

Agente *versus* estrutura no modelo multidimensional-reflexivo: estudo de caso de uma organização hoteleira do tipo cama café

Mariana Bueno de Andrade MATOS¹
Beatriz Gondim MATOS²
Maria de Lourdes de Azevedo BARBOSA³

Resumo: O presente estudo teve como objetivo compreender o sistema organizacional de um meio de hospedagem do tipo Cama e Café a partir da relação agência/estrutura, ou seja, da relação entre as pessoas e a estrutura organizacional da empresa. A análise dessa relação buscou avaliar como esses elementos (agente e estrutura) se influenciam a partir do modelo Multidimensional-Reflexivo (ALVES, 2004). Para tanto, buscou-se fundamentação na teoria de Weber, nomeadamente, os conceitos de Ação Social, Tipo Ideal e Estruturas puras de Dominação. Como metodologia, realizou-se um estudo de caso de natureza qualitativa de um meio de hospedagem do tipo Cama e Café. A coleta de dados se deu por entrevistas semiestruturadas, e as informações foram tratadas com a técnica de análise do discurso. Com o resultado da pesquisa verificou-se que existe a supremacia do agente sobre a estrutura na empresa e o subtipo em que se enquadra o ‘cama e café’ é o organizacional-administrativo patriarcal reformista, ou seja, em que o líder da empresa têm autonomia administrativa e é livre da tradição, e, assim, promove mudanças já que a coordenação e o controle são centrados nele.

Palavras-chave: Análise Organizacional. Modelo Multidimensional Reflexivo. Organização Hoteleira Cama e Café.

Introdução

O dilema da abordagem agência e/ou estrutura nas organizações é tema recorrente nos estudos organizacionais e ainda não há consenso sobre o assunto. Tentativas vem sendo feitas por estudiosos da área no sentido para diminuir esse conflito, com movimentos teóricos que tem gerado discussões importantes e que tem resultado em alternativas de compreensão sobre a temática (REED, 2003).

Dentre essas tentativas, Alves (2004) sugeriu o Modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR), apresentado nos primeiros capítulos de seu livro “Racionalidade, Carisma e Tradição nas Organizações Empresariais Contemporâneas”, no qual discorre sobre os seus fundamentos, tomando como ponto de partida a teoria weberiana presente em “Economia e Sociedade” (WEBER, 1999).

¹ Mestra e Doutoranda em Administração e graduada em Hotelaria pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora Substituta do Departamento de Hotelaria e Turismo DHT/UFPE. mbuenodeandrade@gmail.com.

² Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, mestra em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará e graduada em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. gm.beatriz@gmail.com

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco/UFPE. Professora do Departamento de Hotelaria e Turismo/DHT e do Programa de Pós-Graduação em Administração/PROPAD da UFPE. lourdesbarbosa@gmail.com.

Alves (2004) baseou-se na teoria de Weber para o desenvolvimento do seu modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR) de análise de organizações contemporâneas por este ser considerado um dos fundadores da sociologia moderna e por suas teorias serem robustas e influenciarem diversos estudos nas áreas de economia, filosofia, direito, ciência política e administração.

De acordo com Weber (1999), a construção teórica relativa a concepção dos tipos ideais, da ação social e das estruturas puras de dominação leva a duas situações organizacionais: a supremacia do agente ou a supremacia da estrutura. O agente sendo considerado as pessoas que formam a empresa, e a estrutura é o formato da instituição, seus processos e padrões organizacionais. Alves (2004), no entanto, ao desenvolver o modelo OMR, levou em conta que essas duas situações podem não ser antagônicas, apresentando possibilidades de combinações e variações na relação agente-estrutura.

Nos estudos organizacionais, a ênfase da análise organizacional com foco no agente parte do pressuposto de que o indivíduo não se submete às normas sem questioná-las, portanto, deve-se levar em conta as motivações do agente e as suas atitudes na organização. No outro extremo, tem-se a ênfase na estrutura, que incentiva, no sentido de facilitar ou restringir, a ação do indivíduo. Nesse caso, as regras e padrões influenciam fortemente as ações dos agentes (ALVES, 2004).

Na busca por contribuir para uma melhor compreensão dessa relação agente-estrutura no âmbito do turismo optou-se por estudar uma organização do setor de hospedagem, do tipo “Cama e Café”, localizado na cidade de Olinda, Pernambuco. Esse tipo de empreendimento é classificado no Ministério do Turismo como “hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida” (BRASIL, 2015, p. 1).

Considerado como um meio de hospedagem extra hoteleiro, o Cama e Café, se caracteriza por ser uma empresa de pequeno porte, mas como um meio inovador e criativo na área de hotelaria (BENI, 2003; GIARETTA, 2005), por essa razão despertou interesse das pesquisadoras para avaliação dos aspectos relativos a sua gestão e organização.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo compreender o sistema organizacional de um meio de hospedagem do tipo Cama e Café a partir da relação agência/estrutura, tomando como base o modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR).

Fundamentos do Modelo Multidimensional-Reflexivo - OMR

O modelo multidimensional-reflexivo (OMR) proposto por Alves (2004) parte da premissa de que as organizações são passíveis de serem analisadas com maior ênfase ou no agente ou na estrutura como uma decisão metodológica. Esse modelo considera que tanto o agente influencia a estrutura, como a estrutura possui força sobre o agente, assim, estes são reciprocamente condicionantes.

O modelo tem, portanto, o objetivo de ser um meio de análise organizacional. Para isso, o OMR busca analisar as ações sociais dos agentes e da estrutura, que levam as organizações a serem enquadradas em determinados tipos ideias: racional, tradicional e

carismático. Esses tipos ideias geram as estruturas puras de dominação de Weber (1999), que, por sua vez, dão origem aos tipos de gestão organizacional propostos do OMR. Tais perfis organizacionais podem ter ênfase na estrutura ou no agente.

Esses conceitos serão discutidos com maior profundidade nos tópicos seguintes.

Tipos ideais e Ação Social

Para apoiar o objetivo do estudo, explicitando melhor os construtos do artigo, neste tópico serão apresentados os conceitos de Tipos Ideal e Ação Social com base na teoria de Weber (1999). O conceito de tipo ideal é fundamental dentro da epistemologia de Weber (1999) considerando-se que a construção parcial da realidade é uma escolha do pesquisador. O tipo ideal é uma seleção arbitrária e, portanto, subjetiva das características de um fenômeno e deve ser utilizado para fins de reflexão e compreensão da uma dada realidade estudada (ALVES, 2004).

Os tipos ideais ocorrem no pressuposto da existência de uma relação social que será motivada por uma ação social. A ação é toda conduta humana (ato, omissão, permissão) dotada de um significado subjetivo dado por quem a executa e que orienta essa ação e, pode ser: racional orientada aos fins, racional com relação a um valor, afetiva ou tradicional. A racional orientada aos fins ou instrumental é consciente, calculada e deliberada (orientada a alcançar através dos meios, os fins). A racional orientada a um valor é imbuída de fé, orientada e fundada em um critério superior inquestionável. Ação afetiva é determinada por estados emotivos temporários. E, por fim, a ação tradicional é estabelecida a partir de costumes consagrados no tempo.

Sobre o conceito de dominação, é importante diferenciá-lo do conceito de poder antes de seguir com os próximos itens desta seção. O poder, para Weber (1999), se caracteriza como a imposição da vontade de um sobre os demais e ocorre quando, possivelmente, utiliza-se de força coercitiva para isso. Já a dominação configura-se pela iniciativa da tomada das ações por parte de alguns (dominantes), e pela aceitação e legitimação de outros (dominados) ações. Essa relação é, portanto, pacífica e aceita por ambas as partes.

É importante perceber que a ação social será a responsável pela condução do formato de gestão para cada um dos tipos ideais: racional, carismático ou tradicional. Esses tipos ideais dão origem à estruturas de dominação puras, que, quando combinadas, dão origem a diferentes formas modos de gestão e formatos organizacionais. Neste artigo estão sendo estudadas as proposições de combinações de Alves (2004) em seu Modelo Multidimensional Reflexivo. Tais maneiras de gestão, que podem ser baseadas na estrutura ou no agente, são o foco deste artigo, tal como foi explicitado na apresentação do objetivo do texto.

O próximo tópico abordará os tipos puros de dominação conceituados por Max Weber.

As estruturas puras de dominação de Weber

Os tipos puros de dominação conceituados por Weber (1999) são três: o patriarcal, o carismático e o burocrático. A estrutura patriarcal de dominação é um importante princípio estrutural pré burocrático, e sua essência encontra-se na autoridade do chefe da

comunidade doméstica baseada na santidade e na tradição dos senhores. Um exemplo de dominação patriarcal são os índios, que entendem que a pessoa mais velha é a mais sábia da aldeia e que, portanto, é a mais capacitada para comandar e tomar as decisões. Esse “respeito ao líder” é eternizado por meio das gerações, que obedecem ao cacique por tradição simplesmente.

Para Weber (1999) a dominação patriarcal e patrimonial é comparada algumas vezes com a estrutura burocrática, estabelecendo-se incongruências entre essas. Weber afirma que ambas se baseiam na autoridade e no cumprimento de normas, mas que a diferença está nas razões para o cumprimento e na natureza da criação das normas. Na dominação patriarcal, a criação de leis e o cumprimento destas são baseados no poder e respeito que os súditos têm por seus senhores. E isso se estabelece mediante uma relação de “pai” e “filho”, que não necessariamente de sangue.

A dominação carismática diz respeito a dominação exercida pelos “chefes naturais” (ALVES, 2004, p. 31), ou seja, por um indivíduo que possui carisma e é legitimado pelos seus seguidores para realizar ações segundo sua própria convicção. O líder carismático não está subordinado a normas tradicionais ou regras juramentadas, e seu poder advém de características pessoais reconhecidas pelos seus seguidores. Exemplos citados são: o guerreiro, o herói, o profeta. Um fato interessante a ser destacado é o caráter interno da dominação carismática, ou seja, nela, os homens são transformados de “dentro para fora”, e as revoluções e lutas são geradas de acordo com os interesses do líder (ALVES, 2004).

O último tipo de dominação discutido por Weber, e também por Alves (2004) na parte de seu livro que dedica aos fundamentos de seu modelo, é a dominação burocrática ou racional. Esse tipo de dominação é, para Weber, a que “corporifica a racionalização” (ALVES, 2004, p.35) e progressivamente se sobrepõe à ação afetiva ou à ação tradicional. Nesse sentido, a burocracia se baseia na legalidade, e, ao contrário das demais, nas relações impessoais e na formalidade: em leis, normas e regulamentos.

É nestes três tipos de dominação que se baseiam as proposições de análise da organizacional do Modelo Multidimensional Reflexivo, e no qual se baseiam este estudo. No próximo tópico serão apresentadas as diferenças das organizações que possuem ênfase no agente e aquelas que possuem ênfase na estrutura.

Ênfase na Estrutura versus Ênfase no Agente

Como dito anteriormente, a construção teórica que fundamenta o modelo Multidimensional Reflexivo (OMR) leva em conta que em uma organização pode-se dar ênfase ou ao agente ou à estrutura, sendo esta uma decisão metodológica.

Segundo Alves (2004), foi mediante situação de muitas greves nos EUA que pesquisadores começaram a pesquisar o agente enquanto centro da organização. É, então, por meio de sindicatos trabalhistas que os empregados começam a demonstrar resistência às práticas empresariais que privilegiam o sistema-empresa ao invés das pessoas. Foi nesse contexto que Hawthorne, Mayo e outros observaram que a atitude do empregado, a

natureza dos grupos formados e os laços existentes entre as pessoas influenciavam no desempenho empresarial (ALVES, 2004).

No outro extremo, tem-se a ênfase na estrutura, que estaria agindo no sentido de facilitar ou restringir a ação do indivíduo. Assim, “a teoria da estruturação procura escapar da polaridade do determinismo e da liberdade totais, e assume que há um conjunto de opções disponível para o exercício da ação em um conjunto de circunstâncias qualquer (COHEN apud ALVES, 2004, p.56)”. Com foco na estrutura, parte-se do pressuposto que as ações dos agentes são ordenadas por princípios, regras e padrões. Esse tipo de abordagem “é encontrado, por exemplo, no taylorismo, fordismo, fayolismo, contingencialismo, institucionalismo, e, em parte, pela abordagem pós modernista” (ALVES, 2004, p.45).

Alves (2004) afirma que ao fim do século XIX, a produção industrial começa a exigir das organizações uma produção mais cheia de procedimentos e normas e profissionais especializados. É nesse contexto que nasce o taylorismo, o fordismo e o fayolismo. Nesses três exemplos citados a compreensão de organização é reduzida ao processo produtivo, e, por isso, indivíduos mantinham-se confinados em exercerem seus papéis e a adaptarem-se ao ritmo da máquina. É com essa base que nascem também o contingencialismo, o institucionalismo, e a indícios da abordagem pós-modernista.

Se retomadas as estruturas puras de domínio, associando-as às organizações, uma tentativa de aproximar o ideal ao real, três situações tendem a ser identificadas. No tipo de organização burocrática, a estrutura teria primazia sobre o indivíduo, sufocando sua autonomia através das regras e rotinas. No caso da carismática, a ênfase é no agente individual quando a organização é centrada no líder. E no contexto de uma organização patriarcal, a autonomia do agente, o patriarca, pode ser anulada em prol da tradição, ou pode ser flexível para realizar mudanças com o intuito de administrar o patrimônio.

Mas, de acordo com o próprio conceito de tipo ideal, as estruturas puras não representam a realidade empresarial. E sim, combinações dessas. Nesse contexto, Alves (2004) afirma que “o modelo multidimensional-reflexivo considera sempre presente na empresa um certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos em variadas intensidades”.

Para aplicação do modelo, existem preposições básicas a serem adotadas na análise, quais sejam:

O agente organizacional multidimensional-reflexivo (AMR) é um construto teórico indissociável do modelo e representa um indivíduo que age racionalmente em relação a fins, mas também orientado pela tradição e movido por sentimentos afetivos (ALVES, 2004, p. 272)

Em um contexto organizacional, a emergência de um líder empresarial com traços carismáticos decorre de um processo que integra as habilidades e a personalidade do líder, crenças ou objetivos compartilhados, o vínculo afetivo entre os integrantes da empresa e a interação destes com o líder – Proposição E1 (ALVES, 2004, p. 272)

Além de sua capacidade de liderança, a ação do agente é potencializada pelo seu estoque de conhecimentos e pela sua trajetória de sucesso (ALVES, 2004, p. 272).

A partir das proposições relacionadas em seu OMR, Alves (2004) combina as formas de atuação do agente (conservador, transformador e adaptador) com a dinâmica interna do modelo (organização-interações-reordenamento) e propõe alguns tipos estruturais, que são: ordenativo, liberativo e equiparativo. Desse modo, o OMR dá origem a sete subtipos estruturais: (1) o equiparativo-adaptador; (2) o ordenativoconservador; (3) organização-administrativa patriarcal conservadora; (4) a organizaçãoadministrativa burocrática rígida; (5) a liberativo-transformadora; (6) a organizacionaladministrativa patriarcal reformista; e, por fim, a (7) organizacional-administrativa de base carismática.

Sendo assim, Alves (2004) propõe a existência de variados subtipos de estruturas a partir da teoria weberiana utilizada como fundamento na elaboração do seu modelo. Tendo sido concluída a seção que discutiu as bases teórica desse artigo, no próximo item serão apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento desta pesquisa a fim de atingir o objetivo do estudo.

Metodologia da Pesquisa

A natureza desta pesquisa é qualitativa, pois busca compreender de forma detalhada os significados e características situacionais apresentadas pelos sujeitos de pesquisa (RICHARDSON, 1999). Complementando, Flick, Kardorff e Steinke (2004) colocam que a pesquisa qualitativa é um convite a descrever o mundo 'de dentro para fora', por meio do ponto de vista dos participantes.

Nesse contexto, e tendo como base o objetivo da pesquisa, a perspectiva deste estudo é de natureza qualitativa. Com a adoção da vertente qualitativa e, por meio do corpus de pesquisa, se teve acesso a informações mais profundas e aproximadas da realidade estudada, ainda que seja sabido que a realidade em si não pode ser conhecida na sua totalidade, de acordo com os pressupostos assumidos (CRESWELL, 2010).

Apresentada a natureza da pesquisa, a estratégia que pareceu ser mais adaptada foi o estudo de caso. Segundo Stake (1994), o objetivo da realização do estudo de caso é compreender o que pode ser aprendido a partir de um caso especial. Complementando, Flick (2009) afirma que é importante que o caso selecionado seja significativo para a problemática envolvida. É, em suma, o estudo das particularidades e das complexidades de um caso singular e, por isso, os casos são estudados detalhadamente e são usadas diferentes formas de coleta de dados durante um período de tempo prolongado (STAKE, 1994).

O caso estudado foi um meio de hospedagem do tipo cama e café localizado na cidade de Olinda-PE. O termo cama e café, tradução em português para o inglês *bed and breakfast*, surgiu na Inglaterra (SMITH; SMITH, 2002). Na época, proprietários de mansões que passavam por dificuldades financeiras cobravam uma taxa por hospedagem com a finalidade de ampliar a renda. Durante a grande depressão americana esse sistema também se

popularizou nos Estados Unidos. Atualmente, a rede americana *Bed and Breakfast* tem em torno de 475.000 propriedades rurais e urbanas cadastradas, tais empresas são casas de família, pousadas, cama e café, *Guest Houses*, chalés, hotéis históricos, pequenos resorts, fazendas de trabalho e *Guest Ranches*. Tais empreendimentos estão localizados em 120 países, incluindo o Brasil.

Os Cama e Café são meios de hospedagem extra hoteleiros (BENI, 2003) e/ou alternativos, essa denominação se dá pois complementam a oferta de leitos nos destinos turísticos, têm como característica serem mais econômicos do que os meios de hospedagem convencionais e apresentam uma grande variação quanto à sua prestação de serviços. Além disso, esses tipos de meios de hospedagem são de propriedade de pequenos empreendedores (GIARETTA, 2005) e são em sua maioria de pequeno porte, possuindo estrutura de organização mais informalizada ou familiar, tendo em vista a sua própria natureza de negócio.

A empresa objeto deste estudo está há quatro anos em atividade e possui dois proprietários que são também cônjuges. Os dois são responsáveis por toda a gestão da empresa. Contam com o auxílio de apenas uma funcionária para a operação da empresa. Esse caso foi escolhido por ser o primeiro deste tipo na localidade e, portanto, pioneiro e mais amadurecido nesse tipo de empreendimento na região. A estrutura organizacional, portanto, conta com dois proprietários líderes e uma funcionária subordinada a estes.

Em relação a a coleta de dados, esta foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas a partir de um roteiro com os dois gestores da organização. Essa técnica foi selecionada uma vez que se buscou obter informações mais aprofundadas, sendo, possivelmente, este o tipo de entrevista mais adequado.

Esse método foi escolhido com base em Flick (2009, p. 149), que defende que “os entrevistados possuem uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo” e é interessante que se consiga tornar explícito aquilo que está implícito. Como também em Bauer e Gaskell (2011, p. 65), na busca pela compreensão detalhada de crenças, atitudes, valores e motivações dos gestores em relação ao tema em estudo.

As entrevistas foram realizadas na organização estudada em horário determinado pelos gestores e duraram em torno de trinta minutos cada uma delas. Os dados coletados foram gravados com autorização dos entrevistados e posteriormente transcritos e analisados.

Os dados foram tratados por meio da técnica de análise do discurso que, segundo Parker (in FLICK; KARDORFF; STEINKE, 2004), estuda o modo como os textos são construídos e os objetivos e contradições que fazem parte deste.

Para Orlandi (1996), uma das primeiras estudiosas a trazer as discussões sobre a análise do discurso ao Brasil, esse método desperta a necessidade de interpretação de qualquer forma de discurso, levando em consideração os lugares, a forma, a natureza e o funcionamento deste.

A análise do discurso é, portanto, uma técnica que interpreta os dados de pesquisa levando em conta a linguagem e, junto a ela, a sociedade em que essa linguagem está

inserida e o contexto ideológico envolvido. Não se pretende, portanto, instituir uma nova linguística, mas oferecer uma forma alternativa de análise, “lançar um olhar diferenciado sobre as práticas languageiras” (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005, p. 308).

Quanto à aplicação da análise, o primeiro passo, e um dos mais importantes, é uma transcrição bastante detalhada das entrevistas. Essa etapa é fundamental para se conservar as características centrais da fala, e por isso a entonação, respiração, hesitação, interrupções, tudo deve ser anotado (BAUER; GASKELL, 2011). Tendo essas questões em mente, a etapa da transcrição foi realizada cuidadosamente no dia que seguiu as entrevistas.

Todos os detalhes percebidos foram cuidadosamente transcritos

A codificação foi realizada como processo preliminar à análise e, para isso, as transcrições foram relidas diversas vezes, para, então, serem estabelecidos alguns padrões de discurso, de acordo com a linguagem e as relações sociais que o envolviam. As categorias utilizadas foram baseadas pelas questões de pesquisa, já que essa etapa é uma “maneira de organizar as categorias de interesse” (BAUER; GASKELL, 2011, p. 254). A última etapa foi a análise das categorias, na qual, Bauer e Gaskell (2011, p.255), colocam que o pesquisador deve buscar compreender as linguagens e os silêncios. Essa tarefa exigiu da pesquisadora sensibilidade, consciência e conhecimento prévios dos contextos sociais, políticos e culturais dos sujeitos de pesquisa.

Apresentação e Análise dos Dados

A análise dos dados foi baseada no objetivo deste estudo que buscou compreender o sistema organizacional de um meio de hospedagem do tipo Cama e Café a partir da relação agência/estrutura, tomando como base o modelo Multidimensional-Reflexivo (OMR). Dessa forma, a análise dos dados foi feita à luz das teorias em que esse estudo se baseia e serão apresentadas neste tópico.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível perceber que a empresa surgiu de maneira espontânea e por ideia de amigos, como informa o Entrevistado 1:

Na verdade, surgiu... (pausa) que a gente começou a receber amigos em casa. E, um desses amigos, um dia sugeriu... (pensando) eles são amigos que tem um ‘cama e café’ no Rio, em Santa Teresa, e eles acharam o local muito bom aqui. (Entrevistado 1).

Os dois gestores mantinham outras profissões e foram envolvendo-se com o ‘cama e café’ aos poucos, a medida que ele foi crescendo. A empresa hoje tem quatro anos de atividade e os dois gestores atualmente dão prioridade às atividades da empresa em detrimento de suas carreiras profissionais por formação (músico e professora). Os dois parecem muito felizes com o que houve, pois ao longo da entrevista demonstraram satisfação com o modo de vida, demonstraram também bastante prazer em receber pessoas em sua casa e manter uma relação saudável com os hóspedes. Percebeu-se que eles gostam e tratam os hóspedes como amigos e visitas pessoais.

A venda dos dois quartos disponíveis no estabelecimento é realizada por meio de redes de hospedagem, principalmente o Trip Advisor e o AirBNB. É interessante para fins da análise estrutural desta empresa observar que são os próprios gestores que se comunicam com os possíveis hóspedes, e eles fazem uma “filtragem” de quem eles receberão. Dessa forma, percebe-se que eles selecionam quem eles querem receber e que, portanto, todo o processo de operação da empresa é centrado nos dois, como pode-se observar a partir da afirmação a seguir:

Me procuram muito do booking [booking.com], mas o booking e o decolar eu não vou. Por que como eu falei, ali a pessoa faz a reserva sem me consultar [...]. E eu não quero isso. [...]Por que aí eu posso fazer um pequeno raio x da pessoa. (Entrevistado 2)

Outro fator que corrobora para entender-se que toda a estrutura é centrada nos gestores, ou líderes, é que eles são responsáveis por muitas das atividades diárias da empresa e têm apenas uma funcionária. Essa funcionária é responsável pelas atividades de limpeza do ‘cama e café’ e por auxiliar na preparação do café da manhã. No entanto, todas as coordenadas são dadas diretamente pela proprietária. Além disso, os gestores ao longo da entrevista relataram que a escolha por manter um meio de hospedagem desse tipo, em sua própria casa, se deu por ser parte de um estilo de vida escolhido por eles, tal como pode-se observar na afirmação que segue:

É nosso estilo de vida que eu não abro mão. (pensando) Eu já recusei propostas de trabalho que eu não topo, por que eu não quero. Eu quero morar num lugar que eu me sintam bem. Eu sei que muitas pessoas não têm essa chance, mas eu opto por isso. É isso, o nosso estilo de vida! (afirmação) Mas também não deixa de ser o meio de vida que eu também não vou subestimar, né? Assim, que financia a nossa vida.. (pausa) Eu vejo como trabalho. Quando eu sento aqui com os alemães é uma coisa muito prazerosa, mas também eu não vou subestimar isso. É meu trabalho. É uma coisa que eu gosto de fazer, mas é meu trabalho que faz parte do nosso pacote de atendimento. (Entrevistado 1)

Percebe-se também, que além do foco nos gestores, há um grande foco nos hóspedes, que são os clientes da empresa. Desde o café da manhã que é oferecido todos os dias até as atitudes dos gestores são bastante direcionadas ao que agrada os clientes. Um dos entrevistados ainda afirma que o único compromisso deles e com os hóspedes e a sua satisfação.

Ainda de acordo com a última consideração do Entrevistado 1 citada, é possível nesse ponto perceber com clareza o que expõe Alves (2004) em sua preposição D1, que afirma que “há sempre presente na empresa um certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos em variadas intensidade” (p. 272). Nesse caso, percebe-se que embora ele esteja bastante envolvido afetivamente, a racionalidade também existe, já que embora ele goste e aproveite os momentos de conversa com os hóspedes, ele tem consciência de que naquela relação ele é o dono do empreendimento e o hóspede é seu

cliente. Percebe-se então um alto grau de envolvimento afetivo, mas também existe de maneira equilibrada a racionalidade.

Em outro momento da entrevista, a gestora cita duas situações de ênfase no hóspede:

O compromisso da gente com os hóspedes, se tornou um compromisso de servir bem. (Entrevistado 2)

A gente coloca dois tipos de pães na mesa: integral e branco. Pão de queijo, três frutas, queijo, presunto. (...) Então a gente já sabe o que o hóspede gosta. Se ele não come presunto, então no outro dia não vai. Então eu tenho que substituir a proteína, então amanhã você já não bota presunto, você já faz um ovo cozido ou então faz um ovo mexido, daí a gente observa.(pausa) Como é uma coisa pequena, a gente só tem dois quartos, você pode fazer isso. Uma coisa grande já não ia poder. Mas a gente dá essa atenção aqui. (Entrevistado 2)

Desse modo, percebe-se que há uma grande preocupação com as preferências e em agradar o hóspede, e por conta do pequeno tamanho da empresa, é possível ter esse cuidado e personalizar o serviço. Tal situação é conhecida pela proprietária e reconhecida pelos hóspedes, que avaliam muito bem os serviços nas redes sociais.

Por meio da entrevista, também percebeu-se que a proposição E1 de Alves (2004) encaixa-se na realidade estudada de maneira relevante. Tal proposição afirma que a emergência de um líder carismático integra as habilidades e a personalidade do próprio líder, as crenças e objetivos compartilhados com a empresa. Várias vezes foi possível perceber que as habilidades desenvolvidas pelos gestores do 'cama e café' muito tem a ver com o seu próprio modo de viver e suas características e aptidões pessoais. As tarefas são divididas de acordo com o que cada um sabe fazer melhor, e como eles moram também no mesmo local, a vida pessoal e a vida profissional da família se confunde, de certa forma, com a da empresa.

Do mesmo modo que a proposição E1, a proposição E3 também foi percebida pela pesquisadora ao longo das entrevistas. Tal proposição afirma que o estoque de conhecimentos e a trajetória de sucesso potencializam a ação do agente na empresa. Percebe-se que a vida anterior ao negócio dos gestores contribui para seu desempenho enquanto gestores. O líder da empresa é austríaco, e, por isso, sabe comunicar-se em alemão, inglês e francês e tem facilidade na negociação e prestação do serviço nesses idiomas. Já a sua esposa e também gestora, fala inglês e francês. Tais conhecimentos adquiridos anteriormente à existência do negócio são muito importantes para o dia-a-dia no trabalho. Tendo apresentado os resultados das entrevistas, a seguir serão tecidas as considerações finais.

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo compreender a estrutura de um meio de hospedagem do tipo Cama e Café, a fim de perceber se há e de que modo opera a supremacia do agente sobre a estrutura organizacional. Ainda indicou-se que seria apontado o subtipo do modelo OMR em que melhor se enquadra a empresa analisada.

Desse modo, a partir da análise dos resultados das entrevistas, observou-se que o subtipo em que se enquadra a empresa é o organizacional-administrativo patriarcal reformista, que “é um subtipo estrutural liberativo-transformador em que o patriarca se utiliza ao máximo de sua área de livre arbítrio” (ALVES, 2004, p. 273).

A partir disso, e por ser um tipo liberativo-transformador, tem-se que existe sim uma supremacia do agente sobre a estrutura, tal como é indicado na teoria de Alves (2004, p. 131). Nesse subtipo, o liberativo-transformador, a empresa enfatiza a mudança, a flexibilidade, a originalidade e a inovação. Alves (2004) afirma ainda que esse subtipo existe quando há uma configuração organizacional-administrativa que decorre da combinação de componentes do patriarcado reformista e da liderança carismática. Características desse subtipo estão fortemente presentes na empresa analisada, já que ela acolhe fracamente componentes burocráticos, mas possui níveis de eficiência adequados aos meios e recursos direcionados aos seus objetivos. Para isso, utiliza-se de ingredientes tradicionais e carismáticos, sem deixar de existir um certo nível de racionalidade que permite a sua sobrevivência.

O desdobramento do subtipo liberativo-transformador a que melhor se enquadra a empresa é o patriarcal reformista. Duas das características do subtipo patriarcal reformista marcantes na empresa analisada são a valorização do livre-arbítrio do patriarca e a incipiência da burocracia. Por meio das entrevistas pôde-se perceber que o proprietário toma diversas decisões baseando-se em sua vontade e modo de ver o mundo. Além disso, não existem muitas regras e padrões na prestação de serviços e nos processos, tudo é realizado de acordo com a preferência dos hóspedes e dos gestores, de acordo com a necessidade do momento.

Sendo assim, acredita-se que o tipo de organização estudado é sim, não só do ponto de vista dos estudos em turismo, tal como afirmam Beni (2003) e Giaretta (2005), mas também do ponto de vista organizacional e administrativo, um meio de hospedagem que permite a criatividade e a inovação.

Acredita-se que esse tipo de meio de hospedagem pode ser rico para as localidades que buscam explorar o desenvolvimento da economia criativa e da sustentabilidade na atividade turística local. Aparentemente, esse tipo de negócio pode ser importante para geração de empregos e divisas em cidades turísticas, já que pode se tornar, como foi para a família proprietária da empresa estudada, um meio de vida.

Referências

ALVES, Sérgio. Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais. Recife: ed. Universitária da UFPE, 2004.

BAUER, M.; GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som: um manual prático. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

BENI, Mário Carlos. Análise Estrutural do Turismo. São Paulo: SENAC, 2003

BRASIL. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtursite/Entenda?tipo=4>> Acessado em 25 jan. 2015.

COHN, G. Crítica e resignação: fundamentos da sociologia de Max Weber, São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.

CROZIER, M. O fenômeno burocrático. Brasília: UNB, 1981. (Cap. 6 e 7).

FLICK, U. Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U.; KARDORFF, E.; STEIKE, I. A Companion to Qualitative Research. London: Sage Publications, 2004.

FONTANA, A.; FREY, J. The Interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Collecting and Interpreting Qualitative Materials. Thousand Oaks/London/New Dheli: Sage Publications, 2003.

GIARETTA, J. M. Hospedagem Alternativa. In: Análises regionais e Globais do Turismo Brasileiro. Org. NETTO, A. P.; ALDRIGUI, M.; PIRES, P. S. São Paulo: Roca, 2005.

GIL, A. C. Estudo de Caso. São Paulo: Atlas, 2009.

GOULDNER, A. Conflitos na teoria de Weber. In: COELHO, E. C. (Org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 59-67.

GUSMÃO, L. de. A Concepção de causa na filosofia das ciências sociais de Max Weber. In: Souza J. (org.). A atualidade de Max Weber. Brasília: Ed. UNB, 2000.

MENEZES, F. A. O universal pelo regional: política de Martins Filho para a Universidade Federal do Ceará. 2007. 84f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

MERQUIOR, J. G. De Rousseau a Weber. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990.

MILLS, CW. A imaginação sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MOTTA, P. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993. (Cap. 3).

ORLANDI, E. P. Interpretação: autoria, leitura e efeitos do trabalho simbólico. Petrópolis: Vozes, 1996.

RAMOS, A. A administração e contexto brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

REED, M. "The agency/structure dilemma in organization theory: open doors and brick walls." *The Oxford handbook of organization theory* (2003), p. 289-309.

SIMON, H. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1965. (Caps. 1-4).

UDY JR., S. Burocracia e racionalidade na teoria weberiana de organização: um estudo empírico. In: COELHO, E. C. (Org.). Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 48-58.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBER, Max. Economia e Sociedade. vol. 2, Brasília: UNB, 1999.

_____. Ensaios de sociologia. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. (Parte II, Cap. VIII).