

O Processo de organizar em agências de viagens: influências estéticas, etnometodológicas e práticas

The organizing process in travel agencies: aesthetic, ethnomethodological and practices influences

El proceso de organización en las agencias de viajes: influencias estéticas, etnometodológicas y prácticas

Marcelo de Souza Bispo¹

Resumo: No contexto das organizações turísticas, a relação entre o processo de organizar com o de aprender e gerar conhecimento é algo latente, em especial, naquelas de pequeno e médio porte como são a grande maioria das agências de viagens no Brasil. Contudo, de acordo com Valtonen (2009) este tema vem recebendo pouca atenção do meio acadêmico nas áreas de administração e turismo. Este artigo adotou como questão norteadora: Como ocorre o processo de organizar de um grupo de lojas, de uma agência de viagens, analisado com as lentes da estética, da etnometodologia e do conceito de prática? O principal objetivo foi compreender como uma pequena empresa de turismo, agência de viagens, estabelece seu processo organizativo a partir das suas práticas cotidianas de forma naturalística e situada, influenciadas pelo uso da tecnologia. A pesquisa adotou como referencial teórico a estética organizacional, a etnometodologia e o conceito de prática. A estratégia de investigação empírica adotada foi a etnometodologia em uma agência de viagens com três lojas na grande São Paulo. Como principais resultados a pesquisa aponta que o uso da tecnologia como prática na organização pesquisada faz grande influência no seu *modus operandi* e no seu processo de organizar.

Palavras-chave: Processo de organizar; Estética; Etnometodologia; Práticas; Turismo.

Abstract: *In the context of tourism organizations, the relationship between the process of organizing and learning and generating knowledge is something latent, in particular those of small and medium size as are the vast majority of travel agencies in Brazil. However, according to Valtonen (2009) this issue has received little attention from the academy field in the areas of business administration and tourism. This article has adopted the following guiding question: How does occur the process of organizing of a group of shops of a travel agency, analyzed through the lens of aesthetics, ethnomethodology and the concept of practice? The main objective was to understand how a small tour company, travel agency, established its organizing process from their everyday practices in a naturalistic and situated way influenced by the use of technology.*

¹ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, professor adjunto da Universidade Federal da Paraíba e do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFPB. E-mail: marcelodesouzabispo@gmail.com

The research adopted as theoretical references organizational aesthetics, ethnomethodology and the concept of practice. The empirical research strategy adopted was the ethnomethodology in a travel agency with three stores in the wide São Paulo. The main research results indicates that the use of technology as a practice in the organization studied is a major influence on their modus operandi and in the process of organizing.

Keywords: Organizing; Aesthetics; Ethnomethodology; Practices; Tourism.

Resúme: En el contexto de las organizaciones turísticas, la relación entre el proceso de organizar el aprendizaje y la generación de conocimiento es algo latente, en particular las de pequeñas y medianas empresas como lo son la gran mayoría de las agencias de viajes en Brasil. Sin embargo, de acuerdo con Valtonen (2009) este tema ha recibido poca atención de los círculos académicos en las áreas de la administración y el turismo. En este artículo se ha adoptado la siguiente pregunta orientadora: ¿Cómo funciona el proceso de organización de un grupo de tiendas, una agencia de viajes, a través del estudio de la estética, de la etnometodología y el concepto de la práctica? El objetivo principal era entender cómo una empresa pequeña, agencia de viajes, estableció su proceso de organización de sus prácticas cotidianas de manera naturalista y situada, influenciado por el uso de la tecnología. La investigación adoptó como teoría la estética, la etnometodología y el concepto de la práctica. La estrategia de investigación empírica se adoptó la etnometodología en una agencia de viajes con tres tiendas en la Gran São Paulo. Los principales resultados de la investigación indica que el uso de la tecnología como una práctica en la organización estudiada es una influencia importante en su modus operandi y en el proceso de organización.

Palavras-clave: Processo de organizar; Estética; Etnometodología; Práticas; Turismo.

1 INTRODUÇÃO

Pensar as organizações enquanto campos simbólicos nos quais as pessoas convivem em constante interação, mediada pela linguagem construindo significado e sentido para suas atividades cotidianas (Hatch & Yanow, 2003), exige entender a organização como um espaço de aprendizagem e geração de conhecimento, permeado de negociação e troca contínua entre seus membros e os artefatos, especialmente os tecnológicos, que compartilham em um mesmo ambiente (Suchman et al., 1999; Orlikowski, 2000; Bruni, 2005; Bruni, Gherardi & Parolin, 2007).

Tal entendimento possibilita trabalhar com os fenômenos de maneira situada, considerando que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo para uma melhor compreensão dos mundos sociais. Esta forma de pensar as organizações valoriza o conhecimento situado como um processo social, humano, material, estético, emotivo e ético. Significa também que o conhecimento é construído a partir das práticas, num processo que associa o conhecer ao fazer. Assim, a prática social é entendida como o elemento central de análise do processo de organizar (*organizing*) em que o pressuposto principal é que as organizações se constituem em torno das suas práticas sociais cotidianas, o que Gherardi (2009, 2012) chama de práticas de uma organização. Em complemento a este pressuposto, entende-se que a prática individual é situada num amplo campo de práticas as quais se ramificam em todas as direções, do individual para o organizacional e o institucional, assim como qualquer outro sistema complexo.

No contexto das organizações turísticas, a relação entre o processo de organizar com o de aprender e gerar conhecimento é algo latente, em especial, naquelas de pequeno e médio porte como são a maioria das agências de viagens no Brasil. Contudo, de acordo com Valtonen (2009),

este tema vem recebendo pouca atenção do meio acadêmico nas áreas de administração e turismo. A autora destaca que as micro e pequenas empresas de turismo possuem uma gama de possibilidades para serem pesquisadas e estas organizações possuem qualidades epistemológicas que possibilitam pesquisas relevantes, ao contrário do que ocorre predominantemente nas pesquisas na área de administração, em que estas organizações são vistas como “vácuo de conhecimento” ou incapazes na adoção de sistemas eficientes de gestão do conhecimento.

A partir do exposto, este artigo adotou como questão norteadora: Como ocorre o processo de organizar de um grupo de lojas, de uma agência de viagens, analisado com as lentes da estética, da etnometodologia e do conceito de prática? O principal objetivo foi compreender como uma pequena empresa de turismo, agência de viagens, estabelece seu processo organizativo a partir das suas práticas cotidianas de forma naturalística e situada, influenciadas pelo uso da tecnologia.

A estratégia de investigação empírica adotada foi a etnometodologia (GARFINKEL, 2006) em uma agência de viagens com três lojas na grande São Paulo. Além desta introdução, o artigo conta com um referencial teórico que trata do processo de organizar em empresas turísticas de micro e pequeno porte, uma discussão das organizações enquanto contextos sociais e estéticos, além do conceito de prática sob as lentes da etnometodologia e a sua relação com o processo de organizar. Em seguida é apresentada a metodologia utilizada, um breve histórico com a descrição da empresa pesquisada para na sequência trazer as reflexões e interpretações dos dados obtidos no campo. Por fim, são feitas as considerações finais.

2 O PROCESSO DE ORGANIZAR EM EMPRESAS TURÍSTICAS

Valtonen (2009) aponta que as pequenas empresas do segmento turístico contribuem para uma forma distinta da geração do conhecimento, particularmente, quando o foco está em um conhecimento prático, cotidiano. Alguns pontos atribuídos pela autora como relevantes nas características deste tipo de organização são as limitações de caixa, a gestão feita pelos próprios donos, a crença nos mecanismos informais de controle, além do fato de as pessoas realizarem múltiplas tarefas. Assim, estas organizações são descritas como negócios baseados intensamente na interação com os clientes que se configuram em uma relação espaço-temporal específica no que tange ao ritmo e às práticas. Em consonância com Czarniawska (2008), Valtonen (2009) ressalta que definir organizações, inclusive as pequenas empresas de turismo, é algo complexo e que também é difícil identificar onde elas “terminam” e os consumidores “começam”, em especial, quando se dá atenção às influências tecnológicas.

Estes atributos configuram estas organizações em condições específicas e únicas para um conhecimento baseado na prática. Tais características apontam/levam a crer que os processos de aprendizagem nas pequenas empresas de turismo são pautados nas interações cotidianas das pessoas, lugares e mundo material. Para Valtonen (2009) isto ocorre porque o trabalho em turismo é essencialmente orientado pelas interações que compõem a natureza deste tipo de trabalho. A autora discute que a institucionalização do conhecimento nas pequenas empresas de turismo está pautada em um conjunto de atributos culturais locais, sociais, estéticos, emocionais e simbólicos que estão presentes na aprendizagem e formam conhecimentos específicos que as pessoas utilizam para lidar com as mais variadas situações do seu cotidiano.

Assim, estas organizações precisam ser compreendidas e investigadas com lentes diferentes das usuais utilizadas nas grandes empresas.

3 AS ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CONTEXTOS SOCIAIS, ESTÉTICA E INFLUENCIADAS PELA TECNOLOGIA

Hatch (1997) aponta que entender as organizações é fundamental para quem busca agir dentro delas, seja por motivo de gestão ou de pesquisa. Segundo a autora, a dinâmica organizacional é o pano de fundo para compreender as ações organizacionais, ou seja, o agir organizacional está diretamente relacionado com a forma pela qual as organizações se constituem e negociam o seu cotidiano. Entretanto, não é possível afirmar que exista “uma” teoria organizacional, mas teorias organizacionais que remetem ao entendimento de que compreender as organizações passa, necessariamente, por assumir a condição complexa, diversa e dinâmica que elas possuem. Assim, as múltiplas abordagens organizacionais dão conta apenas de parte do que vem a ser uma organização.

Sandelands e Srivatsan (1993) destacam que a literatura oferece uma multiplicidade de visões teóricas acerca das organizações identificadas como: a burocrática, a dos sistemas, a das formas sociais, a de modos de mudança, a das metáforas, ou ainda a de significado e cultura, que evidenciam a diversidade em relação ao modo de enxergar e compreender as organizações. Para os autores, o grande problema em estudar as organizações é a dificuldade em defini-las, pois a palavra “organização” remete a algo que não pode ser visto ou confirmado como um objeto, inclusive porque, em muitas circunstâncias, suas fronteiras não podem ser delimitadas, o que gera dificuldade de descrição e/ou identificação.

Tendo em vista as colocações de Hatch (1997) e Sandelands e Srivatsan (1993), adota-se neste estudo uma abordagem teórica que compreende as organizações enquanto resultado das suas práticas cotidianas que se constituem em contextos sociais sob uma perspectiva estética. Tal escolha se dá em razão das convicções deste autor de que não devemos pensar as organizações enquanto um espaço bem definido e idealizado em que apenas a observação ao organograma, às regras e aos manuais são suficientes para entendê-las plenamente.

Gherardi (2006, 2009, 2012) ao tratar das organizações utilizando os conceitos de textura organizacional e processos organizativos, ressalta que estas são o resultado das suas práticas oriundas de um processo de compartilhamento de intersubjetividades, em que o juízo estético serve de referência para o agir organizacional. Para a autora, o importante é o processo de organizar sem, necessariamente, assumir a organização como um sistema distinto. Por textura organizacional Gherardi (2006, 2012) aponta a conexão entre os atores sociais (humanos e não-humanos) na ação, ou seja, as organizações se formam a partir das práticas coletivas dos atores e o conjunto das práticas é que formam a textura. Assim, é a textura organizacional que possibilita a criação de identidade para a organização.

A condição constitutiva das organizações está relacionada à criação de uma textura organizacional (Gherardi, 2006; Strati, 2000a) na qual um território imaginário é circunscrito e marcado por uma série de atores detentores de ideias, projetos, emoções, sensibilidades, padrões de ação, normas, estilos, códigos de ética e um sentido estético das pessoas que trabalham para a organização. A textura organizacional não diz respeito a uma estrutura física, mas a uma esfera metafórica das percepções da organização a qual os seus membros possuem e que leva em conta os seus sentimentos, escolhas e valores. O conceito de textura organizacional está baseado no pressuposto de que as organizações são contextos sociais (Strati, 2000a).

Strati (1999) ao criticar a concepção de organizações idealizadas, defende que é a estética

que serve de base para que as organizações possam criar uma identidade comunicável aos seus clientes, funcionários e a sociedade em geral, assim como possibilita criar destaque para seus produtos e serviços.

Wood Jr. (2001, p.153) descreve bem porque advogar a favor de uma postura estética para as organizações:

Falar sobre estética organizacional, poderia, portanto, levar a um estranhamento, pois as organizações seriam, em tese, o coroamento da racionalidade instrumental, sistemas sociais utilitários, baseados na interação racional dos atores envolvidos. Ocorre que esse mundo “perfeito” só existe na mente dos mais ingênuos estudantes de Administração e nas abstrações desencarnadas dos positivistas das mais variadas, latitudes, altitudes e atitudes.

As origens da estética organizacional adotada por Strati e que serve de referencial teórico para esta pesquisa começa com os trabalhos de Alexander Gottlieb Baumgarten entre 1735-1750 e Giambattista Vico, de 1725 (Strati, 2000b), pois são estes autores que fornecem as primeiras ideias acerca da estética. Baumgarten (1735, apud Strati, 2000b) considera que a estética é a ciência do conhecimento sensitivo e que difere do conhecimento intelectual e científico, entretanto, ele afirma também, que a inteligência racional está sempre, de alguma forma, relacionada a uma experiência sensitiva anterior. Já para Vico (1725, apud Strati, 2000b) a racionalidade e a estética fazem parte de uma antítese. O autor contestava a postura filosófica cartesiana, uma vez que, para ele, a linguagem gestual, o mito e a metáfora na sua forma poética eram os elementos geradores de conhecimento.

Do ponto de vista etimológico, a palavra estética tem origem grega na raiz léxica *aisth* e do verbo *aistànomai* que concebe uma ideia heurística da ação estética. Em outras palavras, é o sentido por meio das percepções. Contudo, o verbo *aistànomai* não pode ser entendido apenas como um modo passivo da ação, mas, de fato, o estímulo das habilidades relacionadas ao sentimento (Strati, 2000b).

Por mais que as pessoas busquem criar modelos de organizações estáveis e com limites espaciais e de ação bem definidos, as organizações sempre são resultado das interações cotidianas e da intersubjetividade criada entre seus membros a partir de suas práticas. Czarniawska (2008) aponta que muito do que há nas organizações não é acessível diretamente em instrumentos formais – relatórios, manuais, discursos oficiais etc. – porque existem muitas “regras” e acordos que são internalizados de forma tácita (*taken-for-granted*).

Para Sandelands e Srivatsan (1993) a melhor maneira de compreender uma organização é experienciá-la. Segundo estes autores há uma carência de estudos que busquem discutir o que são as organizações de forma empírica e, muitas vezes, para atender a necessidade de realizar estudos organizacionais são criadas metáforas para contextualizar e explicar as organizações de maneira idealizada. O uso da metáfora é criticado pelos autores porque, segundo eles, torna-se uma forma de evitar experiências diretas nas organizações de modo a substituí-las pelas metáforas, o que gera uma organização que está descolada da realidade. O argumento de experienciar as organizações está alinhado a premissa de que “a forma como se vê algo, determina o que se vê”, ou seja, para Sandelands e Srivatsan (1993) uma teoria é altamente estética. No contexto deste artigo, a crítica dos autores é válida quando se cria uma metáfora para substituir uma vivência, contudo, a metáfora é bem-vinda quando utilizada para verbalizar uma experiência real de forte teor tácito e estético.

Pensar as organizações enquanto contextos sociais (Strati, 2000a) implica assumir uma postura de que elas são a expressão da vida cotidiana, em outras palavras, é entender que as organizações são manifestações oriundas das ações individuais e coletivas dos seus membros que dão uma identidade coletiva ao agir dos atores sociais. Assim, as organizações não são percebidas apenas como um instrumento para atingir determinados fins, mas uma arena onde as pessoas realizam suas atividades cotidianas de forma negociada em um processo contínuo de construção, perpetuação e transformação das práticas sociais que as constituem.

Linsted e Höpfl (2000) descrevem que a abordagem estética tem muito a contribuir para os estudos organizacionais porque trabalha fora das categorias convencionais e desafia a lógica do processo organizativo. Um bom exemplo é a compreensão de que os elementos humanos e não humanos das organizações são inseparáveis para o seu entendimento, ou seja, é uma constituição híbrida de mútua influência. Os autores complementam afirmando que esta abordagem possui um papel importante na articulação de espaço de reconciliação entre a teoria e a prática.

Gagliardi (2001), em alinhamento com Strati (1999) e Linsted e Höpfl (2000), defende que os objetos, por mais práticos que sejam, dificilmente estão separados do seu significado simbólico e do poder neles existente e, como símbolos, são capazes de aflorar sensações, sentimentos e razões para a ação.

Nas palavras de Gagliardi (2001, p.134)

O sentido das coisas não depende apenas da estrutura da mente: ele é igualmente determinado pelas propriedades intrínsecas e sensíveis que as coisas têm (que as tornam aptas a carregar significados específicos) e pela experiência que as circunstâncias criam, mesmo além (no caso dos artefatos) das intenções de seu criador.

O autor complementa sua reflexão ressaltando que o pensar e o agir, em especial, quando coordenados mutuamente, implicam que os atores organizacionais tenham um mundo inteligível, assim, as coisas são a contrapartida dessa inteligibilidade.

O principal pressuposto da abordagem estética é que além das organizações serem espaços sociais e de construção coletiva (Berger & Luckman, 1966; Knorr Cetina, 1981; Schütz, 1962), também não são exclusivamente cognitivas na geração de conhecimento, mas estão apoiadas nos sentidos humanos para tal (Strati, 2000b). Como principais consequências ao adotar esta abordagem é possível citar: (a) a organização como produto de processos específicos em que ela é inventada, negociada e redefinida por meio de um complexo de conhecimento gerado a partir dos sentidos tanto dos atores organizacionais quanto dos estudiosos organizacionais; (b) que com as idiosincrasias pessoais interagindo no contexto organizacional, surgem modos específicos de interpretação de eventos, diferentes formas de visão do que fazer e de quando fazer, além da negociação de valores, símbolos e práticas organizacionais (Strati, 2000b).

Dessa forma, a estética assume o papel de ser a “cola” organizacional, isto é, por meio das trocas de percepções e sentidos entre os atores é que se constitui o ambiente organizacional e, conseqüentemente, as práticas enquanto representação constitutiva da organização. A concepção de certo ou errado, bom ou ruim no contexto de cada organização se dá a partir do que Strati (1992, 1999, 2000a, 2000b) denomina de juízo estético, que envolve a avaliação dos comportamentos e das ações na organização a partir do que a coletividade criou como referência tomando como base suas faculdades perceptivas e os sentidos sobre a ação cotidiana. Nesse sentido, o juízo estético serve como referência para os membros de uma organização específica,

ou seja, é a forma deles construírem e avaliarem o agir organizacional.

A partir do conceito de estética, Strati (2007) apresenta o que o autor chama de conhecimento sensível. Em suas palavras:

Conhecimento sensível refere-se ao que é percebido por meio dos sentidos, julgado por meio dos sentidos, produzido e reproduzido por meio dos sentidos. Ele reside no visual, no auditivo, no olfativo, no degustativo, no toque e no julgamento sensitivo-estético. Ele gera relações dialéticas com a ação e relações próximas com as emoções dos atores da organização (p. 62).

Assim, o conhecimento sensível não se restringe ao conhecimento de forma direta em uma relação de observação física, é a relação pessoal e corporal do sujeito com a sua experiência de mundo (Strati, 2007).

Ao tomar como base os conceitos de estética e de conhecimento sensível, Gherardi (2009) argumenta sobre a importância dos conceitos de *taste* e de *taste-making* como forma de refinamento das práticas dentro de uma comunidade. O *taste* está baseado na subjetividade em conexão com o objeto da prática. Esse conceito é aprendido e ensinado como uma condição para tornar-se um membro de uma comunidade e realizado como uma atividade situada e coletiva juntamente a uma prática. Desta maneira, a elaboração do *taste* e o refinamento de uma prática, em uma comunidade, envolve um *taste-making* que é baseado no conhecimento sensível e em uma contínua negociação das categorias estéticas.

Gherardi (2009, p. 536) define *taste-making* como “um processo discursivo, emergente e coletivo que constantemente refina as práticas e que é feito pelas falas e dito pela ação do ‘fazer’”. Assim, o *taste-making* é o processo pelo qual os membros de uma comunidade buscam aprimorar suas práticas por meio do conhecimento sensível.

Para Czarniawska (2008) e Orlikowski (2007) é preciso também compreender que as organizações não são, necessariamente, constituídas apenas por atores sociais que compartilham um mesmo espaço físico, ou seja, é necessário considerar que nem todas as interações requerem que as pessoas estejam presentes fisicamente, ou ainda, que compartilhem da mesma temporalidade. Assim, as interações mediadas por tecnologia, de forma síncrona ou assíncrona, em um mesmo espaço físico, ou espaços diferentes, devem ser consideradas para o entendimento do que são as organizações na atualidade.

O impacto das tecnologias de informação e comunicação – TIC – nas organizações implica em um redesenho do espaço de trabalho em que o conhecimento está espalhado e fragmentado nas pessoas, nos artefatos, nas regras organizacionais e nos hábitos de modo a serem suportados por uma infraestrutura. Assim, trabalhar a distância requer o desenvolvimento de habilidades para atuação neste espaço fragmentado de conhecimento que estão calcadas em recursos de senso comum (Bruni, Gherardi & Parolin, 2007; Orlikowski, 2007).

Reconhecer que as organizações são constituídas por elementos humanos e não humanos leva à compreensão dos locais de trabalho enquanto *sistemas fragmentados de conhecimento* (Bruni, Gherardi & Parolin, 2007) nos quais pessoas, símbolos e tecnologias atuam juntas para construir e reconstruir o entendimento social e a ação organizacional.

O entendimento do uso das tecnologias enquanto práticas sociais (Suchman et al., 1999; Orlikowski, 2000, 2007) contribui para o aprofundamento da compreensão das organizações enquanto contextos sociais uma vez que a tecnologia influencia atualmente a forma dos processos organizativos e a maneira de enxergar e entender as organizações. Posto de outra forma, as

tecnologias mudam as maneiras de interação e vivência cotidiana das pessoas, dentro e fora do contexto organizacional, o que nos obriga a considerá-la como parte do agir das organizações.

Diante do exposto, pensar as organizações enquanto contexto social propondo que sua formação ocorre a partir de uma condição estética em que as percepções e os sentidos dos atores no agir cotidiano coletivo é que as caracterizam, nos envolve em uma dimensão tácita e de grande subjetividade. Assim, é possível compreender que o acesso à condição estética organizacional se dá por meio das práticas que são o resultado do processo organizativo das interações entre membros de uma organização em que as tecnologias contribuem, intensificam e modificam as formas de interagir e organizar.

4 O CONCEITO DE PRÁTICA SOB AS LENTES DA ETNOMETODOLOGIA E O PROCESSO DE ORGANIZAR

O conceito de prática é amplo, e para delinear qual a orientação teórica sobre o termo prática nesta pesquisa adotou-se as ideias de Garfinkel (2006) com sua abordagem teórico-metodológica denominada *etnometodologia* que busca compreender a produção e reprodução social por meio das práticas cotidianas dos atores. Para ele, as interações geram um processo de negociação do fazer coletivo que cria em torno das práticas do dia a dia a identidade coletiva de um grupo. O autor também evidencia que as práticas são realizações contingentes em que todo o ambiente deve ser entendido como autoorganizador no que diz respeito ao seu reconhecimento e ordem social. O termo etnometodologia refere-se à “metodologia de todo dia” sendo que *etno* significa membro de um grupo ou do próprio grupo em si e *metodologia* que se refere aos métodos dos membros. Assim, a etnometodologia diz respeito às efetivas práticas situadas (Psathas, 2004).

As ações padronizadas são descobertas, criadas e mantidas pelos atores sociais durante o curso dessas mesmas ações, as atividades cotidianas exibem uma estrutura formal independente de qualquer grupo de atores, contudo, é produzida e reconhecida como uma realização prática e situada dos membros de um grupo (Cohen, 1999).

Uma grande parte das ações e interações não são baseadas em acordos compartilhados, mas constituem-se em torno de um conjunto de pressupostos tácitos que não são completamente explicados ou, completamente explicáveis, uma vez que são absorvidos tacitamente. Desse modo a ação social está estritamente ligada a uma condição moral em que os atores a reconhecem como correta, legítima e adequada para um contexto específico (Gherardi, 2006). Assim, a relação entre a estética e a etnometodologia se dá, justamente, na priorização do compreender organizacional a partir das práticas cotidianas, negociadas e situadas de um grupo. A primeira, estética, contribui na percepção por meio dos sentidos de que maneira as práticas se constroem de forma tácita e sutil, enquanto a segunda, a etnometodologia, contribui na compreensão de como a auto-organização dos membros de um grupo ocorre a partir das práticas sociais cotidianas por eles produzidas (Gherardi, 2012; Bispo & Godoy, 2012). Para Gherardi (2009) as práticas são um padrão social recorrente sustentadas pelas ações reproduzidas no seio de uma sociedade, portanto uma prática não é reconhecível fora do significado criado a partir da intersubjetividade percebida e aprendida pelos elementos estéticos sensoriais dos envolvidos nela.

Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012) defendem a etnometodologia como relevante para os estudos organizacionais em razão da discussão da natureza das organizações enquanto produtos de uma realidade socialmente construída a partir das interações dos sujeitos e pautadas

em um contexto intersubjetivo de compartilhamento de significados. Os autores acrescentam que as organizações são constituídas por pessoas em suas práticas cotidianas, em um processo constante de construção e reconstrução. Os estudos etnometodológicos tratam os trabalhadores e não os pesquisadores como *experts*. Assim, a busca é pela compreensão de como o trabalho é realizado e como os problemas são detectados e resolvidos pelos trabalhadores em um contexto coletivo (Rawls, 2008).

Para Atkinson (1988) a grande diferença entre a etnometodologia em relação às demais teorias sociais está no grau de atenção e relevância dada ao trabalho no que tange às atividades cotidianas e às práticas oriundas dele. De acordo com o autor os pesquisadores, de modo geral, dão maior foco as regras organizacionais – formais e informais – no desenvolvimento de carreira e identidade, nas negociações de divisão do trabalho, em detrimento das práticas em si. Dessa forma a abordagem etnometodológica procura compreender detalhadamente a competência prática naturalística de assuntos específicos que são organizados na ação.

Por outro lado, a etnometodologia sofre críticas por adotar escritos condensados que sugerem resultados opacos quando comparada à sociologia clássica de Durkheim, por exemplo. Somado a isso, por assumir posição onto-epistemológica diferenciada em relação ao *mainstream* da sociologia, outras críticas também surgem no sentido de sugerir que a etnometodologia é um método sem substância de modo a se configurar uma sociologia “vale-tudo” (Bispo & Godoy, 2012).

5 OPÇÃO METODOLÓGICA

A opção por uma investigação etnometodológica seu deu em razão da busca por uma metodologia que estivesse alinhada com os pressupostos teóricos e epistemológicos que foi adotada para responder à pergunta da pesquisa e aos objetivos propostos para este estudo, especialmente porque um dos principais objetivos da etnometodologia está na compreensão do ordenamento do cotidiano a partir da intersubjetividade presente no contexto pesquisado. Além disso, tal opção pela busca contribuir com a lacuna apontada por Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012) assim como Bispo e Godoy (2012) no sentido de avaliar a potencial colaboração desta abordagem para os estudos organizacionais de cunho empírico. Apesar da literatura sobre etnometodologia ser relativamente vasta, no campo da administração e, em especial, no contexto brasileiro, são poucas as publicações encontradas. Tal fato faz com que exista uma lacuna de estudos empíricos etnometodológicos, assim como referências sobre como desenvolver metodologicamente e tecnicamente este tipo de pesquisa.

Para Rawls (2008) o etnometodólogo não deve formular perguntas e problemas antes de ingressar no campo de investigação. O pesquisador deve estar atento aos “métodos” que os participantes utilizam para fazer algo inteligível, não havendo espaço para concepções *a priori*. A ideia é utilizar algo próximo ao conceito de “suspensão” adotado na fenomenologia para que seja possível a compreensão de “como” são as práticas cotidianas e qual é o significado e sentido delas para os membros do grupo em investigação. Assim, a principal preocupação do pesquisador ao ir a campo deve ser a do exercício de buscar observar e compreender como os membros de um grupo agem a partir do ponto de vista deles, apoiando--se nas referências sociais que possuem. Ten Have (2004), Adamoglu de Oliveira e Montenegro (2012) assim como Bispo e Godoy (2012) afirmam que os procedimentos utilizados pelos etnometodólogos não são próprios ou mesmo novos, eles fazem parte do patrimônio da sociologia qualitativa moderna.

Para Ten Have (2004) a pesquisa etnometodológica deve ser dividida em duas fases. A primeira refere-se ao entendimento das atividades em estudo utilizando a criação de sentido das práticas atribuídas pelos membros, e a segunda, à análise dos métodos utilizados na primeira fase. Para abranger as estratégias apontadas algumas técnicas de coleta de dados podem ser utilizadas: observação direta, observação participante, diálogos (conversas informais), entrevistas, gravações em vídeo, projeção do material gravado para os próprios atores (participantes), gravações em áudio, notas de campo, fotos, análise de documentos, além de debates com os participantes sobre os materiais produzidos (Francis & Hester, 2004; Ten Have, 2004; Coulon, 2005; Rawls, 2008; Adamoglu de Oliveira & Montenegro, 2012; Bispo & Godoy, 2012).

5.1 A empresa de turismo pesquisada

A pesquisa foi desenvolvida na LCA uma empresa de turismo do segmento de agências de viagem que possui três unidades na Grande São Paulo. Como forma de garantir o anonimato das pessoas que participaram da pesquisa foram adotados nomes fictícios durante a apresentação e análise dos resultados.

A LCA teve o início de suas atividades no ano de 2004, na casa de um dos atuais sócios da empresa. Naquela época os fundadores da empresa eram o Sr. João, um engenheiro, o Sr. José que tinha experiência na área comercial hoteleira, ambos desempregados, e o Sr. Pedro que é primo do Sr. José. Cada um dos sócios investiu duzentos e cinquenta reais na época. Como o Sr. José conhecia várias pessoas do mercado de turismo, no começo ganharam alguns *folders* de um amigo que tinha uma gráfica, anúncios nas páginas eletrônicas e materiais impressos de empresas parceiras para ajudar no início das atividades. A emissão de bilhetes de viagem eram realizadas por algumas empresas consolidadoras (empresas emissoras de bilhetes aéreos) de amigos do Sr. José que emprestavam o sistema para que eles realizassem esta operação. A principal fonte de renda da empresa no início vinha do fato dela ter exclusividade de vendas, em São Paulo, do hotel Tororomba localizado em Ilhéus na Bahia. Foi dessa forma e com estes apoios que a LCA ganhou espaço no mercado.

Em 2005, foi inaugurada a primeira loja no bairro da Vila Mariana na cidade de São Paulo (que daqui por diante será mencionada como VM). Os funcionários eram os próprios sócios da LCA. No ano seguinte, o Sr. Pedro abandonou a sociedade. Nesta mesma época a LCA abriu uma loja em um shopping na Vila Romana em São Paulo que ficou pouco tempo aberta em razão do fechamento do shopping.

Em 2007 os sócios Sr. João e Sr. José tiveram que fazer um aporte de trinta mil reais para sanar dívidas da empresa e comprar um imóvel para funcionamento de um escritório corporativo, contudo, este escritório não trouxe os resultados esperados e o imóvel foi vendido e o dinheiro investido em 50% de uma loja franqueada da Tam Viagens que não faz parte do escopo desta pesquisa.

Em 2008, com o crescimento da empresa foram abertas mais duas lojas, uma em Pirituba e a outra em uma universidade da Grande São Paulo que daqui por diante serão mencionadas como PI e LU respectivamente.

Em 2009 a LCA abriu um escritório no bairro de Perdizes em São Paulo para atender o segmento de viagens corporativas, assim como as funções administrativas financeira e de marketing. Além destas atividades, o escritório também era ocupado em uma de suas salas pela nova empresa dos sócios no segmento de turismo LGBTTT (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis,

Transexuais e Transgêneros) a Deludy. Entretanto, esta empresa também não faz parte do escopo desta pesquisa. Em agosto de 2010 os sócios decidiram fechar o escritório, as atividades financeiras e de marketing passaram a ser executadas de casa pelos funcionários e a Deludy passou a atender na loja VM. Os funcionários de vendas foram transferidos para a loja LU, exceto uma das funcionárias que ainda atua exclusivamente com contas corporativas de médicos que também realiza suas atividades em casa e, eventualmente, ia até a loja VM.

Atualmente, a LCA conta com catorze funcionários, além dos dois sócios. Os produtos e serviços oferecidos pela empresa são atendimento corporativo, viagens e grupos de incentivo, eventos e congressos, passagens aéreas nacionais e internacionais, reservas de hotéis, seguro viagem, locação de veículo nacional e internacional, pacotes nacionais e internacionais, intercâmbios e cursos no exterior, pacotes especiais para lua de mel e formatura, cruzeiros e *resorts*. Além destes produtos e serviços a LCA é agência credenciada Tam Viagens e CVC, as maiores operadoras de viagem do país, o que possibilita condições especiais aos clientes do ponto de vista de opções de viagens do tipo “pacote”. A LCA declara como sua missão “oferecer soluções diferenciadas em viagens a negócios ou lazer com qualidade e preços justos”.

Os participantes da pesquisa foram todos os funcionários da LCA, ou seja, dezesseis pessoas, sendo que cinco delas atuam como funcionários em todas as lojas, além dos sócios, dos analistas de marketing e financeiro, e do motoboy. Os demais estão assim distribuídos: **Loja VM** – uma gerente, um supervisor, dois atendentes e uma faxineira. É a loja matriz em que os sócios permanecem a maior parte do tempo; **Loja PI** – dois atendentes; **Loja LU** – três atendentes e um supervisor. Todos os funcionários da LCA são contratados em regime de trabalho CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

5.2 Estratégia de investigação empírica

O método de investigação empírica foi a etnometodologia, em que a principal técnica de coleta de dados utilizada foi a observação participante com notas de campo. Além dela, também foi lançado mão da análise de documentos, conversas informais e uma entrevista semiestruturada. A condução de cada uma das técnicas é explicada na sequência do texto.

As visitas às lojas da LCA tiveram início no dia 29 de Abril de 2010 e se encerraram no dia 05 de Novembro do mesmo ano. Na maior parte do tempo o pesquisador esteve nas lojas da VM e LU, uma vez que o escritório de viagens corporativas foi desativado ao longo da pesquisa e a loja de PI era pouco visitada pelos sócios e, de alguma forma, pouco influenciava nas ações das empresas tanto em faturamento quanto em alterações de procedimentos e processos. As lojas VM e LU também eram as de maior movimento, especialmente a VM. Assim, apenas como referência, do total do tempo em campo, aproximadamente 250 horas, o pesquisador esteve por volta de 50% na loja VM, 30% na loja LU, 10% no escritório de viagens corporativas e 10% na loja PI. As visitas não tinham regularidade na frequência tanto no número de horas de permanência na loja que variou de duas horas a oito horas, assim como no número de visitas e nos dias da semana, o que incluía finais de semana nas lojas de VM e PI que abriam nesses períodos. O objetivo de fazer as visitas dessa maneira era evitar que os funcionários pudessem criar “situações especiais” sabendo antecipadamente da presença do pesquisador.

No início, as visitas nas lojas tiveram o intuito de “quebrar o gelo”, uma vez que ao ser apresentado pelos sócios aos funcionários, alguns achavam que o pesquisador era um consultor que os estava avaliando para sugerir mudanças à direção da empresa. Contudo, após

aproximadamente um mês de pesquisa as pessoas foram entendendo o que, de fato, o pesquisador estava fazendo lá e daí por diante o processo foi mais amistoso. Nesta primeira etapa (um mês) o pesquisador não levava nada em mãos, apenas sentava em alguma das posições de trabalho, como se fosse um deles, e ia acompanhando a rotina com o intuito de ambientação. Todavia, após sair do campo e chegar no estacionamento, foram tomadas notas de campo em um caderno com o objetivo de manter a memória do dia de pesquisa.

No mesmo dia ou no dia seguinte as anotações eram transferidas para um documento *Word* (diário eletrônico). Após o primeiro mês de trabalho em campo, o pesquisador já ia às lojas com o caderno, máquina fotográfica que também tinha função filmadora e, às vezes, um *laptop* quando era sabido que iria ficar mais tempo na loja e, eventualmente, necessitaria descarregar fotos e vídeos e liberar espaço para novos materiais.

Todos os materiais coletados de imagem e som foram mostrados para os funcionários da loja em que o pesquisador estava no momento. Essa foi uma forma de aproximação das pessoas, pois ao mesmo tempo em que conseguia informações extras de como eles percebiam e significavam o que era mostrado, a pesquisa e o pesquisador se legitimavam no grupo.

As conversas informais ocorreram juntamente com a observação participante, as maiores fontes de informação durante a pesquisa de campo. Os documentos que mais foram analisados foram os cadernos de anotações dos funcionários que serviam de agenda, relatório e rascunho para eles, e também, as ordens de serviço, além de alguns correios eletrônicos recebidos e enviados entre eles e com clientes, a página eletrônica na internet e conversas de MSN (programa de mensagens instantâneas desativado recentemente e incorporado ao *Skype*). Por meio dessa análise procurou-se compreender como eles organizavam seu trabalho de modo que pudesse ser possível identificar as práticas vivenciadas a partir da interpretação desses documentos em conjunto com o que era observado no dia a dia.

Em relação às entrevistas, realizou-se apenas uma no fim do período em campo com a presença dos dois sócios, na qual apenas um falou. Os principais objetivos eram entender um pouco melhor a história da LCA, assim como saber qual era a percepção deles em relação aos dados coletados ao longo do período no campo, em especial, os relacionados ao processo de organizar da LCA. O tempo de duração da entrevista foi de aproximadamente trinta minutos e não foi transcrita em razão do objetivo com este material não ser o de analisar a construção sequencial do texto que a entrevista gerou, mas atentar-se para possíveis elementos estéticos (sons e imagens) ali presentes que pudessem contribuir para a interpretação do processo de organizar da LCA de modo a poder triangular com o que já havia observado em campo. É importante destacar que ao transcrever uma entrevista, inúmeros elementos estéticos de som e/ou imagem são perdidos em razão das limitações que o texto escrito apresenta em relação à fala de um entrevistado, há perda tanto no processo de transcrição em si quanto no produto redigido ao final. Nesse sentido, a manutenção do formato áudio e/ou vídeo para análise amplia a possibilidade do pesquisador se apropriar dos elementos estéticos ali presentes no material os quais seriam perdidos caso fossem transcritos.

Para analisar os dados obtidos durante a pesquisa de campo, a etnometodologia não adota categorizações definidas como afirmam Ten Have (2004) assim como Bispo e Godoy (2012). Todavia, os resultados de pesquisas dessa natureza constituem-se nas maneiras como uma determinada coletividade constrói, perpetua ou modifica uma prática a partir de um conjunto de atividades ordenadas. Portanto, tais resultados são apresentados a partir do relato das práticas que foram identificadas dando ênfase nas explicações de como estas práticas são geradas,

aprendidas e compartilhadas, assim como elas se modificam, quando é o caso, ao longo do tempo. Sendo assim, diferentemente da maior parte das pesquisas de cunho qualitativo que lançam mão de análise do conteúdo, análise do discurso ou análise de narrativas, a etnometodologia tem como *locus* de análise o ordenamento do cotidiano por meio das práticas.

Com o objetivo de propor uma possibilidade de interpretação dos dados obtidos em campo com as lentes da etnometodologia, elaborou-se o quadro 1 que evidencia a estratégia utilizada para a apresentação dos resultados do item a seguir. O método consiste em identificar, a partir da imersão na LCA, um conjunto de atividades que analisadas levando em consideração os cinco conceitos chave da etnometodologia (descritas resumidamente no quadro 1) pudessem facilitar a reflexão da emergência de práticas que pudessem ser consideradas como próprias e identificadoras da LCA no seu processo de organizar. Desse modo, para cada conjunto de atividades buscou-se avaliar, interpretar e analisar como ocorriam os processos de realização, indiciabilidade, reflexividade, relatabilidade e a noção de membro (os cinco conceitos chave da etnometodologia).

A estratégia de reflexão dos dados obtidos na observação participante, diário de campo (com anotações, gravações de áudio e vídeo), conversas informais, análise de documentos e a entrevista era orientada pelo conjunto de perguntas do quadro 1. As perguntas provocaram o pesquisador a identificar como os conjuntos de atividades de maneira articulada compunham a prática organizativa da LCA.

Vale reforçar que a única entrevista feita foi no sentido de obter, a percepção dos sócios em relação ao que foi coletado ao longo da pesquisa, além de dados gerais da LCA. A técnica de entrevista, apesar de não proibida, não se configura como protagonista em estudos etnometodológicos, algo discutido por autores como Ten Have (2004), Francis e Hester (2004), Rawls (2008) e Bispo e Godoy (2012), por pouco contribuírem na compreensão da constituição organizativa do cotidiano. Por outro lado, as conversas informais, pela sua própria essência contextual, facilitam muito mais nesse tipo de pesquisa.

Quadro 1 – Análise e interpretação de dados etnometodológicos

Conceito	Descrição teórica do conceito	Pergunta de orientação analítica e interpretativa
Prática / Realização	Indica a experiência e a realização da prática dos membros de um grupo em seu contexto cotidiano, ou seja, é preciso compartilhar desse cotidiano e do contexto para que seja possível a compreensão das práticas do grupo.	As atividades identificadas representam o cotidiano da organização/grupo investigado e são reconhecidas pelos seus membros como próprias e características da organização/grupo ao qual pertencem?

Indicialidade	Refere-se a todas as circunstâncias que uma palavra carrega em uma situação. Tal termo é adotado da linguística e denota que, ao mesmo tempo, em que uma palavra tem um significado, de algum modo “genérico”, esta mesma palavra possui significação distinta em situações particulares, assim, a sua compreensão, em alguns casos, necessita que as pessoas busquem informações adicionais que vão além do simples entendimento genérico da palavra. Trata-se da linguagem em uso.	O conjunto de atividades identificadas apresentam uma linguagem própria da organização/grupo investigado em que todos os membros compartilham dela e do(s) sentido(s) que ela representa na vida cotidiana dessa organização/grupo? É possível identificar jargões e/ou palavras próprias?
Reflexividade	Está relacionada aos “efeitos” das práticas de um grupo, trata-se de um processo em que ocorre uma ação e, ao mesmo tempo, produz uma reação sobre os seus criadores.	O conjunto de atividades identificadas cria ao longo do tempo na organização/grupo condições de perpetuação, modificação ou, até mesmo, geram novas atividades que são reconhecidas pelos membros como resultado do seu cotidiano?
Relatabilidade	É como o grupo estudado descreve as atividades práticas a partir das referências de sentido e significado que o próprio grupo possui, pode ser considerada como uma “justificativa” do grupo para determinada atividade e conduta.	É possível identificar nas falas e ações dos membros da organização/grupo justificativa comum para orientar a razão pela qual o conjunto de atividades é realizado daquela forma e não de outra?
Noção de membro	O membro é aquele que compartilha da linguagem de um grupo, induz a uma condição de “ser” do e no grupo e não apenas de “estar”.	O conjunto de atividades mapeadas permitem ao pesquisador identificar claramente quem são os indivíduos que são efetivamente da organização/grupo e não apenas “estão” nele? A indicialidade e a relatabilidade são fundamentais para tal reconhecimento.

Fonte: Elaborada pelo Autor

5.3 Interpretações e reflexões sobre o processo de organizar na LCA

É importante relatar que as práticas que emergiram da pesquisa de campo foram eleitas em razão da significância que possuem no contexto da LCA para a compreensão e discussões acerca do processo de organizar da empresa. Embora elas não sejam as únicas práticas existentes na LCA, apresentaram-se como as mais relevantes para o objetivo da pesquisa. A prática apresentada como resultado da pesquisa de campo é “o uso da tecnologia” na sua influência no processo organizativo (*organizing*) da LCA. Em outras palavras, a análise do processo de organizar da LCA foi conduzida a partir, ou em torno, do “uso da tecnologia como prática”.

Antes da descrição do processo de interpretação do uso da tecnologia como prática de *organizing* na LCA, é preciso dizer que há um pressuposto de que aprender e organizar são componentes de um único processo (Czarniawska, 2008; Gherardi, 2006, 2009, 2012; Bispo & Godoy, 2012), uma vez que as práticas representam o processo organizativo que foi aprendido e negociado coletivamente. Além disso, não **pode-se** perder de vista que o processo de *organizing*

leva em conta a interação dos elementos humanos e não humanos, que também podem assumir papel de atores sociais (Suchman *et al.*, 1999; Orlikowski, 2000; Bruni, 2005; Czarniawska, 2008; Bruni, Gherardi & Parolin, 2007).

No caso da LCA, as tecnologias de informação e comunicação assumem esta condição quando são utilizadas como elemento aglutinador da organização que está espalhada tanto no aspecto físico (quando se pensa nas três lojas) quanto no temporal (em função das interações síncronas via *Nextel*, telefone, MSN e *Skype*, assim como assíncronas via correio eletrônico entre os funcionários, funcionários com fornecedores e funcionários com os clientes).

O uso da tecnologia nesse contexto materializa a LCA para todos estes atores como uma organização que, no entanto, não possui um espaço físico-temporal bem definido (Czarniawska, 2008; Orlikowski, 2000, 2007). Assim, não **pode-se** apenas considerar as três lojas como única referência de limites organizacionais da LCA, porque estaria desconsiderando as interações que são possibilitadas pelas tecnologias, em especial, pela Internet.

Estas tecnologias fazem com que a empresa também se apresente de forma concreta e tangível para as pessoas, mesmo em um plano virtual (Bruni, 2005; Nicolini, 2010a, 2010b; Orlikowski, 2007). Um bom exemplo é quando este processo de interação ocorre por meio da utilização do portal eletrônico, no qual a LCA está presente para todos os atores ininterruptamente todos os dias do ano.

Atualmente, a LCA está disponível para interações nas suas três lojas, no portal eletrônico, nas casas das pessoas que fazem teletrabalho e, em qualquer outro lugar em que seus funcionários e sócios podem interagir utilizando tecnologias para se comunicar, assim como para atender clientes e fornecedores.

Valtonen (2009) discute que as organizações de pequeno porte na área de turismo, como a LCA, apresentam certo hibridismo entre “trabalho”, “casa” e “tempo livre”, em especial, quando o teletrabalho está presente. Dessa forma, a casa é o espaço de trabalho e, boa parte do conhecimento desenvolvido para a execução das atividades cotidianas, faz do lar um espaço de aprendizagem e geração de conhecimento para o trabalho.

Assim, o processo de aprender para o trabalho não está distante da aprendizagem das demais atividades da vida cotidiana. Um bom exemplo disso é quando a funcionária do financeiro da LCA comentou com o pesquisador, em algumas oportunidades, que a disciplina de controle financeiro que ela desenvolveu para a empresa é a mesma para a gestão de suas contas domésticas. Em outras palavras, as práticas imbricadas no fazer e no discurso do profissional de turismo neste contexto são parte de um único estilo de vida.

A ação da LCA ao adotar um modelo combinado de trabalho com presença física de alguns dos funcionários nas dependências da empresa e, outro na configuração de teletrabalho, reforça a questão colocada por Czarniawska (2008) e Orlikowski (2007) de que as fronteiras da organização não são, exatamente, os limites físicos que ela possui enquanto sede ou filial, mas elas ocorrem em torno das práticas coletivas dos seus membros mesmo que distantes fisicamente, ou ainda, em temporalidade assíncrona. Assim, a tecnologia ganha papel fundamental como um ator social (Suchman *et al.*, 1999; Orlikowski, 2000, 2007; Bruni, Gherardi & Parolin, 2007) uma vez que ela possibilita a interação entre os elementos humanos e não humanos da organização, além da articulação do sistema fragmentado de conhecimento que está disperso, mas ao mesmo tempo conectado entre funcionários, fornecedores e clientes.

Nesse sentido, a tecnologia assume um papel representativo nas formas de organizar, aprender e significar a organização e o próprio trabalho. No caso da LCA são estas tecnologias que

possibilitam a interação constante entre os membros da organização, assim como contribui para a gestão das três lojas distantes fisicamente.

Um outro ponto de grande relevância no papel do uso da tecnologia no cotidiano da LCA não está apenas nas interações entre seus membros, mas, sobretudo, no contato com os fornecedores que são feitos, quase que exclusivamente, através de mediação tecnológica, assim como também com uma parcela significativa dos clientes.

Um sinal interessante sobre o papel da Internet e das TICs no cotidiano de trabalho da empresa, observado na pesquisa de campo, foi que não se ouvia tocar os telefones com frequência, uma vez que os clientes ou estavam na loja para atendimento pessoal (interação física) ou estavam sendo atendidos por correio eletrônico, MSN ou *Skype* (interação mediada por tecnologia). O uso do telefone era eventual e o rádio utilizado para comunicação entre os funcionários da LCA era acionado poucas vezes durante o dia, se comparados à utilização do correio eletrônico e do MSN. Os funcionários que mais usavam o rádio eram os sócios e o motoboy, este último, em razão de não trabalhar em frente a um computador.

A partir das considerações expostas até aqui sobre a influência e o papel da tecnologia na LCA enquanto processo de *organizing* surge a necessidade de conduzir o leitor no sentido de entender como foi a reflexão e interpretação acerca do que é próprio da LCA no uso da tecnologia em relação a este processo, assim como qual é a relação disso com a estética e a etnometodologia.

Para expor o que entende-se como resposta a esta colocação, considera-se ser importante retomar uma parte da fala do Sr. José na entrevista, quando ele diz: *“Na LCA a gente não foca muito nessa gestão de tempo de trabalho, a gente busca mais produtividade... do que saber se o cara... e a gente busca mais a produtividade, os números...”*. Este trecho destaca algo que é característico da LCA, ou seja, o seu foco nos resultados do trabalho das pessoas e não no rigor de um processo de trabalho padronizado e de onde ele é realizado.

Para os sócios, o essencial, é que os funcionários utilizem as ferramentas disponíveis na empresa para realizar a atividade fim, a venda de produtos e serviços turísticos. Neste sentido, a confiança dos sócios, assim como dos demais funcionários na eficiência que a tecnologia proporciona para a organização e realização do trabalho justifica, de certa forma, a fala do Sr. José em relação ao controle dos funcionários.

À luz de Gagliardi (2001), tal posição se justifica esteticamente quando se toma como base que os objetos (neste caso a tecnologia) por mais práticos que sejam, dificilmente estão separados do seu significado simbólico e o poder neles existente e como um símbolo, os objetos são capazes de aflorar sensações, sentimentos e razões para a ação. Em outras palavras, a tecnologia significava para os sócios, controle e poder sobre as ações da LCA, algo reconhecido pelos funcionários que simultaneamente também tinham na tecnologia um símbolo de liberdade na flexibilização da jornada de trabalho.

Durante a pesquisa de campo na LCA foi possível perceber que esta ideia relativa à flexibilização da jornada de trabalho está disseminada entre os membros da organização e se concretiza com ações referentes ao turno de trabalho, e que era comum as pessoas negociarem seus horários de trabalho, assim como suas folgas, sem perder de vista os atendimentos que precisavam ser realizados. Tal situação também apresenta uma questão estética na qual a flexibilização da jornada de trabalho é uma percepção sensitiva de que há um espaço de negociação por parte tanto dos funcionários quanto dos donos da LCA de que é necessário uma estrutura mais dinâmica e volátil para que o anseio de ambos seja atingido. Esse contexto

corroborar o pensamento de Wood Jr (2001) quando o autor defende um olhar estético para as organizações a medida que estas não são, na sua prática cotidiana, constituídas de forma *stricto sensu* de racionalidade instrumental e interação racional dos atores nela envolvidos, ou etnometodologicamente falando os membros do grupo justificam o seu agir cotidiano a partir do conceito de relatabilidade.

Tal situação da flexibilização da jornada de trabalho parece indicar que os funcionários assumem o hibridismo apontado por Valtonen (2009) em relação à mistura do tempo de trabalho com o tempo livre, assim como o fato do local de trabalho constituir-se tanto no espaço físico da empresa como nas casas dos funcionários.

Embora se considere que o *organizing* (Gherardi, 2006; Czarniawska, 2008; Orlikowski, 2007), no contexto da LCA, assumiu esta condição em função da adoção da tecnologia é fundamental apontar outros conceitos que parecem contribuir, sobremaneira, na explicação deste processo. Um deles é a confiança garfinkeliana (Garfinkel, 2006; Rawls, 2008) presente na opinião dos sócios da empresa de que as pessoas eram dignas e competentes para a realização do trabalho e mereciam fazer parte daquela empresa.

Partindo deste ponto de vista é possível dizer que no ambiente estudado os funcionários não ganhavam a confiança dos chefes, mas a perdiam quando suas ações manifestas não se alinhavam com o “espírito” da LCA, o qual pode ser denominado de “liberdade comprometida com os resultados”. Longe de tratar o conceito de confiança garfinkeliana como instrumental, no contexto desta pesquisa, as situações ilustrativas que aparecem a seguir demonstram que a confiança era algo necessário e estruturante para a composição do processo de organizar e dar condições para a relação no cotidiano, caso contrário, o processo aqui estudado teria dificuldades de se consolidar.

Para exemplificar a confiança na LCA, descreve-se duas situações distintas. A primeira delas refere-se à contratação e trajetória de um supervisor para a loja VM. Com menos de um mês na LCA, ele já ficava sozinho trabalhando na loja, quando a escala assim estava planejada. Esta situação fez com que ele tivesse a posse de uma cópia da chave da loja, assim como acesso ao numerário referente ao dia de trabalho, em dinheiro. A segunda situação ocorreu quando houve uma demissão de uma das funcionárias em razão da constatação de inúmeras ações mal realizadas propositalmente. Numa delas a funcionária emitiu um bilhete aéreo com data errada porque não conseguiu manter o valor prometido para o cliente e, para não perder a venda, fez a emissão com a data do dia anterior. Em outra ocasião ela se apropriou de mochilas de viagem que um fornecedor enviou para loja para serem entregues aos clientes que efetuassem a compra de um determinado tipo de pacote. Estes dois exemplos representam como a confiança aparece nas relações sociais estabelecidas na LCA. O primeiro evidencia a necessidade do estabelecimento de confiança para a manutenção do processo de organizar cotidiano e, o segundo, como a confiança corroída também impacta na continuidade do processo organizativo cotidiano. Os exemplos servem apenas como ilustração do conceito de confiança garfinkeliana e não se candidatam a referência exclusiva para explicação da confiança etnometodológica.

Outro conceito que também ajuda na compreensão do processo de *organizing* da LCA é o *taste-making* (Gherardi, 2009). Situações reveladoras deste processo apareceram quando se observou que o discurso construído pela empresa no que se refere ao atendimento dos clientes “de forma eficaz” se refletia no comportamento coletivo em relação às jornadas de trabalho, assim como ao uso da tecnologia, isto é, o refinamento de como organizar o tempo de trabalho entre os membros da LCA, assim como este processo estava calcado no uso da tecnologia

representava a ação coletiva de *taste-making*. Este processo de *taste-making* estava apoiado na construção coletiva da LCA de um juízo estético (Strati, 1992, 1999, 2007, 2009; Gherardi, 2009) o qual é resultado das negociações estéticas cotidianas de todos os membros da LCA. O processo de *organizing* da LCA visto como um contexto social dirige o olhar para que o uso da tecnologia neste processo seja interpretado como a expressão da vida cotidiana da empresa, a partir das manifestações oriundas das ações individuais e coletivas dos membros construídas sob uma perspectiva estética. O processo organizativo da LCA não ocorre por meios formais, ou seja, é construído tacitamente no agir negociado entre todos os seus membros no cotidiano, situação que valoriza as faculdades sensoriais e a influência da estética neste processo. Contudo, é preciso mencionar que o processo de organizar da LCA influencia substancialmente outros processos dentro da empresa, especialmente o que se refere ao *core business* que são as vendas de produtos e serviços turísticos e a gestão da própria LCA como um todo.

6 REFLEXÕES FINAIS

Este artigo teve como principal objetivo compreender como uma pequena empresa de turismo, agência de viagens, estabelece seu processo organizativo a partir das suas práticas cotidianas de forma naturalística e situada influenciadas pelo uso da tecnologia. Com o intuito de atendê-lo, foi adotado como referencial teórico a estética organizacional (Strati, 1992, 1999, 2000a, 2000b), a etnometodologia (Atkinson, 1988; Coulon, 2005; Garfinkel, 2006), o conceito de prática (Gherardi, 2006, 2012) e a ideia de *organizing* e tecnologia (Czarniawska, 2008; Suchman et al., 1999; Orlikowski, 2000, 2007). A estratégia de investigação empírica lançou mão da etnometodologia por ser uma opção que possibilita o pesquisador trabalhar a identificação e interpretação das práticas cotidianas a partir do juízo estético formado pelo grupo estudado, além de ser pouco utilizada como método de pesquisa em estudos nas áreas de administração e turismo.

Como principais resultados a pesquisa apontou que o processo de organizar da LCA está diretamente ligado ao uso das tecnologias da comunicação e informação, uma vez que se trata de um uso com características próprias e que o consolidam como uma prática. Esta prática no contexto organizativo da LCA influencia em aspectos como a adoção do teletrabalho para os funcionários que não atuam diretamente com as vendas, o pouco uso do telefone para se comunicar com os clientes e a preferência dos correios eletrônicos, a compreensão ampliada do espaço da LCA, físico das três lojas e virtual com as TICs e o *site*.

Cabe salientar que este *modus operandi* da LCA configura-se como o seu modo organizativo a partir do uso da tecnologia como prática que, por sua vez, é fruto de um juízo estético que foi criado coletivamente entre os seus membros. Assim, a estética e a etnometodologia contribuem para a identificação da produção, reprodução e modificação desta prática que é resultado da ação não reflexiva dos atores envolvidos nas suas interações cotidianas negociadas. Em outras palavras, ambas possibilitam a observação da produção, reprodução e modificação do uso da tecnologia como prática na LCA que, por sua vez, produz, reproduz e modifica o processo organizativo da própria LCA.

Assim, acredita-se que este trabalho traz contribuições ao apresentar um referencial teórico que se soma aos esforços de suprir a carência de teorias na área de gestão de turismo, neste caso, ao tratar de como compreender os processos de organizar em agências de viagens. Esta reflexão ao tomar como referência as publicações sobre agências de viagens no campo do

turismo, em especial os livros, apresenta preferencialmente como objeto do seu discurso elementos mais técnicos e operacionais, além de históricos, sobre este tipo de organização. Assim, discussões acerca dos fenômenos existentes no âmbito das agências de viagens do ponto de vista teórico são raras. Entende-se que a ampliação da discussão teórica sobre as práticas das agências de viagens pode contribuir no sentido de ampliar a visão dos profissionais de turismo sobre outras possibilidades de atuação deste tipo de negócio.

Somado ao conceito de prática, o conceito de estética desperta a possibilidade de valorizar o conhecimento sensível no contexto da gestão a partir da constituição de juízos estéticos que são construídos das práticas de uma coletividade. Este tipo de conhecimento possibilita, na criação de identidade de um grupo ou organização, assim como de aspectos competitivos tácitos como, por exemplo, a forma de atendimento, o uso dado às tecnologias disponíveis, entre outros. Assim, a estética, a etnometodologia e o conceito de prática contribuem em facilitar a aceitação da subjetividade e a intersubjetividade como temas relevantes não apenas no agir, mas no gerenciar deste tipo organização.

Do ponto de vista metodológico, apesar das controvérsias que a etnometodologia gera em razão da sua lógica diferenciada em relação ao *mainstream* da sociologia assim como da pesquisa qualitativa recorrentemente utilizada nos estudos organizacionais, em que a coleta de dados por meio de entrevistas formais têm espaço privilegiado e a análise dos dados obtidos no campo são costumeiramente transcritos e se dá por meio de análise de conteúdo ou análise do discurso ou ainda análise de narrativas, a etnometodologia propõe as práticas como unidade de análise e compreensão da dinâmica organizacional.

É importante dizer que o estudo realizado na LCA, apesar de evidenciar um nível de análise essencialmente micro, para Garfinkel os níveis de análise são uma abstração que podem ajudar entender diferenças no contexto estudado, mas, de fato, os níveis micro, meso e macro são interligados e parte de uma mesma estrutura. Gherardi costuma utilizar a metáfora de um espiral em que a autora demonstra uma fluidez entre níveis para lidar com tal situação. Além disso, a crítica de que a etnometodologia trata demasiadamente do micro, na visão deste autor que aqui escreve, seria análoga a crítica de que estudos com tratamentos estatísticos são demasiadamente generalistas. Em outras palavras, são contribuições distintas e complementares a ciência que em si é cheia de limitações.

Por fim, como forma de ampliar o conhecimento apresentado nesta pesquisa, é recomendável que outros estudos de cunho etnometodológico e estético sejam realizados em outras agências de viagem assim como em outras empresas do *trade* turístico como, por exemplo, hotéis, pousadas, bares e restaurantes que, para no futuro, seja possível aprofundar a discussão de como se dá o processo de organizar em empresas turísticas.

REFERÊNCIAS

- Atkinson, P. (1988). Ethnomethodology: A Critical Review. *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 441-465.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, NY: Anchor Books.

- Bispo, M. de S. & Godoy, A. S. (2012). A Etnometodologia enquanto Caminho Teórico-metodológico para a investigação da Aprendizagem nas Organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), pp. 684-704.
- Bruni, A., Gherardi, S. & Parolin, L. L. (2007) Knowing in a System of Fragmented Knowledge. *Mind, Culture, and Activity*, 14(1-2), pp. 83-102.
- Bruni, A. (2005) Shadowing Software and Clinical Records: On the Ethnography of Non-Humans and Heterogeneous Contexts. *Organization*, 12 (3), pp. 357-378.
- Cohen, I. J. (1999). Teoria da estruturação e práxis social. In Giddens, A. & Turner, J. (orgs). *Teoria Social Hoje* (pp. 393-446). São Paulo: Unesp.
- Coulon, A. (2005) *La Etnometodología*. 3 ed. Madrid: Cátedra.
- Czarniawska, B. (2008) Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3 (1), pp. 4-20.
- Francis, D. & Hester, S. (2004) *An Invitation to Ethnomethodology: language, society and interaction*. London: Sage.
- Gagliardi, P. (2001). Explorando o lado estético da vida organizacional. In: Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (orgs). *Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e Novas Direções*. São Paulo: Atlas. v. 2, pp. 127-149.
- Garfinkel, H. (2006) *Studios en Etnometodología*. Barcelona: Anthropos.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization*, 7(2), pp. 329-348.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- _____. Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, 40(5), pp. 535-550.
- _____. (2012). *How to conduct a practice-based study*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hatch, M. J. & Yanow, D. (2003). Organization theory as an interpretative science. In Tsoukas, H. & Knudsen, C. (Eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp.63-87). Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Linstead, S. & Höpfl, H. (eds.). (2000). *The aesthetics of organization*. London: Sage, 2000.

Knorr Cetina, K. (1981). *The Manufacture of Knowledge - An Essay on the Constructivist and contextual Nature of Science*: Oxford: Pergamon Press.

Nicolini, D. (2010a). Medical Innovation as a Process of translation: a case from the field of Telemedicine, *British Journal of Management*, 21(4), pp. 1011-1026.

_____. Practice as the Site of Knowing: Insights from the Field of Telemedicine, *Organization Science*, published online, 2010b. Disponível em <http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/orsc.1100.0556v1>>. Acessado em: 06 out. 2013.

Oliveira, Adamoglu de, Montenegro, S. A. & L. M. (2012). Etnometodologia: Desvelando a Alquimia da Vivência Cotidiana. *Cad. EBAPE.BR*, 10(1), pp. 129-145.

Orlikowski, W. J. (2000). Using technologies and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

_____. (2007). Socialmaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), pp. 1435-1448.

Psathas, G. (2004). Alfred Schutz's influence on American sociologists and sociology. *Human Studies*, 27,(1), pp. 1-35.

Rawls, A. W. (2008). Harold Garfinkel, Ethnomethodology and Workplace Studies. *Organization Studies*, 29(05), pp. 701-732.

Sandelands, L. & Srivatsan, V. (1993). The Problem of Experience in the Study of Organizations. *Organization Studies*, 14(1), pp. 01-22.

Suchman, L., Blomberg, J., Orr, J. E. & Trigg, R. (1999). Reconstructing technologies as social practice. *American Behavioural Scientist*, 43(3), pp. 392-408.

Strati, A. (1992). Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, 17(3), pp. 568-581.

_____. (1999). *Organization and Aesthetics*. London: Sage.

_____. (2000a). *Theory and Method in Organization Studies*. London: Sage.

_____. (2000b). The Aesthetic Approach in Organization Studies. In: LINSTEAD, S.; HÖPFL, H. (eds.). *The aesthetics of organization* (pp.13-34). London: Sage.

_____. (2007). Sensible Knowledge and Practice-based Learning. *Management Learning*, 38(1), pp. 61-77.

Schütz, A. (1962). *Collected Papers Vol. I: The problem of social reality*. The Hague: Nijhoff.

Ten Have, P. (2004). *Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology*. London: Sage.

Valtonen, A. (2009). Small tourism firms as agents of critical knowledge. *Tourist Studies*, 9(2), pp. 127-143.

Wood Jr., T. (2001). Nota técnica: a perspectiva estética contra o império da razão. In Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (orgs). *Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e Novas Direções..* São Paulo: Atlas. v. 2, pp. 150-156.

Artigo recebido em: 18/10/2013.

Artigo aprovado em: 02/04/2014.