

Algumas funções da consulta em reuniões empresariais

Clarissa R. P. Bastos¹

Resumo



O presente trabalho pretende contribuir para o entendimento da atividade de consulta realizada por executivos a seus colaboradores na atividade de solução de problema em reuniões empresariais. Na abordagem da Sociolinguística Interacional para a análise do discurso, observamos os alinhamentos de executivos em três reuniões, coletadas em uma empresa brasileira, em pesquisa de base etnográfica. As consultas apresentam diferentes propósitos e podem ser compreendidas como ações realizadas não apenas para obter informação, mas também para influenciar e promover a participação de funcionários em atividades voltadas para a solução de problemas.

Palavras-chave: Consulta, Tomada de decisão participativa, Reuniões empresariais

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Introdução

Tem sido dada uma maior importância à participação de colaboradores tanto internos quanto externos às organizações, não só na realização de tarefas, como também na decisão participativa e na gestão organizacional. A participação pode ser compreendida em sentido lato, como “todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização” (Motta: ([1991] 2001: 159-160). Quando uma organização tem um mandato estável e uma estrutura bem definida, problemas recorrentes ou exigências aparecem e cada um pede um diferente tipo de discurso e de conhecimento (Paré e Smart, 1994). Reuniões Empresariais, por sua vez, podem tornar-se o palco para análise e busca de solução de problemas, atividade da qual profissionais participam, contribuindo com sua experiência e seu conhecimento especializado, necessário para a condução dos negócios, renovação e manutenção das organizações (Luhmman, 1990 apud Sarangi e Roberts, 1999; Boden, 1994)).

Neste artigo, procuramos demonstrar que perguntas-consultas feitas por executivos na seqüência interacional em atividades de fala voltadas para a solução de problemas em reuniões empresariais podem ter a função não só de convidar o outro à participação, como também levar ao estabelecimento da relevância do problema e à percepção da necessidade de ação para sua resolução (Bastos, 2001).

Na literatura gerencial, o ato de consultar é colocado num *continuum* de tomada de decisão participativa (Bryman, 1996; Munter, 1992; Vroom e Yetton, 1973; Tannenbaum e Schmidt, 1970). A consulta, assim, é encontrada entre formas mais autoritárias de gerenciamento, isto é, mais centradas no gestor/líder; e formas mais participativas, em que, juntos, administradores e subordinados ou tentam chegar a uma decisão de grupo ou os administradores permitem que os subordinados atuem dentro dos limites definidos pelos superiores.

A literatura gerencial, entretanto, não descreve a natureza dinâmica das interações entre executivos e colaboradores. Um estudo que investigue como executivos realizam consultas e a função dessa ação comunicativa em situações reais de trabalho de multiparticipação, bem como participação de colaboradores em atividades voltadas para a solução de problemas, é uma interessante contribuição para a compreensão do gerenciamento participativo no contexto empresarial brasileiro, especialmente em empresa familiar.

Focalizamos, neste trabalho, consultas feitas por executivos a colaboradores em falas voltadas para a solução de problemas, em reuniões empresariais, ocorridas em uma empresa brasileira da área da construção civil. Trata-se de uma ação comunicativa que sinaliza o convite à participação do colaborador no processo de solução de problema. O gestor reconhece que *(i)* o outro pode ser fonte de “informação” para avaliação e decisão da empresa face às informações dadas; e *(ii)* o outro pode ter autonomia ou certa autonomia para tomar decisões. A postura dos executivos, no primeiro caso, tende a ser mais centralizada, no sentido de que as informações obtidas serão submetidas

à empresa e a decisão poderá caber aos dirigentes. No segundo caso, a postura dos executivos tende à descentralização, na medida em que é oferecida aos colaboradores a decisão a ser tomada. Observo, ainda, as estratégias discursivas utilizadas na elaboração do ato de consultar (Bastos, 2001).

1 Quadro teórico

Este estudo desenvolve-se na perspectiva sócio-interacional para a análise do discurso, segundo a qual a comunicação é concebida como uma atividade coordenada entre dois ou mais indivíduos, na qual os significados são construídos e negociados na situação social, a partir da compreensão dos participantes sobre o que acontece e dos propósitos do encontro. Os participantes têm, pois, papéis ativos na dinâmica interacional, constituindo, através da fala, o contexto da interação. (Goffman, 1963; [1964] 1998, 1981, 1998; Gumperz, 1982).

Na interação, os participantes exibem alinhamentos (*footing*), ou seja, diferentes posicionamentos, projeções do eu ou orientações em relação a si mesmos, ao outro e ao discurso proferido (Goffman, 1981, 1998: 74). Essas orientações levam a mudanças na estrutura de participação e na alocação de direitos e deveres comunicativos dos participantes no contexto da interação (Erickson e Shultz, 1982; 1998).

Goffman (1981; 1998) problematiza a concepção de falante e ouvinte e observa que esses termos são uma simplificação de vários níveis de identidade, que emergem através da fala e nela aparecem. Falantes, por exemplo, podem empregar vários formatos de produção específicos, entre os quais distinguem-se o de animador, autor, responsável, figura. Animador é o indivíduo que profere uma seqüência de palavras, “é o corpo engajado numa atividade acústica”. Autor é aquele que selecionou crenças e sentimentos e compôs as palavras através das quais estes são expressos. Significa que o falante está formulando a sua própria posição. Responsável (ou principal, termo utilizado, por Goffman, no sentido legal) é a pessoa que está comprometida com as palavras expressas e cuja posição ou ponto de vista é estabelecido através delas. Por exemplo, ele cita palavras de outros e atribui o papel autoral à fonte original das palavras. Nesse caso, trata-se de uma pessoa que desempenha um papel social, tem uma qualificação, posto ou categoria num dado grupo. É comum um único falante assumir as três funções ou alterar sua posição e permanecer como animador e autor. Figura refere-se à representação do “eu” no universo sobre o qual se fala, não no universo no qual a fala ocorre (Schiffrin, 1996: 26-28; 1990: 241-242; Clayman, 1992: 164-165).

Concebendo-se o alinhamento dos executivos/gestores em graus contínuos de centralização/descentralização, ao fazer uma consulta, o executivo reconhece que a) o outro pode ser fonte de informação para a decisão do(s) dirigente(s) da empresa, tendendo assim a um maior grau de centralização; e b) o outro pode ter autonomia ou certa autonomia para tomar decisões dentro dos limites oferecidos pelo líder ou pela organização, sendo, assim, mais descentralizado.

Na realização da consulta, os executivos utilizam, principalmente, o par pergunta-resposta (v. Schegloff, 1972; Heritage, 1984; Marcuschi, 1986), podendo construir a consulta através de outras estratégias discursivas. A voz que surge nas estratégias discursivas ora e a voz de um animador para fazer com que o outro fale e faça ver, ora e a voz do autor e responsável.

2 Metodologia e dados de pesquisa

Este estudo insere-se na tradição da pesquisa qualitativa, de natureza etnográfica e discursiva (Hymes, [1974] 1977; Erickson e Schultz, 1998, Gumperz, 1982), mediante observação participante, gravação em áudio e notas de campo. Os dados deste trabalho originam-se de 20 horas de gravação de sete reuniões empresariais, na empresa doravante denominada Ramo Ferro Ltda. Trata-se de uma empresa atacadista, estabelecida no Rio de Janeiro há 23 anos, cuja atividade principal consiste na comercialização de materiais de construção para o comércio varejista.

O primeiro contato formal com a empresa se deu por meio do Diretor Administrativo. Obtida a aceitação para a realização do trabalho de campo, estabeleceu-se contato com o Diretor Geral, o qual também não fez objeções, mas demonstrou certa preocupação com a confidencialidade dos dados. Foi-lhe, então, garantido o anonimato da empresa, bem como dos participantes, por meio da utilização de nomes fictícios. Foi, ainda, garantido o acesso às fitas gravadas e às transcrições.

Do material coletado, o presente artigo tratará dos dados referentes a três reuniões: uma com as funcionárias do televentas e duas com representantes comerciais. Presentes a essas reuniões estavam o Diretor Geral da empresa, Tom; o Diretor Administrativo, Jota e o Gerente de Vendas, Nilson. As reuniões foram marcadas e planejadas por Nilson, que também coordenou os eventos.

Um dos objetivos das reuniões era a discussão de problemas internos e externos que interferiam na produtividade, o que implica a construção de atividades de fala orientadas para a solução de problemas. Os dados foram analisados considerando-se o modelo para atividades de consulta proposto por Patthey-Chaves (1994, v. tb. Pereira, 1996), a saber: apresentação do problema, avaliação/diagnóstico, proposta de solução e implementação da solução. Tomando-se as fases desse modelo nas reuniões em foco, observa-se que as ações comunicativas de consulta podem ocorrer em qualquer uma das fases. São mais comumente realizadas após a apresentação do problema para obter informações e esclarecimentos e/ou conduzir a avaliações e diagnósticos. Podem ser utilizadas também nas fases de propostas de solução ou de implementação de solução, visando à solução (Bastos, 2001) Desse modo, a postura ou o alinhamento dos executivos evidencia não apenas a própria natureza da atividade, mas sobretudo a função da sua ação comunicativa (cf. Levinson 1992; Akinnaso e Ajitoto [1982], 1996).

3 Análise

A formulação de consultas por executivos em reuniões empresariais a colaboradores - operadoras de televendas e representante comerciais - revela o alinhamento dos executivos com o outro de modo a obter informações e/ou a ampliar a visão da empresa quanto à necessidade de ação ou a apresentar proposições sujeitas à aceitação e/ou a modificações visando à solução de problemas. Estabelece-se uma relação entre os gestores e os colaboradores, em que as vozes são ouvidas de modo a preencher um espaço intencionalmente destinado ao outro na interação.

É interessante observar a modificação do alinhamento dos gestores na estrutura de participação. De ouvinte a falante, ele pode ocupar um entrelugar para fazer o colaborador falar por ele, colocando-se assim como responsável e animador da voz do outro; ou, ocupando o lugar de falante, pode colocar-se como autor para fazer com que o colaborador fale por si mesmo.

3.1 O colaborador como fonte de informação

Quando o colaborador é reconhecido como fonte de informação, o executivo tende a adotar uma postura mais centraliza, no sentido de que as informações obtidas serão apreciadas pela empresa e a decisão poderá caber aos dirigentes.

Os quatro primeiros casos que veremos a seguir evidenciam o entrelugar ocupado por Nilson, o Gerente de Vendas. Ao alinhar-se com o colaborador de modo a obter informações, Nilson utiliza-se de perguntas para dar ao outro uma voz à qual acrescenta, de modo indireto, a sua própria voz.

O primeiro exemplo, segmento (1) abaixo, extraído da reunião com representantes comerciais 1, relaciona-se ao problema da “falta de mercadoria”, introduzido pelo representante Marcio. Entre sugestões e situações-problema levadas por ele à reunião, observa-se o quão é acentuado o problema causado pela empresa, ao informar ao cliente, que tem a mercadoria, que não é, entretanto, entregue.

(1)

/.../

Marcio: /.../ um outro problema que o cliente citou aqui, que isso já é um problema, às vezes o cliente precisa de uma venda casada, liga pra cá e faz um pedido por Telemarketing. O Telemarketing garante pra ele, “nós temos a mercadoria”. Tudo bem, existe um processo, têm pedidos na frente que a mercadoria vão se-separadas, quando chega o pedido dele, falta mercadoria, mas isso cria um problema do cliente coNOSco.. que o cliente fez uma venda, contou com a mercadoria, o Telemarketing disse que tinha em estoque e a mercadoria não vai pro cliente, as vezes vai outros itens, e não vai a mercadoria que ele tava mais precisando. Isso é um problema realmente FUNdamental.

Nilson: tem acontecido muito isso?

Marcio: ah acontece, muitas reclamações nesse sentido, eu liguei pra lá tinha mercadoria e não tem.. não mandaram.. preços melhores nos produtos chaves. o que eu chamo de produtos-chave? É um Tigre, é u::m piau,

/.../

Marcio apresenta o problema da falta de mercadoria e acentua que a situação criada pela empresa gera um problema entre o representante e o cliente: “mas isso cria um problema do cliente coNOSco..”. Finaliza afirmando enfaticamente que “Isso é um problema realmente FUNdamental”

Agora observe-se a pergunta de Nilson: “Tem acontecido muito isso?”. O que pode parecer um simples pedido de informação e/ou esclarecimento para avaliação do problema gerado pela empresa acaba estrategicamente por dar destaque a um problema interno da empresa, na medida em que Marcio acrescenta outras informações à uma pergunta do fechada do tipo sim/não.

Ao alinhar-se com o representante de modo a “buscar informação”, Nilson assume um entrelugar, isto é, coloca-se entre o representante e a Empresa para que esta veja mais claramente o problema. À empresa caberá dar a solução para que o problema evidenciado seja resolvido. Vejamos também o segundo exemplo.

Nesse exemplo, segmento (2), a seguir, extraído da reunião com representantes comerciais 2, veremos uma consulta-pergunta formulada para obtenção de uma informação específica. O problema relaciona-se à embalagem.

Roque informa que a sua clientela é composta por pequenos clientes que deixam de comprar com ele em função do “grande” número de produtos que compõem a embalagem. A sugestão de desmembrar a embalagem está implícita no problema apresentado:

(2)

/.../

Nilson: ok., vamos continuar, mas alguma coisa diferente do que já foi dito.

Roque: olha aqui, Nilson, sabe o que que é, o meu setor é de clientes pequenos, o que eu estou achando no meu setor que está me atrapalhando pra começar a tirar até o pedido, sabe o que é é a embalagem , eu sei para colegas aqui, não sei se há necessidade, mas para mi- olha aqui, fusível, 50, o concorrente vende 10, 20, e o que eles falam?

Nilson: qual o produto?

Roque: fusível, cola de madeira, chave combinada ((superposição de vozes)). Os meus clientes falam assim, “pôxa, o Pedro, olha só”, Roque, eles me chamam também de Pedrinho. “eu quero comprar vinte fusíveis, vocês não me vendem, eu compro no seu concorrente”, “eu quero chave combinada, chave de boca 10, dez de cada um”.

Nilson: tá registrado?, tá registrado? (dirigindo-se a Roque; superposição de vozes) cada um tem que falar sobre a sua realidade.

/.../

Roque está ainda apresentando o problema, quando Nilson toma o turno para formular uma pergunta específica sobre o produto a que se refere o representante: “qual o produto?”. Tem-se aqui uma pergunta aberta, pois informações podem ser acrescidas. A resposta dada por Roque não apenas especifica os produtos, isto é, torna visível a necessidade expressa pelo Representante, mas também ressalta a urgência de ação da empresa para aumentar a produtividade de seu colaborador. Essa urgência se manifesta através da voz do representante comercial, da voz do cliente construída pelo representante e da voz indireta de Nilson, o Gerente de Vendas. Mais uma vez tem-se uma consulta estratégica para evidenciar as medidas a serem tomadas pela empresa.

No terceiro exemplo a seguir, segmento (3), extraído da reunião com as operadoras de televendas, a intervenção de Nilson ocorre após a primeira seqüência de diagnose e avaliação quanto ao local de atendimento ao cliente que vai à empresa para comprar mercadoria. Trata-se de uma situação na qual o cliente vai à empresa, sem um pedido previamente formulado, e encosta-se à janela da sala do televendas, “atrapalhando” o desenvolvimento das atividades do setor, pois as operadoras se vêem obrigadas a parar o trabalho para atender ao cliente.

Após a avaliação da empresa feita por Tom, o diretor geral, quanto ao local de atendimento, Nilson diz não saber avaliar o quanto o atendimento ao cliente realizado pelas operadoras de televendas interferia no trabalho do televendas. Promovendo uma mudança de tópico, Nilson formula duas perguntas para as Operadoras.

(3)

/.../

Nilson: o.k.? Isso realmente.. interfere no andamento do televe- não sei se é muito, não sei é pouco, [não posso quantificar isso.

Sue: [()]

Nilson: uma pergunta minha pra vocês: os vendedores, nossos representantes.

Sue: hum

Nilson: têm ligado muito pra passar pedidos por telefone?

Sue: não, não têm não (todas concordam, Sue balança a cabeça negativamente) Só em caso mesmo assim de urgência, ele sabe que tá montando uma carga, sabe? Fora disso=

Joe: =Eles mesmo vem buscar aqui.

Nilson: não tem havido uma interferência como tem havido essa interferência da compra da janela, do atendimento da janela?

Sue: não, não, o vendedor nesse ponto não, só em caso contrário, é de necessidade ele sabe que tá sendo montado uma carga, ele não tem condições de passar aí, ele passa por telefone. E a gente anota no pedido o vendedor passou por telefone.

Nilson: o.k. mais alguma, mais alguma situação que vocês passam, que vocês têm atividades dentro da área de trabalho de vocês? surgiu mais uma agora.

/.../

Observa-se que Nilson procura saber com as Operadoras de Televentas se os Representantes costumam ligar para passar pedidos: “os vendedores, nossos representantes.. têm ligado muito pra passar pedidos por telefone?”, obtendo como resposta a informação de que não o fazem costumeiramente, a não ser em caso de urgência. Em seguida, ele formula uma segunda pergunta para saber se os Representantes agem do mesmo modo que os clientes, indo à janela da sala em que trabalham: “não tem havido uma interferência como tem havido essa interferência da compra da janela, do atendimento da janela?” As respostas dadas por Sue e Joe informam a não interferência dos Representantes de Vendas; logo, as vozes das Operadoras e indiretamente a Nilson deixam implícito que o problema está sendo gerado pelo modo como a empresa vem administrando o atendimento ao cliente na própria empresa. À empresa caberá a iniciativa para a solução do problema. Tem-se, portanto, mais uma vez a pergunta utilizada de modo estratégico. Nesse dois casos, Nilson utilizou perguntas fechadas, do tipo sim/não e as respostas dadas acrescentaram informações.

Destaca-se no exemplo seguinte, segmento (4), extraído da reunião com as Operadoras de Televentas, a grande habilidade de Nilson ao formular perguntas em série, as quais não apenas envolvem todos os participantes da reunião, como também levam ao diagnóstico do problema, o que acaba por confirmar a interpretação do uso estratégico das perguntas/consultas.

Esse segmento marca o início do problema relacionado à troca de mercadoria. Na seqüência interacional, Nilson utiliza-se de vários tipos de pergunta a fim de esclarecer e dimensionar o problema. A cada resposta dada, ele intervém e convida à participação. E cada resposta aperfeiçoa a anterior até se chegar ao diagnóstico do problema, ou seja, ao reconhecimento de suas causas. Esse procedimento, o que sugere ser esta uma variante do método sócrático, isto é, tornar explícito, através de perguntas, algo que já se sabe (v. Morente, [1964], 1970; Levinson, op.cit.: 90).

(4)

/.../

Nilson: ok. mais alguma, mais alguma situação que vocês passam, que vocês tem atividades dentro da área de trabalho de vocês?
Surgiu mais uma agora.

Sue: de repente a troca, né, Joe?

Joe: tem, também. É

Sue: tem uns clientes aí que tá.. Jota teve acompanhando as trocas.

Nilson: negócio de troca

Sue: é troca de mercadoria.

Nilson: i? qual é o babado de vocês nisso? onde vocês entram nisso tudo?

Sue: o cliente.. o cliente ele faz uma compra,

Nilson: ele faz uma compra, recebe a mercadoria.

Sue: as vezes até ele mesmo vem buscar, depois, geralmente é venda casada. ele levou pro cliente, o cliente por por cargas d'água.. não que aquele, ele vem com a mercadoria () Isso realmente dá ()

- Joe: [ele não vai ()]
- Nilson: [clientes de você]s ou dos vendedores?
- Sue: [geral]
- Joe: [geral], aí vai direto no televentas.
- Nilson: tá
- Joe: esse trabalho de anotar o que [vale, o que é troca] é feito pela gente também=
- Sue: [é feito pelo formulário]
- = justamente
- Tom: mas isso também, isso também vai muito.. da orientação que vocês terão que dar. Eu sei que vocês não são técnicas é é no assunto de vendas de determinados produtos, mas muitas das vezes o cliente é fala é é, compra o produto por um nome e vocês conhecem o produto por outro nome, tá? É:: o que seu deu aí com uma bica, que além do nome que se deu, o cliente comprou uma bica e ele queria uma bica cromada e, é isso, entendeu. Então tem que de vocês, vocês tem que [(()]
- Nilson: [mas isso essas trocas têm interferido em que em que peso no trabalho de vocês?
- Joe: é porque esse trabalho de anotar o que vai ser trocado, é:: [o cálculo da diferença,] a
- Sue: [tem que dá entrada, né]
- Joe: entrada, tudo isso tá sendo feito pela gente=
- Sue: =e:: tem que dá entrada, às vezes, aí faz um outro pedido, “Ah não, não vamos cancelar a duplicata não, eu vou fazer um ped[ido complementar]
- Joe: [é:: que que eu vou] lembrar?, então a gente faz.
- Sue: justamente.
- Jota: semana passada aconteceram aí dois ou três casos, um foi u:: (() equipamento..
- Sue: ((Sue continua falando, mas a voz do Nilson se sobrepõe à dela))
- Nilson: mas vocês estão colocando esse item aqui, vocês estão botando esse item aqui por causa desses dois, três casos que aconteceram na semana passada?
- Jota: não, não, não não, não, tem ocorrido, Nilson. ((várias pessoas falam ao mesmo tempo, concordando que tem ocorrido))
- Sue: e o cliente veio, usou a fechadura, levou as trinta fechaduras, chegou lá=
- Jota: =Nilson, foi aquele caso que nós discutimos aqui, que estávamos até eu, você e o Sérgio.. a gente falou “olha, o cara quer devolver e agora, vamos aceitar a devolução, não vamos aceitar” eu ainda mencionei.
- Nilson: eu tou com um receio que isso tá começando a=
- Joe: =isso tá tomando um volume, isso tá demais!

Tom: pra fazer esse tipo de troca depois da venda tem que ser uma pessoa.. que treina, uma pessoa que conhece, uma pessoa que sabe fazer isso de uma forma=

Nilson: =mas seria aqui do televentas isso?

Jota: não.

Sue: [não.

Tom: tem que ser uma pessoa é:: Sabe, que pudesse dar um solução rápida "Vem cá o senhor trouxe isso aqui? o que que o senhor quer em troca disso aí? vamos trocar"

/.../

A primeira intervenção de Nilson é uma asserção que tem a força de pergunta de explicitação: "negócio de troca; Sue explicita. A segunda intervenção é uma pergunta aberta, visando ao esclarecimento sobre o envolvimento das Operadoras de Televentas na tarefa de troca de mercadoria "é aí? qual é o negócio de vocês nisso? onde vocês entram nisso tudo?", Sue inicia a resposta, e Nilson toma o turno, parafraseia a resposta e a amplia, deixando a elocução inacabada "ele faz uma compra, recebe a mercadoria", transferindo a responsabilidade pelo restante da informação para as Operadoras. Em seguida, procura esclarecer, com um pergunta bipolar, de quem são os clientes para quem elas realizam trocas "clientes de vocês ou dos vendedores?". A resposta dada por Sue e Joe. "geral", significa que são clientes delas, dos Representantes, sugerindo, inclusive, que são quaisquer outros que se dirigem à empresa. Na troca de turnos, o assentimento do Nilson, "tá", é interpretado como incentivo para que elas ampliem a informação dada anteriormente. As operadoras explicam que todo o trabalho operacional é realizado por elas também. Observa-se, nesse momento, que Tom dá um possível diagnóstico para o problema.

Em seguida, Nilson faz uma pergunta aberta que procura avaliar o grau de interferência da tarefa de troca de mercadoria no trabalho de televentas "mas isso essas trocas têm interferido em que em que peso no trabalho de vocês?" As operadoras explicam que todo o trabalho operacional é feito por elas. Jota começa a participar dando explicações. Faz referência a "dois ou três casos" ocorridos na semana anterior, sugerindo, talvez, que o fato a que as Operadoras se referem tenha sido eventual. Note-se agora que todos estão envolvidos no esclarecimento do problema.

Em vista da resposta dada por Jota, Nilson faz uma pergunta aberta para avaliar a relevância do problema "mas vocês estão colocando esse item aqui, vocês estão botando esse item aqui por causa desses dois, três casos que aconteceram na semana passada?". Note-se que a resposta é construída colaborativamente, ou seja, Jota responde que isso tem ocorrido, Sue completa a informação com um exemplo, Jota tenta lembrar ao gerente o caso que ocorrera e Joe complementa a fala de Jota.

Tom assume o turno e traça o perfil do funcionário que deve ser encarregado pela tarefa de troca; Nilson toma o turno e realiza a última pergunta que leva ao diagnóstico do problema "mas seria aqui do televentas isso?". É afirmado colaborativamente por Jota e Sue, quase que a uma só voz, que não é

da responsabilidade do televentas a tarefa de troca de mercadoria. Tom ainda terminará a orientação que iniciara, visando à solução do problema.

Mais uma vez Nilson conduz a um diagnóstico em que fica implícita a responsabilidade administrativa da empresa na interferência do trabalho de televentas, tendo sido utilizado para isso a estratégia de perguntas em série, que conduz a um resultado desejado, ainda envolvendo todos os participantes.

É importante observar nessa seqüência de esclarecimento do problema da troca de mercadoria que a maior parte das respostas é formulada colaborativamente por Sue, Joe e Jota. Veja-se, inclusive, que o diagnóstico - de que o trabalho de troca não é uma tarefa do setor de televentas - é feito quase que em uníssono. Isso evidencia que, quando se convida à participação, várias vozes podem se manifestar na construção do esclarecimento de um problema, ou seja, na construção de um argumento, que leva a um diagnóstico, pode-se dizer, expresso por todos - gestores e colaboradores.

A análise desse caso confirma a nossa posição de que as perguntas configuraram-se como estratégias para explicitar um conhecimento implicitamente partilhado. Confirma também que Nilson desempenha um papel discursivo de animador e responsável da voz do outro, à qual agrega sua própria voz. Ao alinhar-se com o colaborador para obter informações, Nilson parece trazer argumentos e evidências para convencer os dirigentes de que um estado de coisas precisa ser modificado e medidas precisam ser tomadas a fim de se promover o crescimento da empresa; afinal, a empresa tem seus negócios na área de vendas.

No próximo exemplo, segmento (5), a seguir, Jota, o Diretor Administrativo, se alinha com o outro de modo a buscar esclarecimentos, no entanto, diferentemente dos casos anteriores. Embora ele anime a voz do colaborador, veremos que a postura do executivo é a de atribuir ao outro a responsabilidade pelo que expressa.

Trata-se da situação relacionada ao procedimento de Cobrança. Como Jota não estava presente à reunião nos primeiros vinte minutos do evento, ele quer saber como esse assunto havia sido interpretado inicialmente.

(5)

/.../

Jota: é:: me permite ali.. os outros pontos estão claros, tá? É:: o que que vocês disseram especificamente.. sobre cobrança?

Sue: (())

Jota: eu entendi o:: a cobrança ali foi vista como o que? É:: como uma coisa que vocês estão executando ou como um problema que vocês estão enfrentando?

Joe: é:: uma uma faz parte da nossa rotina de trabalho

Jota: ah, ta.

Joe: (())

Jota: tudo bem.

Nilson: isso aqui foi um levantamento de como está sendo desenvolvido o trabalho, as atividades que elas executam, umas causam problema e outras são atividades=-

Tom: =mas tá atrapalhando? Vocês estão cobrando?

Sue: nós ligamos pro cliente quando o cliente.

- Joe: pros clientes.
- Nilson: ah, o nomezinho vai subindo elas começam a ligar, depois de 25 elas tão começando a fazer o trabalho.
- Tom: mas eu acho que isso aí seRia um serviço lá de cima. TEria que ser um trabalho da Bia ((enquanto Tom fala, Jota vai discordando com a cabeça)) porque gera pra elas, veja bem, elas estão aqui pra gerar negócios.. e ao mesmo tempo elas vão cobrar, gera um constrangimento.
- Sue: um constrangimento com o cliente, entendeu.
- Nilson: não é cobrar propriamente, elas fazem uma tomada de posição de como tá a situação
- Tom: na hora, na hora que ela tá anotando o pedido e elas perceberem que existe uma pendência.. aí sim.
- Sue: aí nós informamos ao cliente, tá? {{{ ()}}
- Tom: [o pedido tá aqui,] [mas o crédito e cobrança tá bloqueando.
- Jota: [Eu..] [eu..
quando fiz a colocação sobre cobrança e foi que eu estava tendo também isso aí em dúvida
- Sue: [[()]]
- Nilson: [isso] aqui já é já é rotina.**
- Jota: agora, veja bem, não com isso que amanhã ou nos próximos dias que vocês vão parar de fazer.
- Sue: não.
- Jota: nós vamos estudar isso aí.
- /.../

Jota deseja esclarecer se a atividade de cobrança foi apresentada como sendo algo da rotina ou como algo que causa problemas. Observe-se que há formulação de três perguntas até que a terceira deixa claro o seu objetivo “É:: o que que vocês disseram especificamente.. sobre cobrança?; “Eu entendi o:: a cobrança ali foi vista como o que?” “É:: como uma coisa que vocês estão executando ou como um problema que vocês estão enfrentando?”. Isso atesta que as perguntas realizadas têm um caráter diferente. Joe informa que faz parte da rotina de trabalho e Nilson explica o momento em que o tópico foi introduzido, ou seja, durante a atividade de levantamento de atividades do setor de televentas. Jota parece aceitar o esclarecimento dado. Tom, entretanto, na continuidade da seqüência, problematiza o assunto, através de duas perguntas consecutivas, no mesmo turno: “mas tá atrapalhando? vocês estão cobrando?”.

Embora se esclareça de outro modo que a tarefa faz parte da rotina, ele manifesta a sua posição em relação a quem deve executar a tarefa de cobrança. Após a intervenção de Tom, Jota irá expressar a sua dúvida quanto a ser adequado as operadoras de televentas fazerem cobrança, alinhando-se a Tom.

Vimos até aqui que as informações dadas pelos colaboradores em diferentes estruturas de participação conduzem à relevância e a um possível diagnóstico do problema, para a avaliação da própria empresa, tendendo à centralização na solução dos problemas evidenciados.

3.2 O colaborador com autonomia para tomar decisão

Como convite à participação do colaborador no processo de solução de problema, o executivo, ao alinhar-se com o outro, pode também reconhecer que o outro tem autonomia ou certa autonomia para decidir. Nesse caso, as perguntas ao realizadas tendem à descentralização.

A consulta realiza-se através de apresentação de proposições para consideração e decisão do colaborador. Desse modo, o oferecimento de uma proposição sujeita à aceitação tem um potencial dinâmico de se desenvolver em uma ampla decisão compartilhada. Aberta a discussão, embora a empresa possa desejar controlar o processo e o resultado da consulta, os participantes podem se sentir mais à vontade para apresentar discordância e propor outras medidas que, inclusive, contrariem decisões já tomadas.

Veremos, a seguir, segmento (6), consultas explicitamente formuladas para a decisão das operadoras de televidas. Mas, mesmo assim, os executivos dão o seu *input*, provavelmente numa tentativa de assegurar que as colaboradoras aceitem a proposta feita. A iniciativa de apresentar soluções para o problema do atendimento ao cliente na janela parte de Jota.

(6)

/.../

Jota: então o que que vocês, o trabalho é de equipe.

Sue: claro.

Nilson: o trabalho é de equipe.

Jota: certo?

Nilson: dentro de trabalho [tem um série] de tarefas.

Jota: [pra eu pegar.], pra eu pegar uma pessoa nova, tá?, de fora, pra implementar o atendimento lá.. no na ponta da linha lá no junto ao cliente que chega aqui.

Sue: certo.

Jota: pra acabar a janela.

Sue: hum

Jota: tá, eu provavelmente eu vou ter que.. ter uma pessoa tarimbada.., tá? eu vou colocá-la ((apontando para Isa)) que já tem dois meses, está muito melhor que se uma pessoa crua que não conhece nada da nossa empresa, nem da nossa realidade, tá? o que que vocês me diriam de eu montar lá dentro.

Sue: hum?

Jota: tá? eu tenho uma sala ali, totalmente reservada, eu montar com vocês um rodízio, cada uma até atender os telefones lá e ao mesmo tempo atender alguns clientes que viessem aqui? acabar com a janela. que que vocês acham da idéia?

Sue: faríamos um rodízio?

Joe: mas esse rodízio assim.. quem estivesse lá, atenderia as ligações daqui também do televidas?

Jota: até poderia atender, até poderia atender. como? "Rosa, olha não estou com cliente nenhum aqui, ligação pode passar pra mim, também."

- Tom: mas tem que ter computador lá.
Jota: Computador.
Tom: o mesmo computador.
Jota: o mesmo, o mesmo, a mesma coisinha, a mesma coisa.=
Tom: =é como se você mudasse a sua mesa.=
Jota: =só que.. na hora que o cliente chegasse, “Rosa., estou com cliente não passa mais ligação”.
- Sue: é:
Jota: por que? as vendas que são ser efetuadas lá, vão ser computadas para o televidas.. com uma vantagem.. que eu vejo
- Sue: hum?
Jota: eu efetuar a venda ali, junto com o cliente, na hora, eu posso até forçar mais um pouquinho.
- Sue: é.
Nilson: tem a tabela de preços o cliente vê.
Sue: é.
Nilson: tem uma mesa pro cliente abrir a tabela de
pr[ços e tirar o pedido].
Jota: [por que eu to pensan]do
num sistema de rodízio? porque, vamos lá, porque ninguém ficaria “ah vai me mudar de sala, vai”, não cada dia uma vai pra lá .
- Sue: por mim tudo bem, Jota, a princípio
Joe: eu acho até necessário até que tenha, que TENHA.=
Jota: =por que? Pra eu colocar uma pessoa novata, crua=/.../
/.../

Antes de realizar a consulta, “o que que vocês me diriam de eu montar lá dentro /.../ tá? Eu tenho uma sala ali, totalmente reservada, eu montar com vocês um rodízio, cada uma até atender os telefones lá e ao mesmo tempo atender alguns clientes que viessem aqui? Acabar com a janela. que que vocês acham da idéia?”, Jota faz uma preparação através da qual procura envolver e construir argumentos para apresentar a proposição a ser considerada pelas Operadoras, solicitando em seguida que elas se posicionem em relação à proposta apresentada.

Note-se que as Operadoras não concordam imediatamente com a proposta. Sue faz uma pergunta de confirmação - “faríamos um rodízio?”, e Joe, uma pergunta de esclarecimento - “mas esse rodízio assim.. quem estivesse lá, atenderia as ligações daqui também do televidas?” Jota admite a possibilidade de elas atuarem, durante o rodízio, nas duas atividades - televidas e atendimento ao cliente face a face - e demonstra como proceder. Tom, por sua vez, assume o turno e Jota e Nilson alinham-se a ele na co-construção de uma seqüência colaborativa para convencer as operadoras a concordarem com a proposta feita.

A outra consulta é feita por Tom. Ele apresenta uma proposta, segmento (7), que se refere ao local para o atendimento em rodízio.

(7)

/.../

Tom: =e se desse atendimento aqui ao cliente, aqui no televendas, é muito ruim?

Jota: é ruim.

Tom: ali, uma mesinha ali do lado, nós já tínhamos falado até, uma mesa ali do lado

Jota: eu acho pior, eu acho pior. O que que vocês acham?

Tom: rasgava até uma porta pro cliente.

Joe: eu, na minha opinião, seria melhor uma pessoa lá[.]entendeu?

Sue: [É.]

Nilson: o cliente encaminhado.. pra lá.

Joe: veio sem pedido.

Jota: [pra lá.]

Joe: [prá lá.]

Nilson: Não veio com pedido ou sem pedido.. lá.

Joe: porque tudo que acontece vem parar aqui.

Nilson: vem buscar tudo lá.

Joe: ah eu queria fazer uns acréscimos, aí o cliente volta pra cá.

/.../

A consulta formulada por Tom é realizada através de uma proposição que encerra uma hipótese “e se”, marcada ao final por um pedido de avaliação - “e se desse atendimento aqui ao cliente, aqui no televendas é muito ruim?” Assumindo a autoria da consulta, Tom reapresenta a proposta mais duas vezes, sendo recusada a cada lance. Observe-se que, quando Jota, com uma pergunta aberta, consulta os demais presentes, transferindo a eles o turno de fala “o que que vocês acham?”, ocorre um alinhamento entre Joe, Sue, Nilson e Jota, e as vozes desses participantes constroem colaborativa e enfaticamente uma recusa convincente à proposta feita por Tom.

No próximo exemplo, segmento (8), temos uma “consulta” de outra natureza. Jota alinha-se às colaboradoras para demonstrar consideração por possíveis necessidades do grupo.

(8)

/.../

Jota: vocês vão amadurecer isso aí, ou vocês.. vêem alguma dificuldade?

Sue: não:: acho que tudo é válido

Jota: vocês são quatro, no máximo cada dia uma (*vozes superpostas*) é bom, sem dúvida.

Tom: muda o ambiente de trabalho sai dali mesa, sai da sala, vai pra lá, conversa, o cliente sempre fala, sempre conhece outras pessoas, sempre distrai um pouco.. acho que é válido

Sue: (())

/.../

Jota procura saber se as operadoras precisam de tempo para amadurecer a idéia e refletir sobre alguma dificuldade, realizando uma pergunta bipolar. Sue diz que não, e Jota avalia de modo positivo a decisão tomada. Tom, ainda, irá dirigir-se a elas procurando mostrar as vantagens da alternância do local de trabalho.

Na continuação da seqüência, as propostas para implementação da decisão tomada serão feitas colaborativamente entre Jota e Sue. Jota oferecerá os meios para implementar a decisão tomada e assume pessoalmente mais uma possibilidade de escolha entre a melhor sala. Sue irá intervir e fazer a escolha entre as alternativas dadas, apresentando razões, o que será aceito por Jota. Torna-se tênue a linha que separa a consulta da decisão compartilhada. Uma vez que as idéias se tornam públicas, refutar-se à contribuição do outro pareceria ilógico ou autoritário.

Conclusão

O convite à participação em reuniões empresariais, que tenham como objetivo, entre outros, discutir problemas internos e externos que interferem na produtividade da empresa, cria a oportunidade para que colaboradores contribuam para alcançar os objetivos empresariais.

Consultas tanto levam à percepção da necessidade de ação para a resolução de problemas, quanto levam à busca de solução desses mesmos problemas, junto às quais as vozes que se manifestam influenciam-se mutuamente. Consultas evidenciam não apenas a própria natureza da atividade, que está voltada para a solução de problemas, mas, sobretudo, torna visível, através do alinhamento dos executivos, a função que estes atribuem a consultas da solução de problemas. Observa-se, assim, que a consulta situa-se em meio ao contínuo de centramento e descentramento, ora apresentando-se de modo mais centralizado, quando o colaborador é fonte de informação para a empresa, a exemplo dos segmentos (1), (2), (3) (4) e (5), ora mais descentralizado, quando ao colaborador é dada autonomia ou certa autonomia para tomar a decisão, como apresentado nos segmentos (6), (7), e (8).

É possível, portanto, atribuir ao ato de consultar uma tensão entre o relaxamento e a manutenção do controle por parte da empresa. Se, por um lado, a contribuição dos colaboradores é importante para que avaliações sejam feitas e decisões tomadas, não se queira, entretanto, crer que o controle deixe de existir. Consultas/perguntas, inclusive, são também concebidas, em função do contexto social, como mecanismos de controle, até mesmo porque, em muitas situações, a resposta é esperada (cf. Heritage, 1984: 294; Kunsmann, 2000), o que evidencia a natureza interacional do par pergunta-resposta. No entanto, uma vez que se instaura um processo dialético, as decisões tendem a ser compartilhadas.

O ato de consultar revela que gestores realizam um delicado balanceamento entre o ato de se abrirem à influência dos colaboradores, por um lado; e a manutenção do controle no processo de solução de problemas.

The present work aims at contributing to a better understanding of consultation's activity performed by executives to their collaborators in business meetings in problem-solving speech activities as an attempt to solve problems. Working within the Interactional Sociolinguistics approach for discourse analysis, we observed the executives' alignments and their verbal actions in three meetings, collected in a Brazilian company, in an ethnographic oriented research. The consultations display different purposes, and can be understood as actions not only to collect information, but also to influence and promote employees' participation in activities oriented to solve problems.

Key words: Consultation, Participative decision-making, Business Meetings

Referências

AKINNASO, F. Niyi e AJIROTUTO, Cheryl S. Performance and ethnic style in job interviews. In: GUMPERZ, John J. *Language and social identity*. Cambridge, MA: Cambridge U. Press, [1982], 1996. p. 119-144

BASTOS, Clarissa R. P. Estilos Discursivos de Liderança Gerencial em Atividades de Fala Problema-Solução em Reuniões Empresariais. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001. (Tese de Doutorado)

BODEN, Deirdre. *The business of talk*. Cambridge, MA: Polity Press, 1994.

BRYMAN, Alan. Leadership in organizations. In: CLEGG et al. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sages Publications, 1996. p. 276-292

BUTTON, G. Answers as interactional products: two sequential practices used in job interviews. In: DREW, P. & HERITAGE, J. (Eds.). *Talk at work*. Interaction on institutional settings. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1992.

CLAYMAN, Steven E. Footing in the achievement of neutrality: the case of news-interviews discourse. In: DREW, P. & HERITAGE, J. (Eds.). *Talk at work*. Interaction on institutional settings. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1992. p.163-98

ERICKSON, Frederick e SCHULTZ, Jeffrey. "O quando de um contexto: Questões e métodos na análise da competência social. Trad. Pedro M. Garcez e Clarissa Surek-Clark. In: RIBEIRO, Branca T. e GARCEZ Pedro M. (Orgs.). *Sociolinguística interacional: antropologia, linguística e sociologia em análise do discurso*. Porto Alegre: AGE, 1998. p. 142-153.

_____. *The Counselor as Gatekeeper; Social interaction in interviews*. UK, Academic Press, 1982

GOFFMAN, Erving. *Behavior in public places*. New York, Free Press/Macmillan, 1963.

_____. A situação negligenciada. Trad. Pedro M. Garcez. In: RIBEIRO, Branca. T. e GARCEZ, Pedro. G. (orgs.) *Sociolinguística Interacional*. Porto Alegre: Age,

[1964] 1998. p. 11-16.

_____. Footing. In: _____. *Forms of talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1981. p. 124-159

_____. Footing. Trad. Beatriz Fontana. In: RIBEIRO, B. T. e GARCEZ, P. G. (Orgs.) *Sociolinguística Interacional*. Porto Alegre: Age, 1998. p. 70-97

GUMPERZ, J. *Discourse Strategies*. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1982.

HERITAGE, John. Conversation analysis. In: _____. *Garfinkel and ethnomethodology*, Cambridge, MA: University Press, 1984. p. 233-291

HYMES, Dell. *Foundations in Sociolinguistics. An ethnographic Approach*. London, Tavistock, [1974], 1977.

KUNSMANN, Peter. Gender, Status and Power in Discourse Behavior of Men and Women. *Linguistik online* 5, 1/2000. Disponível em: <http://www.linguistik-online.de/1_00/KUNSMANN.HTM> Acessado em: maio de 2001.

LEVINSON, Stephen C. Activity types and language. In: DREW, P. & HERITAGE, J. (eds.). *Talk at work*. Interaction on institutional settings. Cambridge, MA: Cambridge University Press, 1992. p. 66-100.

MARCUSCHI, Luiz Antônio. *Análise da conversação*. São Paulo: Ática, 1986.

MORENTE, Manuel G. *Fundamentos de filosofia*. Trad. Guilherme de la Cruz Coronado. São Paulo: Mestre Jou, [1964], 1970.

MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea; a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, [1991], 2001.

MUNTER, Mary. *Guide to managerial communication: effective business writing and speaking*. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

PARÉ, Anthony e SMART, Graham. Observing genres in action: towards a research methodology. In: FREEDMAN, Aviva e MEDWAY, Peter. *Genre and the New Rhetoric*. London: Taylor & Francis, 1994. p. 146-154.

PATTHEY-CHAVEZ, Genevieve. Producing the authoritative voice in a computer lab. *Text* 14 (1), p. 77-111, 1994.

PEREIRA, Maria das Graças D. Interações de ajuda em um serviço de atendimento ao cliente em uma empresa brasileira. Trabalho apresentado na 5ª Conferência Internacional de Pragmática, México, 1996.

SARANGI, Srikant e ROBERTS, Celia (Ed.). *Talk, work and institutional order. Discourse in medical, mediation and management settings*. Berlin, New York: Mouton Gruyter, 1999.

SCHEGLOFF, Emanuel A Sequencing in conversational openings. In: Gumperz, John, J. e Hymes Dell (Ed.). *Directions in sociolinguistics*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1972. p. 346-380.

.SCHIFFRIN, Deborah. The management of a co-operative self during argument:

the role of opinions and stories. In: GRIMSHAW, Allen D. *Conflict talk: sociolinguistic investigations of arguments in conversations*. Cambridge, MA: University Press, 1990. p. 241-259.

_____. Narrative as self-portrait: Sociolinguistics construction of identity. *Language in Society*, v. 25, n. 2, 1996.

TANNENBAUM, R. & SCHMIDT, W. H. Como escolher um padrão de liderança. In: TANNENBAUM, R et. al. *Liderança e organização*. Trad. Auriphebo B. Simões. São Paulo: Atlas, 1970.

VROOM, V.H. e YETTON, P.W. Leadership and decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Pres, 1973.

Convenções de transcrição

..	pausa curta, com menos de meio segundo
...	pausa longa, com mais de meio segundo
.	entonação descendente ou final de elocução
?	Entonação ascendente
,	entonação de continuidade
=	elocuições contíguas, enunciadas sem pausa entre elas
–	acento forte
: ou ::	alongamentos
[início de sobreposição de falas
]	final de sobreposição de falas
()	fala não compreendida
(palavra)	fala duvidosa
(())	comentário do analista, descrição de atividade não verbal
“palavra”	fala relatada

Os critérios de convenção de transcrição foram estabelecidos com base em Atkinson & Heritage (1984) e Tannen (1989).