

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E COMUNICAÇÃO: O TURISMO ENTRE O IMPROVISO E A FALÁCIA¹

Arlette Bouzon²
Stéphanie Marty³

RESUMO

Pretende-se com o artigo discutir e levantar questões sobre o setor turístico na França, ressaltando os efeitos nefastos que pode causar ao meio ambiente. Com o aumento considerável dos negócios turísticos seus efeitos tendem a se acentuar. Assim, em 1988, princípios do turismo sustentável foram estipulados pela OMT – Organização Mundial do Turismo – como uma forma de gerir outros recursos, que pudessem satisfazer as necessidades econômicas, estéticas e sociais envolvidas no processo e de preservar a integridade cultural, os ecossistemas, a biodiversidade e os sistemas de sustentação da vida. Trata-se de um turismo "para todos" que busca considerar as populações, a diversidade cultural e a economia local. A metodologia utilizada inscreve-se na linha da decisão que estuda e observa uma situação real, analisando um trabalho coletivo, desenvolvido por uma equipe.

PALAVRAS-CHAVE: TURISMO. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. PRODUTO TURÍSTICO. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.

1 Texto inédito escrito originalmente em francês, traduzido gentilmente a pedido das autoras por Ivone de Lourdes Oliveira. Professora do programa de Pós-graduação em Comunicação Social - Puc-Minas. E-mail: ivonepucmg@gmail.com

2 Doutora pela Université Celsa-Paris IV – Sorbonne França. Professora da Universté Paul Sabatier-Toulouse III, Departamento de Ciências da Informação e Comunicação, Toulouse, França. Email: arlette.bouzon@iut-tlse3.fr

3 Doutora pela Université Jean Jaurès. Toulouse, França, professora do Institut ITIC, Université Paul Valéry, Montpellier III – França. E-mail: stephanie-marty@hotmail.fr

INTRODUÇÃO

Atualmente o desenvolvimento sustentável é uma preocupação das empresas para responder às demandas da sociedade civil e das organizações não governamentais-ONGS. Neste contexto restrito, elas procuram controlar riscos de toda natureza, adotando procedimentos suscetíveis para limitar os imprevistos, indo além do aspecto da segurança preconizado pela regulamentação. A partir daí, buscam gerir a dispersão espacial de suas atividades e a virtualização das interações nos agenciamentos organizacionais complexos (LATOIR, 2005), nos quais a expertise se encontra distribuída no espaço mundial (ORLIKOWSLI, 2002; MICHINOV, 2008). Em evolução permanente, a concepção de propostas específicas com ofertas de produtos turísticos para a demanda de viajantes exigentes, pressupõe um trabalho conjunto da empresa com os conhecimentos de uma região, de uma língua ou de uma cultura.

A dimensão comunicacional intervém permanentemente no processo cujo resultado é coproduzido por atores em interação, durante as múltiplas fases de criatividade, consolidação, confrontação e decisão. Nesse quadro, como a comunicação permite aos diversos atores o trabalho conjunto e a participação ativa em uma produção coletiva inovadora, suscetível de satisfazer as exigências? Como ela determina a ação de cada um nesse processo de concepção conjunta?

Este artigo tenta trazer algumas respostas a estas questões confrontando os diversos resultados de uma enquete versando sobre o lugar da comunicação interpessoal nos processos de concepção de novos produtos no seio de empresa do setor turístico. No plano metodológico, nós escolhemos os princípios da análise das atividades humanas em situações naturais e complexas observadas em situação real, estudando o trabalho coletivo efetuado em equipe ampliada, inscrevendo-nos na mesma linha dos trabalhos recentes que tratam da “decisão em situação” (*Naturalistic Decision Making*). A primeira parte busca apreender os processos comunicacionais enquanto se desenvolve a concepção turística e a segunda se interessa pela tomada de decisão.

CONCEPÇÃO DE PRODUTOS TURÍSTICOS E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Desde que o produto a ser concebido alcance uma certa amplitude ou ultrapasse as fronteiras nacionais, a concepção turística é conduzida no seio de uma equipe de projeto. Esta forma de trabalho visa notadamente favorecer a transferência de conhecimentos e tornar comum competências, permitindo, de um lado, adicionar e compartilhar os saberes e favorecer a “criatividade coletiva” e do outro, limitar a incerteza pela troca e pela confrontação dos diversos pontos de vista dos atores envolvidos (recepcionistas, hoteleiros, animadores).

EQUIPE DE PROJETO E CONCEPÇÃO TURÍSTICA COMPARTILHADA

Nas empresas de turismo observadas, a inovação recai sobre produtos ou serviços sempre mais sofisticados (por exemplo, a concepção de viagens de luxo que propõe o encontro com Papai Noel na Lapônia no dia 24 de dezembro ou a discussão confidencial com uma gueixa em sua casa japonesa antes de sua retirada da vida pública), o que implica a mobilização de uma pluralidade de saberes e de atores que devem se compreender e interagir para alcançar um objetivo de criação coletiva, controlando ao mesmo tempo os riscos associados, sejam eles ligados à disponibilidade das instalações e dos meios de transporte, à segurança dos percursos ou às dimensões programáticas de custos e prazos.

Ora, no atual contexto turístico, algumas vezes incerto (vírus, guerras, greves, diminuição do crescimento econômico), a concepção desses novos produtos, concebidos pela demanda de viajantes exigentes faz com que indivíduos geograficamente dispersos trabalhem em conjunto de forma provisória, em razão de conhecimentos de uma região, de uma língua ou de uma cultura. A cooperação entre eles se mostra tão crucial quanto mais elevado for o número de informações e de conhecimentos a mobilizar (PALMBERG, 2004) para fazer acontecer. Além disso, a concepção é também um processo de decisões que nem sempre fazem a unanimidade no grupo.

No processo de concepção correspondente, a situação dos indivíduos não é idêntica: “alguns estão engajados nas atividades de co-concepção, enquanto que outros participam de atividades de concepção distribuída. Um mesmo ator pode ser encarregado destas duas situações, que podem ser encontradas ao longo de um mesmo processo” (DARSES, FALZON, 1996, p. 126).

Na co-concepção, as etapas do raciocínio são repartidas entre os parceiros que desenvolvem conjuntamente a solução. Eles compartilham um objetivo idêntico a alcançar (por exemplo, a reserva de um lugar turístico). Cada um contribui para sua resolução coletiva, de acordo com suas competências específicas (calendário, orçamento). Por outro lado, na concepção distribuída, os atores “perseguem objetivos específicos que lhes são próprios tendo por meta participar de forma mais eficaz a resolução coletiva do problema” (DARSES, FALZON, 1996, p. 127). As partes respectivas de atividade de co-concepção e de concepção distribuída diferem segundo os lugares e as pessoas. Dois objetivos complementares os guiam, a sincronização cognitiva e a operatória.

A sincronização cognitiva consiste em estabelecer um contexto de conhecimentos compartilhados relativos à situação e a maneira de afrontá-la. Esse contexto concerne à demanda específica do viajante (seus limites e desejos) e às condições da viagem (vacinas, vistos, duração, número de escalas, condições da estadia). Esta sincronização cognitiva é dominante na situação de co-concepção e de concepção distribuída e se efetua através de processos comunicativos sob forma de explicações e justificações, de modelização e de construção.

A sincronização operatória é dominante e determinante no caso da concepção distribuída. Ela procura assegurar a repartição das tarefas no tempo entre os membros do projeto (disponibilizar carro na chegada dos viajantes, cálculo do tempo para chegar a um aeroporto afastado, datas festivas....) e dá lugar às atividades de coordenação verbal ou não verbal. Nesta sincronização, os atores discutem e avaliam as consequências (especialmente os limites) que as soluções consideradas provocam no trabalho de cada um. Evidentemente a execução é planejada, mas cada indivíduo deve resolver sua parte no problema. Com exceção do chefe de projeto, cujas preocupações

cobrem o conjunto do produto, cada ator se interessa então mais particularmente com a definição das interfaces da parte que lhe concerne e aos eventuais limites que as decisões tomadas por outros geram sobre essa (modificação dos horários de vôos, o deslocamento terrestre, horário de abertura dos lugares turísticos).

As relações que se inscrevem na duração tornam-se mais efêmeras e submissas aos imperativos de produtividade e rentabilidade, seguindo o mesmo tipo de evolução. Assim, os atores implicados em uma atividade de trabalho desenvolvem, com o tempo, relações interpessoais que inscrevem no que se chamou de uma comunidade de práticas, num ciclo de vida previsível. No início os protagonistas da equipe ampliada não se conhecem, porque estão fisicamente isolados, mas vão se conhecendo progressivamente, nas reuniões, onde trocam ideias e contribuem para a criação de artefatos coletivos (documentos, relatórios) à medida do avanço do trabalho.

A emergência de novas ideias e a confrontação dos pontos de vista se operam sobretudo na fase preliminar, antes que um processo mais formalizado conduza à concepção mais detalhada. A inovação emerge, então, nas primeiras fases de concepção quando o campo dos possíveis não está muito restrito (TSENG, KUO, 2007) por decisões já tomadas. Finalizado o projeto, a intensidade das trocas diminui e a comunidade desaparece, eventualmente, para se reconstituir mais tarde no momento de uma nova demanda.

Para que o trabalho se efetue e que a inovação tão desejada possa, eventualmente, emergir, algumas condições parecem necessárias. Dentre elas, estão aquelas relativas à comunicação e à necessidade de um espaço de autonomia em relação às regras em vigor⁴. Além disso, eles estimam que a inovação supõe uma aceitação de riscos pela organização a qual pertencem, e, conseqüentemente, um certo direito ao erro acordado a autores nem sempre presentes. O estado de espírito marcado pela tolerância e/ou compreensão não está sistematicamente presente. Parece bem fácil num ambiente em que a competição individual é uma tendência, as dificuldades são acentuadas pela comunicação mediada.

⁴ Esta reflexão é sistematicamente presente nas entrevistas.

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Nestes projetos nos quais a troca de informações e a tomada de decisão constituem o essencial da atividade, notadamente em razão de “demandas de viajantes cada vez mais apressados⁵, as TICs (Tecnologias de informação e comunicação) se revelam indispensáveis principalmente com *Yield Management*⁶. Elas começam a contribuir para preencher as baixas comissões dos profissionais do turismo, que poderão até mesmo pensar em vender tempo de acesso às informações turísticas. Mas essas tecnologias geram também limitações, pois eliminam, particularmente, o face-a-face. Assim, a grande difusão de informações é favorecida pela existência de listas pré-definidas que não acarretam custos específicos para o emissor, mas aumentam os custos a cargo dos receptores (tempo de leitura e impressão múltipla). Nas empresas turísticas estudadas, as mensagens enviadas anteriormente por nota de serviço ou carta, utilizam cada vez mais este canal incerto. Frequentemente redigidos num tom imperioso, os emails parecem impor uma resposta imediata, ou mesmo um acordo rápido, integrando de fato o indivíduo numa lógica de satisfação instantânea. Este modo de troca é considerado estressante, em razão da sobrecarga cognitiva que ele suscita.

Nos projetos ampliados, efêmeros, globalizados, estabelecidos por uma demanda (um grupo de viajantes, uma destinação particular, uma operação específica), os atores são, por outro lado, obrigados a se expressar em inglês, o que lhes coloca inevitavelmente dificuldades relacionadas à variedade dos sistemas linguísticos. Este ambiente cotidiano torna-se fonte de ambiguidade. Os conhecimentos não são mais fruto de uma atitude individual, mas o de uma prática coletiva social, que se desenvolve graças a vontade de cada um. Neste contexto, uma confiança relativa contingente tem o valor de coordenação entre os atores, evitando que cada um verifique a validade das

⁵ Nos dizeres de todos os realizadores que parecem queixar-se desta pressão.

⁶ Técnica de gestão, utilizada para calcular a melhor política de preços, para otimizar os lucros gerados pela venda de um produto ou serviço, baseada em modelos matemáticos de simulação e previsões de tendências de procura por segmento de mercado.

informações recebidas ou que controle saberes especializados, cada vez mais diversificados.

Como então se efetua o processo decisório neste universo hierarquizado da empresa?

TOMADA DE DECISÃO

Desde os trabalhos pioneiros de Herbert Simon, a tomada de decisão gerencial tem como modelo um processo abstrato de resolução de problema (SIMON, 1980, 1983), que articula três fases: inteligência, concepção e seleção. Esse processo permite elaborar uma solução racional, originária de um encadeamento de etapas distintas. No entanto, o modelo canônico é objeto de numerosas críticas, que questionam a estrutura linear do processo de decisão em razão de interesses individuais e coletivos, do papel do contexto, das intuições ou ainda das emoções.

O desenvolvimento recente da corrente da “tomada de decisão naturalista” (LIPSHITZ et al., 2001) certifica a pertinência de tais condutas. Neste contexto prolífero, esta corrente de pesquisas e o estudo das situações de concepção oferecem um campo privilegiado de estudo da decisão, concebida como resultado da cooperação dos diversos atores envolvidos por uma atividade de trabalho, mesmo estando a milhares de quilômetros. O grupo deve alcançar um objetivo inacessível para um ator individual, especialmente em razão da distribuição dos saberes e da inserção local dos atores envolvidos (receptivos, hoteleiro). Várias soluções possíveis podem responder à necessidade expressa pelo cliente potencial. Nenhum caminho pré determinado conduz à solução que será finalmente mantida. O resultado é incerto e o caminho para alcançá-lo é pouco conhecido ou até mesmo desconhecido. Esta atividade depende, notadamente, da importância do produto e do caráter inovador das proposições.

PROCEDIMENTO RACIONAL OU AÇÃO SITUADA EM PROCESSO DE CONCEPÇÃO TURÍSTICA

A perspectiva cognitiva da organização é baseada na tomada racional de decisão (*decision-making*) e na distinção entre tomada de decisão e ação. No entanto, esta conduta racional não é sistematicamente aplicada. Durante o processo de concepção turística resulta também uma sequência de “ações situadas” apoiando-se no contexto sem aplicação de um plano pré estabelecido (SUCHMAN, 1987; WEICK, 1979, 1995). Com efeito, a pesquisa e avaliação de soluções oferecidas são feitas, frequentemente, na urgência, em razão dos limites de custo e de prazo. Assim, a primeira solução julgada, *a priori*, satisfatória pelo responsável da equipe-projeto pertinente parece convir à primeira abordagem. É frequentemente adotada, sem que ela seja objeto de uma análise crítica e aprofundada de todas as consequências e riscos.

Além disso, a ação intervém, frequentemente, em resposta a um contexto afetado por múltiplas contingências, tais como uma nova demanda de um cliente, a não disponibilidade de um hotel previsto, o trajeto habitual de uma viagem, prevalecendo nestas situações o *felling* dos atores. Soluções, inicialmente escolhidas, encontram-se então deslocadas por modificações sucessivas que lhes fazem perder seu atrativo. Da mesma forma, o contexto pode ter objetos cognitivos que incorporam um certo saber e orientam, nesse sentido, a ação. Em reação a um contexto instável, a decisão final limitada pelos imperativos de custos e prazos, coloca em segundo plano os princípios do turismo sustentável. Assim ela é, eventualmente, objeto de uma justificativa, *a posteriori*, junto ao cliente.

A introdução das TICs já evocada não traduz uma melhora da eficiência organizacional e não contribui sistematicamente a uma tomada de decisão racional, pois as ferramentas propostas não são compatíveis com o funcionamento e a cultura da empresa envolvida. Por isso, sua implantação é particularmente delicada. Os métodos de trabalho em grupo que propõem gerar o conjunto das trocas comunicacionais no seio das agências de viagem, colocam antes o seu componente colaborativo. Entretanto, a

gestão orçamentária centralizada influencia sensivelmente nas decisões e no controle das atividades do pessoal.

A partir das relações comunicacionais estas ferramentas podem tanto favorecer a inovação turística de uma equipe, facilitando o acesso à informação, como freiá-la, retirando de cada participante um pouco de sua autonomia. O participante é inserido em regras de eficácia de curto prazo incompatíveis com a pesquisa de uma inovação a mais longo prazo e com os princípios do turismo sustentável. Há uma difusão hierarquizada da documentação e a reunião dos diferentes bancos de dados existentes (documentos de análise, relatórios, resultados de ações e fichas de clientes).

A mobilização desses recursos documentais numerosos e diferentes (alguns incompatíveis entre eles), nivela informações. Além disso, a abundância suscita nos atores envolvidos a necessidade de repartir sua atenção e/ou gerar a dispersão correspondente (na linha dos trabalhos de Datchary ou Citton) quando há um alinhamento que não facilita a consideração das populações locais, da preservação, da diversidade cultural e da economia local.

Ainda que a variedade das situações e sua complexidade se acomodam pouco à generalização, a atividade de trabalho no seio das organizações turísticas estudadas aparece intimamente ligada à comunicação. A cooperação dos atores implicados torna-se indispensável em razão do número elevado de informações e de conhecimentos a manipular, das interdependências cognitivas e da dificuldade em estruturar, *a priori*, proposições inovadoras de viagens programadas. A confrontação nos debates e os diversos documentos utilizados nos processos influenciam a decisão final.

CONFRONTAÇÃO DE IDEIAS E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Para a concepção de um produto turístico *ad hoc*, todos os objetos contribuem de várias maneiras para a realização do trabalho (proposta inicial, relatório, plano, análise e *voucher*). Estas representações parciais, conjunturais e artefatos cognitivos qualificados de “artefatos sociais transitórios” (NORMAN, 1993, p. 18) – são também suportes de memória – permitindo retirar dos atores implicados a incumbência de certas tarefas e

de estruturar suas atividades. Estes diversos objetos são igualmente mediadores, porque dão a cada um dos colaboradores uma representação comum e efêmera do projeto em curso, que ele julga necessário à sua própria atividade.

Ora, a qualidade desses objetos se revela muito variável, especialmente no caso das respostas à chamada de ofertas. O estudo mostra diferenças muito sensíveis referentes à sutileza da análise, da elaboração de um novo produto turístico (por exemplo, aquele que tem como alvo a terceira idade) e sobretudo a qualidade e a lisibilidade dos documentos transmitidos. As circunstâncias, nas quais se confrontam proposições, não são sistematicamente otimizadas nas reuniões de trabalhos. Assim, as condições materiais das reuniões que permitem terminar uma fase de concepção (acordo do cliente) autorizando o início da seguinte (reserva de lugares com pagamento de calção) são frequentemente difícil. Os prazos concedidos são curtos e os membros do projeto não conseguem desligar-se de suas atividades habituais assumidas paralelamente como o uso do celular durante a reunião.

As informações são imperfeitas: sempre pouco legíveis, mal estruturadas, pouco sintéticas e até mesmo cheias de lacunas, revelando-se assim pouco precisas, com falta de informação (por exemplo, equipamentos hoteleiros; impacto sobre o meio ambiente; consideração da economia local; preço faturado pelos serviços fora do contrato, datas e horários de abertura). Por outro lado, podem enfrentar situações de crise, como o fechamento do consulado, impossibilidade de repatriamento, revezamento das companhias de seguro incompatíveis com o circuito. As alternativas são frequentemente ausentes e as justificativas imprecisas, o que faz com que as questões levantadas por certos atores não encontrem resposta imediatamente. Nestas reuniões fala-se inglês com os fornecedores (recepcionistas, hoteleiros) sem preocupar com a compreensão. O carisma individual bem como a reputação da marca envolvida ou o fato de ter mantido relações anteriormente desempenham um papel determinante no tratamento das questões.

Enfim, aspectos contratuais pesados não podem ser negligenciados. As respostas formais limitam a amplitude das inovações tentadas ou propostas pelos realizadores, o que coloca em segundo plano o respeito aos princípios de desenvolvimento sustentável.

O estudo realizado mostra que os atores envolvidos parecem hesitar entre a bricolagem (LEVI-STRAUSS, 1922), atividade descuidada improvisada, adaptada às circunstâncias mas legal e a *braconnage* (trambique) na qual o respeito aos direitos é relativo.

Neste caso, a estratégia utilizada por cada um (isolada e identificada) pode ser oposta ao que Michel de Certeau, num texto célebre sobre um outro assunto, qualificou de tática, ação calculada que:

Não tem por lugar senão o do outro, e por isso deve jogar com o terreno que lhe é imposto, tal como o organiza a lei de uma força estrangeira. Ela opera pouco a pouco [...] É preciso utilizar.... as falhas que as conjunturas particulares abrem na vigilância do poder proprietário. Ela trapaceia aí. (DE CERTEAU, 1980).⁷

Com efeito, a astúcia parece estar de acordo, pois as ferramentas utilizadas são pouco adaptadas e pouco confiáveis e a urgência é sempre presente.

CONCLUSÃO

Submetidas às injunções de sobrevivência confrontadas às diversas crises (sanitária, econômica, ecológica, política) em um universo globalizado, as organizações turísticas (comerciais ou não) procuram adaptar-se controlando os riscos (GU, 2007). Neste quadro, a proposição de um novo produto turístico resulta, afinal, ao mesmo tempo de uma iniciativa cognitiva racional global e de várias ações situadas e distintas recaindo sobre elementos constitutivos menores.

No momento dos diversos processos comunicacionais referentes à criação de viagens inovadoras, os atores são forçados a ultrapassar sua especialização de origem e a rever seus conhecimentos nos domínios híbridos, deslocando-se do centro para a periferia de sua profissão, com o perigo de esquecer os princípios do desenvolvimento sustentável. Esta situação pode ter consequências externas prejudiciais, impactando, especialmente, o meio ambiente. A comunicação determinante, que influencia as

⁷ “n’a pour lieu que celui de l’autre, devant jouer avec le terrain qui lui est imposé tel que l’organise la loi d’une force étrangère. Elle fait du coup par coup. [...] Il lui faut utiliser... les failles que les conjonctures particulières ouvrent dans la surveillance du pouvoir propriétaire. Elle y braconne.”

representações parciais, conjunturais e oportunistas, bem como a troca e o debate (oral ou escrito), sofre múltiplas dificuldades, revela-se mal conduzida em um universo ciente dos benefícios determinantes na relação com o cliente.

Em relação as práticas observadas, a criação coletiva em processo (« *en train de se faire* »), parece intervir em um meio ambiente incerto, preocupado com a durabilidade, mas na quase incapacidade de poder levar em conta os princípios do turismo sustentável. No quadro limitado de sua atividade profissional, os atores da concepção em turismo sustentável dispõem de meios pouco adaptados, devendo trabalhar num clima no qual a urgência é patente sobre proposições emitidas à distância. De fato, eles adotam todas as táticas de improviso (*bricolage*) (LEVI-STRAUS, 1922) ou mesmo de astúcia (*braconnage*) (DE CERTEAU, 1980) que parecem concorrer à obtenção de uma proposição de viagem, levando-se em conta que as avaliações comparativas *a posteriori* são raras e sistemáticas.

Por outro lado, além desses primeiros resultados, a metodologia da NDM “*Naturalistic Decision Making*” aqui mobilizada parece-nos rica e fecunda. Ela merece ser utilizada no futuro para confirmar conclusões e para completar os resultados dos estudos quantitativos existentes, na medida em que o lugar e o papel da comunicação na atividade criativa de viagens no seio de projeto de concepção ainda está por ser desvelada. Em consequência, o próximo objetivo de nossas pesquisas futuras será o de dar continuidade as investigações atuais focalizando-nos na economia da atenção e/ou na da dispersão (CITTON, 2014: DATCHARY, 2013).

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND COMMUNICATION: TOURISM BETWEEN
IMPROVISATION AND FALLACY**

ABSTRACT

The article discusses and raises questions about the tourism sector in France, highlighting the harmful effects that can be cause to the environment. With the considerable increase of the tourist businesses their products tend to be accentuated. Thus in 1988, the principles of sustainable tourism were stipulated by the WTO - World Tourism Organization - as a way of managing other resources, which can satisfy the economic, aesthetic and social capacities involved in the process and preserve cultural integrity, ecosystems, biodiversity and life support systems. It is a form of tourism "for all", that seeks to consider the population, cultural diversity and local economy. The methodology used is part of the decision line that studies and observes a real situation, analyzing a collective work, developed by a team.

KEYWORDS: TOURISM. SUSTAINABLE DEVELOPMENT. TOURISTIC PRODUCT. INTERPERSONAL COMMUNICATION.

REFERÊNCIAS

Bessière J., Poulain J.P., Rayssac R., (2013), *Tourisme et recherche*, Mondes du Tourisme. Editions Espaces Tourisme et loisirs, Paris.

Bouzon A. (2004). *La place de la communication dans les systèmes à risques*, Paris, L'Harmattan.

Bouzon, A. (2006). *Etudier la communication organisationnelle: champs, concepts, perspectives*. Paris, L'Harmattan, p. 159-189.

Bronner G., Géhin E., (2010) *L'inquiétant principe de précaution*. Paris, PUF.

De Certeau Michel, *L'invention du quotidien*, tome 1: Arts de faire, Paris, UGE, coll. 10/18.

Citton Y., (2014), *Pour une écologie de l'attention*. Paris, Seuil. La Couleur des idées

Datchary, C. (2011). *La dispersion au travail*, Toulouse, Octares.

Diallo M.F. (2014), "Les études quantitatives sur le tourisme durable: Une analyse des principaux travaux de recherche", *Revue Management et Avenir*, No 69/2014, pp. 203-220.

Fauré B., Bouzon A., (2010). French approaches to the performative properties of language at work: an overview, *Management Communication Quarterly*, vol 24, n°4, p. 620-626.

Giroux, N. (2006). Le « nouage » des savoirs en organisation, In Bouzon A., *Etudier la communication organisationnelle : champs, concepts, perspectives*. Paris, L'Harmattan, p. 159-189.

Hutchins, E. (1995) *Cognition in the Wild*, Cambridge: MIT Press.

Latour B., (2005). *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*. Clarendon Lectures in Management Studies.

Lave J. et Wenger E. (1991, 1999). *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.

Levi Strauss Claude, *La pensée sauvage*, Paris, Plon, 1962.

Lipshitz R. (2009). "Puzzle-seeking and Model-building on the Fire Ground: A Discussion of Karl Weick's Keynote Adress", *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*, Salas E. et Klein G. (Eds.), New York, Psychology Press, p. 337-345.

Michinov, N., & Michinov, E. (2008). Face-to-face contact at the midpoint of an online collaboration: Its impact on the patterns of participation, interaction, affect, and behavior over time. *Computers & Education*, 50, 1540-1557.

Orlikowski, W.J. (2002), "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing." *Organization Science*, 13, 4, 249-273.

Palmberg, C. (2004). The Sources of Innovation – Looking beyond technological opportunities. *Economics of Innovation and New Technology*, 13, p. 183-197.

Réau B., Poupeau F., (2007). « L'enchantement du monde touristique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°170, 2007, p. 4-13.

Salas E., Rosen M.A. et Diaz Granados D. (2010). "Expertise-based Intuition and Decision Making in Organizations", *Journal of Management*, vol. 36, n° 4, July, p. 941-973.

Selmi A., « L'ouvert, le propre et le fermé: trois catégories pour qualifier le paysage dans les Alpes du nord », In Selmi A. et Hirtzel V. (eds), 2007, *Gouverner la nature*, Postface par Descola Ph., Revue Cahiers d'Anthropologie Sociale, L'Herne éditions, Paris, pp 13-29, p 135.

Shafir E., Tversky A., (1997). Penser dans l'incertain. Raisonner et choisir de façon non conséquentialiste. In Dupuy J.P., Livet P. (dir.) *Les limites de la rationalité*, T.1, Paris, La découverte, p.118-150.

Shapira P. (editor), (1995). The R&D workers. *Managing innovation in Britain, Germany, Japan and the United-States*. London Quorum Books.

Shattuck L.G. et Lewis Miller N. (2006). "Extending Naturalistic Decision Making to Complex Organizations: A Dynamic Model of Situated Cognition", *Organization Studies*, vol. 27, n° 7, p. 989-1009.

Simon H.A. (1976). "From Substantive to Procedural Rationality", *Method and Appraisal in Economics*, Latsis S.J. (Ed.), London, Cambridge University Press, p. 129-148.

Strauss A., (1992). La trame de la négociation. Sociologie Qualitative et Interactionnisme, Paris, Éd. L'Harmattan.

Suchman L., (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. New York, Cambridge University Press.

Terssac de G., Friedberg E. (coord.) (1996). *Coopération et conception*. Toulouse, Octares,

Weick K.E., (1995), *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Foundations for Organizational Science, Thousand Oaks, CA.

Wenger E., (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge MA, Cambridge University Press.

World Tourism Organization. (2006). Tourism 2020 Vision. Retrieved July 10, 2006, from <http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html>.

Zsombok C.E. et Klein G. (1997). *Naturalistic Decision Making*, Mahwah NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Cronologia do Processo Editorial

Recebido em: 21. mar. 2017

Aprovação Final: 17. jul. 2017

Referência (NBR 6023/2002)

BOUZON, Arlette; MARTY, Stéphanie. Desenvolvimento sustentável e comunicação: o turismo entre o improvisado e a falácia. Tradução de Ivone de Lourdes Oliveira. **Turismo: Estudos & Práticas (RTEP/UERN)**, Mossoró/RN, vol. 6, n. 1, p. 06-20, jan./jun. 2017.