

## **VII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO**

### **O Trabalho no século XXI**

**Mudanças, impactos e perspectivas.**

#### **GT 13**

**Trabalho imaterial e suas configurações na “nova economia”.**

### **O DOGMA “O CLIENTE É O REI” E O CONTROLE NO TRABALHO**

Luciene Lauda  
Mestranda Sociologia do Trabalho  
UFRGS – PPGSOC  
Orientadora: Prof. Dra. Cinara Lerrer Rosenfield  
E-mail: lulauda09@gmail.com

## **O DOGMA “O CLIENTE É O REI” E O CONTROLE NO TRABALHO**

### **Resumo**

O presente artigo faz parte de pesquisa de dissertação de mestrado, em fase de finalização, e tem como objetivo discutir as implicações da crescente valorização do dogma “o cliente é o rei”, sobre a organização do trabalho. Com base na análise das vivências dos gerentes de contas (*account managers*) das agências de viagens do Turismo Corporativo, atores emblemáticos deste modelo, onde o recurso ao cliente, instrumentalizado, toma para si parte do controle que antes era exercido pela hierarquia da empresa, tomamos como hipótese de que no mundo do trabalho, atualmente, são esses os sujeitos que, mais do que qualquer outro ator, personificam a contradição capital-trabalho.

**Palavras-chave:** Gerentes de Contas; dogma do cliente; capital-trabalho; controle.

## Resumo expandido

Pouco se conhece sobre a representatividade econômica e social das viagens corporativas no país, embora este setor movimente mais de 60% do volume de negócios do mercado turístico nacional. Conforme apontam os Indicadores Econômicos de Viagens Corporativas - IEVC<sup>1</sup>, o mercado de viagens de negócios, incluindo os prestadores de serviços que atuam no segmento de hospedagem, transporte aéreo e locação de veículos, obteve um faturamento total em 2009, de R\$ 33,46 bilhões, e gerou 227.254 empregos.

O segmento do Turismo Corporativo é o ramo que se especializou em atender uma das fatias mais interessantes do mercado de turismo, as contas correntes ou contas corporativas, representada pelos clientes pessoa jurídica. Devido a seu caráter dinâmico<sup>2</sup>, responde de forma quase imediata às flutuações cíclicas das economias e às políticas conjunturais. O cenário de crise dos anos 1990 intensificou a concorrência e forçou as empresas do setor a se submeterem a grandes reestruturações em busca de maior eficiência operacional, de aumentos de produtividade e, principalmente, de reduções consistentes de custos (MONÇORES, 2009). O advento da internet e a virtualização nos processos de trabalho possibilitaram a este setor significativa redução do *back office*, funcionários que garantem as operações necessárias à 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, assim como, maiores investimentos em tecnologia como estratégia para vencer a concorrência e o processo de desintermediação<sup>3</sup> ao qual se encontravam submetidos (LAUDA, 2010).

---

<sup>1</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>2</sup> De acordo com os especialistas, a demanda por viagens é elástica, ou seja, qualquer ameaça – como um furacão ou preço alto -, ou oportunidade – como um bom momento na economia ou preço baixo -, retraem ou aumentam o número de pessoas que viajam, seja a lazer ou a negócios.

<sup>3</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 serem vistos como intermediários parasitas da informação ou da transação. Esse fenômeno é chamado de “desintermediação” Levy (1996).

As principais estratégias empreendidas pelas agências de viagens corporativas foram, portanto, o desenvolvimento de tecnologias específicas para o setor e a valorização do gerente de contas melhor capacitado para a tomada de decisões e de diálogo com o cliente. A esses trabalhadores se colocaram novas exigências que dizem respeito à competência em identificar novos mercados, a capacidade de relacionamento com uma clientela mais diversificada, mais exigente e muito mais informada, assim como a novos desafios junto aos fornecedores, sejam eles referentes a informações atualizadas ou a negociações comerciais. Assim, este estudo insere-se nas discussões acerca das transformações em curso no mundo do trabalho, dentro do que se convencionou chamar de “capitalismo flexível”.

Nosso **objeto**, o gerente de contas do Turismo Corporativo, enquadra-se nos chamados quadros-médios das empresas, são profissionais que atuam na área comercial ou de vendas das agências de viagens de Turismo Corporativo, empresas responsáveis pela administração da conta viagem de seus clientes que, em geral, são grandes e médias empresas de diversos setores da economia. Trabalham em regime de CLT, com carteira assinada, porém um percentual, que em alguns casos, pode chegar a até 50% da remuneração total provém de comissionamento sobre as metas de vendas dos respectivos clientes, previamente estipuladas.

Atualmente, esses profissionais são 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 agência, os funcionários (*BackOffice*), fornecedores - e as respectivas empresas-clientes. Desta forma, esses trabalhadores devem interagir constantemente com diferentes atores, em prol da excelência do atendimento ao cliente, portanto, 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).

Para Linhart (2007) a atual fase do capitalismo, marcada pela flexibilidade e adaptabilidade, em substituição ao modelo padronizador do taylorismo fordismo, compreende 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. Assim, o controle dos tempos e comportamentos se mescla ou é sobreposto na apropriação de características consideradas subjetivas do

trabalhador pela lógica empresarial, justificada pela instrumentalização do recurso ao cliente e seu atendimento diferenciado.

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. 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).

Para Maugeri (2005) esta estratégia faz parte de um conjunto maior de dispositivos que visam o controle no trabalho, próprio das empresas pós-fordistas. O autor chama de dispositivos de gestão o conjunto de ferramentas e práticas que, se analisadas sob a perspectiva de dispositivos, possibilitam a compreensão dos novos princípios de organização das atividades produtivas.

Portanto, nosso **objetivo** tomando como guia as vivências dos gerentes de contas das agências de Viagens do Turismo Corporativo é discutir as implicações deste novo modelo para o mundo do trabalho, onde o cliente, instrumentalizado, passa a reger a forma como as pessoas devem trabalhar. Este ator, o gerente de contas ou o *account manager* representa a figura do trabalhador deste modelo, onde o cliente toma para si parte do controle que antes era exercido pela hierarquia da empresa. Portanto, nosso questionamento passa pelo que representa para esse sujeito - o gerente de contas do Turismo Corporativo - a incidência desse dispositivo sobre a organização do trabalho e suas respectivas atividades.

Assim como, nos leva a indagar que tipo de sociedade é esta que se enraíza em um sistema de valores que favorece o engajamento dos indivíduos acoplado a um dogma, visivelmente favorável ao lucro. Usado corriqueiramente, a metáfora do “cliente é o 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.

**Para contemplar as questões colocadas neste estudo**, optamos pela realização de uma pesquisa de natureza qualitativa. Os dados da pesquisa foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas, amparadas em roteiro base, com abordagem em profundidade. Foram realizadas 15(quinze) entrevistas: 12 (doze) gerentes de contas, 1 (uma) gerente de relacionamento com fornecedores, 1 (uma) presidente da Associação Brasileira das Agências de Viagens Corporativas e 1(uma) com gestor de conta viagem de grande empresa do setor metal-mecânico.

O tratamento dos dados foi baseado em técnicas de análise de conteúdo qualitativa, do tipo categorial (BARDIN, 1987), a partir de categorias de análise criadas com objetivo de orientar as questões abordadas nas entrevistas.

Os **resultados** obtidos até agora nos apontam que esses sujeitos, os gerentes de contas do Turismo Corporativo 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”. De um lado, conforme Gaulejac (2005) mantém 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 e da dispensa, à pressão no trabalho e a uma competição feroz.

## Referências bibliográficas

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

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

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

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.

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.

MONÇORES, Paulo de Jesus. **A análise da influência do 11 de setembro e da Taxa de Câmbio sobre o Transporte Internacional de Passageiros no Brasil**. [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_06.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_06.pdf) - acesso em 12.12.2011.

MAUGERI, Salvatore. **Travail, Dispositiv de Gestion et Domination** – XI Journees Internacionales de Sociologie du Travail – Université D'Orleans, IUT de Chartres – 20/22 juin, 2007.