

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA - PPGSOC

LUCIENE Z. ANDRADE LAUDA

DISPOSITIVOS DE GESTÃO E CONTROLE SOBRE O TRABALHO:  
Um estudo sobre os gerentes de contas das agências de Turismo Corporativo

PORTO ALEGRE

2013

LUCIENE Z. ANDRADE LAUDA

**DISPOSITIVOS DE GESTÃO E CONTROLE SOBRE O TRABALHO:  
Um estudo sobre os gerentes de contas das agências de Turismo Corporativo**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Sociologia.

Orientadora: Dra. Cinara Lerrer Rosenfield

PORTO ALEGRE

2013

LUCIENE ZENAIDE ANDRADE LAUDA

DISPOSITIVOS DE GESTÃO E CONTROLE SOBRE O TRABALHO:

Um estudo sobre os gerentes de contas das agências de Turismo Corporativo

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título mestre em Sociologia.

APROVADA EM \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2013

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cinara Lerrer Rosenfield (Orientadora)  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carmem Ligia Iochins Grisci  
Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marilis Lemos de Almeida  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia/UFRGS

---

Prof. Dr. Sandro Ruduit Garcia  
Programa de Pós-Graduação em Sociologia /UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível graças ao apoio de inúmeras pessoas. Como não poderei nominar a todas, destacarei alguns agradecimentos.

Primeiramente, sem dúvida nenhuma, à Professora Cinara Rosenfield, orientadora dedicada, que me acolheu em seu grupo de pesquisa desde 2010, me presenteando com grandes ensinamentos, com paciência e otimismo infinitos.

Aos colegas do grupo de pesquisa que muito contribuíram para meu crescimento, em especial à Elen, Mathilde e Allan, pelo carinho de sempre e apoio constante.

A todos os professores do curso de Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que, de alguma forma, contribuíram para que eu tivesse a coragem de produzir essa grande mudança em minha vida. A CAPES/REUNI que, através do período de bolsa concedido, possibilitou que boa parte do mestrado fosse de dedicação exclusiva.

Aos professores Sandro Garcia e Marilis Almeida por aceitarem compor a banca. À professora Carmem Grisci que, além de compor a banca, muito contribuiu para a compreensão do meu objeto de pesquisa a partir de sua disciplina, no PPGEA.

A todos os entrevistados que gentilmente me cederam informações, sem as quais, não seria possível essa dissertação.

Aos colegas da graduação, Leina Perez, Fabrício Solagna, Leticia Lindemayer, Francine Scheffler e Leandro Panitz, que se tornaram grandes amigos.

Às grandes amigas que a vida me presenteou, Rosana Antunes, Chris Castro, Dedé Ribeiro, Patrícia Silveira, Mercedes Rabello, Ana Luz, Luíza Pires, Vera Remedi e Elusa Silveira, que se mantiveram ao meu lado me apoiando durante todo este período. Cada uma delas de uma maneira especial.

À memória de minha mãe, sempre. Aos meus queridos irmãos, Mariene, Daniel e João Luiz, pelo exemplo de coragem, dignidade e amor à família.

E, finalmente, ao meu filho Bolívar e a minha neta Raphaela, meus grandes amores, a quem dedico este trabalho.

## RESUMO

Este estudo versa sobre as atuais formas de controle sobre o trabalho e insere-se nas discussões acerca das transformações no que se convencionou chamar de “capitalismo flexível”. Partimos do argumento de que a ordem capitalista atual institui novos controles no trabalho, ao invés de abolir pura e simplesmente as regras do passado, que neste estudo entendemos como o controle centralizado e hierárquico, representado pelo modelo de empresa dos anos 1960. Para tanto, tomamos como objeto de análise as vivências de trabalho dos gerentes de contas do Turismo Corporativo. A escolha desses trabalhadores baseia-se na ideia de que eles encarnam de maneira emblemática as transformações na organização do trabalho ocorridas nas últimas décadas. Para atingir o objetivo aqui proposto, qual seja, responder quais são e como são vivenciadas as novas formas de controle sobre os gerentes de contas do Turismo Corporativo, nos amparamos no marco teórico da Sociologia da Gestão e seus dispositivos. Os dispositivos de gestão são um conjunto complexo de práticas, de ferramentas, de grupos profissionais, mas também de discursos e representações que visam o controle no trabalho nas empresas pós-fordistas. Esses discursos e práticas atuam como elementos formadores das condutas dos indivíduos, estabelecendo valores e normas que regem as ações e mostram “como o mundo é e deve ser visto” e, associados à lógica capitalista, têm sua origem na teoria do capital humano. Propomo-nos, desta forma, a analisar como é obtida a colaboração e a cooperação dos trabalhadores para além da coerção e das sanções, mas sim pela mobilização desses trabalhadores e sua adesão ao projeto empresarial e, para tanto, distinguimos a operação desses dispositivos em três dimensões: operacional, cultural e política. Dentre essas dimensões, apontamos o recurso do cliente, como sendo um indicador que perpassa as três dimensões destacadas. Foram realizadas doze entrevistas semi-estruturadas com gerentes de contas, e mais duas com profissionais que consideramos relevantes para este estudo: um que atua como gestor de conta viagem e, portanto, cuida dos interesses das empresas-clientes e, o outro que atua com presidente de uma associação de agências corporativas e, portanto, cuida dos interesses dessas últimas. Os achados obtidos apontam para duas contradições importantes na configuração do capitalismo atual e sua relação com a organização do trabalho: a primeira foi a de que os controles atuais se legitimam a partir de discursos que pregam a liberdade no trabalho; e a segunda indica que esses atores, os gerentes de contas do Turismo Corporativo, são ao mesmo tempo, trabalhadores - que vendem sua força de trabalho em troca de um salário - e, capitalistas - no sentido em que uma parte de seus rendimentos provém de comissionamento ou de participação nos lucros - e, portanto, atrelados ao lucro, ao ganho do capital.

**Palavras chaves:** trabalho, gerentes de contas, dispositivos de gestão, capital-trabalho.

## RÉSUMÉ

Cette étude porte sur les formes actuelles de contrôle du travail et s'inscrit dans les discussions sur les transformations de ce qu'il est convenu d'appeler le « capitalisme flexible ». Nous partons de l'idée que la phase actuelle du capitalisme instaure de nouvelles formes de contrôle du travail, au lieu d'abolir purement et simplement les règles du passé, définies dans cette étude comme le contrôle hiérarchique et centralisé représenté par le modèle d'entreprise des années 1960. Notre étude est donc consacrée aux expériences de travail des managers de comptes du tourisme d'affaires. Le choix de ces travailleurs repose sur l'idée qu'ils incarnent de façon emblématique les transformations intervenues dans l'organisation du travail au cours des dernières décennies. Pour atteindre cet objectif, à savoir déterminer quelles sont les nouvelles formes de contrôle et comment elles sont vécues par les managers de comptes du tourisme d'affaires, nous mobilisons le cadre théorique de la sociologie de la gestion et de ses dispositifs. Les dispositifs de gestion sont un ensemble complexe de pratiques, d'outils, de groupes professionnels, mais aussi de discours et de représentations qui visent au contrôle du travail dans les entreprises post-fordistes. Ces discours et pratiques opèrent comme des éléments qui influencent des conduites des individus, en établissant des valeurs et des normes qui régissent les actions, montrent « comment est le monde et comment il doit être vu » et, associés à la logique capitaliste, trouvent leur origine dans la théorie du capital humain. Nous nous proposons ainsi d'analyser comment la collaboration et la coopération des travailleurs sont obtenues, non pas par la coercition et les sanctions, mais grâce à la mobilisation de ces travailleurs et à leur adhésion au projet de l'entreprise. Pour ce faire, nous distinguons trois dimensions dans le fonctionnement de ces dispositifs : opérationnelle, culturelle et politique. Dans ce cadre, nous identifions le recours au client comme un indicateur transversal aux trois dimensions définies. Nous avons réalisé douze entretiens semi-directifs avec des managers de comptes et deux entretiens supplémentaires avec des professionnels que nous jugeons pertinents pour cette étude : l'un travaille comme chargé de comptes voyages et, de ce fait, est le garant des intérêts des entreprises clientes, l'autre est président d'une association d'agences de tourisme d'affaires et défend donc les intérêts de ces dernières. Les données recueillies révèlent deux contradictions importantes dans la configuration actuelle du capitalisme et sa relation avec l'organisation du travail : premièrement, les contrôles actuels sont légitimés grâce à des discours vantant la liberté au travail, et deuxièmement, les acteurs que sont les chargés de comptes du tourisme d'affaires sont en même temps des travailleurs – qui vendent leur force de travail en échange d'un salaire – et des capitalistes – dans la mesure où une partie de leurs revenus provient de commissions ou de participation aux bénéfices – qui sont, de ce fait, attachés aux bénéfices, au profit du capital.

**Mots-clés:** travail, manager de comptes du tourisme d'affaires, dispositifs de gestion, capital- travail.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Imagem 1** – Quadro ilustrativo das mudanças na relação entre fornecedor, agência e empresa-cliente. 25
- Imagem 2** – Esquema da relação dos gerentes de conta com os demais atores do setor onde estes atuam. 33
- Imagem 3** – Tabela com perfil da amostra dos entrevistados. 57

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO TURISMO CORPORATIVO</b> .....	18
2.1 De produtos a serviços: a “lógica” de serviços .....	18
2.1.1 O “modelo” de serviços no Turismo Corporativo .....	22
2.1.2 <i>Travel Management Companies</i> : de agência de viagens à gerenciadora da conta viagem das empresas – clientes .....	24
2.2 O turismo corporativo como modelo da nova gestão empresarial .....	27
2.2.1 O gerente de contas das agências de Turismo Corporativo: do <i>cadre</i> ao <i>manager</i> .....	32
<b>3. A GESTÃO EMPRESARIAL E OS CONTROLES SOBRE O TRABALHO NO CAPITALISMO</b> .....	39
3.1 O “espírito” do capitalismo e a gestão empresarial .....	39
3.2 A gestão como a ciência do capitalismo .....	42
3.2.1 A gestão e seus dispositivos de controle .....	45
3.2.2 O modelo heurístico apresentado pelos dispositivos de gestão .....	48
<b>4. FERRAMENTAS, DISCURSOS E PRÁTICAS: NOVOS DISPOSITIVOS DE CONTROLE SOBRE O TRABALHO</b> .....	57
4.1 Ferramentas estruturantes das relações e a dimensão operacional dos dispositivos de gestão .....	58
4.1.1 Adesão ao discurso que justifica o engajamento no trabalho e a dimensão cultural dos dispositivos de gestão .....	70
4.1.2 Adaptação ao dogma “o cliente é o rei” e a dimensão política dos dispositivos de gestão .....	85
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	98
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	103
<b>ANEXOS</b> .....	105

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo insere-se nas discussões acerca das transformações em curso dentro do que se convencionou chamar de “capitalismo flexível”, e versa sobre as novas formas de controle sobre o trabalho.

Este estudo parte dos resultados encontrados na monografia de conclusão de curso, que se propôs a compreender as principais estratégias desenvolvidas pelas agências de viagens corporativas, como forma de superar o fenômeno da desintermediação<sup>1</sup> (LEVY, 1996), ao qual se encontravam submetidas. Resumidamente, este estudo, sob orientação da Professora Cinara Rosenfield, se propôs a discutir as implicações deste fenômeno promovido pelo advento da Internet e a consequente transparência do mercado, que possibilitou que os produtores primários e os requerentes entrassem em contato diretamente um com o outro, ameaçando o papel habitual do intermediário.

Assim, tomando como objeto de estudo as agências de viagens corporativas<sup>2</sup> - principais intermediários entre os fornecedores de serviço de turismo e os clientes corporativos - esta pesquisa teve como principal objetivo, compreender as transformações neste setor de serviços, desencadeadas pelo fenômeno de desintermediação e, secundariamente, analisar a forma de como essas transformações implicaram nos processos organizacionais dessas empresas. O referido estudo debateu o impacto das inovações tecnológicas e as transformações decorrentes na forma de comercialização dos produtos e serviços de viagens corporativas, em uma perspectiva do crescimento de uma nova economia que emergia no interior da velha (CASTELLS, 2009). Inserindo este setor no contexto dos estudos da Sociedade da Informação, que gera conhecimento e que requer cada vez mais informação, tornando esse processo um ciclo, característico do novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 2009).

---

<sup>1</sup> A partir do advento da Internet e os avanços tecnológicos que permitiram que os produtores primários e os requerentes pudessem entrar diretamente em contato um com outro, toda uma classe de profissionais passou a correr o risco de perder seus postos de trabalho por serem vistos como intermediários “parasitas” da informação ou da transação. Esse fenômeno é chamado de “desintermediação”(LEVY, 1996).

<sup>2</sup> Viagens individuais ou coletivas feitas frequentemente por profissionais liberais, funcionários, terceiros ou convidados das empresas e pagas por um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), com objetivos profissionais ou decorrentes deles. Exemplos: buscas de novos negócios, manutenção de clientes, treinamentos, participação em eventos ou congressos e reuniões de equipes.

A principal conclusão indicada pelo estudo foi a de que as agências de viagens corporativas apostaram em inovações tecnológicas voltadas para a excelência no atendimento ao cliente, assim como, na crescente valorização do profissional de linha de frente, o gerente de contas - como forma de manterem-se competitivas no mercado. A partir destes pequenos achados que indicavam: a) a valorização da figura do cliente, b) a importância do gerente de contas e, c) o surgimento de novas formas de controle sobre a organização do trabalho (principalmente através de investimento em tecnologias específicas para o setor) originaram-se as questões que norteiam o presente estudo.

Tomando como modelo de gestão empresarial o setor do Turismo Corporativo, essa dissertação nasce do interesse sobre as novas formas de controle sobre o trabalho no capitalismo. Desta forma, tomaremos como objeto de análise as vivências dos gerentes de contas das agências de viagens do Turismo Corporativo, pelo fato de os considerarmos sujeitos emblemáticos do trabalho no capitalismo em sua configuração atual. Para compreendermos que capitalismo é esse e que controles ele aciona, lançaremos mão do instrumental teórico da sociologia da gestão (CHIAPELLO, 2005; GAULEJAC, 2005; MAUGERI, 2007/2008<sup>3</sup>) a fim de analisar a atual organização do trabalho. A sociologia da gestão, de acordo com Chiapello (2005), mantém fronteiras com outras disciplinas, dentre elas, a sociologia do trabalho. Para a autora a importante expansão do campo de atuação da sociologia do trabalho nas últimas décadas, ampliou a lista de trabalhadores e a natureza dos trabalhos estudados. Principalmente, segundo a autora, no que diz respeito a uma determinada categoria da população de trabalhadores que é instrumentalizada por um conjunto de dispositivos. Desta forma, o instrumental da sociologia da gestão nos permite um olhar sobre o que acontece na hierarquia das empresas, ou seja, o estudo de objetos com uma inscrição micro, no interior das organizações, sem, no entanto, deixar de manter laços com um quadro social mais amplo, no que se refere às recentes transformações do capitalismo.

Para tanto abordaremos as atuais formas de controle sobre o trabalho, através da perspectiva de dispositivos: **os dispositivos de gestão**. Os dispositivos de gestão são, de acordo com Maugeri (2007), um conjunto complexo de práticas, de ferramentas, de grupos profissionais, mas também de discursos e representações que visam o controle no trabalho nas empresas pós-fordistas.

Lembramos que Foucault (1999) mobilizou a noção de dispositivos para designar a capacidade disciplinar das arquiteturas panópticas que encontramos em

---

<sup>3</sup> Todas as traduções de referências bibliográficas em língua estrangeira são traduções livres da autora desta dissertação.

prisões, hospitais, escolas e fábricas. Foucault demonstra desta forma que o poder é também uma técnica. Lahire (2005, *apud* Metzger, 2006) destaca que a vida social é sempre condicionada pelo peso dos dispositivos incorporados (cognitivos, valorativos, afetivos, etc.), assim como também pelos dispositivos objetivados (a linguagem, a moeda, a administração, o Estado, etc.). Acrescenta que a socialização se apresenta como resultado de uma sucessão de incorporações ativas enquadradas pelos dispositivos, considerados como conjuntos relativamente coerentes de esquemas, de práticas, de discursos, de arquiteturas, de objetos ou de máquinas, que contribuem para orientar as ações individuais ou coletivas em uma determinada direção. Esses discursos e práticas atuam como elementos formadores das condutas dos indivíduos, estabelecendo valores e normas que regem as ações e mostram “como o mundo é e deve ser visto” e, associados à lógica capitalista, têm sua origem na teoria do capital humano (LOPEZ-RUIZ, 2004:26). De acordo com o autor, a hipótese principal dessa teoria, elaborada por um grupo de economistas da Universidade de Chicago, é de que as pessoas em si mesmo são uma fonte de riqueza e que essa riqueza não deve ser deixada de lado pelo cálculo econômico. Assim, segundo o autor, a ciência econômica não cria só uma teoria sobre a economia, cria um repertório de interpretação que nos permite pensar e pensar-nos de maneira tal que não nos resulte repulsiva a ideia do humano como riqueza (LÓPEZ RUIZ, 2004:38). Argumenta que, desta forma, o “humano”, um conjunto de habilidades, destrezas, aptidões e conhecimentos próprio dos homens, adquire valor de mercado e se apresenta como forma de “capital”, entendido como uma soma de valores de troca que serve de base real a uma empresa capitalista. O autor afirma que, a partir de postulados “cientificamente” verificáveis, o humano passou a ser entendido como uma forma de capital e, portanto, o “capital humano” e tudo que se faça para incrementá-lo é investido em um valor positivo: “cada pessoa *deve* - porque é economicamente conveniente, mas também porque é “moralmente bom” – aumentar suas habilidades, competências e destrezas a partir de “investimentos” constantes” (LOPÉZ-RUIZ, 2004:38).

Assim, apoiados no instrumental teórico, sob a perspectiva de dispositivos da gestão, analisaremos a relação entre as novas formas de controle sobre o trabalho e a manifestação do “novo” capitalismo, através do modelo de gestão apresentado pelo Turismo Corporativo. Nosso principal argumento é o de que a ordem atual institui novos controles no trabalho, ao invés de abolir pura e simplesmente as regras do

passado<sup>4</sup>, e que esses novos controles são difíceis de entender, sem que compreendamos as diversas transformações pelas quais o capitalismo vem passando nas últimas décadas, bem como as implicações dessas transformações sobre a organização do trabalho.

Este período - os últimos quarenta anos - aponta para crise desencadeada em reação ao modelo rígido do taylorismo-fordismo, que o capitalismo passa a vivenciar a partir dos anos 1970. Esta crise se instala definitivamente nos países periféricos, como o Brasil, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, e é marcada por mudanças que compreendem transformações profundas nos processos de trabalho e de produção, na estrutura das empresas, na redefinição do papel do Estado, na desregulamentação das relações entre capital e trabalho e na inovação tecnológica de base micro-eletrônica (BAUMGARTEN; HOLZMANN, 2011).

Adotaremos o conceito de capitalismo sugerido por Boltanski e Chiapello, a partir de fórmula mínima, caracterizada pela exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009: 35). Para os autores trata-se de repor perpetuamente o capital no circuito econômico com o objetivo de extrair lucro, ou seja, aumentar o capital que será, novamente, reinvestido, sendo esta a principal marca do capitalismo e aquilo que lhe confere a dinâmica e a força de autoconservação.

O capitalismo também mantém o trabalho assalariado como característica intrínseca, independentemente das formas jurídicas e contratuais que o trabalho possa assumir. O que importa é que uma parte considerável da população que não possui capital ou o possui em pequena quantidade, extrai rendimentos da venda de sua força de trabalho, pois não dispõe de meios de produção e, para trabalhar, depende das decisões daqueles que o possuem.

A contradição clássica entre capital e trabalho se apresenta desta forma, porém, o capitalismo avançou e, mesmo mantendo essa contradição, onde o trabalhador vende sua força de trabalho para aquele que detém os meios de produção, e em troca recebe um salário, novas características são exigidas: não basta mais vender a força de trabalho, mas sim, se comportar como se fosse capital. É preciso que os trabalhadores integrem a lógica financeira como uma necessidade. De acordo com Gaulejac (2005), para que o “interesse pelo capital” se apresente como benéfico para todos,

---

<sup>4</sup> Referimos-nos ao modelo de empresa dos anos 60 (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), que apresentavam estruturas do tipo centralizado e quase autocrático de administração, onde os dirigentes limitavam-se a acrescentar níveis hierárquicos, sem delegarem uma única parcela de poder ao restante dos trabalhadores.

empresários e trabalhadores, é preciso que estes últimos se tornem pequenos acionistas, como forma de ganhar junto com o capital. Assim, quanto maior seu engajamento com o intuito de atingir as maiores metas, maior os rendimentos deste trabalhador.

Nosso objeto empírico, os gerentes de contas das agências de viagens corporativas personificam essa contradição, no sentido em que são assalariados com forte identificação com o capital. Trata-se de um trabalhador cujo bom desempenho exige que ele pense e aja como o próprio empreendedor, devido à forte identificação que mantém com os interesses e objetivos da empresa. E ainda, boa parte da remuneração desses trabalhadores advém dos resultados sobre as vendas dos respectivos clientes, portanto, o gerente de contas ganha junto com o capital.

Assim, esses sujeitos são emblemáticos da atual fase do capitalismo, por serem representativos dos novos meios de obter lucro através do engajamento aos objetivos e metas da empresa, assim como o trabalho que executam é representativo das novas profissões criadas durante os últimos trinta anos. A função que estes profissionais desempenham exige cada vez mais autonomia na interpretação das necessidades e no trato com o cliente e, conseqüentemente, uma maior demanda de investimento subjetivo e de mobilização de inteligência (ROSENFELD; ALVES, 2011), para a tomada de decisão. A forma de incentivo que gera hoje uma parte significativa dos lucros mundiais enfatiza aquilo que, em recursos humanos, se chama de “envolvimento pessoal” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009: 39).

Assim, partindo da ideia de que o capitalismo precisa de um “espírito” para engajar as pessoas necessárias à produção e à marcha dos negócios, os autores afirmam que estamos vivendo sob a égide de um “novo espírito do capitalismo”, marcado pelo advento da flexibilidade e da adaptabilidade, em contraposição ao modelo anterior. Este modelo traz consigo a exigência de engajamento individual necessário à produção, e aponta para caminhos pelos quais essas mudanças agiram sobre o mundo do trabalho. Para os autores, é precisamente por estar aliado à liberdade que o novo espírito do capitalismo pressupõe o envolvimento positivo dos trabalhadores e, conseqüentemente, reúne as razões aceitáveis para o engajamento.

Portanto, é importante ressaltar outra característica do trabalho assalariado, sublinhada pelos autores, a de que o trabalhador é teoricamente livre para recusar-se a trabalhar nas condições propostas pelo capitalista, assim como este tem a liberdade de não propor emprego nas condições demandadas pelo trabalhador, de tal modo que esta

relação, embora desigual no sentido de que o trabalhador não pode sobreviver muito tempo sem trabalhar, distingue-se muito do trabalho forçado ou da escravidão e sempre incorpora, por isso, certa parcela de submissão voluntária. Em outras palavras, não é possível colocar as pessoas para trabalhar e mantê-las no trabalho pela força. Desta forma, acrescentam que o tema das liberdades é um dos argumentos mais clássicos para defender o capitalismo, e que este se centra principalmente na dimensão sedutora da nova gestão empresarial.

A atual gestão empresarial anuncia liberdades ampliadas no trabalho, uma vez que passa a ressaltar características como iniciativa, inteligência, cooperação, domínio do processo, tomada de decisão, diálogo com os clientes e envolvimento afetivo. Porém, ao mesmo tempo em que propõe a construção de uma “verdadeira autonomia” dos trabalhadores baseada na realização pessoal e no desenvolvimento de suas capacidades individuais, anuncia outras formas de controles com consequências humanas perversas advindas da individualização das situações de trabalho, do engajamento, da mobilidade e da disponibilidade total que os trabalhadores devem oferecer (GRISCI, 2011:457), e se encontram:

na tecnologia que os torna sutis e impessoais, nas estatísticas que refletem tanto o resultado coletivo como individual a partir de ferramentas alimentadas pelos próprios trabalhadores; na hierarquia, que não mais reprime, pune ou impõe, mas busca adesão voluntária via sedução, gratificação ou estímulo ao comprometimento individual; nos protocolos de avaliação de desempenho informatizados, que não são contestados, por fazerem crer que sua transparência e objetividade portam confiabilidade e segurança; nos projetos de gestão, que expandem as fronteiras organizacionais até o lar dos trabalhadores, fora da empresa; em função do imperativo à satisfação do cliente; na formação, que padroniza perfis antes mesmo da contratação; nas prescrições normalizadoras quanto à elegância na apresentação e condução dos corpos, por meio da gestão da imagem, entre outros (GRISCI, 2011:87- 88).

Assim, apoiados na interpretação de Boltanski e Chiapello sobre o discurso da literatura de gestão empresarial dos anos 1990, em comparação à literatura empresarial dos anos 1960, que para os autores se apresenta como um dos principais espaços de inscrição do novo espírito do capitalismo, partimos da premissa de que, na atual forma de organizar o trabalho, há modos de controles correspondentes às liberdades anunciadas. Ou seja, apesar dos indiscutíveis ganhos em autonomia, a gestão empresarial continua sendo gestão empresarial, no sentido de continuar a encerrar dispositivos de controle, ainda que de natureza diferente do modelo anterior. As novas

formas de organizar o trabalho remetem cada vez mais a uma autonomia controlada, a partir de novos modos de regulação.

Uma das novas formas de regulação sobre o trabalho, conforme o setor que norteia essa pesquisa, o Turismo Corporativo, se dá através da crescente integração do cliente no processo de produção do serviço. O cliente impõe a todos sua decisão unilateral, cujas especificidades e exigências particulares devem ser respeitadas. Esta atitude implica na personalização da produção dos bens e serviços que o interessam pelo viés de uma personalização das situações de trabalho e da maneira de tratar os trabalhadores (LINHART, 2007:229).

Assim, no âmbito da modernização que se iniciou na década de 1990, e que encontrou realmente sua expressão na primeira década de 2000, o cliente foi mobilizado a exemplo da ciência na argumentação taylorista: “é ele que impõe a todos sua decisão unilateral” (LINHART, 2007:229). Este cenário aponta para a instrumentalização do recurso ao cliente e seu atendimento diferenciado, como uma nova forma de controle sobre os trabalhadores. Para os gerentes de contas – sujeitos responsáveis pela intermediação do relacionamento entre o cliente e a empresa para a qual trabalham - a autoridade do chefe de outrora é acrescida ao controle exercido pelas necessidades do cliente e sua demanda personalizada. Situação esta propiciada pela redução das instâncias hierárquicas que facilita a implantação de formas de gestão que estimulam a autonomia dos trabalhadores.

Assim sendo, o principal objetivo deste estudo é discutir as novas formas de controle que a atual configuração do capitalismo engendra. Tomando como objeto as vivências dos gerentes de contas do Turismo Corporativo, apontamos uma das principais características que esta configuração apresenta, ou seja, o recurso ao cliente que, instrumentalizado, passa a reger, a dizer como as pessoas devem trabalhar. Amparados na perspectiva de gestão centrada na figura do cliente, tentaremos demonstrar, neste estudo, a partir de nosso objeto empírico, no qual este fenômeno é bastante visível, a vantagem apresentada por este “dogma” no sentido favorável ao lucro, à acumulação. Este dogma subordina o trabalhador a um terceiro, e transfere ao cliente parte do controle que antes era exercido pela hierarquia dos anos 1960, implicando em transformações para o mundo do trabalho contemporâneo. Portanto, discutiremos quais são e como são vivenciadas pelos gerentes de contas a incidência dos novos dispositivos de controle sobre a organização do trabalho e suas respectivas

atividades, dando destaque ao dispositivo do recurso ao cliente, considerando este último como central nessa discussão.

Nossa hipótese principal é a de que os gerentes de contas do Turismo Corporativo personificam a contradição capital-trabalho, na medida em que se encontram no coração de uma tensão entre as exigências de lucro trazidas pelos acionistas da empresa para qual trabalham e a adaptação ao dogma “o cliente é o rei”, que neste estudo é considerado como o indicador que perpassa as três dimensões apresentadas pelos dispositivos de gestão. Esses sujeitos mantêm, de um lado, conforme sugere Gaulejac (2005), uma forte identificação com os interesses da empresa, uma interiorização da lógica do lucro, uma adesão às normas e aos valores do sistema capitalista; do outro, uma condição salarial submetida às imprevisibilidades da carreira, ao risco da dispensa, à pressão no trabalho e a uma competição feroz.

Para dar conta dos objetivos aqui propostos foram realizadas 14 entrevistas, sendo 12 com os profissionais escolhidos para esta pesquisa: os gerentes de contas das agências de viagens do Turismo Corporativo. As outras duas foram feitas com profissionais que poderiam contribuir para o entendimento a que se propõe este estudo: uma com a gestora da conta viagens de importante empresa do estado do Rio Grande do Sul, e a outra com o presidente de uma associação que cuida dos interesses das agências de viagens corporativas no Brasil. As entrevistas foram realizadas na cidade de Porto Alegre e São Paulo entre maio e outubro de 2012.

Os gerentes de contas que contribuíram para esta pesquisa atuam em agências de viagens corporativas de médio e grande porte (de 40 a 1200 funcionários), dentre elas, uma nacional de grande porte (Filial/Porto Alegre), três nacionais de médio porte (Porto Alegre), uma multinacional (Filial/ Porto Alegre–Matriz/São Paulo) e outra multinacional (Matriz/São Paulo).

Todas as entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados. Sete dos entrevistados são do sexo feminino e sete do sexo masculino, com idade que variam entre 37 e 56 anos. Os gerentes de contas entrevistados possuíam entre 10 e 32 anos de atuação no mercado, com experiência em duas ou mais agências de viagens corporativas. Todos iniciaram a vida profissional no Turismo Corporativo como atendentes consultores, para depois assumirem a função de gerentes de contas. A maioria possui terceiro grau completo, de cursos que variam entre bacharel em Turismo, Administração de Empresas, Comércio Exterior e Comunicação Social. Uma tabela com perfil detalhado dos entrevistados encontra-se na página 55.

Este é um estudo qualitativo, de caráter compreensivo, que se utilizou de entrevistas em profundidade (DUARTE, 2005) como técnica de construção de dados. Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas<sup>5</sup>, gravadas e transcritas integralmente. O tratamento desses dados foi realizado através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1997). Para tanto, foram operacionalizadas categorias de análise a partir de indicadores previamente estabelecidos, definidos a partir de referencial teórico adotado para orientar o processo de coleta e interpretação do material empírico.

Para atingir os objetivos aqui propostos, bem como a construção adequada do argumento, essa dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro é dedicado à realidade do setor de Turismo Corporativo como setor representante do modelo em prestação de serviços e sua relação com a nova gestão empresarial. Ainda neste capítulo, dentro do tema sobre as mudanças ocorridas neste mercado, discute-se as transformações que impactaram os principais protagonistas deste setor, as agências de viagens corporativas, a partir da contextualização do setor, onde apresentamos o novo papel dos gerentes de contas das agências de viagens do Turismo Corporativo, no cenário que emerge após as transformações descritas.

O segundo capítulo se dedica às questões estruturadoras desse estudo, as novas formas de controle sobre o trabalho a partir da nova gestão empresarial - que se apresenta como a “ciência” do capitalismo em sua configuração atual - e seus dispositivos.

O terceiro e último capítulo pretende compreender as implicações das novas formas de controle sobre a organização do trabalho no Turismo Corporativo, a partir da perspectiva dos dispositivos de gestão, com foco sobre a principal ferramenta desse controle, a instrumentalização do recurso ao cliente e seu atendimento diferenciado. Pretendemos desta forma, trazer para essa discussão, o modelo de controles apresentado por este setor, como emblemático da forma de organização do trabalho contemporâneo, na atual configuração do capitalismo.

---

<sup>5</sup> Roteiro no anexo 1.

## **2 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO TURISMO CORPORATIVO**

### **2.1 De produtos a serviços: a “lógica” de serviços**

Castells (2009) aponta para o processo de transição histórica no último quartel do século XX, como o período onde surge uma nova economia em escala global. Para o autor esta nova economia foi propiciada pela revolução da tecnologia da informação que forneceu a base material indispensável para sua criação: uma economia informacional, global e em rede. Assim, para o autor, é a conexão histórica entre a base de informações/conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia de informação que cria um sistema econômico distinto, que combinou três afirmações e previsões (CASTELLS, 2009:267):

1. A fonte de produtividade e crescimento reside na geração de conhecimentos, estendidos a todas as esferas da atividade econômica mediante o processamento da informação.
2. A atividade econômica mudaria de produção de bens para a prestação de serviços. O fim do emprego rural seria seguido pelo declínio irreversível do emprego industrial em benefício do emprego do setor de serviços que, em última análise, constituiria a maioria esmagadora das ofertas de emprego. Quanto mais avançada a economia, mais seu mercado de trabalho e sua produção seriam concentrados em serviços.
3. A “nova economia” aumentaria a importância das profissões com grande conteúdo de informação e conhecimento em suas atividades.

Segundo o autor, observando as transformações na organização e na dinâmica do trabalho específico nesta “nova economia”, verifica-se que o papel do trabalho modifica-se e requer trabalhadores qualificados, com espírito de iniciativa, autonomia, responsabilidade e com talento para os negócios eletrônicos. Assim, complementa, previu-se que conforme entrássemos na chamada sociedade informacional, “observaríamos a crescente importância dos cargos dos administradores, técnicos e profissionais especializados, uma proporção decrescente dos cargos de artífices e

operadores e o aumento do número de funcionários administrativos e de vendas” (CASTELLS, 2009:2008<sup>6</sup>).

Assim sendo, acrescenta que as teorias do pós-industrialismo e informacionalismo utilizam como maior prova empírica da mudança do curso histórico, o aparecimento de uma nova estrutura social caracterizada pelo crescimento das profissões administrativas, especializadas e técnicas, assim como pela mudança de produtos para serviços. E como em qualquer processo de transição histórica, uma das expressões de mudança sistêmica mais direta é a transformação da estrutura ocupacional, ou seja, da composição das categorias profissionais e do emprego (CASTELLS, 1999:269).

O autor afirma que o conceito de “serviços” muitas vezes é ambíguo ou utilizado de maneira errônea. Ao fazer esta afirmação traz importante contribuição no sentido em que, para entender a “nova economia” e a estrutura social correspondente é preciso começar pela caracterização dos diferentes “serviços” e estabelecer distinções claras entre eles, pois à medida que as economias tornam-se mais complexas, devem-se diversificar os conceitos utilizados para categorizar as atividades econômicas.

Mesmo considerando que há diferentes “tipos” de serviços podemos afirmar, sem medo de errar, que há consenso de que em uma economia de serviços, o trabalho é cada vez mais considerado como processo de desenvolvimento e aplicação de saberes, de competências, de conhecimentos e informações. Assim, são esses elementos de diferenciação dos recursos humanos, essa acumulação de saberes e experiências que se constituem como fator cada vez mais determinante para a gestão do relacionamento com o cliente.

De acordo com Grisci (2008), em relação aos serviços, observa-se o desenvolvimento de uma “relação de serviços” como no setor que norteia esta pesquisa, o qual se qualifica cada vez mais como agente de soluções globais para seus clientes, com foco nas respectivas *core competences*<sup>7</sup>. Isto significa, de acordo com a autora, que ocorre uma integração diferente na relação entre produção e consumo, uma vez que o cliente ou consumidor passa a intervir ativamente na constituição do produto “serviço”.

---

<sup>6</sup> O autor acrescenta que mesmo que estes profissionais representem o cerne da nova estrutura social, este prognóstico requer uma ressalva, pois, simultâneo a esta tendência, também há o crescimento das profissões em serviços mais simples e não qualificados.

<sup>7</sup> *Core competences* designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização que conferem uma vantagem competitiva intrínseca e, por isso, constituem os fatores chave de diferenciação face aos concorrentes.

Essa “lógica” de serviços passa a ser tão valorizada que se observa o aumento de atividades envolvidas com o cliente e a diminuição de atividades consideradas de retaguarda (GRISCI, 2008). Esta “lógica” contempla três principais características: a) a estruturação das empresas de forma a potencializar a construção de acervos de informação pertinentes e atualizados sobre os clientes, que devem ser posteriormente mobilizados para a identificação das suas singularidades; b) a organização das rotinas de trabalho estabelecidas de modo que estas contribuam para a coprodução de respostas adaptadas aos “problemas” dos clientes; c) e a pressão no sentido de uma recomposição das tecnologias de produção e da logística relacional, em processos de coprodução de serviços e autoformatação de competências (ALMEIDA, 2003:53).

Levy (1995) corrobora com Almeida (2005) destacando a nova relação entre o produtor de serviços e o consumidor final, argumento que vem ao encontro dos objetivos propostos neste estudo. Para Levy (1995) convém substituir a noção de consumo pela de “coprodução” de serviços interativos, o que significa que a produção de valor agregado se desloca para o lado do consumidor. Já para Almeida (2005) há a integração do cliente no processo de produção e na criação de tecnologia, passando de um nível de recolhimento de informações (acerca de seus gostos e preferências) para um estágio de participação ativa do cliente na produção do serviço. Processo este que implica na adaptação do serviço às necessidades do cliente e, para a capacidade de respostas às exigências, a adaptação a necessidades organizacionais específicas.

Assistimos, a partir dos anos 1980, tanto na literatura de gestão empresarial, quanto na literatura científica, o anúncio da passagem de empresas “orientadas para produtos” em uma direção mais específica, de empresas “orientadas para os clientes”. Passados mais de trinta anos, a orientação cliente se consolida como objetivo de inúmeros projetos empresariais, apontando novas configurações, de acordo com nosso objeto de investigação, o Turismo Corporativo, conforme tentaremos demonstrar nesta dissertação.

Neste modelo de empresa orientada para o cliente, a produção de serviços, segundo Dujarier (2006), se apresenta como uma atividade relacional, um encontro de indivíduos que se engajam em uma interação como atores, mas também como sujeitos. Para a autora, o caráter relacional e a dimensão subjetiva da produção de serviços voltados para o cliente cria uma insegurança organizacional, na medida em que cada consumidor se apresenta diferente enquanto indivíduo, ou enquanto “caso”. Enfatiza que o encontro entre o trabalhador e o cliente é sempre único, singular e imprevisível,

além do quê, as expectativas e necessidades dos consumidores são, em geral, múltiplas e operam sobre registros simultaneamente psíquicos, sociais, subjetivos e, por vezes, existenciais.

Portanto, é o julgamento do próprio trabalhador que possibilita optar pelo “bom” modo de ação, ou seja, são os pequenos detalhes que fazem a diferença, e não mais os comportamentos de fachada (DUJARIER, 2006:63). Desta forma enfatiza que qualquer tentativa de prescrever o trabalho de serviços se torna ineficiente, uma vez que a prescrição ocorre fora das interações.

Acrescenta que na produção de serviços, qualquer que seja, desde servir uma refeição ou o atendimento voltado a cuidados na saúde, reside uma série de “pequenos detalhes” difíceis de antecipar, apreender, prescrever e controlar, especialmente porque os critérios de ação são contingentes. Portanto, segundo a autora, nas atividades que envolvem a prestação de serviços, o consumidor é ao mesmo tempo o objeto, o sujeito, o meio e o juiz imediato do trabalho.

Assim, o trabalho em serviços cada vez menos pode ser resumido ao que deve ou é preciso ser feito. O trabalho real em serviços requer componentes indizíveis, invisíveis, imprevisíveis e, portanto, escapa da prescrição completa (DUJANIER, 2006: 64). Acrescenta que por essas razões a personalização do serviço enquanto resultado e processo se faz essencialmente do trabalho real do trabalhador que o produz. Assim, embora a impossibilidade de prescrição completa no trabalho em serviços apareça como uma característica comum a todos os “tipos” de serviços, esse conceito se amplia cada vez mais e abrange uma realidade muito mais complexa, no sentido em que torna-se cada vez mais diversificado.

Portanto, é preciso considerar, conforme enfatiza Castells (2009), que para entender a economia e a estrutura social contemporânea devemos começar pela caracterização dos diferentes “serviços”, de forma a estabelecer distinções claras entre eles. Para o autor, quando se pretende analisar a nova economia, é preciso compreender que cada uma das categorias específicas de serviços se tornou uma distinção tão importante quanto era a antiga fronteira entre indústria e serviços na economia industrial.

### 2.1.1 O “modelo” de serviços no Turismo Corporativo

Para Levy (2007), na atual economia ou na economia da “virtualização”, o principal setor mundial em volume de negócios é o do turismo. Os meios de comunicação eletrônicos e digitais não substituíram o transporte físico, muito pelo contrário, conforme destaca o autor, comunicação e transporte fazem parte da mesma onda de virtualização geral.

De acordo com o WTTC<sup>8</sup> – Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2010), o turismo é hoje uma indústria que movimenta 720 milhões de turistas ao redor do mundo, o equivalente à cifra de US\$ 4,5 trilhões, e é responsável por 192 milhões de empregos gerados no mundo, o que representa 9% do PIB e cerca de 10% da força de trabalho mundiais.

O destaque ao Turismo Corporativo, neste estudo, dentre as diversas áreas do turismo, é devido a sua importância para o crescimento da economia de qualquer país ou região. No Brasil, conforme apontam os Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas - IEVC<sup>9</sup>, em 2010, o mercado de viagens de negócios, que representa 63% do mercado de turismo como um todo, incluindo os prestadores de serviços que atuam no segmento de hospedagem, transporte aéreo e locação de veículos, obteve um faturamento total de R\$ 33,46 bilhões e gerou 227.254 empregos. Este é o ramo que se especializou em atender uma das fatias mais interessantes deste mercado: as contas correntes ou contas corporativas, representada pelos clientes pessoa jurídica. No entanto, pouco se conhece sobre a representatividade econômica e social das viagens corporativas no país, embora este setor movimente, conforme demonstramos acima, mais de 60% do volume de negócios do mercado turístico nacional.

Segundo Martins e Murad<sup>10</sup> (2010), o turismo sempre teve como protagonistas do mercado as agências de viagens por estas deterem o conhecimento, o acesso aos

---

<sup>8</sup> World Travel & Tourism Council (WTTC) é o fórum mundial para líderes de negócios na indústria de Viagens e Turismo. Tem como membros, executivos chefes das cem principais empresas de turismo do mundo. Opera com uma visão geral sobre todos os assuntos relacionados com Viagens e Turismo.

<sup>9</sup> O IEVC (Indicadores Econômicos das Viagens Corporativas) é um estudo realizado pelo Professor Doutor de Economia do Turismo da ECA-USP (Universidade de São Paulo), Hildemar Brasil, com o apoio da ABGEV – Associação Brasileira dos Gestores de Viagens Corporativas e mais três entidades – FAVECC (Fórum das Agências de Viagens Especializadas em Contas Comerciais), FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil) e TMC Brasil (Associação das Empresas Administradoras de Viagens de Negócios do Brasil).

<sup>10</sup> Consideramos os autores do livro “Viagens Corporativas”, como os especialistas do setor de Turismo Corporativo, devido à repercussão e aceitação do mesmo. Além do livro, de autoria da fundadora e diretora da ABGEV, é também responsável pela publicação do jornal “O Gestor” (periodicidade

sistemas e às informações, a centralização das relações comerciais com os fornecedores e a intermediação da venda de produtos e serviços, tanto em viagens corporativas, quanto em viagens de lazer ou de outra natureza. Porém, a atuação deste agente muda significativamente nas últimas décadas, em resposta às mudanças econômicas que afetaram o sistema capitalista mundial.

Para o setor do Turismo como um todo, no Brasil, as reestruturações foram impulsionadas pelas mudanças tecnológicas e políticas que constituíram um novo cenário organizacional e de emprego, bem diferente do que vigorou até o início dos anos 1990. As mudanças tecnológicas referem-se à introdução e desenvolvimento de novas tecnologias, com destaque ao advento da internet que possibilitou a “virtualização” do mercado transformando a relação entre intermediários, fornecedores e consumidores (LAUDA, 2010). As mudanças políticas referem-se a processos da desregulamentação e da liberalização do transporte aéreo, bem como a entrada de agências de viagens e redes hoteleiras multinacionais, fusões e aquisições, intensificando a concorrência entre as empresas do setor.

As tecnologias introduzidas no setor interferiram de maneira significativa nas relações comerciais entre as agências de viagens, os principais fornecedores e os clientes. O aumento substancial de consulta a bancos de dados on-line disponibilizado via internet por companhias aéreas, redes hoteleiras e locadoras culminou com a possibilidade de compra de qualquer desses produtos diretamente junto ao produtor, pelo consumidor final. Com a possibilidade dos produtores primários entrarem em contato direto com os requerentes, ocorre o fenômeno conhecido como “desintermediação” (LEVY, 2007:63), que coloca em risco doravante empresas e profissionais que atuam como intermediários da informação ou da transação. Sendo este o papel tradicional das agências de viagens do Turismo Corporativo, a partir das mudanças acima descritas, esses agentes precisam reinventar-se de forma a permanecerem competitivos no mercado em que atuam.

### 2.1.2 *Travel Management Companies*: de agência de viagens à gerenciadora da conta viagem das empresas - clientes

A transparência nas transações aliada à crise da aviação nacional no mesmo período – final dos anos 1990, início dos anos 2000 - implica em outra mudança igualmente significativa para o setor do turismo corporativo: nova forma de remuneração das agências de viagens. O modelo de remuneração denominado de *rebate* (repasso de comissão dos fornecedores para as agências), vigente até então, torna-se inviável a partir do processo de desintermediação e de transparência do mercado e, em substituição à tradicional forma de remuneração, o mercado do turismo, seguindo tendência internacional, parte para a adoção do modelo *fee*<sup>11</sup> (cobrança de taxa).

Porém, este movimento não acontece de forma tranquila. A partir da portaria DAC<sup>12</sup> 676.2000, que definiu que a remuneração das agências de viagens na venda de passagens aéreas era de natureza contratual – entre elas e as transportadoras - e não regulamentar (FERREIRA, 2010), este repasse deixou de ser obrigatório e poderia ser pago, ou não, pelas companhias aéreas. Assim, no final dos anos 2000, a TAM Linhas Aéreas, líder de mercado na época, encabeça campanha que ficou conhecida como “comissionamento zero”. A primeira ação da companhia foi a de reduzir o percentual de comissão repassado às agências de 10%, para 7% (voos domésticos) e 6 % (voos internacionais), de forma que o mercado fosse se adaptando ao objetivo maior que era o fim definitivo do repasse de comissão às agências de viagens, o que significaria a comercialização de passagens aéreas com tarifas NET. Assim, a remuneração das agências de viagens seria de responsabilidade da empresa compradora da passagem aérea, através da modalidade de remuneração *fee*, que é a remuneração à prestação do serviço efetuado pelas agências de viagens, por parte das empresas clientes, baseada em volume e complexidade de serviços, a partir de quatro modalidades de pagamento<sup>13</sup>.

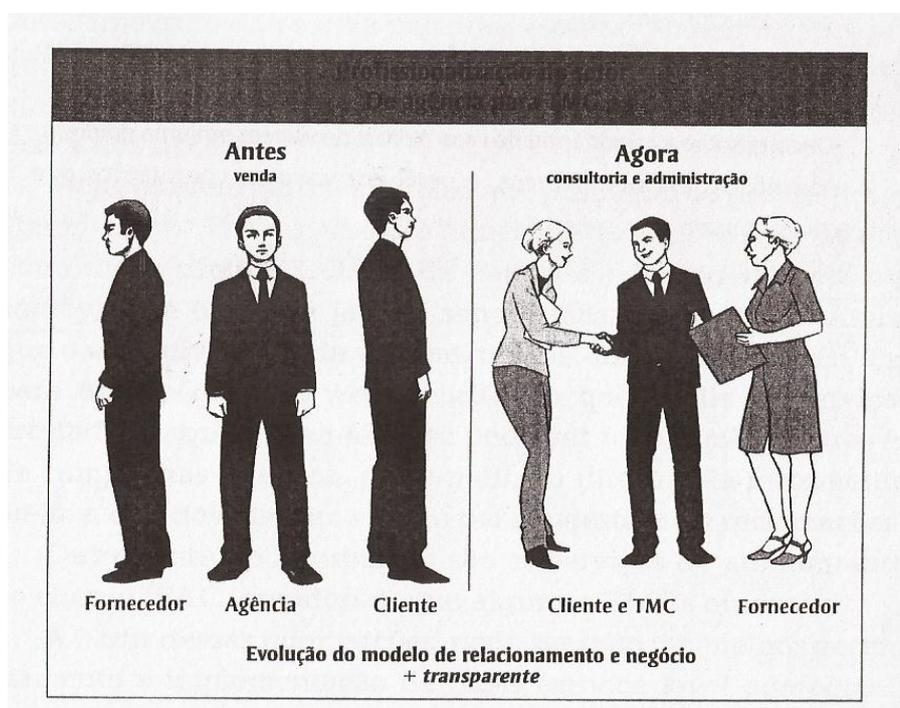
---

<sup>11</sup> As passagens aéreas são o principal produto do mercado de viagens corporativas, representam em geral 70% do valor gasto com viagens, porém, convém salientar que modos de hospedagem (hotelaria) e de locomoção (locadora de veículos), entre outros são responsáveis pelos outros 30% do volume de negócios das agências e que estes fornecedores se mobilizaram igualmente para a mudança da cobrança *rebate* para modalidade *fee*, ou para venda de seus produtos com tarifa NET (tarifa sem comissionamento por parte dos fornecedores).

<sup>12</sup> Departamento de Aviação Civil.

<sup>13</sup> 1. *Management fee*: nesse tipo de contrato, todos os custos (diretos e indiretos) relativos ao atendimento da empresa cliente são pagos pela empresa, mais uma taxa de gerenciamento, que é a lucratividade da agência de viagens, sob forma de um percentual sobre o volume comprado pela empresa cliente. *Transaction fee*: o princípio do cálculo é o mesmo do *management fee*, em que são calculados os custos e a remuneração da agência de viagens, porém o valor é dividido pelo número médio de transações efetuadas pelo cliente. *Mixed fee*: Como o próprio nome diz, esta modalidade é uma combinação de

Nessa ocasião, as agências de viagens corporativas atentas para essas mudanças entendem que o modelo de remuneração precisa ser revisto urgentemente de forma que seja possível a garantia de rentabilidade por um novo serviço que começava a ser exigido por um novo cliente (MARTINS; MURAD: 2010:58). No modelo de agência de viagens “tradicional”, esta vende o serviço do fornecedor para o cliente, não permitindo um relacionamento mais direto entre as partes (cliente e fornecedor), sendo por isso, remunerada pelo fornecedor. No modelo atual, os três participantes (cliente, agência e fornecedor) têm um relacionamento direto, em que a agência corporativa tem o papel de apresentar os melhores modelos e fornecedores para o cliente, sendo remunerada por isso, o que, segundo os autores, cria uma relação mais “transparente”<sup>14</sup>.



Fonte: Martins e Murad (2010)

Os autores acrescentam que para haver cobrança por serviço no modelo *fee*, as agências devem oferecer serviços de valor agregado, ou seja, atualização e

---

modelos em que o cliente paga um preço fixo para cobrir todos os custos diretos da agência de viagens, e um preço por transação para cobrir os custos indiretos e a margem de lucro da agência. *Flat fee*: é uma modalidade de *fee* pago pela administração da conta do cliente, que inclui produtos e serviços predeterminados, como um pacote em que são estabelecidos parâmetros de valores *fees* baseados em volume ou transações que dependem da quantidade comprada.

<sup>14</sup> Grifo nosso. Muitas vezes essa relação tripartite significa o “atravessamento” do fornecedor entre a TMC e a empresa-cliente, sendo responsável por inúmeros conflitos entre as partes.

especialização tornaram-se cada vez mais essenciais e, assim, as agências de viagens corporativas se adaptam ao novo perfil de atendimento que os clientes e mercado passam a demandar.

Desta forma, de acordo com os autores, começam a surgir no Brasil a partir de 2002, as *Travel Management Companies* – TMCs – empresas de gerenciamento de viagens corporativas, inicialmente por grupos multinacionais e, em seguida, as agências brasileiras começam também a aderir ao novo modelo.

As TMCs nacionais ou multinacionais têm como escopo de trabalho alguns serviços e ferramentas específicos, para a gestão da conta corporativa dos clientes que, de acordo com Martins e Murad (2010:61-62), as diferenciariam de uma agência de viagens:

1 - Responsabilidade pelo controle de qualidade na entrega dos serviços solicitados através das ferramentas on-line (passagens aéreas, reservas de hotéis, locação de veículos, entre outras), assim como pelo fornecimento de ferramentas e soluções tecnológicas<sup>15</sup>;

2 - Responsabilidade por identificar e oferecer opções para redução de custos nas viagens sem comprometer a qualidade dos serviços nas viagens<sup>16</sup> e na gestão<sup>17</sup> da conta viagem;

3 – Fornecimento de relatórios gerenciais<sup>18</sup>: fonte de dados para a administração da conta viagens junto ao cliente. A TMC tem entre suas funções a consolidação de informações de todos os fornecedores. Devem ser gerados e analisados para extrair deles informações que se transformem em oportunidades de mudanças e otimização na gestão da conta viagem dos respectivos clientes. Esses relatórios devem ser disponibilizados nos *websites* das TMCs para que o gestor (da empresa-cliente) possa consultar os resultados utilizando o *software* de sua preferência;

---

<sup>15</sup> Ferramentas de *front Office* e de *back Office*/ Ferramentas de gestão/ Relatórios gerenciais on-line e customizados/ On-line *booking tools*/ Portais na *web* customizados para seus clientes/ Sistemas de rastreamento e localização de passageiros em situação de emergência.

<sup>16</sup> Buscar tarifas mais baixas, verificar flexibilidade de horários e datas, oferecer rotas alternativas, respeitando a política de viagens, firmar acordos com empresas de *transfer*, locadora de veículos, hotéis, meios de pagamento e seguro saúde, entre outros.

<sup>17</sup> Oferecer alternativas de melhor opção de atendimento ao cliente, de acordo com o perfil de solicitações, volume, necessidades, etc.. Identificar melhores oportunidades de negociações em trechos ou localidades nos quais a TMC perceba que houve aumento de volume. Propor ferramentas tecnológicas, desde uma solução de requisição eletrônica, até uma ferramenta *on-line booking tool*, que economize tempo e dinheiro no fluxo de solicitação e aprovação das viagens e que eventualmente cortem custos com a redução de consultores da TMC para o atendimento dessa empresa.

<sup>18</sup> Gerencial (dados sobre volume, transações/precificação, *market share*, por destino e fornecedor, ATP (*average room nights*) – preço médio do bilhete – ARR (*average room rate*)– diária média, principais destinos e viajantes, entre outros). De reembolso e trechos não voados. De atendimento emergencial e em aeroportos. De economia (*savings*). Outros complementares.

4 – Fornecimento de análises de mercado: a TMC pode ter uma fonte de pesquisa própria ou buscar informações do mercado, como índices, melhores práticas, estudos de caso, ferramentas tecnológicas e atualizações, tendências e *benchmarking*<sup>19</sup>. O mais importante, além de possuir e disponibilizar as informações, é utilizá-las como ferramenta de trabalho e gestão, sempre de forma “ética”<sup>20</sup>;

5 – Gerenciamento da política de viagens<sup>21</sup> das empresas clientes: o cumprimento da política de viagens é de responsabilidade dos funcionários das empresas e a TMC deve aplicá-la na prestação do serviço, seja no atendimento do consultor, seja na estratégia de gestão do programa de viagens do cliente;

6 – Outros serviços: atendimento de aeroporto<sup>22</sup>/lazer<sup>23</sup>.

Desta forma, as agências de viagens corporativas adaptam-se à nova realidade do setor e se voltam para o aperfeiçoamento do serviço em gestão da conta viagem dos respectivos clientes, passando a serem denominadas a partir de então de TMCs, de forma a diferenciarem-se do modelo antigo.

## **2.2 O turismo corporativo como modelo da nova gestão empresarial**

Na primeira década dos anos 2000, de acordo com a GBTA (*Global Business Travel Association*), os gastos brasileiros com viagens de negócios expandiram-se significativamente, fazendo com que o Brasil passasse a ocupar a oitava posição no *ranking* mundial em viagens corporativas. Os gastos com viagens a trabalho e eventos corporativos passam desta forma a representar para a maioria das empresas entre a segunda e a terceira maior despesa, atrás apenas da folha de pagamento e da tecnologia.

Ao mesmo tempo em que as agências de viagens corporativas se “adaptam” às novas exigências do mercado, tornando-se gerenciadoras da conta viagens dos clientes (TMCs), as empresas e os fornecedores se unem também em grupos informais “para somar esforços e maximizar seus resultados positivos” (MARTINS; MURAD,

---

<sup>19</sup> Busca de melhores práticas que conduzem a desempenho superior.

<sup>20</sup> Grifo nosso.

<sup>21</sup> Trata-se de um documento que vai balizar a gestão de viagens corporativas. Estabelece as normas gerais instituídas pela empresa-cliente, no tratamento das despesas de seus viajantes. Possui nível hierárquico de aprovação e deve ser administrada pela TMC.

<sup>22</sup> Algumas TMCs possuem salas de atendimento nos principais aeroportos, possibilitando atendimento diferenciado aos passageiros, como por exemplo, *check-in* antecipado, auxílio em embarques e desembarques, etc.

<sup>23</sup> Algumas TMCs possuem departamento de lazer para atender os funcionários das empresas-clientes em viagens de férias, outras não, oferecem somente serviços em viagens corporativas.

2010:31). Surge, assim, neste mesmo período, a Associação Brasileira de Gestores de Viagens e Eventos Corporativos – ABGEV<sup>24</sup>.

Para as três partes envolvidas neste processo de mudança (agências de viagens, empresas e fornecedores) há consenso sobre dois aspectos: o primeiro é o investimento em tecnologias específicas para o setor e, o segundo, a necessidade de profissional melhor capacitado para os novos “desafios” que o futuro do mercado aponta. O mercado investe na criação de tecnologia específica, denominada genericamente de *selfbooking*<sup>25</sup>. Esta tecnologia é um investimento das agências, porém, desenvolvido a partir das necessidades dos clientes e que disponibiliza informações dos fornecedores.

Simultaneamente a este processo de desenvolvimento de novas tecnologias, as TMCs apostam na valorização do profissional que exerce a função de gerente de contas com as qualidades necessárias (flexibilidade, criatividade, autonomia, rede de relações, etc.), com o objetivo da excelência na administração da conta viagem dos clientes, e como forma de vencer a concorrência. O gerente de contas passa a ser mobilizado de outra forma para responder à nova realidade do setor, conforme veremos a seguir.

Neste movimento de reorganização do turismo corporativo, as grandes empresas-clientes atentas para a importância de redução de custos com os gastos em viagens a negócios, organizam-se de forma a ter um departamento específico que administre este serviço junto aos fornecedores. Seguindo tendência de mercado, algumas empresas investem na contratação de profissional especializado, capaz de fazer a adequação do orçamento disponível com a demanda de viagens da empresa: o gestor da conta de viagens corporativas<sup>26</sup>. Trata-se de cargo administrativo de gestão, e requer do gestor bom conhecimento da indústria turística.

---

<sup>24</sup> Fundada em 2003 por sete gestores de viagens das empresas-clientes (ABSJUD, Bayer, Cargil, GM, Promon e Sadia), hoje conta com mais de 300 empresas associadas (entre clientes, fornecedores e TMCs), que correspondem a mais de 500 profissionais associados. Em 2011 expandiu sua atuação para a América Latina, através da ALAGEV – Associação Latino Americana de Agências de Viagens e Eventos Corporativos.

<sup>25</sup> É o nome genérico de sistemas de auto-reserva de voos, hospedagem e outros serviços de viagens. É uma ferramenta de gestão de viagens corporativas, permite fluxo de autorização eletrônica, controle da política de viagens da empresa, gráficos e relatórios gerenciais em tempo real, além de *self ticket*, que permite ao cliente realizar todas as etapas do processo, desde disponibilidade, tarifação e até mesmo a emissão do próprio bilhete. Com este sistema, os funcionários das empresas podem de qualquer lugar e a qualquer hora, via internet, reservar seus serviços de viagem. A ferramenta permite ao gestor da conta viagem o poder de gerenciar processos e comportamentos de seus passageiros, além de acompanhar o passo a passo cada serviço de sua agência de viagens, operando uma verdadeira auditoria on-line e em tempo real (Vabo, 2007).

<sup>26</sup> Também denominado de *travel manager*. Profissional responsável pela administração da conta viagens da empresa. Principal interlocutor entre a agência de viagens e a empresa-cliente. Demanda conhecimento da indústria turística e de gestão empresarial.

Este novo ator, o gestor da conta viagem, é o representante da empresa no setor de viagens, e é a ele que o gerente de contas das TMCs deve se reportar para responder pela intermediação dos serviços. Sendo este último o porta voz da TMC para a qual trabalha, deve responder pela qualidade do atendimento das operações junto ao cliente, pelas decisões da hierarquia, além do serviço prestado pelos fornecedores (inclui busca de melhores negociações), seja como responsável em administrar conflitos resultantes de possíveis erros entre as partes, conforme quadro a ser apresentado neste capítulo, item 2.2.1.

A introdução de novas tecnologias possibilitou às TMCs redução do *backoffice*, funcionários que garantem as operações necessárias na administração da empresa e o atendimento operacional que envolve as emissões de passagens aéreas, reservas em hotéis, locação de veículos, entre outras. Em contrapartida, exigiu a valorização do *front office*, a linha de frente da empresa, profissionais com capacidades personalizadas (de iniciativa, de adaptação a circunstâncias diferenciadas, de definição e organização do próprio trabalho) e, principalmente, que este sujeito reúna as condições necessárias para poder agir como sendo o próprio empreendedor. Em outras palavras, o gerente de contas precisa, a partir de então, ser o representante da empresa para a qual trabalha, perante fornecedores e clientes.

Desta forma, o setor de Turismo Corporativo se reorganiza de forma pragmática seguindo padrão de organização de gestão em viagens a partir do modelo americano, porém adaptado à realidade brasileira.

Entendemos essas mudanças, segundo anunciam os teóricos da gestão, como a aplicação de um conjunto de técnicas destinadas a definir a organização da melhor utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos, como forma de garantir a perenidade das empresas. Em outras palavras, de acordo com Gaulejac (2005), a reflexão é orientada para a realização de uma finalidade. Ou ainda, nessa perspectiva, a particularidade da gestão “reside no fato de que não se trata de perseguir uma finalidade escolhida por indivíduos, nem negociada no interior de uma comunidade, mas uma finalidade imposta do exterior” (GAULEJAC, 2005:64).

Como forma de ilustrar essa afirmação o autor relata trechos de uma entrevista com Jean-Claude Thoening, publicada na revista *Sciences Humaines*<sup>27</sup>, em que diz:

---

<sup>27</sup> Entrevista com Jean-Claude Thoening, Revista *Sciences Humaines*, “Decidir, gerir, reformar: Os caminhos da governabilidade”, fora de série, n. 44, março-abril-maio de 2004.

Cerca de 70% dos artigos publicados nas revistas de pesquisa sobre gestão, os mais cotados entre 1991 e 2002, são marcados por pelo menos um autor estabelecido nos Estados Unidos, sendo um fato que mais de 95% delas são americanas. Os Estados Unidos consolidam sua dominação por meio do saber em ciência gerencial. Suas normas contábeis se impõem a todos os países. A formação em gestão se torna uma arma geopolítica [...] nas escolas de gestão não se trata de estudar os fenômenos de dominação ou poder, como se repartem as desigualdades, quem paga e quem se beneficia. Ficam acantonados unicamente nos situados acima da ação, bem como à concepção e à execução de soluções eficientes e eficazes. A referência é o quadro dirigente de uma organização econômica, e não a política da empresa e seu lugar na sociedade. As revistas mais cotadas são-no por meio de um procedimento quantitativo (e, portanto, suposto como objetivo) amplamente regulado pelos universitários e instituições que se situam no topo do dispositivo. [...] rendas acadêmicas induzem rendas financeiras. Os grandes gabinetes internacionais de conselho recrutam MBA. As doações das empresas vão para as escolas mais visíveis [...] A ciência gerencial é comercializada e se torna um centro de lucro generalizado (THOENING, 2004, *apud* GAULEJAC, 2005:66).

Na literatura especializada<sup>28</sup> sobre o Turismo Corporativo que adotamos como referencial para este estudo observamos a normatização dos processos das TMCs (item 2.1.2). Existe um modelo a ser seguido, que serve como guia para o setor, como um saber fazer a ser atingido, ou seja, uma racionalidade formal que descarta todas as variáveis não mensuráveis, ou seja, uma lógica de pensamento que exclui da análise tudo aquilo que é considerado irracional, “porque não objetivável, não mensurável e não calculável” (GAULEJAC, 2005: 67).

O autor destaca que os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos são considerados não confiáveis e não pertinentes, pois, no limite, eles não existem, porque não sabemos atingi-los, analisá-los ou traduzi-los em números. O que existe, afirma, é a tendência à “quantofrenia” (a doença da medida) que espreita todos aqueles que, em vez de medir para melhor compreender, querem compreender somente o que é mensurável.

No Turismo Corporativo tudo gira em torno do número de transações, que passou a ser a medida padrão. A tecnologia de *selfbooking*, hoje consolidada em todas as TMCs traduz a necessidade do setor em obter números em todas as diferentes etapas dos procedimentos das agências, quer seja, relativo aos clientes, quer seja sobre o

---

<sup>28</sup> As publicações sobre o setor de Turismo Corporativo se restringem a publicações em jornais e revistas (impressos ou on-line). No entanto, em 2010 foi publicado o livro “Viagens Corporativas” que vem, desde então, servindo como referência para este mercado. Uma das autoras do livro é também uma das fundadoras da ABGEV e proprietária da Academia de Viagens (escola de cursos livres e treinamentos práticos no setor de Turismo Corporativo), os cursos oferecidos são cursos de gestão que, segundo os próprios autores do livro referido acima, foram criados para desenvolver carreiras nos mais diversos setores desta área, desde fornecedores, passando pelas TMCs, até o cliente corporativo

desempenho dos funcionários do *backoffice*, ou da produção em volume de vendas dos gerentes de contas. Esta tecnologia disponibiliza informações tanto para as *TMCs*, quanto para os clientes; a maioria das informações é comum a ambos, e outras são de interesse particular das agências. As informações comuns dizem respeito, em geral, a números relativos às vendas, e é a principal ferramenta de gestão da conta do cliente.

As informações particulares das *TMCs* dizem respeito, principalmente, ao desempenho do *backoffice* e dos gerentes de contas, e servem como dados utilizados pela hierarquia da empresa para a determinação de metas e os respectivos objetivos que cada um desses trabalhadores deve atingir. Em relação aos funcionários do *backoffice*, as informações referem-se a dados mais objetivos (número de transações efetuadas por cada atendente, o tempo levado para dar retorno a cada solicitação do cliente, tudo que foi oferecido como opção e o que foi de fato emitido, a venda final de cada um deles em números, etc.). Em relação ao gerente de contas, além do número das vendas de cada cliente, há uma avaliação mais subjetiva, que escapa da ideia de “quantofrenia”, e que está relacionada com a qualidade do atendimento dado ao cliente, a partir dos relatórios de visitas, onde este pode ser avaliado pela quantidade e qualidade das visitas feitas a cada cliente, bem como o retorno das respectivas solicitações, além da forma de como os problemas foram solucionados<sup>29</sup>, conforme veremos no quarto capítulo deste estudo.

A partir desses relatórios é possível, para a diretoria das *TMCs*, estabelecer metas relacionadas a cada cliente e objetivos que devem ser atingidos pelos gerentes de contas, por períodos previamente definidos. Cada gerente de contas possui metas de vendas individuais relativas a cada um dos clientes, pelos quais este é responsável. Cada cliente possui “cultura” distinta e requer atendimento diferenciado, o que caracteriza a individualização das situações de trabalho, pois é necessário estabelecer “estratégias” diferenciadas para atuar junto aos diferentes clientes. Da mesma forma, a individualização das remunerações é comum no setor, pois a remuneração “por fora<sup>30</sup>” depende das vendas dos respectivos clientes. Existem casos em que gerentes de contas que trabalham na mesma agência, possuem contratos de trabalho distintos, desempenham a mesma função, onde um é contratado em regime de CLT e outros como PJ, ou *free lancer*<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Na maioria das vezes os problemas que ocorrem com os clientes são imprevistos e devem ser resolvidos no momento do ocorrido.

<sup>30</sup> Remuneração paga sem constar no holerite, ou seja, pagamento variável de acordo com as vendas dos clientes, ou então, pela participação dos lucros.

<sup>31</sup> Esta não é uma prática comum a todas as *TMCs*, mas vigente em alguns casos.

A maioria dos controles sobre esses sujeitos é determinada pelas exigências dos clientes, e o que há em comum entre os controles acionados pela hierarquia das *TMCs*, sobre os gerentes de contas, e os advindos por parte dos clientes é que ambos são acionados a partir de dados obtidos através da mesma tecnologia, conforme veremos no decorrer desta investigação.

### **2.2.1 O gerente de contas das agências de Turismo Corporativo: do *cadre* ao *manager***

Conforme Boltanski e Chiapello (2009), o executivo tal como era proposto pelos autores da literatura de gestão empresarial dos anos 1960, perde terreno e ainda nos anos 1980, o termo *manager*<sup>32</sup> difunde-se na França, e assume o sentido atual. Assim, de acordo com esses autores, o termo que foi empregado primeiramente para qualificar os executivos que atuavam na direção geral das grandes empresas (em oposição à massa dos executivos comuns), na virada dos anos 80-90 começa a ser utilizado para designar todos àqueles que demonstrem excelência no gerenciamento de equipes e no tratamento com as pessoas, em oposição aos engenheiros, mais voltados para a técnica. O mesmo, acrescentam, ocorre com o termo gestão empresarial que é substituído pelo termo *management* e que, da mesma forma, contrapõe-se à “administração”, tal como a realização eficiente das capacidades presentes nos seres humanos se distingue do tratamento racional de objetos e números.

Desta forma, segundo os autores o termo *manager* passa a ser utilizado em oposição ao termo *cadre* para demarcar as qualidades das pessoas mais ajustadas ao estado atual do capitalismo e ao ambiente feito de “incertezas” e “complexidade” no qual se encontram imersas as empresas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:107).

O *manager* acima descrito por Boltanski e Chiapello é o que a literatura hoje denomina de gerente de projetos, ou seja, o sujeito representativo do modelo daqueles que, não podendo mais apoiar-se na legitimidade da hierarquia como no passado, só podem impor-se pelas suas competências, pelo seu carisma e pela capacidade individual de lançar mão de sua rede de relações pessoais.

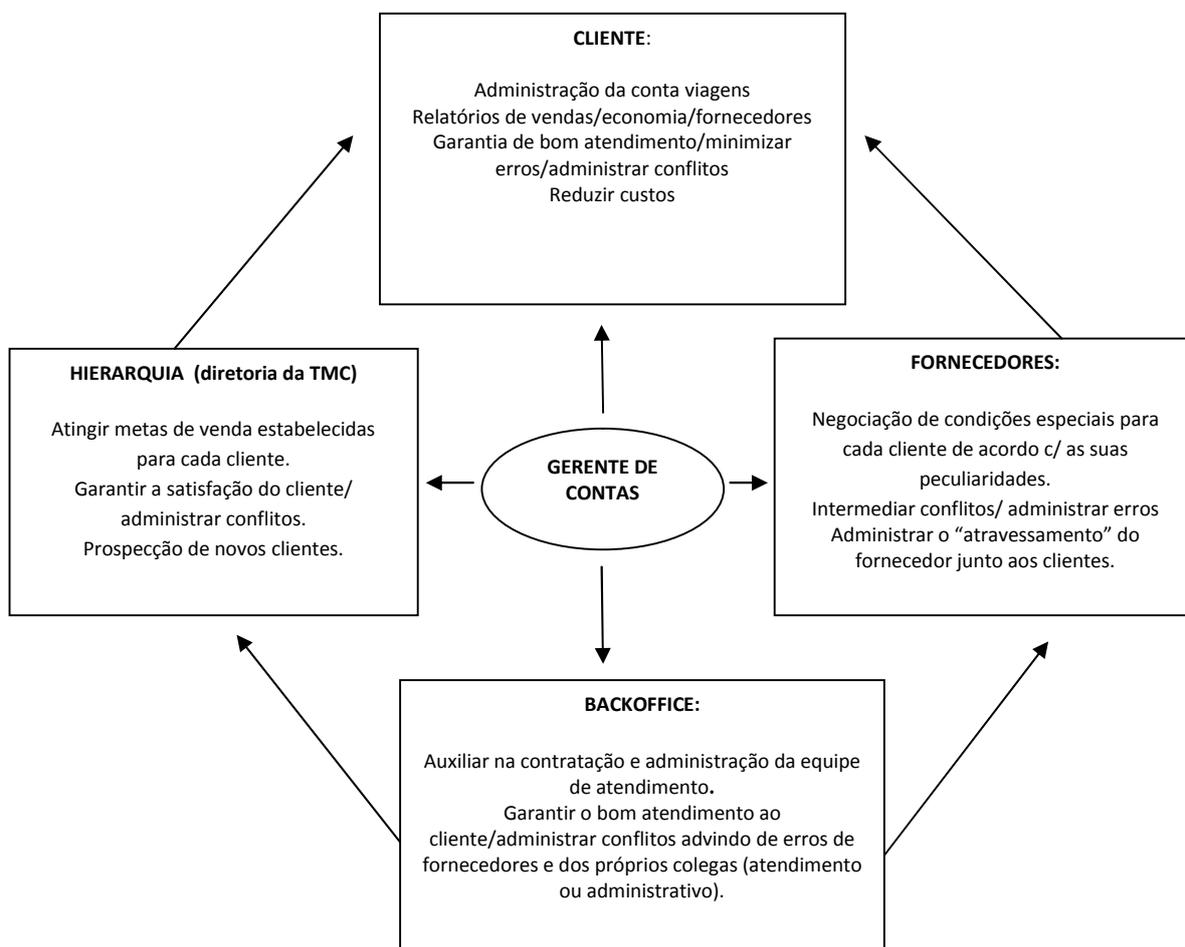
De acordo com os autores, o gerente de projetos pode ser igualmente designado como “coordenador de equipe”, como “responsável pelo centro de lucro” ou ainda conforme alguns autores como “*coach*”, cuja tarefa é desenvolver as competências e o

---

<sup>32</sup> Assim como na França, no Brasil, o termo mantém-se no inglês, sem tradução.

potencial dos membros das equipes. Embora o gerente de contas das TMCs não se enquadre exatamente dentro do modelo do gerente de projetos, ele reúne as mesmas exigências de características e qualidades necessárias para o bom desempenho de sua função e, desta forma, nos orienta como meio de compreensão de nosso objeto empírico, conforme veremos a seguir.

Atualmente, no Turismo Corporativo os gerentes de contas ou, segundo a literatura especializada, os *account managers*, são os profissionais responsáveis pela administração do relacionamento entre a agência de viagens corporativa e a empresa-cliente. Isto significa intermediar diálogos e conflitos entre a hierarquia da TMC, os funcionários (*backoffice*), fornecedores e as respectivas empresas-clientes. Esses trabalhadores devem interagir constantemente com diferentes atores, em prol da excelência do atendimento ao cliente, conforme esquema abaixo.



**Fonte:** elaboração própria

Diante desse quadro complexo, o gerente de contas mais valorizado é aquele capaz de ter criatividade e iniciativa a ponto de adaptar-se rapidamente a situações imprevistas, através de soluções adequadas, onde a prerrogativa de autonomia para a

tomada de decisão pode significar o sucesso de um negócio. Portanto, são esses os trabalhadores que devem utilizar todas as suas competências individuais, ou seja, mobilizar saberes e inteligência imaginativa em prol do conhecimento e da interpretação das necessidades de cada cliente, o que deverá resultar na produção efetiva do serviço (GRISCI, 2002).

Conforme demonstrado no quadro acima, estes profissionais são igualmente responsáveis pela administração da equipe (*backoffice*) que atende a empresa-cliente nas suas demandas diárias (reservas aéreas, hospedagem, locação de veículos, entre outros). Muitas vezes isso significa a escolha e a contratação deste funcionário de acordo com o “perfil” desejado pelo cliente e, em alguns casos, a substituição deste quando há alguma reclamação vinda por parte da empresa contratante. Assim, da mesma forma que o gerente de projetos descrito por Boltanski e Chiapello, o *account manager* do Turismo Corporativo extrai a autoridade que o transforma em líder de suas qualidades pessoais e não de uma posição estatutária qualquer: “a autoridade que adquirem sobre suas equipes está ligada à “confiança” que lhes é depositada, graças às suas qualidades de comunicação e atenção que se manifestam no contato direto com os outros” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009: 107).

Apoiados nos especialistas do setor de Turismo Corporativo, relacionaremos abaixo as características e conhecimentos que são necessários para que esta função seja desempenhada com sucesso, que são segundo Martins e Murad (2010: 142-143-144):

**a) Funções desse profissional:**

- Desenvolver planos e implantação de contas;
- Desenvolver *business plans* (planos de negócios) anuais (ações de curto, médio e longo prazo);
- Desenvolver a comunicação entre o cliente e sua empresa;
- Identificar as expectativas do cliente;
- Apresentar revisões trimestrais (ou em tempo adequado);
- Elaborar e implantar um SLA<sup>33</sup>;

---

<sup>33</sup> *Service level agreement*: de acordo com o livro “Viagens Corporativas” é um acordo de níveis de serviço assinado entre cliente e fornecedor, contendo o detalhamento de todos os serviços que serão fornecidos e mensurados através de indicadores. SLA é um conceito de gestão de fornecedores usualmente utilizado na prestação de qualquer serviço, seja em viagens corporativas ou não. Em viagens corporativas utiliza-se SLA mais comumente na prestação de serviços de TMCs. A base de todo SLA é desenvolvido a partir de *key performance indicators* (KPIs), indicadores de desempenho. Cada serviço integrante do SLA deve ter um indicador, ou seja, um índice(s) que possa(m) ser medido(s) e uma meta estipulada em comum acordo entre as partes. Quando estabelecidos os indicadores e as metas, também

- Avaliar oportunidades de economia;
- Controlar a qualidade do serviço prestado;
- Ser o principal ponto de contato com o cliente;
- Intermediar a relação com fornecedores;
- Ser ético;
- Ser proativo.

**b) Conhecimentos básicos e habilidades essenciais que este profissional deve deter para uma gestão de contas excelente:**

- Entendimento da operação (compreender como o *frontoffice* e o *backoffice* são integrados, a configuração do atendimento, a produtividade, o acompanhamento do cumprimento do SLA, as características dos processos dos clientes, o atendimento VIP, entre outros).
- Domínio de ferramentas tecnológicas (editores de texto, planilhas, ferramentas de apresentação, gerenciador de e-mails), e conhecimento de ferramentas on-line disponíveis no mercado, internet e serviços de tecnologia móvel (SMS, WAP, etc.).
- Comunicação: falar corretamente, ter fluência em idiomas, possuir técnicas de apresentação em público, negociação e argumentação são requisitos essenciais para um *account manager* exercer seu trabalho.
- Papel estratégico: além de conhecimentos e habilidades, o *account manager* deve atuar de forma estratégica para a manutenção e retenção dos clientes. Sua atuação envolverá também gerenciamento e novas oportunidades.

---

são atreladas penalidades ou bonificações, de acordo com o alcance ou não das metas. Esses ônus ou bônus podem constituir-se em valores, percentuais de desconto ou aumento/diminuição das *fees*. **Ex.1:** Serviço a ser medido: tempo de resposta a chamadas telefônicas. Ferramenta de medição: sistema de telefonia (relatório de chamadas). KPI (indicador de desempenho): as chamadas telefônicas devem ser atendidas em até 1min30s. Meta: 98% das chamadas telefônicas devem ser atendidas em até 1min30s. Ônusxbonus: em relação ao alcance ou não da meta. Ônus financeiro de R\$ 0,25 por transação em um contrato de *transaction* ou de 0,15% em um contrato de *management*. Bônus financeiro acima de 98% , R\$ 0,25 por transação em um contrato de *transaction* ou de 0,15% em um contrato de *management*. **Ex. 2:** Serviço a ser medido: pesquisa de satisfação de viajantes e requerentes. Sistema de medição: ferramenta eletrônica de pesquisa. KPI (indicador de desempenho): resultado da pesquisa de satisfação. Meta: 95% das respostas entre excelente e/ou bom. ÔnusXbônus: em relação ao alcance ou não da meta.

### **c) Visão do negócio – Gerenciamento**

- Ser o principal ponto de contato do relacionamento com o cliente;
- Dar suporte aos objetivos do cliente no que se refere a serviços, finanças e tecnologia;
- Medir a satisfação do cliente através de pesquisas;
- Intermediar o relacionamento com fornecedores, objetivando melhores negociações;
- Organizar e conduzir seminários educacionais para solicitantes de viagens e fornecer informações sob forma de guias, diretórios e *newsletters*.
- Analisar oportunidades de redução de custo de viagens;
- Apresentar soluções tecnológicas;
- Preparar um plano de negócios de comum acordo para que os objetivos sejam atingidos;
- Apresentar revisões frequentes para monitorar o relacionamento e mostrar como e onde o dinheiro está sendo gasto;
- Atualização de mercado: melhores práticas, novas ferramentas, participação em cursos e eventos, associações (nacionais e internacionais).

### **d) Visão do negócio – Novas oportunidades:**

- Implementar novas contas e novos clientes;
- *Up-selling* (venda de produtos novos que estão no portfólio da empresa prestadora de serviços, porém o cliente ainda não utiliza);
- Propor novas configurações de atendimento;
- Conhecer e gerenciar custos e tipos de remuneração;
- Apresentar possibilidades de economias para os clientes (otimização de processos que resultam em redução de custos);
- Avaliar a rentabilidade do cliente;
- Desenvolver estratégias de comunicação com o cliente, mantendo-o informado sobre mudanças na indústria – realizar estudos de *benchmarking*;

- Fazer e realizar o *networking* (rede de relacionamentos);
- Apresentar técnicas de negociação;
- Saber utilizar as ferramentas de CRM (*customer relationship management*).

É possível observar conforme as características e conhecimentos elencados acima, que a função que os gerentes de contas das TMCs exercem está totalmente voltada ao atendimento das necessidades dos clientes. Também é possível prever a impossibilidade de realização de todas as tarefas devido à quantidade e à sua diversidade. Porém, reforça a ideia de exigência de autonomia, para a qual este sujeito nem sempre pode contar com o respaldo da hierarquia para a tomada de decisões, devido à demanda de investimento subjetivo para a realização das inúmeras tarefas exigidas por parte do cliente.

Partindo da descrição das tarefas do gerente de contas e do quadro apresentado acima, a tomada de decisão para esses sujeitos, muitas vezes implica em zigzaguar entre lógicas mais ou menos contraditórias, de maneira que é preciso que ele suporte um universo paradoxal sem, no entanto, perder a lucidez (GAULEJAC, 2005:124). Para o autor, o menor dos paradoxos é que lhes solicitam para ser autônomo num ambiente hipercoercitivo, criativo em um mundo hiper-racional e conseguir de seus colaboradores que eles se submetam a esta ordem com toda a liberdade. Este sujeito emerge no mundo do trabalho como a figura ideal do homem capaz de assumir riscos, decidir, resolver problemas complexos, suportar o estresse, desenvolver sua inteligência cognitiva e emocional.

Desta forma, o cotidiano do gerente de contas é uma sequência de decisões a tomar diante de possibilidades contraditórias, de modo que responder a uma não permite responder a outra, ao passo que todas se fazem necessárias. Como reduzir custos e manter a qualidade nos serviços? Como ser culto, falar outros idiomas, se cada vez dispõe de menos tempo e ganha menos? Assim, ele é obrigado a administrar conflitos de todas as ordens. Vive em tensão constante. É o “novo herói da empresa” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), coloca todas as suas qualidades a serviço da produtividade. Ou ainda, segundo Gaulejac (2005), é o “valete” do capitalismo em sua configuração atual.

### **3. A NOVA GESTÃO EMPRESARIAL E OS CONTROLES SOBRE O TRABALHO NO CAPITALISMO**

#### **3.1 O “espírito” do capitalismo e a nova gestão empresarial**

Boltanski e Chiapello (2009), baseados na noção do espírito do capitalismo lançado originalmente por Weber, afirmam que o capitalismo, para sua expansão, necessita de uma ideologia<sup>34</sup> que o legitime como modo de produção propulsor de benefícios individuais e sociais. Esta ideologia, segundo os autores, mobiliza empresários e, sobretudo, trabalhadores ao mostrar que a produção capitalista seria fonte de entusiasmo, de segurança e justiça social, para aqueles que dela participassem.

Portanto, a cada nova configuração do espírito do capitalismo há uma exigência correspondente de justificação. O primeiro espírito do capitalismo, centrado na figura do burguês, na moral burguesa, estava sintonizado com as formas do capitalismo essencialmente familiar, patriarcal. As justificações correspondentes e as referências ao bem comum estavam centradas na crença no progresso, no futuro, na ciência, na técnica e nos benefícios da indústria (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:50).

A segunda caracterização do espírito do capitalismo, no início do século XX, centrada no desenvolvimento da grande empresa industrial, tem na figura do diretor o seu protagonista. Esta figura que difere do acionista que procura aumentar sua riqueza pessoal é caracterizada

pela vontade de aumentar ilimitadamente o tamanho da firma que ele dirige, com o fim de desenvolver uma produção em massa, baseada em economias de escala, na padronização dos produtos, na racionalização do trabalho e em novas técnicas de ampliação dos mercados (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009: 50).

As justificações deste modelo encontram-se primordialmente nas oportunidades de carreiras promissoras oferecidas aos jovens diplomados e a possibilidade de garantias e infraestrutura para a vida cotidiana que as grandes organizações podiam oferecer, assim como, a colaboração entre as grandes empresas e o Estado para o aumento de benefícios sociais.

---

<sup>34</sup> Os autores utilizam o conceito de ideologia segundo Louis Dumont – conjunto de crenças compartilhadas, inscritas em instituições, implicadas em ações e, portanto, ancoradas na realidade.

Os autores tratam a atual alteração no regime de acumulação como uma nova mudança no espírito do capitalismo que estaria entrando em uma terceira fase, ou um terceiro espírito do capitalismo. Espírito este que se apresentaria, ainda segundo os autores, amorfo ao capitalismo “globalizado” pondo em prática novas tecnologias, caracterizado por alto grau de conexão e alta densidade de fluxos de comunicação.

Apontam, portanto, para os últimos 30 anos como um período de profunda transformação do espírito do capitalismo, marcado pelo abandono dos traços ideológicos específicos que caracterizavam seu segundo estado e o advento de uma nova representação da empresa e do processo econômico. Esta teria o intuito de fornecer àqueles cujo engajamento é muito necessário à ampliação do capitalismo, o discurso de legitimidade a partir da perspectiva estimulante de auto-realização e possibilidade de projeção num futuro remodelado em função das novas regras do jogo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:83).

Utilizam-se, desta forma, da literatura da gestão empresarial destinada a executivos - cujo objetivo principal é informá-los sobre as últimas inovações em matéria de gestão empresarial e direção de pessoal – literatura esta que, para os autores se apresenta como um dos principais espaços de inscrição do espírito do capitalismo. Assim, escolheram a literatura de gestão empresarial para esta análise dentre todas as manifestações do espírito do capitalismo por a considerarem representativa da ideologia dominante. Esta literatura, portanto, segundo os autores, seria capaz de dar acesso às representações associadas ao espírito do capitalismo de uma determinada época.

Reforçam a ideia de que esta literatura não é puramente técnica, ela comporta um forte tom moral por se tratar de uma literatura normativa que diz aquilo que deve ser e não aquilo que é. Sua orientação não é a constatação e sim a prescrição, e só leva em conta os aspectos da realidade que corroborem com a orientação que deseja incentivar. Além disso, a literatura de gestão empresarial não deve se deter nos motivos e nos estímulos econômicos, deve respaldar-se em visões normativas que levem em conta não só as aspirações pessoais e garantias à autonomia, mas também o modo como essas aspirações podem ser vinculadas a uma orientação mais geral para o bem comum.

Para esta análise os autores optaram por método essencialmente comparativo, constituindo dois *corpora* com o que foi publicado dessa literatura nos anos 1960 e nos anos 1990, que possibilitassem depreender uma representação típica daquilo que é recomendado à empresa, no que se refere ao tipo de executivo que deve ser empregado, ao melhor tratamento que lhes deve ser aplicado e à natureza do trabalho que convém

solicitar-lhes. Acrescentam que a ideia-tipo do espírito do capitalismo nas duas épocas é a preocupação permanente de mobilização e motivação do pessoal: “como dar sentido ao trabalho na empresa?” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:89).

Assim, a partir desta questão central, os autores demonstram que a preocupação da literatura de gestão empresarial dos anos 1960 passa pela motivação dos executivos, ao passo que na literatura empresarial dos anos 1990 a maneira de engajar os executivos é tratada apenas como um caso particular dos problemas suscitados pela mobilização geral de todos os empregados.

Acrescentam que para ambas as épocas, o lucro não é um objetivo muito mobilizador, tanto os executivos dos anos 1960 quanto o conjunto do pessoal dos anos 1990 precisam de “verdadeiras razões” para engajar-se. Para tanto a empresa deve “tornar-se um lugar de construção de sentido, de finalidades compartilhadas, em que cada um possa ao mesmo tempo desenvolver a autonomia pessoal e contribuir para o projeto coletivo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:91).

Desta forma, o discurso da literatura de gestão empresarial dos anos 1990 vem ao encontro dos interesses deste estudo, pois indica o caminho das transformações ocorridas que culminaram com a atual forma de organizar o trabalho no Turismo Corporativo: o tema da superação da hierarquia, da concorrência, da mudança permanente e cada vez mais rápida das tecnologias, e o das empresas enxutas e trabalhando em rede, onde o verdadeiro patrão, hoje, é o cliente. Para os autores, a organização do trabalho focada nos desejos dos clientes é o lugar da autogestão e do autocontrole, graças ao engajamento compartilhado, ao qual todos aderem, cada um sabe aquilo que deve fazer sem que ninguém precise mandar (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009: 103-104).

De fato, pode-se considerar a história da gestão empresarial como a história da sofisticação permanente dos meios de dominar aquilo que ocorre na empresa e em seu ambiente. Se, em Taylor e Fayol, considerados os fundadores da gestão empresarial como disciplina, os seres humanos são o ponto principal de aplicação dos controles (o par homem-máquina em Taylor, a organização geral em Fayol), mais tarde, a vontade de domínio, com certas subdisciplinas da gestão empresarial, se estenderá para além do controle das máquinas e do pessoal. Com a estratégia empresarial, desenvolveu-se o domínio dos mercados e da concorrência; com o marketing, o domínio do circuito de distribuição, dos clientes e de seus comportamentos aquisitivos; com a gestão de compras, o controle dos fornecedores; com as relações públicas, o da imprensa e dos poderes públicos. Do mesmo modo, em relação ao pessoal, cada categoria passou a ser alvo de dispositivos específicos: o taylorismo foi inventado para enquadrar os operários, e a administração

por objetivos, para enquadrar os executivos; hoje em dia, os dispositivos da “governança corporativa” (*corporate governance*) destinam-se ao controle dos mais altos dirigentes das grandes empresas (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:109).

Desta forma, segundo os autores, a preocupação com os controles está no âmago da literatura de gestão empresarial dos anos 1990. Colocam as novas modalidades de controle encerradas pela atual gestão empresarial, como sendo uma questão fundamental, pois o surgimento de outros tipos de atores, ou de novas profissões, caracteriza trabalho que exige uma mudança de método: “não se controlam executivos como se controlam operários; nem os operários que passaram por treinamento como operários provenientes de contingentes de imigração, de origem rural, etc.” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:110).

Assim sendo, atualmente, conforme os autores, um dos principais problemas é o que diz respeito aos controles sobre a “empresa liberada”. Para isso, afirmam, não existe uma infinidade de soluções para controlar o incontrolável, a não ser deslocar a coerção externa dos dispositivos organizacionais, ou de gestão, para a interioridade das pessoas, e que as forças de controle exercidas por esses dispositivos sejam coerentes com um projeto geral da empresa. Isto explica, segundo Boltanski e Chiapello, a importância atribuída ao “envolvimento pessoal” ou de “motivações intrínsecas”, que são motivações, ou conforme preferem os autores dos anos 1990, “mobilizações”, que estão ligadas ao desejo e ao prazer de trabalhar, e não a um sistema qualquer de punições-recompensas impingindo de fora para dentro, só capaz de gerar “motivações extrínsecas”.

Assistimos desta forma, no projeto de gestão gerencialista, a busca da rentabilização do humano como um verdadeiro projeto de sociedade: “transformar o homem em empreendedor para um mundo produtivista” (GAULEJAC, 2005:177).

### **3.2 A gestão como ciência do capitalismo**

A gestão, segundo Gaulejac (2005), criada por engenheiros, foi durante muito tempo dominado por uma concepção física da empresa, só mais recentemente é que vimos aparecer outras preocupações que integram o fator humano, as interações e a complexidade. O termo *management* evoca a ideia de arranjar, instalar e providenciar, porém, a providência, segundo o autor, consiste em organizar em vista de uma produção coletiva, de uma tarefa a cumprir, de uma obra a realizar. Assim, ao se definir em

relação a uma finalidade prática – fazer a empresa funcionar – a gestão, ao contrário de uma disciplina científica, passa ao lado de seu objeto se tornando uma disciplina multiforme, sem corpus próprio. O mesmo, segundo o autor, aconteceu com o gerenciamento que, ao tentar dar uma imagem relacional, pragmática e liberal do exercício de poder na empresa, na prática, se desviou a partir do momento em que foi colocado a serviço do poder financeiro, passando a produzir um sistema que liga e combina elementos tão disparatados quanto o capital, o trabalho, as matérias primas, a tecnologia, as regras, as normas e os procedimentos. Acrescenta, ainda, que este sistema não tem em vista apenas o domínio no campo da economia, mas o da sociedade inteira; “não é somente na produção que a gestão deve se realizar, mas igualmente no consumo, e não somente na economia, mas na educação, no direito, na vida política, etc.” (GAULEJAC, 2005:75). O imaginário social, acrescenta, é dominado pela lógica capitalista que canaliza os fantasmas, os desejos e as aspirações, mas também a “pulsão epistemológica”, ou seja, a curiosidade que impele a produzir conhecimentos. O que leva o autor a afirmar que, a partir de um discurso que se apresenta como fundamentalmente racional, a gestão tornou-se a ciência do capitalismo.

Para Chiapello (2005), no coração do projeto gestor reside a ideia de tomada de decisão racional, baseada em informações, portanto, boa parte das ferramentas de gestão estão destinadas à formação e transporte dessas informações. Para a autora é a dimensão metrológica da gestão que está em questão, os números são de fato indicadores essenciais, portanto, repousa sobre uma atividade importante de medida, de comparação e de análise que supõe a construção de sistemas de informação adequados e, por isso, raramente, contestados.

A gestão produz resumos estatísticos e números de todas as atividades da empresa, sendo esta uma atividade que supõe a produção de relações numéricas (CHIAPELLO, 2005:6). O importante, acrescenta, é saber como são feitos esses números, o que é escolhido para medir e por que, pois a gestão não é uma atividade composta unicamente de técnicas assentadas sobre a informação, ela se utiliza também de técnicas sobre a organização do trabalho e sobre seu gerenciamento.

Utiliza-se desta forma de instrumentos que, contrariamente, ao que pretende a maioria dos manuais que os apresentam como técnicas a serviço de uma abordagem racional, não são neutros, afirma Gaulejac (2005). Para ele trata-se de manuais construídos sobre pressupostos raramente explicitados, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos e de indicadores que se aplicam sem que

haja possibilidade de discutir sua pertinência. Esses indicadores provêm da capacidade de quantificação dos processos de gestão. Portanto, as direções das empresas se referem constantemente a esses instrumentos e indicadores para legitimar suas decisões e torná-las indiscutíveis, como se a racionalidade aparente de que são portadores ocultasse a própria decisão.

O trabalho de manuseio e análise a partir de indicadores e resultados é parte do trabalho dos *managers*. São eles que devem produzir representações em números de problemas que eles gerenciam, dentro do universo que eles governam (CHIAPELLO, 2005:3). Portanto são, ao mesmo tempo, sujeitos e objetos dessas análises.

Assim, da mesma forma que Boltanski e Chiapello (2009) se referem ao “novo espírito do capitalismo” como a ideologia que legitima a expansão do capitalismo; Gaulejac (2005) aponta o caráter ideológico da gestão, através de diversos saberes práticos que têm como função modelar comportamentos, orientar processos de decisão, estabelecer procedimentos e normas de funcionamento. Apontando, desta forma, para a construção de um sistema de interpretação do mundo social que implica em uma ordem de valores e uma concepção da ação, ou seja, uma ideologia no sentido definido por Raymond Aron (1968):

A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade. Esse projeto aparece claramente por meio dos mecanismos de poder, dos quais são objeto a formação e pesquisa em gerenciamento (ARON, 1968, *apud* GAULEJAC, 2005:65).

Portanto, a ideologia gerencialista, segundo o autor, tem como objetivo fazer a mediação entre diferentes elementos e favorecer a integração entre lógicas funcionais mais ou menos contraditórias, associando-se a valores positivos, que vêm ao encontro de aspirações humanas profundas e dificilmente contestáveis, como o gosto de empreender, o desejo de progredir, a celebração do mérito ou o culto da qualidade. Trata-se, de acordo com Gaulejac (2005), de um arranjo que consiste em prestar atenção ao conjunto daqueles que contribuem para essa missão, com o objetivo de melhor mobilizá-los em vista de um fim comum, para o proveito de todos. Assim, acrescenta, a serviço do poder gerencialista, a ideologia gerencialista se funda em uma concepção utilitarista da ação e uma visão economicista do homem.

### 3.2.1 A gestão e seus dispositivos de controle

Amparados nas pesquisas da sociologia da gestão que se dedica aos estudos críticos da gestão, tomaremos como guia alguns aspectos dessas reflexões como forma de compreensão dos fatos gerenciais e dos processos de gerencialização, que nos interessam neste estudo, para poder analisar a forma que os novos controles sobre o trabalho assumem no Turismo Corporativo. O grupo de pesquisas da sociologia da gestão faz parte de uma das redes temáticas da Associação Francesa de Sociologia<sup>35</sup>. Ele se constituiu oficialmente a partir de 2004, como resultado de uma constatação: a gerencialização crescente da sociedade e a difusão de dispositivos de gestão cada vez mais numerosos, mais sofisticados e mais constrangedores. O principal objetivo dessa rede multidisciplinar é o de construir um campo de reflexão em torno das práticas e dos dispositivos de gestão, suas modalidades de construção pelos atores, sua difusão fora do mundo do trabalho (ou fora do mundo do mercado), sua difusão internacional e as transformações que submetem novos contextos às suas inscrições. Assim, esta rede propõe desenvolver uma aproximação sociológica das práticas e ferramentas de gestão distinta da abordagem da sociologia econômica, da sociologia das organizações e da sociologia do trabalho.

No entanto, conforme Chiapello (2005), a sociologia da gestão, ao mesmo tempo em que se diferencia, mantém fronteiras com essas disciplinas. Para a autora, a sociologia econômica tem como objeto o mercado ou as instituições que atuam em nível macro. A sociologia da gestão não se ocupa com a questão dos mercados, mas sim com as práticas e ferramentas de gestão/*managers* das organizações, ou seja, entre as práticas gerenciais e as instituições econômicas, inserida, desta forma, em um quadro social mais amplo. Em relação à sociologia das organizações afirma que esta, habitualmente, se ocupa com os sistemas sociais internos das empresas sem, no entanto, se preocupar com laços de um conjunto social mais amplo. Para a autora os objetos da sociologia das organizações e da sociologia da gestão são diferentes. A sociologia da gestão entra de fato no sistema social da empresa, para o estudo das ações da gestão. Ações que dizem respeito a uma determinada categoria da população que é instrumentalizada por um conjunto de dispositivos (ferramentas, discursos e práticas). Em relação à sociologia do

---

<sup>35</sup> A Associação Francesa de Sociologia (AFS) foi fundada em 22 de março 2002 por uma assembleia geral de 250 sociólogos. Atualmente conta com mais de 1300 membros agrupados em torno de 40 Grupos Temáticos, alguns bem estabilizados (entre eles o grupo da Sociologia da Gestão) e outros em formação.

trabalho, a autora destaca que a sociologia da gestão pode ampliar a lista de trabalhadores e a natureza dos trabalhos estudados, pois, historicamente, mesmo não sendo mais o caso, o objeto a que a sociologia do trabalho se ocupou durante muito tempo foram os operários. Assim, a importante expansão do campo de atuação da sociologia do trabalho, permite, segundo a autora, incluir sem problemas, a sociologia da gestão.

Chiapello finaliza enfatizando que as práticas estudadas pela sociologia da gestão são as práticas onde a principal reflexividade se faz sob o olhar da eficácia/eficiência, sendo eficácia a expectativa dos objetivos estabelecidos pela empresa; e eficiência a economia dos recursos para atender esses objetivos. Ou seja, para a autora há uma reflexividade por parte dos gestores sobre suas práticas, que deve ser levada em consideração, justamente por se tratar de um trabalho intelectual. Corroborando com a ideia da autora, Gaulejac (2005) complementa ser preciso compreender as normas que estão subjacentes ao poder gestor para poder compreender o que o torna legítimo.

Assim para compreendermos a legitimidade do poder gestor, conforme sugerem os autores, se faz necessário compreender o que acontece nas interações dentro da empresa moderna, enquanto sistema cultural, simbólico e imaginário (ENRIQUEZ, 2005:12).

Enriquez afirma que na atualidade a empresa se tornou a principal instituição da sociedade, e que esta tem a pretensão de se apresentar como um ídolo a ser admirado e amado. Sugere que devemos questionar as razões pelas quais nossa sociedade atribui este papel privilegiado à empresa. Para o autor, a civilização como um todo se manifesta através do progresso da saúde, da educação, das atividades artísticas e literárias. Acrescenta que um exame mais preciso sobre a realidade nas sociedades atuais nos mostra que essas instituições, ditas como elementos essenciais da regulação social, funcionam com os mesmos valores de uma empresa, ou seja, a busca de maior lucro com o menor custo.

A empresa é que dá o tom. Os antigos valores de solidariedade, prestígio e honra se esfacelam para dar lugar ao valor do dinheiro que se torna a medida de todas as coisas, a partir do triunfo da racionalidade instrumental. A empresa passa a ser a instituição a ser imitada. O lugar por excelência da socialização e do processo civilizador. Ela passa a ser o locus da violência, mas de uma violência que se torna, progressivamente, mais e mais sutil e que trata, principalmente, da necessidade do trabalho produtivo (ENRIQUEZ, 2005:60).

Assim, segundo o autor, o desenvolvimento da empresa exige a centralização da reflexão de cada homem sobre o trabalho a cumprir, a partir de uma ideologia da ciência, da tecnologia e da *performance*, que deve ser interiorizada pelo conjunto produtivo. Esta ideologia, acrescenta, deverá conduzir a conduta de cada um, de forma que os homens possam contribuir para o sucesso da organização sem ter o sentimento de ceder a algum tipo de constrangimento.

Gaulejac (2005) propõe o termo “sistema managinário” para descrever o conjunto dos processos de transações entre a empresa e o indivíduo. Para o autor, trata-se de outro aspecto do contrato de trabalho, implícito, mas bem real, que completa os aspectos formais – jurídicos e financeiros – por meio de uma transação psíquica equivalente a um contrato narcísico. Assim, complementa que o objetivo do sistema managinário é colocar em sinergia o funcionamento organizacional e o funcionamento psíquico; a organização apresenta muitas vantagens e muitas obrigações, o indivíduo experimenta muita satisfação e muita angústia. Para lutar contra a angústia, o indivíduo investe totalmente em seu trabalho, os resultados obtidos, sob forma de reconhecimento ou benefícios financeiros, trazem igualmente mais responsabilidades, que acabam reforçando o casal vantagem/obrigação, e assim por diante.

Desta forma, para o autor, na empresa gerencial, a ligação e controle dos indivíduos são produzidos não por uma coerção física, mas por uma dependência psíquica que se apoia sobre os mesmos processos que os laços amorosos, ou seja, a projeção, a introjeção, a idealização, o prazer e a angústia. Assim, desta forma, ela externaliza as consequências da violência das relações de trabalho que ela própria gera, a partir de um discurso que a apresenta como espaço civilizado, aberto, moderno e dinâmico. Como explicitamos através de nosso objeto empírico, ela necessita da participação, da mobilização de todos nesse projeto.

Os teóricos da sociologia da gestão nos alertam para outra dimensão da gestão que orienta as ações tomadas dentro das empresas que não podemos esquecer, se quisermos compreendê-la como um processo, como é o caso desse estudo, que é a dimensão técnica da gestão.

Para Chiapello (2005), a gestão é um conjunto de ações instrumentalizadas, cuja articulação se apresenta como neutra, guiada unicamente por regras racionais. Chiapello enfatiza que há um fetichismo da técnica e das ferramentas que é própria deste campo. Há um enorme discurso sobre a técnica. Para a autora esses motivos justificam colocar as ferramentas de gestão no coração da sociologia da gestão, pois essas ferramentas

reificam uma série de relações de força, de representações e de valores que são reproduzidos.

Portanto, é preciso pensar a técnica ao mesmo tempo de forma internalista e externalista, compreendê-la do interior, mas também ligada a fenômenos de poder. Para a autora é preciso ser capaz de, em certa medida, entrar no campo da técnica para captar o projeto gestor, de acordo com o sentido que este se atribui, sem encerrá-lo em si mesmo.

Assim, tomaremos como guia de reflexão para este estudo o arcabouço conceitual da sociologia da gestão. Como afirmamos anteriormente, o interesse da sociologia da gestão é antes de tudo sobre o que acontece nas hierarquias das empresas, ou seja, o estudo de objetos com uma inscrição micro, sem, no entanto, deixar de manter laços com um quadro social mais amplo.

### **3.2.2 O modelo heurístico apresentado pelos dispositivos de gestão**

Segundo os teóricos da sociologia da gestão, os dispositivos de gestão são os novos meios desenvolvidos pelas empresas com o objetivo de planejar e controlar o seu funcionamento (CRM<sup>36</sup>, ERP<sup>37</sup>, EDI<sup>38</sup>, lógicas de gestão de produção, de gestão de qualidade, códigos de barra, telefone celular, rádios, dispositivos de satélites, etc.). Além da diversidade empírica, os dispositivos de gestão têm em comum, pelo menos, três características: i) visam à organização do trabalho, modificando e prescrevendo as tarefas; ii) controlam a boa execução; iii) intervêm na avaliação do pessoal e os respectivos desempenhos (MAUGERI, 2007:03).

---

<sup>36</sup> *Customer Relationship Management*, pode ser traduzido como Gestão de Relacionamento com o Cliente. Foi criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com os seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

<sup>37</sup> *Enterprise Resource Planning*, pode ser traduzido por Sistemas Integrados de Gestão Empresarial. São sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistema de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc.) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistema de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisões, etc.). Os ERPs em termos gerais são uma plataforma de software desenvolvida para integrar diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automação e armazenamento de todas as informações do negócio.

<sup>38</sup> *Electronic Data Interchange*, pode se traduzido por Intercâmbio Eletrônico de Dados. É a transmissão de dados estruturados entre organizações por meio eletrônico, que é usado para transferir documentos eletrônicos ou dados de negócios de um sistema de computador para outro sistema de computador, ou seja, de um parceiro comercial para outro, sem necessidade da interferência humana.

Para o autor, é o meio pelo qual o trabalhador se oferece à hierarquia como objeto de análise – a supervisão pela qual ele é objeto se efetua através dos instrumentos de coleta de dados, graças às tecnologias de informação e comunicação (TIC). Acrescenta que sob este ângulo é preciso admitir que as tecnologias de informação colocam ao alcance do *management* possibilidades de organização e de controle do trabalho jamais vistas até então. Enfatiza que ocultar essa dimensão é impedir de ver o que mudou no equilíbrio de forças entre as partes engajadas dentro do processo de trabalho, mas se os dispositivos integram as tecnologias, eles ainda associam os discursos, as retóricas, dando uma unidade conceitual. Para o autor, os dispositivos de gestão são a *performance* e os valores empresariais, são os homens e mulheres que lhes concebem e lhes mobilizam ao mesmo tempo em que são mobilizados por eles. Os dispositivos são, assim, do social – do social reificado nas inscrições, nas tecnologias e nas representações, e do social em ação, nas interações (MAUGERI, 2007:07). Para o autor, esses objetos - ferramentas, discursos e práticas - são portadores de valor heurístico para a interpretação das lógicas de interação social e do poder nos coletivos de trabalho nas últimas duas décadas, e é a dupla natureza dos dispositivos de gestão que convém apreender: ferramentas estruturantes das interações ao mesmo tempo em que recursos estratégicos apreendidos pelos diferentes atores.

O termo dispositivo já preferido por Foucault quando este se referia às prisões, em detrimento de “ferramentas” ou “instrumentos”, segundo Maugeri (2007) é em razão da conotação sistêmica e da heterogeneidade que se fixam a ele. Para o autor a heterogeneidade dos elementos dos dispositivos tem o mesmo destaque que sua natureza teleológica – do ponto de vista da noção de plano – e pode ser entendida de duas maneiras: seja como ação conforme um programa pré-concebido, seja como resultado que visa um fim. Nos dois casos podemos falar de teleologia, pois de acordo com o autor, o dispositivo articula meios heterogêneos em vista do cumprimento de um programa pré-estabelecido.

Assim, conforme demonstrado no capítulo segundo, item 2.2 deste estudo, acompanhando as mudanças na reorganização do trabalho no Turismo Corporativo podemos identificar o projeto político que visa ao controle no trabalho, em acordo com os teóricos da Sociologia da Gestão e seus dispositivos. Baseados nesses autores, será demonstrada a característica central desses dispositivos, para melhor ilustrar a forma de como é obtida a colaboração e a cooperação dos trabalhadores para além da coerção e das sanções, mas igualmente pela mobilização desses trabalhadores e sua adesão ao

projeto empresarial. Para tanto, distinguimos a operação desses dispositivos em três dimensões: **operacional, cultural e política**.

A seguir destacaremos os respectivos indicadores de cada uma das dimensões descritas, com base na realidade empírica observada, para, em seguida, no próximo capítulo deste estudo, nos dedicarmos à análise dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas.

Maugeri (2007) destaca as tecnologias como sendo ferramentas estruturantes das relações e, portanto, o principal componente da dimensão **operacional** dos dispositivos de gestão. Para ele, esses dispositivos são substratos materiais e ideais graças aos quais os trabalhadores, guiados pelo *management* dão sentido ao seu entorno e introduzem uma ordem no fluxo dos acontecimentos e de suas respectivas atividades. Atrelando, desta forma, o controle exercido pelas tecnologias, aos atos cognitivos da vida organizacional. Assim, para o autor, é notadamente através do conceito de “rotina” e de “agenciamento da cognição compartilhada” que podemos compreender a dinâmica sócio-cognitiva dos dispositivos de gestão, bem como reconstruir a lógica de sua influência social, dentro da dimensão operacional.

Para o autor, as rotinas são descritas como operações que marcam a passagem do nível macro para o nível micro. São modelos de ação, socialmente construídos, que guiam, fora da consciência, o comportamento dos atores. Elas repousam sobre os saberes e o saber-fazer tácito a partir de experiências sociais, e funcionam como programas comportamentais em remodelação permanente. Por seu caráter informal, elas complementam as regras de ação e economizam, desta forma, esforços reflexivos humanos. Contudo, as rotinas se colocam sempre em relação com um entorno povoado de objetos e de ferramentas. Esses últimos desempenham papel de suporte informacional e psíquico à cognição, o que permite, segundo o autor, em falar de cognição distribuída ou compartilhada, de forma a designar a dinâmica cognitiva humana. Ancorados tanto nas disposições, como nos dispositivos (objetos), a ação guiada pelas representações rotinizadas do mundo, deve ser pensada à luz do inconsciente social, ou seja, da corrente de representações impensadas, impregnadas nas memórias dos indivíduos e nos objetos-memória que os cercam.

Trazendo para a realidade do Turismo Corporativo, os controles exercidos através dos dispositivos de gestão sobre o trabalho dos gerentes de contas, em sua dimensão **operacional** se articulam a partir de rotinas estabelecidas com o auxílio de

ferramentas tecnológicas específicas do setor, e são observadas por indicadores empíricos, que se encontram:

i) Na exigência de inovações tecnológicas que devem acompanhar o setor, que orientam as ações dos atores, influenciando nas rotinas de trabalho dos gerentes de contas, e administrando as diretrizes das agências corporativas. Outras formas de controles igualmente possibilitadas pelas tecnologias, como, por exemplo, os telefones celulares, fornecidos pela TMC – ligados 24 horas por dia e, geralmente, à disposição tanto da hierarquia das TMCs, quanto dos clientes -; os *smartphones* ou *notesbooks*, que podem ser acessados a qualquer hora do dia, em qualquer dia da semana, e em qualquer lugar.

ii) No controle exercido pela hierarquia que se concretiza basicamente sobre os resultados obtidos através das ferramentas tecnológicas, e que são estabelecidos como metas a serem cumpridas. Porém, para que as metas (quantitativas e qualitativas) sejam atingidas, os gerentes de contas devem estar aptos para encontrar soluções adequadas na resolução de problemas do cotidiano que, requer desses sujeitos, autonomia no trato com os clientes e fornecedores, bem como lançar mão de sua rede pessoal de relacionamento para bem executarem o seu trabalho. São características subjetivas que não podem ser mensuradas da mesma forma que os números, mas que são avaliadas pela diretoria da TMC, a partir de critérios próprios, geralmente relacionados com as características e necessidades de cada cliente, às quais os gerentes de contas devem se adaptar, que veremos melhor quando tratarmos da dimensão cultural dos dispositivos de gestão.

iii) Na efetivação dos processos de individualização das remunerações dos gerentes de contas, possibilitada a partir das estatísticas produzidas pela tecnologia de *selfbooking*, e que parte do princípio de que cada gerente de contas é responsável pelo cumprimento de metas de vendas pré-estabelecidas para cada cliente e, conseqüentemente, sua remuneração “por fora” será de acordo com o desempenho de cada um deles. Na individualização das situações de trabalho que se dá a partir da ideia de que cada cliente possui uma “cultura” e interlocutores distintos e, portanto, devem ser tratados de forma diferenciada. Portanto, clientes diferentes exigem metas, objetivos e tratamento distintos.

iv) Na tecnologia de *selfbooking* desenvolvida especialmente para a relação com o cliente, através de banco de dados em contínuo aperfeiçoamento para armazenamento de informações, quer seja pertinentes às preferências dos usuários de serviços de

viagem, ou através dos objetivos determinados pelos próprios clientes através dos SLAs, que são os níveis de acordo de serviços estabelecidos em contrato, entre as TMCs e as empresas-clientes, e que são mensurados através de indicadores de desempenho, ou seja, de índices que possam ser medidos, relacionados a uma meta estipulada em comum acordo entre as partes, que vai incidir diretamente sobre a remuneração da TMC, e dos gerentes de contas. Em geral, é o cliente que define a forma de como quer ser atendido, por quem quer ser atendido, assim como que tipo de tecnologia deve ser utilizada no atendimento de sua conta- viagem.

Para demonstrar a dimensão **cultural** dos dispositivos de gestão lembramos, segundo a concepção weberiana, a influência do protestantismo sobre as atividades econômicas. Segundo Maugeri (2007) é a ideia de vocação que acompanha o exercício de uma profissão, o individualismo resultante desta, mas também o imperativo de parcimônia e a regra de economia do tempo que fazem o homem laborioso.

Encurtar seu tempo, não gastar sua energia, seu capital, aumentar os frutos do trabalho, etc., suas obrigações tornam-se pedras angulares do dogma protestante do trabalho, de verdadeiras obrigações morais que se impõe a todos àqueles que glorificam o nome de Deus através de seu engajamento profissional (MAUGERI, 2007:06).

Para o autor, o trabalho torna-se, sob a influência puritana, o valor farol do ocidente, e o trabalho de cada um, os seus méritos. Portanto, é a partir da força do valor do trabalho, da economia do tempo e da meritocracia ligada ao esforço produtivo que é preciso conceber a dimensão cultural dos dispositivos de gestão.

Assim, no Turismo Corporativo, a **dimensão cultural** dos dispositivos de gestão atua como veículo desta “cultura do resultado” própria da sociedade capitalista ligada ao protestantismo, que se encontram:

i) Na ideia da profissão de gerente de contas como vocação, no sentido em que, o sujeito precisa reunir características subjetivas necessárias para o desempenho desta função: autonomia, inventividade, responsabilidade, criatividade e espírito de iniciativa no trato com clientes e fornecedores, assim como, a capacidade de acionar a rede de relacionamento pessoal para a resolução de problemas, administração de conflitos, ou como forma de obter melhores negociações.

- ii) Na forma de como o gerente de contas precisa ser “aceito” como o sujeito que detém as características - tanto profissionais quanto pessoais - necessárias para desempenhar esta função junto à empresa-cliente.
- iii) No engajamento deste trabalhador nos objetivos e metas da empresa para a qual trabalha. Para bem executar sua função, o gerente de contas precisa ser o representante da TMC perante clientes e fornecedores e, para tanto, é necessário adesão sem falha ao projeto empresarial, adotando os valores da empresa.
- iv) Na remuneração através de comissionamento ou participação nos lucros, de forma que estes trabalhadores ganhem junto com o capital, pois conforme vimos, esses sujeitos recebem parte da remuneração “por fora”, de acordo com as metas de vendas estabelecidas aos respectivos clientes, ou a meta geral da TMC, através de participação nos lucros.
- v) Na instrumentalização das práticas sociais ou, em outras palavras, a forma de como a gestão ultrapassa o mundo trabalho para outras esferas da vida. A maneira de como as regras de comportamento estabelecidas para o bom desempenho da função de gerente de contas é levada para outras instâncias da vida social, quer seja no trato com a família, ou nos relacionamentos pessoais.

Portanto, a força dos dispositivos de gestão é a de não existir somente sob forma de máquinas, de objetos e tecnologia, mas também sob a forma de doutrinas, de filosofia econômica e social, de *ethos* próprio a um determinado grupo profissional. Apresentando-se, desta forma, como uma rede de elementos materiais, ideais e sociais que, como toda rede, possui como propriedade fundamental, capturar, encerrar e reter seus componentes no interior de um sistema de relações (MAUGERI, 2008:06).

O autor afirma que, de forma radical, podemos definir os dispositivos de gestão como “tecnologias políticas invisíveis”. Tratando-se, desta forma, de um construto técnico e simbólico que integra uma lógica social e um paradigma organizacional que visam implicitamente o controle dentro das organizações. Para o autor, a **dimensão política** dos dispositivos de gestão atua também em nível simbólico, orientando as ações como uma forma de poder não declarada e, portanto, sob esse ponto de vista, podemos dizer que são operadores de dominação.

No Turismo Corporativo, a **dimensão política** dos dispositivos de gestão administram as relações de sentido, mas, principalmente as relações de força, envolvendo e mobilizando os indivíduos em torno do projeto da empresa, incutindo os valores empresariais de excelência, da qualidade e da *performance*, que se encontram:

- i) Na subordinação do gerente de contas ao cliente. O cliente exerce poder disciplinar sobre o gerente de contas, no sentido em que este entende que o cliente é o seu “verdadeiro” chefe. É ele quem paga o seu salário, e é a este último que ele deve obedecer, sem falhas.
- ii) Na maneira de como é exigido deste trabalhador que faça cada vez mais com menos recursos. O gerente de contas está sempre em busca de soluções que implique em redução de custos, sem perda de qualidade na prestação do serviço.
- iii) Na licença ou mandato para exercer determinada profissão. O gerente de contas reivindica a “licença” de porta-voz do cliente e o “mandato” que ele exerce em seu nome lhe autoriza a dizer a cada um o que este deve fazer e pensar no trabalho.
- iv) Na maneira de como a hierarquia da TMC se utiliza do recurso da “satisfação do cliente” como forma de mobilização dos gerentes de contas em busca de melhores resultados financeiros para essas empresas.
- v) Na forma de como a parceria que deveria existir entre as partes envolvidas no setor de Turismo Corporativo (empresa-cliente, TMC e fornecedores), se transformou em concorrência entre as TMCs e fornecedores, implicando no aparecimento de um novo poder neste setor. Esta nova relação de poder implica diretamente sobre o trabalho dos gerentes de contas.

Assim, neste estudo, onde o setor do Turismo Corporativo representa a nova gestão empresarial e as novas formas de controle sobre a forma de organizar o trabalho com base no funcionamento do capitalismo atual, aponta nosso objeto empírico como emblemático desta organização, ou seja, o trabalhador que precisa ser a cada instante o representante da empresa perante fornecedores e clientes em todas as situações, agindo como se fosse o próprio empreendedor.

Para os teóricos da sociologia da gestão, o termo *manager*, conforme demonstramos no item 2.2.1, no segundo capítulo deste estudo, na virada dos anos 80-90 começa a ser utilizado para designar todos àqueles que demonstrem excelência no gerenciamento de equipes e no tratamento com as pessoas. O termo abarca hoje tanto os grandes executivos quanto os quadros-médios das empresas, se estes desempenham papel de líderes sobre determinada equipe.

Uma profissão, segundo Maugeri (2005) existe quando as pessoas reconhecem a licença de exercer determinadas atividades em troca de um pagamento, da mesma forma que o mandato que elas exercem lhes dá subsídios ao direito de definir o comportamento que outras pessoas deverão adotar em torno de tudo que diz respeito ao

seu trabalho, assim como, o direito de controlar e definir as condições de trabalho de numerosas pessoas. Direito este que, segundo o autor, é capaz de ultrapassar as fronteiras da empresa e reger os pensamentos e crenças de populações inteiras, sobre quase todas as grandes questões da existência.

Para o autor, em nível do funcionamento econômico e social a razão gestonária e seus dispositivos deixam sua marca em todos os setores profissionais, em milhões de organizações ao redor do mundo – de empresas a instituições do Estado, passando por universidades e escolas, laboratórios de pesquisa e a imprensa especializada, “ela contamina doravante as administrações, as igrejas, as famílias e os indivíduos” (MAUGERI, 2007:09).

Neste momento, o autor ressalta que não se trata de pensar os dispositivos como sendo um “complô” elaborado estrategicamente por um grupo de indivíduos cínicos e numericamente determinado decidido a extrair até a última gota de mais valia dos trabalhadores mundiais, mas sim, da “razão gestonária” entregue a ela mesma através de uma infinita rede de relações sociais estruturadas pelos dispositivos de gestão.

Conforme já bastante debatido, sabemos que a cooperação e a colaboração dos trabalhadores não se obtêm mais pela coerção, pelos controles explícitos e pelas sanções, mas sim, pela mobilização subjetiva e o engajamento destes ao projeto empresarial. É preciso, uma adesão sem falha à organização. Porém, o mais surpreendente, segundo o autor, é a constatação do fatalismo praticamente geral por parte dos trabalhadores, de certa sinceridade neste engajamento. Para o autor, conforme aponta nosso objeto empírico, os gerentes de contas do Turismo Corporativo, a resposta a esta questão encontra-se em um dos traços mais comuns a todas as organizações contemporâneas, o lugar em que o *management* coloca o cliente na organização do trabalho. Sendo este último diretamente responsável pelo papel que o trabalhador deverá desempenhar, conforme veremos a seguir.

Lembramos que as dimensões dos dispositivos de gestão utilizadas neste estudo foram baseadas no marco teórico da sociologia da gestão e serviu como guia para a compreensão da realidade observada. De maneira que, a dimensão operacional dos dispositivos de gestão se estrutura através das ferramentas e os respectivos controles tecnológicos, a dimensão cultural traduz-se, principalmente, no engajamento desses trabalhadores ao projeto empresarial, e a dimensão política representa, de maneira geral, a dominação do cliente, e o caráter “ideológico” da gestão. Destacamos que se trata de categorias analíticas e não empíricas, portanto, não são categorias “puras”, no sentido

em que, quando observadas na realidade, muitas vezes se entrelaçam , podendo aparecer simultaneamente em uma ou mais das situações analisadas.

#### 4. FERRAMENTAS, DISCURSOS E PRÁTICAS: NOVOS DISPOSITIVOS DE CONTROLE SOBRE O TRABALHO

No capítulo anterior, descrevemos o modelo heurístico (as tecnologias, os discursos e as práticas), apresentado pelos dispositivos de gestão que acreditamos nos dizer algo sobre o poder e controles exercidos atualmente no coletivo das empresas. A partir de agora nos dedicaremos à análise e explicitação dos dados, segundo os quais construímos nossa argumentação desenvolvida até este momento. Lançando mão do instrumental da sociologia da gestão para pensar a atual organização do trabalho no capitalismo contemporâneo, tomaremos como ferramentas de análise os dispositivos de gestão, suas respectivas dimensões e indicadores como meio de compreensão das formas de controle sobre o trabalho no Turismo Corporativo, que tem as TMCs como principais protagonistas deste mercado, e os gerentes de contas como objeto empírico que nos guia sobre a questão debatida neste estudo.

Abaixo, apresentamos quadro com as características individuais dos entrevistados:

**TABELA 1 – Perfil da amostra**

	Função	Formação	Tempo no setor	Idade/sexo
Entrev. 1	Gerente de Contas	Ensino médio	32 anos	52/M
Entrev. 2	Gerente de Contas	Bacharel em Turismo	18 anos	37/M
Entrev. 3	Gerente de Contas	Ensino médio	17 anos	36/M
Entrev. 4	Gerente de Contas	Comunicação: Relações Públicas	15 anos	43/F
Entrev. 5	Gerente de Contas	Administração de empresas com ênfase em Comércio Exterior	13 anos	39/F
Entrev. 6	Gerente de Contas	Administração de empresas	26 anos	46/F
Entrev. 7	Gerente de Contas	Bacharel em Turismo	22 anos	45/F
Entrev. 8	Gerente de Contas	Administração de empresas	31 anos	54/M
Entrev. 9	Gerente de contas/ Relacionamento com fornecedores	Administração de empresas	50 anos	30/M
Entrev. 10	Gerente de Contas	Bacharel em Turismo	12 anos	34/M
Entrev. 11	Gerente de Contas	Administração de empresas	21 anos	51/F
Entrev. 12	Gerente de Contas	Administração de empresas com ênfase em Marketing	22 anos	51/F
Entrev. 13	Gestora de conta viagem	Administração de empresas	20 anos	52/F
Entrev. 14	Presidente de associação que cuida dos interesses das TMCs	Administração de empresas	24 anos	50/M

#### 4.1 A gestão no Turismo Corporativo e a dimensão operacional dos dispositivos de controle

Conforme vimos no capítulo anterior, as formas de controles vigentes no Turismo Corporativo se efetuam, principalmente, a partir de instrumentos de coletas de dados, graças ao avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC). São esses instrumentos, objetos e ferramentas tecnológicas que possibilitam os respectivos controles que se manifestam dentro da dimensão operacional, conforme tentaremos demonstrar a partir de agora. Somente a partir da análise dos resultados efetivados através de dados coletados e quantificados de acordo com critérios próprios, que se tornam possíveis novas formas de controles, que irão incidir diretamente sobre o trabalho dos gerentes de contas.

Hoje o negócio é informatizar..... o que a empresa-cliente está buscando? O que que ela não tem e ela ainda precisa para a gestão? A parte de consultoria porque ela não é especialista na questão de acordos, ele não conhece o *trade*. Ela não tem o relacionamento que a agência tem, então ela tem que assumir e ajudar a empresa-cliente a fazer a gestão de custos de viagens, os melhores acordos, ver o que tem de melhor no mercado, disponibilizando para essas empresas ferramentas de autoatendimento, porque o cliente quer o atendimento lá, então tem de ter ferramentas de *selfbooking*, em contrapartida qual é o papel do agente de viagens, além de estar sempre buscando e pesquisando as melhores ferramentas no mercado para deixar esse cliente satisfeito, fazer todo o trabalho de consultoria para ele, que é o que ele não tem, porque ele não conhece a atividade. Esse é o nosso papel, mudou, né.....o nosso pessoal, hoje, os consultores estão lá, principalmente para atender nas partes mais complexas, como um roteiro internacional, no sentido de dar assistência no sentido de o cliente ter sempre a resposta rápido, mas usando a tecnologia, não dá para voltar para trás, né? Tem gente que diz, a tecnologia, a internet vai acabar com os agentes, tem que usar a internet, toda essa tecnologia a teu favor, tem ferramentas hoje que possibilitam as agências praticamente serem igual à internet, é claro, precisa de investimento, tem um dispêndio financeiro, mas faz parte do negócio. (Entrevistado 8).

Na fala deste ator podemos inferir a importância da inovação tecnológica para o papel que a TMC desempenha junto ao cliente. A procura pela ferramenta atualizada, que possibilita melhorar o fluxo e níveis de informações entre as partes é busca constante desses atores. É a partir da tecnologia atualizada que é possível fazer a gestão e manutenção do negócio, e dar o atendimento adequado ao cliente, assim como afastar a concorrência. Segundo Maugeri (2007), é preciso admitir que a informática colocou à disposição da gestão possibilidades de organização e controles sobre o trabalho jamais

vistas até então.”ocultar essa dimensão é proibir de ver o que mudou no equilíbrio de forças das partes engajadas nos processos de trabalho” (MAUGERI, 2005:02).

Eles (os clientes) também estão muito exigentes em matéria de ferramenta de busca que unifique a pesquisa, ao invés de entrar no site de cada companhia aérea, ter todas na mesma tela, é o mínimo hoje, porque assim quando ele mesmo pode ver os valores, fica mais seguro, então é uma ferramenta que garante ao cliente uma confiança que há um tempo atrás ele não tinha. Assim como ele pode ver tudo o que ele movimentou no mês, no semestre, no ano, gerar gráficos de todos os tipos, de economia, por companhia aérea, por hotel. Ver se os usuários estão cumprindo com a política de viagem, ver se a agência está oferecendo as melhores tarifas, fazer as projeções para os próximos anos. A cada atualização dessas ferramentas aumentam as possibilidades de dados e tipos de relatórios, não para nunca. (Entrevistado 1)

A tecnologia atualizada também aparece, conforme o ator acima, como garantia de segurança aos clientes, possibilitando confiança nas informações disponibilizadas aos clientes, com maior “transparência” na relação, ao contrário do que eles convencionaram chamar de “antes”, de acordo com as mudanças ocorridas no setor descritas no capítulo segundo, item 2.1.2. Da mesma forma que na fala do entrevistado anterior, a fala acima reforça a ideia de que para a manutenção do cliente é necessário a busca das atualizações tecnológicas disponíveis no mercado, como forma deste obter cada vez mais controles sobre as negociações que envolvem a sua empresa e a TMC. Desta forma, a tecnologia opera como um substrato material que, guiado pelo *management*, dá sentido ao entorno e introduz uma ordem no fluxo dos eventos e das atividades cotidianas (MAUGERI, 2007:03). Ou ainda, segundo o autor, definições e resoluções de problemas que são tomadas dentro de um programa, encontram-se encapsulados ao mesmo tempo no espírito dos indivíduos e nos objetos que suportam suas ações.

E nós (agência) podemos também neste mesmo programa ter uma infinidade de informações para melhor gerenciar nosso trabalho. Bom, tu sabe como é, né? Números de cada cliente, estabelecer as metas gerais e de cada um, as visitas dos gerentes de contas, o que pode melhorar em cada um ... bah, nem sei como seria sem, nem podemos mais imaginar de outra forma. Aqui foi difícil a implementação, mas agora está rodando bem. O custo é alto, mas o cliente só quer saber da melhor tecnologia, temos de estar sempre atualizando, correndo atrás da melhor ferramenta. Sabe como é, né? Ao gosto do freguês (risos). (Entrevistado 1)

Nesta fala, nosso ator se refere à forma de como a tecnologia auxilia no controle da hierarquia exercido sobre o trabalho dos gerentes de contas e dos consultores, através das metas e objetivos fixados a partir dos dados demonstrados por esta tecnologia, assim como na organização do trabalho como um todo. Também aponta que a busca por aperfeiçoamento tecnológico é uma exigência do cliente, sempre com o objetivo de maior controle, e as adaptações a essas inovações responsabilidade dos gerentes de contas.

Desta forma, de acordo com Maugeri (2007) podemos exemplificar as atuais formas de controle sobre o trabalho a partir da capacidade de regulação das ferramentas tecnológicas, que atuam como dispositivos de organização e supervisão do trabalho. Assim, os homens não são mais organizados, comandados e coordenados somente por outros homens – os chefes - ou por ideias – as ideologias -, mas por dispositivos impessoais, portadores dessas ideias, às quais cada um adere de maneira mais ou menos rotineira: “essas ideias constroem intersubjetivamente o mundo objetivo” (MAUGERI, 2007:04). Portanto, as rotinas se desenvolvem ancoradas nas práticas individuais, guiadas por normas.

Cada vez mais a figura do gerente de contas tem que... ele precisa ... não dá mais para ser aquela pessoa, ah, eu era emissor, depois supervisor e agora sou gerente, só isso não basta, ele tem que conhecer o seu cliente, das necessidades que aquela empresa tem, não só a questão das viagens, mas a questão da própria empresa, para ele poder adaptar tudo aquilo que a empresa precisa dentro do segmento dela. (Entrevistado 8)

Num primeiro momento tu te baseia no perfil da tua empresa e vai com uma coisa mais ou menos pronta, até digo que no início a gente faz mais ou menos isso, com o decorrer do tempo tu vai ver que isso se perde, se alguém perguntar para ti como é que tu faz a visita, eu vou dizer, não sei como é que eu faço a visita, as coisas vão fluindo. (Entrevistado 1)

Olha, hoje a nossa maior dificuldade, assim, que eu vejo, é que o nosso setor é muito dinâmico, tá. Então as informações são diversas, as companhias estão sempre mudando, tudo... então acho que a maior dificuldade é a gente estar sempre muito bem informado, para quando surgir um questionamento do cliente , não te pegar sem resposta, então assim, a gente precisa se atualizar, precisa estar atento, tá ligado no que acontece geral, mundo. (Entrevistada 5)

Esse cara que faz relacionamento, esse é que vai estar gerenciando, determinando as questões internas, o desenho dos processos, passando para os atendentes como vai ser esse processo, aquela rotina que foi pré-determinada, mas quem tem que pensar a rotina, desenhar o processo de atendimento é a pessoa do relacionamento, é esse que precisa conhecer o cliente, o atendente só vai executar aquilo que foi determinado entre a

empresa-cliente e o gerente de contas, que é o cara do relacionamento. (Entrevistado 8)

Sim, estava falando com uma colega que reclamava que daqui a alguns anos vai estar aqui fazendo a mesma coisa, tudo igual, e eu disse: só para ti que é tudo igual – não existe tudo igual no nosso mercado - o que mudou...eu entrei no mercado nos anos 80, o que mudou de lá para cá, a gente pegou o máximo das mudanças, e toda a transformação que aconteceu e certamente vai continuar acontecendo, é outro padrão, o que mudou foi 200, 300, 1000%, então essa atualização, essa participação lá<sup>39</sup> é muito importante. (Entrevistada 6)

Desta forma, as rotinas são, antes de tudo, uma atividade coletiva que se desenvolve no seio do grupo de trabalho e, constitui desta forma, uma “memória” adquirida através da experiência concreta da vida organizacional. De acordo com as falas acima que descrevem o setor do Turismo como dinâmico e em constante transformação, podemos inferir que as rotinas não são imutáveis, pelo contrário, elas integram a capacidade de mudança, de autotransformação em função do contexto, se apresentando, conforme sublinha Maugeri (2008), sempre fora do campo consciente do indivíduo. Assim, no Turismo Corporativo, as rotinas vão se estabelecendo dentro de cada nova necessidade demandada pelo mercado e determinando as rotinas de trabalho, sempre ancoradas no aperfeiçoamento das tecnologias específicas desenvolvidas para o setor.

Sim, o gerente de contas precisa entender cada vez mais da atividade da empresa que atende para saber o que ela pode fazer para facilitar na vida das pessoas, porque até nisso as necessidades começam a ficar diferentes, a necessidade do cara que trabalha na área petrolífera é diferente do cara que trabalha em telefonia, às vezes os tempos são diferentes, de que maneira eu consigo viabilizar que eles consigam cumprir todos os seus compromissos sem aumentar custos. Por exemplo, laboratórios, que hoje é uma área, um grande segmento corporativo, né? São pessoas que investem muito não só em deslocamentos, como em eventos, então, é um perfil diferenciado, não é qualquer agência que atende esse pessoal, se tu não conhece bem o segmento tu tem dificuldades, as pessoas que viajam de acordo com cada segmento tem necessidades diferentes, então é nesse sentido que eu digo, não dá para parar no tempo, acho que já passou a época em que tu ia crescendo dentro da tua empresa aprendendo só a parte técnica do turismo e que te dava condições de ser um bom profissional no segmento de relacionamento, o gerente de contas. (Entrevistado 8)

A fala do ator acima indica uma tendência crescente no mercado do Turismo Corporativo que se dá a partir da adaptação dos gerentes de contas às características e

---

<sup>39</sup> A entrevistada está se referindo à participação nos eventos e treinamentos oferecidos pela ABGEV.

particularidades de cada cliente, ou seja, para esses sujeitos trabalhar consiste em criar um serviço específico para um determinado destinatário. Portanto, o resultado das ações, das escolhas desses indivíduos em situação de trabalho depende fortemente do conjunto desses elementos, assim como, a sua importância a cada momento em que há a necessidade de tomada de decisão.

Cada um tem a sua meta, cada um dos *account manager*, assim como os diretores têm suas metas, claro, todas estão *linkadas*. (Entrevistada 5)

Ou ainda,

[...] hoje eu atendo 45 clientes.. claro que muitos desses 45 são pequenos, de pequeno porte, mas eu tenho seis clientes que são de grande e médio porte, então demanda uma gestão maior , uma disponibilidade e variedade de dados a partir dos relatórios, e do tipo de atendimento que cada um demanda, do tipo de cliente, bem maior do que os pequenos, porque hoje as empresas estão mais voltadas para a gestão de viagens, porque antes o setor de viagens não era assim tão visto, né? Olhando com melhores olhos é uma área que deve ser cuidada sim, porque ela é responsável por uma boa parte do custo da empresa, né? [...] já a minha colega, a L. C., atende só um cliente, que tem um volume de vendas igual ou maior que os meus 45 (risos). É o mesmo trabalho, mas no fundo, as rotinas são bem diferentes. Cada uma tem que trabalhar de acordo com o tipo de cliente, uns dão mais trabalho que os outros. (Entrevistada 5)

O que a gente tá sentindo hoje nas TMCs aí do mercado, eles estão procurando se especializar em segmentos, existem hoje gerentes especializados para atender segmento de telefonia, de petróleo... vai segmentando isso, como atender determinadas corporações, por isso em uma TMC tem gerentes com metas de acordo com o cliente que ele atende, entendeu? (Entrevistado 8)

As falas dos entrevistados acima nos permitem deduzir que dentro da mesma empresa, entre pessoas que exercem a mesma profissão, as demandas são diferentes. Assim, a partir das características de cada cliente é possível dentro da mesma TMC verificar a individualização das situações de trabalho (de acordo com o “tipo” de cada cliente), e a individualização das remunerações (de acordo com o volume de vendas dos clientes), para cada um dos gerentes de contas, conforme demonstraremos melhor a seguir.

Eu acho assim, o gerente, em grande parte, nada mais é do que um vendedor, então, um vendedor que se especializa muito em um único segmento, tende a não se identificar com outros segmentos, e isso pode ser perigoso se o cara perde o emprego, quais são as empresas

importantes de petróleo hoje, heim? Mas assim, felizmente ou infelizmente, tem segmentos que tem que se conhecer muito a fundo, um exemplo muito forte é esse do petróleo, o cara tem que ser especialista, senão não dá conta, e ganha para isso. O Fulano, por exemplo, gerente da TMC X, no Rio, eu estava falando com ele e ele me contando da rotina dos gerentes no Rio de Janeiro que todas as semanas têm que ir para Macaé, visitar a Petrobrás, as refinarias. Acho que para algumas empresas é assim, achar o seu foco, se o cara é o gerente de relacionamento dessas empresas, naturalmente acaba se especializando nelas e no que está relacionado a elas. [...] ou então se for uma agência muito grande, o que eu faria se tivesse uma agência assim, colocaria um especialista para cada setor, um vai fazer só construção civil, o outro só de gás, o outro vai fazer sei lá... energia, pra manutenção, prospecção não. (Entrevistado10)

Este entrevistado reforça a ideia de que cada vez mais, há a necessidade de especialização do gerente de contas de acordo com o segmento do mercado em que o respectivo cliente atua. Porém, enfatiza que isso representa um risco para este trabalhador, no sentido em que esta especialização determina que tipo de cliente ele passa a ter condições de atender e, dependendo do setor, restringe as possibilidades de empregabilidade, como o exemplo do setor de petróleo, bastante referido pelos entrevistados. Mesmo sem ter certeza se esta tendência é boa ou ruim, concorda que é a realidade do mercado e, portanto, deve ser seguida, mesmo representando riscos para a categoria.

Desta forma, conforme Gaulejac (2005) a individualização das situações de trabalho gera vulnerabilidade, pois cada um se sente culpado de não satisfazer as exigências sempre mais prementes, e tanto mais difíceis de contestar pelo fato de emanarem de um poder distante, abstrato, inacessível. O que se traduz em uma forma de controle, no sentido em que este sujeito precisa desenvolver comportamento “adequado” às características e necessidades de cada cliente. A individualização das remunerações também atua como uma forma de controle, no sentido em que este sujeito é quem “faz” a sua própria remuneração. Uma meta atingida representa sucesso para este trabalhador, porém, ao mesmo tempo significa que o próximo desafio será sempre maior que o anterior.

As TMCs, adequadas a esta realidade debruçam-se sobre os novos processos especificamente dedicados à gestão do relacionamento com o cliente. Este processo de administração da relação com o cliente demanda um dispositivo de gestão específico conhecido como CRM (*Customer Relationship Management*) que repousa, segundo a vasta literatura gerencial consagrada a este assunto, “sobre a capacidade de construir

uma relação lucrativa em longo prazo com os melhores clientes, capitalizando sobre o conjunto de pontos de contatos”, ou ainda, ” sobre a capacidade de satisfazer o cliente em todo lugar, em todos os momentos” (BENEDETTO-MEYER, 2006:85). Ele se funda sobre a ideia de que o custo de manutenção de um cliente é bem menos elevado do que a aquisição ou captação de um novo cliente. É um meio, sobretudo, de fidelizar o cliente.

O *selfbooking*, conforme apontamos, é a tecnologia genérica utilizada pelo setor do Turismo Corporativo e que contempla o CRM como o principal banco de dados na administração do relacionamento e gestão da conta corrente das empresas-clientes. Desta forma, com o objetivo de garantir a excelência no atendimento prestado à empresa-cliente, são personalizados os gostos e preferências dos usuários dos serviços das TMCs. Para cada passageiro, o banco de dados do CRM é alimentado com as preferências de assento nas aeronaves, alimentação, gostos particulares no que se refere à hospedagem em hotéis (fumante/não fumante, alérgico a carpetes ou cortinas, preferência de andar da localização dos apartamentos nos hotéis, cama solteiro/casal, modelo e potência de veículo de preferência para locação, etc.), além de todos os cartões fidelidades que os usuários mantêm com as companhias aéreas, redes hoteleiras e locadoras de veículos, e de um campo livre onde o usuário pode descrever suas “peculiaridades”.

Assim, esse dispositivo, além de gerir a relação com o cliente, também é responsável por estruturar e controlar a atividade dos trabalhadores em contato direto com o cliente, tanto os que atuam na linha de frente – os gerentes de conta - *frontoffice*, ou a equipe de *backoffice*, que estão diariamente em contato telefônico com o cliente. A tecnologia de *selfbooking* desenvolvida especialmente para a gestão das contas de viagem corporativa agregou no mesmo sistema o CRM e o ERP (*Enterprise Resource Planning*), que pode ser traduzido por Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, tornando-se um único sistema que integra e armazena todos os dados e processos de uma organização<sup>40</sup>, que processa ao mesmo tempo transações, informações gerenciais e, principalmente, possibilita apoio a decisões. Além, é claro, de ser o *software* responsável pela solicitação e efetivação de todas as transações entre a empresa-cliente e as TMCs.

---

<sup>40</sup> Este banco de dados dispõe também da política de viagens da empresa-cliente, com todas as informações pertinentes à hierarquia de autorizações dos serviços de viagem.

Na verdade hoje junto ao cliente corporativo, temos que demonstrar o tempo todo como estamos ajudando ele a fazer economia, aonde tu tá ajudando ele, quais são as ações que tu fez nesse período para ele diminuir custos, né. Por isso a importância da tecnologia. Antigamente, não se falava nisso, só se falava em qual era o maior desconto que eu conseguia. Hoje o cara já tem uma tarifa NET lá na companhia aérea, lá na hotelaria, aí sim ele começa a enxergar o meu serviço remunerado por cada transação e, em contrapartida, passa a exigir um monte de coisa. Para isso eu tenho que ter os meus próprios controles internos também, por exemplo, tenho caras que vendem 500 mil por mês e que não cometem quase nada de erros, estão sempre atentos às informações dos clientes, mas outros que não chegam a 300 mil e que são desatentos em relação às informações que estão lá, na frente deles, daí acontecem os erros e as incomodações. Não é justo que os dois tenham as mesmas recompensas, então. Porque o cliente não aceita os erros sobre os dados que já foram informados, que estão lá, no programa. [...] sim, posso avaliar tudo pelo *selfbooking*, assim como também estou sendo avaliado. (Entrevistado 8)

Ou ainda,

Sim, sim... a avaliação de satisfação do cliente é 100% responsabilidade do gerente de contas, já que ele vai ser responsável pela equipe, pelo atendimento, por tudo, então a satisfação daquele cliente depende dele, porque isso está dentro das metas dele. Ele tem os meios e as ferramentas para isso. Ele responde pelos erros da equipe. E hoje o cliente enxerga tudo, tudo fica registrado. (Entrevistado 8)

Esta tecnologia, conforme as falas dos entrevistados acima aponta a ferramenta de *selfbooking* como um dispositivo tecnológico de controle bastante eficiente. Através desta ferramenta é possível controlar a *performance* do *backoffice* e, respectivamente, a forma de como os gerentes de contas estão administrando a relação destes com os clientes e, portanto, o seu próprio trabalho. São, ao mesmo tempo, sujeitos e objetos destas análises.

Nós temos os nossos SLAs (acordos de níveis de serviço), no caso da nossa empresa somos bastante rígidos em relação aos relatórios entregues pela agência, caso haja algum erro, não pagamos a fatura no prazo estipulado, que é quinzenal e, sim, somente quando voltar os relatórios com os dados corretos. É justo, né? Também somos exigentes em relação ao tempo de retorno das solicitações dos nossos usuários, nós também somos cobrados por isso. Por isso esse tempo pode ser medido de acordo com o tempo que ele pede entre a solicitação e a data da viagem. [...] sim, é o gerente de contas que responde por esses resultados. (Entrevistada 13<sup>41</sup>)

---

<sup>41</sup> Lembramos que a entrevistada de número 13 é gestora de conta viagem e, portanto, representa neste estudo, o cliente. Essa entrevistada nos permitiu compreender um pouco mais sobre o comportamento do cliente em relação ao nosso objeto empírico, os gerentes de contas. Convém ressaltar, no entanto, que esta gestora (assim como muitos outros gestores que atuam nas empresas corporativas, são oriundos do setor do Turismo Corporativo), atuou durante vários anos como gerente de uma importante TMC e, justamente,

Ou ainda,

Uma vez por mês eu junto todos os dados e gero uma planilha, ali eu coloco o que nós tivemos de custos separados por empresa, nacional, internacional, hotel, locação, de vistos, transporte terrestre, etc. Tendo tudo isso vou fazendo as medições, apresento as reduções de custos obtidas para cada empresa que eu envio esses relatórios e faço um consolidado então pra *holding* que é do corporativo que vai para a diretoria e existe um mapeamento de cada processo, nós temos uma SLS para cada fornecedor, com os respectivos KPLs, e temos a SLS interna com cada empresa, para poder realmente ter o controle de custos de cada área, eu tenho a gestão do fluxo dos contratos da área de viagens e eventos corporativos que é aquilo que todas as empresas têm conhecimento do que eu faço, e existe um fluxo que acompanha todo o processo. (Entrevistada 13)

O cliente, como é o exemplo da fala da entrevistada acima, de posse das informações pertinentes a sua movimentação junto aos fornecedores, bem como a *performance* do *backoffice*, impõe também suas metas (redução de custos, qualidade no atendimento, etc.). Determina a forma como quer ser atendido, cria seus SLAs (acordo de níveis de serviço) e os indicadores correspondentes, e o cumprimento desse acordo que, geralmente, consta em contrato é de total responsabilidade dos gerentes de contas.

A entrevistada acima é gestora da conta viagem de uma grande empresa, e aponta a partir de sua fala, os indicadores (relatórios e ferramentas de medida de retorno de solicitações de viagem), que foram criados pela empresa para avaliar o trabalho do *backoffice* da TMC (consultores e funcionários responsáveis pelo departamento de cobrança). Esta ressalta que os erros advindos das partes em questão são de responsabilidade dos gerentes de contas. Os indicadores apontados pela entrevistada funcionam como gatilhos que vão incidir diretamente sobre a remuneração da TMC, sob a forma de punições ou benefícios através dos SLAs previamente estabelecidos, conforme apresentado no capítulo 2, item 2.2.1. Na segunda fala, ela mostra que são esses indicadores que vão possibilitar demonstrar junto à diretoria de sua empresa se os objetivos e metas que foram pré-determinados a partir dos SLS estão sendo atingidos.

Desta forma, os gerentes de contas precisam cumprir metas determinadas pela diretoria da agência para a qual trabalham, assim como, os objetivos estabelecidos pelos

---

por ter experiência no relacionamento com o mercado e conhecer a indústria do Turismo Corporativo, que foi contratada por uma empresa, que um dia foi seu cliente. Portanto, consideramos essa entrevistada importante para este estudo, no sentido em que, embora já tenha cuidado dos interesses de uma TMC, hoje cuida dos interesses de importante cliente. Embora já tenha atuado com gerente de TMC, metodologicamente não poderemos considerá-la igual aos gerentes de contas, portanto, cada vez que nos utilizarmos de sua fala neste estudo, destacaremos de quem se trata.

clientes, através dos acordos de nível de serviços e seus respectivos indicadores, tornando essas ações em rotinas a serem cumpridas.

A tecnologia também possibilita que os gerentes de contas estejam disponíveis para os principais clientes e fornecedores fora do horário de trabalho, pois é comum acontecerem situações imprevistas, tanto com as companhias aéreas ou com os meios de hospedagem, fora de horário comercial ou durante os finais de semana. Em geral, o telefone celular dos gerentes de contas é amplamente divulgado entre os principais usuários de serviços de viagem das empresas-clientes.

O nosso plantão é um por semana, são quatro que revezam, cada um faz uma semana, pega na sexta-feira às 19h, que o plantão é das 19h às 8h do dia seguinte e sábados, domingos e feriados, porque tu pode ser acionada a qualquer hora do dia ou da noite. A pessoa leva o *nextel*, o computador para casa, vai de táxi, com o convênio da empresa, deixa em casa e trás na outra sexta-feira, e ela fica de sobre aviso, ganha 1/3 da hora trabalhada, e quando ela é acionada, ganha a hora extra ... é tudo pago. A pessoa sabe que está ali, trabalhando, e está recebendo, senão ela vai atender de má vontade. Nós somos uma empresa pequena, não temos como fazer uma central, ter alguém aqui trabalhando *full time*, então acabou sendo uma solução que foi boa para todo mundo, temos uma média baixa de acionamentos. Às vezes surge alguma coisa meio “cabeluda” pra resolver, mas não é muito comum. (Entrevistada 7)

É... hoje todo gerente de contas está conectado o tempo todo, *black berry*, celular, note, a informação chega muito mais rápido, e tu tem que saber tudo antes do cliente, tem que estar acompanhando tudo o tempo todo o movimento do mercado com ferramentas próprias para ti não ficar para trás, né? O mercado está cada vez mais rápido, ele exige cada vez mais do corporativo, e o corporativo exige cada vez mais da gente, né? (Entrevistado 3)

Eu acertei com a C.M (diretora da TMC) que eu faço o meu horário, trabalho todos os dias até às 16h, foi a minha condição para voltar a trabalhar na agência...bom, mas é claro, fico com o celular à disposição, sempre vendo se entra algum e-mail importante de algum cliente, e se for preciso respondo, não importando a hora e nem o dia. É a condição, né? (Entrevistada 12)

É o universo da autonomia controlada. A liberdade de ir e vir esconde um controle à distância. Segundo Gaulejac (2005), cada um é livre de trabalhar onde quer, a partir do momento em que esteja “plugado” permanentemente à rede, “quando transportamos nosso escritório conosco, tornamo-nos livres para trabalhar 24 horas durante 24 horas” (GAULEJAC, 2005:119).

Na precificação dentro da modalidade *fee*<sup>42</sup>, apresentada ao cliente no momento de uma concorrência, que majoritariamente optam pela *transaction fee*, está incluso o salário dos consultores responsáveis pelo atendimento da empresa- cliente, assim como, o salário fixo do gerente de contas (algumas vezes “rateado” entre diversos clientes, caso este não seja o único de responsabilidade deste gerente). Portanto, operacionalmente, é o cliente que de fato está pagando o salário dos trabalhadores da TMC.

O cliente quer saber o que ele está pagando, onde ele está pagando, pois dentro da composição, da modalidade dele está lá o salário do gerente de contas, ele quer saber, ele quer ver isso, mas isso realmente só acontece nas grandes contas. (Entrevistado 1)

O mesmo acontece com o salário do *backoffice*:

Sim. Pelo menos o básico, dissídio e IGPM, porque tu tem o dissídio dos funcionários todo início de ano, isso é o básico, mas por incrível que pareça essa dificuldade a gente encontra, porque muitas vezes o *travel manager* recebeu uma orientação que ele tem que reduzir custos, então como é que ele vai justificar um aumento, então fica complicado, se ele não tem esse entendimento, ele não justifica internamente e aí a gente entra nas “peleias”, então é um mix, o cliente quer tudo, quer ser bem atendido, quer todo o serviço à disposição e pagar o menos possível, né..... é difícil, porque isso é o direito dos funcionários e está em contrato, mas todo ano é a mesma coisa. Só pensam em reduzir e reduzir custos. (Entrevistada 5)

Hoje a maior queixa do cliente é que ele não tem um consultor capacitado na área internacional para atender ele, que poucas pessoas falam um outro idioma, que as pessoas não têm cultura geral, isso é consequência do achatamento salarial que eles mesmos criaram. Eu tenho clientes hoje que pagam R\$8 para emitir um documento, poxa, o que é oito reais? Nada, tu entendeu? R\$8 dentro de uma corporação é nada, mas eles ainda não evoluíram nessa visão, eles são os principais culpados pela falta de qualificação dentro do segmento. (Entrevistada 4)

[...] por outro lado eu tive a experiência quando trabalhei na agência corporativa, eu ia no cliente e ele me dizia, coloca o atendente aqui e ele tem de falar espanhol e inglês, OK, mas ele custa x, e ele não quer pagar. Daí a gente tem que convencer o cliente, como assim, você não quer pagar, mas quer um atendimento bilíngue, você acha que eu vou pagar como esse funcionário? Até posso conseguir, mas ele vai ficar um mês e vai embora, rotatividade, então, é a discussão que a gente tem de levar ao cliente, a gente quer mostrar ao cliente para que ele dê valor as coisas e pagar o justo. (Entrevistado 14<sup>43</sup>)

---

<sup>42</sup> Modelo de planilha de precificação no anexo 2.

<sup>43</sup> O entrevistado 14, assim como a entrevistada 13 não atua como gerente de contas. Atualmente é o presidente de uma associação que cuida dos interesses das TMCs. Porém, este sujeito já atuou como

Ou,

E mostrar que ele não pode ficar naquele círculo vicioso, eu pago pouco, vai mal, eu destrato, pego outro, vai mal, eu destrato, e começa o círculo vicioso e doentio, e quando você vai ver, no frígir dos ovos, quanto você gastou por isso tudo, então, por isso que é uma tarefa de médio prazo que a gente tem para tentar modificar esse tipo de pensamento. (Entrevistado 14)

Ou ainda,

E aí, a gente sempre defende que comprar viagem atendimento, prestação de serviço é um negócio bem difícil, porque hoje medir... quer dizer poder medir, por exemplo, atendeu o telefone em 10s, dá para saber. Agora... fui mal atendido, como você consegue medir esse ... fui mal atendido pelo atendente, quais são os quesitos que levaram ... porque hoje acordou mal, acordou atrasada, meteu a canela na porta, (risos), ficou louco da vida, tem uma notícia ruim, daí você vai cobrar do seu consultor o assento aquele que a gente falou antes, não deu, daí pronto. Essa agência não presta, ela não está me prestando um serviço adequado, porque o estado de humor dele não estava bom, daí ela chega num outro dia que tá muito bem, feliz da vida, consegui lá o tal assento, então, entendeu, é um negócio extremamente complicado medir a qualidade de prestação de serviço, quais os parâmetros para medir essa qualidade? (Entrevistado 14)

Nas falas desse entrevistado – presidente da associação que cuida dos interesses das TMCs - podemos inferir que o controle operacional exercido pelo cliente através de suas exigências na qualidade do atendimento e a recusa em pagar de acordo com essas exigências é um problema que afeta o setor como um todo, tanto que está na pauta da associação como uma questão importante que deve ser discutida com o mercado do Turismo Corporativo.

O entrevistado também questiona como medir de fato o trabalho real em serviços, onde, apesar dos indicadores criados pelo setor este escapa da prescrição completa, corroborando com Dujarier (2006), que afirma que a prestação de serviços requer, cada vez mais, componentes indizíveis, invisíveis e imprevisíveis.

Assim, segundo Gaulejac (2005) as ciências da gestão desenvolveram metodologias ultra sofisticadas para traduzir todas as produções em indicadores de medida a fim de cifrar e controlar sua rentabilidade. Acrescenta que existe um postulado de racionalidade, produzido através das tecnologias, segundo o qual as decisões são tomadas “objetivamente” e, portanto, tornam-se indiscutíveis. As ferramentas de

---

gerente de contas de uma importante TMC, assim como gerente de contas de companhias aéreas. Ao contrário da entrevistada 13, que já foi gerente de TMC, e hoje cuida dos interesses de um cliente, este entrevistado, cuida dos interesses das TMCs e, portanto, consideramos importante para este estudo, no sentido em que representa os interesses das TMCs. Da mesma forma que a entrevistada 13, quando aparecerem as falas deste entrevistado, destacaremos de quem se trata.

gestão mantém a aparência de instrumentos neutros, porém, segundo o autor, o postulado de neutralidade desses instrumentos esconde mecanismos de poder e controle nas diferentes concepções das partes ativas da empresa. Graças à medida contábil, acrescenta o autor, o instrumento orçamentário homogeneiza o real, reduzindo a complexidade a um valor monetário, eliminando, desta forma, todas as outras dimensões. A suposta racionalidade que os subentende leva a impor uma concepção instrumental e normativa que se impõe como uma visão universal, abstrata e a-histórica (GAULEJAC, 2005: 132).

As inovações tecnológicas que já foram vistas como uma ameaça ao segmento do Turismo Corporativo, hoje aparecem como solução para a manutenção e crescimento deste setor. Atualmente, como descrevemos a partir da categoria de análise, a qual chamamos, neste estudo, de dimensão operacional dos dispositivos de gestão, a difusão das tecnologias se mantém como base para a organização do trabalho no Turismo Corporativo, assim como a busca por atualizações dessas tecnologias, se apresentam como tendência deste mercado. Desta forma, a cada inovação há a necessidade de adaptação dos trabalhadores às novas demandas, o que implica diretamente sobre as rotinas e comportamentos desses atores, atuando como uma “força normativa” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:432), o que os leva a estruturar as rotinas a partir desses “modelos” de ação. Assim, as tecnologias são, ao mesmo tempo, recursos e veículos operacionais de definições das situações gestionárias. Por apresentar caráter de racionalização dos processos, a tecnologia é objeto de aceitação tácita, considerada como indiscutível e, portanto, está ao lado de quem toma as decisões, de quem detém o poder dentro desta organização social.

#### **4.1.1 Adesão ao discurso que justifica o engajamento no trabalho e a dimensão cultural dos dispositivos de gestão**

Segundo os teóricos da sociologia da gestão, acompanhando o movimento da multiplicação vertiginosa das inovações técnico-organizacionais tocantes às empresas e a organização do trabalho, constatamos ao mesmo tempo, a potência da temática da “modernização do trabalho”, a partir de temas como a liberdade, a criatividade, a inventividade e a autonomia dos indivíduos, como verdadeiras ideologias mobilizadoras. Desta forma, de acordo com Maugeri (2008) esse discurso visa utilizar-se dessas ferramentas como verdadeiras alavancas de uma “revolução” econômica e

social maior, onde a prosperidade da empresa e o bem estar dos trabalhadores não seria mais incompatível, reconciliando, desta forma, capital e trabalho.

E isso não é só com a agência de viagem, é com quase todos os prestadores de serviço, por exemplo, hotel, se bem que hotel a pessoa tem contato com o produto, a agência tu não tem contato com o produto, então é uma coisa bastante complicada, quando eu converso com as pessoas sobre isso eles têm dificuldade de entender. Uma outra coisa que eu sinto assim sobre profissional do gerente de contas é que parece uma coisa muito fácil, que qualquer pessoa pode fazer este trabalho. Então tu tem “n” exemplos de pessoas que começam, tu explica o que que tu faz e começam a exercer esta função e daqui a pouco eles descobrem que não tem o perfil para isso, porque é um perfil bem particular, são pessoas que tem que ter agilidade, a rapidez de raciocínio em cima do negócio . Tu tem, tu consegue entender o cliente e conforme tu segue por uma linha ou por outra, então, esses conhecimento, esse jogo de cintura que o gerente tem de ter, acho uma coisa bem pessoal. Num primeiro momento tu te baseia no perfil da tua empresa e vai com uma coisa mais ou menos pronta, até digo que no início a gente faz mais ou menos isso, com o decorrer do tempo tu vai ver que isso se perde, se alguém perguntar para ti como é que tu faz a visita, eu vou dizer, não sei como é que eu faço a visita, as coisas vão fluindo , tu vai identificando junto ao cliente as necessidades dele e vai adaptando o teu discurso, a tua colocação, o que ele quer, porque eu acho que o grande segredo disso tudo é ter algumas perguntas chaves que faça com que o cliente te diga o que ele quer, aí ele começa a te dizer o que ele quer ouvir, e quando tu sentir que o que tu ta colocando, tem que ter sensibilidade, porque se aquilo que tu está colocando está sendo contrário aquilo que ele está esperando tu tá no caminho errado, então, tu tem que achar um ponto para voltar e reencaminhar a tua fala, se o cliente ta contrariado, não está concordando com o teu ponto de vista, tu tá no caminho errado. (Entrevistado 1)

Calmo, saber lidar com o cliente, bons relacionamento, boa fala, bom desenvolvimento, postura, principalmente, eu particularmente acho postura a mais importante. A gente tem hoje gente com bastante conhecimento, mas pouco perfil para o comercial. Mas ainda é preferível ter o perfil e postura, o conhecimento vai adquirindo com o tempo, né? Porque tá complicado conseguir as duas coisas hoje no mercado. (Entrevistado 3)

Assim, o novo modelo de gestão no Turismo Corporativo passou a exigir que os gerentes de contas fossem mobilizados de outra forma para que estes pudessem adaptar-se às novas demandas do mercado. A nova gestão empresarial exige cada vez mais desses trabalhadores o “envolvimento” pessoal, a obrigatoriedade de lançar mão de características individuais e, principalmente, da rede pessoal de relacionamento para melhor executar sua função. O “perfil” ao qual o entrevistado se refere significa que ser gerente de contas requer um *ethos* próprio, relativo a um determinado grupo

profissional, um “saber-ser”, em oposição ao “saber” e ao “saber-fazer” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:131), sempre atrelado às necessidades específicas dos clientes.

Sim, seria como saber se relacionar com o fornecedor e com o cliente, com os dois. Saber botar na balança o que é bom para o cliente, mas também o que é bom para o fornecedor, conciliar com as duas partes, não entrar em atrito nem com um, nem com outro. Saber lidar com a cobrança de um de um lado e o outro do outro. (Entrevistado 2)

Na verdade, antigamente o gerente de contas era um cara que simplesmente fazia visita social, hoje não, hoje ele é um cara que é responsável por muito mais e tem uma pressão psicológica muito maior, porque antigamente o cara ia lá fazia uma socialzinha com a secretária, porque antigamente o poder de decisão era da secretária. Hoje não. Acho até porque as empresas se deram conta, as viagens são o terceiro maior gasto, e passou para a área de compras, e aí, o gerente de contas hoje é um cara que tem que ter mais conhecimento, não só vender, mas como administrar conflitos, porque basicamente é a visão, a visão não, o papel do gerente de contas, do bom gerente de contas, o cara que é profissional. É gerir conflitos, é ter jogo de cintura, é gerir conflitos entre o fornecedor e cliente, porque o fornecedor cada vez mais atropela o agente e negocia com o cliente, porque cada vez menos ele respeita a figura do agente de viagens, em contrapartida, o que acontece ele tem que administrar também o conflito daquele consultor que está sendo cada vez mais exigido sem ter um suporte porque o cliente cada vez quer pagar menos. (Entrevistada 4)

E ainda,

[...] ele tem que administrar o consultor, o fornecedor e o cliente, o tempo inteiro, e ainda administrar as diretrizes de uma empresa que está com o ganho dela cada vez menor, então eu acho que o papel do gerente de contas de contas hoje é extremamente desgastante, assim. Sempre usando a imaginação para resolver os problemas. Por uma remuneração que também está cada vez mais baixa. (Entrevistada 4)

Nas falas dos entrevistados acima vimos a maneira de como os gerentes de contas sentem-se responsáveis pela administração dos conflitos entre as partes envolvidas nas relações relacionadas à atividade que desenvolvem. Para o sucesso na intermediação e resolução dos conflitos entre as partes (cliente, fornecedor, *backoffice* e hierarquia da TMC), este sujeito precisa lançar mão de sua rede pessoal de relacionamento, bem como reunir qualidades individuais (criatividade, autonomia, inventividade), de forma a desempenhar com sucesso esta função, de acordo com quadro ilustrativo apresentado no capítulo segundo, item 2.2.1.

Também podemos observar na fala da última entrevistada, que estes atores também se sentem responsáveis pela administração dos resultados financeiros das

empresas para a qual trabalham, recorrendo a soluções próprias com o objetivo de redução de custos. Para que isso aconteça é preciso, por parte da nova gestão empresarial, conquistar o comprometimento desses trabalhadores ao processo produtivo das empresas.

Bom, primeira coisa, aquilo que a gente falou desde o começo, ele precisa conhecer bem a atividade, de que maneira eu consigo julgar se ele não conhece a atividade, então é importante que ele tenha aquele histórico de ter passado por outras áreas, porque acho que é uma das formas dele conseguir avaliar melhor, né, mas como eu falei, isso é só o básico, além disso, ele tem de ser uma pessoa que consiga se relacionar com gente, né, como ele vai estar gerenciando, então ele precisa conseguir entender as limitações da equipe, ele tem que estar apto para gerenciar pessoas, estamos falando de um gerente de contas que muitas vezes vai ter de administrar dez pessoas, dependendo do tamanho do cliente que ele atende, ou dos clientes que ele atende, então ele tem que ter essa habilidade de relacionamento com pessoas, ele tem que saber ter uma boa noção dessa parte de custos, né, porque eu acho que aquele bom negociador é aquele que faz negócio bom para o cliente e bom para a empresa também, então ele tem que ser mais completo nesse sentido, ele tem de conhecer um pouco de cada área, vamos dizer assim, para que ele consiga fazer um bom trabalho, que consiga fazer um bom negócio, que seja um negócio equilibrado para os dois lados, aquele negócio ganha/ganha, né, assim as duas partes terminam tendo resultado, e não um negócio que seja bom para um lado só. (Entrevistado 8)

Sim, mundo porque o teu viajante não viaja só aqui, nós principalmente, por sermos uma empresa global, que atende empresas globais, tudo o mais, então desde questões como um vulcão que está lá em erupção, seja no México, na Europa, enfim, a gente tem que ter agilidade na informação. Se ele é pego de surpresa, se viaja e não foi informado... a agência não é só emissora, a agência é suporte, eu acho então que é muita informação mesmo para ti, né... então tu tem que ser meio generalista, mas ao mesmo tempo focar, pensar em cada um dos clientes, pensar nas peculiaridades do negócio de cada um, cada um tá numa área. Então assim, o *account manager*, o gerente de relacionamento tem de ser polivalente, o principal é isso, ele tem de ter muita versatilidade para conseguir abranger todos esses assuntos, fazer aquele mix e direcionar a informação corretamente para aquele tipo de negócio para cada tipo de cliente. [...] eu brinco que a gente está sempre equilibrando os pratinhos (risos). Hoje o gerente de contas, o gerente de relacionamento, o *account manager*, só muda o nome, mas é um equilibrista, que fica equilibrando os pratinhos, tem que estar sempre assim ó (gesto de malabarista equilibrando pratos). (Entrevistada 5)

As falas dos atores acima nos apontam para o cotidiano dos gerentes de contas como uma rotina de tomada de decisões constantes, onde essas decisões dependem da autonomia e capacidade criativa de cada um em encontrar a solução adequada para o problema que se apresenta, a partir de seu próprio discernimento.

Para esses sujeitos, não existe uma decisão certa a ser tomada, existem situações possíveis e que exigem decisões adequadas, de forma que a melhor decisão seja aquela que se adapta às situações do momento. Dentro dessa perspectiva, nossa análise leva em consideração as práticas que são formadas em torno dos dispositivos de gestão, e a utilização que os atores fazem destas, pois, conforme discutido no segundo capítulo, item 2.1 deste estudo, a produção de serviços é um ato relacional, um encontro entre indivíduos que se engajam em uma interação como atores, mas também como sujeitos (DUJARIER, 2006:63). Para a autora é uma atividade onde o consumidor é ao mesmo tempo, o objeto, o sujeito, o meio e o juiz do trabalho executado. Como não há a possibilidade de prescrição das tarefas, é o julgamento do trabalhador em contato direto com o cliente que vai lhe permitir de optar pelo modo “correto” de ação.

Então é importante saber identificar, ter alguma noção de leitura corporal, na minha opinião entender que isto agrega, entender pela gesto, pela postura das pessoas, quando alguém está interessado no teu assunto - neste momento ele coloca a mão no queixo, imitando a minha posição de atenção. Essas coisas são interessantes, porque são técnicas que te ajudam no teu dia-a-dia, tu começa a ver, puxa, estou indo pelo caminho errado, o corpo está me dizendo que estou indo pelo caminho errado, então eu tenho que mudar, então são técnicas que tu acaba aprendendo, acaba desenvolvendo. Acho importante também fazer uma análise crítica sempre que tu volta de uma visita, pra tí ver onde tu errou, as coisas que tu falou, o tom de voz, eu tenho um problema muito sério e que tento corrigir, quando me empolgo com um assunto, acabo falando sempre muito rápido, e muitas vezes a recepção não é muito legal, então tem de tentar ter um controle sobre todos esses aspectos que envolvem a negociação, o tom de voz, a velocidade das palavras, dar um tempo para a pessoa pensar no que você está falando, não agregar muita informação, senão a pessoa não consegue raciocinar sobre o que você está falando, então essa é uma dificuldade que eu tenho. Então, geralmente, quando eu vou fazer uma visita muito importante, antes de entrar eu falo para mim mesmo: eu tenho de falar devagar, eu tenho que passar com calma as informações para a pessoa entender, porque isso é importante, a compreensão do que está acontecendo, né? E a leitura corporal é muito importante, tu consegue realmente identificar essas coisas assim. (Entrevistado 1)

Esses discursos que pregam comportamentos “ideais” nos indicam a ideia de que os dispositivos de gestão não se encontram somente nos objetos, mas atuam como processos, determinando as práticas, pois o que percebemos na fala deste ator é a necessidade constante de autocontrole em relação às atitudes perante os clientes. Ele demonstra que é preciso controlar constantemente suas emoções, analisar metodicamente suas ações, pois são estas que vão definir o sucesso ou o fracasso de

seus empreendimentos profissionais, quer seja na prospecção de novos clientes ou na manutenção dos já existentes e, conseqüentemente, seus méritos individuais.

Nosso entrevistado também indica, conforme apontam Boltanski e Chiapello (2009), que esses sujeitos sabem prestar atenção nos outros para detectar os indícios que lhe permitirão intervir com discernimento em situações de incerteza, possuem a habilidade para controlar e modificar autoapresentação, chegando até a capacidade de mentir sem hesitar desde que isso seja julgado necessário. Ou ainda, segundo os autores, este sujeito para adaptar-se às situações que se lhe apresentam apoia-se em suas qualidades “comunicacionais”, em seu temperamento “convival”, em seu espírito “aberto” e “curioso”. É preciso estar sempre disponível, de humor estável, seguro se si, sem arrogância, familiar sem excesso, solícito, tendo mais para oferecer do que esperar (BOLTANSLI; CHIAPELLO, 2009:146).

A diretoria das TMCs espera dos gerentes de contas, que estes tenham autonomia para a tomada de decisões junto ao cliente, que façam projetos, justifiquem seus empregos, calculem sua contribuição e que caminhem sempre além dos objetivos que ela fixa (GAULEJAC, 2005: 119). Ou seja, o gerente de contas deve provar à hierarquia de sua empresa suas competências, bem como justificar sua função.

Como ele está no dia-a-dia do cliente, é importante que ele tenha autonomia para, inclusive, selecionar as pessoas que vão atender este cliente, que possa ter autonomia para mudar algum processo, ele conhece as dificuldades, as necessidades, ele conhece tudo aquilo que o cliente precisa, e se ele não tiver essa autonomia, o trabalho dele fica capenga. Senão ele teria que chegar na empresa e atender tudo aquilo, para alguém que não tá participando do negócio, que esteja fora do relacionamento consiga enxergar e arrumar aquilo que precisa ser arrumado, então o tempo que você leva para resolver o problema pode ser tarde demais. Tem que agir na hora. Claro, é importante que o gerente geral ou diretor da agência conheça bem o perfil dos seus gerentes de contas, para poder avaliar se ele está dentro, se está tomado as decisões corretas. Eu sou a favor de dar autonomia para o gerente de contas, porque é ele que está no dia-a-dia com o cliente, e só ele consegue enxergar, e aí eu acho que as coisas terminam se resolvendo muito mais rápido, porque o que a gente busca nessa relação comercial é a satisfação do cliente. Então, quem pode resolver mais rápido é quem está perto do problema, quem tá enxergando, na hora. Então eu concordo, seja lá o executivo de contas, seja o gerente de contas, não importa, a função é a mesma, eu acho que sim, sou a favor dele ter autonomia para poder gerir esse trabalho, para que ele possa tomar as decisões que precisam ser tomadas dentro desse patamar de decisão, quer dizer, para aquela conta, para aquele cliente eu vou buscar a melhor forma de atendê-lo, logicamente que obedecendo todas as questões da negociação, porque tu sabe que na hora que tu apresenta uma negociação para o cliente, tem lá um custo prévio, determinado, negócio e tal, mas respeitando isso, tranquilo. Caso contrário, se

precisar mudar a estrutura vai ter de renegociar com esse cliente, pois tem que manter um patamar que seja bom para as duas empresas, mas é esse o papel desse cara. (Entrevistado 8)

Sim, tenho autonomia, e ajuda bastante, é a experiência, né? São uns bons anos no turismo. E eu tenho um bom conhecimento de aeroporto e hoje está muito em evidência, problemas de infraestrutura, de tempo, então a gente consegue antecipar muito os problemas, consegue resolver antes de acontecer, então a experiência ajuda bastante, sim. Trabalhei em companhia aérea, o que ajuda também, na TAM. (Entrevistado 2)

O que eu vejo e já vi muito na minha vida profissional, é que muitas vezes o gerente de contas quer ser o amigo do cliente, mas ele termina sendo inimigo da empresa que paga o salário dele... não... às vezes assim, na ânsia de querer agradar o cliente ele não mede a consequência de que aquilo é um negócio, e o negócio precisa estar equilibrado para os dois lados, né. É ótimo fazer tudo pelo cliente, mas será que ele paga por tudo que a gente está fazendo, ele precisa acertar que o cliente tenha de fato tudo que ele precisa, mas que isso esteja coberto na negociação, dentro dos objetivos estipulados, porque aí sim eu estou fazendo um negócio justo, para o cliente e para a empresa. (Entrevistado 8)

O gerente de contas, conforme nos aponta o entrevistado deve saber colocar na “balança” e equilibrar suas decisões mensurando sempre o que é bom para a empresa-cliente, mas também o que é bom para a TMC, considerando as peculiaridades de cada cliente. Para Boltanski e Chiapello (2009) a administração por objetivos apresenta-se como um dispositivo de controle particularmente eficaz, a cada executivo é concedida alguma autonomia, mas esta continua bem enquadrada. Por um lado, pelas descrições de cargos, que possibilitam especificar as margens de autonomia concedida; por outro, pela fixação, para cada um, de objetivo coerente com a política geral da empresa. Assim, apoiados nos autores, podemos afirmar que os gerentes de contas são julgados com base na realização dos objetivos estipulados, o que determinará o maior ou o menor sucesso de sua atividade. Porém, como vimos no item anterior, eles se encontram submetidos a objetivos e metas que operam como prescrições, no sentido em que são os números que irão determinar seus méritos profissionais. Portanto, para os autores, trata-se de um engenhoso dispositivo que, graças a ele, este sujeito ganhará certa autonomia na organização, terá meios à sua disposição e será controlado, não em cada uma de suas decisões, mas pelo resultado geral.

O gerente de contas também precisa ser “aceito” pelo cliente, inspirar “confiança” para estar apto a exercer esta função junto aos clientes, necessita provar que possui as qualidades “morais” necessárias para atender às expectativas do cliente, estando à altura deste.

[...] eu vejo assim, como experiência de mercado, tem uma abordagem específica para uma empresa de consultoria, não é nem comportamental, pode ser de vestimenta, para mim é óbvio, se eu vou, por exemplo num escritório de advocacia eu vou de terno e gravata, se eu vou em qualquer empresa na sexta-feira eu não preciso nem ir de paletó, posso ir de calça e camisa social, traquejos que eu não tinha antes, eu ia nas empresas na sexta de terno e gravata e o cara estava de calça jeans, sapatênis e camiseta polo e, por mais que você fale bem, o cara não se identifica, então são coisas que eu vou pegando. (Entrevistado 10)

Na minha opinião, primeiro ele tem que ser uma pessoa extremamente profissional e que transmita muita segurança, muita confiança e conhecimento do que faz, isso é fundamental, sem isso não dá. Tem que haver assim, uma simpatia entre o gestor e o gerente de contas, ele é o executivo da empresa dele, mas ele tem que andar junto com o gestor, e para isso tem que ter esse elo, tem que ter esse conhecimento pessoal, e ele tem que ter muita segurança no que faz. Muito conhecimento, porque senão, foi aquilo que te falei, só tendo isso terá condições de gerir um trabalho bom. (Entrevistada 13)

A “confiança” por parte do cliente em relação ao gerente de contas é um valor “moral” e pressupõe que a situação esteja sob controle, “pois ela só é depositada em alguém que, sabidamente, não abusará, que é previsível, que faz o que diz e diz o que faz” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:113). Desta forma, para esses trabalhadores provar que são confiáveis é uma tarefa diária e que é preciso ser demonstrado constantemente.

[...] é sempre dar resposta, a resposta correta, a transparência, a clareza essa parte do relacionamento, honestidade, na parte de informação que está sendo repassada, honestidade e confiança e o cliente sentir isso, né? Então acho que este é o grande diferencial, ele sentir firmeza no que tu diz, ver que tu foi atrás da informação, o relacionamento com clareza, jogo aberto. (Entrevistado 3)

Depois do custo eu diria que é o atendimento dado pela agência, quais são as tuas ferramentas, o que tu está agregando de valor para a empresa, outro item é a confiança, porque o que que acontece, outra coisa importante nesse processo, eu não posso trabalhar com alguém que eu não confie nele, nem sempre eu vou poder estar conferindo se as informações que ele está me passando são as reais, porque a gente sabe que existia um monte de malandragem. Eles também estão exigentes em matéria de ferramenta de busca, que unifique a pesquisa, ao invés de entrar no site de cada companhia aérea, ter todas na mesma tela, é o mínimo hoje, porque assim quando ele mesmo pode ver os valores, fica mais seguro, então a ferramenta que garante ao cliente uma confiança que há um tempo atrás ele não tinha. Então é a pessoa que responde pela agência e a qualidade da ferramenta que dão confiança ao cliente, isso hoje é fundamental. (Entrevistado 1)

Para uma agência menor, a rotatividade de clientes é menor porque a gente acaba tendo um relacionamento mais próximo. Eu vejo isso com os diretores da TMC X no relacionamento com clientes de muito tempo de casa, mais íntima, quando digo íntima, quero dizer amizade, eles mandam presente de aniversário para a agência e vice-versa, um relacionamento assim um pouco mais próximo, 90% da carteira de clientes da casa são de mais de dez anos, amarraram muito bem esse relacionamento informal, essa amizade, essa confiança, e isso faz um grande diferencial no mercado. (Entrevistado 10)

Para Boltanski e Chiapello (2009), a referência à confiança sugere, enfim, que os modos de regulação na atual organização do trabalho não resultam apenas do fortalecimento da esfera mercantil na empresa. Para os autores é verdade que o contrato assume cada vez mais o lugar da hierarquia, mas nem sempre se trata do contrato mercantil clássico. No Turismo Corporativo, como vimos, as relações de força não são mais necessárias e deixam de ter vigência quando se trata de obter adesão, de criar um sentimento de satisfação e confiança no outro.

A gente acha que eles não olham os relatórios, não olham mesmo, mas está lá, à disposição, se quiser, está lá. E é o que ele diz, tem total confiança na gente. Os colaboradores da empresa mudam a postura quando eles sabem que são cuidados, tu entende? (Entrevistada 7)

Eles mandam e-mail, dizendo vê com a E.S, daí o pessoal vê comigo. Se eu disser ok, tá ok, eles nem questionam mais nada. Agora, olha a minha responsabilidade, é difícil, porque faço isso até para o presidente da empresa, então é assim, aquilo que eu te digo, transmitir a confiança, transmitir o conhecimento, é isso que é fundamental em qualquer profissional, é conhecer o que faz, gostar do que faz, e dar segurança para quem tem que transmitir as informações. (Entrevistada 13)

A nova gestão empresarial insiste muito no fato de que é preciso desenvolver esse tipo de relação, que cada um deve ser digno de confiança e afastar dos negócios aqueles que a traem. Conforme a fala da segunda entrevistada, que é gestora de conta viagem, compreendemos a importância que o cliente atribui à confiança que este deve ter em relação ao gerente de contas responsável pela sua conta corporativa. Segundo a entrevistada, as informações advindas do gerente de contas serão repassadas à presidência da empresa-cliente, o que representa muita responsabilidade, uma vez que não pode haver falha nessas informações.

Desta forma, podemos inferir conforme sugerem os autores que a confiança é, na verdade, o outro nome do autocontrole, pois designa uma relação segura, em um momento em que não existe nenhum outro dispositivo, senão a palavra dada e o

contrato moral: “porque assentar o controle numa hierarquia de executivos, que são caros porque subordinam sua própria adesão à estabilidade de uma carreira, se é possível levar os assalariados a autocontrolar-se?” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:111). Além disso, acrescentam que a força deste contrato reside no fato de que a confiança é moralmente qualificada, ao passo que o controle exercido por terceiros não passa de uma relação de dominação. Portanto, a confiança depositada nos gerentes de contas por parte dos clientes é a principal estratégia da hierarquia das TMCs para a manutenção desses clientes, e isto só se torna possível a partir do engajamento completo deste sujeito ao projeto da agência corporativa, a qual ele representa.

Eu sempre digo que o gerente de contas é fisicamente a agência e o produto que está por trás dele, então a cara do produto é o gerente de contas. Então quando tu chega num cliente que tu nunca prospectou, que não te conhece, é exatamente essa imagem que fica, eu poderia dizer que no caso da minha agência, praticamente a totalidade dos clientes não conhecem os diretores da agência, só conhecem o gerente de contas, a pessoa que está na linha de frente, acaba que não conhecem nem o cara que atende eles ali, só o gerente de contas. Então o rosto da empresa que fica é o rosto do gerente de contas, por isso que a gente acaba travando algumas brigas internas, porque tu acaba sendo o *link* entre o cliente e a empresa, porque quando existe alguma coisa errada por parte da agência é a tua pessoa que está lá se comprometendo, errando ou acertando, então a gente tem a responsabilidade do gerente de contas que é muito maior do que as pessoas imaginam que seja, porque as empresas ficam, tu vai, e tu pode ficar marcado pelas coisas que a agência fez, tu fica marcado, a gente tem exemplos disso, tá....tem clientes, por exemplo, que a gente não pode nem passar pela frente muitas vezes, culpa do procedimento das agências, processos errados, mas como tu representa a empresa fisicamente, muitas vezes acaba arcando com este erro. (Entrevistado 1)

Para analisarmos nosso objeto empírico, e compreendermos os controles exercidos sobre estes, na atual organização do trabalho, nos amparamos em Gaulejac (2005), quando este afirma que a atual forma de mobilização dos trabalhadores demanda que estes integrem a lógica financeira, o engajamento ao capital como uma necessidade. Para evitar que o antagonismo entre capital e trabalho não venha a emergir como oposição central, é necessário que a lógica financeira, segundo o autor, seja apresentada como um benefício para todos e, portanto, justa.

Corroborando com o autor neste sentido, entendemos que é preciso que os gerentes de contas se tornem “pequenos acionistas”, assumindo os riscos de que uma parte de suas remunerações venha atrelada às vendas dos respectivos clientes, quer seja através de comissionamento sobre as vendas, ou sob a forma de participação dos lucros

das TMCs. Assim, o “valor” das contribuições e das retribuições de cada um é contabilizado em termos monetários (GAULEJAC, 2005:129).

Desta maneira, para que essa forma de mobilização se justifique é necessário, por parte desses trabalhadores, adesão ao projeto empresarial, engajamento completo aos objetivos e metas das TMCs, bem como, a exigência de serem os representantes da empresa perante clientes e fornecedores.

A gente sempre fala que o gerente de contas é rosto da empresa (TMC). O consultor, mesmo quando não tinha sistema ainda era só uma pessoa atrás do telefone, hoje nem se fala, cada vez o consultor tem menos contato com o cliente. O cliente manda tudo pronto, via sistema, é só emitir, diminuiu muito o contato. E o gerente é o rosto da empresa, fazer o meio de campo, trazer as demandas do cliente, levar as respostas, fazer o meio de campo entre uma parte e outra. Acho que a importância é total, não tem como deixar de existir, pelo menos, ainda, né? Acho que o cliente se sente seguro com a pessoa, a tecnologia evoluiu muito nesses últimos anos, mas, felizmente, a pessoa ainda é importante. Ainda precisa o relacionamento pessoal, trazer as demandas do cliente, anotar, olha isso aqui não tá bom, sentir que tem alguém correndo por ele, resolvendo os problemas, se dedicando. O gerente faz toda a diferença, a gente vê, por exemplo, quando muda o executivo de algum fornecedor, pode mudar completamente o relacionamento com a marca, pode ser da água para o vinho, assim. É uma pessoa chave, importante e difícil de conseguir. (Entrevistado 3)

Porque tu acha que quando a gente sai de uma agência a gente não consegue levar muitos clientes. Leva um ou dois, por quê? Porque a gente não tem coragem de falar mal da empresa que a gente trabalha, por mais defeitos que a gente saiba que tem. A gente sempre veste a camisa, e mata no peito, não é assim? (Entrevistado 1)

De acordo com as falas acima, recorremos ao termo “managinário” cunhado por Gaulejac (2005), que ilustra bem o processo que liga o sujeito à organização. Segundo o autor, o termo parte da concatenação entre as palavras *management* e imaginário, e encontra sua legitimidade pela aproximação da estrutura psíquica do trabalhador e o aspecto simbólico da empresa. Para o autor, a empresa, como toda instituição cria e possui um componente imaginário que integra um conjunto de valores e de regras que lhes são próprias. “Vestir a camisa” da empresa, segundo a fala do entrevistado, significa que ela propicia uma determinada imagem dela mesma, determinando suas políticas comerciais, ao mesmo tempo em que atua como produtora de sentido, respondendo às interrogações dos indivíduos.

Assim, a partir do que o autor chama de sistema “managinário” o controle se dá graças a uma adesão voluntária que se realiza entre o universo sócio-cultural da empresa

e o componente psicológico do indivíduo. Nessa perspectiva, o crescimento da empresa é o motor do progresso e o lucro gera benefício para o indivíduo, mas também para o conjunto da sociedade (GAULEJAC, 2005:128).

O nosso “por fora” não é mais sobre o comissionamento das vendas, quem dera que fosse. Agora é fixo, determinaram assim. Tu lembra que o mesmo aconteceu com a agência XX? Pararam com a comissão sobre as vendas e determinaram um valor fixo, também lá estava tudo uma bagunça, era o gerente geral que decidia como dividir o “bolo”. Daí começaram com a participação nos lucros e era sobre as metas de venda geral da empresa, lembra? Fizeram o mesmo aqui. (Entrevistada 4)

Olha o que eu sei é que nas grandes não estão mais pagando comissão sobre as vendas, é participação nos lucros da empresa, aquela coisa de se atingir as metas ganha, com percentual de acordo com as vendas. Agora, nas menores continua assim, salário pequeno e comissão maior, então é o cara que tem que correr atrás, se quiser pagar as suas contas (risos). (Entrevistado 10)

Na fala dos entrevistados acima fica claro que os rendimentos dos gerentes de contas estão diretamente atrelados aos resultados da empresa, seja através de comissionamento obtido pelas metas estabelecidas nas vendas dos respectivos clientes, seja pela participação nos lucros da empresa como um todo. Essa condição gera expectativa e ansiedade por parte desses trabalhadores em relação à manutenção de seu emprego e sobre seus rendimentos mensais que podem variar significativamente. Esta situação funciona como uma forma de controle eficaz no sentido em que atrela a garantia de emprego e a possibilidade de melhor remuneração ao desempenho do trabalhador.

Comigo nunca aconteceu, mas no início de 2010 tivemos uma crise aqui na empresa e foi preciso demitir duas das gerentes de contas. [...] perdemos clientes importantes, um deles era o segundo maior cliente. Fiquei sozinho, e o principal cliente da empresa que é meu, continua até hoje. (Entrevistado 1)

Existem situações, conforme o relato acima, em que a perda de clientes pode significar a demissão desses trabalhadores. Para Gaulejac (2005) as demissões são apresentadas como fatalidades necessárias, consequências de orientações estratégicas definidas no alto escalão a partir de critérios indiscutíveis. Na própria fala dos entrevistados ouvimos de que é o cliente que paga seu salário, ou ainda, que ele trabalha para o cliente e não para a TMC, portanto, parece natural que na falta deste – caso seja

um cliente importante - não haja mais a necessidade de a TMC manter o gerente de contas.

Assim, é a busca de lucro das empresas capitalistas que, segundo Gaulejac (2005), faz com que os trabalhadores adiram à lógica financeira como uma necessidade e, como no caso dos gerentes de contas, o recebimento de uma parcela dos rendimentos “por fora” ou através da participação nos lucros, seja considerado como justo, ou meritório do trabalho de cada um. Da mesma forma que é o próprio engajamento deste trabalhador ao projeto empresarial que faz com que ele “aceite” a demissão como um processo normal, como parte da “lógica” do negócio. Para o autor é a ausência entre o interesse individual e o interesse coletivo, a celebração do risco assumido pelo acionista e a apresentação da lógica do lucro como força criadora, os principais argumentos diante dos desgastes que este sistema de gestão gera.

Existe um outro aspecto do projeto gestor atual que aponta para a ideia de que a distinção entre a vida privada e a vida profissional tende a desvanecer-se, tornando-se difícil fazer a distinção entre o tempo da vida privada e o tempo da vida profissional, entre o comportamento na vida privada e o comportamento na vida profissional. A gestão ultrapassa suas regras a outras esferas da vida social, influenciando o comportamento dos atores em outras instâncias da vida.

Se interfere na minha vida particular? Acredito que sim, pois a confiabilidade de nossa imagem vale para todos os cenários de nossa vida. (Entrevistada 5)

E a resposta é sim, influencia! Certamente no meu caso, com meu estilo de ser, influencia e muito. Talvez para outras pessoas a influência seja menor, mas no meu caso tem tudo a ver. Meus princípios de trabalho são os praticamente os mesmos de casa: organização, disciplina, cuidado nos detalhes, educação, etc. Meu marido brinca que eu preciso ser mais “brava e exigente” com minha equipe, assim como sou com ele e as crianças. Mas de uma maneira geral o trato é basicamente o mesmo. Além daquela máxima de que se me estresso no trabalho acaba refletindo em casa e vice-versa. (Entrevistada 6)

No meu caso as coisas são muito próximas, não consigo diferenciar meu “jeito de ser” com os clientes da forma que sou com família, colegas de trabalho e amigos. Na verdade o que acontece é que acabo levando muito das minhas características pessoais para o trabalho, tanto que muitas vezes, dependendo do cliente preciso fazer algumas adaptações ao meu comportamento, como por exemplo, procurar falar menos e mais discretamente. Já fatores externos como aparência, este sim, é completamente direcionado para o cliente que vou visitar ou receber e não influenciam na minha vida pessoal, onde sou consideravelmente mais à vontade, para não dizer básica (risos). (Entrevistada 7)

Como analisado anteriormente vimos que exercer a profissão de gerente de contas, aponta para a ideia de uma profissão correlata a um *ethos* próprio, e que este corresponde a um determinado comportamento que os atores acreditam que os outros esperam deles. Tal comportamento significa para esses atores adotarem valores de exigência em comprometimento, responsabilidades, assim como, de serem dignos de confiança. Estes valores que demonstram que são esses sujeitos engajados e comprometidos com o seu trabalho, extrapolam as fronteiras da empresa e podem ser adotados igualmente em outras esferas da vida social.

No Turismo corporativo, o contato entre as partes – o gerente de contas e os interlocutores da empresa-cliente - é diário, exige muitas reuniões, encontros em situações de emergência<sup>44</sup> (quando surgem problemas inesperados e a urgência em resolvê-los), disponibilidade fora de horário comercial e, em algumas vezes, convívio prolongado durante viagens para realização de eventos<sup>45</sup>, congressos, feiras ou *famtours*<sup>46</sup>.

A gente vai a muitos eventos, almoços, jantares de clientes, de fornecedores. Quando estava na TMC X eu era gerente de contas da empresa Y e da empresa Z, que eram do mesmo grupo. Então eu cheguei a ir até em quermesses das empresas conversar com os funcionários, fazendo amizades, daí você acabava almoçando com o presidente ou com o gestor de viagens, então o assunto era a empresa, eles tinham acabado de comprar a empresa XX, então a gente tem de estar a par para ter assunto. (Entrevistado 10).

Às vezes, dependendo do evento, se for grande pode durar três, quatro dias, mais o tempo de organização. Tu acorda e até a hora de dormir está em contato com as pessoas da empresa, o mesmo acontece em *famtours*, a convivência é intensa, o dia todo, tu acaba fazendo amizades, que depois te facilitam transitar nas empresas. O *famtour* ajuda muito nesse relacionamento [...] é, tem momentos de confraternização, com os clientes e também com os fornecedores. (Entrevistada 14)

---

<sup>44</sup> O erro de um emissor da agência de viagens ou de um fornecedor, um atraso ou cancelamento de voo, a perda de uma conexão, as condições climáticas que impedem uma decolagem ou aterrissagem, pode colocar em risco um grande negócio que envolve igualmente grandes quantias em dinheiro, assim como pode implicar em insatisfação por parte de importantes executivos de grandes empresas, o que sempre mobiliza secretárias, gestores de contas e, na maioria dos casos, a resolução dos problemas passa obrigatoriamente pelo gerente de contas, que deve mobilizar sua rede de relacionamentos para a solução ou minimização deste.

<sup>45</sup> Em geral, dependendo do tamanho e importância do evento, há a necessidade da presença do gerente de contas responsável pelo atendimento da empresa-cliente, durante todo o período de duração do congresso ou evento.

<sup>46</sup> *Familiarization tour*, significa a organização de viagens pelas TMCs, em parceria com companhias aéreas e rede hoteleira para passeios a locais de lazer ou negócios tendo como convidados representantes das empresas clientes. Essas viagens não têm nenhum custo para os convidados e são organizadas pelos gerentes de contas, que em geral, também acompanham o grupo nessas viagens.

Este convívio frequente demanda do gerente de contas grande investimento subjetivo, pois não é possível manter comportamento de fachada, que tradicionalmente encontramos no atendimento de outros tipos de serviços, como por exemplo, em restaurantes, ou em lojas, onde o contato é eventual. Exige de fato sentimentos e atitudes “sinceras” para a manutenção deste relacionamento intenso e que pode perdurar durante muitos anos, sendo desta forma, o relacionamento pessoal o principal trunfo dos gerentes de contas. E é graças ao bom relacionamento com as pessoas estratégicas das empresas que ele pode obter informações privilegiadas que permitam a antecipação de problemas, ou até mesmo que impeçam a perda de determinado cliente.

A hierarquia da empresa entende essa estratégia como parte da função dos gerentes de contas, e é preciso que se utilizem dela como forma de atingirem suas metas e objetivos, porém, segundo Boltanski e Chiapello (2009) essas atividades constituem um problema por poderem ser acusadas de transgredir o interdito que pesa sobre a mercantilização dos seres humanos. Acrescentam que, receber uma gratificação financeira por ter contribuído para ampliar uma rede, criando uma conexão nova entre pessoas e grupos entre os quais não existia até então nenhum elo direto, ser pago para por em contato um conhecido com uma terceira pessoa que deseje esse contato são coisas que têm uma semelhança perturbadora com o delito de mercantilizar a pessoa humana: “o intermediário intervém como se possuísse um direito de propriedade sobre a pessoa daquele que ele põe em contato com o terceiro que espera um benefício dessa aproximação” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009:461).

Existe, desta forma, para os gerentes de contas, uma contradição sobre a natureza das relações que devem ser mantidas, por um lado a exigência de adaptabilidade e, por outro, a exigência de autenticidade, que pressupõe conectar-se pessoalmente e inspirar confiança.

Portanto, a nova gestão empresarial, que tem como objeto neste estudo a organização do trabalho no Turismo Corporativo, está associada a novas formas de controles que são menos visíveis, mas nem por isso estão ausentes. Essas formas de controle implicam cada vez menos na ação de uma supervisão direta, mas sim, no engajamento ao projeto empresarial por parte desses trabalhadores, que são mobilizados a partir discursos e práticas que pregam a liberdade e criatividade no trabalho, porém, como vimos neste item que analisa a dimensão cultural dos dispositivos de gestão, o aumento de autonomia veio acompanhado pelo desenvolvimento do autocontrole e

controle pelo mercado que, auxiliados pelos dispositivos tecnológicos em tempo real, mesmo à distância, combinam-se para exercer pressão quase constante sobre esses trabalhadores.

#### **4.1.2 Adaptação ao dogma “o cliente é o rei” e a dimensão política dos dispositivos de gestão**

Para Maugeri (2008), os dispositivos de gestão são também operadores de dominação. Em todas as suas dimensões, esses dispositivos atuam em nível simbólico orientando as ações. Em sua **dimensão política**, os dispositivos de gestão administram igualmente as relações de sentido, mas, principalmente, as relações de força, operando como um meio de resolução das relações de poder não declaradas, apontando, desta forma, o caráter ideológico da gestão.

Assim, segundo os teóricos da sociologia da gestão e seus dispositivos, para melhor compreendermos a natureza e a empresa política desses dispositivos, é preciso caracterizar precisamente o espaço de ação, identificar os atores, as questões presentes, o campo pesquisado e a natureza das interações em questão. Apoiados nesta afirmação, destacamos o papel disciplinar do cliente como sendo o principal indicador da dimensão política dos dispositivos de gestão neste estudo. O recurso ao cliente, instrumentalizado, opera em nível simbólico e também operacional (de acordo com o item 4.1 deste capítulo), subordinando os gerentes de contas às suas demandas e, desta forma, transferindo parte do controle da hierarquia ao cliente. Acreditamos desta forma, ser esta relação que subordina o gerente de contas ao poder disciplinar do cliente, que melhor ilustra nosso objeto empírico dentro do mundo do trabalho no capitalismo atual e, dele, decorrem os outros indicadores dentro da dimensão política dos dispositivos de gestão, conforme trataremos a seguir.

São coisas conflitantes, os clientes hoje estão regendo prazos, eles determinam, olha eu só vou te pagar dia 10 ou 25, ou então, eu só vou te pagar a cada 60 dias. Gente!!! Eu vou comprar uma máquina e vou levar dois meses para pagar o gerador da Stemac, quando que a Stemac vai me dar carência de seis meses para pagar um gerador? Nunca, mas os clientes estão exigindo que eu dê 60 dias de prazo para eles, não dá. A companhia aérea me dá 10, o hotel 15, no máximo 30 do cartão. Onde que eles acham que vai parar essa relação, entendeu? (Entrevistada 4)

Na fala da entrevistada acima fica claro a forma de como o cliente tenta impor à TMC condições que, via de regra, devem ser determinadas pelas agências, uma vez em que são estas que administram os prazos estabelecidos pelos fornecedores, e estes devem ser repassados aos respectivos clientes, de forma que não implique em prejuízo para essas agências.

Eu tive situações na agência XX onde eu fui demitida duas vezes e a empresa teve de voltar atrás porque o cliente não aceitou. Na XY a mesma coisa, não fui demitida, mas o cliente determinou que eu tinha que atuar em tal função, claro, na XY eu sempre tive reconhecimento, mas eu sempre fui galgando as posições porque o meu cliente lá me validou, quer seja para sair de consultora e passar para a área comercial, ou da área comercial para a área de eventos, sempre o meu cliente me respaldou. Mas hoje eu já vejo de uma maneira exacerbada, porque lá ele interferiu na minha trajetória profissional, aqui eu vejo que as relações interferem pessoalmente, acho que extrapolou.....não sei... mas acho sim que o cliente interfere diretamente nesse sentido. [...] isso é uma coisa que eu digo para os meus colegas aqui, quem vai te dar empregabilidade não é a agência A ou a agência B, não é ninguém, é o cliente. Este cara te mantém empregável (Entrevistada 4)

Nesta fala verificamos que o cliente interfere diretamente sobre as decisões que implicam sobre o destino profissional dos trabalhadores das TMCs, decidindo como e onde determinado sujeito deve atuar de forma que atenda às expectativas deste cliente. Assim como é ele, o cliente, que também pode validar ou não a contratação de determinado profissional, de acordo com o desenvolvimento de sua carreira profissional dentro do mercado de Turismo Corporativo.

Esta “interferência” é apresentada por Boltanski e Chiapello (2009) como um dogma: “o cliente é o rei”. Para os autores, este “dogma” passa pela insistência no cliente por parte dos autores de gestão empresarial dos anos 1990, e é um modo de levar a sociedade a admitir que a satisfação do cliente deva ser um valor supremo, de observância obrigatória – o cliente manda. É ele, o cliente, que impõe a todos sua decisão unilateral, cujas especificidades e exigências particulares devem ser respeitadas, e implica retomar uma personalização da produção dos bens e serviços que o interessam pelo viés de uma personalização das situações de trabalho e da maneira de tratar os trabalhadores (LINHART, 2007:229).

Mas ele quer o atendimento do jeito dele. São culturas que a gente tem que tentar estar quebrando aqui, sabe, a cultura do “jeitinho”. Eu quero sentar naquele assento 1 Alfa, mas aquele assento já está ocupado, não, mas eu quero. Eu trabalhei até recentemente em companhia aérea, e nós

tínhamos um cliente extremamente exigente, e ele quer a 1C ou a 1D, ou seja, na frente, no corredor, ele quer ser o primeiro a sair do avião, né. E nem sempre está disponível isso, mas ele quer e quer aquele assento e aí se você não conseguir, então, através de processos que não estão nada padronizados, que não estão prescritos, então a gente tinha que ligar lá para o aeroporto: “olha, o fulado tá indo”, e aí com aquele jeitinho brasileiro a gente acaba conseguindo, talvez a gente também peque, né. Talvez seja um erro nosso, era só dizer “olha, eu lamento, mas infelizmente isso não existe”, mas aí agente vai lá e faz, só que cada vez fica mais difícil, mas ele continua querendo. (Entrevistado 14)

Hoje eu recebi um email de uma empresa dizendo que ela não aceitava a política do hotel Ibis de pedir cartão na frente. Imagina, se ela fosse para os Estados Unidos, México, Europa, não teria outro jeito. Daí tô eu lá, né, para atender o cliente, negociando com o hotel e tal, pra ver que outra possibilidade a gente pode fazer, entende? Um negócio que já tem anos que é assim. Perdi meu tempo, mas e se eu não tentasse? (Entrevistada 7)

Nas palavras destes atores verificamos que o cliente continua exigindo aquilo que ele sabe que, devido às mudanças no mercado e a introdução das tecnologias, não é mais possível de ser realizado. O que antes era solucionado através do “jeitinho”, conforme as palavras do entrevistado que representa a associação que cuida dos interesses das TMCs, tornou-se cada vez mais difícil devido à informatização e padronização dos processos. Porém, mesmo ciente desta realidade o cliente continua exigindo o que não deveria mais ser solicitado. Diante desta situação, os gerentes de contas são obrigados a apelarem para sua criatividade e a rede de relacionamentos pessoais para tentar atender ao “desejo” do cliente, mesmo que este esteja fora das regras estabelecidas pelos fornecedores.

Não, eu acho que às vezes acontece, o gestor da empresa determina, eles têm lá determinada política, mas eles fazem com que a gente que tenha o controle dessa política, então, além de fazer o nosso trabalho normal de venda, de tudo, a gente também tem que ter o olho para saber se aquilo ali tá dentro do parâmetro da empresa, se não tiver, ele faz a cobrança sim, para a gente, ou seja, a gente tem que prestar contas não só dentro da empresa para o nosso chefe, mas para o nosso cliente que acaba também sendo um chefe, e a gente tem um pouco disso em alguns clientes, outros não, é mais tranquilo, o relacionamento acaba sendo de outra maneira, mas nós temos situações de clientes que nos dão o trabalho que seria dele para a gente fazer também. (Entrevistada 7)

Conforme a gerente de contas entrevistada acima, a política de viagens das empresas que deveria ser administrada e controlada pelos gestores da conta viagem, com o aval e respaldo da diretoria das empresas-clientes, muitas vezes esta tarefa acaba

sendo delegada às TMCs. Esta situação causa conflitos entre os usuários de serviços de viagem e os consultores que os atendem, pois estes usuários responsabilizam a TMC pelas limitações impostas dentro das solicitações de viagens, quando na verdade, estas foram determinadas pela política de viagens da empresa-cliente para a qual trabalham. E conforme vimos anteriormente, a responsabilidade na administração desses conflitos é função dos gerentes de contas.

A gente teve a situação da empresa Y que a gente fez toda a negociação do cliente com o hotel, ele disse, ele se sentiu no direito de ir lá e fazer melhor, e aí veio a cobrança para cima da gente, olha vocês têm que fazer melhor, vocês tem que ir lá com o hotel e gritar, exigir. Ele está me dizendo como é que eu tenho que fazer, como eu tenho que trabalhar com o meu fornecedor, e a gente tem um perfil, uma forma de trabalhar com o fornecedor que não envolve partir para a agressão (risos). Então existe sim, em alguns momentos do relacionamento essa cobrança do cliente. (Entrevistada 7)

É preciso levar em conta que temos, neste relacionamento, uma relação clara de subordinação ao cliente, uma vez que, como já mencionamos anteriormente, o cliente é quem determina como o serviço deve ser realizado, mesmo que, em alguns casos, as situações pareçam um tanto absurdas. Assim, de acordo com a fala acima, a influência deste ator, o cliente, não é mais representada apenas através de estatísticas de *marketing* ou do discurso do *management*, mas este se introduz em carne e osso nas interações e na organização do trabalho (MAUGERI, 2006: 30), com o objetivo de determinar a forma de como o trabalho deve ser realizado.

Na verdade o cliente corporativo ele exige, ele cobra muito e as agências, nós não somos mais emissores com éramos antigamente, hoje temos de ser consultores. Além de indicar um hotel, a gente tem de dar a dica de qual é o melhor meio de transporte, o acesso mais rápido, se tem restaurante próximo para jantarem à noite, então não é só emitir, é tudo que vem por trás, então se ficar só como emissor, não sobrevive. Hoje ele quer que especifique tudo, se vai para uma feira, que horas abre a feira, nós que temos que informar, informar a temperatura no local, se vai estar quente ou frio. Por exemplo, eu tenho passageiros que só voam no sentido contrário do sol. Então quando a aeronave decola a gente tem que saber, são peculiaridades que o cliente fala para o gerente, o gerente avisa o consultor e o consultor tem de ter esse cuidado, mas se ele esquecer, a responsabilidade cai sobre o gerente de contas. São situações bem adversas e a gente tem de estar preparado. Neste caso temos de saber a rota da aeronave, tem diretor que é assim, que quando chega na nossa sala no aeroporto, tem que ter um jornal comprado para ele, tem clientes bem exigentes, assim. Eu quero assim, e pronto. (Entrevistado 2)

No Turismo Corporativo, embora o cliente seja uma empresa, uma pessoa jurídica, em cada uma delas há inúmeros viajantes com necessidades e gostos diversos, e que em alguns casos extrapola o que poderia ser considerado como dentro da “normalidade”. Assim, muitas vezes, a demanda e exigências colocadas pelo cliente estão além das condições e estrutura das TMCs, como demonstramos no capítulo segundo, item 2.1.4, o que implica para o gerente de contas a busca de soluções ágeis, autônomas e cada vez mais criativas que o possibilite atender às demandas do cliente<sup>47</sup>, por mais complexas que estas se apresentem.

Olhando com melhores olhos é uma área que deve ser cuidada sim, porque ela é responsável por uma boa parte do custo da empresa, né? Então tu tem que ter um olhar mais crítico porque a partir dos números, dos dados, tu pode fazer redução de custo, sim. Porque numa gestão bem feita, tu consegue uma boa redução e é isso que hoje todo mundo tá buscando, né? (Entrevistada 5)

Ou,

Pelo menos o básico, dissídio e IGPM, porque tu tem o dissídio dos funcionários, isso é o básico, mas por incrível que pareça essa dificuldade a gente encontra, porque muitas vezes o *travel manager* recebeu uma orientação que ele tem que reduzir custos, então como é que ele vai justificar um aumento, então fica complicado, se ele não tem esse entendimento, ele não justifica internamente e aí a gente entra nas “peleias”, então é um mix, o cliente quer tudo, quer ser bem atendido, quer todo o serviço à disposição e pagar o menos possível, né. (Entrevistada 5)

Ou ainda,

[...] se eu não fizer, logo aparece outra agência que faz. (Entrevistada 5)

E o cliente quer do gerente de contas, eu vejo assim, reduzir custos, nada mais. Ele se diz preocupado com qualificação profissional, mas ele de fato não tá. É só redução de custos. É a máquina. (Entrevistada 4)

Fazer mais com menos é uma preocupação constante dos gerentes de contas. A busca em redução de custos para o cliente, de forma que não implique em prejuízo para a TMC é uma das tarefas deste trabalhador. Assim, para esse sujeito a empresa moderna

---

<sup>47</sup> É preciso lembrar que o gestor da conta viagem é o principal interlocutor da empresa cliente e, portanto, o que mais mantém contato com o gerente de contas, porém muitos outros atores também tem acesso a este profissional, como por exemplo, as secretárias da diretoria e os próprios diretores que, em algumas situações podem entrar em contato direto com este sujeito, para a resolução de situações imprevistas, principalmente nos finais de semana ou fora de horário comercial, pois o telefone celular do gerente de contas é colocado à disposição 24h à empresa-cliente.

é uma terra de aventuras, onde o modelo ideal de trabalhador é o “riscófilo” (GAULEJAC, 2005), ou seja, um homem empreendedor, capaz de se colocar em questão e que obtêm seus rendimentos através do enfrentamento dos desafios impostos pelo mercado em que atua. Rendimentos esses que são muito mais meritórios pelo fato de que a concorrência é viva em um mundo instável. Para o autor, a concorrência comercial é fator de emulação e permite que cada um se supere.

Hoje fora essa parte da operação que tem que andar, que a gente tem que administrar a informação, a reclamação, voltar para dentro da tua empresa, fazer com que a área de operações enxergue, e isso é difícil. Porque é outro trabalho de relacionamento que tem de se feito, por isso que eu digo que a gente é o elo, esse trabalho é assim, em geral o pessoal da operação não tem ideia do que a gente ouve lá, no cliente, porque o que a gente ouve lá e tenta passar para eles, né. A forma que eu trabalho, o que eu escuto do cliente eu tento passar exatamente, na hora, para ver se eles entendam e sintam o que o cara tá querendo dizer, só que geralmente eles dizem : - ah, mas esse cara é um chato, esse cara é isso é aquilo... tá... claro, eles estão lá no dia-a-dia e de repente a secretária tá com pressa, é uma chata... só que eles têm que entender o lado da pessoa, muitas vezes é o diretor que tá ali, pressionando, no “cangote”, ou o presidente ... daí acaba que eles têm que estarem afinados com ela para justamente terem sucesso no atendimento. Só que a gente diz, explica como é que tem de ser, que tem um jeito de se portar com o cliente, mas eles não entendem. Então fica difícil. Se operações está bem, vou te falar, 60% está bem, o serviço todo funciona, e o resto, os outros 40% é questão de tu suprir com relatórios, informações, tentando gerenciar da melhor forma possível para que possa ser feita uma boa gestão que traga redução de custos, e na melhoria dos serviços para a empresa. Difícil mesmo é fazer o pessoal entender como é que tem que agir com cada cliente. (Entrevistada 5).

Ou ainda,

Sim, são pessoas mais novas, são pessoas menos comprometidas, tudo bem, ele faz, mas ele faz o que tem de ser feito, mas não pensa que ele vai se esforçar, ficar aqui depois do horário, que nem nós, que quando éramos consultores ficávamos... ou então assim problemas que a gente vê muito. Na nossa época, na minha época de consultora, sempre acontecia, claro, uma situação, um problema, tu dava um jeito de resolver, tu não passava o problema, a menos que fugissem da tua alçada completamente, agora, hoje, problemas que eles teriam plenas condições de resolver sem precisar passar adiante, eles simplesmente tão repassando: favor verificar. Recebo uns e-mails sem noção, que eles poderiam ter resolvido, e para esses eu vou lá e digo: como assim? Não entendi, o retorno que você tinha de dar para o cliente, você não deu? (Entrevistada 5)

[...] o que acontece é que ele tem que administrar também o conflito daquele consultor que está sendo cada vez mais exigido sem ter um suporte porque o cliente cada vez paga menos, ele não faz auditoria, para ver que aquela receita que está cada vez menor não está propiciando que o cara tenha um acompanhamento de RH decente, que

ele tenha um treinamento adequado, ou que ele tenha um plano de carreira, que faça com que o cara queira permanecer na empresa. Hoje, a maior dificuldade que eu vejo é reter talentos (Entrevistada 4)

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos gerentes de contas é a administração da relação com os emissores e o administrativo das TMCs. O gerente de contas, imbuído de suas obrigações perante o cliente e a TMC, reivindica para si a “licença” de porta-voz dos clientes e o “mandato” que ele exerce em seu nome lhe autoriza a dizer a cada um o que este deve fazer e pensar no trabalho. Porém, os trabalhadores do *backoffice* apresentam certa resistência em compreender e se comportar diante dos clientes conforme os gerentes de conta acreditam ser a maneira ideal. Para os gerentes de contas está cada vez mais difícil encontrar profissionais para desempenharem esta função que se sintam “comprometidos” com a TMC e, conseqüentemente, com as necessidades dos respectivos clientes. Porém, como aponta a fala da última entrevistada inferimos que grande responsabilidade pela falta de profissionais que estejam à altura das exigências do setor é do próprio cliente, que vê no salário pago a este profissional uma forma de redução de custos, o que implica diretamente na qualificação do trabalhador contratado, e na qualidade do atendimento prestado. Ficando, portanto, a cargo do gerente de contas a administração dos problemas resultantes desta situação.

[...] tu viu lá na minha sala quem está sentado do meu lado, né? Ele está ali para controlar o que eu falo com o meu cliente que hoje é responsável por mais da metade do faturamento da agência. Agora, sempre que eu vou no cliente ele vai comigo, entra mudo e sai calado, nem sabe o que falar com o cliente. E diz para todo mundo que é ele que cuida da empresa (risos). (Entrevistado 1)

Pra diretoria? Se o cliente tá comprando e não tá reclamando, está tudo bem ... e se a gente consegue resolver os “pepinos” sozinha, melhor ainda. O problema é quando as vendas caem, as metas não são batidas, daí vem a cobrança. (Entrevistada 12)

Na primeira fala, o ator está se referindo a um membro da diretoria que atualmente senta-se a seu lado, na mesma sala, com o objetivo de controlar a relação deste gerente de contas com a empresa-cliente, o qual este se refere, no item anterior, como sendo o principal cliente da TMC. Podemos observar, desta forma, que o controle da hierarquia sobre este trabalhador acontece justamente porque é ele quem mantém contato direto com o cliente e, portanto, administra o relacionamento entre a empresa-

cliente e a TMC. Assim, além das metas e objetivos sobre as vendas, a supervisão da hierarquia das TMCs sobre os gerentes de contas também pode ser medido através do “comportamento” destes no relacionamento diário com as empresas-clientes, a partir de critérios subjetivos.

Assim, o controle exercido pela hierarquia se dá justamente por critérios de avaliação que apostam na habilidade deste ator em comprovar sua capacidade de fidelização de clientes e o crescimento de fatias de mercado. A satisfação dos clientes é um meio de os fidelizar e de os multiplicar e, portanto, os controles são otimizados por uma orientação muito clara para as necessidades de clientes atuais ou potenciais. Porém, como vimos na fala da segunda entrevistada, por trás da “satisfação do cliente” é a lucratividade da empresa, e a vigilância permanente quanto aos resultados que define a qualidade do trabalho do gerente de contas. Assim, de acordo com Gaulejac (2005) o poder gestor se enraíza na necessidade do lucro, e sua força repousa sobre diferentes mecanismos que canalizam a ação a serviço do capitalismo.

O modelo atual vigente no Turismo Corporativo, onde as agências de viagens corporativas deixaram de ser intermediárias e tornaram-se empresas de gerenciamento de viagens corporativas, transformou as relações entre a empresa - cliente, a TMC e os fornecedores, introduzindo uma nova forma de poder.

Segundo a literatura especializada, no cenário atual, no qual os três participantes têm um relacionamento direto há uma relação de “ganha-ganha<sup>48</sup>”, em que a TMC tem o papel de apresentar os modelos e fornecedores para o cliente, sendo remunerado por isso, criando então uma relação mais transparente (MARTINS; MURAD, 2010:59-60). Porém na realidade, esta “transparência” introduziu na relação – entre a TMC e a empresa-cliente - um novo ator<sup>49</sup>, uma nova relação de forças: o fornecedor. O cliente pode se beneficiar desta concorrência (que deveria a priori ser uma parceria) para obter melhores condições em suas negociações. Este “jogo”, entre a TMC e os fornecedores que, muitas vezes é estimulado pelo cliente em busca de benefícios próprios, funciona como uma forma de controle sobre os gerentes de contas, no sentido em que estes devem estar sempre atentos sobre as informações atualizadas que devem ser repassadas aos clientes e, também, vigilantes em relação ao comportamento dos fornecedores perante os clientes. É importante ressaltar que na relação entre fornecedor e TMC existe

---

<sup>48</sup> Grifo nosso

<sup>49</sup> Conforme ilustração na página 24.

um jogo de forças desleal, no sentido em que, na sua grande maioria, os fornecedores<sup>50</sup> importantes são companhias aéreas nacionais e internacionais ou redes hoteleiras multinacionais.

Nós trabalhamos assim, existe uma agência que atende as empresas do grupo X, é a agência que operacionaliza esses serviços para nós, porque a nossa opção foi de *transaction FEE*, estamos nos utilizando de negociações diretas com os fornecedores porque antes a agência era comissionada pelo fornecedor, e agora com essa mudança, não existe mais comissionamento de companhia aérea, de hotel. Assim, a agência nos dá todo o suporte, ela participa das negociações, o gerente de contas auxilia me passando relatórios indicando onde podemos buscar melhores fornecedores, agenda esses contatos, sempre que possível estou junto, e ela (agência) faz esse trabalho, ou seja, é um trabalho triangular, o cliente, a agência que intermedia a operação e o fornecedor. No final nós fazemos o contrato direto com o fornecedor com tarifa NET e a agência recebe pela operação, por transação. (Entrevistada 13)

Na fala da entrevistada acima, que é gestora de conta viagem corporativa, vimos como deveria ser a relação ideal entre as partes envolvidas (TMC, empresa-cliente e fornecedores), na condução das negociações dentro do setor de Turismo Corporativo, porém na prática, conforme os relatos dos entrevistados abaixo é possível verificar que nem sempre funciona da maneira tida como a prática “ideal” ou “ética”.

Então a nossa parte é a análise de onde as coisas podem melhorar, tanto em companhias aéreas, em hotelaria. A parte mais complicada, eu acho que é o relacionamento com o cliente, a relação entre o cliente a agência e o fornecedor, junto, misturado, muitas vezes tem atrito, pois antigamente o fornecedor, não entrava no cliente, hoje a maior dificuldade é essa. Então a gente tem de ter um jogo de cintura, é a parte mais complicada, esse jogo de cintura que a gente tem que ter. O produto não é nosso, mas temos muitas vezes que responder por eles, e o cliente às vezes não entende. A gente depende do fornecedor. Hoje o fornecedor está entrando direto no cliente, essa é a parte mais complicada, sabe. (Entrevistado 3)

Tem, tem sim, acho que tem, principalmente as grandes contas que hoje têm contato direto com os fornecedores, já esta parte, influencia muito pro nosso negócio, porque muitas vezes, ao invés de ser o primeiro a ter a informação, tu acaba sendo o último. Então essa mudança aconteceu a partir da entrada do fornecedor no cliente, antigamente não ocorria. Tinha uma parceria maior. (Entrevistado 9)

---

<sup>50</sup> Entre as companhias aéreas há cada vez mais fusões, como a recente fusão entre a TAM e a Lan Chile que formaram a LATAM Airlines Group S.A, ou a também recente compra da Web Jet pela Gol Linhas Aéreas, assim como a entrada de novos grupos hoteleiros multinacionais no mercado brasileiro, acelerados pela proximidade com a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016.

Não, até nem sei se é do mercado, mas é da minha realidade, da minha empresa. Eu acho que a própria situação, assim, por exemplo, o fato do fornecedor avançar direto no cliente, às vezes o cliente não dá esse poder ao gerente de contas e trata direto com o fornecedor. Daí a gente perde o negócio e tem que arcar com as consequências. (Entrevistada 4)

Então a gente precisa ter fortalecida essa infraestrutura e a gente só consegue fortalecer através de uma boa relação ética e honesta com o fornecedor, com a cadeia de fornecedores, então hoje nós estamos tentando, já começamos um trabalho para que a comunicação entre a agência de viagem corporativa e o fornecedor, a companhia aérea, a rede hoteleira, um plano de assistência de saúde, uma locadora, toda a infraestrutura de fornecimento esteja sintonizada conosco, e quando a gente fala em estar sintonizado é que as informações sejam francas, verdadeiras, honestas, entre essas duas entidades, porque essa entidade daí vai passar para você como cliente corporativo uma informação também correta, idônea, sem faltas expectativas disso ou daquilo, né. Esse é o segundo pilar do tripé, que se chama fornecedor. (Entrevistado14)

De acordo com a afirmação deste último entrevistado (presidente de uma associação que cuida dos interesses das TMCs), podemos inferir que a relação com os fornecedores é uma questão de pauta na agenda da associação, por tratar-se de uma situação que implica no bom funcionamento do setor, onde a conduta “inadequada” de determinados fornecedores compromete a relação entre as partes. Sendo um dos objetivos da associação a união das TMCs, no sentido de se fortalecerem como condição de enfrentamento ao poder adquirido pelos fornecedores no atual modelo de organização no setor do Turismo Corporativo, conforme discutido no segundo capítulo, item 2.2. Nas falas anteriores, verificamos que é de responsabilidade dos gerentes de contas estarem atendo a possíveis “atravessamentos” de fornecedores junto aos clientes, assim como, responderem junto à hierarquia da empresa quando há perda de algum negócio através desse procedimento por parte do fornecedor.

Ah é.... é uma coisa difícil de lidar, ontem ainda tive uma companhia aérea aqui na agência que informou que a partir de agora, os executivos daqui passarão a falar com o cliente e não mais com a agência, então assim, não que não falarão mais com a agência, mas o contato deles será direto com o cliente. A solicitação de números para a renovação de acordos vai ser solicitada para o cliente, e o cliente é que solicita para a agência, só que eles disponibilizarão um outro executivo, que é uma outra pessoa que fica em São Paulo, para atender a nossa agência Brasil todo, e então o que necessário for de solicitar, tenho que solicitar para essa pessoa que não vai estar aqui. É completamente ruim isso. A gente entende que eles precisam focar mais no cliente, e estar mais atento, acompanhar, só que por outro lado, a relação com a agência meio que se dissocia, uma pessoa lá em São Paulo para atender toda as filiais, não vai estar tão presente. Agora, eu preciso questionar alguém em São

Paulo para saber do meu cliente, a não ser que eu peça para o cliente pedir para a companhia aqui, e aí ela responde para ele, porque ela não vai mais responder para mim. (Entrevistada 5)

Na fala desta entrevistada é possível verificar a disputa entre as companhias aéreas e as TMCs pelo cliente corporativo. Esta disputa se acirra cada vez mais, com clara superioridade das companhias aéreas sobre as TMCs. Situação que se caracteriza como um problema maior a ser administrado pelos gerentes de contas, pois o cliente se beneficia e, em alguns casos, estimula essa concorrência, aumentando a pressão sobre o trabalhador de linha de frente que intermedia a relação entre as partes.

Então eu intermedie essa parte para não ter problemas, ver se tudo que chegou no financeiro e que não está condizente, daí ele entra em contato comigo, daí eu vou avaliar, vou verificar antes de falar com a agência ou com o fornecedor, já vou avisar, com argumentos. Eu acompanho tudo até para medir o nível de satisfação dos usuários em relação ao trabalho da agência. [...] sim, temos outros acordos de níveis de serviços e estamos sempre avaliando o fornecedor, de três em três meses a agência deve fazer uma pesquisa de satisfação junto aos usuários [...] O resultado tem de ser de 85% ótimo ou bom, se der abaixo disso mais de duas vezes, podemos trocar de agência. [...] sim, está em contrato. (Entrevistada 13)

O certo, como acontece no resto do mundo é as TMCs fazerem a consultoria e os bancos financiam a operação. É assim no mundo todo, menos no Brasil. Esse mesmo cliente quando viaja para qualquer parte do mundo paga com cartão, mas aqui eles querem faturar. Um processo que não faz mais sentido, não é sustentável, que acaba gerando problema de caixa, tanto para a TMC quanto para o fornecedor e, eventualmente, até mesmo para o cliente. Ainda, apesar das tentativas, não conseguiram colocar no mercado um produto<sup>51</sup> que garanta as informações adequadas para a conciliação dos dados na hotelaria, como o produto para as companhias aéreas que já está consolidado há anos no Brasil. A gente tem certeza que a solução é o cartão, só não sabemos como. (Entrevistado 9)

---

<sup>51</sup> O mercado de turismo brasileiro criou um modo de pagamento para passagens aéreas especificamente para o mercado de viagens corporativas: um cartão virtual (existe um número de conta, não havendo necessidade do cartão em plástico), onde só é permitido debitar passagens aéreas. Esta conta é feita entre o banco que fornece o produto e a empresa-cliente, e é administrado pela TMC que atende a respectiva conta. Porém, para a hotelaria, embora já tenham sido realizadas várias tentativas, o mercado ainda não encontrou a solução adequada. São inúmeros hotéis atualmente no Brasil, o que dificulta uma negociação coletiva, assim como há a necessidade dos usuários trazerem a nota para prestação de contas junto às suas empresas. A solução adequada “como é no resto do mundo”, conforme as palavras de nosso entrevistado, é que cada viajante tenha um cartão empresarial e que com este pague suas despesas de hospedagem. Os executivos viajantes alegam que o *check-out* dos hotéis é muito demorado, então preferem somente assinar a autorização, e que esta seja posteriormente acertada entre a agência e o hotel, economizando o tempo de “passar” o cartão e de aguardar a nota fiscal. Para as empresas-clientes, um cartão para cada viajante implica em controle interno, o que implica em maiores custos, portanto, preferem repassar essa tarefa de “banco” para as TMCs. Os fornecedores da rede hoteleira, por sua vez, cedem, para atender a vontade da maioria dos clientes.

Existe um modelo de gestão “ideal”, normatizado, a ser seguido e que serve como guia para o setor, conforme aponta a primeira fala, da gestora de conta viagem, corroborando com a já referida literatura especializada do Turismo Corporativo. Este modelo, “importado” da cultura americana e que serve de referência para o setor, nem sempre consegue adaptar-se à realidade brasileira, gerando dificuldades para as TMCs na administração do negócio junto aos clientes, na busca à adaptação ao modelo a ser seguido.

Nós aqui sempre pensamos nisso (*self-ticket*)<sup>52</sup> para um cliente pequeno, sabe aquele que vai lá e compra direto na internet, porque comprar pela internet se ele pode pagar um taxa baixa, ter tudo numa tela só, relatório, vai consolidar, ele não vai ficar recebendo cobrança sem saber de onde é, mas esse conceito até é para empresa grande, eles vendem para ser aplicado para empresa grande, mas aqui não funciona. Se estiver dentro da política, hotel, acordo, companhia aérea mais barata, tempo de solicitação respeitado, ele pode se auto-aprovar, isso é uma cultura americana, onde os caras entram e fazem tudo sozinho. (Entrevistado 7)

[...]é uma tendência, né? Uma tendência mundial, isso nos EUA e Europa é comum e tá vindo muito forte para cá, o cliente faz todo o processo. Nós que somos multinacionais, sabemos disso e estamos nos adiantando, pelas tecnologias e pelas negociações. (Entrevistada 5).

[...] essa cultura americana que não é a brasileira, na realidade na americana tu pode trabalhar com *fee*, onde tu tem um imposto único, tu tem uma carga tributária menor, e tu tem uma situação trabalhista completamente diferente da nossa, ou seja, tu querer estabelecer essa realidade para cá, tendo uma carga tributária absurda como a gente tem, quando tu precifica e for colocar o preço real do cara, ele é pelo menos 80% a mais do valor daquele custo, entendeu? Acho que hoje o maior custo dentro de uma precificação é a mão de obra, aí o cara (o cliente) para baixar o *fee*, vai lá e achata o salário do consultor. (Entrevistada 4)

Temos um comitê de tecnologia que está muito antenado para o que se faz aqui e o que se faz lá fora, quando se fala em indústria de serviços do segmento corporativo, aí tem uma grande diferença, tu vai para fora, a cultura é diferente. Então, tipo assim, por exemplo, vou te dar um exemplo, nos EUA, um alto executivo de uma empresa se ele vai viajar, ele mesmo entra no site da agência, ele tem lá a sua senha, não tem mais bilhete, né, imprime, lá, isso aqui é o meu *boarding pass*, hoje já tem companhias nos EUA que manda para o seu *iphone*, daí você chega lá e passa o *iphone*, e pronto, tá feito o *check-in*, já existe isso lá. Aqui não. Só para você ter uma ideia, naquele aeroporto de Congonhas, que é um formigueiro de gente numa sexta-feira à tarde, você vai encontrar muitos funcionários de agências correndo atrás de altos executivos, pra dizer para ele, olha, o seu assento é o tal, o brasileiro está acostumado

---

<sup>52</sup> Através da tecnologia de *selfbooking*, é possível que o cliente faça todo o processo, inclusive a emissão da passagem aérea e os *vouchers* das reservas em hotéis e locação de veículos.

com um atendimento, entre aspas, muito diferenciado, né, isso custa dinheiro, e ele não quer pagar. (Entrevistado 14)

Na fala dos entrevistados acima observamos a dificuldade, por parte desses atores, em relacionar aquilo que o modelo de gestão atual prega como o ideal a ser seguido e a prática, a realidade no cotidiano de trabalho desses sujeitos. Podemos retomar aqui, como forma de compreensão da situação que se apresenta para esses atores nas falas acima, o que Gaulejac (2005) chama de “caráter ideológico da gestão”. Para o autor, designar o caráter ideológico da gestão é mostrar que por trás dos instrumentos, dos procedimentos, das ferramentas de informação e comunicação encontram-se certa visão do mundo e um sistema de crenças. Para o autor, a ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que dissimula um projeto de dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade, ao mesmo tempo em que mantém a ilusão de neutralidade das técnicas e da modelação das condutas humanas. Projeto este que, segundo o autor, aparece claramente por meio dos mecanismos de poder, dos quais são objeto a formação e pesquisa em gerenciamento. Na hora da globalização, conforme apontamos no item 2.2, no segundo capítulo deste estudo, a formação e pesquisa em gerenciamento, são cada vez mais dominadas por um modelo americano que impõe suas normas ao mundo inteiro (GAULEJAC, 2005:65).

No setor de Turismo Corporativo, nas últimas décadas assistimos a standartização da máxima que diz que “todas as necessidades dos clientes devem ser atendidas de acordo com suas expectativas” e, simultaneamente, a personalização do serviço, no sentido de que o trabalhador de linha de frente deva saber quais são as necessidades e expectativas de cada cliente, independente das particularidades de distintos contextos.

Usado corriqueiramente, a metáfora do “cliente rei”, de acordo com Dujarier (2006), merece reflexão a cerca de seu significado. Destaca que o rei é uma figura política, uma forma de poder, legitimada por Deus, ao qual ele está diretamente subordinado, podendo transformar seus desejos em ordens e em desordens. Ele tem o poder de julgar os homens e de lhes castigar. O rei acrescenta a autora, é aquele que escapa às regras de direito comum, isto quer dizer, às regras aplicáveis a todos sem distinção nem privilégio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O argumento que deu origem a este estudo foi o de que a ordem capitalista atual instituiu novos controles no trabalho, ao invés de abolir pura e simplesmente as regras do passado. O fato a ser destacado é o de que a nova gestão empresarial apresenta outros meios de regulação que se inscrevem em uma embalagem ideológica, integrando discursos que pregam a autonomia, a responsabilidade e a criatividade e a liberdade dos trabalhadores. A pesquisa empírica apontou que a problemática da dominação e da disciplinarização no modelo de dispositivos foucaultianos, não é tão estranha aos dispositivos de controles contemporâneos. Tomando como objeto de pesquisa as experiências de trabalho dos gerentes de contas do Turismo Corporativo, a questão a que se buscou responder foi quais são, e como são vivenciadas as novas formas de controle sobre os gerentes de contas do Turismo Corporativo.

Primeiramente discutimos as transformações do capitalismo abordadas por duas teses distintas, mas que se complementam: a primeira tratou das mudanças organizacionais, a partir do que Castells (2009) chama de uma “nova economia” propiciada pela revolução da tecnologia da informação. A segunda tese tratou das transformações de base normativa do capitalismo, a partir do que Boltanski e Chiapello (2009) chamam de “novo espírito do capitalismo”, comparando a literatura empresarial dos anos 1960 com a dos anos 1990.

A análise de estudos do atual modelo de gestão no Turismo Corporativo permitiu caracterizar nosso objeto empírico, de acordo com a previsão de Castells (2009), segundo a qual a “nova economia” modificaria o papel do trabalho requerendo um novo tipo de trabalhador, autônomo e com espírito de iniciativa, assim como teria como principal característica, a mudança de produtos para serviços. A partir disso, descrevemos o surgimento das TMCs como modelo de empresas adequadas às mudanças necessárias, focadas nos desejos dos clientes, e que demandam trabalhadores de linha de frente - os gerentes de contas - adaptados ao tema da concorrência e o da mudança permanente e cada vez mais rápida das tecnologias.

A solução para controlar trabalhadores autônomos, inventivos e flexíveis, conforme demonstramos, dá-se através de dispositivos de gestão que deslocaram a coerção hierárquica para a interioridade das pessoas, dispositivos estes que estão articulados ao projeto geral da empresa. Associados aos níveis reduzidos da hierarquia, os novos dispositivos de gestão visam a aumentar a autonomia das pessoas e das

equipes, ao mesmo tempo em que engendram novos controles inspirados por uma mesma fonte original - o projeto empresarial e o engajamento necessário por parte dos trabalhadores a este projeto.

A partir da contextualização acima foi possível a análise de nosso objeto empírico e do setor de Turismo Corporativo, no qual se inserem os atores investigados. Esses trabalhadores puderam ser definidos como responsáveis pela administração de conflitos, que agem como representantes das TMCs perante clientes e fornecedores, e que administram sua própria carreira onde, na maioria dos casos, o sucesso desta está atrelado à *performance* e o aval dos respectivos clientes. Também demonstramos que estes atores atuam como “pequenos acionistas”, no sentido em que uma parcela de seus rendimentos provém de comissionamento ou de participação nos lucros das empresas para a qual trabalham.

Para demonstrar a força das atuais formas de controle sobre o trabalho a partir das vivências desses trabalhadores, nos amparamos no modelo heurístico apresentado pelos dispositivos de gestão, que repousam sobre mecanismos que canalizam a ação a serviço do capitalismo e das empresas que são a sua encarnação e, desta forma, nos iluminaram na discussão sobre as novas formas de controle no trabalho no capitalismo contemporâneo.

Nossa análise baseou-se na distinção em três dimensões desses dispositivos de gestão: a) **dimensão operacional**, que se estrutura através dos controles tecnológicos, b) **dimensão cultural**, que se traduz em engajamento nos projetos da empresa e, portanto, à lógica financeira e ao capital e, c) **dimensão política**, que significa a dominação exercida pelo cliente, o que caracteriza, em nosso entendimento, o caráter ideológico da gestão. As dimensões dos dispositivos de gestão e os respectivos indicadores observados na realidade empírica nos auxiliaram na compreensão de como é obtida a colaboração e a cooperação dos gerentes de contas, para além da coerção e das sanções, mas sim pela sua mobilização e sua adesão ao projeto empresarial.

Sabemos que o objetivo da direção das empresas sempre foi o de submeter os trabalhadores com o intuito de atingirem seus objetivos financeiros, e não há nada de novo nisso. O que procuramos demonstrar neste estudo, a partir de nosso objeto empírico é um novo poder de controle exercido pelo *management* na sociedade contemporânea, a partir de dispositivos de gestão, que se apresentam como uma rede complexa de interações entre elementos diversos, de origem humana e não humana, de natureza técnica, discursiva e simbólica, que se desenvolvem em espaços-tempo

definidos, situados, localizados, envolvendo elementos passados e de estratégias presentes, conduzidas pelos indivíduos.

Com vimos no setor que norteia esta pesquisa, o Turismo Corporativo, há cada vez mais a integração do cliente no processo de produção do serviço. Isto significa que ocorre uma relação diferente entre produção e consumo, onde o cliente passa a intervir diretamente na produção do serviço. Assim, dentre os dispositivos de gestão apresentados neste estudo, demonstramos que o recurso ao cliente perpassa as três dimensões analisadas, sendo o argumento mais forte na mobilização dos gerentes de conta, onde o controle é exercido pela transmissão do pedido do cliente, ao qual todos devem atender, como uma única equipe unida pela adversidade. Sugerindo, desta forma, que a ciência, outrora mobilizada como argumento legitimador de controle nas relações de trabalho, é gradativamente substituída pela metáfora do cliente, como legitimadora das mudanças em curso. O controle dos comportamentos dos gerentes de contas se dá pela apropriação de características consideradas subjetivas deste trabalhador pela lógica empresarial e seus dispositivos de controle, e é justificada pela instrumentalização do recurso ao cliente e seu atendimento diferenciado. Este último sendo erguido ao status de “deus onipotente” proibido de decepcionar e, portanto, de difícil contestação.

Porém, como vimos, esta é uma das estratégias que fazem parte de um conjunto maior de dispositivos que visam o controle no trabalho, próprio das empresas pós-fordistas. A instrumentalização do recurso ao cliente aparece, dentre outros indicadores das dimensões dos dispositivos de gestão apresentadas no capítulo anterior, e demonstram que estes dispositivos funcionam como verdadeiros filtros cognitivos que constroem a realidade organizacional concebendo e enquadrando as relações sociais nas empresas, dando sentido aos acontecimentos.

Tentamos demonstrar a existência social dos dispositivos de gestão a partir das vivências de trabalho dos gerentes de contas das TMCs, sendo a questão da interiorização dos controles a partir desses dispositivos, que se mostrou como a mais complexa em nossa análise, por se apresentar como a menos visível, encerrada nos mistérios da subjetividade humana, tantos daqueles que os concebem, como daqueles que os utilizam, ou são utilizados por eles. Portanto, a força desses dispositivos se dá justamente por existir sob a forma de doutrinas, de filosofia econômica e social e, principalmente, sob a forma de *ethos* de um determinado grupo profissional, como os gerentes de contas, que se identificam e se comportam a partir de um saber-ser próprio.

Este saber-ser implica na ideia de que as capacidades e habilidades individuais desses sujeitos tornam-se valor de troca, como prevê a teoria do capital humano, no sentido em que, para que isso aconteça, esses atributos precisam ser abstraídos das pessoas que os detêm, e precisam se “alinhar” em função de um fim externo a elas, em vista do cumprimento de um programa pré-estabelecido.

Desta forma, as teorias do capital humano ilustram perfeitamente a prevalência da abordagem gestonária para tratar de tudo aquilo que se refere à vida dos homens e mulheres no trabalho, vindo ao encontro do que se propõe nossa discussão neste estudo, o qual apresenta como hipótese principal a de que os gerentes de contas das TMCs personificam a contradição capital-trabalho, mais do que qualquer outro ator, na medida em que se encontram no coração de uma tensão entre as exigências de lucro trazidas pelos acionistas da empresa para qual trabalham e a adaptação ao dogma “o cliente é o rei”. Para que isso aconteça é necessário que estes trabalhadores integrem a lógica financeira como uma necessidade, atrelando seus rendimentos às metas e objetivos fixados aos resultados de cada cliente, ganhando junto com o capital.

Este dogma de difícil contestação é o principal argumento para a mobilização dos gerentes de contas, e é justamente nele que reside o caráter ideológico da gestão, a partir de um discurso que se apresenta como racional, porém, dissimula um projeto de dominação que legitima o lucro como finalidade. Assim como, é por meio deste mesmo recurso que cada gerente de contas pode ser objeto de controle e avaliação objetiva sobre aquilo que ele custa e aquilo que ele produz para a empresa, justificando sua função a todo o momento.

Inferimos, desta forma, que o projeto de gestão gerencialista busca a rentabilização do humano como um verdadeiro projeto de sociedade, e para que isso aconteça é preciso que esses sujeitos se comportem como capital, de forma que este capital concretize-se não somente em dinheiro e mercadorias, mas igualmente, em atributos humanos.

Não é nosso objetivo nos alongarmos sobre a teoria do capital humano, mas sim demonstrar que esta teoria, vem ao encontro do que esta pesquisa empírica nos apontou, qual seja, de que são os controles acionados pelos dispositivos de gestão que catalisam a interiorização da lógica do capital pelos atores.

Para que as mudanças propostas no novo modelo fossem colocadas em prática era preciso reconhecer e identificar as respectivas mudanças no trabalho e das exigências correspondentes ao novo trabalhador. Assim, a partir de uma abordagem que

visa o investimento no trabalhador, quer seja pela empresa, ou por ele próprio, transforma os trabalhadores, em capitalistas. O raciocínio por trás dessa afirmação parte de que se o homem é necessariamente o proprietário inalienável de seu capital humano, segue-se de que o homem é o capitalista de seu próprio capital humano e, como qualquer dono de um capital, a ele cabe manter e aumentar o seu valor. Assim, de acordo com esta teoria, nosso objeto empírico, os gerentes de contas, podem ser considerados capitalistas, pois uma parte de sua remuneração está atrelada aos resultados da empresa e, portanto, ao capital. No entanto, identificamos uma contradição a partir da vivência de trabalho desses sujeitos, no sentido em que esses atores não deixaram de ser trabalhadores que também vendem sua força de trabalho em troca de um salário.

Concluimos desta forma, a partir da análise de nosso objeto empírico, que o modelo do “capitalismo flexível” vigente, encerra duas contradições intrínsecas em seu funcionamento, e que ambas estão relacionadas à organização do trabalho contemporâneo: a primeira é a de que a fabricação das novas formas de controle se legitima a partir de discurso que prega a liberdade; a segunda, a de que os sujeitos no trabalho hoje devem ser, ao mesmo tempo, trabalhadores que vendem sua força de trabalho em troca de um salário, e capitalistas que aderem à lógica financeira, através da obtenção de parte dos rendimentos atrelados aos ganhos do capital.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Paulo Pereira. **Serviço(s) e Sociologia do Trabalho. Que práticas? Que objetos?** Sociologia, Problemas e Práticas, nº 47 – 2005 – p. 4-67.

BAUMGARTEN, Maira; HOLZMMAN, Lorena. Antônio David Cattani & Lorena Holzmann (Org): **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2011.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. **O Novo Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1987.

BENEDETTO-MEYER, Marie. **Gestion de la relation client : entre le rationalization industrielle et professionnelle**. Salvatore Maugerig (Org): Au Nom du Client: Management néo-liberal et dispositifs de gestion. Paris: L'Harmattan, 2006.

CHIAPELLO, Eve. **Intervention d'Eve Chiapello**. Journée de travail du réseau RTF 30 - 11 mars 2005.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUJARIER, Marie-Anne. **Personalização vs standardisation: le consommateur mis au travail d'organization**. Salvatore Maugerig (Org): Au Nom du Client: Management néo-liberal et dispositifs de gestion. Paris: L'Harmattan, 2006.

ENRIQUEZ, Eugéne. **O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável**. RAE – eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 10, jan.jun./2006.

FERREIRA, Luciana Brandão. **Estratégias de Segmentação da Hotelaria para o Turismo de Negócios: Um estudo em São Luiz (MA)**. Dissertação de Mestrado. USP. 2010.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. São Paulo: Vozes, 1999.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida – São Paulo: Ideias e Letras, 2005.

GRISCI, Carmem. **Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito**. Working Paper. Convênio ICCTI/CAPES, projeto n 413/CAPES entre o SOCIUS e UFRGS, Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_ **Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico.** RAE – eletrônica, v. 7, n. 1, Art. 4, jan/jun, 2008.

\_\_\_\_\_ In: Antônio David Cattani & Lorena Holzmann (Org): **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: Zouk, 2011.

LAUDA, Luciene. **A virtualização do mercado e o fenômeno de desintermediação: um estudo no Turismo Corporativo.** Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharel em Ciências Sociais. UFRGS. Porto Alegre, 2010.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** São Paulo: Ed.34, 1996.

LINHART, Danièle. **A Desmedida do capital.** São Paulo: Boitempo, 2007.

\_\_\_\_\_ **Entrevista: Danièle Linhart.** Trabalho, Educação, Saúde. Rio de Janeiro, v.9, n.1, p. 149-160, mar./jun. 2011.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier. **O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo.** Tese de doutorado em Ciências Sociais – IFCH – Universidade Estadual de Campinas, 2004.

MARTINS, Vivianne; MURAD, Eduardo. **Viagens Corporativas.** São Paulo: Aleph, 2010.

MAUGERI, Salvatore. **Travail, Dispositif de Gestion et Domination** – XI Journées Internationales de Sociologie du Travail – Université D’Orleans, IUT de Chartres – 20/22 juin, 2007.

\_\_\_\_\_ **Sociologies des dispositifs de gestion: pour une critique de La raison actionnariale.** Document de recherche, 2008 -08. Laboratoire d’Economie d’Orléans – France.

METZER, Jean Luc. **Les dispositifs de gestion à distance: entre efficacité, légitimité et constrution de colletifs.** Salvatore Maugerig (Org): Au Nom du Client: management néo-liberal et dispositfs de gestion. Paris: L’Harmattan, 2006.

ROSENFELD, Cinara; ALVES, Daniela. **Autonomia e Trabalho Informacional: o Teletrabalho.** DADOS – Revista de Ciências Sociais – Rio de Janeiro, vol. 54, n 1, 2011, p. 207 a 233.

VABO, Luis. **O que é um selfbooking tool? Como ele auxilia a gestão de viagens corporativas?** Informativo “O Gestor” da ABGEV – Agosto/setembro, 2007.

## ANEXO 1

Roteiro de Entrevista

Dados gerais:

Idade:

Formação:

Tempo no setor:

Tempo de atuação como gerente de contas:

Tempo na atual empresa:

Tipo de remuneração:

1. Trajetória:
2. Descreva suas atribuições:
3. Descreva sua rotina de trabalho:
4. Quais são hoje as principais dificuldades desta profissão?
5. Sempre foi assim?
6. O que mudou?
7. Quais suas perspectivas e expectativas em relação a sua profissão? E do setor de Turismo Corporativo?
8. Você tem autonomia nas decisões sobre as situações que envolvem problemas com os clientes?
9. O que é atender bem o cliente?
10. O cliente exerce algum tipo de controle sobre o seu trabalho?
11. E sobre os profissionais da empresa?
12. E com fornecedores?
13. Como funciona a hierarquia da sua empresa? A quem você deve se reportar quando há um problema que extrapola sua autonomia?
14. Qual a importância da função que você desempenha para a sua empresa e para o setor do turismo?
15. Quais as características importantes que um gerente de contas deve desenvolver para obter sucesso profissional?
16. Como deve lidar com o cliente?
17. Você acha que a maneira de agir como gerente de contas interfere em outras instâncias da sua vida?

## **ANEXO 2**

Tabela de precificação da modalidade FEE

Investimentos em Viagens Corporativas - Projeção An				ual 2011	
Estrutura de Atendimento	Posto Físico		Quant. Colaborador(es)	Local	
			6	Porto Alegre	
TABELA DE COMISSÕES DIRETAS					
PRODUTOS	VOLUMES ESTIMADOS		COMISSÕES		
	%	R\$	%	R\$	
VOLUME AÉREO					
Passagens Aéreas Nacionais	83,46	5.945.791,33	0,00	0,00	
Passagens Nacionais - não comissionadas	0,00		0,00	0,00	
Passagens Aéreas Internacionais	16,54	1.178.444,01	0,00	0,00	
Passagens Internacionais - não comissionadas	0,00		0,00	0,00	
<b>Sub Total</b>	<b>100,00</b>	<b>7.124.235,34</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
SERVIÇOS TERRESTRES					
Serviços Terrestres - Nacional		6.502.078,84	0,00	0,00	
Serviços Terrestres - Internacional			0,00	0,00	
Outros Serviços			0,00	0,00	
<b>Sub Total</b>		<b>6.502.078,84</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>13.626.314,18</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
TABELA DE CUSTOS FIXOS					
TIPO	COMPOSIÇÃO		%	Valor Total R\$	
PESSOAL	Salário		0,72	97.698,33	
	Encargos Sociais		0,69	93.634,97	
	Benefícios		0,23	30.708,36	
	<b>TOTAL</b>		<b>1,63</b>	<b>222.041,67</b>	
TABELA DE CUSTOS VARIÁVEIS					
FORMA DE CÁLCULO	ITENS		%	Valor Total R\$	
(%sobre total da receita/faturamento)	PIS	0,65%	0,00	0,00	
	COFINS	3,00%	0,00	0,00	
	IR	1,50%	0,00	0,00	
	ISS	5,00%	0,00	0,00	
	<b>Sub Total = IMPOSTOS</b>	<b>10,15%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
	Material de Escritório		0,01	1.440,00	
	Manutenção de Equipamento		0,04	5.760,00	
	ADSL + Telefonia		0,14	18.600,00	
	Desenvolvimento em TI		0,09	12.000,00	
	Head Quarter/Aeroporto /Suporte		0,70	95.384,20	
	Taxa de Administração		1,20	163.515,77	
	<b>Sub Total = VARIÁVEIS</b>		<b>2,18</b>	<b>296.699,97</b>	
	<b>TOTAL IMPOSTOS + VARIÁVEIS</b>		<b>2,18</b>	<b>296.699,97</b>	
RECEITAS X CUSTOS					
RECEITAS AÉREAS/TERRESTRES			0,00%	0,00	
CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS			3,81%	518.741,64	
MODALIDADES DE GERENCIAMENTO					
FLAT FEE MENSAL				44.525,32	
TABELA DE TRANSAÇÕES (TRANSACTION FEE)					
TIPO	QUANTIDADE	CUSTO ÚNICO P/ TRNX	CUSTO P/ TRNX	CUSTO TOTAL TRNX	
Passagem Aérea Nacional	14442	22,39	26,10	376.936,20	
Passagem Aérea Internacional	309	22,39	72,00	22.248,00	
Serviços Terrestres	8405	22,39	14,20	119.351,00	

## Investimentos em Viagens Corporativas - Projeção An

ual 2011

Estrutura de Atendimento	Posto Físico		Quant. Colaborador(es)	Local
			6	Porto Alegre

## Resumo das Modalidades

Opção 1 - Transaction Fee	
Aéreo Nacional	26,10
Aéreo Internacional	72,00
Serviços Terrestres	14,20
<b>Custo Único p/ TRNX</b>	<b>22,39</b>

Opção 2 - Flat Fee	
Valor Mensal	44.525,32

3 - Management Fee	
Taxa Anual / R\$	518.741,64
% Gerenciamento	3,81%

## Observação:

>>> Enquanto permanecerem os atuais níveis de comissões qualquer alteração para maior ou menor será objeto de negociação entre as partes do percentual mencionado.  
 >>> Forma de Faturamento:(\*\*) Através dos Meios Eletrônicos  
 (\*\*) Passagens Aéreas (Nacionais/Internacionais) => E-40, Corporativo, EBTA, CTA e Pessoal  
 (\*\*) Hospedagem/Locação (Nacionais/Internacionais) => Corporativo, Hotel Card, Purchasing e Pessoal.  
 >>>O conteúdo desta PROPOSTA e de quaisquer outros dados considerados confidenciais, portanto não devem ser divulgados a terceiros sem prévia autorização.

>>> Enquanto permanecerem os atuais níveis de comissões qualquer alteração para maior ou menor será objeto de negociação entre as partes do percentual mencionado.  
 >>> Forma de Faturamento:(\*\*) Através dos Meios Eletrônicos  
 (\*\*) Passagens Aéreas (Nacionais/Internacionais) => E-40, Corporativo, EBTA, CTA e Pessoal  
 (\*\*) Hospedagem/Locação (Nacionais/Internacionais) => Corporativo, Hotel Card, Purchasing e Pessoal.  
 >>>O conteúdo desta PROPOSTA e de quaisquer outros dados considerados confidenciais, portanto não devem ser divulgados a terceiros sem prévia autorização.

Proposta Elaborada em: 07/02/2011

Prazo da proposta : 30 dias.