

Compreendendo o Processo de Aprendizagem Coletiva do Uso de Tecnologia Como Prática em Agências de Viagens: Uma Abordagem Etnometodológica

Autoria: Marcelo de Souza Bispo, Arilda Schmidt Godoy

Resumo

As agências de viagem encontram-se em um momento de transição e redescoberta. Esta condição se dá, em especial, pelo crescente avanço das tecnologias disponíveis para gestão organizacional e, mais especificamente, pelo uso de tecnologias de comunicação e informação (TICs) que demandam novos conhecimentos e meios de aprendizagem que não, necessariamente, estão vinculados a metodologias em que salas de aula e treinamentos formais suportam. Trata-se de um processo tácito e estético em que as soluções desenvolvidas na cadeia de viagem dependem cada vez mais do processo de *learning and knowing in practice*. Gherardi (2006) aponta que o destaque para os Estudos Baseados em Prática está no reconhecimento das ciências sociais enquanto promotora da discussão acerca da limitação da racionalidade e o questionamento do paradigma funcionalista nos estudos organizacionais. Sugere que esta perspectiva abre a possibilidade de entender que é possível fazer ciência sem, necessariamente, buscar generalizações e trabalhar os fenômenos de maneira situada, considerando que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo para uma melhor compreensão dos mundos sociais. Ainda segundo a autora, esta forma de pensar as organizações valoriza o que ela coloca como *knowing-in-practice*, ou seja, significa que o conhecimento é situado como um processo social, humano, material, estético, assim como emotivo e ético. Significa também que o conhecimento é construído a partir das práticas, num processo que associa o *knowing* (conhecer) ao *doing* (fazer). Diante desse contexto o presente artigo foi orientado pela seguinte pergunta: como ocorre o processo de aprendizagem do uso de tecnologias de informação e comunicação, em especial a Internet, enquanto prática de trabalho em uma empresa de viagens? O objetivo da pesquisa relatada no artigo busca compreender o uso das tecnologias como prática em agências de viagens. A pesquisa foi desenvolvida a partir do referencial teórico dos Estudos Baseados em Prática (Gherardi, 2006) e dos pressupostos da etnometodologia. Para Garfinkel (2006) que foi o iniciador do movimento etnometodológico, o comportamento das pessoas é construído nas interações por meio de um processo de linguagem e negociação contínuo e situado, ou seja, não há uma estrutura rígida e imutável que orienta o agir das pessoas. Portanto, a etnometodologia se caracteriza como uma abordagem teórica-metodológica de pesquisa empírica (Oliveira et al., 2010) que compartilha de pressupostos epistemológicos com os Estudos Baseados em Prática e possibilita uma nova maneira de compreender os processos de aprendizagem nas organizações. O artigo apresenta, como principal resultado que o uso da tecnologia como prática gera um conhecimento que pode ser denominado como *cadeia de viagem* em que as tecnologias influenciam as ações dos clientes, agências de viagem e fornecedores.

1. Introdução

As demandas sobre as organizações por inovação e mudança para sobrevivência no ambiente hiper-competitivo sugere novas formas de pensar “o que é” aprender e conhecer que parecem ir além do que está disponível em livros, manuais didáticos, salas de aula e treinamentos nas empresas. É preciso tentar entender como as pessoas aprendem umas com as outras no cotidiano, a partir das interações sociais que transcendem os processos formais utilizados pelas organizações. Este esforço exige 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). Segundo esta ótica é possível entender a organização como um espaço de aprendizagem e geração de conhecimento, permeado de negociação e troca contínua.

É nessa perspectiva que os Estudos Baseados em Prática (EBPs) apresentam-se como opção para debater, discutir e compreender os processos de aprendizagem coletivos e não formais da aprendizagem nas organizações (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003; Gherardi, 2001, 2006).

Gherardi (2006) aponta que o destaque para os EBPs está no reconhecimento das ciências sociais enquanto promotora da discussão acerca da limitação da racionalidade e o questionamento do paradigma funcionalista nos estudos organizacionais. Sugere que esta perspectiva abre a possibilidade de entender que é possível fazer ciência sem, necessariamente, buscar generalizações e trabalhar os fenômenos de maneira situada, considerando que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo para uma melhor compreensão dos mundos sociais. Ainda segundo a autora, esta forma de pensar as organizações valoriza o que ela coloca como *knowing-in-practice*, ou seja, significa que o conhecimento é situado como um processo social, humano, material, estético, assim como emotivo e ético. Significa também que o conhecimento é construído a partir das práticas, num processo que associa o *knowing* (conhecer) ao *doing* (fazer).

Nesse sentido, a prática é “a figura do discurso que permite que os processos de conhecer (*knowing*) e organizar (*organizing*) no trabalho estejam articulados enquanto processos históricos, materiais e indeterminados” (Gherardi, 2000, p. 220-221). Toda 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. Aqui a aprendizagem não é entendida enquanto processos individuais, grupais e organizacionais distintos, mas como um único processo em que todos estão contemplados simultaneamente. O campo das práticas é entendido como uma composição de atividades interconectadas e em constante mudança de padrão (Gherardi, 2006).

Segundo Antonello e Godoy (2009, p. 279-280):

Os estudos baseados em práticas partem da noção de uma realidade emergente, do conhecimento como uma atividade material, conectada a artefatos materiais: o social não só está relacionado aos seres humanos, mas também a artefatos simbólicos e culturais. A noção de prática é rica à medida que articula a noção de espaço-tempo do fazer dos atores, isto é, como práticas ‘situadas’, implicando incertezas, conflitos e incoerências como características intrínsecas a essas práticas.

Acredita-se que esta nova noção do processo de aprendizagem organizacional pode gerar consideráveis *insights* em sua natureza, contribuindo também para a compreensão da micro e macro-dinâmica da organização, e para o fluxo de mudança em um sistema social. Para obter esses *insights* é necessário, porém, repensar os métodos que devem fazer parte de nossa caixa de ferramentas, devido à natureza interpretativa do processo em questão.

Dessa forma a etnometodologia se apresenta como uma possibilidade de investigação dos processos situados e naturalísticos de aprendizagem, geração de conhecimento e práticas. Ten Have (2004) coloca que na etnometodologia os fatos são vistos como sendo produzidos nos membros e pelos próprios membros em atividades práticas, ou seja, o interesse de investigação etnometodológica está na compreensão do cotidiano.

A etnometodologia surgiu, na década de sessenta, como uma corrente da sociologia americana, que buscou romper com a sociologia tradicional e seu modo de desenvolver pesquisas à luz dos paradigmas positivista e pós-positivista. Ela parte da noção de que é importante compreender e apreender “como” organizamos nossa existência social, analisando as práticas ordinárias no “aqui” e “agora”, sempre localizadas nas interações sociais (Coulon, 2005) Para Garfinkel (2006) que foi o iniciador do movimento etnometodológico, o comportamento das pessoas é construído nas interações por meio de um processo de linguagem e negociação contínuo e situado, ou seja, não há uma estrutura rígida e imutável que orienta o agir das pessoas. Portanto, a etnometodologia se caracteriza como uma abordagem teórica-metodológica de pesquisa empírica (Oliveira et. al., 2010) que compartilha de pressupostos epistemológicos com os estudos baseados em prática e possibilita uma nova maneira de compreender os processos de aprendizagem nas organizações.

Visando ilustrar esta possibilidade o presente artigo procura analisar “como ocorre o processo de aprendizagem do uso de tecnologias de informação e comunicação, em especial a Internet, enquanto prática de trabalho em uma empresa de viagens” A prática objeto de reflexão faz parte de um estudo mais amplo que compôs a pesquisa para obtenção do grau de doutor em administração de empresas do primeiro autor. Acredita-se, no entanto, que a apresentação e discussão dessa prática constitui-se num bom exemplo “para se pensar” acerca dos processos de aprendizagem nas organizações a partir dos recursos investigativos propiciados pela etnometodologia.

Levantar essa discussão se dá em razão: (a) da emergência dos estudos sobre aprendizagem em contextos denominados como informais (Marsick & Watkins, 2001; Conlon, 2004; Marsick, 2009), sociais (Elkjaer, 2003) ou ainda no local de trabalho (Gherardi, 2006); (b) da valorização do conhecimento tácito e estético nas organizações (Yanow, 2004; Strati, 2007); (c) da busca por novos métodos de pesquisa que dêem conta de contribuir no acesso ao fenômeno da aprendizagem no âmbito da abordagem das práticas (Nicolini, 2009a; Geiger, 2009; Gherardi, 2009b); (d) compreender as influências do uso da tecnologia na ação organizacional (Bruni, 2005; Bruni, Gherardi & Parolin, 2007); (e) a escassez de estudos de inspiração etnometodológica em Administração (Oliveira et al., 2010).

O principal objetivo do artigo aqui apresentado é descrever e interpretar o processo de aprendizagem que permeia o uso de tecnologias de informação e comunicação, em especial a Internet, enquanto prática de trabalho em uma empresa de viagens.

Como forma de atender este objetivo o texto inicia seu referencial teórico com a apresentação do movimento dos Estudos Baseados em Prática com as suas orientações epistemológicas, teóricas e metodológicas assim como da etnometodologia. Em seguida é posto o desenho da pesquisa empírica juntamente com a descrição e interpretação dos resultados. Por fim Termina-se o texto com algumas reflexões sobre a articulação entre aprendizagem, o conceito de prática e a etnometodologia a partir da pesquisa realizada.

2. Os Estudos Baseados em Prática (EBPs)

Refletir sobre os processos de aprendizagem nas organizações por uma perspectiva social, pressupõe um olhar interacionista em que a dimensão tácita exerce forte influência no modo de aprender individual e coletivo. Nesse sentido, é possível afirmar que as interações no

cotidiano do trabalho é que promovem as condições de aprendizagem a partir de momentos privilegiados de negociação entre os atores que produzem e reproduzem a organização.

O dia a dia das organizações de trabalho é composto pela negociação entre pessoas e grupos na criação do conhecimento, o que envolve o significado das palavras, ações, situações e os artefatos materiais. Todos estes elementos participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades de todos aqueles atores que as compõem (Gherardi, 2006). Assim, dentro do contexto sociológico para a compreensão da aprendizagem, os estudos no local de trabalho – *workplace studies* – e os Estudos Baseados em Prática – EBP – fornecem suporte epistemológico-teórico-metodológico para pesquisar a aprendizagem coletiva e entender como ocorre o processo de “organizar” dos atores sociais, dando atenção especial para a prática cotidiana dos mesmos.

Foi um simpósio da *Academy of Management*, em 1998, proposto por Davide Nicolini e Dvora Yanow que marca a organização de um grupo de pesquisadores que, ao perceberem que tinham pressupostos e referenciais teóricos semelhantes em que utilizavam as práticas como meio de compreender a aprendizagem, o conhecimento e as organizações que o movimento dos EBPs se organiza enquanto objeto de pesquisa de um grupo de acadêmicos na área de gestão. A articulação se deu com os trabalhos de pesquisa de Etienne Wenger sobre comunidades de prática, Frank Blackler com a teoria da atividade, Silvia Gherardi e Davide Nicolini com a teoria ator-rede e Dvora Yanow com a abordagem cultural. O principal objetivo daquele encontro foi estabelecer um tema “guarda-chuva” que pudesse encampar as semelhanças e interesses existentes entre os pesquisadores. Um segundo passo na articulação do grupo dos Estudos Baseados em Prática foi a publicação de uma edição especial da revista *Organization* em 2000 editada por Silvia Gherardi para reunir e divulgar parte dos artigos apresentados no encontro da *Academy of Management*. Por fim, esta fase inicial do movimento culmina com a publicação do livro *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach* editado por Davide Nicolini, Silvia Gherardi e Dvora Yanow em 2003 que traz a publicação dos artigos da revista (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003). Em 2005 foi criado no *European Group For Organizational Studies – EGOS* o sub-grupo 06 que deu continuidade na articulação e discussão acadêmica do grupo e, atualmente, os Estudos Baseados em Prática estão espalhados em outros sub-grupos do evento com enfoques específicos.

O conceito de prática surge no interior das tradições sociológicas de aprendizagem que enfatiza a compreensão situada do processo de aprender destacando a importância do contexto nesse processo.

Gherardi (2009a, 2009b) entende as práticas como as formas de “fazer” de uma sociedade, assim, por meio da reflexividade, as práticas produzem e reproduzem a sociedade, são construções coletivas, situadas e reconhecidas apenas dentro de uma intersubjetividade. Para a autora (2009b, p. 536), “prática é um conceito analítico que possibilita a interpretação de como as pessoas alcançam ativamente ‘ser no mundo’”. Assim, uma prática não é reconhecível fora do significado criado a partir da intersubjetividade. Desta forma, o entendimento de práticas não é sinônimo de hábito ou rotina de atividades de forma isolada, mas um padrão social recorrente sustentado pelas ações reproduzidas no seio de uma sociedade (Gherardi, 2009b).

Gherardi (2006) aponta que uma definição direta de prática implica em um reducionismo que o conceito não possui, entretanto, a autora, a partir de sua definição, enfatiza que é necessário buscar os fundamentos que servem de base para entender a prática. Desta maneira, utilizando como referência pressupostos fenomenológicos e etnometodológicos, Gherardi (2006, p.34) define “uma prática como um modo relativamente estável no tempo e socialmente reconhecido de ordenar elementos heterogêneos em um conjunto coerente”. A partir desta definição, a autora faz referência a quatro características fundamentais para o entendimento do termo. Primeiro ressalta o aspecto holístico e qualitativo

de uma prática destacando-a como um conjunto de atividades que adquire significado e torna-se reconhecido enquanto unidade. Além disso, é importante pontuar que tal conjunto de atividades só assume seu significado no contexto de uma ação reconhecida e situada por determinados agentes nela envolvidos. Em segundo lugar destaca o relacionamento da prática com a temporalidade. Para a autora as práticas devem ser repetidas muitas vezes para que sejam reconhecidas socialmente como um modo habitual de se fazer as coisas. No entanto, a reprodução do mundo social não se dá de forma mecânica, mas pode ser entendida como um processo que ao mesmo tempo em que mantêm as formas originais permite, simultaneamente, a introdução de mudanças. Neste sentido as práticas têm uma história e persistem no tempo apesar de sua contínua adaptação às circunstâncias. Como terceira característica a autora enfatiza que as práticas precisam ser reconhecidas socialmente e pressupõem a existência de um sistema institucional que dê sustentação às normas que orientam tais práticas. Por fim, pode-se dizer que elas constituem um modo de organização do mundo. Quando as práticas são desempenhadas elas introduzem uma determinada ordenação de elementos humanos e não-humanos que, apesar de frágil, temporária e constantemente ameaçada pela desordem, torna-se parte de uma rede de práticas, ancoradas umas às outras.

Apesar da existência de certa diversidade de abordagens dentro dos EBPs, há algumas características marcadas por um vocabulário comum que identifica essa linha de estudos. Uma delas é a presença de verbos utilizados no gerúndio (no caso da língua inglesa) como uma forma de evidenciar o caráter dinâmico e processual das práticas, ou seja, algo sempre em construção e movimento (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003).

Para Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), os EBPs oferecem uma nova maneira de estudar a aprendizagem, a geração e transmissão de conhecimento nas organizações, por oferecer uma nova ontologia e epistemologia. A ontologia se configura a partir de um vocabulário específico caracterizado por ser relacional, construtivo, heterogêneo e situado. Desse modo, o mundo se apresenta relacionalmente constituído e assemelhando-se a uma rede de elementos heterogeneamente conectados e perpetuados por um processo ativo de organização de sentido. Neste contexto, as práticas podem ser associadas a um trabalho de bricolagem que reúne elementos materiais, mentais, sociais e culturais em um contexto situado.

Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) sugerem uma classificação com quatro tradições dentro dos EBPs, embora afirmem ser esta apenas uma maneira de enxergar as perspectivas existentes no campo de estudos que empregam as práticas como perspectivas. Contudo, a classificação feita pelos estudiosos, contribui para que seja possível um melhor entendimento das pesquisas nessa área. Gherardi, em seu trabalho de 2006, introduz mais uma tradição que é a das práticas em local de trabalho (*workplace studies*). Para facilitar e resumir as principais características de cada uma das tradições elaborou-se o Tabela 1.

Tabela 1:

Tradições nos Estudos Baseados em Prática

Abordagem	Base teórica	Autores relevantes no contexto dos EBP	Descrição genérica
Cultural Interpretativa	Julgamento estético / Transmissão cultural	Yanow e Strati	Mostra como os artefatos e as interações sustentam os significados e o conhecer na prática sem um processo de intervenção. O julgamento estético é realizado a partir de alguém que faz considerações sobre as práticas relacionadas a seus sentidos.

Comunidades de prática	Interacionismo simbólico / <i>habitus</i>	Wenger e Gomez, Bouty e Drucker-Godard	Comunidades surgem e crescem da interação entre competência e experiência pessoal, em um contexto de engajamento com uma prática comum, ou seja, as práticas sustentam as comunidades e os novos membros são admitidos em um processo de legitimação periférica. As práticas são entendidas como estruturas (<i>habitus</i>).
Teoria da atividade cultural e histórica	Psicologia cultural de Vygostsky / <i>Praxis</i> de Marx / elementos do interacionismo simbólico	Engeström, Puonti e Seppänen, Blackler, Crump e McDonald	Nesta abordagem as atividades são culturalmente situadas e mediadas pela linguagem e artefatos tecnológicos. As atividades são sempre desenvolvidas em comunidades e implicam em divisão do trabalho entre os membros. O trabalho orienta as práticas e as mudanças destas.
Sociologia da translação / Teoria ator-rede	Combina elementos das outras abordagens com a distribuição do poder de Foucault e a construção de significado de Wittgenstein	Law, Singleton e Suchman, Gherardi e Nicolini	Uma interpretação sensível e um gênero baseado na noção de que o social não é nada mais do que um padrão de rede de materiais heterogêneos que incluem não apenas pessoas, mas também máquinas, animais, textos, dinheiro, arquiteturas, entre outros elementos que se ligam por um processo de ordenação. O foco está em como o conhecimento é construído, mantido e perpetuado.
Estudos no local de trabalho (<i>workplace studies</i>)	A relação da tecnologia na constituição do ambiente de trabalho / tecnologia como uma prática social	Suchman, Borzeix	Considera o trabalho uma atividade em que sujeitos e objetos, presentes em um conjunto, constituem e dão sentido para as atividades que emergem da sua interação.

Nota. Fonte: Primeiro autor.

De acordo com Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) e Gherardi (2006), não há uma fronteira exata entre as tradições, assim, também não é possível afirmar que há uma teoria pronta acerca das práticas, trata-se de contribuições na construção desse campo de estudos e pesquisas.

Em relação às abordagens metodológicas Gherardi (2001, 2006, 2009a) Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), Nicolini (2009a) e Suchman (2003) mostram que os estudos das práticas, no contexto das organizações, têm na etnometodologia uma base teórica alinhada com os pressupostos dos EBPs e que contribui em sua investigação empírica.

3. A Etnometodologia

A etnometodologia tem como principal referência e iniciador do movimento o sociólogo Harold Garfinkel que elaborou suas idéias a partir de elementos encontrados no interacionismo simbólico, baseando-se na obra de Parsons e na fenomenologia de Husserl e de Schutz. Outra influência significativa é o legado de Wittgenstein em relação aos jogos de linguagem. Sua obra mais famosa é *Studies in Ethnomethodology*, publicada em 1967 (Coulon, 2005).

Para Garfinkel a Sociologia não devia ser entendida como uma ciência positivista em que os fatos, de acordo com Durkheim, são estabelecidos *a priori* por uma estrutura estável independentemente da história e de maneira objetiva. Garfinkel propunha uma sociologia que tivesse uma postura interpretativa que valorizasse a subjetividade em que descrever uma situação é construí-la. Nesta linha de pensamento, a sociologia considera atos sociais como realizações práticas que não se constituem em um objeto estável, mas como um produto da atividade contínua das pessoas que colocam em prática o seu “saber fazer” (*knowing* e *doing*), seus procedimentos e regras de conduta. Em outras palavras, trata-se de uma sociologia profana (Coulon, 2005).

O termo etnometodologia refere-se a “metodologia de todo dia” em 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).

Maynard e Clayman (1991) apontam que a base da etnometodologia está nas atividades práticas pelas quais os atores produzem e reconhecem as circunstâncias em que estão inseridos, devido ao sentido que as práticas têm para esses atores. Assim, o principal objetivo etnometodológico é investigar os processos de realização das atividades, preocupando-se com o comportamento dos indivíduos envolvidos.

Coulon (2005, p.32) define a etnometodologia como “a busca empírica dos métodos empregados pelos indivíduos para dar sentido e, ao mesmo tempo, realizar suas ações de todos os dias: comunicar-se, tomar decisões, raciocinar”. Para ele, a etnometodologia analisa as crenças e os comportamentos do senso comum como componentes necessários para toda conduta socialmente organizada.

Ao buscar realizar uma síntese sobre a etnometodologia, Coulon (2005, p. 34) afirma que:

No lugar de formular a hipótese de que os atores seguem as regras, o interesse da Etnometodologia consiste em colocar em dia os métodos empregados pelos atores para “atualizar” ditas regras. Isto as faz observáveis e descritivas. As atividades práticas dos membros, em suas atividades concretas, revelam as regras e os procedimentos. Dito isto de outra forma, a atenta observação e análise dos processos levados a cabo nas ações permitiriam colocar em dia os procedimentos empregados pelos atores para interpretar constantemente a realidade social para inventar a vida em uma bricolagem permanente (grifo do autor).

Esta frase, colocada pelo autor, destaca o valor que as atividades práticas têm para a etnometodologia, ou seja, a importância de adotar uma postura investigativa a partir de uma metodologia etnometodológica é buscar compreender a sociedade tomando como referência as práticas cotidianas de um grupo, ou de uma comunidade. Isto implica dizer que o saber não se constrói com observações “imparciais” fora do contexto do objeto de estudo, mas é na interação com o meio, na busca por compartilhar o sentido e o significado das práticas para a construção de uma interpretação coletiva da realidade.

Coulon (2005) aponta **cinco conceitos-chave** para a investigação etnometodológica que são as idéias de **prática** (realização), **indicialidade**, **reflexividade**, **accountability** (passível de ser relatada) e a **noção de membro**.

O **conceito de prática**, ou realização, indica que a preocupação central da etnometodologia é com as atividades práticas e corriqueiras da vida cotidiana. Ela busca examinar, empiricamente, os métodos que os indivíduos empregam para atribuir sentido e, ao mesmo tempo, realizar suas ações cotidianas, sejam elas triviais ou eruditas. A etnometodologia parte daquilo que é conhecido como senso comum para analisar as crenças e os comportamentos dos membros de um grupo, considerando que todo comportamento é socialmente organizado. A partir da idéia de que a realidade social é constantemente criada pelos atores que dela fazem parte, a etnometodologia não trabalha com a hipótese de que os

atores sociais seguem regras, mas está preocupada em examinar os métodos que eles usam para mudar, atualizar e adaptar tais regras, interpretando e inventando, constantemente a realidade social. (Coulon, 2005).

A **indicialidade**, um termo técnico que tem origem na linguística, aponta que, ao mesmo tempo, em que uma palavra tem um significado, de certa forma “genérico”, esta mesma palavra possui significação distinta em situações particulares. Assim, a sua compreensão precisa, em alguns casos, que as pessoas busquem informações adicionais que vão além do simples entendimento genérico da palavra. (Coulon, 2005). Essa idéia de indicialidade indica que uma palavra pode apresentar um sentido independentemente de suas condições de uso e enunciação, ou seja, a linguagem é uma produção coletiva que assume significados diversos dependendo de fatores contextuais como a biografia de quem fala, sua intenção imediata, seu relacionamento com quem ouve e suas conversações passadas. Para Garfinkel, de acordo com Coulon (2005), a linguagem natural e ordinária, por meio da qual as pessoas se expressam em seu dia a dia, é profundamente indicial, pois para cada ator social o significado de sua linguagem cotidiana depende do contexto em que ela se manifesta.

Já o conceito de **reflexividade** está relacionado aos “efeitos” das práticas de um grupo, em outras palavras, o processo de construção contínua de um grupo, ou comunidade, por meio de suas atividades práticas. Ao mesmo tempo que são os resultados da interação entre os membros, imprime influências sobre esses mesmos indivíduos componentes do grupo. Trata-se de um processo em que ocorre uma ação e, ao mesmo tempo, produz uma reação sobre os seus criadores. A reflexividade não deve aqui ser confundida com reflexão, pois a reflexividade, no entender de Garfinkel, designa as práticas que, ao mesmo tempo que descrevem também constituem um quadro social a partir do qual os atores exprimam os significados de seus atos e pensamentos. (Coulon, 2005).

Coulon (2005) descreve a idéia de **accountability** no contexto da etnometodologia, dizendo que ela se refere a uma condição reflexiva e racional. Para Garfinkel (2006, p. 1)

Os estudos etnometodológicos analisam as atividades cotidianas dos membros como também dos métodos que fazem estas atividades visivelmente racionais e relatáveis a todos os fins práticos, isto é, descritíveis (accountable), enquanto organização ordinária das atividades de todos os dias.

Considera-se aqui que as atividades são inteligíveis e podem ser descritas, de outra maneira, é como o grupo estudado descreve as atividades práticas a partir das referências de sentido e significado que o próprio grupo possui. Assim, a **accountability** pode ser considerada como uma “justificativa” do grupo para determinada atividade e conduta. Romero (1991) coloca que a **accountability** é a explicação que os atores utilizam para descrever, analisar, criticar e idealizar situações específicas.

O quinto conceito chave na etnometodologia é a concepção de **membro**. Com alguma diferença em relação ao que Parsons entendia como membro, a idéia de um indivíduo pertencente a um grupo, Garfinkel entende que o membro é aquele que compartilha da linguagem de um grupo. Nas palavras de Coulon (2005, p.51-52),

um membro não é apenas uma pessoa que respira e que pensa. É uma pessoa dotada de um conjunto de procedimentos, de métodos, de atividades, de *savoir-faire*, que a fazem capaz de inventar dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que a rodeia.

A partir das considerações de Coulon (2005), é possível entender que o membro na concepção de Garfinkel induz a uma condição de “ser” do e no grupo e não apenas de “estar”. O Tabela 2 apresenta de forma resumida os conceitos-chave da etnometodologia de Garfinkel.

Tabela 2:
Os cinco conceitos-chave da etnometodologia

Conceito	Conteúdo
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.
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 precisa, em alguns casos, necessita de que as pessoas busquem informações adicionais que vão além do simples entendimento genérico da palavra.
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.
Relatibilidade	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.
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”.

Nota. Fonte: Primeiro autor.

Esses cinco conceitos-chave da etnometodologia contribuem para que o pesquisador, ao adotar essa metodologia, possa ir a campo com um pré-entendimento de que para acessar o fenômeno desejado é preciso participar efetivamente do cotidiano do grupo para que seja possível compreender o processo de construção das práticas, juntamente com os seus significados. Para Garfinkel, trata-se de praticar a sociologia profana, ou seja, a noção de profana está relacionada a ênfase que se dá em compreender a construção do cotidiano, assim como valorizar a organização naturalística de um grupo social por meio de suas práticas.

Os estudos etnometodológicos conhecidos também como *workplace studies* 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 (Rawls, 2008).

Garfinkel (2006) entende que as práticas são situações definidas por expectativas constituídas, não nas pessoas, mas em uma ordem de ações em que suas propriedades estão situadas em grupos e métodos que definem esse grupo, ou seja, não está na organização ou motivações individuais para a criação de sentido (*sensemaking*).

Oliveira et al. (2010) defendem a etnometodologia nos 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.

A literatura sobre etnometodologia é relativamente vasta, entretanto, no campo da administração são poucas as publicações. Tal fato faz com que exista uma lacuna de estudos

empíricos etnometodológicos, assim como referências sobre como realizar metodologicamente e tecnicamente este tipo de pesquisa (Oliveira et al., 2010).

Para Rawls (2008) a postura do etnometodólogo deve ser no sentido de não 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, ou seja, não há espaço para concepções *a priori*. A idéia é utilizar o conceito de “suspensão” da 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.

Nesse sentido, a utilização da etnometodologia na investigação da aprendizagem nas organizações implica em realizar uma pesquisa em que o foco esteja em compreender os processos de aprendizagem como construção coletiva que se dá por meio das interações sociais, intersubjetividade e criação de sentido no cotidiano. É esperado como resultado a identificação de práticas que são constituídas e modificadas coletivamente de forma tácita, situada e natural. O processo de aprendizagem está na busca da condição que Garfinkel (2006) chama de *unique adequacy*, ou seja, como as pessoas adquirem a condição de membro em um grupo de trabalho (prática), considerando tanto os aspectos técnicos quanto os comportamentais.

4. O Uso da Tecnologia Enquanto Prática em Agência de Viagens

A parte empírica do estudo que teve como objetivo descrever e interpretar o processo de aprendizagem que permeia o uso de tecnologias de informação e comunicação, em especial a Internet, enquanto prática de trabalho foi conduzida pelo primeiro autor na empresa de viagens LCA.

Com três lojas em pontos diferentes na grande São Paulo, atualmente a empresa conta com quinze funcionários, entre eles os dois sócios. A LCA iniciou suas atividades em 2005 e a principal atividade era vender pacotes de viagens de lazer, além de passagens aéreas, locação de veículos, reservas de hotéis e seguro viagem. Com a expansão do negócio, a LCA passou a vender também serviços turísticos para empresas, passando a atuar no mercado corporativo. Além das três lojas, os sócios da LCA possuem lojas franqueadas da Tam Viagens e uma empresa de turismo especializada no público GLBTⁱ. A LCA possui dez funcionários que atuam diretamente com vendas de serviços turísticos para os clientes, sendo que entre eles há três gerentes de loja, dois supervisores e cinco consultores (agentes de viagens). Os demais funcionários são: uma pessoa que atua com ações de marketing, outra com as tarefas financeiras e um motoboy. Um dos sócios atua diretamente na gestão operacional e o outro na gestão financeira.

A pesquisa foi realizada entre os meses de abril e novembro de 2010 e utilizou como abordagem investigativa a etnometodologia. Durante o período de campo foi realizada observação participante nas três lojas da LCA, anotações de campo (diário), conversas informais, uma entrevista semi estruturadaⁱⁱ com os dois sócios, participação em reuniões e análise de documentos como cadernos de anotações dos funcionários, correio eletrônico e conversas realizadas por MSN. Foram feitas algumas fotos e filmagens do cotidiano de trabalho das pessoas, assim como gravações de áudio de parte das conversas entre eu e os funcionários, os funcionários entre si e os funcionários com os clientes.

Durante a pesquisa de campo – que passa a ser relatada na primeira pessoa do singular visando destacar especialmente a vivência subjetiva do primeiro autor no cotidiano da investigação - eu resolvi adotar o procedimento de acompanhar a rotina de trabalho dos atores de forma não regular, ou seja, as minhas visitas às lojas não aconteciam em dias e períodos pré-determinados. Tal opção se deu basicamente por dois objetivos: (A) Possibilitar momentos de auto-reflexão após um período de permanência no campo procurando melhor

compreender as experiências vividas, assim como o arcabouço teórico escolhido. Dessa forma, além de refletir sobre os dados coletados e a própria experiência, eu conseguia ampliar minha compreensão sobre as (re)leituras dos textos-chave, uma vez que eu tinha um parâmetro melhor para estabelecer as relações com experiências reais que não exigiam mais tanta abstração da teoria; (B) Criar uma relação mais amigável com os funcionários da empresa, uma vez que, principalmente no começo, existia uma desconfiança muito grande deles com a minha presença. Com a adoção de visitas não sistemáticas esta primeira idéia foi se desfazendo e o relacionamento entre eu e eles foi ganhando mais confiança e liberdade.

É importante comentar que a opção por investigar o processo de aprendizagem do uso de tecnologias como prática por parte da LCA se deu após um processo exploratório anterior, como recomendam os especialistas em etnometodologia (Garfinkel, 2006; Heritage, 1987; Ten Have, 2004; Francis & Hester, 2004; Ralws, 2008). Eu não fui para campo com práticas escolhidas *a priori* para serem investigadas. Iniciei com um período para conhecimento da organização buscando, nesse primeiro instante, identificar e eleger algum conjunto de atividades que pudessem sugerir uma prática para depois investigá-la. Nesse momento exploratório da pesquisa eu lancei mão do conceito de indiferença etnometodológica (Garfinkel, 2006). Em outras palavras, o interesse pelo uso da tecnologia iniciou-se após esta fase, sendo esta a prática que mais chamou a minha atenção pelos motivos que relato a seguir.

Quando iniciei minha pesquisa na LCA a empresa possuía três lojas e um escritório onde trabalhavam as pessoas que cuidavam do atendimento corporativo, do marketing e do financeiro. Entretanto, após algum tempo os donos resolveram não renovar o contrato do aluguel do escritório e fizeram uma nova organização da empresa. Neste novo modelo os funcionários que não trabalhavam diretamente com os clientes, ou seja, marketing e financeiro passaram a trabalhar em casa (teletrabalho) e os demais foram remanejados para uma das outras três lojas.

Foi a partir desse momento que minha atenção se direcionou para o uso das tecnologias, quando os quinze funcionários da LCA passaram a desenvolver suas tarefas de forma articulada enquanto grupo, embora distantes fisicamente. Mas eu também percebi que, mesmo antes dessa mudança, o trabalho desenvolvido na empresa já era baseado no uso intenso de tecnologias para que os funcionários pudessem se comunicar entre eles, com os fornecedores e, inclusive, com os clientes. As ferramentas que possibilitam este formato de organização e atuação de mercado são por ordem de uso: correio eletrônico; MSN; portais de Internet de fornecedores e GDSⁱⁱⁱ; rádio *Nextel*; telefone; *Skype*. Um sinal interessante sobre o papel da Internet no cotidiano de trabalho da empresa era que não se ouvia tocar os telefones com frequência, uma vez que os clientes ou estavam na loja para atendimento pessoal (interação física) ou eram 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 em poucas oportunidades durante o dia. 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.

Mesmo quando os atendimentos eram realizados pessoalmente, o uso da tecnologia estava fortemente presente visto que os portais de Internet dos fornecedores servem como forma de consultar e ilustrar aquilo que estava sendo comprado. Em muitas ocasiões os clientes já chegavam na loja com uma pesquisa prévia feita na Internet e da qual constavam informações gerais e preços dos serviços que iriam ser adquiridos. Entretanto, muitos clientes mesmo com a possibilidade deste tipo de aquisição do serviço, preferiam ir até a agência para concluir a compra por receio de fraudes, ou ainda, para confirmar as informações pesquisadas com os agentes de viagem. Existe uma fala de uma das clientes (uma mulher de aproximadamente cinquenta anos) que retrata tal situação: “A Internet é boa para fazer

pesquisa e não comprar a coisa (viagem). A gente tem que deixar os dados do cartão... É perigoso!”.

Este tipo de situação reflete um dos conceitos mais importantes na etnometodologia – segundo o ponto de vista de Garfinkel - que é a noção de confiança (Rawls, 2008). Para ele não se ganha confiança, apenas se perde por determinados motivos. No caso descrito acima a falta de confiança não é fruto da perda de credibilidade das compras pela Internet pela cliente, mas em razão de experiências ruins e relato de outras pessoas que já tiveram problemas com compras via Internet e que influenciaram a cliente nesse sentido.

Assim, eu pude identificar que o uso da tecnologia, enquanto prática na compra e venda de serviços de viagem, no caso da LCA, divide-se em dois instantes que estão inter-relacionados.

O primeiro envolve o uso das tecnologias de informação e comunicação na organização das atividades de trabalho da LCA, realizadas por algumas pessoas que trabalham em casa e outras nas lojas. As interações sociais decorrentes deste modelo são, preferencialmente, mediadas por ferramentas como correio eletrônico, MSN e rádio. A própria interação entre a LCA e os fornecedores também utiliza estas ferramentas; poucas vezes identifiquei o uso do telefone. Para autores como Bruni (2005) e Nicolini (2009b) as interações mediadas pela tecnologia as promovem para uma condição de ator social em estas tecnologias contribuem no processo de aprendizagem coletiva.

O segundo instante é da relação existente entre os clientes do segmento corporativo com a LCA. Neste caso todas as interações são mediadas por algum tipo de tecnologia e os clientes, de modo geral, não fazem pesquisas prévias sobre o que vão comprar, apenas solicitam o serviço para a empresa. Estas interações são, na maioria, assíncronas, ou seja, é enviada uma mensagem via correio eletrônico com a solicitação e depois de tudo pronto o funcionário da LCA responde a mensagem com os dados da compra do serviço solicitado. Já no atendimento nas lojas com interações físicas, a maioria dos clientes já realizou algum tipo de pesquisa prévia na Internet antes de se dirigirem à agência e todo o processo de negociação é sempre com o apoio de um computador onde é possível consultar e apresentar opções daquilo que o cliente deseja comprar.

Estes dois instantes, apesar de relatados separadamente, são partes de uma única prática que é o uso da tecnologia na compra e venda de serviços de viagem. Esta prática de forma mais abrangente está relacionada diretamente com o *trade* turístico e com as pessoas que compram serviços de viagem. Entretanto, a opção de adotar uma forma de organização mista em que as pessoas que trabalham na LCA estão nas lojas ou em casa, caracteriza uma prática situada da organização pesquisada. Para Valtonen (2009) as pequenas empresas de turismo apresentam esta característica em que o “local de trabalho” e a “casa”, tempo livre e tempo de trabalho se misturam, especialmente, quando há teletrabalho como na LCA. A partir desta prática eu pude inferir que existe um processo de aprendizagem necessário para que seja fomentada esta forma de *organizing* e *knowing-in-practice*, ou seja, não há como separar o saber do fazer na dinâmica adotada pela LCA (Gherardi, 2006).

O processo de aprendizagem do uso da tecnologia como prática na LCA parece estar diretamente relacionado a dinâmica do mercado turístico atual em que, para reduzir custos e aumentar a distribuição dos serviços, as companhias aéreas, os hotéis, as locadoras de veículos, as empresas de seguro viagem e as operadoras de turismo^{iv} disponibilizam seus produtos e serviços pela Internet tanto para os agentes de viagem como também para os consumidores finais. Na entrevista realizada com os sócios da LCA um deles comentou o seguinte sobre esta situação:

A gente não consegue enxergar hoje uma agência de viagens sem a presença da tecnologia, principalmente das ferramentas e dos sistemas né, mas ao mesmo tempo, a tecnologia traz grandes problemas que é a concorrência direta com a Internet,

hoje essa tecnologia chega direto ao cliente final, passageiro, hoje o cliente tem possibilidade de pesquisar e, muitas vezes, saber mais que você, por causa da própria tecnologia. Mas hoje as ferramentas de uma agência estão totalmente ligadas aos portais, a emissão de bilhete eletrônico na hora, voucher de hotel, reserva on-line em qualquer lugar do mundo, a interligação, de repente, do seu sistema com o sistema de outras companhias e fora as ferramentas hoje de divulgação, de rede social... então isso hoje pra uma agência ser completa hoje, eu acho que... tecnologia está ligado à tudo né! Apesar de que se não tivesse tanta tecnologia, talvez, a gente tivesse resultados até melhores. Hoje você ganha eficiência, mas ao mesmo tempo, você... perde em personalização, você perde em atendimento..., porque você acaba... atendendo o cliente... sempre com a ferramenta da tecnologia então fica um negócio um pouco impessoal, então esse é o papel, papel da tecnologia.

A prestação desse tipo de serviço está direcionada para que as empresas possam ter meios físicos e virtuais para o atendimento dos clientes. Dessa forma, a agência no seu cotidiano é obrigada a aprender como funcionam os sistemas e formas de organização dos seus fornecedores, assim como aprender a vender os serviços a partir das demandas dos clientes que já têm muitas informações sobre o que vão comprar antes de chegar à agência. Cabe então aos agentes desenvolver formas de articular todas as informações e produtos disponíveis no mercado e transformar a linguagem do *trade* turístico em opções adequadas para as necessidades dos clientes.

Outro ponto que eu identifiquei refere-se à possibilidade de uma pessoa comprar seus serviços de viagem diretamente na Internet. Pode-se então inferir que as práticas que constituem o trabalho realizado na agência de viagem investigada estão diretamente relacionadas à influência da tecnologia. A agência não pode apenas repassar os serviços disponibilizados pelos fornecedores, cabe a elas serem espaços de criação de soluções para os clientes, em outras palavras, isso significa dizer que quanto maior a complexidade na montagem de uma viagem, maior a necessidade de alguém que saiba organizar o que está sendo pedido. É diante dessa complexidade que as agências aprendem a buscar as melhores alternativas junto as seus fornecedores para atender seus clientes. Neste momento posso recorrer ao conceito etnometodológico de *unique adequacy* (Garfinkel, 2006) que cabe bem para esta situação, pois ele chama atenção de que é preciso conhecer uma linguagem, no caso a do mercado turístico e convertê-la em soluções para os clientes, que não estão dela apropriados.

Assim, o processo de aprendizagem coletiva na LCA baseia-se nas respostas que a organização precisa dar as demandas dos clientes, assim como na apropriação dos processos de aquisição de serviços dos fornecedores, ambas as situações estabelecem-se sempre com a necessidade do uso de tecnologias de comunicação e informação para fundir-se no conhecimento que pode ser denominado *cadeia de viagem*, no qual a LCA é a intermediária e, enquanto organização, precisa disponibilizar aos seus clientes soluções de viagens que são o resultado de um alinhamento entre a necessidade dos clientes com os serviços disponíveis pelos fornecedores. Esta capacidade de articular serviços para atender uma demanda de um cliente que se configura como um conhecimento tácito que é aprendido por meio estético, em que a experiência de quem atende somada ao uso dos sentidos para interpretar cada situação e as singularidades próprias da LCA, que possibilitam esta forma de *organizing*.

O uso da tecnologia enquanto prática representa a maneira utilizada tanto pela LCA, quanto pelos clientes e fornecedores para estabelecer o processo de viagem enquanto *knowing-in-practice*, em que todos – LCA, clientes e fornecedores - agem influenciados pelas possibilidades oferecidas pelas tecnologias de modo que esta prática institui-se como uma prática que extrapola a própria agência e consolida-se entre os envolvidos na cadeia de viagem. Neste contexto a tecnologia consolida-se como uma prática social (SUCHMAN et al.,

1999) em que as pessoas e os artefatos interagem e assim constituem uma identidade coletiva da LCA, ou seja, uma prática.

A prática do uso de tecnologia em um processo reflexivo e de ação (Garfinkel, 2006) modificou inclusive a forma com a qual a LCA se organiza, visto que a atividade de teletrabalho adotada pela empresa representa tal situação.

5. Considerações Finais: Refletindo sobre Aprendizagem nas Organizações, o Conceito de Prática e a Etnometodologia

Pensar as organizações como espaços de construção coletiva de sentidos, significados e geração de conhecimento, em especial, o conhecimento tácito e estético, implica em buscar novas maneiras de compreender os processos de aprendizagem de natureza informal e que fazem parte do cotidiano das pessoas, grupos de trabalho e organizações. Nesse sentido é preciso buscar meios de acessar como a aprendizagem se dá enquanto condição coletiva e de forma naturalística, ou seja, na vida cotidiana do trabalho.

Partindo destas considerações, parece que a adoção de um arcabouço teórico que esteja alinhado epistemologicamente e metodologicamente com a geração de conhecimento no cotidiano, tomando como base a construção do senso comum, como proposto pela etnometodologia e pelos Estudos Baseados em Prática (EBPs) podem contribuir para que haja melhor entendimento do que são as organizações e a compreensão de como a aprendizagem por meio das práticas proporciona acesso aos elementos organizacionais que não são ditos pelos membros por estarem imbricados no cotidiano (Czarniawska, 2008).

O conceito de prática evidencia a atenção para a necessidade de entender o cotidiano organizacional em seu processo de *organizing* e *knowing-in-practice*, ou seja, perceber que as práticas representam o aprendizado coletivo em que o conhecimento não está na mente das pessoas como um processo apenas cognitivo, mas socialmente construído e compartilhado por meio das interações e da linguagem (Gherardi, 2006).

Assim, trazer o conceito de prática como uma forma de pesquisar e compreender os processos de aprendizagem nas organizações vem ao encontro da possibilidade de existirem organizações mais complexas, versáteis e dinâmicas em ambientes de incerteza, volatilidade e fragmentação (Daft; Weick, 2007; Czarniawska, 2008) que exigem respostas cada vez mais rápidas às demandas que surgem. Entretanto, não basta apenas estabelecer um debate raso sobre como as organizações geram conhecimento a partir de um olhar para as interações e o cotidiano. Nesse sentido, a utilização da etnometodologia como abordagem teórico-metodológica contribui para que haja profundidade no entendimento da atribuição de significado e criação de sentido dentro das organizações e, de que maneira, esses elementos estão relacionados e contribuem para os processos de aprendizagem.

É possível corroborar com o exposto por meio das palavras de Gherardi (2009b, p.536)

Práticas não são apenas padrões recorrentes de ação (nível de produção), mas padrões de ações socialmente sustentadas (produção e reprodução). O que as pessoas produzem em suas práticas situadas não é apenas trabalho, mas também a (re)produção da sociedade. Neste sentido, prática é um conceito analítico que possibilita interpretação de como as pessoas alcançam ativamente ser-no-mundo. Uma prática não é reconhecida fora de seu significado criado intersubjetivamente e o que possibilita a reprodução competente de uma prática, repetidas vezes e, o seu refinamento enquanto praticada (ou o seu abandono) é a constante negociação do que pensa-se ser um modo correto ou incorreto de praticar dentro da comunidade de seus praticantes.

Um desdobramento do significado das práticas é a questão de que o conhecimento não é algo que as pessoas têm, ou estocam em suas mentes, mas que esse repertório é o resultado

de uma série de processos coletivos que possibilitam o seu surgimento, compartilhamento e perpetuidade. É por este argumento que Gherardi (2009b) aponta que as práticas são formas de produção e reprodução social, destacando, ainda, o fato de que as pessoas buscam sua condição de “ser no mundo”.

O objetivo de compreender como o uso de tecnologias torna-se práticas em agências de viagem é, de certa forma, a possibilidade de trazer para discussão como a vida cotidiana no século XXI se apresenta cheia de novas características a partir da disseminação da Internet e a evolução dos meios de comunicação. Certamente, trata-se de um momento de ruptura em que as organizações precisam aprender no seu cotidiano como se apropriam das práticas de trabalho frente às demandas que chegam. Neste contexto as agências de viagem passam por um momento de re(descoberta) da sua atividade fim e de “como dar conta dela”.

A partir da prática descrita e analisada pode-se concluir que a etnometodologia se mostrou uma estratégia de pesquisa apropriada na investigação de temáticas no campo dos EPBs. O desafio está colocado, embora se tenha que vencer, ainda, algumas dificuldades e limitações. Neste sentido é importante o aprofundamento de questões a respeito dos processos de análise e apresentação dos resultados neste tipo de pesquisa. Supõe-se que a realização de um maior número de pesquisas de campo possa contribuir significativamente para a reflexão sobre o potencial da etnometodologia enquanto abordagem teórica e metodológica na administração, em especial, nos estudos que focam temáticas relativas a aprendizagem nas organizações.

Referências

Antonello, C. S. e Godoy, A. S. (2009) Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *RAE*, **49** (3): 266-281.

Bruni, A., Gherardi, S. e Parolin, L. (2007) Knowing in a System of Fragmented Knowledge. *Mind, Culture, and Activity*, **14** (1-2): 83-102.

_____. (2005) Shadowing Software and Clinical Records: On the Ethnography of Non-Humans and Heterogeneous Contexts. *Organization*, **12** (3): 357-378

Conlon, T. J. (2004) A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial, Training*, **28** (2-4): 283-295.

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): 4-20.

Daft, R. L. e Weick, K. E. (2007) Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo, in M. P. CALDAS and C. O. BERTERO (Coords.). *Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, pp. 235-256.

Elkjaer, B. (2003) Social learning theory: learning as participation in social process, in M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (Ed.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: UK: Blackwell Publishing, pp. 38-53.

Francis, D. e Hester, S. (2004) *An Invitation to Ethnomethodology: language, society and interaction*. London: Sage.

Garfinkel, H. (2006) *Studios en Etnometodología*. Barcelona: Anthropos.

Geiger, D. (2009) Revisiting the concept of practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. *Management Learning*, **40** (2): 129-144.

Gherardi, S. (2009b) Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, **40** (5): 535-550.

_____. (2009a) Introduction: the critical power of the "practice lens". *Management Learning*, **40** (2): 115-128

_____. (2006) *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing.

_____. (2001) From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, **54** (1): 131-139.

_____. e Nicolini, D. (2001) The Sociological Foundations of Organizational Learning, in M. Dierkes, et al. (Org.) *Organizational learning and knowledge*, Oxford: Oxford University Press, pp.35-60.

_____. (2000) Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations, *Organization*, **7** (2): 211-223.

Hatch, M. J. e Yanow, D. (2003) Organization theory as an interpretative science, in H. Tsoukas and C. KNUDSEN (Eds.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press, pp. 63-87.

Heritage, J. C. (1987) Ethnomethodology, in A. Giddens and J. Turner (Eds) *Social Theory Today*, Cambridge: Polity Press, pp. 224-272.

Marsick, V. J. (2009) Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning*, **21** (4): 265-275.

_____. and Watkins, K. E. (2001) Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, **89**: 25-34.

Maynard, D e Clayman, S. E. (1991) The diversity of ethnomethodology. *Annual Review of Sociology*, **17**: 385-418.

Nicolini, D. (2009a) Articulating Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, **40** (2): 195-212.

_____. (2009b) Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, **30** (12) 1391-1418.

_____, Gherardi, S. e Yanow, D. (2003) Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations, in D. Nicolini, S. Gherardi and D. Yanow (orgs.) *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe, pp. 3-31.

Oliveira, S. A. de *et al.* (2010) Etnometodologia: Desvelando a Alquimia da Vivência Cotidiana, in, Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO, VI, *Anais ... Florianópolis / SC*, 1 CD ROM.

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

Rawls, A. W. (2008) Harold Garfinkel, Ethnomethodology and Workplace Studies. *Organization Studies*, **29** (5): 701-732.

Romero, J. J. C. (1991) Etnometodologia: una explicación de la construcción social de la realidad. *Reis*, **56**: 83-114.

Strati, A. (2007) Sensible Knowledge and Practice-based Learning. *Management Learning*, **38** (1): 61-77.

Suchman, L. (2003) Organizing alignment: the case of bridge-building, in D. Nicolini, S. Gherardi, and D. Yanow (org.) *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe, pp. 187-203.

_____. *et al.* (1999) Reconstructing technologies as social practice. *American Behavioural Scientist*, **43** (3): 392-408.

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): 127-143.

Yanow, D. (2004) Translating Local Knowledge at Organizational Peripheries. *British Journal of Management*, **15**: 09-25.

Notas

ⁱSigla utilizada para identificar o grupo de *gays*, lésbicas, bissexuais e travestis.

ⁱⁱ Esta entrevista foi no final do processo de investigação de campo com o objetivo de tirar algumas dúvidas sobre os dados obtidos em relação do uso da tecnologia na empresa.

ⁱⁱⁱ Os GDS (*Global Distribution Systems*) são sistemas de consulta de tarifas e reservas de passagens aéreas, locação de veículos e hotéis. Atualmente eles são mais utilizados apenas para consulta de tarifas e disponibilidades.

^{iv} As operadoras de turismo são as empresas que montam os pacotes para que as agências possam vendê-los.