

TRABALHO PRECARIZADO E SEQUESTRO DA SUBJETIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE FORMAS DE CONTROLE DA SUBJETIVIDADE DE AGENTES DE VIAGENS EM MOSSORÓ/RN

Giovanna Augusta Pedrosa Rangel Pereira¹

Jean Henrique Costa²

Raoni Borges Barbosa³

Resumo: O estudo teve como objetivo geral conhecer as condições e relações de trabalho existentes nas agências de viagens do município de Mossoró/RN, analisando como se dá o processo de flexibilização organizacional e a inserção dos agentes de viagens nas estratégias empresariais. Para tanto, foi realizado um desvendamento teórico em busca de compreender as condições e relações laborais no capitalismo de Acumulação Flexível e caracterizar o mercado em questão na cidade de Mossoró/RN. O método de investigação enfatizou o levantamento teórico complementado com a realização de 05 (cinco) entrevistas estruturadas com agentes de viagens. Os resultados demonstram que as agências de viagens adotam um modelo de gestão flexível permeado por estratégias de controle moral e emocional e de poder cognitivo e comportamental sobre os agentes. A cooptação da subjetividade desses trabalhadores não se limita ao campo da racionalidade; as significações imperceptíveis aos indivíduos se desenvolvem no interior das relações sociais e são condicionantes não só no cotidiano laboral, mas também fora dele, já que os sujeitos se dispõem a levar a lógica relacional e simbólica do trabalho para casa. Identificou-se, ainda, que o agente de viagens possui características do novo precariado turístico, haja vista a sua instabilidade quanto ao mercado de trabalho, a ansiedade pela manutenção do vínculo empregatício, as frágeis condições e relações de trabalho estabelecidas no interior da empresa e fora dela, e, ademais, a submissão às práticas de controle em troca da garantia de emprego e remuneração.

Palavras-chave: Trabalho, Precarização, Flexibilização, Subjetividade, Agentes de Viagens.

1 Introdução

O presente estudo realizou uma pesquisa empírica com agentes de viagens que atuam no município de Mossoró/RN, objetivando compreender o processo atual de precarização do trabalho na economia de serviços turísticos e as distintas formas de

¹ Bacharel em turismo e mestre em ciências sociais e humanas (PPGCISH/UERN). E-mail: gihr_@hotmail.com

² Sociólogo e doutor em ciências sociais. Professor da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN. E-mail: prof.jeanhenriquecosta@gmail.com

³ Doutor em antropologia. Professor Visitante na UERN - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, onde atua como Pesquisador Associado ao PPGCISH Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais e Humanas e como Professor do DCSP Departamento de Ciências Sociais e Políticas. E-mail: raoniborgesb@gmail.com

sequestro da subjetividade (FARIA, 2007) desses trabalhadores. Pretende-se, portanto, uma análise do trabalho exercido por agentes de viagens, tendo como exemplo o novo *preariado* (STANDING, 2014), bem como das formas de controle social e das relações de poder que se articulam no modo de produção capitalista.

O mundo do trabalho tem passado por constantes mudanças, e a competitividade vem sendo cada vez mais acirrada. Tendem-se a produzir duas categorias de trabalhadores: os desqualificados e os qualificados profissionalmente (ALVES, 2000). Os qualificados sofrem constantes pressões para que se mantenham sempre atualizados, já os desqualificados encontram bastante dificuldade em manter-se no mercado de trabalho, pois vivem afastados das oportunidades concretas de qualificação. Trazendo essa questão para o trabalho no setor turístico, com base na categorização de Standing (2014, p. 28), as formas de garantia e segurança de trabalho são importantes indicadores a serem analisados, considerando os seguintes aspectos: garantia de mercado e de vínculo empregatício, segurança no emprego, segurança do trabalho (proteção contra acidentes e doenças no trabalho), garantia de reprodução de habilidades (oportunidades de capacitação profissional), segurança de renda social e garantia de representação. É importante considerar que o precariado não compreende uma categoria homogênea, pois, conforme bem aborda o autor acima (STANDING, 2014, p. 37): “ser precarizado é ser sujeito a pressões e experiências que levam a uma existência precarizada, de viver focado no presente, sem identidade segura ou um senso de desenvolvimento alcançado por meio do trabalho e do estilo de vida”.

Diversamente dessas seguranças, o trabalho no turismo pode-se caracterizar por ações informais e sazonais, parciais ou longas jornadas de trabalho, desvalorização da mão de obra (principalmente a feminina) e grande presença de jovens. Neste sentido, o mercado de trabalho no setor turístico é reconhecidamente precário, sendo caracterizado pela existência de mão de obra desqualificada, longas jornada de trabalho e um exacerbado número de trabalhadores informais (CAVALCANTE; COSTA, 2011). Este tipo de trabalho se caracteriza por serviços de agenciamento de viagens, transporte, alojamento, alimentação e lazer, prestados por trabalhadores contratados, formalmente ou informalmente, muitas vezes também como estagiários, terceirizados ou autônomos. De todo modo, as empresas compram a força de trabalho dos profissionais que irão executar os procedimentos necessários à prestação dos serviços, e, como empregados, os trabalhadores do Turismo prestam muito mais serviços do que aqueles necessários ao pagamento dos seus salários (MELIANE, 2011). Além disso, pode-se observar que o trabalho neste setor é dotado de estratégias empresariais para maximizar o lucro, implementando, nos funcionários, o espírito de equipe, liderança, competitividade e produtividade, marcas que, segundo Faria (2007), pertencem ao controle psicológico, também definido como sequestro da subjetividade, fortemente presente no mercado laboral.

Nessa ótica, a presente pesquisa é motivada pelo seguinte questionamento: quais são as estratégias de flexibilização e de cooptação subjetiva do trabalhador implementadas pelas agências de viagens da cidade de Mossoró e de que forma os agentes inseridos nesse âmbito percebem e vivenciam as suas relações de trabalho? Busca-se, portanto, entender o cotidiano dos agentes de viagens e algumas

características estruturais de suas rotinas de trabalho, como: formas de contrato de trabalho, remuneração, jornada de trabalho, saúde ocupacional e segurança no trabalho.

O estudo se realizou a partir de uma abordagem de natureza qualitativa, desenvolvida por meio da realização de entrevistas. A entrevista foi a opção escolhida para este tipo de abordagem, uma vez que se constitui na técnica apropriada para o que se pretende investigar. Desta forma, objetivando captar a realidade em que estão inseridos os sujeitos deste estudo, elaborou-se um roteiro de entrevista, de caráter estruturado, com o intuito de dar suporte e direcionamento às questões investigadas. Foram realizadas 5 (cinco) entrevistas com agentes de viagens atuantes na cidade de Mossoró/RN, em diferentes empresas, adotando-se, como critério de escolha, as organizações consideradas agências de viagens *consolidadas* em Mossoró. Os encontros para a realização das entrevistas ocorreram extra local de trabalho dos entrevistados, sendo que três aconteceram em suas próprias residências, e duas em um restaurante da cidade.

A escolha por uma entrevista estruturada se deu pela percepção de que auxiliará no guiamento correto do percurso, evitando que o entrevistador se perca e possa lançar outros questionamentos que possam fugir dos seus objetivos. Os trabalhadores entrevistados foram escolhidos mediante os seguintes aspectos: acessibilidade, disponibilidade diante do recorte temporal da pesquisa de campo e interesse em contribuir com o presente estudo. Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”. Neste sentido, a sua realização com um roteiro composto de perguntas abertas possibilitou melhor interação entre pesquisador e pesquisado.

2 Trabalho, controle e sequestro da subjetividade

Faria (2007) expõe que o sequestro da subjetividade ocorre quando a organização se apropria de forma oculta, não perceptível, intrínseca, através da gestão de pessoas, da concepção de realidade⁴ que integra o domínio das atividades psíquicas, afetivas e emocionais dos sujeitos individuais ou coletivos. De tal modo, a organização sequestra a subjetividade através de uma forma hábil de violência simbólica e psicológica⁵, manipulando o comportamento com o intuito de submeter o indivíduo às

⁴Por concepção da realidade, em sentido Etnometodológico, Garfinkel (2018) define o raciocínio lógico e sociológico do membro comum de um grupo social, isto é, as formas interacionais e simbólicas de construção de sentido comum, relatável e legítimo para todos fins práticos. No contexto etnográfico trabalhado, as Agências de Viagens impõem os horizontes morais e emocionais, cognitivos e comportamentais do real social às subjetividades sequestradas enquanto Agentes de Viagens, ou seja, trabalhadores alienados e precarizados que lógica e sociologicamente operam raciocínios de um mundo comum compartilhado.

⁵Cardoso de Oliveira (2019) entende o insulto ou a ofensa moral como exercício público de desfiguração moral (GOFFMAN, 2012 e 2012a) do outro sem a oportuna transgressão jurídica, de modo que processos de humilhação podem ser conduzidos e naturalizados por instâncias hierárquicas superiores por tempo indeterminando. No local de trabalho, por exemplo, a ofensa ou insulto moral pode vir a se realizar na negação não justiciável de direitos formais e informais, como quando do blefe, do adiamento e da

práticas e valores da instituição, que age planejadamente através de programas de gestão de pessoas, ainda que aqueles que estão encarregados de sua aplicação desconheçam o intuito. Para que o trabalhador atual possa submeter-se às condições da empresa, é necessário que sua subjetividade seja sequestrada, para que este não possa compreender as reais condições a que se submete. Faria e Meneghetti (2007) apontam 5 (cinco) formas que caracterizam o processo de cooptação no ambiente de trabalho, sendo elas: *sequestro pela identificação*, *sequestro pela essencialidade valorizada*, *pela colaboração solidária*, *pela eficácia produtiva* e *pelo envolvimento total*.

O *sequestro pela identificação* ocorre quando a empresa envolve o trabalhador de tal forma que ele passa a considerá-la como parte de si mesmo⁶. Isso impulsiona-o a exercer sua função em ritmo acelerado, dando mais de si em prol da acumulação do capital. Incentiva o funcionário a participar dos projetos e processos de produção, além de instigar sugestões para aperfeiçoamento desses. Este mecanismo se desenvolve em uma dimensão física, - explora-se a polivalência operária, de modo a impor o desenvolvimento constante de atividades laborativas, - e em uma dimensão psicológica, - explora-se a vinculação identitária em níveis emocionais densos da subjetividade do Agente de Viagens à empresa, então oportuna e convenientemente ressignificada como *família* e como depositário coletivo do *bem comum*.

O *sequestro da subjetividade pela essencialidade valorizada* acontece no trabalho coletivo e também age no fator psicológico dos funcionários, convencendo-os de que são peças fundamentais para a empresa e estabelecendo uma sensação de segurança que os incita a colaborar cada vez mais com as realizações da organização. Conforme Faria e Meneghetti (2007), a principal característica é a valorização do trabalho em equipe, considerando que a força de um grupo em prol de um objetivo supera os obstáculos que possam eventualmente surgir.

O *sequestro pela colaboração solidária* se refere ao “endeusamento” de um determinado grupo, no qual o trabalhador deve adequar-se às regras do grupo e exercer sua função de forma coletiva, contribuindo para o “bom” andamento do processo. Nesse caso, o individual dará lugar ao coletivo⁷. Ressalta-se que o *bem comum* é representado pelos objetivos e metas estipuladas pela empresa. Conforme Faria e Meneghetti (2007, p. 59): “Através deste pressuposto, fica evidente que as reivindicações individuais são minimizadas frente aos objetivos dos grupos, mesmo sendo estas necessárias para o

intransparência em relação à remuneração no tempo certo, ao limite de horas devidas pelo trabalhador, às fronteiras morais e emocionais das hierarquias e etc.

⁶Garfinkel (2018) descreve que o processo individual e subjetivo de se tornar membro de um grupo implica na aceitação do idioma do corpo do grupo, bem como de sua linguagem natural. A partir desses processos de conversão, de enquadramento de si nas linhas morais do grupo, - os segredos -, o indivíduo gradualmente passa a definir o Nós como momento indissociável do Eu.

⁷Simmel (1970 e 2006), ao discorrer sobre a liberdade individual no espaço societal, isto é, no jogo de conformação de sociabilidades, compreende a preservação mínima de espaços subjetivos para o exercício da sociação como o lastro de liberdade sem o qual o fenômeno relacional passa a ser caracterizado pelo engolfamento intersubjetivo, tal como pontua Scheff (1990). Uma relação engolfada suprime o exercício da liberdade individual, da imposição mínima de si enquanto subjetividade no jogo relacional, de modo que ideologias conservantistas e autoritárias de harmonia emergem e se cristalizam em nome do *bem comum*, da *família*, da *coletividade*, do *grupo*, da *tradição* e etc.

aprimoramento das condições de trabalho”. Desta forma, observa-se que o controle subjetivo, psicológico, não se efetiva apenas pelas grandes autoridades e hierarquias, mas também pelo monitoramento recíproco e competitivo entre os membros subordinados do grupo⁸.

Quanto ao quarto tipo de sequestro da subjetividade, citado por Faria e Meneghetti (2007), e denominado *sequestro por eficácia produtiva*, este reproduz fielmente a lógica do sistema capitalista em seus objetivos. Sobre essa forma de ação, Alves (1999, p. 102) afirma que há uma:

(...) manipulação do consentimento operário, objetivada em um conjunto de inovações organizacionais, institucionais e relacionais no complexo de produção de mercadorias que permitem “superar” os limites postos pelo Taylorismo-Fordismo. É um novo tipo de ofensiva do capital na produção, o qual reconstitui as práticas tayloristas e fordistas na perspectiva do que poderíamos denominar uma captura da subjetividade operária pela produção do capital.

Cabe ressaltar que, diferentemente do que ocorria no modelo de produção taylorista-fordista, aqui o trabalhador tem um controle exercido em seu modo de pensar, uma vez que há um controle psicológico, ou seja, o da eficácia produtiva. Em uma sociedade com valores capitalistas, a competição torna-se uma estratégia generalizada para diferenciar-se do outro, embutindo uma ideia de valor pela capacidade produtiva individual ou coletiva. Nessa ótica, tem-se o *sequestro da subjetividade pelo envolvimento total*, observado a partir da inserção do espírito de competição entre os trabalhadores como meio para a diferenciação no mercado de trabalho e, também, no Mundo da Vida⁹ (HABERMAS, 2012) enquanto vetor de uma subjetivação neoliberal¹⁰ (ORTNER, 2020 e 2020a): como empreendedor de si e da corporação econômica a que está atrelado, o

⁸A instituição do monitoramento e do conseqüente julgamento moral e emocional do indivíduo no ritual público de interação, a exemplo do local de trabalho, pode vir a redundar no desencadeamento de um processo de cismogênese simétrica (BATESON, 2006), de modo que ações reciprocamente direcionadas instituem um clima generalizado de “dobrar a aposta”, isto é, de reforçar a lógica competitiva e concorrencial em um jogo de exposição pública de si como superior ao outro em termos de consecução de metas objetivas, e até de autoimolação altruísta da subjetividade pela coletividade, de conquista de mais respeito e mais orgulho individual pelo *vencedor* na medida em que mais desrespeito e mais vergonha é gerada nos espaços intersubjetivos e coletivos da interação simbólica. Nesse sentido, a análise de Durkheim (1986) sobre o suicídio pode ser esclarecedora para a compreensão de como dinâmicas sociais de sobre-integração individual na lógica coletiva de produção e reprodução de valor social estão necessariamente associadas a dinâmicas de integração social deficitária, de maneira que altruísmo e anomia compreendem fatos sociais codependentes.

⁹Habermas (2012) entende por Mundo da Vida a esfera social pautada na razão comunicativa, no reconhecimento recíproco de espaços de afetividade, privacidade e intimidade. O Mundo da Vida (Lebenswelt) se opõe ao Sistema, - esfera sistêmico-funcional da Política, da Economia, da Mídia, do Direito, - cuja lógica é a da razão instrumental, do cálculo racional, do contrato e da maximização da relação de custo e benefício.

¹⁰Ortner (2020 e 2020a) argumenta que a atual fase neoliberal do capitalismo informacional (CASTELLS, 1991) se expressa em um modo de subjetivação específico, o modo neoliberal, em que se generaliza a demanda ideológica de um self individual disposto a universalização das práticas de mercado em todas as esferas privadas e públicas da vida social e cultural.

indivíduo se destaca à medida que seu desempenho é observado como eficaz, competente e produtivo.

As empresas procuram qualificar, educar, treinar e formar os seus trabalhadores para que estejam dispostos a se submeter aos seus sistemas de condutas, que, neste âmbito das organizações, se atrela a um sistema de limites e interdições, nos quais seus mecanismos de controle podem ser comparados a uma violência disfarçada para o engendramento de subjetividades afinadas com os meios e fins da organização empresarial. O controle é sutil na medida em que os indivíduos se apresentam potencialmente dóceis e submissos; mas também surgem questionamentos, enfrentamentos e tentativas de ruptura da ordem, quando os mecanismos de controle aparecem em caráter explícito, havendo, então, desconto de dias parados, transferências de setor e até demissão, pois as instâncias organizacionais pretendem garantir o padrão instaurado (FARIA, 2007). Cabe ressaltar, ademais, que o vínculo afetivo criado entre a empresa e o colaborador faz com que o trabalhador se sujeite às formas de controle e que, na maioria das vezes, não as percebe de imediato enquanto estratégias de amedrontamento e de envergonhamento¹¹. Destarte, o indivíduo é gradativamente alienado de sua identidade individual e coletiva exterior às práticas interacionais da organização empresarial (massificando-se), o que contribui ainda mais para a sujeição às normas do capital. Faria (2007, p. 27), nesse diapasão, entende a alienação do sentimento de pertença e de identidade do trabalhador como um processo de mitificação da empresa capitalista:

Nas unidades produtivas especificamente capitalistas, enquanto estratégia de mitificação, o vínculo afetivo tem grande relevância, à medida que possui o dom de hipnotizar os sujeitos que a ele se entregam e que o aceitam como verdade absoluta. A entrega total causa perda das identidades individual e coletiva, contribuindo para a alienação do sujeito ao trabalho sob controle do capital.

Assim, a subjetividade do trabalhador é fragmentada diante de valores e estratégias capitalistas, em que perdura a busca por prazeres, status e novos modelos de produção toyotistas, com a disseminação de uma ideologia, - entendida como modos públicos legitimados de projeção da ação e da realidade (GEERTZ, 2012), - de valores econômicos e sociais que leva o trabalhador a enfrentar condições precárias de trabalho e a submeter à exaustão sua energia física e psicológica. O sujeito passa a estar condicionado a padrões públicos de conduta como forma de ser aceito pelo grupo e, assim, aliviar as tensões já estabelecidas. Nesta perspectiva, as relações de trabalho, que também são relações de poder, estimulam a criação de um modo de ser, estabelecendo uma cultura moral e emocional que corresponde às expectativas aptas à aceitação social. O indivíduo busca estratégias de estabelecer relações sociais, ainda que, para isso, necessite atravessar um conflito pessoal em que oportunamente abandona sua

¹¹Barbosa (2015 e 2019) entende por estratégia de amedrontamento e de envergonhamento a vocalização pública da vulnerabilidade e da inferioridade ou não legitimidade do outro na rede relacional e simbólica de uma sociabilidade. Nesse sentido, os lugares psicossociais no jogo relacional são oportuna e convenientemente desrespeitados mediante práticas de terror e de ameaça, e desfigurados mediante práticas de humilhação, insulto e ofensa moral.

identidade pessoal de maior afinidade e passa, então, a incorporar valores de algo ou alguém maior, adotando uma identidade adquirida através de um poder a que foi submetido. Nesse sentido, Hopfer (2002) coloca que o controle social é um elemento da gestão organizacional, sendo utilizado por instituições que buscam estimular a competitividade e a produtividade. O controle social, ao operar o desenvolvimento dos processos produtivos, desencadeia estruturas e situações objetivas e subjetivas de exploração no local de trabalho.

Aparece aqui o argumento marxiano (MARX, 2004) do trabalho como momento social e cultural de alienação positiva do trabalhador, - de objetificação de energias vitais subjetivas na forma de energias sociais cristalizadas como objetos materiais e simbólicos, - e também de alienação negativa, - de exploração objetiva da força de trabalho individual para a produção de mais-valia. As formas acima elencadas de controle social mediante estratégias de enquadramento moral e emocional, cognitivo e comportamental da subjetividade, - conceitualmente definidos como *sequestro pela identificação*, *sequestro pela essencialidade valorizada*, *sequestro pela colaboração solidária* e *sequestro pela eficácia produtiva e pelo envolvimento total*, - apontam para as narrativas habermasianas de colonização do Mundo da Vida pelo Sistema, de modo que o agir comunicativo das esferas sociais de reconhecimento é suplantado pela racionalidade instrumental do Mercado; ou, como argumentaria DaMatta (1986), esses regimes de sequestro da subjetividade apontariam para a invasão da Casa, dimensão social-estrutural da afetividade humana e da pessoa em forma íntegra, pela lógica da Rua, dimensão social-estrutural do cálculo institucional, da exposição pública e do indivíduo em forma contratual circunstancial.

O domínio e o controle sobre o corpo, discutido por Foucault (1987), desponta como uma das estratégias utilizadas pelas organizações empresariais para exercer o controle social. A sociedade atual passa por um processo de vigilância e monitoramento contínuos de si, devassando as outrora esferas de sacralidade privada e íntima da subjetividade, o *Mundo da Vida* (HABERMAS, 2012). A disciplina é uma ferramenta utilizada para garantir o controle social dos indivíduos, e, com isso, as instituições passam a adotar dispositivos disciplinares (MARINHO; REIS, 2014). A este respeito, Foucault (1987) define o poder disciplinar como um sistema de controle social que engloba várias técnicas utilizadas na sociedade, como o próprio controle, a punição e a vigilância, seja em escolas, hospitais ou fábricas. Enfatiza que tais técnicas têm sempre o objetivo de disciplinar condutas, manipular corpos e determinar pensamentos para que se tornem corpos dóceis e úteis (MARINHO; REIS, 2014). Observa, ainda, a evolução destes dispositivos, que se tornaram menos visíveis, mas igualmente eficazes. Acredita que a disciplina constrói indivíduos, tornando-os objetos e instrumentos de exercício social¹².

¹²Em Arqueologia do Saber, Foucault (2009) apresenta seu modelo estruturista de explicação do processo euro-americano de elaboração de uma *episteme* cientificizada e formalizada enquanto representação objetiva, verdadeira e última do real social. O pensamento euro-americano positivado como Ciência constitui o saber por excelência das práticas de dominação e controle social da Burocracia do Estado racional.

A disciplina se caracteriza por métodos que induzem o controle das operações do corpo e da sujeição das forças, transformando em uma relação dócil e ao mesmo tempo útil. “Um corpo disciplinado é a base de um gesto eficiente” (FOUCAULT, 1987, p. 130). A disciplina fabrica indivíduos submissos, potencializando suas forças em detrimento do aumento da economia e diminuindo a desobediência política. Com relação a esta potencialização das forças em detrimento do lucro, o autor afirma que “se a exploração econômica separa a força e o produto de trabalho, digamos que a coerção disciplinar estabelece, no corpo, o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada” (FOUCAULT, 1987, p. 119). Logo, o sucesso do poder disciplinar está na condução do adestramento, treinando-o e submetendo-o para melhor servir. Sendo assim, um corpo dócil é aquele sob o qual pode-se submeter à função do poder. Segundo Sousa e Meneses (2010, p. 25):

[...] a disciplina passou a controlar os indivíduos, estabelecendo relações de poder reguladas pelas normas [...] o corpo só terá utilidade se for produtivo e submisso. [...] A partir de então, a disciplina irá determinar as distribuições do indivíduo no espaço por meio de técnicas, como, por exemplo, o princípio de clausura e a fila. Tais técnicas são aplicadas em escolas, quartéis, hospitais e fábricas, permitindo observar e vigiar o indivíduo no espaço físico onde cada um se localiza. Dessa forma, a clausura facilita o sistema de vigilância e controle entre os indivíduos.

Nessa ótica, na perspectiva de Foucault (1987), em meados do século XVIII, destaca-se o controle social a partir de um conjunto de ações que têm por objetivo fiscalizar pessoas e instituições no cumprimento das normas preestabelecidas. Esse controle estabelecia rígidos horários de trabalho, sempre repetitivos e constantes, afim de tornar o tempo economicamente produtivo. É imprescindível destacar que o regime de poder disciplinar produz saberes¹³ que, estrategicamente, servirão de dispositivos para moldar o comportamento dos indivíduos. Portanto, os espaços a serem construídos se determinam por modelos que possibilitam a vigilância dos indivíduos e o controle, bem como a disciplina (SOUSA; MENESES, 2010). Foucault (1987) aponta que tanto a punição quanto a vigilância são consideradas mecanismos de poder, utilizados como ferramentas para a gestão de tempos, espaços, grupos, comportamentos e moralidades. Assim, observa-se que a vigilância é uma tecnologia de poder que controla atividades, gestos, aprendizagem e cotidiano. “No bom emprego do corpo, que permite um bom emprego do tempo, nada deve ficar ocioso ou inútil: tudo deve ser chamado a formar o suporte do ato requerido”, assim coloca Foucault (1987, p. 130). Portanto, é a partir do controle do tempo e do espaço, exercidos pelos processos disciplinares, que opera o poder: o corpo se submete às técnicas de controle e vigilância, tornando-se dócil e útil, e a subjetividade para o trabalho compulsório pode ser social e culturalmente engendrada.

¹³O controle da atividade econômica era exercido pela gestão do tempo, pela elaboração temporal do ato, pela articulação do corpo e do gesto postos em correlação em uma sincronia corpo-objeto, e pela utilização exaustiva do corpo adestrado.

Diante destas características de controle - cooptação da subjetividade, flexibilização e precarização da força de trabalho - surge uma nova classe no contexto capitalista, o precariado: termo utilizado pela primeira vez, em meados de 1980, para descrever trabalhadores temporários ou sazonais. Standing (2014) define o precariado como uma classe que surge na crise das empresas internacionais e na consequente transição de empregos formais para a informalidade, de modo que ainda é uma classe em formação. O precariado possui uma relação de confiança mínima entre o capital e o Estado, o que o diferencia do assalariado. Ele não possui nenhuma relação de contrato social, de modo que não detém nenhuma garantia de trabalho, o que o diferencia do proletariado. Não é correto comparar esta classe com o trabalhador pobre ou com o emprego incerto, visto que os trabalhadores de baixa renda podem estar construindo uma carreira dentro da empresa. O trabalho desenvolvido pelo precariado é frágil e instável, associado a casualização, informalidade, autoemprego e regimes de tempo parcial. Neste sentido, Standing (2014) expõe que o precariado consiste em pessoas que são desprovidas das sete formas de garantia relacionadas ao trabalho: garantia de mercado de trabalho e de vínculo empregatício, de segurança no emprego, de segurança no trabalho, garantia de reprodução de habilidade, de segurança de renda e garantia de representação¹⁴.

As características marcantes do precariado estão vinculadas à insegurança de emprego; em que há falta de contrato de trabalho e ausência de proteção contra a perda de vínculo; a renda é diferenciada, ou seja, precária. O precariado é identificado por uma estrutura de renda social vulnerável, com a falta de seguridade da empresa ou do Estado, além da ausência de benefícios privados complementares. Ademais, a classe que compõe o precariado também carece de uma identidade baseada no trabalho. Quando estão empregados, ocupam cargos que não têm plano de carreira e memória social. Além disto, conforme Standing (2014, p. 39), outra característica do precariado é definida pelo “prazismo”, que pode evoluir para uma incapacidade de pensar a longo prazo, induzida pela baixa probabilidade de progresso pessoal ou de construção de uma carreira. O autor aponta que, embora não possa apresentar números precisos, se supõe que, em muitos países, pelo menos um quarto da população adulta compõe o precariado.

Não se trata apenas de ter insegurança de vínculo empregatício, de ocupar empregos de duração limitada e com um mínimo de proteção trabalhista, apesar de tudo isso ser comum. Trata-se de estar numa posição que não oferece nenhum senso de carreira e nenhum senso de identidade profissional segura, e poucos, se é que existem, direitos aos benefícios do Estado e da empresa. Várias gerações dos que se viam como pertencentes ao proletariado industrial ou aos

¹⁴Este mundo sem garantias, - o pesadelo da insegurança ontológica inerente a uma Sociedade de Riscos (BECK, 2007) e à Modernidade Reflexiva (GIDDENS, 1991 e 2002), - pode ser entendido como horizonte moral e emocional constantemente perturbado pela experiência objetiva e pela vivência subjetiva de humilhação, tal como entendida por Miller (1995): a humilhação compreende a deflação de uma pretensão individual pública que não se realiza ou que, ao circunstancialmente se realizar, vem a ser imediatamente frustrada. Em relação aos Agentes de Viagens, o trabalho alienado (MARX, 2004) e precarizado (STANDING, 2014) expressa a frustração objetiva de expectativas e pretensões de realização econômica, assim como a vivência subjetiva de sequestro da vida interior e da intimidade em função da lógica sistêmica de reprodução do capital.

assalariados passaram a esperar como algo que lhes era devido (STANDING, 2014, p. 47).

Em síntese, esse é o reflexo de um sistema de produção flexível baseado em competitividade e meritocracia: a busca por relações menos inseguras de trabalho leva o sujeito a submeter-se às contingências do Mercado, que o tornam um indivíduo de identidade vulnerabilizada e acometido por ressentimentos¹⁵ enquanto trabalhador e como pessoa. As mudanças econômicas e sociais produziram um cenário de sedução dos trabalhadores ao novo ambiente laboral, em que se assiste à transmutação da rigidez do modelo fordista para a flexibilidade dos processos de trabalho. A relação estabelecida, no que se refere à finalidade dos métodos organizacionais, reporta ao processo de acumulação flexível descrito por Harvey (1992). Identificam-se, neste novo momento das Agências de Viagens, a intensificação e a flexibilização do trabalho, a polivalência do trabalhador e a persuasão, por parte da empresa, para que esse se coloque disponível a aprender e a colocar o seu saber em favor do desenvolvimento corporativo, exigindo-se dele uma espécie de adesão ao modelo de exploração flexível. As agências ainda enfrentam o desafio da sobrevivência em um mercado competitivo e em constante mutação por produtividade.

Faria (2007), ao analisar a questão do controle no Toyotismo, enfatiza o papel das formas de controle da subjetividade dos trabalhadores. É nesse contexto de mudanças sociais e de reestruturação produtiva, marcado pela forte presença do trabalho precário, pela desregulamentação e pela flexibilização dos direitos trabalhistas, que as empresas de agenciamento de viagens trazem consigo o modelo atual de gestão pela participação coletiva de todos os trabalhadores, de modo que sejam gerados diferenciais competitivos com vistas à eficácia produtiva. Na atualidade, o modelo de gestão implantado dissemina, consolida e explicita a capacidade de exercer o controle por meio de três dimensões distintas:

- i) inovações tecnológicas – tecnologia, robótica, telemática – aliadas ao aumento da concorrência e da massificação do consumo, acompanhadas de processos produtivos e organizacionais que visam obter o máximo da capacidade produtiva de cada trabalhador (Alves, 2007, 2011; Faria, 2004);
- (ii) inovações organizacionais, em que o controle e a mobilização da subjetividade dos trabalhadores aparecem enquanto ferramentas de gestão, uma vez que “é a ‘alma’ do indivíduo que é chamada para a produção” (Lazzarato & Negri, 2001), configurando a cooperação complexa da nova produção capitalista (Alves, 2011);
- e (iii) as inovações sociometabólicas, entendidas enquanto matrizes

¹⁵O ressentimento pode ser entendido como uma complexa experiência emocional de rebaixamento moral acentuado, de modo que passa a remeter a vida interior a “um tempo repetitivo gerador de fantasmas e pensamentos hostis vividos na impotência” (ANSART-DOURLIN, 2009, p. 351). O ator e agente social ressentido, assim, se encontra em uma situação de engolfamento (SCHEFF, 1990) resultante de uma ofensa moral (CARDOSO DE OLIVEIRA, 2019), trauma, injustiça, quebra de confiança e vergonha-desgraça que desorganiza seu espaço de relações e, conseqüentemente, sua capacidade de narrar o passado e de projetar o futuro. No contexto do trabalho alienado e precarizado das Agências de Viagens, o ressentimento é construído no acúmulo de mágoas produzidas nos processos de sequestro da subjetividade do Agente de Viagens para fins de eficácia produtiva.

analíticas portadoras de múltiplas formas de precarização, objetiva e subjetiva, da força de trabalho (ALVES, 2011 *apud* HORST; SOBOLL *et al.* 2013, p. 10).

Tais métodos utilizam mecanismos psicológicos no controle subjetivo do trabalhador, com a finalidade de elevar o lucro e a produtividade, indiferentemente do que isso possa representar para a vida dos indivíduos. A cobrança por resultados faz parte do cotidiano dessas empresas. Marín (2004) destaca que as agências necessitam reorganizar seus planos de negócios a fim de se manter competitivas. Dessa forma, o Agente de Viagens se torna um assessor e/ou consultor, aconselhando o cliente na efetivação de suas compras, bem como prestando um serviço de consultoria de viagens. Este consultor/assessor, para manter-se competitivo enquanto trabalhador na concorrência interna do mercado de agências, terá, como preço a pagar, vivenciar um contexto de progressiva flexibilização do trabalho (jornada, contrato e remuneração) e de contínua inovação tecnológica (TICs), o que o tornará refém das artimanhas da razão da ideologia do colaborador parceiro das empresas.

Acerca do uso de habilidades nos serviços, Standing (2014) considera que, em uma sociedade terciária, a habilidade consiste mais em linguagem corporal e trabalho emocional¹⁶, com ênfase em habilidades formais aprendidas em estudos ou programas de qualificação. Ele chama a atenção para o fato de que, por ser mais flexível, tal tipo de trabalho tem pouco retorno no que se refere à construção de competências, destacando que é desanimador tentar demonstrar capacidade individual, enquanto que se faz necessário agir conforme a rotina do trabalho em grupo, com uma forma de comportamento que não representa as capacidades do indivíduo. Nas empresas atuais, cria-se uma espécie de desafio contínuo, em que os trabalhadores são encorajados a buscar soluções antes mesmo de que o problema aconteça, tornando-os “pró-ativos”. Desta forma, no Toyotismo, o empregador busca incorporar o pensamento do trabalhador, operário ou empregado aos objetivos de produção, colocando sua inteligência a serviço do capital (ALVES, 2000).

¹⁶Hochschild (1990), ao pesquisar o fenômeno do trabalho precarizado no setor de serviços das agências norte-americanas de aviação, desenvolveu os conceitos de *emotion work*, - o trabalho de gerenciamento emocional realizado na vida privada e íntima, - e de *emotional labor*, - o trabalho de gerenciamento emocional realizado estrategicamente para a preservação de linhas actanciais e de fachadas (GOFFMAN, 2010, 2012 e 2012a) morais e emocionais adequadas para o trabalho compulsório. Com o intuito de apreender essa emotividade *não natural* produzida sistematicamente em contextos de trabalho caracterizados pela pressão psicológica e por demandas sociais exaustivas de relacionalidade, Hochschild destaca a situação e a ideologia de trabalho de aeromoças e de coletores de impostos, cujas *regras de sentimento* apontam para os extremos de *polidez* e de *rudeza* ao lidar com o público. Nessa perspectiva simbólico-interacionista de compreensão da relação entre indivíduo, sociedade e cultura, Hochschild (1987, p. 118s), apresenta um conceito técnico moral-expressivo e cognitivo-comportamental das emoções: “[...] emotion as the awareness of four elements that we usually experience at the same time: (a) appraisals of a situation, (b) changes in bodily sensations, (c) the free or inhibited display of expressive gestures, and (d) a cultural label applied to specific constellations of the first three elements. We learn how to appraise, to display, and to label emotion, even as we learn how to link the results of each to that of the other. This is the definition of emotion”.

Este novo método de pensar o trabalho exige um maior envolvimento do profissional, devendo englobar características como criatividade, interação social e entendimento especializado à atividade exercida, abandonando o trabalho mecânico e maximizando as operações a serem exercidas pelos funcionários. Cada vez mais a demanda econômica é por um perfil pluriespecializado de *saber fazer* e de *saber pensar*. Os Agentes de Viagens, - na medida em que se voltam para o seu consumidor em uma relação social, e não mais exclusivamente de distribuidor, - adquirem as características advindas do Toyotismo. Conforme Tomelin (2001, p. 85), “[...] trata-se de um novo perfil, que exige um reposicionamento dos serviços de agenciamento, em meio ao conflito de papéis de distribuidor e consultor”. Portanto, observa-se que o mercado exige competências específicas para aqueles que anseiam trabalhar no setor, ou seja, que apresente um perfil profissional atualizado na perspectiva de atender as demandas advindas das mudanças do mundo do trabalho.

Para Candioto (2012, p. 842), a qualidade no atendimento e o desenvolvimento de competências especializadas e individuais nas empresas de agenciamento de viagens e turismo devem receber a devida atenção por parte dos gestores, tendo em vista que podem representar o diferencial na sustentabilidade desse empreendimento no cenário que se vislumbra. As atribuições dos Agentes de Viagens devem ser exercidas com precisão, presteza e eficiência, facilitando e buscando resolver os problemas dos clientes, já que atuam em nome do consumidor, ao organizar sua viagem, e junto aos seus prestadores de serviços. Observa-se o que Standing (2014) denomina de habilidade de conduta pessoal ou o que Hochschild (1990) entende por *labor work*: trabalho de gerenciamento emocional para o trabalho compulsório.

De acordo com Martine (2003, p. 212), um dos desafios do trabalho precarizado dos Agentes de Viagens é conciliar uma gama de parcerias que envolvem fidelidade e compromisso. Ou seja, se os meios de hospedagem ou a companhia aérea falham por alguma razão, o cliente poderá entrar em contato com o agente responsável pela sua venda para obter informações e/ou encontrar soluções. O agente deve mostrar-se disponível, mesmo não se encontrando no seu horário regular de expediente. A disponibilidade e a flexibilidade são características imprescindíveis no trabalho do Agente de Viagem, devendo ele apresentar bom humor (*trabalho emocional*) e soluções práticas para todas as situações. Apresenta-se aí, por conseguinte, uma contradição básica: vínculos profissionais sem garantia mínima de lealdade e estabilidade (na relação capital-trabalho) executando operações comerciais que exigem passar a imagem de confiança e credibilidade (na relação trabalho-cliente).

3 Controle e sequestro da subjetividade entre agentes de viagens em Mossoró/RN

Comparando o referencial teórico com os resultados desta pesquisa, é possível afirmar que o cotidiano laboral dos trabalhadores participantes deste estudo não é diferente das condições vigentes no contexto do trabalhador global, conforme pode ser observado nos depoimentos dos entrevistados ao fazerem referências às suas rotinas de trabalho. Cada Agente de Viagens possui uma rotina específica de acordo com a empresa onde desempenha suas funções; todavia, é necessário chamar atenção para as rotinas

realizadas, pois vão além das designadas ao trabalho de Agente de Viagens. A implementação do então chamado “plantão emergencial” submete o indivíduo à total disponibilidade para emitir bilhetes aéreos, hospedagens e demais serviços ofertados pela empresa, ou seja, as mesmas atividades que desempenha durante sua jornada formal de atividade laboral desenvolve fora do ambiente de trabalho, muitas vezes em sua própria residência. Tal constatação remete a uma reflexão acerca do envolvimento total do indivíduo com a empresa. O Entrevistado 3 (FEMININO, 25) relatou:

Eu faço de tudo um pouco, não vou dizer que só faço as competências de um Agente de Viagens. Eu trabalho desde venda de passagens, até atualização de boletos, cancelamento de financiamento, já cheguei até a resolver problema de cliente com cartão (risos) [...] tem um sistema de plantão emergencial, a gente leva o celular pra casa e fica responsável por atender as ligações, as mensagens e resolver qualquer problema que surgir com algum cliente em viagem. Não ganho hora extra por esse plantão, mas ganho uma folga por mês no sábado e também, se eu precisar sair mais cedo pra resolver algo pessoal, essas coisas, eles são bem flexíveis, daí vale a pena ficar com o plantão. Fora que, muitas vezes, a gente consegue fazer venda nos finais de semana por esses plantões, e num mês ruim faz diferença, viu!

Neste contexto, se percebeu que, além das rotinas destinadas à função desempenhada, alguns desses trabalhadores realizam outras atividades. Além da função de vendedor (Agente de Viagens) existem outros ofícios atribuídos a estes, como desempenhar tarefas financeiras e de limpeza, as quais foram as mais apontadas e observadas no presente estudo. O Entrevistado 3 (FEMININO, 25) ainda expôs que exerce outras atividades, mas não o faz por atribuição, arranjando apenas para cooperar com o bom andamento da empresa. “Sim, algumas vezes faço outras coisas, não só venda, embarque, pacotes, etc. Mas eu não faço porque alguém pede, faço porque quero. Por exemplo, de limpeza, mas porque eu quero, financeiro também, eu acabo fazendo um pouco de tudo”. A narrativa do Entrevistado 3 (FEMININO, 25) traz à tona uma questão bastante discutida por Faria (2007) e Alves (2000): a polivalência. No sistema de produção flexível, surge um trabalhador do qual se exigem maiores habilidades, como: polivalência, multifuncionalidade, além de ser apaziguador de conflitos e tomador de decisões rápidas e assertivas, como demanda o processo produtivo toyotista. Nesse aspecto, Standing (2014, p. 199) denomina a classe como *multitarefeira*, chamando a atenção para que a multitarefa diminui a produtividade em toda e qualquer atividade, já que o pensamento fragmentado se torna habitual, dificultando a criatividade, a reflexão, a concentração e o esforço uniforme.

Foi possível observar, através dos relatos dos agentes de viagens, que as estratégias de controle utilizadas pelas empresas estão implícitas em suas ações cotidianas. Quando questionados sobre as preocupações da organização com os problemas pessoais que podem afetar os seus colaboradores, os participantes da pesquisa foram enfáticos – “às vezes, sim, às vezes, acontece de eles se preocuparem. Principalmente, quando isso intervém na parte de vendas e o volume cai, aí eles procuram saber se eu estou com algum problema pessoal (ENTREVISTADO 1, MASCULINO, 28). Os Entrevistados 2 e 5 também apontaram a existência de uma

preocupação, contudo, só ocorre quando isso afeta a produção de alguma forma, diminuindo o fluxo de negociações e acarretando menor lucro ou prejuízos para a organização.

Já aconteceu de procurar saber o que estava acontecendo porque o meu volume de vendas diminuiu. Não é muito comum, sabe? Normalmente, ninguém liga muito 'pra' isso, a não ser que seja um colega de trabalho, alguém com que tenho mais proximidade. A verdade é que, no geral mesmo, eles demonstram uma preocupação, sim, só que já percebi que só acontece quando afeta a empresa (ENTREVISTADO 2, FEMININO, 26).

Sim, eu acho que eles se preocupam comigo e me valorizam enquanto funcionário. Acho que nenhum patrão quer ver o funcionário desmotivado, mesmo que seja por algo pessoal. Já aconteceu de eu 'tá' com um problema e isso me desmotivou a vender, estava sem ânimo e eles procuraram saber o que estava acontecendo e pediram que procurasse não misturar as coisas (ENTREVISTADO 5, FEMININO, 25).

Os relatos evidenciam que a preocupação por parte da empresa diz respeito a questões que, porventura, possam interferir na produtividade do trabalhador, adotando uma postura indiferente às questões de natureza pessoal desses indivíduos. Questionou-se ainda se estes se sentiam como parte importante da empresa, e obtiveram-se os seguintes depoimentos:

Eu me considero como uma ferramenta de vendas. Eu preciso trazer lucro para a empresa, e isso me é cobrado. Você é por mês, se você está num mês bom, é um excelente funcionário, mas se não está num mês bom, eles já te cobram como se nunca tivesse batido metas, nunca tivesse se saído bem (ENTREVISTADO 5, FEMININO, 25).

Os demais participantes da pesquisa demonstraram pontos de vista semelhantes. “[...] sim, eu sou importante para empresa, porque a empresa é formada por várias pessoas e cada uma tem seu papel, e isso é importante para o bom funcionamento. Alguém sempre tem algo a acrescentar” (ENTREVISTADO 1, MASCULINO, 28). O Entrevistado 2 (FEMININO, 26) afirmou: “olha, eu falo Inglês, tenho intercâmbio, conheço outro país, tudo isso é um diferencial. Não tem como não me considerar parte importante da empresa, né?”. O Entrevistado 3 colocou: “a empresa depende do meu desempenho em busca de novos clientes, o que leva a seu crescimento”. Já o Entrevistado 4 (FEMININO, 29) respondeu – “somos um time, mas sou consciente de que posso ser substituída; por isso, busco formas de me tornar ferramenta cada vez mais importante”. Logo, através dessas questões, constatou-se que uma ideia de pertença permeia a vida desses trabalhadores, fazendo com que o indivíduo se considere parte da organização.

Verificou-se, ainda, a necessidade de compreender se havia preocupação por parte dos agentes com os problemas de ordem empresarial, se estas questões afetavam a vida pessoal dos funcionários e de que forma isto ocorria. O Entrevistado 1

(MASCULINO, 28), quando questionado se os problemas da empresa costumam atingi-lo em caráter pessoal, expôs: “Depende, alguns, sim. Quando temos problemas muito grandes, a gente acaba levando para o lado pessoal, mesmo sem querer. Problemas com relação às minhas vendas, embarques e cancelamentos, ou mesmo quando vejo que elas estão indo mal”. Em seus depoimentos, os Entrevistados 4 e 5 expuseram:

Vixi! Na maioria das vezes. Porque, quando acontece algum problema na empresa, é difícil não se deixar afetar; eu absorvo um pouco, principalmente porque todos nós temos um contato muito próximo. A gente fica sabendo de muita coisa ruim que acontece, fora que também tem nossos erros. Eu mesmo já fiz venda errada e prejudiquei a empresa, não tem como não se preocupar. É da minha personalidade (ENTREVISTADO 4, FEMININO, 29).

Claro que me atinge. Primeiro porque eu dependo desse emprego, se a empresa fechar eu vou ficar desempregada e ninguém quer isso. Depois, se eu fizer alguma ‘besteira’ vou ter que arcar com o prejuízo, se for o caso, e também há os problemas que acontecem com meus clientes. Às vezes, fico com isso na cabeça, não consigo dormir, acaba afetando minha vida pessoal. Fora quando resolvo os problemas dos meus clientes em casa, porque problema não têm hora pra aparecer (ENTREVISTADA 5, FEMININO, 25).

A análise dos relatos possibilita a percepção de que os empregados desenvolvem um envolvimento individual com os problemas ocorridos nas empresas; algumas vezes, até em relação àqueles problemas não diretamente relacionados à sua pessoa. Preocupam-se com o bom funcionamento da organização e com a manutenção do seu emprego, estabelecendo, inclusive, padrões autorreferentes de conduta, com vistas ao sucesso da empresa. Ainda, destaca-se a colocação dos entrevistados – “trazer o trabalho para casa/não consigo dormir, afeta minha vida pessoal”, – que revela uma dimensão da flexibilização do trabalho, além de uma identificação do trabalhador com a empresa. O sentimento de pertença¹⁷, ao se considerar como parte da organização, faz com que esses sujeitos absorvam os problemas de tal modo que atribuem a si a responsabilidade em resolvê-los.

A cooptação da subjetividade pela identificação ocorre no momento em que se instala na empresa a ideia de *time de família*¹⁸, buscando influenciar diretamente o inconsciente do indivíduo, de modo que este se identifique como alguém responsável pelo desenvolvimento organizacional, inclusive se permitindo desenvolver atividades de

¹⁷ Em Barbosa (2019), o sentimento de pertença é discutido desde a noção de lugar e de estilo de vida, que podem ser percebidas indiretamente no tipo de engajamento social e de construção subjetiva no local de trabalho das Agências de Viagens, com seus estilos de vida precarizados e extremamente envolventes da perspectiva afetiva.

¹⁸ É interessante, nesse sentido, fazer alusão à noção turneriana (TURNER, 2013) de sociedade como comunidade ritual e performática de sofrimento, isto é, como vínculo social denso entre subjetividades; e que resiste às contingências da realidade justamente porque foram engendradas nos horizontes culturais coletivos. Pode-se pensar, nesse sentido, na hipótese segundo a qual o raciocínio lógico e sociológico prático (GARFINKEL, 2018) dos Agentes de Viagens se organiza para compreender e justificar a si mesmos como pessoas que tem a oportunidade de sofrer junto, com e na Agência de Viagens, de modo que as trajetórias individuais e corporativas de vida passam a assumir significados comuns.

caráter multifuncional. Assim, envolver-se com a empresa e sentir-se parte dela, inserindo-se nas modernas estratégias de gestão, está atrelado à necessidade de se sentir seguro e protegido na perspectiva de garantia do emprego. A necessidade de ser aceito, necessário e protegido dentro da organização pode ser evidenciada nos depoimentos dispostos acima. Contudo, no modelo vigente, as organizações estarão dispostas a romper os valores quando esses tornarem inviáveis, fragilizando os vínculos empregatícios.

A partir das descrições acima, observa-se que a precarização e a flexibilização do trabalho estão presentes na realidade estudada, cuja exploração refinada da força de trabalho, marca do toyotismo, aparece de forma nem sempre questionada pelos investigados. Tais constatações remetem à reflexão acerca do cooptação da subjetividade pela identificação.

Portanto, verifica-se, a partir dos autores estudados, que o trabalho nessa área possui características de precarização. Como exemplo se pode citar o fato da maioria dos sujeitos desta pesquisa demonstrarem preocupação com os destinos da empresa e, principalmente, com a garantia da manutenção do emprego.

Avançando na investigação, buscou-se discutir acerca das relações de trabalho vigentes, constatando-se, por meio dos discursos analisados, que existe um estímulo ao trabalho em equipe e à colaboração, alimentando a criação de um vínculo entre o empregado, o empregador e a empresa, marcas de um sequestro pela colaboração solidária. Desta forma, ocorre o que Faria (2007) denomina como *sedução*, que engloba fatores como laços afetivos e vínculos estabelecidos entre funcionário e empresa, tornando-se uma maneira sofisticada de exercer controle e poder, facilitando sua exploração pela organização, atingindo aspectos mais íntimos e adentrando em fatores emocionais.

Ainda, de acordo com Gaulejac (2007), as organizações costumam fornecer aos empregados um projeto de vida, fomentando, cada vez mais, o estímulo ao trabalho, a identificação com seus resultados, sobretudo a mobilização psíquica sobre o que ele representa para a empresa. Portanto, observa-se que o estímulo ao trabalho em equipe e o vínculo com a empresa ocorrem a partir do momento em que os trabalhadores passam a se sentir importantes e necessários, submetendo-se à aceitação das normas impostas e considerando-se como peça fundamental, chegando a exaltar que o seu diferencial está além da qualificação profissional, mas na sua capacidade de desempenhar várias funções e no bom convívio com equipe e com a gerência. Acerca da relação com os colegas de trabalho, o Entrevistado 1 (MASCULINO, 28) afirmou ter uma ótima relação, mas revelou dividir o lado pessoal do lado profissional, e é justamente nesta parte profissional que se percebe, de forma implícita, um estímulo à concorrência. Pode-se evidenciar que os negócios são a principal motivação dos agentes de viagens, o que ocasiona uma concorrência pelo lucro atribuída ao volume de vendas e por uma posição de liderança no ambiente de trabalho, pois, conforme exposto pelo Entrevistado 5 (FEMININO, 25),

[...] me dou bem com meus colegas, nós nos ajudamos muito. Só que lá na empresa sempre tem alguém que se destaca mais, e geralmente é quem vende mais. Então além do salário maior a gente consegue uma posição de destaque, né? Aí isso acaba nos aproximando mais dos gerentes e facilita as coisas na hora

de sair mais cedo, de precisar se ausentar, essas coisas [...] (ENTREVISTADO 5, FEMININO, 25).

Existe uma nítida concorrência entre os trabalhadores das agências, mesmo dentro do próprio local de trabalho. O Entrevistado 1 (MASCULINO, 28) afirma que “[...] existe uma competitividade, e é grande! Não acho que seja saudável, às vezes, dá até uma impaciência quando vejo que meus colegas estão se saindo melhor que eu no mês”. O Entrevistado 4 (FEMININO, 29) demonstrou uma opinião semelhante: “[...] eu fico doente com essa competitividade, tem gente que quer passar por cima do outro, rouba nossos clientes na cara dura”. Sobre o relacionamento com a gerência, as respostas obtidas foram sucintas. O Entrevistado 1 expôs: “é boa, nos damos bem. Faço meu trabalho, correspondo às expectativas e tá tudo certo”. Entrevistado 3: “boa, me dou super bem com eles”. E o Entrevistado 4 colocou “Temos uma relação agradável e de respeito”.

Isto posto, é possível apontar que existem características de cooptação por *colaboração solidária* nos locais de trabalho da maioria dos entrevistados, a partir do fomento ao trabalho coletivo, cujas peculiaridades do indivíduo são reprimidas em função de um suposto espírito de trabalho em equipe e de um comportamento solidário. Todavia, as falas revelam o estabelecimento de um clima de competitividade e de vigilância no interior das organizações, seja por parte dos próprios membros da equipe de trabalho, seja por parte da gerência. Sobre esse aspecto, foi possível perceber que os Agentes de Viagens são submetidos a uma vigilância contínua, seja por meio de câmeras ou mesmo pela presença do(a) gerente no mesmo espaço físico de trabalho (herança disciplinar fordista), exercendo o controle de horários de chegada e saída, registros de ligações e conversas do WhatsApp e realizando acompanhamento sistemático de vendas realizadas.

Com o propósito de melhor investigar tal forma de sequestro da subjetividade, ou seja, por *colaboração solidária*, questionou-se acerca da existência de políticas de participação nos lucros da empresa. Conforme Schmitt (2003, *apud* FARIA, 2007, p. 55), a implantação de políticas de gestão pela empresa se faz necessária, objetivando amenizar os resultados oriundos de um processo rígido de produção. Nesta perspectiva, o Entrevistado 1 (MASCULINO, 28) revela que “temos campanhas de vendas, de vez em quando; se você bater a meta até o dia 15 do mês, pode ganhar 200 reais, 100 reais... depende muito da proposta deles, do mês, etc., mas eles sempre lançam”. O Entrevistado 2 (FEMININO, 26) corrobora – “tem as campanhas de venda que as operadoras lançam com incentivo, e, também, recebemos comissão por venda”. Os Entrevistados 3, 4 e 5 contribuíram com as seguintes colocações:

Sim, eu recebo comissão. Na empresa em que trabalho ela é de 1,5% quando não bato a meta e 2% quando bato. Isso é bem importante e significativo no final do mês, faz toda diferença. Se for um mês bom eu chego a fazer muito mais que um salário. Já tive de ganhar uns R\$ 2500,00. Também tem umas campanhas que são lançadas pelas operadoras, por exemplo, agora eles têm com uma campanha de um carro zero (ENTREVISTADO 3, FEMININO, 25).

Nossa participação acontece por meio da comissão, na empresa que trabalho ela é paga dependendo do que é vendido e da operadora. Algumas operadoras pagam melhor a agência e aí a gente recebe mais também, eu até dou preferência as que pagam melhor porque o meu ganho é maior (ENTREVISTADO 4, FEMININO, 29).

Pelo que eu entendo de participação de lucro, nós recebemos uma comissão que é um percentual nas vendas que fazemos. Tem muita importância no meu salário, eu só acharia melhor se não viesse no contracheque porque aí eu receberia mais. Acho bem importante isso de comissão porque é um diferencial e estimula (ENTREVISTADA 5, FEMININO, 25).

Adentrando na busca da compreensão acerca da qualificação profissional dos Agentes de Viagens através da oferta de cursos por parte da empresa ou mesmo no incentivo à participação em treinamentos, obtiveram-se informações pouco precisas. A maioria das respostas foram negativas e, quando positivas, se referiam apenas ao incentivo por parte da empresa na participação do Agente de Viagens nos FAMTOURS¹⁹ (do inglês, *Familiarization Tours*). Contudo, é importante deixar claro que o referido evento não é ofertado pelas agências e, sim, pelas operadoras em parceria com hotéis e companhias aéreas, que tem como objetivo familiarizar o trabalhador com o produto turístico. Evidencia-se, desta forma, que apesar das agências buscarem trabalhadores qualificados, não estão dispostas a ofertar cursos ou outros meios de capacitação para os Agentes de Viagens. Ou seja, impera a busca pelo trabalhador já “qualificado” ou pelo trabalhador que procura se autoqualificar continuamente, incorporando a ideologia do *auto empreendedorismo* ou mesmo a lógica da ideologia do *capital humano*. Sintetizando esta categoria de análise, é possível perceber que o sequestro da subjetividade pela colaboração solidária ocorre no interior das Agências de Viagens, cujos sujeitos estão locados. Evidencia-se a existência de um monitoramento não explícito entre os próprios indivíduos pertencentes ao grupo de trabalho, gerando uma forma de autocontrole grupal. Tal mecanismo corresponde a comportamentos de colaboração solidária em prol do grupo e da organização.

Nesse contexto, buscou-se aprofundar o tema, levantando questões relacionadas ao sentimento de estímulo à venda e à busca por novos clientes, tendo-se obtido as seguintes respostas: “Sim, muito. Sabe, eu acho que, por ter uma meta a bater, a gente tem que sempre correr atrás, não adianta se acomodar” (ENTREVISTADO 1, MASCULINO, 28). “Claro! Meu salário depende basicamente das minhas vendas, e quando eu ganho o cliente, ele é pro resto da vida, vai comigo pra onde eu for” (ENTREVISTADO 3, FEMININO, 25). “É um mercado bastante competitivo, temos que estar sempre em busca de vendas e de agradar o cliente, porque se a gente não agrada, vem outro e faz o que a gente não fez. É bem cruel” (ENTREVISTADO 5, FEMININO, 25). O Entrevistado 2 (FEMININO, 26) chama atenção ao relatar que “[...] viver do salário mínimo não dá, é impossível. Então, temos que nos estimular a vender e a buscar novos clientes; não é nem uma opção, e sim termina sendo uma obrigação”.

¹⁹É um projeto turístico que consiste em convidar agentes de viagens para uma visita técnica e turística, a fim de que conheçam o local e saibam o que estão oferecendo ao cliente.

Olhe, a média em que os clientes compram pacotes é uma a duas vezes por ano; tem um ou outro que trabalha viajando, o que chamamos de cliente corporativo que tem um volume de vendas maior. Eu preciso ir atrás de novos clientes, senão, tem meses que não vou vender nada. Se eu não vender, não ganho. Além disso, acho que minha chefe não iria gostar muito disso (risos) (ENTREVISTADA 4, FEMININO, 29).

Existe uma insistência na obtenção de resultados, em que se valem não só de remunerações sobre metas, mas de campanhas que possam fazer com que a empresa atinja cifras ainda maiores. Freitas (2000 *apud* FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 32) expõe que a dominação que é exercida sobre o indivíduo se vale a partir da capacidade que as organizações têm de influenciar o inconsciente de seus membros, tornando-os aliados na busca de poder e perfeição, razão pela qual os indivíduos se enxergam como sujeitos de seus desejos e ações. Valendo-se dessas considerações, fez-se importante elencar questões que pudessem evidenciar como os sujeitos se sentem com relação ao desempenho da função de Agente de Viagens, questionando-os acerca dos procedimentos utilizados para evitar o acúmulo de trabalho na empresa, os desafios ao alcance de metas, bem como se eles se sentem estimulados à busca de novos clientes. Os Entrevistados 1 e 2, ao serem questionados acerca do acúmulo de trabalho, depõem que as atividades laborativas são muitas e que, em algumas situações, devem ser resolvidas de imediato, o que o leva a extrapolar o seu horário de expediente. Porém, quando não há urgência, deixam para resolver a pendência no dia seguinte. Vejamos:

Já tive dia de dobrar o meu expediente; no último dia do mês, já é comum pra mim. Entro às 10h da manhã e só saio às 22h, principalmente quando eu ainda não tenho batido a meta. Fico nem que seja pra tentar, mesmo sabendo que não vou conseguir, porque tá faltando um valor alto ainda pra meta. Como na loja eu tenho essa flexibilidade de poder ficar fora do meu expediente, fico, sempre que é necessário, pra organizar minhas coisas ou resolver algum problema (ENTREVISTADO 1).

Quando as coisas não podem esperar, eu continuo trabalhando, mesmo depois da hora, para tentar não acumular, ou quando tenho uma venda grande pra fazer e sei que vai render uma boa comissão, mas quando pode esperar, eu deixo pro dia seguinte, e daí são as primeiras coisas que eu resolvo no início do meu expediente (ENTREVISTADO 2).

Sobre esse ponto, o Entrevistado 5 (FEMININO, 25) foi enfático ao afirmar: “eu levo para casa, só não vou deixar o cliente esperando, não vou dar oportunidade de ele ir garimpar em outra agência”. O Entrevistado 3 (FEMININO, 25) apresenta um relato similar: “quando o trabalho se acumula, eu levo pra casa, fico até mais tarde na agência; depende da quantidade de atividades, porque, em casa, eu tenho algumas distrações que acabam interferindo, por isso, às vezes, fico até mais tarde”. Nesse aspecto, os depoimentos dos entrevistados foram unanimidade quanto ao fato de levar as tarefas para casa, atender clientes fora do expediente e fazer emissões durante os finais de semana e/ou folgas. Vê-se, portanto, que tal prática é procedimento comum entre os

agentes investigados, e que o fator “comissionamento como complemento de renda” apareceu como o principal motivo para os fatos acima descritos.

Os agentes revelam ainda se sentir estimulados a vender e atingir as metas, embora considerem que muitas vezes é uma tarefa difícil. No entanto, a conquista de novos clientes é importante para o seu reconhecimento dentro da empresa e primordial para a melhoria da sua complementação salarial, por meio do comissionamento sobre as vendas, conforme pode ser constatado a seguir. “Sim, me sinto estimulado. Sei lá, eu acho que, por ter uma meta a bater, a gente tem que sempre correr atrás, não adianta se acomodar” (ENTREVISTADO 2, FEMININO, 26). “Sim, também me sinto estimulada a buscar novos clientes. Eu ganho um percentual em cima do que vendo; quanto mais eu vendo, maior o meu lucro (ENTREVISTADO 4, 2018). “Tem que se sentir estimulado, sim. Os novos clientes nos trazem novas vendas. É um ciclo” (ENTREVISTADO 4, FEMININO, 29). Para obter essas ações de recompensas, o trabalhador se vale das ferramentas advindas das novas tecnologias implementadas no ambiente de trabalho. O uso do telefone celular já não é mais restrito. Ao contrário, no ambiente de uma Agência de Viagens, o uso do celular é necessário e aparece como uma das principais ferramentas para promoção e obtenção de clientes. Listas de transmissão são criadas, através do aplicativo de *WhatsApp*, para propagar as promoções lançadas pela empresa. Outras vias de contatos são o fornecimento do telefone pessoal aos clientes e a utilização de redes sociais pessoais para a propagação de mídias da empresa. Nesse sentido, percebe-se que o indivíduo perde a ideia de horário de trabalho e tempo livre, misturando-os e se colocando como parte da empresa, de tal forma que faz do seu tempo livre uma oportunidade de negociação e venda.

O envolvimento do trabalhador não é obtido somente através de ações de recompensas nas organizações. De acordo com Faria e Meneghetti (2007), a própria sociedade impõe padrões que devem ser seguidos para que o indivíduo seja reconhecido como um exemplo social. Os aspectos acima citados não são verificados no discurso organizacional, porém, através das sutilezas do que é dito e das ações dos sujeitos, identifica-se o sequestro da subjetividade do trabalhador pela essencialidade valorizada. O estímulo à competição é uma oportunidade de diferenciar-se do outro; é embutida uma ideia de valor pela capacidade produtiva intelectual do sujeito. Aqueles que se destacam tornam-se exemplos para os demais, aguçando um sentimento de competitividade e entrega total no ambiente organizacional (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Um aspecto investigado está relacionado com a satisfação em desempenhar a função de Agente de Viagens. Nesse contexto, buscou-se averiguar o grau de satisfação dos pesquisados com seu emprego atual. As respostas obtidas revelaram que há um apego ao trabalho exercido, exceto o Entrevistado 3, que revelou em seu discurso que, apesar da identificação com a área em que atua, cogita a possibilidade de mudar de emprego, mesmo que a oferta seja de uma vaga em outro setor com salário similar. A participação, o envolvimento e o engajamento do funcionário, em geral, fazem com que diversos indivíduos da organização se sintam satisfeitos com o seu trabalho, acreditando ser uma peça fundamental e indispensável para a empresa. A pesquisa demonstra que os trabalhadores estudados acreditam que são importantes para as Agências de Viagens,

atribuindo o seu valor à dedicação e à capacidade de atender as demandas. Nesse sentido, destacam-se os relatos:

Tem dias que eu me canso, penso em mudar de área, mais aí eu me lembro que trabalhar com turismo mudou a minha vida. Conquistei muitas coisas com meu salário. Essa oportunidade de ganhar comissão faz com que a gente se sinta estimulado, o que não acontece muito em outros setores do comércio. Me sinto em dívida com o mercado e sou muito grato pelas portas que essa empresa me abriu. Aqui sinto que sou valorizado, tanto é que já tô aqui há mais de 3 anos (ENTREVISTADO 1, MASCULINO).

Sou tão importante pra empresa quanto ela é pra mim. Ela precisa de mim pra vender, pagar os custos, trazer lucro e crescer, e eu preciso dela pra sobreviver. Além disso, sei que hoje sou Agente de Viagens, mas, futuramente, posso vir a ser supervisora se a empresa crescer. Vejo muito por esse lado de oportunidades. Lá tenho contato com muitos fornecedores também, e vejo isso como uma oportunidade de futuramente conseguir um outro emprego se eu sair de lá (ENTREVISTADA 4, FEMININO).

Os Agentes de Viagens presumem, assim, que são valorizados pelos seus esforços e que, deste modo, tornam-se importantes, condecorando o trabalho em equipe. Com relação a este trabalho em equipe, questionou-se a existência de políticas por parte da empresa, de que maneira isto ocorre e se consideram que tais práticas acarretam em benefícios para a empresa e para si mesmos.

Sim, tem sim. Tem as parcerias que a gente faz. No convívio do dia-a-dia, um vai incentivando o outro. Existe uma concorrência entre os funcionários... de vez ou outra, existe [...] Com certeza, políticas de trabalho em equipe trazem benefícios. Na parte da convivência e harmonia, é essencial. Me ajuda a passar o tempo, a conviver melhor, a ter amizades (ENTREVISTADO 2, FEMININO, 26).

As políticas de trabalho em equipe são mais voltadas para o bom convívio; no auxílio, nós nos ajudamos. Também estimulam uma concorrênciazinha para quem bater a meta primeiro, por exemplo. Mas, no geral, eles estimulam não só o trabalho em equipe, mas também que a gente se ajude. Que um não deixe o outro cometer nenhum erro que possa prejudicar a gente ou a agência. Todos somos responsáveis pelo sucesso ou fracasso dela (ENTREVISTADO 1, MASCULINO, 28).

De acordo com Antunes (2002), as organizações elegem valores que admitem estar a serviço do trabalhador – a busca pela eficiência, o espírito do trabalho em equipe, a cooperação entre as áreas e a mudança contínua de espaços. Corroborando com o exposto por Faria e Meneghetti (2007), o trabalhador presume ser indispensável ao bom andamento da organização. Disso pode-se concluir que as empresas de agenciamento de viagens possuem políticas que privilegiam o trabalho em grupo e o aludido “bem comum”. As possíveis diferenças individuais devem ser superadas como forma de estabelecimento de um vínculo grupal. Trata-se, com efeito, de uma forma de cooptar a subjetividade do trabalhador pela essencialidade valorizada. Nessa lógica, a ideia de coletividade é assimilada pelos trabalhadores como uma responsabilidade

compartilhada, cujos objetivos estão voltados exclusivamente para a identificação com os interesses da organização. Aqueles indivíduos que se destacam são privilegiados com ofertas de melhores bonificações, bens materiais ou participação nos lucros, tornando-se exemplos a serem seguidos, instalando-se um clima de competição no ambiente organizacional. Questionou-se, nesse diapasão, aos Agentes de Viagens, qual é o diferencial no exercício da sua função na empresa de agenciamento de viagens e quais são as principais dificuldades enfrentadas, destacando-se as seguintes respostas:

Me considero uma ferramenta, sou responsável pela função que desempenho e procuro fazer da melhor maneira possível. Quanto as dificuldades, tenho todas as possíveis (risos). A gente tá na frente da empresa, somos o carro chefe. Tudo que fazemos, a forma como atendemos os clientes, tudo isso vai refletir na imagem da agência (ENTREVISTADO 2).

Observo sim, acho que a empresa me valoriza e me considera importante para ela. Eu tenho algumas qualificações, coisas que considero diferenciais, tenho uma formação superior e tudo isso agrega valor à minha função, tenho algumas coisas que outras pessoas não tem. Sobre as dificuldades, olha, não acho que tenha tantas assim. Trabalhar com vendas é um desafio, mas a gente vai contornando todo dia e aprendendo algo novo sempre. Não tem muito mistério (ENTREVISTADO 5).

Através dos relatos acima, pode-se constatar que os sujeitos se consideram peças importantes e se atribuem responsabilidade pela imagem da empresa; ainda, sentem-se valorizados pelas qualificações que possuem, considerando-as como um diferencial em comparação aos demais. É inegável que cresce, nas empresas, a busca pelo envolvimento dos trabalhadores, não somente com o processo produtivo. As organizações exibem esforços para que seus funcionários assumam o determinado modelo de competência profissional, isto é, tomem iniciativas e assumam a incumbência de indivíduos à frente de situações profissionais que se deparem. O trabalho anseia um *engajamento total* do trabalhador (ZARIFIAN, 2001). O tempo de não trabalho (livre) se confunde com o tempo de trabalho, provocando uma mudança na relação do sujeito com a produção do seu próprio tempo. Os trabalhadores de agências de viagens levam atividades para casa, a fim de não acumular tarefas; também realizam vendas através de seus telefones pessoais ou do plantão emergencial, seja por meio de ligações ou através do aplicativo de WhatsApp. O desejo por concretização de vendas e alcance de metas se mostra como a principal motivação para tal comportamento, estimulado pelo sentimento de autonomia laboral construído sob a égide do modelo toyotista, bem como pela possível ausência parcial do labor em horário fixo e rígido, típico do Fordismo.

Neste novo modelo de produção e gestão do trabalho, não é mais possível distinguir quando o indivíduo está fora do seu ambiente laboral. A verificação deste envolvimento com o trabalho pode ser observada junto aos relatos da presente pesquisa. Esporadicamente, podem-se encontrar trabalhadores absorvendo problemas do seu cotidiano laboral, transformando-os em uma preocupação permanente, de tal modo que sua resolução se torne uma obsessão. Considerando que, nesta relação entre empregador e emprego, existe a ideia de um sentimento de pertença, pode-se observar

que, nas unidades produtivas, o vínculo afetivo tem bastante relevância, de tal maneira que os sujeitos se entregam e aceitam-na como verdade absoluta. As empresas buscam, constantemente, enfatizar que a participação dos funcionários é fundamental para o seu sucesso, exigindo-lhes padrões de eficiência.

Eu procuro cumprir horários, tá sempre procurando vendas, correndo atrás, acompanhando os passageiros, dando suporte, procurando saber depois como foi a viagem, se faltou alguma coisa, se as indicações que eu fiz, os roteiros que montei supriram as necessidades. Tenho sempre essa preocupação, porque não é só meu nome que está em jogo, o da empresa também. Eu sou o espelho dela. É tanto que eu nunca me opus a dar meu WhatsApp pessoal, é uma forma de fidelizar o cliente e criar um vínculo com ele (ENTREVISTADO 1, MASCULINO, 28).

Nos demais relatos, foi possível reafirmar que, na questão ora levantada, pode-se perceber como a ideia de pertença penetra na vida destes Agentes de Viagens, fazendo-os crer que são espelhos da organização, e que o sucesso dela está diretamente vinculado ao desempenho de suas funções. Tais constatações são evidenciadas no relato da Entrevistada 2 (feminino, 25):

[...] eu me sinto parte da empresa, porque sei que ela depende do meu desempenho, e eu dependo desse emprego, então a gente faz uma espécie de troca, mas eu tento me dedicar ao máximo, como se isso fosse meu, até porque sobrevivo disso, e já me proporcionou boas coisas.

Como último ponto de destaque, acerca dos mecanismos de controle presente nas organizações, Foucault (1987) aponta para o sucesso do dispositivo disciplinar, que depende da ação coletiva, a sanção normalizadora e o exame. É observado que, nas organizações, existe um monitoramento das ações exercidas, seja através da cobrança de resultados ou pela exigência de uma busca de novos clientes e promoções. A sanção normalizadora e o exame são constatados à medida em que as mensagens trocadas com os clientes são registradas no telefone celular da loja através do WhatsApp; posteriormente, a gerência se utiliza destas mensagens para avaliar o atendimento dos funcionários, apontando falhas e possíveis melhorias de acordo com o que é lido.

No início eu achava esquisito que ela sempre olhava as conversas do WhatsApp depois que a gente dava o atendimento, depois eu fui entendendo que ela fazia isso pra nos mostrar como melhorar o nosso atendimento, ser mais cordial, mostrar ao cliente que a gente estava ali pra ajudar mesmo [...] (ENTREVISTADO 4, FEMININO, 29).

No relato acima, pode-se perceber que a empresa se vale da avaliação de desempenho, nas ligações e conversas pelo aplicativo WhatsApp para designar punições ou melhoras aos seus trabalhadores. No que se refere às formas de controle disciplinar, podem-se identificar marcas do sistema de produção fordista, contudo, de maneira mais sofisticada. O indivíduo é submetido à vigilância contínua através do poder panóptico: câmeras e aplicativos, monitorando ações, principalmente no que concerne a ligações e

conversas com clientes. Para além da disciplina, é importante chamar atenção para a autovigilância, na qual se observa o sequestro da subjetividade do trabalhador das mais variadas formas, de modo que o controle disciplinar passa a ser exercido pelo próprio trabalhador sob a forma de autocontrole, assumindo, dessa maneira, uma característica de controle utilizado no regime de produção toyotista. Em suma, os depoimentos recolhidos sugerem uma espécie de descaracterização das identidades individuais no local do trabalho como resultado da complexa transformação do mundo do trabalho. São trabalhadores assalariados, submetidos a várias formas de controle, cujas identidades são subtraídas subjetivamente. Ainda, os sujeitos referenciam a capacidade de autodestaque no ambiente laboral, bem como alimentam a ideia de estabilidade no trabalho em razão da qualificação profissional.

4 Considerações finais

Os resultados obtidos a partir da análise correlata entre as narrativas dos sujeitos entrevistados e a fundamentação bibliográfica demonstram que a flexibilização organizacional aparece como estratégia utilizada pelas empresas do segmento de Agências de Viagens para que essas se mantenham competitivas no mercado de trabalho. São utilizadas táticas de flexibilização como mecanismos de exploração da força de trabalho, haja vista os baixos salários, cuja melhora da remuneração mensal está diretamente relacionada à capacidade de vendas desses profissionais para o alcance de metas. Tal situação instiga o Agente de Viagens ao trabalho em horário extra-expediente, até nos finais de semana. Identificou-se que o nível de controle sobre esses trabalhadores se apresenta de modo objetivo e/ou subjetivo. Existe, objetivamente, um monitoramento das ações exercidas por esses trabalhadores, através da vigilância contínua acerca do retorno dado por esses à empresa, da atração de novos clientes e do alcance de metas de vendas estabelecidas mensalmente. Acerca do controle subjetivo, que diz respeito ao processo de cooptação da subjetividade dos Agentes de Viagens, foi possível identificar que as estratégias de controle utilizadas pelas empresas estão implícitas em suas ações cotidianas. As Agências de Viagens sequestram a subjetividade dos Agentes de Viagens, atingindo-os no plano da identificação individual por meio de técnicas capazes de intensificar o ritmo de trabalho e precarizar as condições físicas e psicológicas dos indivíduos, não apenas submetendo-os à lógica da acumulação do capital, mas interferindo na consciência de modo que eles se sintam desafiados a provar a sua existência como parte do capital.

A proposta de imposição de representações coletivas se visualiza como forma de preservar a unidade interna, conferindo coerência às condutas do todo. Nessa forma de cooptação, há um estímulo ao trabalho em equipe, no sentido da valorização grupal. O indivíduo precisa manter-se incluído no grupo e, para tanto, de forma não revelada, instala-se uma ideia de valor pela capacidade produtiva intelectual do sujeito. Aqueles que se destacam se tornam exemplos para os demais, instigando um sentimento de rivalidade e de entrega total no ambiente organizacional. É interessante notar que, nesse contexto, o indivíduo se considera peça fundamental para o desenvolvimento da empresa, evidenciando-se, assim, a cooptação da subjetividade do trabalhador pela

essencialidade valorizada. A realidade estudada permitiu a identificação de outra forma de controle subjetivo, a cooptação pela colaboração solidária. Diz respeito ao incremento de trabalho e pensamento coletivo. Ocorre uma espécie de aliciamento, que adentra aos aspectos mais íntimos do indivíduo, construindo vínculos e laços afetivos entre trabalhador e empresa. É uma maneira sofisticada de exercer controle e poder, facilitando a exploração do trabalhador pela organização. Como característica desta forma de controle, verificou-se o desenvolvimento de atitudes por parte dos cooptados, direcionadas à contribuição e à adesão aos projetos da empresa.

É curioso notar que os entrevistados percebem as características de um trabalho precarizado de maneira ingênua. Testemunham de forma banal acerca do extrapolemamento do horário de trabalho, com cumprimento de horas-extras não remuneradas, inclusive ressaltando a necessidade do exercício dessas horas em razão da eficácia produtiva. Consideram o trabalho que exercem algo desafiador quanto ao estímulo de vendas e ao alcance de metas. Foram unânimes ao relatar que levam tarefas para casa e atendem clientes fora do expediente. Vê-se, em síntese, o sequestro da subjetividade desses trabalhadores pela eficácia produtiva. Nos relatos dos entrevistados, identifica-se a prática do sequestro pelo envolvimento total, em que, no ambiente competitivo, se promovem práticas de controle, de modo a favorecer a produtividade da organização e o envolvimento total do trabalhador, amparado pelo sentimento de entrega. São seduzidos ao processo de doação de sua força de trabalho em função de uma suposta estabilidade (irreal, pois são trabalhadores supranumerários e substituíveis) do vínculo trabalhista e de melhorias da renda mensal (variável e incerta). Essa forma de controle chega a ser paradoxal: ao passo em que se incentiva a criatividade e a flexibilidade, as organizações adotam a cooptação de seus trabalhadores, cujo efeito é a rigidez, a sujeição às normas e às regras produzidas por elas próprias.

Em síntese, os resultados da presente pesquisa apontam que as Agências de Viagens do município de Mossoró, enquanto organizações, vêm se moldando às mudanças ocorridas no mundo do trabalho, impulsionadas pelos processos de globalização, financeirização e informacionalização do capitalismo mundial. Adotam um modelo de gestão flexível permeado por estratégias de poder cógico e comportamental e de dominação moral e emocional, com vistas à manutenção e à ampliação do controle sobre o processo de trabalho. É uma espécie de modernização das relações de produção. As condições e relações de trabalho dessas organizações retratam que, apesar do trabalho dos Agentes de Viagens possuir características técnicas, a dinâmica atual requer desse trabalhador um maior envolvimento com a empresa, chegando a adotar estratégias controladoras. A subjetividade do trabalhador não se limita ao campo da racionalidade, já que as significações imperceptíveis aos indivíduos se desenvolvem no interior das relações sociais, sendo condicionantes não só no cotidiano laboral, mas também no meio relacional e simbólico em que o indivíduo está inserido. Na vulnerável estrutura do segmento de Agências de Viagens, constata-se, no Agente de Viagens, um novo trabalhador precarizado, constituindo uma classe emergente em ascensão que é produto do modelo de gestão flexível e, constituída, geralmente, de pessoas com nível educacional elevado; muito embora condicionadas a assumir empregos cujos rendimentos se encontram inferior às expectativas associadas às suas qualificações.

Referências

- ALVES, Giovanni. *Trabalho e Mundialização do Capital: A Nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização*. Londrina: Praxis, 1999.
- ALVES, Giovanni. *O novo e precariado mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- ANSART, Pierre. História e Memória dos Ressentimentos. In: Stella Bresciani e Márcia Naxara (Orgs). *Memória e (Res)sentimento: Indagações sobre uma questão sensível*. Campinas: EdUNICAMP, p. 15-36, 2009.
- ANSART-DOURLEN, Michèle. O ressentimento e a igualdade: contribuição para uma antropologia filosófica da democracia. In: Stella Bresciani; Márcia Naxara (Orgs.). *Memória e (res)sentimento: indagações sobre uma questão sensível*. Campinas: EdUNICAMP, p. 347-365, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. As novas formas de acumulação do capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação). *Caderno CRH*, n. 37, p. 23-45, 2002.
- BARBOSA, Raoni Borges. *Medos Corriqueiros e Vergonha Cotidiana: Um estudo em Antropologia das Emoções*. Coleção Cadernos do GREM N° 8. Recife: Editora Bagaço; João Pessoa: Edições do GREM, 2015.
- BARBOSA, Raoni Borges. *Emoções, lugares e memórias: um estudo sobre apropriações morais da Chacina do Rangel*. Mossoró: Edições UERN, 2019.
- BATESON, Gregory. *Naven: um esboço dos problemas sugeridos por um retrato compósito, realizado a partir de três perspectivas, da cultura de uma tribo da Nova Guiné*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- BECK, Ulrich. *Weltrisikogesellschaft: auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2007.
- CANDIOTO, Marcela F. *Agências de turismo no Brasil – embarque imediato pelo portão dos desafios*. Editora Campus, 2012.
- CARDOSO DE OLIVEIRA, Luís Roberto. Reason and sentiment in normative disputes. *Vibrant*, v. 17, 2019, p. 1-11.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- CAVALCANTE, Sara Alexandra dos Santos; COSTA, Jean Henrique. A Canoa Furada: condições e relações de trabalho no setor de hospedagem em Canoa Quebrada (CE). *Caderno Virtual de Turismo*, v.11, n.1, Universidade do Rio de Janeiro, 2011.
- DaMATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- DURKHEIM, E. [1897]. *Le suicide*. Paris: PUF, 1986.
- FARIA, José Henrique. *Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações*. Curitiba: Juruá Editora, 4ª tiragem, 2007.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F.K. Sequestro da subjetividade e novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: FARIA, J. H. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FOUCAULT, Michael. *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.
- GARFINKEL, Harold. *Estudos de etnometodologia*. Petrópolis, RJ, Vozes: 2018.
- GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ed. Ideias e Letras, 2007.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1991.
- GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2002.
- GOFFMAN, Erving. *Comportamento em lugares públicos: Notas sobre a organização social dos ajuntamentos*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- GOFFMAN, Erving. *Os quadros da experiência social: Uma perspectiva de análise*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- GOFFMAN, Erving. *Ritual de interação: ensaios sobre o comportamento face a face*. Petrópolis: Vozes, 2012a.
- HABERMAS, Jürgen. *Teoria do agir comunicativo. v. 1 e 2*. São Paulo: Martins Fontes, 2012.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1992.

HOCHSCHILD, Arlie Russel. Ideology and Emotion Management: A perspective and path for future research. In: Theodore D. Kemper (Org.), *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. Albany: State University of New York Press, 1990, p. 117-142.

HOPFER, Kátia R. *Organização, poder e controle social*. Curitiba, 2002. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/32319/R%20-%20D%20-%20KATIA%20REGINA%20HOPFER.pdf?sequence=1>> Acesso em: 22 jul. 2018

HORST, Ana Carolina; SOBOLL, Lis Andréa P.; et al. Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v.16, n.1, p. 9-23, 2013.

MARÍN, Aitor. *Tecnologia da informação nas agências de viagens: em busca da produtividade e do valor agregado*. São Paulo: Aleph, 2004

MARTINE, Fernando L. *Como organizar suas viagens aéreas*. São Paulo, Bei Comunicação, 2003.

MARINHO, Maykon dos Santos; REIS, Luciana Araújo dos. O panoptismo como dispositivo de controle social: um breve estudo à luz do pensamento de Michel Foucault. *Revista Pergaminho*. Patos, Minas Gerais. 2014.

MARX, Karl. *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2004.

MELIANE, Paulo Fernando. *Análise sócioespacial do trabalho na contemporaneidade: A precariedade e a distribuição espacial da informalidade do trabalho no turismo do Brasil*. In: VIII Encontro Baiano de Geografia, Vitória da Conquista, 2011.

MILLER, William Ian. *Humiliation and Other Essays on Honor, Social Discomfort, and Violence*. Ithaca & London: Cornell University Press, 1995.

ORTNER, Sherry B. Sobre o neoliberalismo. *Sociabilidades Urbanas – Revista de Antropologia e Sociologia*, v4, n11, p. 19-26, 2020.

ORTNER, Sherry B. A antropologia sombria e seus outros: Teoria desde os anos oitenta. *Sociabilidades Urbanas – Revista de Antropologia e Sociologia*, v4, n11, p. 27-50, 2020a.

SCHEFF, Thomas J. *Microsociology: discourse, emotion, and social structure*. Chicago: University Of Chicago Press, 1990.

SIMMEL, Georg. O indivíduo e a diáde. In: Fernando Henrique Cardoso; Octávio Ianni (Orgs). *Homem e Sociedade*. 5ª edição, São Paulo: Editora Nacional, p. 128-135, 1970.

SIMMEL, Georg. *Questões fundamentais da sociologia: indivíduo e sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

STANDING, Guy. *O precariado: A nova classe perigosa*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2014.

SOUSA, Noelma C. de; MENESES, Antonio Basílio N. T. de. O poder disciplinar: uma leitura em Vigiar e Punir. *Revista Saberes*, v.1, n. 4, 2010, p. 18-35.

TOMELIN, Carlos A. *Mercado de agências de viagens e turismo: como competir diante das novas tecnologias*. São Paulo, Aleph, 2001.

TURNER, Victor. *O Processo Ritual: Estrutura e Antiestrutura*. Petrópolis: Editora Vozes, 2013.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência. Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

PRECARIOUS WORK AND SEQUESTRATION OF SUBJECTIVITY: A STUDY ON WAYS OF CONTROLLING THE SUBJECTIVITY OF TRAVEL AGENTS IN MOSSORÓ/RN

Abstract: *The general objective of the study was to learn about the working conditions and relationships existing in Travel Agencies in the municipality of Mossoró/RN, analyzing how the process of organizational flexibility and the insertion of Travel Agents in business strategies takes place. To this end, a theoretical unveiling was carried, in an attempt to understand the conditions and labor relations in Flexible Accumulation capitalism and characterize the market in question in the city of Mossoró/RN. The investigation method emphasized a theoretical survey, complemented by the realization of 05 (five) structured interviews. The results demonstrate that the Travel Agencies adopt a flexible management model permeated by strategies of moral and emotional control and cognitive and behavioral power over the Travel Agents. The cooption of the subjectivity of these workers is not limited to the field of rationality; meanings that are imperceptible to individuals develop within social relationships and are conditioning not only in daily work, but also outside it, since the subjects are willing to take home the relational and symbolic logic of work. It was also identified that the Travel Agent has characteristics of the new tourist precarious, given its instability in the job market, anxiety about maintaining the employment relationship, the fragile conditions and relationships established within the company and outside it, and, in addition, submission to control practices in exchange for guaranteeing employment and remuneration.*

Keywords: *Work, Precariousness, Flexibility, Subjectivity, Travel Agents.*