



Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicação
Programa de Pós-Graduação em Letras



Economia de Comunhão:
um estudo sociodiscursivo da interação entre superior e subordinado

Adelmo Cordeiro Galindo

Recife
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicação
Programa de Pós-Graduação em Letras

Economia de Comunhão:
um estudo sociodiscursivo da interação entre superior e subordinado

Adelmo Cordeiro Galindo

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Federal de Pernambuco como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de Mestre em Linguística.

Orientadora: Profa. Dra. Judith Chambliss Hoffnagel

Recife
2009

Ficha Catalográfica

Galindo, Adelmo Cordeiro
Economia de comunhão: um estudo sociodiscursivo da intereção entre superior e subordinado / Adelmo Cordeiro Galindo. - Recife: O Autor, 2009.
164 folhas: il., fig., quadros.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CAC. Letras, 2009.

Inclui bibliografia e anexos.

1. Linguística. 2. Sociolinguística. 3. Interação social. 4. Economia de comunhão. I. Título.

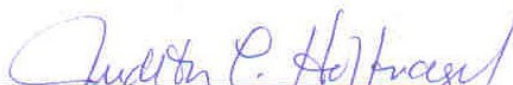
801	CDU (2.ed.)	UFPE
306.44	CDD (22.ed.)	CAC2009-56


ADELMO CORDEIRO GALINDO


Economia de Comunhão: Um Estudo Sociodiscursivo da Interação entre Superior e Subordinado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Federal de Pernambuco como requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Linguística.

BANCA EXAMINADORA:


Prof.^a. Dr.^a Judith Chambiliss Hoffnagel
Orientadora – LETRAS - UFPE


Prof.^a. Dr.^a. Kazue Saito Monteiro de Barros
LETRAS - UFPE


Prof.^a. Dr.^a. Mercedes Fátima de Canhas Crescitelli
PORTUGUÊS - PUC-SP

A minha família, especialmente a Odete,
minha mãe, e a Paulo, meu irmão.

Agradecimentos

Durante o Mestrado, e, mais especificamente, nos estudos sobre interação, uma das lições aprendidas é de que, em grande parte, o que sou hoje é fruto das relações com as pessoas que encontrei na academia, nas empresas, no campo de pesquisa, e, certamente, das relações com tantas pessoas que constituem minha história. A todas essas pessoas dirijo meu agradecimento, mesmo àquelas cujos nomes não são mencionados aqui. Contudo, quero lembrar algumas pessoas que tiveram um papel especial, e mais direto, na realização desse trabalho. E não poderia deixar de agradecer a minha família, a minha mãe, Odete Rodrigues Galindo – pelo apóio discreto, indescritível e insubstituível –, a meu Irmão, Paulo Galindo Cordeiro – amigo fiel, aos quais dedico esse meu trabalho.

Agradeço imensamente à Professora Judith Hoffnagel, pela dedicação em acompanhar meu trabalho, pelas orientações e pelo incentivo à pesquisa, à aventura de descobrir o ser humano em suas relações socioculturais. Agradeço à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Letras (PPGL), especialmente a Angela Dionísio, pela atenção, pelo incentivo a esse estudo e pela ajuda de custo para a realização da pesquisa de campo, em São Paulo. Agradeço, também, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela bolsa que me concedeu durante o período do Mestrado. Agradeço à Professora Kazue Saito, pelas pertinentes observações feitas na Pré-banca; à Professora Cristina Sampaio, ao Professor Sérgio Alves, à Professora Beth Marcuschi, à Professora Virgínia Leal, ao Professor Marlos Pessoa, à Professora Stella Telles, ao Professor André Camlong, com os quais tive aulas, durante o Mestrado. Agradeço ainda o apoio técnico e a atenção dos trabalhadores da Secretaria do PPGL: Jozaias, Diva e os estagiários.

Gostaria de dirigir um agradecimento especial também aos representantes do Movimento dos Focolares, em Pernambuco e em São Paulo: Ivanaldo de Araújo e João Manoel Motta, que, numa atitude de confiabilidade e incentivo, deram-me o apóio necessário para desenvolver a pesquisa de Campo. Ainda no âmbito desse movimento, gostaria de agradecer a Delfim Moreira, Valdeny Diniz, Airton Ferreira Júnior, Carlos Leal, João Batista Florentino, Alexandre Magno, Charles de Souza, André Prevato, Ednilson Cavalcante, Felipe Motta, Hilton Jacinto, Renê Moscon, Rafael Tomasetto, Emanuel de Nazaré, Anaxinando Nascimento e Eustáquio Rosa. Quero também dirigir um agradecimento especial aos representantes da EdC no Brasil: Andréa e Maria Júlia, do Centro Filadelfia – Estudos, Pesquisa e Documentação da EdC; Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (ANPEC), Agostinho Lopes, Armando Tortelli, Professor Roberto Cintra e Márcia Baraúna. Todas as pessoas mencionados neste parágrafo, direta

ou indiretamente, ajudaram-me a abrir ou me abriram portas para o conhecimento e a própria experiência da comunhão em nível empresarial, institucional, social.

Quero agradecer imensamente aos gestores e funcionários das duas empresas estudadas aqui. Não menciono seus nomes por questões éticas, mas me dirijo a cada um deles, pessoalmente, não apenas numa atitude de agradecimento pela abertura e colaboração em relação ao estudo das interações entre eles, mas também numa atitude de admiração e estima pela competência profissional e o exemplo de humanismo, cujas expressões concretas pude presenciar durante a pesquisa.

Agradeço, ainda, a meus colegas de curso, pelo companheirismo, especialmente a Ewerton, Suzana, Giselda, Noádia, Gerenice, Fabíola de Jesus, Aldenora, Evangelina.

Resumo

O trabalho desenvolvido aqui consiste num estudo das relações entre pessoas que exercem funções diferentes em duas empresas ligadas à Economia de Comunhão (EdC), sediadas no estado de São Paulo. A EdC surgiu no âmbito de um movimento social cristão, o Movimento dos Focolares, e propõe um modelo de gestão econômica e de pessoas baseado no princípio da fraternidade. O estudo apresentado nesta dissertação analisa como se constituem as relações entre pessoas que exercem cargos de diferentes níveis hierárquicos, a partir dos estudos da Sociolinguística Interacional, com base nos conceitos de enquadre (Goffman, 1974; Tannen & Wallat, 1987/2002), alinhamento (Goffman, 1979/2002), face (Goffman, 1967/1980) e polidez (Brown e Levinson, 1987). É um estudo qualitativo interpretativo, realizado numa perspectiva etnográfica de observação participante. O *corpus* da pesquisa consiste em gravações de reuniões, entrevistas, anotações de campo e documentos escritos. A seleção dos dados analisados foi feita conforme os objetivos da pesquisa, para dar maior visibilidade às interações entre os participantes. O estudo demonstra que as duas empresas têm características peculiares que propiciam abertura na interação entre superior e subordinado, possibilitando aos funcionários que exercem cargos hierarquicamente inferiores influenciar em decisões que competem a funcionários de cargos superiores, embora indique também que essas empresas estão em estágios diferentes de desenvolvimento da proposta de gestão da EdC.

Palavras-chave: Linguagem e Trabalho; Economia de Comunhão; Sociolinguística Interacional; Enquadre; Alinhamento; Face

Abstract

This paper that has been developed here is composed of a study of relationships among people who perform different functions at two Economy Of Communion companies (EoC), in the state of São Paulo. EoC was born in the scope of a Christian social movement, the movement of Focolares, and proposes a model of economic and personnel management based on the principle of fraternity. The study presented in this dissertation analyses how the relationships between people who do jobs at different levels of hierarchy, at these companies are constituted, based on studies of Interactional Sociolinguistics and on the concepts of frame (Goffman, 1974; Tannen & Wallat, 1987/2002), footing (Goffman, 1967/1980) and politeness (Brown and Levinson, 1987). It is an interpretative and qualitative study, carried out from the ethnographic perspective of participant observation. The corpus of the research is composed of recordings of meetings, interviews, notes and written documents. The selection of the data was made according to the aims of the research in order to offer a greater visibility to the interactions among the participants. The study shows that both companies have peculiar traits which provide a more open interaction between the superior and the subordinate staff, allowing the staff whose functions are of lower rank in terms of hierarchy to influence decision making that is within the scope of the higher ranking staff, although it shows also that these companies are at different levels in the development of the purpose of the management style proposed by the EoC.

Key words: Talk at work; Economy of Communion; Interactional Sociolinguistics; Frame; Footing; Face

Sumário

INTRODUÇÃO	14
1. Preliminares.....	15
1.1 Objetivo da pesquisa.....	16
1.2 Relevância da pesquisa.....	16
2. Economia de Comunhão.....	18
CAPÍTULO 1: RELAÇÕES EM AMBIENTES DE TRABALHO.....	22
1. EdC e sua perspectiva de gestão de pessoa.....	22
1.1 Gestão.....	22
1.2 Hierarquia e autoridade.....	24
1.3 Fraternidade e reciprocidade.....	26
2. Um olhar sobre as interações.....	28
2.1 Premissa.....	30
2.2 Enquadre.....	31
2.3 Alinhamento.....	34
2.4 Face e Polidez.....	35
CAPÍTULO 2: ENTRANDO EM CAMPO.....	38
1. Uma fundição.....	39
2. Uma Policlínica.....	40
3. Um estudo de caso.....	41
4. <i>Corpus</i>	41
5. Critério para a análise.....	42
6. Transcrição de dados.....	43
CAPÍTULO 3: UMA FUNDIÇÃO EM MUDANÇA.....	45
1. Processo de transição.....	46
2. Reunião de qualidade.....	51
3. Abertura e participação na abordagem de problemas.....	52
4. Diálogo: caminho rumo a soluções.....	67
5. Negociações delicadas e alinhamentos colaborativos.....	79
CAPÍTULO 4: UMA POLICLÍNICA EM DESENVOLVIMENTO.....	93
1. Negociação, abertura e flexibilidade.....	94
2. Em busca do diálogo.....	106

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
1. A fundição.....	125
2. A policlínica.....	128
3. As empresas estudadas e a EdC.....	130
BIBLIOGRAFIA.....	132
ANEXOS.....	139
Segmentos analisados – empresa I.....	139
Segmentos analisados – empresa II.....	152
Quadro 7 – descrição da segunda reunião na empresa II.....	162
Convenções para transcrição.....	165

Lista de figuras

Figura 1	Enquadres	33
Figura 2	Organograma da organização hierárquica da empresa I.....	50
Figura 3	Organograma da produção industrial da empresa I.....	51

Lista de quadros

Quadro 1	Convenções para transcrição	43
Quadro 2	Participantes da primeira reunião de qualidade.....	53
Quadro 3	Participantes da segunda reunião de qualidade.....	67
Quadro 4	Participantes da terceira reunião de qualidade.....	79
Quadro 5	Participantes da primeira reunião da empresa II.....	94
Quadro 6	Participantes da segunda reunião da empresa II.....	106
Quadro 7a	Descrição da primeira parte da segunda reunião da empresa II.....	108
Quadro 7b	Descrição da segunda parte da segunda reunião da empresa II.....	121

...nos lembramos do passado e continuamente o re-historiamos, variando a significância relativa de diferentes eventos de acordo com a pessoa em quem nos transformamos, descobrindo conexões das quais não estávamos previamente cientes, nos reposicionamos a nós mesmos e aos outros em nossas redes de relações. O passado não está gravado em pedra, e o significado dos eventos e experiências está constantemente sendo reenquadrado dentro dos contextos de nossas vidas correntes e em curso.

(Mishler, 2002, 106)

Introdução

Desenvolvo nesse trabalho um estudo de caso sobre as interações entre pessoas que exercem funções diferentes em duas empresas ligadas à Economia de Comunhão. A Economia de Comunhão (doravante EdC), conforme introduzirei na última parte deste capítulo, propõe uma gestão organizacional e econômica fundamentada em princípios sociorreligiosos (Bruni, 2005; Leite, 2007; Pinto e Leitão, 2006; Ferreira *et alii*, 2006), tais como a fraternidade, a reciprocidade, por exemplo, que, segundo Bruni (2005), devem constituir a base da autoridade exercida nas empresas de EdC.

Este estudo é desenvolvido a partir de uma noção de língua como ação social (Fairclough, 2001) e das categorias de análise provenientes dos estudos da Sociolinguística Interacional: enquadre (Goffman, 1974), alinhamento (Goffman, 2002), face (Goffman, 1980) e polidez (Brown e Levinson, 1987).

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, este trabalho foi desenvolvido numa perspectiva etnográfica. Para a coleta de dados foi feita uma pesquisa de campo numa perspectiva de observação participante no âmbito das duas empresas estudadas e no âmbito de um movimento cristão católico, Movimento dos Focolares, que deu origem à EdC, em 1991.

A experiência de convivência com os participantes da pesquisa e com a comunidade do Movimento dos Focolares contribuíram para uma compreensão mais aproximativa dos significados das relações interpessoais no âmbito da EdC, fundamental para o estudo desenvolvido aqui, que se constitui numa pesquisa qualitativa e explicativa (Gil, 2002).

Nas considerações preliminares, abaixo, faço uma introdução a essa pesquisa a partir de elementos que constituem a base do trabalho desenvolvido nessa dissertação. Na seção subsequente, desenvolvo uma introdução concisa sobre a Economia de Comunhão, procurando delinear os aspectos constitutivos de sua história. O capítulo 1 está organizado em duas partes. Na primeira, abordo alguns conceitos fundamentais relacionados à gestão de pessoa no âmbito da EdC, em termos paradigmáticos, ou seja, discuto o conceito de autoridade, fraternidade e reciprocidade que constituem a perspectiva teórica de gestão das empresas ligadas à EdC. Na segunda parte, discuto o conceito de língua e as categorias que orientam o estudo apresentado nessa dissertação.

No capítulo 2, trato dos aspectos metodológicos que orientaram a coleta e a análise dos dados estudados aqui. Nos capítulos 3 e 4 desenvolvo a análise dos dados das duas empresas estudadas, no objetivo de compreender como se dão as relações entre pessoas que exercem funções diferentes no âmbito interno dessas duas empresas.

1

Preliminares

Partindo do pressuposto de que uma pesquisa nasce de uma indagação cuja possível resposta demanda um estudo teórico e empírico com foco direcionado, nessa pesquisa parto da seguinte questão: como se constitui a interação entre superior e subordinado em empresas coligadas à Economia de Comunhão?

A EdC tem sido estudada em várias áreas do conhecimento, especialmente por motivos relacionados a sua valorização ao ser humano (Manegassi, 2007), à aprendizagem organizacional (Kurtz, 2005; Sampaio, 2006), à organização do trabalho (Barros, 2006), à motivação para o trabalho (Mendes, 2003), às relações interpessoais no âmbito empresarial (Mendes, 2003; Kurtz, 2005), à sua natureza e à sua contribuição específica no âmbito socioeconômico (Leite, 2005).

Uma dimensão cada vez mais importante nas organizações empresariais são as relações humanas (Mendes, 2003; Kurtz, 2005) e as consequências advindas de sua qualidade para a produção, para o crescimento da própria empresa e para a realização profissional daqueles que atuam nessas organizações. A qualidade das relações humanas é considerada um aspecto fundamental para a EdC (Bruni, 2005; 2007).

No âmago das relações interpessoais, em uma empresa, está a relação entre pessoas que exercem funções diferentes. Nesse sentido, Bruni¹ (2005, 139) afirma “...que, até agora, a organização interna das empresas EdC não suscitou novas formas de gestão que tornam a experiência de comunhão mais ‘objetiva’, traduzindo-a em boas práticas institucionais de governança.”, manifestando, em seguida sua esperança de que isso chegue a se concretizar.

A questão de pesquisa acima suscita um estudo sistemático das relações no âmbito de empresas coligadas à EdC, especificamente um estudo das interações entre superior e subordinado, questão essa que está estreitamente relacionada à governança (Bruni, 2005), em termos de idealização do Projeto² de EdC.

¹ Luigino Bruni é professor de Economia Política na Universidade de Milano-Bicocca (It). Desenvolve pesquisas nas áreas de Teoria Econômica, Filosofia da Economia, e História do Pensamento Econômico. É membro do Centro Internacional de Estudos do Movimento dos Focolares e da Comissão Central de Economia de Comunhão.

² A expressão *Economia de Comunhão* é, às vezes, substituída pela expressão *Projeto de Economia de Comunhão*. Esse segundo termo é mais comum em discursos mais próximos ao período de surgimento da EdC (1991), quando a ideia de projeto era mais em evidência. Atualmente – após quase dezoito anos de seu surgimento e com várias empresas coligadas –, entre os estudiosos e protagonistas da EdC, é mais freqüente o termo *Economia de Comunhão*.

1.1

Objetivo da pesquisa

Como foi mencionado acima, o principal objetivo dessa pesquisa é estudar as interações entre superior e subordinado em empresas coligadas à Economia de Comunhão, em situações cotidianas dessas organizações, especialmente em reuniões de trabalho. Com esse propósito, estudamos a construção de alinhamentos, bem como a realização de mudanças nestes, realizadas por superiores e subordinados; analisamos como são tratadas as faces de superiores e subordinados e se/e como são usadas estratégias de polidez na interação entre os participantes dessa pesquisa.

1.2

Relevância da pesquisa

Referindo-se a um estudo desenvolvido pela Universidade de Lancaster, que analisa processos de mudanças em um estilo de produção denominado pós-fordiana, Norman Fairclough (2001, 278) afirma que “Novas formas de interação” no ambiente de trabalho “estão emergindo”. Ele defende que essas mudanças se refletem nas práticas discursivas – e/ou são motivadas por elas – e que “o uso linguístico está assumindo maior importância como meio de produção e controle social no local de trabalho” (2001, 26).

No que se refere ao objeto de estudo apresentado nessa dissertação, a EdC, Bruni (2005) diz que ela se caracteriza por fazer da ética e da sociabilidade sua vocação, seu *modus facendi*, distinguindo-se assim, inclusive, das empresas sociais em que a ética e a sociabilidade são motivadas por uma preocupação com a própria reputação da empresa perante a sociedade. Priorizando esses valores sociais, ética e sociabilidade, que permeiam todas as relações comuns ao mundo empresarial – a saber, as relações humanas no âmbito da empresa, as relações com clientes, fornecedores, concorrentes etc., as relações com o Estado, e, inclusive, as relações com o meio ambiente – a Economia de Comunhão propõe um novo *modus operandi* econômico-empresarial, ainda que as empresas coligadas à EdC continuem envolvidas na teia do mercado, em um sistema capitalista.

Neste estudo, focalizo as relações sociodiscursivas entre superior e subordinado no âmbito de duas empresas ligados à EdC. Essa proposta se mostra relevante no bojo dos estudos já desenvolvidos sobre esse assunto devido à especificidade de abordagem e de foco temático, haja vista que os trabalhos que tiveram como objeto de estudo a EdC se concentraram em outros eixos temáticos.

Mediante uma revisão bibliográfica sobre trabalhos desenvolvidos sobre a EdC, percebe-se que ainda não há uma análise sociolinguística cujo foco sejam as relações entre

peças que exercem funções diferentes em empresas que aderiram à proposta da EdC. As pesquisas mais voltadas para as relações entre os agentes dessas empresas são o de Mendes (2003), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, e o de Kurtz (2005), do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O foco do trabalho de Mendes (2003) é a confiança, a solidariedade e a camaradagem, características que envolvem as relações entre os diversos agentes das empresas. O arcabouço teórico-metodológico que orienta a coleta e análise dos *corpora* dessa pesquisa parte dos estudos administrativo-organizacionais. Na pesquisa de Kurtz (2005), enfatiza-se a importância das relações interpessoais para o desenvolvimento de novas habilidades profissionais em âmbito empresarial.

Estudiosos da EdC propõem que as relações humanas, nas empresas EdC, devem ser fraternas e ultrapassar os limites hierárquicos. Tratando das relações entre os agentes das organizações coligadas à EdC, Crivelli (2007, 12) diz:

(...) não podemos limitar-nos na dimensão da integridade da pessoa... é necessário realizar, sobretudo, também na dinâmica interna das empresas EdC, o princípio de fraternidade e a dimensão comunitária. Realizar a fraternidade na empresa significa transformá-la em um lugar de encontros fraternos e em estruturas de gestão inspiradas nesses princípios.³

Como as palavras de Crivelli, acima, endossam, as relações entre os agentes das empresas EdC deveriam ser perpassadas pelo princípio da fraternidade, que deveria originar um novo paradigma de gestão, perpassando as relações entre pessoas que exercem cargos diferentes nessas empresas.

Mediantes as leituras feitas dos trabalhos relacionados à aplicabilidade do Projeto EdC, percebi que não havia nenhum trabalho com enfoque semelhante ao enfoque do estudo apresentado nesta dissertação e, menos ainda, que tivesse como aparato teórico-metodológico o que constitui este estudo. Daí sua relevância, sobretudo, para as empresas estudadas e, possivelmente, para as demais que estão ligadas à EdC, para o projeto de Economia de Comunhão, bem como para academia, que tem como missão estudar a sociedade em suas várias dimensões.

³ Tradução minha. Texto no original: (...) *non possiamo fermarci alla dimensione dell'integrità personale... occorre realizzare maggiormente, anche nelle dinamiche interne alle aziende EdC, il principio di fraternità e la dimensione comunitaria. Realizzare la fraternità in azienda significa trasformare l'impresa in luogo di incontri fraterni e in strutture di gestione ispirate a questi principi.*

2 Economia de Comunhão

Para conhecer a Economia de Comunhão *in loco*, em seu contexto sociocultural, realizei uma pesquisa de campo que durou sete meses na região onde surgiu a primeira proposta do Projeto EdC, em um centro do Movimento dos Focolares – do qual ela nasceu. É, pois, a partir dessa perspectiva, enquanto pesquisador participante, e dos dados coletados durante esse período, especialmente, que situo, sócio-historicamente, a EdC.

Na convivência com os protagonistas da EdC e com os membros do Movimento dos Focolares, percebe-se, em pouco tempo, que a religiosidade tem uma importância fundamental para a EdC. Essa dimensão religiosa está relacionada especialmente a dois aspectos históricos e de caráter sociológico: à prática da comunhão realizada no âmbito do Movimento dos Focolares e à influência que a Doutrina Social da Igreja⁴ exerceu sobre o mesmo, sobretudo por meio da encíclica *Centesimus Annus*, promulgada, em maio de 1991, pelo papa João Paulo II.

Ainda que de forma sucinta, para compreender a EdC não se pode prescindir à história do Movimento dos Focolares. Chiara⁵ Lubich, líder carismática que o fundou, nasceu em 1920, numa cidade ao Norte da Itália, Trento, e lá viveu até a década de 40 do século passado. Esta cidade foi fortemente bombardeada durante o período da Segunda Guerra Mundial (Leite, 2007). Chiara Lubich – bem como sua família, conforme Leite (2007, 148) –, chegou a “passar fome” e, aos 13 anos, teve que dar aulas particulares para ajudar financeiramente seus pais.

Em meio à Segunda Guerra Mundial e aos horrores provocados por ela – sobretudo em Trento –, Chiara Lubich e algumas amigas suas se deram conta da vulnerabilidade das coisas materiais e de seus próprios projetos de vida e buscaram uma motivação que desse sentido às suas vidas em valores espirituais (Lubich, 2003, 14). Nas palavras de Lubich,

Quando vimos que tudo desmoronava, já que o Senhor com as circunstâncias (bombardeios da guerra) nos mostrava concretamente a vaidade [vulnerabilidade] de todas as coisas, apegamo-nos a Deus, o único que não podia desmoronar. E fizemos dele o ideal da vida. (Lubich, 2007, 3)⁶

⁴ Por Doutrina Social da Igreja se compreende aqui todos os ensinamentos sociais da Igreja Católica de Roma que partem da encíclica *Rerum Novarum* (1891), desenvolvem-se nos magistérios pontifícios com as grandes encíclicas sociais até a *Centesimus Annus* (1991).

⁵ Embora o primeiro nome de batismo da fundadora do Movimento dos Focolares seja Silvia, ela se tornou mais conhecida no âmbito religioso, político e acadêmico com o nome Chiara – que ela adotou por sua admiração a Santa Clara [Santa Chiara, em italiano] de Assis (nota de campo).

⁶ Tradução minha. Texto original: “Quando vedemmo che tutto cadeva, giacché il Signore con le circostanze (bombardamenti della guerra) ci mostrava a fatti la vanità di tutte le cose, ci attaccammo a Dio, l’unico che non poteva esser toccato. E faccemmo di Lui l’Ideale della vita.”

Após a Segunda Guerra Mundial, o entusiasmo, as ideias e o estilo de vida de Lubich e algumas amigas suas foi se expandindo na Itália, nos vários âmbitos da sociedade e entre pessoas de todos os estratos sociais (Lubich, 2007). Na década de cinquenta do século passado, chegou às Américas e aos países do Leste Europeu. Na década de sessenta, foi aprovado pela Igreja Católica de Roma (Pinto e Leitão, 2006) e, com o nome de Movimento dos Focolares, espalhou-se nos demais continentes (Cidade Nova, 1988).

Na história do Movimento dos Focolares se constata de forma incisiva a valorização e a prática do amor ágape (Bruni, 2007) que gera comunhão, diálogo e encontro entre as pessoas, especialmente entre aqueles que compartilham o “ideal da unidade” (Lubich, 2007). Na narração de sua história, Lubich (2007) destaca, dentre outras, várias citações do Novo Testamento que enfatizam o amor concreto que leva a um comprometimento social. Uma das exortações muito caras no âmbito do Movimento dos Focolares – a qual constituiu uma prática ordinária de comunhão material e espiritual entre seus membros, e que se tornou lema da EdC – é uma frase dos Atos dos Apóstolos (At. 4, 32. 34): “A multidão dos fiéis era um só coração e uma só alma. (...) Entre eles ninguém passava necessidade (...).⁷”

Lendo a narração de Lubich sobre a origem do Movimento dos Focolares, percebe-se que, desde então, os mais pobres e necessitados despertaram sua atenção e a atenção de suas companheiras. A esse respeito, Lubich conta:

Não lembro exatamente quem tenha levado minhas companheiras e eu a dedicar-nos com tanto zelo aos pobres de nossa cidade. Talvez a palavra de Jesus: “O que fizeste aos menores, o fizeste a mim.”⁸
(...)

Lembro que (...) no início da tarde íamos, cada uma com duas malas grandes cheias e pesadas, visitar os três bairros mais pobres da cidade (...). (Lubich, 2003, 12)

Percebe-se que o Movimento dos Focolares tem sua origem a partir de valores religiosos que geram compromisso social. Em suas mais de seis décadas de história, esse movimento conquistou reconhecimento plausível não só no âmbito da Igreja Católica Apostólica Roma, mas também entre cristãos de outras igrejas, de grandes religiões não cristãs, como a religião Budista e a Judaica, por exemplo. Conforme Leite (2007, 146-147),

Os membros do Movimento dos Focolares são: católicos; fiéis de outras denominações cristãs – dos quais mais de 50.000 pertencem a 350 igrejas e comunidades eclesiais diferentes –; 30.000 fiéis de outras religiões e ainda mais de 100 mil pessoas que não possuem

⁷ Bíblia, referência completa na bibliografia.

⁸ A tradução dessa citação foi feita por mim a partir do original em italiano. A citação da autora, entre aspas, refere-se ao Evangelho de Mateus (Mt 25, 40), mas a traduzi a partir do original, sem recorrer à tradução de uma Bíblia escrita em português.

nenhum referencial religioso. Esses últimos participam das atividades promovidas pelo Movimento compartilhando o espírito de solidariedade e luta por justiça social.

A dimensão social, em estreita relação com a dimensão religiosa ou como consequência dela, é constitutiva do Movimento dos Focolares e é como resposta aos desequilíbrios da sociedade – que existem também entre os membros do próprio Movimento – que surge o Projeto Economia de Comunhão na Liberdade⁹ (Bruni, 2005), como foi chamada a EdC, especialmente nos anos mais próximos a seu surgimento.

Conforme Lubich (2004), a partilha [comunhão] de bens materiais e espirituais – motivada pela Sagrada Escritura – caracterizou o Movimento dos Focolares desde o início de seu surgimento. Em suas palavras, “Todos os membros do Movimento, de modo mais ou menos radical e sempre com liberdade, vivem a comunhão de bens.” (Lubich, 2004, p. 13). A prática da partilha no âmbito do Movimento dos Focolares constitui, conforme evidenciado no discurso de sua fundadora (Lubich, 2004) e em Leite (2007), um aspecto fundamental para compreender a EdC, a comunhão, entendida como força motriz das relações humanas.

O segundo aspecto fundamental para compreender a EdC, já mencionado acima, é a Doutrina Social da Igreja.

A data de surgimento da EdC, vinte e nove de maio de 1991 (Lubich, 2004), foi precedida pela promulgação da Encíclica *Centesimus Annus*, do papa João Paulo II (15-05-1991), a qual foi escrita em ocasião do centenário da *Rerum Novarum* (Leão XIII, 2004), que trata da Doutrina Social da Igreja. No discurso que marca o surgimento da EdC, a fundadora do Movimento dos Focolares diz: “exatamente nos dias que precederam nossa viagem ao Brasil, tínhamos refletido muito sobre a encíclica social de João Paulo II, *Centesimus annus*.” (Lubich, 2004, 12¹⁰).

Ciente da preocupação do papa em relação ao desequilíbrio social, especialmente nos países mais pobres, e de seu apelo, na *Centesimus annus* (1991), a uma tomada de atitude a nível pessoal e comunitário – especialmente no âmbito econômico –, no sentido de colaborar para diminuição da pobreza, Lubich, em seu diário pessoal¹¹, estabelece uma relação direta entre a Doutrina Social da Igreja e a concepção de ideias que culminaram no surgimento da EdC.

⁹ A expressão *na liberdade*, provavelmente, é utilizada para estabelecer uma distinção da comunhão praticada no Movimento dos Focolares – que serviu de base para a EdC, e que tem suas raízes no texto bíblico dos Atos dos Apóstolos – e a *comunhão* proposta pelo comunismo, mencionada na encíclica social, *Centesimus Annus*, do papa João Paulo II (1991).

¹⁰ Embora o discurso de Lubich seja de 29 de maio de 1991, só é publicado integralmente, no Brasil, em 2004, pela Editora Cidade Nova.

¹¹ Anotações de campo.

Em seus diários da época¹², Lubich ressalta a importância de se desenvolver atividades que associem a prática do Movimento dos Focolares, especialmente no que diz respeito à comunhão dos bens, e a Doutrina Social da Igreja.

Segundo Araújo (1992, 45), a EdC – que passa a ser praticada no interior do atual modelo econômico de mercado, o capitalismo – pode oferecer “uma contribuição e uma resposta ativa às solicitações” da Doutrina Social da Igreja, embora até agora ela não constitua um modelo econômico.

Contudo, tendo como base uma experiência socioreligiosa e o incentivo da Igreja Católica de Roma, por meio da *Centesimus annus* – como vimos acima –, a EdC pretende forjar uma forma de gerir as organizações e seus recursos mediante o princípio da fraternidade, como discutirei no próximo capítulo.

¹² Dados de campo. Tive acesso, durante a pesquisa na comunidade do Movimento dos Focolares, aos diários escritos por Lubich durante sua visita a São Paulo, em 1991. São doze diários que vão do dia 10 ao dia 31 de maio de 1991. Não há publicação desses diários até hoje.

Capítulo 1

Relações em ambientes de trabalho

Neste capítulo, discuto os conceitos basilares para a análise desenvolvida nos capítulos 3 e 4. Na seção 1, trato dos conceitos referentes ao âmbito da EdC: hierarquia *versus* autoridade e fraternidade e reciprocidade, que constituem as bases do conceito de gestão de pessoa no âmbito da EdC (Bruni, 2005). Na seção 2, apresento a abordagem teórica e o recorte das categorias analíticas a partir das quais é desenvolvido o estudo das relações entre pessoas que exercem funções hierárquicas diferentes nas duas empresas estudadas neste trabalho.

1.

EdC e sua perspectiva de gestão de pessoa

Nessa seção do trabalho, discuto conceitos fundamentais relacionados à concepção de gestão no âmbito da EdC, numa perspectiva teórica que será importante para a análise dos dados dessa pesquisa, que tem como objetivo compreender como se constitui um aspecto da gestão de pessoas em empresas coligadas à EdC, ou seja, as relações entre superior e subordinados.

1.1

Gestão

Conforme Victor Ferreira *et alii* (2006), à parte as contribuições de Adam Smith, relacionada à divisão do trabalho – com sua obra *A riqueza das nações* (1776) –, de Charles Babage sobre métodos de racionalização da produção, em sua obra intitulada *On the economy of machinery and manufactures* (1832), e a experiência de “gerência humanizada” (Ferreira *et alii*, 2006, 34) de Robert Owen, na fábrica que ele administrou por vinte e cinco anos (1800-1825),

Foi no início do século XX (...) que se firmou o campo de conhecimento da administração e foram delineados os primeiros *modelos de gestão*¹³ racionalmente construídos, com o objetivo de dotar as organizações de maior eficiência produtiva. (Ferreira *et alii*, 2006, 34)

¹³ Grifo meu.

Os mesmos autores afirmam que as escolas de pensamento relacionadas à gestão dos últimos cem anos de história, desde o início do século XX, poderiam ser agrupadas em três categorias: estrutural, humanística e integrativa. Os primeiros modelos de gestão, mencionados na citação acima, bem como a categoria de “perspectiva estrutural” (Ferreira *et alii*, 2006, 20) foram fortemente influenciados pela tendência mecanicista oriunda da Revolução Industrial. A gestão de perspectiva humanística – cujo marco histórico é a pesquisa realizada na *Western Electric Company* (USA) pela Universidade de Harvard, nos anos de 1927 a 1932 – trouxe à tona aspectos psicológicos que envolvem os agentes inseridos na produção. Com isso, conforme Ferreira *et alii* (2006), percebeu-se que era preciso valorizar não só os aspectos formais da organização, como as normas, os procedimentos produtivos e as rotinas administrativas, por exemplo, mas que seria preciso levar em consideração também os agentes envolvidos nesses processos, em especial a complexidade psíquica inerente a eles.

Contudo, as duas primeiras categorias ou abordagens, como os autores chamam – estrutural e humanista –, voltaram-se, sobretudo, para aspectos formais, da configuração organizacional e produtiva interna às empresas. Na terceira categoria nomeada por Ferreira *et alii* (2006), a abordagem integrativa, a ênfase, conforme os autores (2006, 20), volta-se para as atividades a serem realizadas, numa perspectiva mais ampla, que leva em consideração o ambiente externo à empresa.

Contudo, os autores salientam que nas últimas décadas do século XX, com a ampliação dos mercados, os avanços tecnológicos e outras mudanças sociopolíticas relacionadas ao comércio e às organizações, criou-se uma instabilidade no que diz respeito aos modelos de gestão. Segundo eles,

Nesses novos tempos, o mundo passou a enfrentar problemas complexos e instabilidade em nível sem precedentes. Os mesmos modelos de gestão que até então pareciam modernos e eficazes revelaram-se incapazes de dar respostas satisfatórias às novas demandas que surgiram com a globalização, as mudanças no capitalismo e nos sistemas de governo da maioria dos países (...). (Ferreira *et alii*, 2006, 175)

Ferreira *et alii* (2006) defendem que o surgimento de novos modelos de gestão está ligado a fatores sociais, econômicos e políticos e afirmam que as mudanças emersas nas últimas décadas do século XX, como a globalização, por exemplo, criaram uma instabilidade que “...favoreceu a busca de novas abordagens administrativas, dando lugar a algumas perspectivas bastante inovadoras” (Ferreira *et alii*, 2006, 175). Entre essas novas abordagens administrativas, os autores mencionam a EdC (2006, 170), como uma possível nova escola de gestão.

Para Luigino Bruni, estudioso da EdC,

...até agora, a organização interna das empresas EdC não suscitou novas formas de gestão que tornam a experiência da comunhão mais “objetiva”¹⁴, traduzindo-as em boas práticas institucionais de governança. (Bruni, 2007, 139)

Contudo, Bruni defende que gerar novas formas de gestão, ou seja, uma “estrutura de comunhão” (Bruni, 2007, 146), em termos organizacionais, é o desafio da EdC e, possivelmente, sua importante contribuição à sociedade, consequência das experiências de comunhão que muitas empresas¹⁵ ligadas à EdC desenvolvem.

Relacionado a esse assunto, o autor (2005; 2007) discute quatro aspectos importantes, que constituem parâmetros fundamentais, na perspectiva da EdC, sobre a gestão de pessoa: hierarquia e autoridade, fraternidade e reciprocidade.

1.2 Hierarquia e autoridade

No âmbito dos estudos sociopolíticos, há diversas definições de autoridade (Gissurarson, 1996). O ponto de maior divergência entre cientistas políticos e sociólogos, a respeito de autoridade, consiste em concebê-la como imposição coercitiva ou enquanto crença e convenção social (Gissurarson, 1996). No marxismo, conforme Gissurarson (1996, 39), “a autoridade é assimétrica” e favorece, ideologicamente, à classe dominante do estado capitalista. Nessa perspectiva, a autoridade se constitui num poder institucionalizado enquanto mecanismo de dominação de uns sobre outros, com possibilidades de ser imposta por meios coercitivos.

Para Weber (1999), a autoridade é relacional e é gerada com base em normas, convenções e crenças. As normas, conforme Weber, podem ser de caráter racional-legal – o que ele denomina de dominação burocrática –, de caráter tradicional, ou seja, normas que estão ligadas à tradição, o que constitui a dominação patriarcal, ou podem estar baseadas em crenças que se concentram no portador de um carisma, estilo de autoridade que Weber denomina de carismática. Na perspectiva de Weber, a autoridade [dominação legítima] pressupõe a aceitação daquele que se submete às normas, sejam elas de caráter legal ou tradicional, ou às ideias, sugestões ou vontades de um líder carismático.

À parte as ideias diferentes entre Arendt e Jovenel sobre autoridade, eles têm uma concepção que se aproxima da ideia de autoridade que Bruni (2005) defende como

¹⁴ Grifo do autor.

¹⁵ Conforme Bruni (2005, 181), até 2004, o número total de empresas ligadas à EdC é 756, das quais 250 estão situadas no continente americano.

fundamento para as relações entre os agentes que exercem funções diferentes nas empresas ligadas à EdC. Para Arendt (1960), o exercício da autoridade se dá mediante a conservação da liberdade dos indivíduos e numa relação de igualdade entre eles. Para Jouvenel (1947), a autoridade é a capacidade de convencimento que uma pessoa exerce sobre outra, numa relação em que a aceitação de uma ideia se dá voluntariamente. Sendo assim, ambos os autores concordam que a coesão das relações sociais não é explicada apenas a partir da autoridade coercitiva ou legal.

A definição de autoridade em Bruni¹⁶ (2005) é feita a partir da concepção de autoridade legítima de Weber (1999) – embora esteja estritamente ligada à concepção de Arendt (1960) e de Jouvenel (1947), apresentadas acima – e por meio da distinção entre autoridade e hierarquia. Para Bruni (2005, 75-76), “A hierarquia se fundamenta no poder” enquanto “faculdade de obter um comportamento do outro indivíduo sem o consentimento dele” e a autoridade seria o “poder legítimo e compartilhado pelas pessoas envolvidas”, sobretudo, no bojo das relações internas às organizações (entre os diversos funcionários que as compõem, incluindo sócios ou proprietários).

A partir da definição de autoridade, em contraposição à hierarquia, Bruni (2005, 75) afirma que “Nenhuma organização consegue funcionar sem um princípio e uma prática de autoridade, enquanto a hierarquia não é indispensável” às organizações. Uma organização cujas relações estão pautadas nessa definição de autoridade estaria favorecendo a simetria, mediante a conservação da igualdade de seus agentes e a aceitação da autoridade de cada um deles conforme sua função específica e o exercício de suas respectivas competências. Uma organização cuja gestão está baseada na relação hierárquica entre aqueles que exercem cargos diferentes tenderia à assimetria. Segundo Bruni,

Colocar a comunhão no cerne da vida econômica e da empresa significa afirmar que o “princípio da reciprocidade” é o princípio fundamental: a autoridade apóia-se nele. Essa afirmação não significa negar a existência e a importância da autoridade, especialmente nos momentos em que se experimentam conflitos de interesses; mas significa reconhecer antes que somos irmãos – portanto, iguais em dignidade – e depois, em segundo nível, que temos funções e tarefas, e, conseqüentemente, responsabilidades diferentes. (Bruni, 2005, 81-82)

Nas palavras de Bruni, acima, percebe-se que o exercício da autoridade no âmbito das empresas ligadas à EdC deveria estar centrado no princípio da reciprocidade, que – como discutirei abaixo – subtende uma autoridade que consiste numa relação de igualdade

¹⁶ A concepção de Bruni sobre autoridade se constitui num direcionamento para a EdC, visto que ele compõe a Comissão Central de Economia de Comunhão, sediada em Roma, e é um dos estudiosos que mais produzem sobre o assunto.

entre os agentes e numa atitude de aceitação voluntária por parte de quem se dispõe em função da autoridade de outro cuja função e competências são diferentes da sua. Bruni salienta que a autoridade é compatível com uma relação de fraternidade:

(...) enquanto que a fraternidade é compatível com a *autoridade*, ela não me parece compatível com a hierarquia, que é um modo de personificar a autoridade típica de um mundo concebido como desigual, ou seja, feito de pessoas “superiores” e outras “inferiores”¹⁷. (Bruni, 2005, 145)

Fica claro, nas palavras de Bruni, que a fraternidade está para a autoridade, e, ao contrário, não está para a hierarquia, entendida, conforme o autor, como poder exercido mediante a ausência de igualdade de dignidade e à submissão involuntária, ou alcançada por meios coercitivos.

Nas duas citações de Bruni, acima, percebe-se que ele relaciona o conceito de autoridade – que deve ser constituída nas relações entre os agentes que exercem funções diferentes nas organizações EdC – aos conceitos de fraternidade e de reciprocidade. Para o autor, a autoridade exercida com base nos princípios de fraternidade e reciprocidade deveria constituir, no âmbito dessas organizações, uma governança [gestão] de comunhão. Por isso, passo a discutir esses dois conceitos na seção abaixo.

1.3 Fraternidade e reciprocidade

O novo estilo de gestão [governança] – mais especificamente gestão de pessoa – que segundo Bruni (2005) e Crivelli (2007) a EdC tem potencial de originar, conforme Bruni (2005), fundamenta-se numa autoridade exercida mediante os princípios de igualdade e liberdade¹⁸, que, afirma Baggio (2008), são conteúdos da fraternidade.

Numa perspectiva teológica, Coda (2008) diz que a fraternidade está essencialmente ligada à tradição cristã, embora o autor saliente que na tradição de Israel, a narração da origem da espécie humana¹⁹ ilustra a ideia de fraternidade, ou seja, os seres humanos são originados a partir de Adão e Eva – criados por Deus – e, portando, para serem irmãos.

¹⁷ Todos os grifos desta citação são do autor.

¹⁸ Os termos igualdade e liberdade não são discutidos de forma objetiva, visando o dia-a-dia das empresas, no âmbito da EdC. Isso provavelmente se deve ao período de desenvolvimento em que se encontram as empresas e, sobretudo, os estudos relacionados elas. Há, no entanto, uma equipe – formada por estudiosos e técnicos, em diálogo com empresários, funcionários e outros protagonistas da EdC – trabalhando no desenvolvimento de linhas que traduzam essa nova perspectiva de gestão para o dia-a-dia da empresa em todos os âmbitos de suas atividades, interna e externamente, como mencionado em Bruni: “Linhas de condução de uma empresa EdC” (2005, 31). Um esboço parcial dessas linhas foi apresentado no Congresso de EdC, em São Paulo, em 2008, do qual participei, mas ainda não há publicação delas.

¹⁹ No Genesis (Bíblia/Antigo Testamento).

Conforme o autor, essa ideia é aprofundada na tradição cristã, mediante a concepção de Deus como pai de todos os seres humanos.

Numa perspectiva histórica, Baggio salienta que

(...) ao longo da história do Ocidente, profundamente influenciado pela cultura cristã, certa linguagem de fraternidade está continuamente presente, com uma vasta gama de nuances quanto aos conteúdos: tanto o significado teologicamente “forte” de fraternidade “em Cristo”, quanto a uma miríade de manifestações práticas, que vão da simples esmola ao dever da hospitalidade e a fraternidade monástica – que pressupõe a comunhão dos bens –, chegando a complexas obras de solidariedade social... (Baggio, 2008a, 7-8)

Como Baggio (2008a) salienta, a palavra fraternidade é bastante comum na sociedade Ocidental e dadas as muitas situações em que foi e é usada se torna difícil defini-la. Contudo, conforme o autor, por volta de 1790, no ambiente sociocultural e religioso em que se desenvolve a Revolução Francesa, é que a fraternidade constitui um marco histórico enquanto categoria política (Baggio, 2008b), ainda que permeada de significações ambíguas.

Associada aos outros dois lemas da Revolução Francesa, liberdade e igualdade, a fraternidade era compreendida, sobretudo, como um sentimento patriótico que unia os franceses que aspiravam uma França renovada por esses valores, liberdade e igualdade. Nessa perspectiva, fazendo referência às festas de confraternização que os franceses realizavam nessa época, Baggio afirma que a fraternidade representava um “novo fundamento da cidadania”, era “o vínculo extensivo a todos os cidadãos, que os levará a superar (...) a fragmentação feudal da velha França” (Baggio, 2008b, 28). Nessa compreensão da fraternidade, por parte dos franceses, nota-se o sentido de união e de universalismo, ainda que nas limitações geográficas e étnicas do povo francês.

Embora não seja minha intenção tratar da Revolução Francesa, o conceito de fraternidade enquanto categoria política que se constituiu nesse contexto histórico é relevante para sua compreensão no âmbito da EdC. Nesse sentido, destaco um comentário de Baggio sobre os efeitos da fraternidade entre os franceses, no contexto dessa revolução:

A fraternidade permite que se encontrem numa dimensão horizontal de relações, deixando entre parênteses a estrutura vertical em que ainda vivem. A fraternidade é tal que não nega a paternidade ainda reconhecida do rei, mas, pela primeira vez, ela é vivida não no sentido da subordinação, mas como abertura às infinitas possibilidades da convivência entre diferentes. (Baggio, 2008, 28)

Os efeitos gerados pela fraternidade, na citação acima, no contexto da Revolução Francesa, põem em evidência elementos mencionados por Bruni (2005), no âmbito da EdC, no que diz respeito à gestão de pessoa: relações horizontais, deixando à parte uma estrutura hierárquica, e o reconhecimento da figura paterna – que representa autoridade – sem o sentido de subordinação. Com efeito, a igualdade, no âmbito da EdC (Bruni, 2005), é entendida no sentido de que, embora exercendo cargos diferentes numa organização, os agentes mantenham relações horizontalizadas, mediante as quais, no cumprimento das responsabilidades e competências de cada um, as decisões, em geral, sejam discutidas e avaliadas numa perspectiva de abertura. A liberdade é compreendida no sentido de que a adesão dos agentes à autoridade seja voluntária.

A fraternidade, no âmbito da EdC, é uma postura relacional (Bruni, 2005) que compreende os princípios de igualdade e liberdade, na perspectiva apresentada no parágrafo acima. Contudo, à fraternidade, Bruni acrescenta outro princípio: a reciprocidade, ou seja, a fraternidade praticada mutuamente entre os agentes das organizações. Com isso, o autor reforça a ideia de uma gestão de comunhão, como discuti na seção anterior, ou seja, a fraternidade mútua como base das relações entre agentes que exercem cargos diferentes nas empresas EdC deve gerar relações de abertura, horizontais, entre eles, embora as responsabilidades e competências de cada um sejam legitimadas no âmbito dessas relações.

2 Um olhar sobre as interações

O estudo desenvolvido aqui se situa no âmbito da Sociolinguística Interacional e é desenvolvido a partir dos estudos sobre enquadre (Goffman, 1974; Tannen & Wallat, 2002), alinhamento (Goffman, 2002), face (Goffman, 1980) e polidez (Brown & Levinson, 1987) e a partir de um conceito de língua enquanto interação social (Bakhtin, 1997; Fairclough, 2001), conforme discutirei abaixo.

Os trabalhos realizados sob a perspectiva da Sociolinguística Interacional são bastante numerosos e têm abordado diversos âmbitos institucionais. As pesquisadoras Maria das Graças Pereira, Maria do Carmo Leite de Oliveira e Líliana Cabral Bastos têm desenvolvido pesquisas numa linha cujo tema aborda “as relações entre linguagem, afeto e trabalho” (PEREIRA e BASTOS, 2002).

Os trabalhos desenvolvidos a partir dessa linha de pesquisa tratam de processos sociointeracionais em que comportamentos sociolinguísticos – tais como aceitação de assimetria, na relação cliente-atendente; transferência de voz, por parte do cliente; relato de

dramas pessoais etc. (Pereira e Bastos, 2002) – podem colaborar para estabelecer relações de solidariedade e de poder nas relações entre cliente e atendente.

Entre os trabalhos realizados pelas autoras citados acima, dois, em particular, são interessantes para o estudo desenvolvido nessa dissertação. Um é o trabalho de Pereira e Bastos (1998), realizado mediante a “abordagem sociolinguística (...) em interface com a Análise da Conversação” (p. 111), na perspectiva da inferência conversacional de Gumperz (1982). As autoras focalizam o alinhamento ou o não-alinhamento nas interações entre participantes numa reunião empresarial (realizada durante um curso de treinamento gerencial em 1994 e com um coordenador central) e num debate acadêmico realizado após uma comunicação oral em uma mesa de comunicações do XI Encontro Nacional de Linguística (PUC-RJ), em 1988. As principais categorias de análise que norteiam a pesquisa são “estrutura de participação, alinhamento (*footing*), concordância e discordância e estratégias de polidez” (p. 111).

O outro, desenvolvido por Oliveira (2002), examina, à luz das contribuições teóricas de Goffman sobre a interação face a face e de Brown e Levinson (1978) sobre o sistema de face, as falas de dois coordenadores em uma reunião empresarial no intuito de compreender o significado social do fenômeno da simultaneidade. Segundo a autora,

O significado social da sobreposição deve ser visto como uma construção conjunta dos participantes, a partir de pressuposições sobre as regras rituais que governam os relacionamentos públicos em determinadas situações. São essas regras que definem quem tem o direito de falar e como esse direito pode ser negociado. (Oliveira, 2002, 207)

Esses trabalhos apresentados acima são relevantes para o estudo desenvolvido aqui devido a sua perspectiva teórico-metodológica, a Sociolinguística Interacional, e às categorias de análise utilizadas pelos pesquisadores – alinhamento (Pereira e Bastos, 1998), sistema de faces (Oliveira, 2002) e aos seus objetos de estudo, as relações sociais em ambientes institucionais.

Esses trabalhos – bem como outros desenvolvidos na perspectiva dos estudos sociolinguísticos interacionais (Bastos, 2002; Reis, 2004; Pereira, 2002; Salgado, 2007; Villaça, 1997) – servem de referência para o estudo realizado aqui, no sentido de que apresentam um aparato teórico-metodológico adequado para estudar as relações entre superior e subordinado no âmbito das empresas ligadas à Economia de Comunhão.

2.1 Premissas

Essa pesquisa parte de uma abordagem crítica do discurso, em que a língua é compreendida como ação social, mediante a qual os sujeitos se constituem a si mesmos e constroem a realidade que os rodeia (Fairclough, 2001). Nessa perspectiva, é mediante a linguagem que atribuímos sentido às pessoas, aos acontecimentos, às coisas (Bakhtin, 1997). Para Bakhtin, as coisas não possuem um sentido alcançável ou delimitado em si mesmas, ou melhor, possuem um sentido amplo e indefinido. E cada ser [sujeito] se inscreve singularmente de forma social, política, econômica e cultural no mundo em um plano espaço-temporal historicamente circunscrito e é a partir dessa inscrição, da relação peculiar estabelecida entre um sujeito e seu Outro, que se constrói um sentido do real.

Contudo, este estudo se insere numa perspectiva que vai além da visão de língua como ação, no sentido de levar em consideração a importância, como salienta Duranti (2000, 376), “da experiência humana, como o papel que o corpo dos falantes desempenha, os recursos materiais que rodeiam os falantes, e as instituições sociais constituídas pelas práticas linguísticas”. Sendo assim, compreender as relações dos participantes de uma comunidade significa “incorporar a totalidade da experiência daquilo que significa ser membro de uma comunidade de fala”²⁰. Com isso, quero dizer que as relações dos sujeitos dessa pesquisa – bem como estes (superior e subordinados de empresas ligadas à EdC) – serão estudadas numa perspectiva que envolve as dimensões discursiva e sociocultural que as constituem, considerando que essas dimensões estão imbricadas no processo de interação entre os sujeitos.

Conforme essa perspectiva da linguagem humana, a compreensão das ações e interações discursivas entre as pessoas está estreitamente ligada às dimensões pragmática, sociocultural, histórica e semiótica. Conforme Fairclough, o discurso pode ser analisado como “uso de linguagem como forma de prática social” (2001, 90), um modo de agir capaz de constituir e construir as relações e o mundo em significado.

O discurso exerce grande importância no processo de construção das identidades e das posições sociais em todos os âmbitos da sociedade (na educação, na política, na empresa etc.) e media as negociações de significado nas interações sociolinguísticas entre os sujeitos. Os significados são construídos nesses processos de interação. No âmbito empresarial, conforme Fairclough (2001), a democratização tem sido um importante parâmetro de mudança sociodiscursiva.

Com base na perspectiva da produção e da compreensão da interação humana apresentada acima, e a partir dos conceitos de enquadre (Goffman, 1974), alinhamento

²⁰ Tradução feita por mim a partir do texto na versão em espanhol.

(Goffman, 2002), face (Goffman, 1980) e polidez (Brown e Levinson, 1987) – conforme discutirei abaixo –, são estudadas as relações entre superior e subordinado em duas empresas ligadas à EdC.

2.2 Enquadre

Em um trabalho realizado por Tannen (1979), ela desenvolve uma pesquisa sobre os vários usos do termo *Frame*²¹ e de outros termos semelhantes – tais como *script* e *esquema*, por exemplo – nas várias áreas do conhecimento: Inteligência Artificial, Psicologia Cognitiva, Psicologia Social, Sociologia, Antropologia, Linguística. As noções sobre esses termos variam de acordo com a área a que estão ligados os discursos dos autores que os utilizam (Tannen, 1979). Contudo, a autora salienta que essas noções “podem ser entendidas como estruturas de expectativa”²² (1979, 179) relacionadas às nossas experiências socioculturais.

Em suas considerações, a autora diz que o uso do termo *esquema* é associado, mais frequentemente, ao campo da Inteligência Artificial – embora Minsky (1975), dessa mesma área, também use o termo enquadre –, do termo *script*, ao campo da psicologia – sobretudo nos trabalhos de Schank e Abelson (1975) – e do termo *enquadre* estaria associado, com mais frequência, à Antropologia e à Sociologia, especialmente sob a orientação de Frake (1977), Goffman (1974) e Hymes (1974) – embora o termo enquadre remeta a Bateson (2002)²³.

Em um trabalho de Ribeiro e Hoyle (2002), no qual desenvolvem uma descrição do estado da arte sobre a análise de enquadre e de suas aplicações nas ciências sociais, as autoras acrescentam – em relação ao que apresentei com base em Tannen (1979), acima – que “os linguistas têm discutido como enquadres cognitivos orientam a interpretação e a produção do discurso”²⁴ (Ribeiro e Hoyle, 2002, 37). Entre os pesquisadores que tem desenvolvido trabalhos nessa perspectiva, as autoras citam van Dijk (1980), mais especificamente na área de análise textual.

A noção de enquadre que orienta o estudo das relações entre pessoas que exercem funções diferentes em empresas ligadas à EdC, apresentado aqui, é desenvolvido a partir da perspectiva ligada à antropologia e à sociologia, especialmente na orientação dos estudos do sociólogo Erving Goffman (1974) e da linguista Deborah Tannen (2002).

²¹ Doravante *enquadre*, como foi traduzido em português in Ribeiro e Garcez (2002) – forma abalizada na Psicologia.

²² A referência entre parênteses é do original, a partir do qual fiz a tradução: “...can be understood as structures of expectation...”.

²³ O trabalho de Bateson, no original, em inglês, foi publicado em 1972.

²⁴ A referência entre parênteses é do original, a partir do qual fiz a tradução: “Linguists have discussed how cognitive frames guide the interpretation and production of discourse.”

Como mencionei acima, conforme Tannen (1979), os estudos sobre frame ligados à antropologia e à sociologia remetem a Bateson (2002). Um dos grandes méritos do trabalho de Bateson (2002) é sua originalidade e sua importância para o posterior desenvolvimento do termo enquadre nas ciências sociais. Embora não defina o conceito de enquadre, Bateson salienta que se trata de um conceito psicológico. Fazendo uma analogia desse termo com a moldura de um quadro – imagem que ele chama de demasiadamente concreta – e com conjuntos matemáticos – imagem que ele chama de demasiadamente abstrata –, Bateson aponta para a existência de mecanismos psicológicos que orientam a compreensão adequada de um ato ou de uma sentença informativa.

Na perspectiva de Goffman, os enquadres são “princípios de organização que regulam os eventos – pelo menos os eventos sociais – bem como nosso envolvimento subjetivo nestes eventos” (1974, 10). E o autor salienta: “enquadre é a palavra que eu uso para me referir a elementos básicos que eu seja capaz de identificar” (1974, 11). Esses elementos básicos, situacionais constituem orientações para a elaboração dos significados, sobretudo no seu processo de recepção.

Enquanto participantes de uma interação, precisamos nos situar em relação a tempo, espaço, conteúdo, papéis sociais para construirmos sentido para as mensagens que produzimos ou com as quais temos contato. Nas interações face a face, a comunicação entre as pessoas se dá por meio de atividades e mecanismos verbais e não verbais e para que essa comunicação seja possível, as pessoas partem de referências próprias, ou seja, de sua própria experiência, para construir significado.

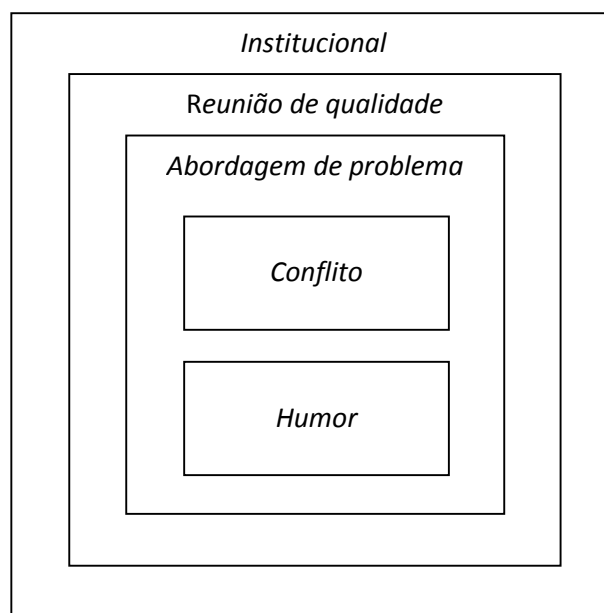
Como se percebe no parágrafo acima, há duas características muito importantes na concepção de enquadre na perspectiva das ciências sociais: que o enquadre está relacionado à cultura e que ele é dinâmico (Frake, 1977). Os participantes de uma interação face a face propõem, mantêm ou não enquadres, situam-se em relação a eles, de modo a organizar seus discursos e orientar a construção dos sentidos para o que é dito ou feito. Nesse sentido, as relações humanas implicam uma negociação dinâmica, mútua e multifacetada que tem como objetivo tácito uma compreensão suficiente de tudo quanto se pretende comunicar e fazer.

Seguindo essa perspectiva dinâmica e interacional de enquadre, como negociação dos sentidos nas interações, Tannen (2002) cunha o termo *enquadre interacional*, cujo foco é sua co-construção nas interações face a face. Dessa forma, é possível dizer que um enquadre pode ser proposto por um falante e não ser aceito pelo ouvinte, ou pelos ouvintes/participantes de uma interação, ou um participante pode não se situar adequadamente em relação ao enquadre proposto, tendo dificuldade de dar uma resposta conveniente.

É essa noção de enquadre que orienta o estudo apresentado nessa dissertação.

Sendo assim, desenvolvo o estudo das interações entre os participantes dessa pesquisa a partir, sobretudo, de três enquadres: *abordagem de problema*, *conflito*²⁵ e *humor*. Contudo, levo em consideração também que a reunião de qualidade – no caso da primeira empresa estudada – em si constitui um enquadre, que, por sua vez, está inserido num enquadre mais amplo que é a instituição, conforme ilustra a figura 1, abaixo. É importante ressaltar que os enquadres de conflito e de humor, especialmente, não são estanques, ou seja, um enquadre de humor pode se dar em meio a uma situação de conflito ou vice-versa, haja vista seu caráter dinâmico e interativo.

Figura 1: enquadres



Embora o objetivo da reunião de qualidade seja discutir problemas relacionados à produção, faz-se necessário fazer uma distinção entre o enquadre reunião de qualidade e o enquadre abordagem de problema. A reunião de qualidade tem um objetivo bem definido: tratar de assuntos relacionados à qualidade dos produtos da empresa I. Isso constitui uma orientação para selecionar os participantes, a pauta, a própria maneira de abordar os assuntos e a construção dos sentidos das ações praticadas nessa reunião. Contudo, na reunião de qualidade, há assuntos que estão relacionados à qualidade dos produtos, mas que não são exatamente problemas, ou seja, questões que demandem discussão. A abordagem de problema é entendida aqui como uma situação em que um ou mais problemas são discutidos, analisados, como, por exemplo, um defeito de uma peça, ou uma

²⁵ Os estudos sobre conflito relacionados a contextos interraciais são vastos e são desenvolvidos em diversas áreas e esses estudos demonstram sua importância na compreensão de interações conflitantes (Kakavá, 2001). Por não constituir um fundamento para as pretensões do estudo desenvolvido nessa dissertação, não o discuto aqui.

dificuldade para corrigir um defeito. Um exemplo de um enquadre de abordagem de problema é o segmento 7, dos dados da empresa I.

2.3 Alinhamento

Alinhamento, ou *footing*, em inglês, é um conceito que foi desenvolvido por Goffman a partir da noção de *enquadre*, em um artigo seu de 1979, e que consiste no posicionamento, na postura ou na projeção de um falante em relação a outro, à si próprio, ou ao discurso que está sendo produzido na interação face a face. Sendo assim, compreende-se que o alinhamento é relacional, expressa a maneira como nos posicionamos, nas várias situações sociais, em relação a nós mesmos, àquilo que nós mesmos dizemos, às pessoas, a seus discursos, ao mundo.

Conforme Goffman (2002, 113), os alinhamentos – à parte a dimensão semântica – podem ser identificados mediante os marcadores de som (altura, volume, ritmo, acentuação e timbre), à variação de código linguístico (de um dialeto local à língua padrão, ou vice-versa), elementos visuais (como a postura física, por exemplo), entre outros elementos que também podem denotar o alinhamento de uma pessoa em relação a outra, a si mesma ou a algum assunto de que se está tratando.

A partir desses elementos físicos e estruturais perceptíveis nas falas dos participantes de uma interação, é possível perceber as mudanças – que podem ir “das mais evidentes mudanças de posicionamento às mais sutis alterações de tom que se possa perceber” (Goffman, 2002, 113). Com efeito, Goffman diz que

Uma mudança de *footing* implica uma mudança no alinhamento que assumimos para nós mesmos e para os outros presentes, expressa na maneira como conduzir a produção ou a recepção de uma elocução. (Goffman, 2002, 113).

Partir desses pressupostos teórico-metodológicos para estudar os eventos sociais implica uma mudança, como salienta Goffman (2002), na concepção de falante e ouvinte e do próprio processo de interação. Significa conceber a interação enquanto atividade dinâmica, em que falante e ouvinte estão circunscritos numa teia de elementos situacionais (sociais, culturais, históricos, políticos) e psicológicos.

Para dar visibilidade à complexidade das relações sociais, Goffman fala de estrutura de participação e de formato de produção, termos que subentendem, respectivamente, maneiras de um ouvinte participar em uma conversa e de um falante produzir/reproduzir uma mensagem. A estrutura de participação, conforme o autor, consiste na organização de

uma situação interativa, envolvendo as possibilidades de relacionamentos dos participantes, numa negociação baseada em seus papéis sociais que determinam, em grande parte, os comportamentos adequados à situação. No que diz respeito ao formato de participação, Goffman salienta que há pelo menos três maneiras distintas de produzir o conteúdo de uma interação face a face: como animador, falante que emite algo dito anteriormente, autor, falante que compõe o que é dito, e responsável, falante que expressa suas ideias, pensamentos e sentimentos. A partir dessa concepção ampla de falante e ouvinte, Goffman diz que é possível “chegar à base estrutural do footing” (1979/2002, 143), ou seja, é possível perceber como os alinhamentos dos participantes se organizam numa interação face a face.

Para as finalidades de análise das interações institucionais do trabalho apresentado nessa dissertação, o conceito de alinhamento é fundamental para entender como se dão as relações entre superior e subordinado, como um participante que exerce função hierárquica mais elevada se posiciona em relação a seu subordinado ou a uma sugestão dada por este para solucionar um problema em pauta, por exemplo. É nesse sentido que o conceito de alinhamento contribuirá para o estudo das interações entre os participantes do estudo desenvolvido aqui.

2.4 Face e polidez

Toda pessoa vive em um mundo de contatos sociais, que a põe em contato, seja este face a face ou mediado, com outros participantes. Em cada um desses contatos, ela tende a pôr em ação o que é, às vezes, chamado uma *linha*²⁶ – isto é, um padrão de atos verbais e não-verbais através dos quais expressa sua visão da situação e, através disso, sua avaliação dos participantes, especialmente de si mesma. (Goffman, 1980, 76)

Mediante as palavras acima, Goffman inicia seu estudo sobre elaboração da face. Segundo o autor (1980), a face é construída no discurso, na interação entre os participantes e tem um caráter dinâmico – embora, uma vez elaborada, demande um esforço para preservá-la, por um lado, e, por outro, faça do “homem seu próprio carcereiro”, ou seja, envolva-o numa espécie de coerção social. Para Goffman (1980, 77), a face “é uma imagem do *self* delineada em termos de atributos aprovados” socialmente, que, em geral, as pessoas procuram manter e com a qual estabelecem elos emotivos.

A partir da perspectiva de Goffman (1980), podemos perceber que a face é um construto sócio-discursivo elaborado/alcançado, mantido ou perdido mediante as relações. E

²⁶ Grifo do autor.

nesse sentido, é importante salientar que a face não está desassociada da cultura, de elementos semióticos e emotivos que constituem os comportamentos dos participantes e são expressos – implícita ou explicitamente – em suas interações.

No que diz respeito mais especificamente à questão emocional, Goffman diz que “Toda pessoa tende a experimentar uma resposta emocional imediata à face que lhe é proporcionada por um contato com outros, sua face é catexizada²⁷; seus sentimentos ficam ligados a ela.” (1980, 77). A face, nessa perspectiva, é construída com base em atitudes pessoais mantidas nas interações sociais. Para preservar sua face, cada participante deve agir de maneira condizente com a face criada. Contudo, segundo Goffman (1980, 80 e 81), se as atitudes de uma pessoa não condizem com a face social que lhe foi atribuída, a sociedade é capaz de desconstruí-la. Percebe-se que na perspectiva de Goffman a face é uma imagem social positiva da pessoa, que pode ou não ser mantida.

Nas relações, em geral, a dinâmica dos grupos sociais se dá no sentido de salvar a face do outro. Nesse sentido, Goffman (1980, 83) diz que “as ações de salvamento de face, sejam ou não suas consequências conhecidas pela pessoa que as emprega, tornam-se comumente práticas habituais e padronizadas; são como lances tradicionais de um jogo ou como passos tradicionais de uma dança.” O autor afirma também que cada pessoa, a partir de sua percepção e de seu conhecimento adquirido socioculturalmente se relaciona com os outros na busca do equilíbrio entre a defesa de sua própria face e a proteção da face de seu interactante. Contudo, esse equilíbrio pode ser quebrado acidentalmente, intencionalmente ou inocentemente.

A partir dos estudos de face de Goffman (1967), e mais especificamente no que diz respeito às ameaças às faces – inerentes às relações sociais –, Brown e Levinson (1987) propuseram modelos teóricos sobre manifestações de estratégias de polidez, nos quais apontam para a universalidade dessas estratégias. Na perspectiva desses autores, as pessoas são dotadas de uma face negativa – que está relacionada aos territórios, ao próprio espaço e à própria liberdade de ação – e de uma face positiva, que consiste na autoimagem para a qual a pessoa deseja reconhecimento e aprovação.

Conforme Brown e Levinson (1987), as pessoas são levadas a protegerem suas faces negativa e positiva sem ameaçarem bruscamente as faces dos outros sujeitos envolvidos na interação. Com isso, as relações sociais se tornam uma negociação em busca do equilíbrio. Nesse sentido, as estratégias de polidez – como os atos de linguagem indiretos, por exemplo, muito comuns em ambientes sociais com certo grau de formalidade –

²⁷ A expressão “sua face é catexizada” foi traduzida do inglês “...he cathects his face...”, no texto original (GOFFMAN, Erving. 1967. *Interaction ritual*. New York: Anchor Books, p. 6). A palavra catexizada é derivada de catexia, que é um termo da Psicanálise freudiana – *Besetzung*, em alemão; traduzido por *cathexis*, em inglês, que deu origem ao verbo *tô cathect*, utilizado por Goffman. Com base no conteúdo do site < <http://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080918033728AAFTAax>>, acesso dia 20/12/08.

são importantes no sentido de amenizarem as ameaças, difíceis de serem evitadas, às próprias faces e às faces do outro (s) participante (s) de uma interação.

Nas interações entre superiores e subordinados no âmbito das duas empresas estudadas, constata-se que os estudos sobre face (Goffman, 1980) e polidez (Brown e Levinson, 1987) são úteis para compreender as relações estabelecidas entre eles.

No estudo dessas relações, na primeira empresa estudada aqui, uma fundição, por exemplo, as faces sofrem ameaça, sobretudo, em situações de humor e, em geral, despertam uma reação de defesa por parte de quem se sente ameaçado. Essas atitudes de defesa, em boa parte dos segmentos onde isso ocorre, são formuladas em termos de tentativas de construir uma imagem de funcionário competente, que veste a camisa da empresa, por exemplo, perante os demais participantes do evento comunicativo.

Capítulo 2

Entrando em campo

Em 2003, quando tive o primeiro contato direto com a EdC, em um congresso regional realizado em Igarassu (PE), coincidentemente, conheci, ainda que da plateia, os dois sócios majoritários de uma das empresas que fazem parte deste estudo (doravante empresa I), Marcos e João²⁸, que falaram sobre a atuação deles no mercado enquanto empresários e protagonistas da EdC.

Na ocasião, conheci também outros empresários, estudantes, trabalhadores e outras pessoas, que por motivos diversos, interessaram-se por aquele congresso sobre o novo estilo de atuar no mercado, proposto pela EdC. Chamou-me a atenção, durante o congresso, em modo particular, a linguagem com que os congressistas – especialmente os administradores e empresários ligados à EdC – trataram de assuntos econômicos e empresariais e as relações entre eles. Nasceu, então, em mim, a inquietação e o interesse de conhecer e estudar *in loco* esse modo de atuar na economia, sobretudo, no âmbito interno das empresas.

O interesse de estudar, sobretudo, as relações no âmbito interno de empresas ligadas à EdC se transformou em um projeto de pesquisa, posteriormente, desenvolvido em duas empresas de EdC e apresentado nesta dissertação. Com efeito, como apresentei na introdução, o foco do estudo aqui apresentado são as relações entre pessoas que exercem cargos/funções diferentes nessas empresas, mais especificamente em duas delas.

A escolha das duas empresas a serem estudadas se deu a partir de leituras a cerca de trabalhos realizados anteriormente sobre esse tipo de organização, sobretudo o trabalho de Pinto e Leitão (2006). Em seu trabalho, os autores descrevem, sob vários aspectos técnicos, quatro dessas empresas, que se situam na região, ou próximas dela, onde foi construído o primeiro pólo empresarial de empresas que aderiram ao Projeto EdC, no Estado de São Paulo. Dentre essas empresas, eles citam uma como a que mais se aproxima – conforme o estudo deles –, na prática empresarial, da concepção do Projeto EdC, e outra cuja administração é feminina. Essas características orientaram a escolha das duas empresas estudadas na pesquisa apresentada aqui.

²⁸ Todos os nomes relacionados aos participantes desta pesquisa são fictícios

1

Uma fundição

Em 2007, após ter iniciado o Mestrado no PPGL/UFPE, encontrei Marcos e lhei falei sobre o estudo que estava iniciando. Em fevereiro de 2008, reencontrei Marcos e João, em Vargem Grande Paulista (SP) –, por ocasião de um evento que reuniu boa parte dos expoentes da EdC no Brasil, do qual participei como ouvinte. Nessa mesma ocasião, conversei com eles sobre minha intenção de conhecer e, possivelmente, estudar a empresa deles, uma fundição (doravante empresa I).

Ao falar com Marcos e João sobre minha intenção, notei neles uma atitude que expressava, por um lado, boa vontade em colaborar com minha pesquisa, e, por outro, receio. Receio que eu só pude entender à medida que fui conhecendo a empresa I, no contato com os demais funcionários e com eles dois. Voltarei a falar sobre esse assunto no capítulo 3. Contudo, a boa vontade deles foi mais forte e, em março de 2008, fiz a primeira visita à empresa I.

As visitas feitas a essa empresa foram várias: algumas, com duração de dois dias, outras, de um dia, e algumas de meio expediente. Em quase todas elas, além de participar de alguma reunião, tive oportunidade de conversar com alguns funcionários, sobretudo, com os dois conselheiros (Marcos e João), diretores e gerentes sobre assuntos relevantes para a pesquisa. Durante a pesquisa de campo na empresa I, participei dos seguintes eventos comunicativos:

- reuniões de programação: realizadas todas as segundas-feiras, com a participação de coordenadores, gerentes e diretores;
- assembleias setoriais: em geral, realizadas em meses alternados, com a participação dos funcionários dos vários setores da produção, coordenadores e gerentes;
- reuniões de qualidade: realizadas, em média, duas vezes ao mês, com a participação dos coordenadores, gerentes, diretores, do conselheiro técnico e do conselheiro administrativo;
- reunião da diretoria: em geral, realizadas nas semanas em que ocorre a reunião de qualidade, com a participação dos diretores e dos dois conselheiros citados acima.

Tive a permissão de gravar todos os eventos comunicativos dos quais participei – citados acima –, com exceção da reunião da diretoria. Contudo, dessa empresa, os dados analisados nesse trabalho (capítulo 3) são três reuniões de qualidade: a primeira, realizada no dia 26 de maio de 2008; a segunda, no dia 26 de junho de 2008; a terceira, no dia 7 de agosto de 2008. A escolha das reuniões de qualidade para a análise se deve ao fato de que elas são mais expressivas em termos de interação discursiva entre os participantes.

2 Uma policlínica

A segunda empresa estudada nessa pesquisa (empresa II) é uma policlínica. Foram várias as visitas feitas à empresa II. A duração média de cada visita foi de quatro horas. Na policlínica, tive oportunidade de participar de alguns eventos comunicativos, envolvendo todos os funcionários da empresa, com exceção dos médicos especialistas, que não se reuniram durante a pesquisa de campo.

Durante os quase sete meses de pesquisa de campo na empresa II, houve duas reuniões com a participação da diretora e das funcionárias²⁹: a primeira reunião foi realizada em março de 2008 e a segunda, no início de setembro de 2008. Como essas reuniões envolviam todas as funcionárias, eram realizadas em dois turnos. À parte as reuniões mencionadas, envolvendo a diretora, participei ainda de uma reunião dela com o gerente administrativo e a gerente de contas e convênios e de outra que reuniu a diretora e um assessor de comunicação. Durante a pesquisa, à parte as reuniões com a participação da diretora, foram realizadas algumas reuniões coordenadas pela gerente de contas e convênios e com a participação de funcionárias da recepção e da auxiliar administrativa, que, porém, não tiveram continuidade. Essas reuniões, embora tivessem datas e horários previstos, mudavam de data e hora frequentemente. Por isso, alguns dias, fui à empresa com intenção de participar da reunião, mas não houve, e outros dias, sem que eu soubesse ou fosse informado, a reunião se realizou, de modo que pude participar apenas de algumas dessas reuniões.

Para a análise das interações entre superior e subordinado, na empresa II, optei por focar as relações entre a diretora e as demais funcionárias. Para isso, selecionei duas reuniões – dentre as que eu registrei, desde que comecei a pesquisa de campo – nas quais há maior interação discursiva por parte das funcionárias.

A primeira reunião coordenada pela diretora (março de 2008) da empresa II, com a participação das funcionárias, teve um propósito mais informativo. A segunda (início de setembro) teve como propósito motivar as funcionárias e tratar de um problema – de caráter um tanto evasivo, subjetivo: a “confusão” do atendimento na recepção central. Durante a primeira parte da segunda reunião, a diretora propôs uma dinâmica interativa e na segunda, tratou do problema planejado, como mostro na análise dos dados (capítulo 4).

²⁹ A palavra funcionárias, na empresa II, compreende, à parte os médicos, as pessoas que em sua quase totalidade – com exceção apenas de dois sócios (o gerente administrativo e outro que desempenha um serviço de apoio) – são trabalhadoras estáveis e exclusivas da empresa.

3 Um estudo de caso

A pesquisa aqui apresentada tem pretensões, especialmente, qualitativas e se caracteriza como uma pesquisa explicativa (Gil, 2002), embora tenha também caráter exploratório – no sentido de buscar maior familiaridade com o fenômeno social estudado – e descritivo. Contudo essa pesquisa se constitui em um estudo de caso (Gil, 2002) desenvolvido em duas empresas ligadas à Economia de Comunhão, conforme mencionei acima.

No que diz respeito ao processo de coleta e análise de dados, esta pesquisa se situa numa perspectiva etnográfica, desenvolvida a partir de uma observação participante. Essa perspectiva metodológica subtece a convivência do pesquisador com os sujeitos estudados para tornar possível um processo de aculturação, por parte do pesquisador, que lhe possibilite desenvolver uma análise interpretativa aproximando-se o máximo possível dos significados construídos pelos participantes, em suas relações cotidianas.

Nesse sentido, a coleta de dados desse trabalho foi desenvolvida durante uma pesquisa de campo de quase sete meses de duração, período em que morei em uma cidade testemunho³⁰ do Movimento dos Focolares, Mariápolis Ginetta, que sedia o centro nacional brasileiro de encontros e formação desse movimento, situada em São Paulo. O fator relevante de ter morado na Mariápolis Ginetta por quase sete meses para essa pesquisa é que o Projeto EdC surgiu no âmbito do Movimento dos Focolares e, precisamente, nessa cidade testemunho.

4 Corpus

O *corpus* desse trabalho é composto de

- gravações em áudio de reuniões realizadas nas duas empresas estudadas e de eventos desenvolvidos na Mariápolis Ginetta sobre a Economia de Comunhão – entre estes, um Congresso Regional para os estados do Centro Oeste, em junho de 2008 –,
- de anotações do diário de campo,
- de entrevista semi-abertas com alguns participantes da pesquisa e

³⁰ As cidades testemunho, na compreensão do Movimento dos Focolares, são esboços de como deveria ser a sociedade se as leis que a governam tivessem como base o amor fraterno, o respeito mútuo, a solidariedade. Nos espaços geográficos em que elas estão circunscritas, há casas de família que integram esse movimento, de pessoas consagradas, empresas, igreja, centros de formação etc. como em uma cidade comum. Contudo, elas são geograficamente pequenas – a Mariápolis Ginetta, por exemplo, é considerada um bairro de Vargem Grande Paulista (SP).

- de alguns textos escritos por João³¹, sócio de uma das empresas estudadas aqui.

A partir das gravações feitas nas empresas (reuniões e entrevistas semi-abertas), fiz uma seleção desse material, segundo os objetivos dessa pesquisa, e, em seguida, transcrevi as reuniões selecionadas conforme as convenções adaptadas a partir de Tannen (1984).

Durante a pesquisa de campo, procurei, nas duas empresas estudadas, durante as várias visitas, estabelecer um relacionamento de familiaridade com os participantes, participando das brincadeiras e das conversas informais entre eles, de modo a estabelecer uma relação espontânea. Contudo, as primeiras gravações ficaram fora da seleção dos dados analisados, de modo a garantir maior espontaneidade possível dos participantes nas reuniões cujos dados são analisados nesse estudo.

As anotações feitas durante as reuniões e a partir das visitas às empresas estudadas servirão de referência para a interpretação das relações entre superior e subordinado no âmbito dessas instituições. As gravações feitas dos eventos realizados na Mariápolis Ginetta sobre o tema EdC, dos quais participei, não foram transcritos, mas servem para compreender a Economia de Comunhão, em termos de idealização, ou seja, de como deveria ser, em linhas gerais, uma empresa de EdC.

O projeto do estudo desenvolvido aqui foi registrado, avaliado, aprovado e liberado para a coleta de dados pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Pernambuco (CEP/CCS/UFPE), de acordo com a Resolução n. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

No que diz respeito aos procedimentos éticos dessa pesquisa, asseguramos aos participantes completo sigilo de suas identidades civis. Por isso, os nomes dos participantes dessa pesquisa são todos fictícios. Pelo mesmo motivo, as duas empresas estudadas terão seus nomes alterados para empresa I (fundição) e empresa II (policlínica). O corpus dessa pesquisa está arquivado em DVD no Núcleo de Estudos da Fala e Escrita (NELFE), do Programa de Pós-Graduação em Letras da UFPE.

5

Critério para a análise

A análise dos dados foi desenvolvida por segmentos que constituíam enquadre de abordagem de problema – discussão de algum assunto relevante nas reuniões, especialmente segmentos que evidenciavam mais amplamente as relações entre os

³¹ João escreveu, anteriormente à pesquisa de campo, alguns textos para intervenções suas em congressos, reuniões etc. sobre a própria experiência de empresário e sobre a EdC. Durante a pesquisa de campo, ele me passou esses textos e me autorizou a utilizá-los como documentos de estudo para essa dissertação. Os textos foram conservados em sua versão original.

participantes da pesquisa –, enquadre de humor e enquadre de conflito, conforme apresentei no capítulo 1 dessa dissertação.

A escolha desse critério de análise, ou seja, da constituição de enquadre, está em consonância com o objetivo geral da pesquisa: compreender como se dão as interações entre pessoas que exercem funções diferentes nas duas empresas ligadas à EdC.

6 Transcrição de dados

As transcrições foram realizadas a partir das convenções descritas abaixo, adaptadas de Tannen (1984).

Quadro 1: convenções para transcrição

(...)	Pausas curtas – até o limite de 1.5 segundos
(3.0)	Pausas que ultrapassam o limite de 1.5 segundos
.	Descida leve, sinalizando final da elocução
?	Subida rápida, sinalizando uma interrogação
,	Subida leve (sinalizando que mais fala virá)
Γ	Tom de voz aumentado até o fim da elocução
L	Tom de voz reduzido até o fim da elocução
-	Parada súbita
:	Alongamento de vogal (um maior número de dois pontos indica maior alongamento)
<u>sublinhado</u>	Ênfase
/palavras/	Fala em voz baixa
//palavras//	Fala em voz muito baixa
()	Transcrição impossível
(palavras)	Transcrição duvidosa
=	Duas elocuições relacionadas por = indicam que não há pausa entre elas
	Fala justaposta; duas pessoas falando ao mesmo tempo
[fala]	Várias características da fala (como risos) e informação não verbal (como mudança de postura e orientação), indicadas na linha abaixo da elocução
[acc]	Fala acelerada (na linha acima da elocução)
[dec]	Fala mais lenta (na linha acima da elocução)
“palavras”	Fala relatada (incluindo a própria, quando o falante se refere ao que disse em outra ocasião)
“símbolos matemáticos”	Letras, números, símbolo de adição não são transcritos por extenso

O símbolo de fala justaposta (|) é utilizado nos segmentos analisados para indicar

- falas simultâneas, quando dois participantes iniciam juntos a falar:

Empresa I – segmento 3

96 José: foi as primeiras=
97 Alex: |só nas grande.

- e sobreposição de voz:

Empresa I – segmento 3

103 Alex: =então é então da de 12 não voltou nenhuma=
[acc]
104 Saulo: [() (falou que) de lá
105 não voltou mas aqui (a gente) já pegou aqui. já refugamo aqui
entendeu?
106 José: [(nós refugamo aqui

Empresa I – segmento 7

844 Fernando: começou a afundar (nós conversa) diminui. (...)
845 Saulo: |se pôr um gabarito
846 Fernando: começa a subir aumenta. (...) precisava

No exemplo de falas simultâneas mostrado acima (Empresa I – segmento 3), os dois participantes iniciaram juntos suas falas, contudo a voz de José predominou, por isso a transcrevi primeiro. Isso ocorre em outros segmentos da análise de dados.

No primeiro exemplo de sobreposição de voz, acima, a fala de Saulo inicia antes da fala de Alex ser concluída, à altura em que inicia a transcrição (Empresa I – segmento 3, linha 104) e durante a fala de Saulo há uma sobreposição de voz de José, no momento em que Saulo está pronunciando a palavra “gente” (Empresa I – segmento 3, linha 105).

No segundo exemplo de sobreposição (Empresa I – segmento 7), dispus a fala de Fernando em duas linhas para indicar o momento exato da sobreposição de voz de Saulo, embora entre as falas de Fernando (linhas 844 e 846) haja apenas uma pausa de menos de 1.5 segundo. Casos como esse acontecem em outros segmentos da análise de dados (capítulos 3 e 4 dessa dissertação).

Capítulo 3

Uma fundição em mudança

A empresa I é uma indústria brasileira da área de fundição sediada no Estado de São Paulo. Conforme sua própria apresentação, ela é

especializada na produção de peças fundidas de grande porte com uma capacidade produtiva de 800 toneladas por mês em ferro cinzento, nodular, aço e alumínio. Sua área de atuação abrange diversos segmentos da indústria nacional, tais como automobilístico, papel e celulose, sucroalcooleiro, metal-mecânico, materiais de desgaste para calcário, cerâmico entre outros³².

A empresa I foi fundada em 1966 pelos pais de Marcos e João. Desde 1971, ano da morte do pai deles – quando eles ainda eram estudantes de Engenharia da Unicamp –, até 2007, a empresa I foi dirigida por Marcos e João, a segunda geração a administrar a fundição. A empresa é uma Limitada que tem quatro sócios. Marcos e João detêm 96% das ações, isto é, 48% das ações pertencem a um e 48% ao outro. Dos outros dois sócios, na ordem decrescente, o terceiro tem 3% e o quarto, 1% das ações.

Atualmente, a empresa I tem mais de cem funcionários e, ao longo de sua história, obteve várias premiações, das quais uma delas foi a de Destaque Ambiental do Ano 2001, pelo Conselho Municipal de Defesa do Meio Ambiente (CODEMA). Recebeu também várias certificações, a do Sistema de Gestão da Qualidade, certificado conforme a norma ISO 9001:2000; Certificados de Mérito 95, 96, 2000 e 2001, pela General Motors do Brasil, como um de seus fornecedores que apresentam rígidos controles de custos, prazos e qualidade.

Há mais de dois anos, devido a mudanças do mercado – grande parte delas provocadas pela brusca queda do dólar, de 2004 a 2007, sobretudo –, a empresa precisou diversificar sua linha de produção, enfrentando as dificuldades que isso implica. Nos últimos três anos, a empresa deixou de fabricar algumas peças que fabricava há certo tempo e começou a desenvolver a produção de peças que antes não produzia. Paralelamente a esse desafio – que, segundo os gestores da empresa, em meados de 2008, chegou a um estágio relativamente estável, levando-se em consideração as oscilações peculiares do mercado –, a empresa I iniciou, oficialmente, um processo de sucessão da diretoria, ou seja, a transição da direção da empresa da segunda para a terceira geração. Desde janeiro de 2008, dois filhos de Marcos, Alfonso e Adriano, assumiram a direção da empresa.

³² Apresentação disponível no site da empresa. Não divulgamos o endereço por um procedimento ético, para garantir o sigilo do nome da empresa.

Processos de sucessão, como esse, em geral, suscitam novas dinâmicas organizacionais e relacionais nas empresas (Alves, 2003). No caso da empresa I, isso não tem sido diferente. E creio que era por isso que havia certo receio da parte de Marcos e João, quando lhes pedi permissão para estudar a empresa I. Embora, também houvesse – como pude perceber, durante a pesquisa – certo desconforto devido a procedimentos de outras pesquisas desenvolvidas, anteriormente, nessa empresa: pesquisadores que a estudaram, interferiram em sua rotina e depois desapareceram³³.

Desde o último encontro com Marcos e João, em fevereiro de 2008, mantive o contato, via *e-mail*, com Marcos, na expectativa de uma oportunidade para conhecer a empresa. Havia combinado com ele que logo que fosse agendada a assembleia³⁴ seguinte – depois de fevereiro de 2008 –, ele me avisaria para que eu pudesse ir participar da assembleia e conhecer a empresa. No dia quatorze de abril (2008), Marcos me mandou um *e-mail* informando da possibilidade de realização da assembleia, que, logo depois, foi confirmada por ele, e se realizou no dia dezessete, seguinte.

1 Processo de transição

A mudança da diretoria da empresa I, aliás, a sucessão de gestão empresarial da segunda geração – que está há mais de trinta anos à frente da empresa – para a terceira, pode implicar, como sugere Alves (2003), num processo de mudança no sistema organizacional e nas relações humanas.

A partir da análise de dados desenvolvida nesse trabalho não foram identificados aspectos plausíveis de uma mudança em termos relacionais, haja vista que as reuniões das quais foram coletados os dados para a análise tem como participantes tanto a segunda geração – que, durante a pesquisa, assumiam a função de conselheiros – quanto a terceira – que são os atuais diretores da empresa. Em termos organizacionais, no entanto, já é possível perceber algumas mudanças.

Para falar da gestão de Marcos e João na empresa I – antes de tratarmos da atual gestão –, não poderia prescindir à história deles.

Marcos e João são dois empresários cristãos que, de um lado, sensibilizados pelos problemas sociais³⁵, e, de outro, pelos ideais de fraternidade, solidariedade, lealdade,

³³ Essas informações remetem a conversas pessoais que tive com João e a uma intervenção sua no Congresso Regional de EdC, que se realizou nos dias 21 e 22 de junho de 2008, contando com a participação de pessoas provenientes de São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Rio de Janeiro, sobretudo.

³⁴ A empresa I realiza, com certa frequência, uma assembleia com quase todos os funcionários da empresa. O objetivo da assembleia é pôr os funcionários a par da situação da empresa no que diz respeito à produção e aos rendimentos. Os funcionários têm participação nos lucros da empresa.

³⁵ Um elemento importante sobre esse aspecto do comportamento de Marcos, especialmente, é que ele conta que, quando criança, a família – fugindo da perseguição nazista aos judeus – chegou a passar necessidades

respeito à dignidade humana, ousaram relacionar esses valores religiosos e humanísticos a seu agir empresarial. Com efeito, o próprio Marcos narra³⁶, referindo-se à história dele e de seu irmão, João, enquanto empresários:

Em 1979 começou em nós um período de inquietação. Embora a empresa estivesse indo bem e nós bem sucedidos profissionalmente sentíamos que, faltava alguma coisa nas nossas aspirações mais profundas. Queríamos que no trabalho, o nosso viver e agir correspondesse a essas aspirações.

Nesse mesmo contexto histórico, Marcos conta que, impulsionados pelo desejo de fazer com que a ação deles na empresa não se limitasse à busca exclusiva do lucro, eles procuraram “valorizar o ser humano”, por meio de diversas ações, mesmo quando a empresa enfrentou situações difíceis. Nesse sentido, Marcos continua sua narração, referindo-se à passagem da década de 1970 para a de 1980:

Começamos na época dando atenção à saúde dos funcionários e seus familiares criando um departamento médico que priorizava a medicina preventiva. Criamos uma caixa beneficente com recursos da empresa e dos funcionários, gerida por eles, para ir de encontro às suas necessidades, como por exemplo, construção de casas ou algum tratamento de saúde não coberto pelos convênios. Fazíamos assembléias para comunicar tudo e deixar a administração mais transparente. Começamos distribuir parte do lucro (PLR)³⁷ muito antes que se tornasse lei, o que continua até hoje...

Como conta Marcos, na continuação da narração de sua história, as “aspirações” de solidariedade e lealdade levaram ele e seu irmão a coligarem a empresa ao Projeto Economia de Comunhão, logo que esse foi lançado, em 1991, por Chiara Lubich³⁸. No período de transição que a empresa está passando, é perceptível que as atitudes e a postura de Marcos e João no que diz respeito à gestão de pessoas geraram um perfil organizacional e relacional peculiar.

A busca deles de “valorizar o ser humano” forjou, por um lado, um relacionamento de abertura entre os então diretores da empresa e os funcionários e, por outro, uma considerável centralização administrativa.

Durante a pesquisa de campo, foi possível perceber que as atitudes de Marcos e João de desenvolver atividades e uma política empresarial que fosse “ao encontro das necessidades dos funcionários” geraram um sistema organizacional híbrido (Alves, 2003),

materiais básicas, como de alimentação, por exemplo. Os pais de Marcos e João são de origem alemã e chegaram ao Brasil antes da II Guerra Mundial.

³⁶ A citação é de um texto de Marcos, proferido na cerimônia de entrega do Prêmio de Cidadão, concedido a ele pela cidade que sedia a empresa I, em 2003.

³⁷ Participação nos Lucros ou Resultados (PLR).

³⁸ Ver introdução.

com características carismáticas, patriarcais e burocráticas, de acordo com os modelos ideais desenvolvidos por Weber (1999)³⁹.

As relações entre os ex-diretores, Marcos e João, e os funcionários da empresa I desenvolveram características que podem ser notadas ainda hoje na convivência com funcionários da empresa. Embora provavelmente haja outras, descrevo abaixo aquelas que consegui perceber durante a pesquisa, e as quais são importantes para entender a fase de transição da diretoria.

- Baixo nível de impessoalidade: inclusive aqueles funcionários que trabalham no chão de fábrica têm abertura, relacionamento com os ex-diretores e admiração por eles.
- Gestão centralizada: muitas vezes, quando um funcionário sentia necessidade de alguma coisa relacionada ao trabalho ou de caráter pessoal, dirigia-se diretamente a Marcos ou a João, que analisavam o caso e tomavam alguma providência⁴⁰.
- Baixo nível de burocracia: departamentos intermediários entre a diretoria e os funcionários não tinham uma constituição bem definida. Um exemplo disso é setor de recursos humanos.
- Elementos afetivos: alguns funcionários foram admitidos na empresa por motivações de caráter sócio-religioso⁴¹, tais como o respeito à dignidade do ser humano e a solidariedade, por exemplo – como se pode notar no caso de um ex-presidiário que foi readmitido na empresa⁴².

Na perspectiva weberiana, a ação social de um sujeito pode gerar atitudes, reações ou hábitos diferentes do que ele pretendia, devido ao contexto social e cultural em que a ação é realizada e aos sujeitos de um determinado grupo social. Percebe-se que as ações de Marcos e João geraram uma organização empresarial e uma relação de características variadas, que podem ter o potencial de contribuir para o sucesso da empresa, bem como de criar obstáculos para seu desenvolvimento.

É o que se percebe no processo de transição que a empresa I está passando, ou seja, os ex-diretores, Marcos e João, percebem que suas ações geraram um relacionamento agradável entre gestores e funcionários, com um grau de abertura plausível, satisfação dos funcionários com relação à empresa, boa resposta dos funcionários em termos de produtividade, por exemplo, mas que geraram também algumas acomodações por parte de

³⁹ O caso da empresa I poderia ser estudado por estudiosos da sociologia weberiana no que diz respeito ao modelo organizacional constituído a partir da direção de Marcos e João e o processo de transição pelo qual a empresa está passando com a sucessão dos diretores. Nesse sentido o *Modelo de Organização Multirelacional Reflexivo* (Alves, 2003) poderia ser útil para desenvolver esse estudo.

⁴⁰ Nota do diário de campo.

⁴¹ O termo sócio-religioso aqui remete à Doutrina Social da Igreja.

⁴² Em Leite (2007, 271) encontra-se um trecho de uma entrevista concedida por esse funcionário, A. R.: “Eu sou um ex-presidiário, quando comecei a trabalhar pela primeira vez nesta empresa tinha um processo na Justiça em andamento. Depois de dez meses que eu estava aqui trabalhando, contei para o diretor. Ele me deu todo o apoio para resolver da melhor forma possível. Fui preso e cumpri dois anos e meio e depois voltei e fui readmitido na mesma função. Todos os colegas, e a empresa, no tempo que eu estive preso, apoiaram e ampararam a minha família, e não passaram nenhum Natal sem levar presentes para os meus filhos (...)”.

alguns funcionários⁴³. E a intenção deles de ajudar às pessoas os levou a manter na empresa funcionários ou prestadores de serviço com um nível de competência técnica intermediário, que pode não corresponder às exigências da empresa.

A esse ponto da descrição da gestão dos ex-diretores da empresa I e das relações que se construíram entre eles e os funcionários, quero salientar que em minha interpretação procurei me afastar de uma visão maniqueísta. O objetivo dessa descrição é contextualizar o momento de transição da empresa I, durante o período de realização da pesquisa de campo que realizei, para que a análise dos dados seja mais fluente. E também situar social, cultural, política e religiosamente as relações entre os participantes dessa pesquisa. Nesse mesmo objetivo, abordarei, a seguir, a etapa de transição da diretoria da empresa I.

No início de 2008, ao assumirem a direção da empresa, os novos diretores, Alfonso e Adriano, iniciaram um processo de mudança que não poderia deixar de suscitar inquietações. Embora, como afirma Alves (2003), as empresas inexoravelmente se transformem, seja mediante as ações de seus agentes, seja por fatores externos – como foi o caso da própria empresa I, que mudou sua linha de produção devido a alterações mercadológicas –, a empresa em estudo teve uma fase de transformação brusca no que diz respeito à sucessão dos diretores, brusca no sentido de que foi uma mudança no seu, como diz Alves (2003, 125), “modo próprio de ser e de fazer as coisas”.

Alfonso e Adriano são filhos de Marcos, mas tiveram histórias bem diferentes das de seu pai e de seu tio, João. Alfonso terminou o Ensino Médio e se formou em Engenharia Industrial nos Estados Unidos, onde também trabalhou, em sua área, em uma multinacional americana. Adriano cursou Administração no Brasil e estudou na Alemanha. E ambos têm aproximadamente trinta anos de idade a menos que Marcos e João.

Movidos pelo forte desejo de mudança, de inovação – e a partir da experiência que eles tiveram em outras organizações, sobretudo Alfonso –, os novos diretores da empresa I tiveram comportamentos que, provavelmente, foram de encontro a requisitos importantes num processo de transição. Falando sobre “Dinâmica Organizacional”, Alves (2003, 125) elabora um quadro de “requisitos de um processo de mudança organizacional”, do qual eu transcrevo alguns pontos que possivelmente Alfonso e Adriano deixaram de observar nos primeiros meses que assumiram a direção da empresa I.

- Identificar a singularidade histórica da empresa e a peculiaridade do seu ‘modo de ser e de fazer as coisas’.
- Assegurar se os agentes da mudança têm credibilidade.
- Ter em mente que a racionalidade instrumental coexiste ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos.

⁴³ Consideração baseada nas anotações do diário de campo.

Durante as visitas à empresa I e por meio das conversas com vários funcionários, percebi que ao assumirem os cargos de direção da empresa, Alfonso e Adriano não tinham credibilidade (segundo requisito, acima) suficiente, de boa parte dos funcionários, para conduzirem as mudanças que pretendiam fazer. Notei que, após oito meses na direção da empresa, o nível de credibilidade neles dois é maior do que quando eles sucederam os ex-diretores. Percebi também que as atitudes dos novos diretores, especialmente de Alfonso, que embora conhecessem relativamente a empresa, chocaram-se com o “modo de ser e de fazer as coisas” (Alves, 2003, 125) da empresa I (primeiro requisito, acima).

Um dos aspectos mais expressivos da mudança promovida pela nova direção da empresa I é a racionalização. Nesse sentido, poder-se-ia falar de novas contratações com alto nível de especificidade técnica, redefinições de estruturas, redirecionamento de atribuições – um exemplo das duas últimas mudanças mencionadas é o setor de recursos humanos, para o qual foi contratado um gerente e que passou a desenvolver atividades que durante a direção anterior não desenvolvia –, demissão de funcionários que não se adequaram às novas exigências da empresa, entre outras. Contudo, ainda no que se refere ao terceiro requisito apresentado acima, manteve-se um nível de abertura perceptível, embora mais discreto, entre os novos diretores e os funcionários.

Com as mudanças na direção da empresa, houve uma redefinição de sua estrutura hierárquica. Durante a pesquisa de campo, a estruturação hierárquica da empresa I pode ser resumida conforme mostra o figura 2.

Figura 2: Organograma da organização hierárquica da empresa I

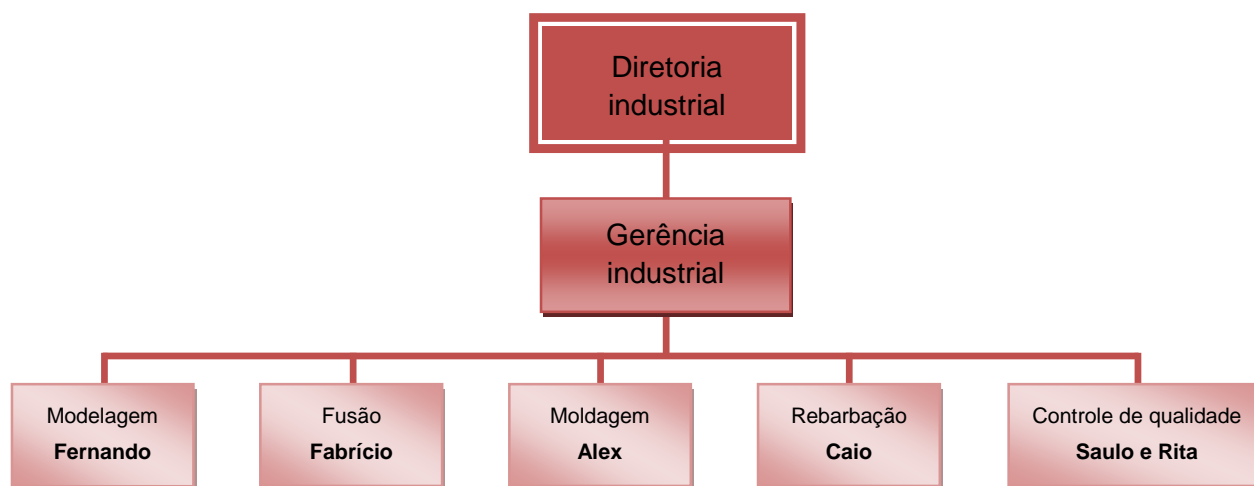


A empresa, com a transição da diretoria, passou a ter um conselho Administrativo composto pelos quatro sócios da empresa – aqueles que juntos detêm 100% de suas ações. Marcos, que era diretor administrativo, passou a ser conselheiro de gestão; João, que era diretor industrial, passou a ser conselheiro técnico. Dos outros dois sócios, um é conselheiro contábil e tributário e o outro é conselheiro institucional. Estes dois últimos não são participantes dessa pesquisa, eles não participaram de nenhuma das reuniões registradas durante a pesquisa de campo, cujas gravações compõem a principal fonte de dados desse estudo.

Notei que tornar os sócios, especialmente os ex-diretores, conselheiros foi uma alternativa estratégica para não criar uma ruptura demasiadamente forte no processo de sucessão da segunda (Marcos e João, filhos do fundador) para a terceira geração (Alfonso e Adriano, netos do fundador da empresa). Contudo, os sócios ainda exercem, provavelmente com menos intensidade, funções operativas na empresa.

Os coordenadores, que estão ligados ao gerente e ao diretor industriais, estão inseridos em setores específicos da produção, conforme a figura 3, e coordenam as atividades realizadas pelos operários de seu setor.

Figura 3: Organograma da produção industrial da empresa I



No estudo apresentado nessa dissertação, analiso especificamente as relações entre os coordenadores, os gerentes, os diretores e os conselheiros da empresa I, que compõem o grupo de participantes das reuniões de qualidade.

2 Reuniões de qualidade

Desde dezessete de abril, quando estive na empresa I pela primeira vez, até vinte e seis de agosto de dois mil e oito, último dia em que estive na empresa, pude participar de

vários eventos comunicativos e conversar com os participantes dessa pesquisa, em diversas situações e por diversas vezes. Nesse estudo das relações entre os funcionários da empresa I que têm funções profissionais diferentes, contudo, analiso três reuniões de qualidade, que juntas dão mais de três horas e meia de gravação.

As reuniões de qualidade são encontros, em geral, quinzenais para discutir questões relacionadas, sobretudo, a peças cujo processo de fundição é recente na empresa I, ou seja, de peças que fazem parte de novas linhas de produção. A exposição e a discussão de defeitos relacionados a essas peças são o objetivo principal das reuniões de qualidade analisadas neste capítulo. Contudo, vários assuntos – mais ou menos inerentes aos defeitos das peças – são tratados nas três reuniões que compõem os dados da empresa I.

Os participantes das reuniões de qualidade deveriam ser dois conselheiros (Marcos e João), os dois diretores (Alfonso e Adriano), dois gerentes (José e Abílio), e 5 coordenadores (Alex, Fernando, Saulo, Caio e Rita).

Visto que o objetivo dessa reunião é abordar a qualidade da produção industrial, ou mais especificamente os problemas relacionados a ela, e que seus participantes são de quatro níveis hierárquicos diferentes, ela constitui um evento interessante para o objetivo do estudo desenvolvido aqui. Nesse sentido, abaixo, analiso uma seleção de dezenove segmentos mais diretamente relacionados a esse objetivo.

Os segmentos estudados seguem a ordem cronológica da realização das reuniões de qualidade.

3 Abertura e participação na abordagem de problemas

Os nove segmentos abaixo fazem parte da reunião de qualidade realizada no dia 26 de maio de 2008. Embora eu tenha participado de outra reunião de qualidade antes dessa, por motivos técnicos, no que diz respeito à gravação, e metodológico, pelo fato de na outra haver maior probabilidade de inibição ou de comportamentos menos espontâneos por parte dos participantes, preferi iniciar a análise dos dados a partir dessa reunião. A gravação tem duração de 1:16:45 (uma hora, dezesseis minutos e quarenta e cinco segundos).

Uma informação que considero importante ressaltar é que, comparando com as outras duas reuniões de qualidade que analiso nesse estudo, essa reunião foi a que teve menor número de participantes, começou com seis – incluindo o pesquisador – e depois, no minuto 39, chega Marcos.

Quadro 2: participantes da primeira reunião de qualidade

Nome	Função	Observação
Marcos	Conselheiro de gestão	Foi diretor administrativo (1971-2007)
João	Conselheiro técnico	Foi diretor industrial (1971-2007)
José	Gerente industrial	Há mais de dez anos
Alex	Coordenador – moldagem	Desde a diretoria anterior
Fernando	Coordenador – modelagem	Desde a diretoria anterior
Saulo	Coordenador – controle de qualidade	Desde a diretoria anterior
Adelmo	Pesquisador	

Percebe-se, ao início da reunião, que os participantes não planejaram os assuntos da pauta com antecedência. De fato, nos primeiros minutos da reunião, João vai, por meio de perguntas dirigidas aos participantes, definindo os assuntos a serem tratados.

Na sequência dos quatro segmentos abaixo (segmentos 1, 2, 3 e 4), um dos primeiros aspectos que se destacam na interação entre os participantes dessa reunião é como se dá a definição da pauta da reunião, que é, em grande parte, conduzida por João, que introduz questões a serem analisadas (segmento 1, linhas 17, 18 e 19; segmento 3, linha 67), avalia casos, procedimentos (segmento 2, linha 53) e faz o fechamento das discussões (segmento 4). Outro aspecto relevante dessa primeira sequência de segmentos, são as interações entre Alex e João e Alex e José, analisadas abaixo.

Segmento 1 – duração: 29”

		[dec]
17	João:	eu acho que a gente deveria (...) bacía mesmo sendo trabalhoso
18		desconfortável eu eu vejo coloco com vocês (...) é válido a gente usar
19		uma bacía exagerada?
		[dec]
20	Alex:	ah acho que é viu. (...) pelo menos quando eu tó acompanhando o
21		fundir ali, (...) cê vê que fundi bem bem suave. fica bem (...) sujeira
22		flutua bastante em cima.
23	José:	(principalmente) inoculação tudo né. cê vai fazer inoculação é
24		importante ter uma bacía né.

No que se refere à coordenação da definição dos assuntos a serem discutidos, é importante considerar os papéis dos participantes dessa reunião. João, que no período da realização da pesquisa era conselheiro técnico, antes exercia o cargo de diretor industrial, ou seja, geria toda a parte de produção da empresa I. Por isso, ele assume, nessa reunião – como se percebe no segmento 1 – o papel de coordenador da reunião, inclusive porque, nos primeiros 39 minutos, o conselheiro de gestão não está presente e também não estão presentes os diretores da empresa. Como se nota nas linhas 17, 18 e 19 (segmento 1), ele expõe uma questão – o uso de um instrumento de trabalho: bacía – e convida os participantes a analisá-la, a darem suas opiniões a esse respeito.

Nesse primeiro segmento, as expressões de polidez usadas por João: “eu acho que a gente deveria” (linha 17) e “eu eu vejo coloco com vocês” (linha 18) expressão abertura por parte dele em relação aos participantes. Essa abertura, expressa na postura de João em relação aos participantes, caracteriza não só a abordagem desse problema, mas também a discussão de outros problemas abordados nessa reunião.

No segmento 1, chama a atenção também a hesitação de João, que é perceptível na própria construção e no ritmo desacelerado e pausado de sua fala. É possível que isso se deva, em parte, ao fato de que a reunião estava começando um pouco atrasada, com a participação de poucas pessoas e sem um planejamento bem definido. Bem como, em parte, é possível que sua hesitação se deva à presença do pesquisador, embora a essa altura eu já tivesse um relacionamento bastante espontâneo com ele. Contudo, não houve indícios de que esse tipo de atitude, por parte de João, tivesse motivações estratégicas no sentido de dissimular seu real comportamento cotidiano com os demais participantes dessa reunião.

Segmento 2 – duração: 22”

51	Alex:	e no lá em cima lá no setor 4 usa bacia de 3 pras peças de 6 que é
52		grande maioria das peças lá, e as peças de (...) 10 12 usa o canal de 8.
53	João:	10 12 canal de 8 toneladas? (...) exagero e aí o que é que acontece?
54	Alex:	(é que nem) essas peças de 10 12 a gente não voltou nenhuma ainda
55		né. nem desde a época que tinha=
56	Fernando:	=usa duas (...) a reação de duas panelas né?
57	Alex:	[faz reação) (...) tem que usar.

Na linha 53 (segmento 2), João demonstra, em relação aos procedimentos expostos por Alex, uma postura⁴⁴ de surpresa e de indagação que, se por um lado, explica-se no segmento 4, no qual ele expressa sua incompreensão diante do bom resultado ressaltado por Alex devido aos procedimentos relacionados ao uso de bacia – que tecnicamente são inexplicáveis, embora desejados –, por outro, constitui uma ameaça à face de Alex, no sentido de que põe à prova os procedimentos que ele expôs como motivadores de bons resultados na produção. Consequentemente, Alex se defende perante à possível ameaça, buscando, a partir dos resultados, demonstrar o êxito desses procedimentos (segmento 2, linhas 54 e 55).

No segmento 3, abaixo, ainda na proteção de sua face, Alex defende sua opinião no que diz respeito ao resultado positivo no uso de bacias maiores do que o necessário na fundição das peças grandes, de mais de dez toneladas. Nesse sentido, ainda no segmento 2, Alex afirma: “(é que nem) essas peças de 10 12 a gente não voltou nenhuma ainda né.”

⁴⁴ A palavra postura é usada como sinônimo de alinhamento.

(linha 54 e 55). Em torno dessa sua afirmação gera-se um conflito que envolve Saulo (coordenador) e José (gerente industrial). Observemos o segmento 3.

Segmento 3 – duração: 1'38"

67	João:	vocês acham que esses tem uma correlação?=-
68	Saulo:	=não, (nenhum) problema.
69	José:	[() na peça
70	José:	que eles vão embuchar lá
71	Saulo:	[embuchar:: lembra que (a gente) ()=-
72	José:	=duas duas=- [acc]
73	Saulo:	=e aquelas que a gente refugou aqui
74	José:	é:= [acc]
75	Alex:	=/não./
76	Saulo:	pa empresa x ⁴⁵ =
77	José:	=é:= [acc]
78	Alex:	=aquela de 10 e 200?=-
79	Saulo:	=é:=-
80	José:	=é:=-
81	Saulo:	=é: (que a gente) refugou aqui.
82	José:	refugamos duas aqui. [acc]
83	Alex:	[(ah não) vocês tão falando da outra. eu tó falando da
84		da plac placa fixa né:=- [acc]
85	Saulo:	=é. (). é. da placa nova. é grande né:=-
86	Alex:	=mas vocês tão falando da placa do- placa do plax do cilindro, (...)
87		placa do cilindro.
88	José:	não, mas é das grande que a gente usava bacia de 12 ()
89	Saulo:	[placa nova () (...)] 8
90	José:	8:=-
91	Saulo:	=8:=-
92	Alex:	=é aquelas que tem aquela bolacha de lado:=-
93	Saulo:	=é:=-
94	Alex:	/()/
95	Saulo:	[aquela lá () deu problema de escória
96	José:	foi as primeiras=-
97	Alex:	[só nas grande.
98	Saulo:	=as primeira
99	Alex:	só nas grandes aquilo (ali). [dec]
100	Saulo:	[lá: (...) apresentou mas na::quelas (...) que
101		ele vai embuchar. só que ela não é de 12 ela é de 6. aquela que ele vai
102		embuchar. aquela lá é de 6:=-
103	Alex:	=então é então da de 12 não voltou nenhuma= [acc]
104	Saulo:	[() (falou que) de lá não
105		voltou mas aqui (a gente) já pegou aqui. já refugamo aqui entendeu?
106	José:	[(nós refugamo aqui

⁴⁵ Empresa x é um nome fictício de uma empresa para a qual a fundição estudada nesse trabalho fornece seus produtos.

107	Saulo:	lembra que a gente foi lá viu (...) que nas de 6 tava com problema daí
108		a gente viu aqui (...) eu e seu José que a gente falou meu essa daqui
109		não adianta nem mandar.=
110	Alex:	=quando foi?
111	Saulo:	nós três () de peso.
112	José:	é trabalho de peso né. no setor 1.
113	Saulo:	tem peça de peso lá (...) tem duas lá. uma que quebrou do la::do. [acc]
114	Alex:	()
115		não, aquela lá é de 6 toneladas. (...)
116		aquilo é peça de 6 toneladas. (...) é peça de 6 toneladas. (2.0) de 12
117		tem aquela que lembra? que não encheu aquela vez que o ()
118		veio ele falou que tava perdido? (...) ele achou que não tinha- acho
119		que aumentou o material (...) e: faltou material na peça.
120	José:	=(lembro).=
121	Alex:	=aquela lá é uma grande e tem essa placa que (é) aquela que (...)
122		trincou. são as únicas duas grandes de mais de 10 toneladas que fundi
123		com canal de 8. (...) essas aí não foi () não refugou nenhuma. (...)
124		inclusive aquela que não deu o material lá foi e não voltou.
125	José:	as peças que tão (...) desmoldadas lá tão bonitas lá (...) no fundo lá.

Nota-se que os alinhamentos de Saulo e José, no segmento acima, são colaborativos, um em relação ao outro, e que os alinhamentos dos dois são contrários em relação à afirmação de Alex, de que das peças grandes – que para ele são peças de mais de dez toneladas – produzidas com uma bacia [ou canal] com capacidade para oito toneladas de metal líquido, nos últimos dias, nenhuma refugou (segmento 3, linha 123). À parte essa questão objetiva, se as peças de mais de dez toneladas refugaram ou não – questão que perpassa todo o segmento 3, e para a qual convergem os alinhamentos contrários que geram a situação de conflito –, José e Saulo parecem não ter entendido bem a que peças Alex se referiu quanto afirmou pela primeira vez, ainda no segmento 2 (linha 54), que “essas peças de 10, 12 [toneladas] a gente não voltou nenhuma”. De fato, só no final do segmento 3 é que José e Saulo parecem compreender, mediante a explicação de Alex, que as peças de que eles estão falando – das quais duas apresentaram problemas – são outras e não as que Alex mencionou.

O enquadre de conflito, segmento 3, constitui-se em torno da afirmação de Alex de que as peças de 12 toneladas não voltaram nenhuma, conforme ele afirmou quando se defendia da potencial ameaça a sua face por parte de João (segmento 2, linha 53). Manter sua afirmação, para Alex, passa a ter significados que estão ligados à defesa de sua própria face. Como afirma Goffman, “Toda pessoa tende a experimentar uma resposta emocional imediata à face que lhe é proporcionada por um contato com outros, sua face é catexizada; seus sentimentos ficam ligados a ela.” (1980 [1967], 77). Quando Alex diz (linhas 20, 21 e 22) que os novos procedimentos de bacia estão dando resultados positivos e usa como argumento reforçador o fato de que nenhuma das peças de mais de dez toneladas voltou

(linhas 54 e 55), esse argumento passa a ter para ele um valor que está ligado à sua própria imagem no grupo. E isso constitui o fundamento de sua defesa à própria face.

A primeira fala de Alex, no segmento 3, (linha 75) é tímida, em voz baixa, e desperta um alinhamento contrário por parte de José, mediante uma elocução pronunciado com veemência (linha 77), em relação à afirmação de Alex. Contudo, Alex segue na defesa de seu argumento e conclui que de fato está correto – das peças de mais de dez toneladas nenhuma foi refugada – e que Saulo e José estão se referindo – quando dizem que houve refugo – a outro porte de peça, às peças de seis toneladas. Na última linha do segmento 3, (linha 125), José abandona a situação de conflito com um alinhamento colaborativo em relação ao que Alex vem defendendo desde o segmento 1, ou seja, que os novos procedimentos – usar um canal maior do que o previsto na fundição das peças, ou seja, um canal de oito para fundir as peças de mais de dez toneladas – tem contribuído para melhorar a qualidade das peças, sobretudo das peças de mais de dez toneladas. Com efeito, na linha 125 (segmento 3), José afirma que as peças “tão bonitas”.

Percebe-se, no segmento 3, que há uma relação de autonomia entre os participantes dessa interação. Alex, que é coordenador, defende com objetividade e determinação sua opinião diante de José, que é gerente – na maior parte do segmento 3 –, e de João (segmento 2), que é conselheiro. Ambos são superiores de Alex, mas isso parece não interferir na defesa de sua face, de suas opiniões. E é interessante perceber também que José flexiona sua postura em relação à opinião de Alex, abandonando sua ideia contrária em relação a ela e demonstrando colaboração em relação à opinião dele, como se vê ao final do segmento 3.

Com base no segmento 4, abaixo, podemos ressaltar um elemento importante, já mencionado acima, que caracteriza a participação de João nessa reunião.

Segmento 4 – duração: 14”

144	João: é então ai não é isso o que seria mas dá a impressão que (a gente)
145	usando uma bacia grande a gente tem uma segurança a mais, não é
146	que é necessário mas é uma segurança a mais. (...) por isso que a
147	gente tem insistido=

No segmento 4, João dá sua conclusão a respeito do uso de bacia e se percebe que, embora tecnicamente ele não encontre explicação para a melhoria na qualidade da peça como consequência do tipo de bacia usado no processo de fundição, ele admite a opinião de Alex, que enfatiza (segmento 3) o bom resultado obtido na fundição das peças de doze toneladas com bacia de capacidade para oito toneladas de metal líquido. João expressa (segmento 4) um alinhamento de aceitação e concordância em relação à conclusão a que chegaram na discussão sobre os tipos de bacia usados na fabricação das peças. Ao

expressar esse alinhamento, ele o faz demonstrando cautela e perspicácia típicas de um técnico no assunto. Desse modo, ele vai também elaborando sua face (Goffman, 1967/1980), como legitimação de seu discurso.

Observando as linhas 17 (segmento 1), 67 (segmento 3) e todo o segmento 4, percebe-se que João suscita a discussão sobre o uso de bacia (linha 17), instiga seu desenvolvimento (linha 67) e avalia, conclui as discussões sobre esse assunto. Essa atitude está ligada a seu papel de conselheiro técnico e, provavelmente, ao fato de ele ter sido – e ainda não ter se desvincilhado dessa função – diretor industrial, pois o novo diretor industrial, Alfonso, não estava presente nessa reunião. Contudo, a discussão discorre envolvendo coordenadores e o gerente industrial, o que demonstra um bom desempenho da função que compete a cada um. Como se nota no segmento 3, no desenvolvimento da discussão, há uma situação de conflito. Mas também isso constitui uma característica positiva das relações entre superior e subordinado no âmbito da empresa I, haja vista a abertura que Alex tem para defender sua opinião e, inclusive, a flexibilização de postura que José demonstra, ao final do segmento 3, em relação à opinião de Alex.

O segmento 5, abaixo, reforça as considerações relacionadas ao bom desempenho das funções dos vários participantes dessa reunião – nos segmentos analisados até aqui – e da abertura do conselheiro técnico – já mencionada na análise do segmento 1, acima – que favorece a abordagem de problemas levantados seja por coordenadores seja pelo gerente industrial, bem como tende a favorecer a discussão desses problemas. No segmento 5, José e Saulo introduzem dois novos assuntos para a discussão: temperatura (linha 196) e tempo das peças no molde (linhas 209, 210, 211).

Segmento 5 – duração: 1'13"

188	João:	no geral (...) no visual o resultado tá sendo
189	Saulo:	tá sendo
190	João:	bom.=
191	Saulo:	=bom.
192	João:	então alguma coisa a gente tem que por exemplo isso que a gente
193		falou, “manter a bacia” até a gente chegar numa hora pode até
194		acontecer de a gente achar não, não é necessário isso ai (...) mas
195		enquanto isso
196	José:	e as temperaturas?
197	Alex:	temperatura também ().
198	José:	[manter não é?
199	Alex:	manter. [Intervalo de 4” de silêncio.]
200	José:	1320?
201	Alex:	1320. 1330 e::=
202	José:	[30
203		[acc]
204	Saulo:	=1300 e 1310.
205	Alex:	[1300 e 1310
206	João:	//(então)// com essas temperaturas, (...) o procedimento metalúrgico

207		(...) exatamente igual composição igual (...) a gente tá tendo algum
208		problema de micro (...) algum (tempo de) ensaio de tração?
209	Saulo:	ensaio de tração não, só aqueles casos que (eu com José távamos
210		conversando) esses dia que tipo assim quando fica muito tempo no
211		molde a gente acha que tá tipo assim recozendo o corpo de prova.
212		entendeu? que às vezes essas peças menores ficam (...) 5 6 dias no
213		molde que não dá tempo de desmoldar aí o corpo de prova (...) ele
214		fica com 197, 18 (...) 8 (...) de dureza ai você pode fazer ensaio que
215		não dá porque ele fica (...) que nem tivesse recozido o corpo de
216		prova.

O assunto introduzido por José é tomado em consideração por João, como parte importante do procedimento na produção, em sua fala (linhas 206-208) que simultaneamente cria espaço para a introdução de um novo problema para a discussão (linhas 209-216). Essa abertura percebida no segmento 5, bem como no segmento 1, acima, dá aos participantes a possibilidade de expor problemas pertinentes a seus setores de atuação e favorece o cumprimento do objetivo da reunião de qualidade, que é apresentar e discutir problemas relacionados à produção, como se percebe na última fala de Saulo (segmento 5).

No segmento 6, abaixo, gera-se um segundo conflito envolvendo os mesmos três participantes do conflito do segmento 3: José, Alex e Saulo. Contudo, no segmento 6, o conflito se dá de forma diferente e traz outros elementos importantes sobre a relação entre superior e subordinado. O assunto principal do segmento 6 – distinguir as peças conforme seu respectivo processo produtivo – foi introduzido por Saulo (linha 315-317).

Segmento 6 – duração: 1'05"

315	Saulo:	até a gente precisa depois José traçar um mapa disso aí porque (...)
316		essas peças tão indo embora agora aqui (...) tem bastante peças do
317		processo <u>velho</u> =
318	José:	não, (...) mas foi passada a relação pra eles
319	Alex:	foi passada a partir daquela mas (...) (antes)-
320	Saulo:	então porque tipo assim [acc]
321	José:	[não então (mas) eu falei com Camilo e Camilo disse
322		que ele já tá com aquela relação que você passou.
323	Saulo:	mas (tipo assim) é pra traçar um mapa aqui porque essas daqui que o
324		(Caio) tá mandando embora agora é tudo coisa antiga né.=
325	Alex:	=é coisa antiga.=
326	José:	=então mas isso essa rela- (...) tá naquela relação, não tá?
327	Saulo:	[() (...) nã::o.
328	Alex:	a partir daqui
329	Saulo:	é peça nova=
330	Alex:	=é peça nova. [acc]
331	Alex:	(eu não coloquei que é) peça velha (não), (coloquei que) é peça nova.
332	Saulo:	porque se não vai tipo assim
333	José:	[precisa identificar pra ele lá né.=

334	Saulo:	porque vai chegar lá e ele vai (...) algumas dessas peças ele vai
335		encontrar defeito. então=-
336	José:	=é vamos fazer uma relação dessas que estão carregando (...) que tão
337		aqui pra carregar
338	Saulo:	porque (a coisa aqui) é coisa antiga.
339	José:	[e o que ele tem lá (...) hoje carregou não
340		carregou? =
341	Saulo:	=carregou hoje.
342	José:	então pegar o de (...) hoje=
343	Saulo:	=5 peças hoje e agora o () vai levando mais 2.
344	José:	=então. e passar pro () que ainda é processo antigo.= [acc]
345	Saulo:	=sim (pra) fazer uma relação do que tá aqui porque se não o que é
346		que vai acontecer? vai chegar lá e eles vão pegar alguns defeitos e
347		vão falar viu mas vocês não mudaram?
348	João:	não tem que deixar bem bem claro, conversar tá bem conversado. não
349		tem-
350	Saulo:	[bem claro pra num (...) é pra
351		não=

A interação entre gerente e coordenador, nessa reunião, tem apresentado, no que diz respeito à introdução de novos assuntos, problemas a serem discutidos, e na discussão dos mesmos, um equilíbrio plausível. No primeiro conflito analisado (segmento 3), os posicionamentos do coordenador, Saulo, e do gerente industrial, José, compartilhavam a mesma opinião em relação à opinião de Alex. No Segmento 6, o conflito se desenvolve entre os mesmos três participantes, mas eles se dispõem diferentemente entre eles: os dois coordenadores estão de acordo, têm posicionamentos similares em relação à questão levantada por Saulo: informar ao cliente da empresa I que algumas peças que estão sendo entregues fazem parte de um processo “antigo” – o que significa que podem apresentar alguns defeitos pequenos, aceitáveis por serem desse processo, defeitos que já foram corrigidos no novo processo, e que por isso não seriam aceitos se o cliente pensasse que as peças que estão sendo entregues são do processo novo. José manifesta um posicionamento de contradição em relação a essa sugestão de Saulo, dizendo que não é necessário informar o cliente disso, que já está tudo correndo como deveria. Nesse contexto, gera-se uma nova situação de conflito.

Semelhantemente ao conflito anterior, esse mantém um ritmo acelerado, mas tem mais sobreposições de vozes, que são realizadas por José (linhas 321, 333, 339) e por Saulo (linhas 327, 350). As duas primeiras sobreposições do segmento 6, especialmente, marcam momentos acirrados da negociação, que só se ameniza na linha 333, quando José se dá conta de que sua opinião a respeito do assunto iniciado por Saulo está equivocada. O posicionamento de José em relação à sugestão de Saulo começa a mudar nessa mesma linha, e passa a ser de aceitação. Isso reforça as considerações feitas acima a respeito da flexibilidade de José, em situações de conflito, para com os coordenadores. Os

relacionamentos entre José e os coordenadores, Saulo e Alex, como podemos ver nos dois enquadres de conflito (segmentos 3 e 6), são bastante horizontais, não demonstram distanciamento inerente aos cargos que eles exercem, embora seja perceptível o reconhecimento, por parte dos coordenadores, da autoridade do gerente industrial, José. Isso é perceptível nas relações entre eles, no dia-a-dia da empresa.

Nas linhas 348 e 349 (segmento 6), o conselheiro técnico, João, também se alinha favoravelmente a Saulo e Alex. E percebe-se que as opiniões contrárias acabam por convergir para a solução de uma questão importante: a distinção de peças produzidas por dois processos diferentes. O cliente da empresa I estabeleceu algumas exigências para as novas peças que estavam sendo produzidas durante o período da pesquisa, mas essas exigências não valiam para as peças produzidas anteriormente, por isso a importância de distinguir as peças do processo novo – “peças novas”, linhas 329, 330, 331 – das peças do processo “velho” (linha 317).

Nessa primeira reunião de qualidade, os participantes tratam de vários assuntos, mas alguns defeitos apresentados em algumas peças tomam a maior parte da reunião, como era de se esperar dado o propósito da reunião. No que diz respeito aos defeitos tratados, é importante ressaltar que as peças defeituosas fazem parte de uma nova linha de produção cujo processo de fundição a empresa I estava desenvolvendo no período da pesquisa.

Na abordagem dos defeitos dos segmentos 7, 8 e 9, as questões e suas possíveis respostas geradas na interação entre os participantes dessa reunião, são levantadas no intuito de eliminar os defeitos e garantir a qualidade da peça exigida pelo cliente. Tratando de um dos procedimentos do processo de fundição, Fernando, coordenador, dá uma sugestão que é aceita pelos colegas e pelos superiores (linha 837 e 838, segmento 7⁴⁶). Devido a ser muito longo, fragmentei o segmento 7 em duas partes, focando os aspectos mais relevantes para a compreensão desse segmento de interação. Um dos aspectos principais do segmento 7, para a análise, é o alinhamento de João à sugestão de Fernando.

Segmento 7 – duração: 54”

837	Fernando:	nós vamos tá lidando sempre a vida inteira lidando com as
838		espessuras lá da areia.=
839	João:	=/é./=
840	Fernando:	=precisa bolar um gabarito (não)? [1.5” de silêncio.]
841	João:	ah concordo com ocê (...) //concordo//=
842	Fernando:	=/(a gente fica. faz)/= [acc]
843	Saulo:	=uma hora faz com 100 outra hora faz com 150. outra hora [acc]

⁴⁶ Quando me referir ao *segmento 7*, estarei considerando também sua continuação.

844	Fernando:	começou a afundar (nós conversa) diminui. (...)
845	Saulo:	[se pôr um gabarito
846	Fernando:	começa a subir aumenta. (...) precisava
847	Alex:	/dá pra fazer um gabarito (...) de compensado (ou coisa assim)?/ (...)
848		ai vem puxando. [2.2" de silêncio.]
849	Não identificado:	(é): [2" de silêncio.]
850	João:	/boa ideia./
851	Alex:	uma placa de 20 de compensado (...) //()// (...) encosta na
852		(...) na caixa e vem puxando.
853	Fernando:	(aí isso daí) fixa isso daí (...) porque se não fica sempre=
854	José:	(que) tamanho que tá agora? (...) /é tem que/ [acc]
855	Fernando:	é: tem que achar o ideal né.=
856	Saulo:	=tem que achar o ideal. [Sorrindo.]
857	José:	achar a medida ideal né. [Sorrindo. Há mais algum participante sorrindo.]
858	Alex:	vai ficar trocando o gabarito=
859	João:	[sei mas a gente parte do que a gente acha correto. (...)
860		certo=

Segmento 7 (continuação) – duração: 1'08"

		[acc]
879	Fernando:	se a gente fizer uma? (...) então nós faz uma régua.
880	João:	beleza.= [Fernando faz demonstrações enquanto fala.]
881	Fernando:	=nós faz uma régua com a (...) imagine assim (...) desconta o trilho.
882		(desconta o aro né).=
883	José:	=é.=
884	Fernando:	=(subindo) (...) ai joga areia lá (...)
885	José:	[(subindo)
886	Fernando:	passa a régua (...) vai acerta a altura. deixando esses 20.=
887	Saulo:	[só passa a régua.
888	João:	=se acertar a altura, (...) se se a leira for muito grande (...) não vai ter
889		problema nenhum=
890	Fernando:	//(acertou a altura)//=
891	João:	=o problema é se ela é ela é muito alta né=
892	Alex:	=deixa certinho na na altura do trilho daí?= 893 João: =não, não=
894	Saulo :	=deixa 20 acima.
895	Fernando:	[nós faz (...) nós faz um= [acc]
896	Alex:	=é dá pra fazer a régua pegando no trilho e no lugar que for fazer a
897		leira (só isso) ou só onde vai pegar o (gabarito).
898	Fernando:	[aí nós só (...) regula a altura=
899	João:	=é, isso=
900	Fernando:	=ai independente da altura que vá ao
901	João:	[é. e não precisa ser vamos dizer assim (...) é
902		só como orientação do pessoal. (...) vamos dizer faz aí com 20 ou 30
903		(...) e coloca (...) apenas uns (...) 20 ou 30 mm mais baixo não
904		precisa ir até a caixa. (...) se abaixo daquilo ali a areia espalhar não
905		tem problema nenhum (...) não vai acontecer nada.

906	Fernando:	daí nós regula a altura. (...) mesmo se daí não tem tanta importância
907		não é a
908	João:	é.=
909	Fernando:	=a largura=
910	João:	=é. (...) mas mesmo assim você faz pra ter uma noção
911	Fernando:	é::

Percebe-se que a sugestão de Fernando (linha 840) é valorizada, logo em seguida, pelo conselheiro técnico (linha 841), e, ao longo do segmento 7, os demais participantes se alinham favoravelmente em relação a ela, inclusive depois da linha 879, quando Fernando, em vista de algumas dificuldades para a execução da ideia de fazer o gabarito, sugere uma adaptação, ou seja, fazer uma régua⁴⁷.

Em quatro de suas doze falas nesse segmento, João demonstra sua aprovação pessoal à ideia de Fernando: “ah concordo com ocê” (linha 841), “/boa ideia./” (linha 850), “beleza.” (linha 880), “é, isso” (linha 899). A enfática aprovação do conselheiro técnico à ideia de fazer uma régua para padronizar o nível da areia usada na fundição de uma peça – o que pode ter implicações importantes em sua qualidade – contribui para que ela ganhe força e se desenvolva, o que acontece também mediante a colaboração dos outros participantes da reunião.

Na perspectiva dos estudos de face de Brown e Levinson (1987), é possível dizer que a atitude colaborativa de João em relação à sugestão de Fernando constitui um reforço à sua face negativa, no sentido de que lhe abre um espaço para desenvolver sua ideia, e à sua face positiva, haja vista que preenche uma necessidade básica de incentivo e apoio típicos das pessoas envolvidas em qualquer tipo de interação social. De fato, a participação de Fernando na discussão de sua ideia com os demais participantes é bastante significativa, ele se expressa por dezoito vezes, das quais boa parte em pontos importantes da discussão, e a forma como ele desenvolve sua ideia em termos de aplicação desperta posicionamentos direta ou indiretamente colaborativos da parte de colegas (linhas 843, 847, 851, 887, 894, 897,) e superiores (linhas 841, 855, 859, 883).

A reunião de qualidade compete, sobretudo, ao diretor industrial da empresa I. Contudo, foi atribuída a Alex a função de agendar esses encontros e, planejar a pauta deles junto com os demais coordenadores. Durante a pesquisa, Alex me falou que havia sugerido um encontro com os funcionários da produção, organizado por setor, antes da reunião de qualidade para solicitar a eles assuntos para a pauta. Essa sugestão foi aceita pela direção da empresa, mas durante a pesquisa não chegou a se realizar.

Indo à empresa I, com certa frequência, pude observar que os coordenadores participantes dessa pesquisa mantinham uma relação de confiança com os funcionários da

⁴⁷ A ideia de Fernando foi executada e de fato, somando-se a outras mudanças nos procedimentos de fundição de grande parte das peças da nova linha de produção, trouxe bons resultados.

produção. Por várias vezes, caminhando pela fábrica, presenciei momentos de interação profissional entre eles. Uma atividade interessante que cria um canal de comunicação, de interação entre os gestores da empresa e os funcionários do chão de fábrica é a assembleia setorial que é realizada, em geral, em meses alternados, nos vários setores da produção.

Durante a pesquisa tive a oportunidade de participar das assembleias setoriais do dia 17 de abril de 2008. A partir dessas assembleias, como se nota no segmento 8, abaixo, e da interação entre os coordenadores e os funcionários da produção, surgem ideias e sugestões relacionadas aos procedimentos da produção, ou questões inerentes à ela. Nesse contexto, considero importante observar o alinhamento do conselheiro técnico em relação a uma ideia proveniente de um funcionário da produção, no segmento 8. Um pouco antes desse segmento, os participantes discutiam a textura de uma peça que havia apresentado defeito, como se nota nas duas linhas iniciais (1147, 1148), e apresentavam algumas possíveis causas para o problema.

Segmento 8 – duração: 1'48"

1147	Fernando:	ali bem sabe nossa você vê que=
1148	José:	=cascuda mesmo né. [1.6" de silêncio.]
1149	João:	olha, a água ai nesse ponto acaba com a tinta. pode fazer o que
1150		quiser se ela se ficou lá: (2.5) o que poderia fazer (...) /uma ideia sei
1151		que (nada prático)/ (...) esperar (...) secar bem a primeira mão. [2.1" de silêncio.]
1152	Fernando:	foi cogitado isso aí na na hora que nós fomos fazer a:: (...) a
1153		assembleia /(aí nós)/ aproveitamos (...) e falamos desse problema do
1154		entranhamento (...) o Túlio levantou isso aí. (2.0) levantou porque o
1155		que é que tá acontecendo? (...) agora voltamos. (...) mas como tá
1156		(2.0) um pouco (...) a gente precisou pegar modelo grande que tá
1157		sempre atrasado, tentar dar as três mãos no mesmo dia.
1158	João:	aí (...) acho que nem areia não guenta.=
1159	Fernando:	=agora já (...) viemos no sábado e demos uma adiantada no sábado
1160		agora ele voltou (...) pinta uma mão de cinza
1161	João:	//viu//=
1162	Fernando:	=pra no outro dia dá as duas mãos.
1163	João:	[(eu eu) eu acho que não era não era areia não.
1164	Fernando:	isso foi
1165	João:	[quer dizer não é <u>só</u> areia.
1166	Fernando:	isso foi falado na (...) na assembleia lá que isso foi eles mesmos que
1167		levantaram isso daí.=
1168	João:	=pô, mas tá excelente essa dica (pô) precisa ir atrás.=
1169	Fernando:	e aí já (...) e aí já (...) agora já tá pintando de cinza (...) daí deixa daí
1170		só vai pintar as duas mãos no outro dia né.
1171	João:	é (...) a a primeira mão (...) é aquela que vai lá no fundo dos (...) se
1172		os do do do (...) das imperfeição do isopor. (2.6) então é essa que é a
1173		mais importante. (2.2) mas se os cara deram essa dica lá no Túlio a
1174		turma lá, (pô o cara) tá <u>muito</u> bem observado.
1175	Marcos:	então mas já voltou então? [A resposta à pergunta de Marcos se dá gestualmente e é reforçada por ele mesmo.]

1176	Marcos:	já.= [acc]
1177	João:	então mas deixa então como padrão isso. (2.0)

Nas linhas 1149, 1150 e 1151, João dá uma sugestão de pintura à qual ele próprio se alinha de forma cautelosa, devido às suas implicações práticas. Quando Fernando descreve os procedimentos de pintura que antes, devido ao atraso na produção de peças grandes, estavam sendo feitos, João demonstra um posicionamento ambivalente, de surpresa e contrariedade (linha 1158 e 1163), em relação a esses procedimentos. Esse posicionamento de João é mais perceptível em seu tom de voz, mas é notável também em sua sobreposição à fala de Fernando e na hesitação de sua fala, expressa na repetição do pronome “eu” no início da elocução, como se vê na linha 1163.

1162 Fernando: =pra no outro dia dá as duas mãos.
1163 João: [(eu eu) eu acho que não era não era areia não.

Tendo notado que foi muito incisivo em seu posicionamento em relação aos procedimentos descritos por Fernando, ele tenta ponderar sua atitude com uma expressão amena: “quer dizer não é só areia.” (linha 1165). Da forma incisiva como ele havia se posicionado anteriormente diante da descrição dos procedimentos de pintura feito por Fernando, poderia dar a impressão de que a causa do defeito – que eles tanto tinham procurado – havia sido encontrada, e que poderia ser unicamente os procedimentos de pintura. Percebendo isso, intuitivamente, João refaz seu posicionamento diante da descrição de Fernando, alinhando-se tecnicamente em relação a ela (linha 1165).

Na continuidade do segmento 8, João muda seu alinhamento em relação à ideia que ele havia dado a respeito dos procedimentos de pintura, diante da informação de que Túlio, funcionário da produção, já havia acenado para isso (linhas 1152-1154). Ele passa a ter um alinhamento de aprovação a esse procedimento de pintura, evidenciando essa ideia, embora ele demande mais tempo, como se nota nas linhas 1168, 1171 e 1172. Sua atitude cautelosa ao dar a ideia se transforma numa atitude decidida, clara, reforçada por argumentos técnicos.

No segmento 8, João, mediante expressões como a da linha 1168: “pô, mas tá excelente essa dica (pô) precisa ir atrás.”, e das linhas 1173 e 1174: “mas se os cara deram essa dica lá no Túlio a turma lá, (pô o cara) tá muito bem observado.”, reforça a face positiva do funcionário da produção, Túlio, que deu a ideia de mudar o procedimento de pintura que estava sendo executado, exaltando exclamativamente sua atitude e reforçando a importância dessa ideia para evitar os problemas abordados no início do segmento 7.

Contudo, ele não deixa de exercer seu papel de coordenador das discussões e conclui o segmento com uma afirmação pertinente a essa função, referindo-se aos procedimentos de pintura: “então mas deixa então como padrão isso.” (linha 1177). Essa maneira de agir, por parte de João, parece espontânea – e também eficaz – na relação dele com os participantes da reunião.

No segmento 9, percebe-se que a função de coordenar as discussões nessa reunião não é exercida apenas por João, mas é compartilhada, sobretudo, com José.

Segmento 9 – duração: 23”

1306	José:	acho que (...) fazer iss- (...) isso que você falou né. (...) vamos pôr etapas aí?
1307	João:	secar bem.=
1308	José:	secar bem. (...) e:: já mudamos lá (...) voltamos (...) pra 23 o gludex
1309		né. (...) observar (...) e orientar o pessoal com relação a socagem (...)
1310		e vê aqui (...) sempre mostrando pra eles o resultado. (...) eu vou
1311		separar um pouco de areia e mandar também pra (...) pra lá=
1312	João:	(ah isso aí vai arriscar né.) é melhor já eu acho que não é pela
1313		proporção mas (...) é possível talvez ()-=

Essa primeira reunião de qualidade analisada, apesar da ausência de alguns participantes previstos, fluiu mediante a participação plausível de coordenadores, gerente e conselheiros. É possível observar que nas duas situações de conflito, nessa reunião, o posicionamento do gerente, José, que começa se opondo ao dos coordenadores, Alex (segmento 3), e Saulo e Alex (segmento 6), passou a ser favorável em relação as suas opiniões, visto que os coordenadores estavam com a razão.

Nos segmentos 7 e 8, é plausível a abertura de João na condução das discussões, como se nota desde os primeiros segmentos dessa reunião, e na abordagem de problemas. Essa sua atitude propicia uma interação em que os participantes conseguem desempenhar bem suas funções, colaborando para atingir o objetivo da reunião: melhorar a qualidade da produção das peças da empresa I. Nesse sentido, podemos lembrar a sugestão de Fernando, fazer uma régua (segmento 7), a observação do funcionário da produção, Túlio, mencionada por Fernando (segmento 8), e a avaliação de Alex sobre o uso de bacias maiores na fundição das peças grandes (segmentos 1, 2 e 3), por exemplo.

Essa abertura criada, sobretudo, por João mediante estratégias de polidez que constituem uma proteção à face dos participantes e alinhamentos colaborativos de sua parte em relação aos participantes e de aceitação em relação às avaliações deles (segmento 4), dá aos participantes que exercem função de coordenador, como é o caso de Alex (segmentos 1 e 3), autonomia na interação com funcionários que exercem funções superiores na empresa, como José, gerente industrial, e João, conselheiro técnico.

As relações entre os participantes dessa reunião que exercem funções diferentes demonstram duas características mencionadas por Bruni (2005), no que diz respeito ao exercício da autoridade, no âmbito de empresas de EdC: a igualdade de dignidade, entendida como abertura de expressar as próprias ideias e opiniões – as quais influenciam as decisões finais – e a conservação dos papéis exercidos por cada participante, como se percebe nos segmentos analisados. Nesse sentido, é possível dizer que a gestão da empresa I, do que se percebe nas interações entre os participantes dessa reunião, se aproxima da ideia de gestão que, conforme apresentei no capítulo 1 – na perspectiva de Bruni (2005) –, deveria ser praticada em empresas ligadas à EdC.

4 Diálogo: caminho rumo a soluções

Os quatro segmentos abaixo fazem parte da segunda reunião de qualidade analisada nesse trabalho. Os nomes dos participantes dessa reunião estão no quadro 3, abaixo.

Quadro 3 – participantes da segunda reunião de qualidade

Nome	Função	Observação
João	Conselheiro técnico	Foi diretor industrial (1971-2007)
Adriano	Diretor administrativo	Desde 2008
José	Gerente industrial	Há mais de dez anos
Abílio	Gerente de recursos humanos	Desde fevereiro de 2008
Alex	Coordenador – moldagem	Desde a diretoria anterior
Caio	Coordenador – rebarbação	Desde a diretoria anterior
Fernando	Coordenador – modelagem	Desde a diretoria anterior
Saulo	Coordenador – controle de qualidade	Desde a diretoria anterior
Adelmo	Pesquisador	

Dos funcionários previstos para participarem dessa reunião, faltaram três: Marcos, conselheiro de gestão; Alfonso, diretor industrial, e Rita, coordenadora do setor de controle de qualidade. Essa reunião se realizou no dia 26 de junho de 2008, em uma das salas de reunião da empresa I. A gravação total tem duração de uma hora e 26 segundos, dos quais 1'22" não estão incluídos nas transcrições porque fazem parte do momento da chegada dos funcionários à sala, e se constitui de saudações, brincadeiras e falas dispersas sobre vários assuntos.

O primeiro segmento (10) dessa segunda reunião é antecedido pela apresentação dos procedimentos de produção definidos em uma reunião anterior a essa e posterior à primeira reunião analisada acima. Na parte que antecede o segmento 10, João pergunta a Alex e a Fernando se está dando para executar os procedimentos definidos na reunião

passada, e, um pouco mais à frente, ressalta os procedimentos de pintura definidos na reunião de qualidade analisada acima: dar uma demão no modelo, levá-lo à estufa e, no dia seguinte, dar outras duas demãos no modelo, para que então ele possa seguir para a fundição. Logo em seguida à fala de João na qual ele ressalta os procedimentos de pintura, vem o segmento 10, do qual proponho a leitura.

Segmento 10 – duração: 49”

		[dec]
78	Fernando:	=é hoje (...) hoje aconteceu um caso que não era pra ter acontecido (...)
79		mas (...) o que é que aconteceu? (...) tivemos uma falta de tinta e
80		ontem atrasou. (...) então ontem não foi dado a:
81	João:	a primeira mão.=
82	Fernando:	=primeira mão. (...) o que é que nós fizemos hoje? nesse modelo,
83		inclusive dá até pra anotar o número desse modelo. (...) chegou cedo
84		(...) pintou de cinza <u>dentro</u> da estufa, (...) largou lá fechado até (...)
85		após o almoço. (...) pra depois (...) dá as outras duas demãos. (2.0)
86		podemos marcar pra ter uma referência.
87	João:	é marca essa peça. agora <u>emergencialmente</u> (...)
88		/tudo bem a gente sabe./ (...) é que não não fique uma rotina (...)
89		//por isso né//?
90	José:	() falando pro Fernando né (...) “mete bastante vento lá
91		(...) (pra) ter a certeza que cobriu bem (...) aí (...) tudo bem (...) mas

Na fala de Fernando (linhas 78-80), o ritmo lento intercalado de pausas e o próprio conteúdo textual dão a entender que seu alinhamento é de contrariedade em relação ao próprio conteúdo da informação que ele dá. Ao dizer o que ele está dizendo é possível que seja criada uma circunstância que constituirá uma ameaça à sua face positiva. O procedimento que ele informa ter executado, embora justificado pela falta de tinta, viola o que foi estabelecido e que tinha acabado de ser ressaltado por João. Consciente disso, ele demonstra em sua fala, posicionando-se contrariamente ao processo que havia realizado – “hoje aconteceu um caso que não era pra ter acontecido” (linha 78) –, ter sido constrangido por uma circunstância.

Nas três primeiras linhas do segmento 10, considero importante duas ações que Fernando realiza: uma é aquela que está na superfície do próprio texto, ou seja, a informação que ele dá – que é adequada para a reunião de qualidade –, a outra ação é as estratégias discursivas que ele usa para defender a própria face. Embora ele não deixe de dizer algo que pode suscitar reações ameaçadoras para sua face – uma reclamação, um aborrecimento da parte de João, por exemplo –, ele o faz construindo estrategicamente uma proteção à própria face.

A reação de João se alinha compreensivamente em relação a Fernando – “/tudo bem a gente sabe./” (linha 88) –, mediante o que ele deu a entender, ou seja, que o procedimento fora do padrão estabelecido foi algo emergencial. Contudo, João não deixa de fazer um

apelo: “que não não fique uma rotina” (linha 88). Colaborativo também é o alinhamento de José, em relação a Fernando, que retoma um momento de conversa entre os dois, no qual ele orienta o procedimento emergencial e aconselha Fernando dizendo-lhe “mete bastante vento lá (...) (pra) ter a certeza que cobriu bem (...) aí (...) tudo bem” (linhas 90 e 91). Mas na linha 91, José termina sua fala com um “mas” que constitui um alinhamento colaborativo em relação ao apelo de João, de que o procedimento emergencial – fora do padrão estabelecido – não se torne uma rotina.

As relações entre Fernando, João e José, nesse segmento, mostram-se equilibradas no que diz respeito à preservação da face, especialmente de Fernando, e ao cumprimento dos objetivos da reunião de qualidade, conservando os papéis institucionais de cada funcionário.

O segmento 11, abaixo, é um pouco longo, mas bastante interessante para a análise que venho desenvolvendo nesse capítulo. A produção de uma peça grande (de mais de dez toneladas) envolve vários funcionários e procedimentos, que têm importâncias específicas para a qualidade da peça. O assunto central do segmento 11 está relacionado ao enchimento dos moldes de peças grandes. As peças produzidas na empresa I, após o processo de fundição, vão para o setor de acabamento [rebarbação]. Dependendo da qualidade do processo de fundição, a peça dará mais ou menos trabalho no setor de acabamento. O problema introduzido por José (segmento 11, linhas 239-241) é que as peças “um pouco maior” (linha 240) não têm sido preenchidas por completo e têm ficado com algumas lacunas, que, em alguns pontos, chegam a oito milímetros.

Segmento 11 – duração: 2’33”

239	José:	=/o que nós (...) nas medidas aqui que nós tamos fazendo, (...) na nas
240		peças (um pouco) maior (...) ela tem afundado. (...) tem acompanhado/
241		//(as medidas)// (...) 5, 6 (...) no máximo também né (...)
242		/não tem dado nada mais que isso./
243	Saulo:	[/no máximo chega em 8 né/
244	José:	=é. (...) oito em um ponto também.=
245	Saulo:	=(em) um ponto (em) um ponto=
246	João:	=/é, (isso) tá dentro/ [1.8” de silêncio.]
247	José:	então, e é meio geral (2.0) cê pega ela (lá no) meio assim, (3.5)
248		normalmente do canal pra cá ela dá menos. [1.8” de silêncio.]
249	João:	/(tá), (...) () (já) mostrou (aonde) porque que ()./
250	Fernando:	[/porque não (exerce), o peso não pega nela.
251	João:	então, como é que resolve isso?
252	Adriano:	nós tamos (aí no) limite=- [acc]
253	João:	[tá todo mundo todo mundo de acordo que o fenômeno (...) é
254		o (...) é a pesagem? [2.6” de silêncio. Com um tom de defesa.]
255	Fernando:	agora nós só precisamos che- chegar num acordo se esse número tá

256		ruim né. -5 ⁴⁸ . [1.1” de silêncio. Com um tom de contra-argumentação.]
257	João:	viu, o o o (...) o objetivo é zero. (...) se tá -5,-=
258	José:	=mas tem (...) a <u>grande</u> maioria das peças (...) não tem nada (de)
259		problema.=
260	Fernando:	[mas (o:)-
261	João:	=então, ótimo.=
262	José:	4, 5. no máximo -5=
263	João:	=não, tá. (...) /tá./
264	José:	[(No::ssa) melhorou bastante= [acc]
265	Saulo:	=não, melhorou bastante porque é tipo assim
266	José:	mas ainda tá=
267		[1.1” de silêncio.] [acc]
268	Saulo:	[o que acontece? é (...) que agora tipo assim afundou entendeu
269		mas só afundou tipo 5, 6 mm no máximo o máximo foi 8 mm. mas um
270		um ponto (...) na peça, não (...) por inteiro. é <u>um ponto</u> . [acc]
271	João:	não, tudo bem eu acho que é. não, 5 tá dentro perfeitamente, mas= [acc]
272	Saulo:	=tentar chegar no zero né.= [acc]
273	João:	=é é porque mostra que tá continuando o fenômeno de pesagem. (...)
274		então nós tamos num lime, qualquer (...) desvio a gente vai baixar dez.
275		(...) uma leira mal feita, (...) mais grossa, mais alta=
276	José:	=também pode ser o aro, que tá subindo, a tampa que tá subindo um
277		pouco, então tudo isso,
278	Fernando:	mas o que nós pode fazer é calçar o gabarito então. (2.0) nesse caso.
279		(...) nesse caso tá mostrando que nós precisa calçar o gabarito.
280	João:	mas tão usando o gabarito? [Fernando dá sinal gestual positivo à pergunta de João. Passam-se 4.5” em silêncio.]
281	Fernando:	tanto que ()- [acc]
282	José:	[tá cedendo. alguma coisa tá cedendo ainda. [acc]
283	Fernando:	o quê? com os números? quanto que era antes do (...) da proposta do
284		gabarito? 12, 15=
285	Saulo:	[12, 15, 16, 17. chegamos até 20.
286	José:	[12. 15. é. (...) chegamos a 20. (...) é:
287	Fernando:	então, precisa calçar pra diminuir ele, diminuir um pouco=
288	João:	[quanto? quanto que o gabarito
289		vamos dizer quanto que o peso afunda a areia do na leira?
290	Fernando:	tó deixando com 30 o gabarito. [1.5” de silêncio.]
291	João:	deixa menos. (...) /deixa uns 20./
292	Fernando:	20?=
293	João:	calça ele e testa ele e vê. que é preferível que ela suba do que desça.
294		(...) se não nós já tamos no limite pra baixo, é bom (que) no limite e
295		um tiquinho pra cima é melhor do que um tiquinho pra baixo.

⁴⁸ Menos cinco, que indica que se trata de uma lacuna – ao contrário de mais cinco, que indicaria uma saliência na peça.

No segmento 11, constitui-se um enquadre de conflito que se desenvolve em torno de dois pólos centrais: de um lado, as lacunas de peças maiores – que em pontos diferentes em algumas peças chegam a medir quatro, cinco, seis ou até oito milímetros –, e de outro, o próprio significado que isso representa em comparação ao que acontecia nas peças antes da proposta do gabarito, feita por Fernando em outra reunião de qualidade.

Para compreender melhor os alinhamentos em torno das ideias conflitantes – que emergem nas falas de João (linhas 253, 254) e de Fernando (linha 255, 256) – é importante retomar o segmento 7, acima – primeira reunião analisada. No segmento 7, os participantes analisam uma peça que apresentava o mesmo defeito discutido no segmento 11, para o qual Fernando sugeriu que se fizesse um gabarito que regularia o sistema de pesagem e evitaria esse tipo de problema. A sugestão de Fernando, no segmento 7, é muito bem aceita por todos, e de fato o uso do gabarito surte efeito: as lacunas que chegavam a medir até 20 mm, antes da proposta de Fernando, diminuem para 8 mm, no máximo, após o uso do gabarito.

Quando João pergunta, no segmento 11,

253 João: [tá todo mundo todo mundo de acordo que o fenômeno (...) é
254 o (...) é a pesagem?

Desperta em Fernando uma reação emotiva que o leva a questionar algo que a pergunta de João parece não levar em consideração, ou seja, se o defeito do qual estão tratando, haja vista a plausível redução de sua intensidade – o que só vai ficar claro mais à frente do segmento 11 (linhas 283-286) –, é a primeira questão a ser discutida.

Dando segmento à pergunta de João, com outra pergunta

255 Fernando: agora nós só precisamos che- chegar num acordo se esse número tá
256 ruim né. -5.

– que pode mudar o direcionamento da discussão –, Fernando interfere na coordenação das discussões de forma brusca, que é função de João. Na perspectiva dos estudos de face de Brown e Levinson (1987), essa atitude de Fernando pode constituir uma ameaça à face negativa de João, em termos de invasão de espaço. Nos estudos desenvolvidos por Goffman (1980) sobre face, ele ressalta o aspecto emotivo que está estritamente ligado a ela. A partir dessa perspectiva, é possível dizer que tanto a ação de Fernando (linhas 255 e 256) quanto a de João (linha 257),

257 João: viu, o o o (...) o objetivo é zero. (...) se tá -5,=-

tem elos emotivos que se evidenciam nos elementos textuais e prosódicos. Na fala de Fernando (linhas 255 e 256) há um tom de defesa e na fala de João (linha 257), um tom de contra-argumentação, à parte que a própria repetição de palavras ou palavras pronunciadas pela metade também apontam para elementos emotivos que envolvem a produção da fala. E se nota que não é perceptível para João, nesse momento da discussão, que o -5 (menos cinco) significa, para Fernando, o sucesso obtido a partir de uma ideia dele, o uso do gabarito. De fato, quase ao final do segmento, é que João pergunta:

280 João: mas tão usando o gabarito?

Para João, o -5 é um defeito que precisa ser eliminado. Contudo para José e Saulo, essa diferença parece ser clara. Sendo assim, a fala de José,

258 José: =mas tem (...) a grande maioria das peças (...) não tem nada (de)
259 problema.=

imediatamente depois da de João (257), constitui-se num alinhamento favorável em relação a Fernando, que, simultaneamente, inicia uma tentativa de contra-argumentação ao que João havia dito.

Os posicionamentos de José e Saulo, no segmento 11, ficam divididos entre, como defini acima, os dois pólos centrais que geram o enquadre de conflito, que por sua vez tem, de um lado, o conselheiro técnico, João, e, do outro, o coordenador Fernando. Nas linhas sucessivas ao foco do conflito, como mostrei no parágrafo anterior, o posicionamento de José é favorável em relação a Fernando. Nas linhas abaixo (segmento 11), percebe-se esse mesmo posicionamento por parte de José e Saulo.

262 José: 4, 5. no máximo -5=

264 José: [(No::ssa) melhorou bastante=

265 Saulo: =não, melhorou bastante porque é tipo assim

Mas em seguida, o posicionamento de José aponta para um alinhamento diferente

266 José: mas ainda tá=

282 José: [acc]
[tá cedendo. alguma coisa tá cedendo ainda.

que não constitui uma desconsideração em relação ao avanço já feito na resolução do problema a partir do uso do gabarito, mas que constitui um posicionamento colaborativo em relação à preocupação de João, de que, embora o defeito tenha amenizado bastante, ainda

seja preciso melhorar. Saulo continua em seu alinhamento anterior, embora de forma atenuada, oferecendo elementos para uma melhor compreensão do quadro relativo ao defeito apresentado.

268 Saulo: [o que acontece? é (...) que agora tipo assim afundou entendeu
269 mas só afundou tipo 5, 6 mm no máximo o máximo foi 8 mm. mas um
270 um ponto (...) na peça, não (...) por inteiro. é um ponto.

A essa altura da discussão, João tem um alinhamento de reconciliação em relação ao problema da peça, ainda que com uma ressalva,

271 João: não, tudo bem eu acho que é. não, cinco tá dentro perfeitamente, mas=

Em relação à qual Saulo, imediatamente, demonstra um alinhamento de colaboração:

272 Saulo: =tentar chegar no zero né.=

Em seguida, Fernando dá outra sugestão para se progredir na resolução do problema, que já havia amenizado consideravelmente, a partir de sua proposta, o gabarito:

278 Fernando: mas o que nós pode fazer é calçar o gabarito então. (2.0) nesse caso.
279 (...) nesse caso tá mostrando que nós precisa calçar o gabarito.

E, em torno dessa sua nova sugestão, os posicionamentos de Fernando e João em relação ao problema de pesagem voltam a convergir colaborativamente no objetivo de solucionar definitivamente o defeito introduzido por José, no início do segmento 11.

No enquadre de conflito do segmento 11, a relação entre João e Fernando é marcada por atitudes emotivas ligadas tanto à face de um quanto à do outro, como analisei acima. Contudo, ambos conseguem superar essa reação afetiva e conduzir a discussão de forma a chegar a um entendimento em torno de uma alternativa que possa resolver o problema abordado. A atitude afetiva de Fernando, no segmento 11, demonstra liberdade de expressão e o recuo de João em relação à sua atitude incisiva na abordagem do problema leva a perceber sua sensibilidade e atenção em relação a Fernando. Essa relação entre conselheiro e coordenador se aproxima do conceito de governança de comunhão mencionada por Bruni (2005), ou seja, de uma relação cuja autoridade é fundamentada na liberdade, na igualdade – em termos de dignidade – e na manutenção das funções e das responsabilidades individuais.

Proponho, abaixo, a leitura do segmento 12, que encerra a segunda reunião de qualidade analisada aqui. Apesar de um pouco longo – também devido às explicações

contextuais dadas entre colchetes –, no segmento 12 se constitui um enquadre de humor, e, por isso, possibilita outro ângulo de visão das relações entre os participantes dessa reunião.

A reunião está terminando e Fernando faz uma observação no que diz respeito aos problemas enfrentados nos últimos dias na produção. Em um tom de quase lamentação, ele fala de alguns imprevistos e problemas, relacionados a equipamento, que aconteceram nas últimas semanas.

Segmento 12 – duração: 1'58"

1055	Fernando:	um pouco a onda de azar que nós anda também é forno, ponte=
1056	João:	=é equipamento. [Saulo sorri. E com ar de riso, Alex brinca:]
1057	Alex:	tem (que) pedir oração né. (fazer um movimento de) oração ()= [Com um tom de resignação.]
1058	Fernando:	//nem (Cristo) não, não//= [Sorrindo.]
1059	Saulo:	=até (o vento né).
1060	João:	[não, atrapalha. (...) três fornos quebrados. (...) 1, 2 e 3. [Encerrando as risadas:]
1061	Saulo:	[quebra os fornos.
1062	Alex:	o duro é que daí é que acontece aquela coisa, molde fica, macho fica
1063		parado.
1064		aí acontece aqui e você não sabe porque que foi aconteceu.
1065	José:	[é. (aí é)-
1066	Alex:	(...) fica mexendo numa coisa que não é.=
1067	José:	[no:::ssa
1068		[Em tom de brincadeira.]
1069	Abílio:	[() não molda,
1070		() não molda, a caixa não volta. [acc]
1071	Alex:	() não desmolda qual a máquina () pra você vir desmoldar. [Abílio rir em alto volume.]
1072	Alex:	precisa de caixa né. [Referindo-se a Caio, coordenador do setor de rebarbação.]
1073	José:	[não, eu já acertei com ele. [Em tom de brincadeira e sorrindo.]
1074	Alex:	(tem) <u>um pacote de caixa</u> lá (...) cheio de areia.
1075	José:	[já acertei tudo.
1076	Alex:	só tem areia dentro da caixa. deve tá guardando aquela areia dentro da
1077		caixa.
1078	José:	[eu tirei tudo.
1079	Fernando:	ele tá pegando tá pegando só as peças. [Abílio ri.]
1080	Alex:	é. [Vários participantes riem ao mesmo tempo e brincam com Caio.] [acc]
1081	Alex:	ele tá usando a caixa pra armazenar areia. (...) não é?= 1082 Caio: =vê- veja veja bem. (...) o:=-
1083	Fernando:	“veja bem”? [Todos riem com mais intensidade.]
1084	Saulo:	“veja bem”? [Em tom de brincadeira.]
1085	João:	foi pro seu lado, Caio.

		[Em tom de ironia.]
1086	Saulo:	“veja bem”? [acc]
1087	Caio:	eu preciso de entregar empresa x, eu preciso de entregar a:: Gestamp,
1088		eu preciso de entregar empresa y ⁴⁹ , eu preciso de entregar empresa z ⁵⁰ ,
1089		eu preciso de faturar. a fonte tá quebrada o que é que eu tenho que
1090		procurar primeiro? (...) a <u>peça</u> . [Entre risadas, inclusive a dele própria.]
1091	Alex:	o duro é que ele chega lá e fala assim (...) “viu, vou dá peça pra todos
1092		os rebarbador.” pode dar mesmo pode dar ().= [Ainda entre algumas risadas discretas.]
1093	José:	=não, e ele foi reclamar comigo, porque (...) eu demarqueei aquela área
1094		lá onde colocava peça, (...) que nós vamos começar a fazer o carrinho
1095		lá né o trilho, “se vire negão, não esquente a cabeça.” (...) “onde eu
1096		vou pôr peça?” aí eu disse, “você não tem que estocar peça, tira da
1097		caixa vai direto pra rebarbação”. [acc]
1098	Alex:	() tá (só tirando) a caixa. (a caixa) ().
1099	Fernando:	[() eu sei que tá concluindo mas o quê
1100		que você acha desse “veja bem”? (...) virou propaganda. [Mais risadas, agora mais discretas.]
1101	Saulo:	“veja bem”
1102	Abílio:	e no terceiro já era. (...) até esquecer. [Sorrindo e entre risadas de outros participantes.] [acc]
1103	Alex:	(a reunião terminando e ele diz assim) “veja bem”. (5.0) não mas sério
1104		mesmo Caio, tá sem caixa (mesmo).=
1105	Caio:	não, mas isso aí hoje apronta apronta ()=
1106	Saulo:	=veja bem.=
1107	José:	=(nós já vimos) isso daí.
1108	Alex:	“não, mas veja bem”, vai demorar (...) uns <u>quinze</u> dias. [Risos e brincadeiras, em todas as falas abaixo, com pequenos intervalos.]
1109	Saulo:	[veja bem ().
1110	João:	[veja bem nós tamos esperando ().
1111	Alex:	() agora. (...) ()=
1112	Caio:	=(ele) aprendeu sabe com quem isso daí? =
1113	Alex:	=ram? =
1114	Caio:	=com Camilo.

Não obstante a dificuldade para transcrever um segmento humorístico devido às sobreposições de vozes, a interferência das risadas, sobretudo numa gravação apenas auditiva, é possível perceber alguns elementos importantes da interação entre os participantes dessa reunião através desse segmento.

Uma das coisas, inicialmente, que me chama a atenção são as falas de Alex e Saulo, que tentam dar um tom humorístico ao que Fernando e João estão dizendo:

⁴⁹ Empresa y é um nome fictício de uma empresa para a qual a fundição estudada nesse trabalho fornece seus produtos.

⁵⁰ Empresa z é um nome fictício de outra empresa para a qual a fundição estudada nesse trabalho fornece seus produtos.

- 1055 Fernando: um pouco a onda de azar que nós anda também é forno, ponte=
 1056 João: =é equipamento.
 [Saulo sorrir. E com ar de riso Alex brinca.]
 1057 Alex: tem (que) pedir oração né. (fazer um movimento de) oração ()=
 [Com um tom de resignação.]
 1058 Fernando: //nem (Cristo) não não//=
 [Sorrindo.]
 1059 Saulo: =até (o vento né).
 1060 João: [não, atrapalha. (...) três fornos quebrados. (...) 1, 2 e 3.
 [Encerrando as risadas:]
 1061 Saulo: [quebra os fornos.
 1062 Alex: o duro é que daí é que acontece aquela coisa, molde fica, macho fica
 1063 parado.
 1064 Alex: aí acontece aqui e você não sabe porque que foi aconteceu.
 1065 José: [é. (aí é)-
 1066 Alex: (...) fica mexendo numa coisa que não é.=
 1067 José: [no::ssa

Nas linhas acima, percebe-se que as tentativas de Alex e Saulo não tiveram sucesso, não despertaram o riso nos demais participantes. E eles mudam suas estratégias, passam a um alinhamento de colaboração em relação ao que João e Fernando estão tratando. Inclusive o alinhamento de José, em relação a isso, é de colaboração. É importante perceber também que são os coordenadores a dar início à situação de humor.

Na linha seguinte, Abílio incentiva novamente a comicidade, mediante um alinhamento de humor em relação às adversidades do dia-a-dia de trabalho:

- 1068 [Em tom de brincadeira.]
 1069 Abílio: [() não molda,
 1070 () não molda, a caixa não volta.
 [acc]
 1071 Alex: () não desmolda qual a máquina () pra você vir desmoldar.
 [Abílio rir abertamente.]
 1072 Alex: precisa de caixa né.

A fala de Abílio traz à tona um caso concreto relacionada ao setor no qual Caio é coordenador, mas tanto Abílio quanto Alex se alinham humoristicamente em relação ao caso. E embora o caso seja concreto e adverso, passa a ser tratado por todos com um tom de humor, de modo que a potencial ameaça à face positiva de Caio é, em grande parte, atenuada.

- [Referindo-se a Caio, coordenador do setor de rebarbação.]
 1073 José: [não, eu já acertei com ele.
 [Em tom de brincadeira e sorrindo.]
 1074 Alex: (tem) um pacote de caixa lá (...) cheio de areia.
 1075 José: [já acertei tudo.
 1076 Alex: só tem areia dentro da caixa. deve tá guardando aquela areia dentro da
 1077 caixa.

- 1078 José: [eu tirei tudo.
 1079 Fernando: ele tá pegando tá pegando só as peças.
 [Abílio ri.]
 1080 Alex: é.

A situação concreta é a seguinte: há necessidade de caixa em outros setores da empresa I, para a produção de novas peças, mas elas estão presas no setor que Caio coordena. Contudo, como acenei no parágrafo acima, a exposição desse caso que constitui uma ameaça à face de Caio é atenuado pelo alinhamento de humor dos participantes. Mesmo assim, a ameaça à face de Caio não deixa de provocar uma reação por parte dele. Mas antes de ele tentar sua defesa, a expressão que ele usa, “veja bem”, acaba despertando ainda mais o riso dos participantes. Até que ele, com um tom decidido e num ritmo acelerado, para conter os risos, faz sua defesa:

- [acc]
 1087 Caio: eu preciso de entregar empresa x, eu preciso de entregar a:: Gestamp,
 1088 eu preciso de entregar empresa y, eu preciso de entregar Empresa z, eu
 1089 preciso de faturar. a fonte tá quebrada o que é que eu tenho que
 1090 procurar primeiro? (...) a peça.

Nas linhas acima, Caio se defende da ameaça à sua face construindo uma imagem de funcionário comprometido com os objetivos da empresa, que veste a camisa da empresa, que busca o sucesso da empresa como se fosse o próprio: “eu preciso (...), eu preciso...”.

Mas logo em seguida, Alex e José, alinhando-se humoristicamente em relação à expressão usada por Caio, “veja bem”, continuam as ameaças atenuadas à face de Caio – às vezes com um tom menos humorístico (linha 1103 e 1104). E essa atitude de José e Alex – que persiste até o final do segmento 12 – divide espaço com os alinhamentos semelhantes de outros participantes da reunião, sobretudo, da parte de Fernando e Saulo.

- 1099 Fernando: [() eu sei que tá concluindo mas o quê
 1100 que você acha desse “veja bem”? (...) virou propaganda.
 [Mais risadas, agora mais discretas.]
 1101 Saulo: “veja bem”

Por fim, depois das tentativas de defesa enfraquecidas pelos novos argumentos de Alex, sem uma defesa eficaz, Caio entra no jogo, toma uma posição favorável ao alinhamento de humor relacionado ao assunto paralelo, ou seja, à expressão “veja bem”.

Essa situação humorística é bastante duradouro e a reunião é encerrada em meio a risadas. O alinhamento do conselheiro técnico, durante o segmento 12, é de colaboração em relação à situação de humor:

1085 [Em tom de brincadeira.]
 João: foi pro seu lado, Caio.

Com efeito, logo depois da última linha do segmento 12, João encerra a reunião com um alinhamento de satisfação em relação à reunião, que, em meio a risadas, acabara de ser concluída:

Segmento 13 – duração: 3”

		[Mais brincadeiras. E entre rumores de vozes e barulhos de cadeiras das pessoas que já começam a levantar, João conclui a reunião.]
1115	João:	mas tá bom pessoal, eu acho que nós tamos progredindo bastante.
1116		[As brincadeiras ainda duram aproximadamente 1 minuto.]

Essa segunda reunião transcorreu, conforme demonstram os segmentos apresentados acima (segmentos 10, 11, 12 e 13), com uma participação dos funcionários relativamente bem equilibrada. Percebe-se que a interação entre o conselheiro técnico, João; o gerente industrial, José, e os coordenadores Alex, Fernando, Saulo e Caio, sobretudo, mantém uma abertura que possibilita uma discussão tecnicamente eficiente dos problemas relacionados à produção.

Nessa reunião, houve situações de conflito e de humor. Os papéis institucionais e as competências individuais concorreram para o cumprimento do objetivo geral da reunião de qualidade. Na situação de conflito, João e Fernando (segmento 11) demonstraram flexibilidade em termos de posicionamento em relação ao problema abordado, de modo que foi possível chegar a um ponto de convergência, uma alternativa para resolver o problema provocado pela pesagem na peça analisada.

A situação de humor foi iniciada por um coordenador, Alex, e retomada por Abílio, gerente de recursos humanos. O alinhamento de João em relação a ela é de colaboração. E Caio, para quem se dirigem as brincadeiras, apesar das potenciais ameaças a sua face, acaba se alinhando colaborativamente em relação aos participantes que se divertem com a expressão que ele usou, “veja bem”, que não deixa de proporcionar um momento de descontração entre os participantes.

As interações entre os participantes dessa reunião, no segmento 12, também indicam uma relação aberta entre superiores e subordinados, que se aproxima do conceito de relações entre – como salienta Bruni (2005) – pessoas que exercem funções e têm responsabilidades diferentes no âmbito empresarial.

5 Negociações delicadas e alinhamentos colaborativos

A terceira e última reunião a ser analisada aqui foi a que teve maior número de participantes e a maior duração em relação às duas primeiras. Os participantes foram onze, conforme o quadro 4, abaixo, e a reunião durou 1h19.

Quadro 4 – participantes da terceira reunião de qualidade

Nome	Função	Observação
Marcos	Conselheiro de gestão	Foi diretor administrativo (1971-2007)
João	Conselheiro técnico	Foi diretor industrial (1971-2007)
Adriano	Diretor administrativo	Desde janeiro 2008
Alfonso	Diretor industrial	Desde janeiro 2008
José	Gerente industrial	Há mais de dez anos
Abílio	Gerente de recursos humanos	Desde fevereiro de 2008
Alex	Coordenador – moldagem	Desde a diretoria anterior
Caio	Coordenador – rebarbação	Desde a diretoria anterior
Fernando	Coordenador – modelagem	Desde a diretoria anterior
Saulo	Coordenador – controle de qualidade	Desde a diretoria anterior
Adelmo	Pesquisador	

Para a análise das relações entre os participantes dessa reunião, gostaria de ressaltar alguns aspectos contextuais. Antes de começar a reunião, encontrei Alex, que me falou entusiasmado que havia poucos casos de defeito pra tratar nessa reunião e que eles iam apresentar um levantamento que tinham feito a respeito da melhora gradativa da qualidade das peças desde que os defeitos começaram a aparecer.

Para a reunião, Alex, Saulo e Fernando prepararam uma apresentação do levantamento da melhora da qualidade na fabricação das peças com gráficos e uma exposição das peças com defeitos usando o software PowerPoint, pela primeira vez. Antes eles usavam o Excel, que é menos adequado para a finalidade dessa reunião. Os coordenadores planejaram também a pauta da reunião e se organizaram entre si para apresentarem os tópicos, provavelmente consultando o diretor e o gerente industriais.

Contudo, a reunião começou com um assunto inesperado e que não tinha relação direta com a reunião: Marcos falou de uma visita que ele e João haviam feito a um dos sócios da empresa I que, recentemente, tinha sido submetido a uma intervenção cirúrgica. Em seguida Saulo deu início à pauta.

Entre os vários segmentos que me pareceram interessante para estudar as relações entre os participantes dessa reunião, selecionei cinco que expressam, com mais riqueza de detalhes, as relações entre os participantes que exercem funções diferentes na empresa I. Os primeiros três segmentos dessa reunião (14, 15 e 16) focam as relações entre João e

Alfonso. O quarto segmento (18) apresenta a interação de vários participantes da reunião em uma situação de conflito e o quinto (19), apresenta aspectos das relações entre eles em uma situação de humor. Há ainda um sexto segmento (17) dessa terceira reunião, que é uma linha, usado como contextualização.

Como os três primeiros segmentos enfocam as relações entre João e Alfonso – embora em momentos diferentes da reunião, mas tratando do mesmo tema –, optei por dispô-los em sequência cronológica e desenvolver a análise em um só bloco logo depois do terceiro. Passemos à leitura desses segmentos. Antes de cada um dos três segmentos, contudo, faço um breve comentário contextual.

No segmento 14, Alfonso (linha 400) faz alusão a um funcionário da Profusa, empresa que fornece materiais para fundição, como tintas refratárias e isolantes, por exemplo. Há alguns dias, esse funcionário havia acompanhado alguns procedimentos de pintura e misturas de tintas na empresa I. Pouco antes do segmento 14, os participantes estavam falando de novos tipos de tinta que iriam solicitar à Profusa. Visto que, às vezes, o funcionário do fornecedor tem acesso ao ambiente interno da empresa I, Alfonso diz a José:

Segmento 14 – duração: 29”

400	Alfonso:	=e nem leva ele lá José.
401	José:	eu acho que não deveria nem ter trazido o cara. [Com um tom de desaprovação.]
402	João:	olha, sinceramente, esse pessoal,
403	Alfonso:	/não, tranquilo. tranquilo./
404	João:	atende aqui. só em caso muito especial leva lá pra dentro.=
405	Alfonso:	=não, tranquilo. (...) isso aí tranquilo. (2.1) hoje não existe mais <u>segredinho</u> .=
407	João:	L=/existe./ (...)/(mostro a você que) existe./
408	Alfonso:	L(tá bom)
409	Marcos:	Lsó não leva o cara lá pra dentro e pronto.=
410	Alfonso:	=tá. (...) agora essas daí Alex (...) é:: (1.8) são nas grandes né?

No segmento 15, a modificação de que José fala (linha 939) se trata de procedimentos relativos ao processo de produção das peças fornecidas a uma empresa cliente da empresa I.

Segmento 15 – duração: 11”

939	José:	=essa modificação que o Abílio sugeriu aí (...) mesmo se a gente
940		fizesse modificação de resfriador eles não podem saber. (...) porque não
941		interessa pra eles. eles querem a peça-=
942	Alfonso:	=isso. boa=
943	José:	=de acordo.
944	Alfonso:	só isso.

Dando sequência ao segmento 15, Adriano inicia uma discussão que tem como foco a questão central desses três primeiros segmentos da terceira reunião analisada aqui, ou seja, o controle das informações relativas aos procedimentos padronizados da empresa I. Da linha 945 à 984, discute-se esse assunto, até que Alfonso toma uma atitude enérgica de abordar diretamente essa questão e definir qual deve ser a postura da empresa I frente ao assunto.

Segmento 16 – duração: 1’4”

986	Alfonso:	Γέ o seguinte, (...) como todo mundo sabe (...) pra chegar onde nós
987		tamos hoje (...) nós pagamos <u>caro</u> (...) com refugo. (...) /todo mundo
988		concorda com isso?/
989	Alfonso:	(...) então então esse isso é uma posição. (...) qual vai ser a posição
990		daqui pra frente? eles com esse projeto de seis sigmas que eu achei
991		que fosse um pouquinho mais inteirado (...) e pelo que nós vimos (...) é
992		só chupage (...) nós temos que tomar muito cuidado com o que a gente
993		passa pra eles.
994	João:	//exatamente. agora eu tó com ocê.//
995	Alfonso:	[Γpor que? porque se não ele pega isso aqui (...)
996		dá pra empresa w ⁵¹ fazer (...) “ah, a empresa i não quer mais o serviço”
997		e pronto. tudo o que a gente desenvolveu.=
998	João:	/é./=
999	Alfonso:	= Γτά tá de graça pros caras. e os cara entendeu?
1000	João:	=/é. (exatamente)./=
1001	Alfonso:	[então. então essa é uma posição. agora. (...) então, tomar
1002		cuidado com o que a gente passa pra eles. o que já passou já passou
1003		mas daqui pra frente vamos ser mais (...) vamos filtrar mais as
1004		informações. (...) certo? (...) agora=-
1005	Adriano:	=principalmente vocês dois que tão lá direto fazendo esse trabalho com
1006		eles.=
1007	Alfonso:	=é. (...) é. (...) toma só toma cuidado que se pra não passar segredo pra
1008		não ter que depois passar pra (...) ficar fácil pra ele entendeu?=-
1009	José:	=precisa de lembrar que não precisa responder na hora a pergunta.=
1010	Alfonso:	=sim.=
1011	José:	=não esquenta a cabeça com isso não.=

Nas três primeiras linhas do segmento 14 (400, 401 e 402), os posicionamentos de Alfonso, José e João são semelhantes, ou seja, o diretor e o gerente industrial, bem como o conselheiro técnico têm um posicionamento de desaprovação em relação ao fato de o funcionário do fornecedor ter acompanhado procedimentos da produção na empresa I.

- 400 Alfonso: =e nem leva ele lá José.
 401 José: eu acho que não deveria nem ter trazido o cara.
 [Com um tom de desaprovação.]
 402 João: olha, sinceramente esse pessoal,

⁵¹ Empresa w é uma organização concorrente da empresa estudada nesse capítulo.

Alfonso (linha 400) faz alusão à mesma pessoa que José, na linha seguinte, mas numa perspectiva futura, referindo-se a relações ulteriores da empresa I com o funcionário da Profusa.

No âmbito de uma discussão anterior aos segmentos 14, 15 e 16, falando sobre procedimentos de pintura, Alfonso se refere ao fato de o funcionário da Profusa ter acompanhado atividades de produção na empresa I.

Segmento 17 – duração: 2”

210	Alfonso: inclusive o cara da Profusa acompanhou aí né?=-
-----	--

No momento em que Alfonso (linha 210) ressalta o fato de o funcionário da Profusa ter acompanhado as misturas das tintas e a aplicação delas isso não soa negativamente e nem é questionado pelos demais participantes da reunião. Quando Alfonso retoma esse assunto, indiretamente, dizendo que não levem o funcionário pra o interior da fábrica (linha 400, segmento 14), é que tem início a questão do sigilo em termos de padronizações específicas de produção. Esse tema será retomado nos segmentos 15 e 16, quando chega a um desfecho.

Retomando os alinhamentos de Alfonso, José e João, no segmento 14, é possível dizer que o alinhamento de oposição de Alfonso em relação à preocupação de João com a manutenção de segredos de produção pode ser explicado pelo fato de Alfonso ter mencionado, anteriormente (segmento 17, linha 210), o acesso do funcionário da Profusa ao interior da empresa I como algo positivo.

É perceptível, na sequência do segmento 14, que os alinhamentos de Alfonso e João são divergentes em relação ao sigilo da empresa. Enquanto João defende que é preciso ter cuidado com a manutenção do sigilo das padronizações de produção, Alfonso acha que não há necessidade de ter esse cuidado.

Nas linhas abaixo, dando sequência à análise do segmento 14, nota-se que os alinhamentos divergentes de João e Alfonso em relação ao sigilo podem estar ligados a questões pessoais, de geração.

405	Alfonso: =não, tranquilo. (...) isso aí tranquilo. (2.1) hoje não existe mais
406	<u>segredinho</u> .=
407	João: L=/existe./ (...) /(mostro a você que) existe./

O dêitico de tempo, “hoje”, usado por Alfonso, remete a uma nova época do mercado, que pode ter o sentido de negação de elementos que caracterizaram uma época já superada, a época de João. Alfonso é um dos novos diretores da empresa I, cargo que João exerceu por mais de trinta anos. Alfonso, formado há não muito tempo e empresário da

época atual, é sucessor de João. No segmento 14, constitui-se uma situação de conflito entre João e Alfonso expresso em seus posicionamentos contrários em relação ao sigilo da empresa. Essa situação de conflito é atenuada mediante a intervenção de Marcos, à qual Alfonso tem um alinhamento de concordância.

409 Marcos: ^Lsó não leva o cara lá pra dentro e pronto.=
410 Alfonso: =tá. (...) agora essas daí Alex (...) é:: (1.8) são nas grandes né?

No segmento 15, os participantes retomam o tema do sigilo das padronizações de produção, embora partam de uma discussão diferente: o uso de resfriador. Os posicionamentos de José e de Alfonso frente ao tema do sigilo são de preservação do sigilo, em todo o segmento 15. Essa atitude de Alfonso demonstra uma nova mudança de posicionamento em relação a esse tema. Como mostrei acima, no início do segmento 14, o alinhamento de Alfonso era de conservação em relação ao sigilo. Na sequência do segmento 14, na relação com João, ele demonstra um posicionamento de negação em relação ao tema do sigilo, e no segmento 15, acima, retoma o posicionamento do início do segmento 14.

No segmento 16, o alinhamento de Alfonso é novamente de manutenção em relação ao sigilo das padronizações de produção desenvolvidas pela empresa I, como se vê nas linhas abaixo.

989 Alfonso: (...) então então esse isso é uma posição. (...) qual vai ser a posição
990 daqui pra frente? eles com esse projeto de seis sigmas que que eu achei
991 que fosse um pouquinho mais inteirado (...) e pelo que nós vimos (...) é
992 só chupage (...) nós temos que tomar muito cuidado com o que a gente
993 passa pra eles.

Com bastante veemência, ao longo do segmento 16, Alfonso salienta que o “cuidado” com o sigilo deve ser compromisso de todos os funcionários. Na linha seguinte (994), percebe-se que João tem um alinhamento de aprovação em relação a Alfonso, no que diz respeito ao tema do sigilo (linha 994).

994 João: //exatamente. agora eu tó com ocê.//

Nas palavras de João, nota-se não só que seu alinhamento é de aprovação em relação a Alfonso, mas também que se evidencia o conflito existente entre os dois no segmento 14, abordado na análise acima. A palavra “agora” usada por João remete a um antes, que representa os posicionamentos conflitantes entre ele e Alfonso, no segmento 14. Isso reforça a possibilidade de esse conflito está ligado a uma questão pessoal, cultural, de geração, como defendi acima. Com exceção da situação de conflito no segmento 14,

percebe-se, nos três segmentos (14, 15 e 16), que os alinhamentos do gerente e diretor industriais, bem como do conselheiro técnico em relação ao tema do sigilo das padronizações de produção são de manutenção.

É possível dizer, com base nas anotações de campo e no segmento 14, que entre João e Alfonso há dificuldades de relacionamentos ainda não resolvidas por parte de ambos. Contudo, como se percebe no segmento 14, com a intervenção de Marcos, João e Alfonso demonstram certo equilíbrio em relação e essas dificuldades e conseguem chegar a uma opinião comum em relação ao sigilo da empresa. Como mencionei acima, as dificuldades de relação entre João e Alfonso podem estar relacionadas a questões culturais, comportamentais e, inclusive, à sucessão do posto de trabalho – Alfonso é sucessor direto de João na empresa I e, inclusive, exerce a função de coordenar essa reunião, papel que João desempenhou nas duas primeira reuniões analisadas, acima, devido à ausência de Alfonso.

Proponho, abaixo, a leitura de um segmento cujo enquadre é de conflito e que envolve vários participantes dessa terceira reunião analisada. Como o segmento completo seria ainda mais longo do que já é, fiz um recorte do foco da situação de conflito. Mas a discussão do assunto tem início na linha 532, com uma pergunta de Marcos. Na ocasião, os participantes estão olhando a foto de uma peça projetada sobre um fundo branco, na sala de reunião. Marcos pergunta se uma saliência quadrangular na peça faz parte dela ou se é algo periférico a ela, ou seja, algo que não é da peça, mas que foi afixado a ela por procedimento de produção. Alex responde que é algo periférico, “uma bolacha da luva” e não uma “bolacha da peça”. Mas João não entendeu que Alex havia dito que a saliência não era parte da peça.

Com esses elementos contextuais, façamos a leitura do segmento 18.

Segmento 18 – duração: 1’37”

550	Marcos:	=então, isso aí se eliminar de vez não dá nada.=
551	Adriano:	=então se elimina isso põe o resfriador.=
552	João:	[sim mas é peça né.
553	Marcos:	=nada. não precisa nada=
554	João:	=não, mas é peça.= [acc]
555	Saulo:	=não, isso daqui é peça Alex.=
556	Alex:	=não é peça.=
557	João:	[é peça.= [acc]
558	Saulo:	=que ele usinou lá aquilo lá.=
559	Alex:	=ele usinou aqui oh.=
560	José:	=tira fora isso aí.
561	Alfonso:	isso aí é pra ficar mais fácil pra cortar a luva.= [Há algum comentário breve, paralelamente.]
562	Alex:	=é. aqui ele tem um quadrado (...) ele tem um quadrado igual uma
563		bolacha

564	João:	então, essa bolacha (é da peça)=
565	Alex:	=é. e aqui tem a luva. (...) só que ele vai usinar até arrancar isso aqui
566		não (usina em nada) não atrapalha nada aquilo ali pra ele.
567	Adriano:	a:h então=
568	Alex:	=então ele deixa.=
569	Adriano:	=com isso ou sem isso é indiferente.
570	Alex:	é.
571	João:	então, mas pra nós deixa.=
572	José:	=eu também deixaria.=
573	João:	=deixa. não mexe=
574	Alex:	=pode rebaixar. deixar à altura da bolacha se for o caso e /coloca/=
575	João:	=não, deixa o que tá que eles que se virem. o problema é deles não
576		nosso.=
577	Marcos:	=aí põe um resfriador= [acc]
578	Alex:	(porém) vai ter que cortar daí na rebarbação. na rebarbação corta e
579		deixa na altura da bolacha.
580	João:	mas deixa então.
581	Alex:	[()]
582	João:	não, mas sem a sem a luva. só tira e deixa o tampo.=
583	José:	=/o resfriador em cima./=
584	Adriano:	=você tira o resfriador e deixa a bolacha aí.=
585	Marcos:	mas daí tem que cortar-=
586	João:	[não. [acc]
587	Alex:	=é tem que cortar ()-=
588	João:	=tira a luva (...) e deixa o resfriador.= [acc]
589	Adriano:	=não, mas não tá falando que não vai mais usar ()
590		resfriador.=
591	Alex:	[não, mas vai ter que cortar na rebarbação.
592	João:	= não tó entendendo. [Voltando-se para João, após 2.3 segundos.]
593	Marcos:	cê entendeu?= [acc]
594	João:	=não.
595	Alex:	oh, é um acômodo da luva
596	José:	aqui
597	Alex:	ele coloca a luva em cima.=
598	João:	[acomodação.= [acc]
599	Alex:	=é. daí a hora que corta a luva aqui tem uma bolacha em volta.=
600	João:	=sei.=
601	Alex:	=que ela vem aqui e pega um pedaço aqui. (...) vai ter que rebaixar e
602		deixar na altura da bolacha. (...) que a luva fica no canto da bolacha.
603	Alex:	a bolacha quadrada. [acc]
604	João:	[ah, entendi. entendi.
605	Alex:	uma luva aqui e uma luva aqui. (...) então, daí a gente vai ter que tirar
606		com a lixadeira até ficar na altura dessa bolacha.
607	João:	aí já deixa na altura da bolacha. [acc]
608	Alex:	[é, então, é isso que eu tó falando. já deixar na altura.
609	Marcos:	[então é isso que ele tá falando.=
610	João:	=/tá bom. tá bom./

611	Marcos:	aí deixa na altura pra evitar a rebarbação. (1.6) é sempre aí um tempo
612		morto aí.
613	João:	beleza

Há dois conflitos no segmento 18. O primeiro tem início nas linhas anteriores a esse segmento e se estende até a linha 566 (segmento 18), o qual, contudo, não chega a uma conclusão. O segundo conflito perpassa todo o segmento, está ligado ao primeiro e é gerado em torno de duas ideias: eliminar a saliência quadrangular que está sobre a peça durante o processo de produção, ou deixá-la para ser retirada durante o acabamento, no setor de “rebarbação”.

Os participantes que estão à frente do primeiro conflito são João e Saulo, de um lado, e Alex, do outro. João defende que a saliência quadrangular é parte da peça e Saulo se posiciona colaborativamente em relação a ele. Alex se alinha contrariamente em relação a João e a Saulo, afirmando que a saliência não é parte da peça. E sobre esse assunto os participantes não chegam a um acordo. Fazer essa distinção seria importante para a discussão relacionada às próximas ideias, também conflitantes: tirar essa saliência já no processo de fundição da peça ou tirá-la durante a última etapa de fabricação, ou seja, no acabamento.

Não conseguindo fazer a distinção se a saliência era ou não parte da peça, João se alinha contrariamente à retirada da saliência quadrangular que está sobre a peça, enquanto Alex e Marcos se posicionam em favor da retirada da saliência. Como se percebe durante o segmento 18, o ritmo dessa interação é acelerado e alguns participantes falam sem ter escutado o que acabara de ser dito por outro participante. Nesse contexto, a própria comunicação entre os participantes se torna confusa e alimenta o conflito.

550 Marcos: =então, isso aí se eliminar de vez não dá nada.=

569 Adriano: =com isso ou sem isso é indiferente.

570 Alex: é.

571 João: então, mas pra nós deixa.=

572 José: =eu também deixaria.=

Nas cinco linhas acima (segmento 18), notam-se dois alinhamentos divergentes em relação à retirada da saliência. O alinhamento do conselheiro de gestão, Marcos, é de aprovação em relação à retirada da saliência, os alinhamentos do diretor administrativo, Adriano, e do coordenador, Alex, é de colaboração em relação a Marcos. O conselheiro técnico, João, e o gerente industrial, José, alinham-se contrariamente em relação à retirada da saliência antes da fase de acabamento.

Notando a inflexibilidade do conselheiro técnico, o coordenador, Alex, sugere uma alternativa amena, como se nota nas linhas abaixo:

574 Alex: =pode rebaixar. Deixar à altura da bolacha se for o caso e /coloca/-=
 575 João: =Γnão, deixa o que tá que eles que se virem. O problema é deles não
 576 nosso.=

Contudo, o posicionamento de João é de contrariedade em relação à sugestão de Alex.

Uma das possíveis explicações para a inflexibilidade de João está no fato de que ele não tenha conseguido fazer bem a distinção mencionada anteriormente, ou seja, entender se a saliência era parte da peça ou não. Outra explicação pode ser o fato de que ele não compreende o motivo pelo qual tirar ou “rebaixar” a saliência. Alex insiste, usando um argumento mais incisivo, embora com um tom resignado.

578 Alex: (porém) vai ter que cortar daí na rebarbação. na rebarbação corta e
 579 deixa na altura da bolacha.
 580 João: mas deixa então.

Nas três linhas acima (segmento 18), nota-se que há uma relação de autoridade relativa à função e às competências envolvidas na interação entre Alex e João. O conselheiro técnico defende uma ideia e não consegue perceber em termos objetivos as consequências do que o coordenador está dizendo. Não rebaixar a saliência durante o processo de fundição da peça, como sugere João, significa perder tempo mais à frente para cortá-la no acabamento, no setor de “rebarbação”. Contudo, a decisão não compete a Alex.

Mas eis que o conselheiro de gestão intervém na situação, em favor de Alex.

585 Marcos: mas daí tem que cortar=-
 586 João: [não.
 [acc]
 587 Alex: =é tem que cortar ()=-
 591 Alex: [não, mas vai ter que cortar na rebarbação.
 592 João: = Lnão tó entendendo.

Ainda assim, os alinhamentos continuam contrários entre, de um lado, Alex e Marcos, e, do outro, João, no que diz respeito à retirada da saliência. Até que João, em um tom de resignação, diz não estar entendendo. Com isso, faz-se silêncio por mais de dois segundos e Marcos, numa atitude de cooperação, dirige-se a João perguntando-lhe se entendeu. Os alinhamentos que se seguem à pergunta de Marcos são todos de colaboração em relação a João, que, respondendo à pergunta de Marcos, reafirma não ter entendido.

Passo a passo, Alex explica que a saliência na peça é uma acomodação da luva, ou seja, algo que não faz parte da peça, e que deixando essa saliência durante a fundição da peça será necessário rebaixá-la na “rebarbação”. Conseguindo acompanhar a explicação de Alex, ou seja, tendo um alinhamento também colaborativo em relação a Alex, o próprio João chega à conclusão que Alex sugeriu: rebaixar a saliência durante a produção da peça.

- 604 João: [ah, entendi. entendi.
 605 Alex: uma luva aqui e uma luva aqui. (...) então, daí a gente vai ter que tirar
 606 com a lixadeira até ficar na altura dessa bolacha.
 607 João: aí já deixa na altura da bolacha.
 [acc]
 608 Alex: [é, então, é isso que eu tô falando. já deixar na altura.

A partir da compreensão de que a saliência não era parte da peça e do que significava objetivamente deixar rebaixada a saliência desde o processo de fundição, João passa de seu alinhamento de contrariedade para um alinhamento de aprovação em relação ao rebaixamento da saliência, como se nota com mais ênfase nas linhas abaixo (segmento 18).

- 610 João: =/tá bom. tá bom./
 611 Marcos: aí deixa na altura pra evitar a rebarbação. (1.6) é sempre aí um tempo
 612 morto aí.
 613 João: /beleza./

Nota-se que no segmento 18, para a negociação chegar à decisão final, em comum acordo, passou por uma situação de conflito expressa em alinhamentos contrários entre o conselheiro técnico, de um lado, e o coordenador e o conselheiro de gestão, do outro. No clímax do conflito, quando João diz não entender o que Alex e Marcos estão falando, os alinhamentos de colaboração da parte de Marcos e Alex em relação a João contribuem para se chegar a uma decisão comum, que provavelmente irá beneficiar a empresa, visto que significa uma economia de mão-de-obra, de ferramenta e de energia elétrica.

As interações entre os participantes dessa reunião, no segmento 18, mantiveram um ritmo acelerado, com sobreposição de voz – como se nota nas oito primeiras linhas do segmento. Nesse contexto, alguns participantes não escutavam bem o que outros diziam, o que favorece a situação de conflito, na qual João, sobretudo, mantém uma postura inflexível em relação ao assunto discutido. A essa altura da interação, é interessante ressaltar a postura colaborativa de Marcos e Alex em relação a João, que consegue fazer com que ele entenda com clareza e amplitude a questão que estava sendo analisada. Com isso, eles conseguem um entendimento e tomam uma decisão comum, superando os limites das

opiniões relativas às funções inerentes aos cargos, ou seja, a opinião que prevaleceu não foi a de João, mas a de Alex, que era racionalmente mais adequada.

O segmento 19, abaixo, constitui uma situação de humor entre os participantes da terceira reunião de qualidade analisada neste trabalho. Como acenei no início dessa seção do trabalho, essa foi a primeira vez que os coordenadores organizaram a pauta da reunião de qualidade, com imagens de peças com defeito e gráficos avaliativos, no software PowerPoint. Essa atitude foi inclusive elogiada pelo diretor industrial e pelo conselheiro de gestão. Contudo, nos textos havia alguns erros ortográficos que se tornaram motivos de risadas e que constituíram situações de humor, como a que se vê no segmento 19.

Segmento 19 – duração: 59”

1162	Adriano:	s. h. a. [Falando do título escrito em inglês, que estava ortograficamente errado.]
1163	Saulo:	essa aí foi o Fernando.= [Sorrindo ao final.]
1164	Alex:	=essa aí foi o Fernando. [Todos riem e alguns fazem breves comentários humorísticos.]
1165	João:	fala desmoldador pô, você é brasileiro. [Muitas risadas: Alex se sobressai e fala sorrindo, dirigindo-se a Fernando.]
1166	Alex:	(mas tá inglês mesmo né, fala aí).
1167	João:	desmoldador.=
1168	Fernando:	=mas tá melhor do que “texte”. [Muitas risadas.] [acc]
1169	Saulo:	()
1170	Alex:	“texte” escreve (no inglês)=
1171	Fernando:	=tá melhor do que “texte”. [Mais risadas.]
1172	Alex:	seu João não viu (“texte”).=
1173	Abílio:	=texte você nunca esquece.=
1174	Fernando:	=era texto mesmo não era?
1175	João:	era texte. [Mais risadas. João fala pronunciando os dois x da palavra “texte” conforme a fonética inglesa.]
1176	João:	texte. (...) nu::m sotaque né de quem vem de longe, é texte. [Se referindo a uma palavra do título do slide apresentado.]
1177	Marcos:	[esse aí (...) esse aí
1178		que valor é que é esse “chekcout” [Mais risadas.]
1179	Saulo:	em Ferndão fala aí você que me deu. ()
1180	Adriano:	“chekcout”?
1181	Fernando:	é:: menos dez rapaz (). [Mais risadas. Alfonso pronuncia a palavra conforme sua fonética em inglês.]
1182	Alfonso:	“shakeout”?
1183	José:	é? beleza.=
1184	Alex:	=nós copiamos (do) desenho dele lá. [Abílio sorrir fortemente.]

1185	Marcos:	é chek de chacoalhar.
1186	Saulo:	(vai lá Fernandão) José fala aí.=
1187	José:	=(fala aí) ().=
1188	Saulo:	[se defende aí Fernandão. [Vários falam ao mesmo tempo.]
1189	Marcos:	José que fez errado?= [acc]
1190	Abílio:	=você copiou do José?= 1191 Adriano: =José é o professor.=
1192	Fernando:	=não eu escrevi errado. eles não usaram o corretor lá. [Vários riem.]
1193	José:	ah, bom.
1194	Saulo:	então daí=
1195	Abílio:	=(cê corrigiu em ainda)=

O alinhamento de Adriano, na primeira linha do segmento 19, é de cooperação em relação aos coordenadores no que se refere ao erro ortográfico da palavra *shakeout*, que havia sido escrita por Fernando “chekcout”. As falas seguintes de Saulo e Alex (linhas 1163 e 1164) são, por um lado, uma defesa pessoal da própria face, visto que eles prepararam a apresentação em PowerPoint, e, por outro, não deixam de constituir uma ameaça à face positiva de Fernando, que havia escrito a palavra incorretamente. A fala de João (linha 1165), embora dentro de uma situação de humor, também constitui uma ameaça à face de Fernando, que, em seguida, defende-se com uma ameaça à face de Alex que havia escrito a palavra “teste” com /x/, em um slide anterior. Com essa estratégia, Fernando muda o foco da conversa para o erro ortográfico da palavra escrita por Alex, à qual João expressa um alinhamento de humor que tende mais a salvar a face de Alex do que a ameaçá-la.

1176 João: texte. (...) nu::m sotaque né de quem vem de longe, é texte.

Em seguida (linha 1177), Marcos retoma o erro ortográfico da palavra *shekeout* com um alinhamento de humor em relação a ela, que pode ter um efeito bivalente: por um lado, gera o riso e atenua a recepção do erro ortográfico pelos demais participantes, e, por outro, pode constituir uma ameaça atenuada à face de Fernando. Em seguida, a fala de Saulo (linha 1179), constitui uma ameaça explícita à face de Fernando:

1179 Saulo: em Ferndão fala aí você que me deu. ()

Contudo, Fernando entra no jogo e também se posiciona, em relação ao erro ortográfico, de forma humorística, respondendo à pergunta de Marcos (linha 1181).

Os alinhamentos de Saulo em relação a Fernando são de provocação (linhas 1179, 1186 e 1188) e de acusação (linhas 1163 e 1179), o que constitui uma ameaça à face de

Fernando e uma proteção à própria face, visto que ele e Alex prepararam os slides da apresentação.

1186 Saulo: (vai lá Fernandão) José fala aí.=

1188 Saulo: [se defende aí Fernandão.

Pouco depois, a partir, provavelmente, da fala de Alex (linha 1184) e, possivelmente, de alguns elementos gestuais – que uma gravação de áudio não registra –, as atenções dos participantes se voltam para José.

1184 Alex: =nós copiamos (do) desenho dele lá.

Mediante um alinhamento de humor em relação a José, Marcos e Abílio questionam se foi ele o responsável pelo erro ortográfico, se foi ele quem orientou Fernando. Alinhando-se colaborativamente em relação a Marcos e a Abílio, dentro do enquadre de humor, Adriano responde afirmativamente à pergunta deles. E eis que, num alinhamento de proteção em relação a José, Fernando intervém e salva sua face de uma possível ameaça, pondo em risco a própria face, como se nota nessas linhas finais do segmento 19.

1189 Marcos: José que fez errado?=
[acc]

1190 Abílio: =você copiou do José?=
1191 Adriano: =José é o professor.=

1192 Fernando: =não eu escrevi errado. eles não usaram o corretor lá.

Nessa reunião de qualidade, e mais especificamente nos segmentos dela que foram analisados acima, percebe-se que as interações entre seus participantes é dinâmica, no sentido de que coordenadores, gerentes, diretores e conselheiros dispõem de um espaço que lhes permite interferir nas decisões tomadas, ainda que estas sejam de competência dos diretores e dos conselheiros da empresa, como se percebe no segmento 18, por exemplo.

Nas situações de conflito, os alinhamentos de Alfonso (segmentos 14, 15 e 16) e de João (segmento 18) passaram por um processo de mudanças: de posições divergentes para posições convergentes, chegando assim a consensos em termos de ideia (segmentos 14, 15 e 16) – sobre qual deve ser a postura da empresa no que diz respeito ao sigilo das padronizações de produção –, e de decisão (segmento 19): rebaixar a bolacha da luva, uma saliência desnecessária, de uma peça.

Na situação de humor analisada acima, os posicionamentos dos conselheiros foram de colaboração em relação à situação de humor, contribuindo assim para que ela se desenvolvesse, e constituíram menos ameaça às faces dos envolvidos na situação do que

os posicionamentos do coordenador Saulo em relação a seu parceiro, Fernando, por exemplo.

Como se nota tanto na situação de conflito (segmento 18) quanto na situação de humor (segmento 19), dessa reunião, um espaço de discussão que propicia uma discussão ampla de problemas relacionados à qualidade das peças é mantido e usufruído por todos os participantes. Contudo, essa terceira reunião analisada teve uma desenvoltura diferente em relação às duas primeiras, não só pelo fato de os coordenadores terem usado o software PowerPoint como suporte para apresentar as imagens das peças e os assuntos a serem discutidos. É possível que essa desenvoltura esteja relacionada ao próprio aprendizado dos coordenadores em termos de apresentação, mas também é possível que esteja ligada à atuação de Alfonso como condutor da reunião, função que, em alguns momentos era disputada com João, que a exerceu nas duas primeiras reuniões analisadas, dada a ausência de Alfonso. Nesse sentido, é possível perceber também que o processo de sucessão da diretoria, ou seja, da gestão da empresa ainda está em curso. O conselheiro técnico parece ter dificuldade de se desvencilhar de sua função de coordenar a reunião, o que, após mais de trinta anos de trabalho técnico e administrativo, provavelmente seja difícil. Contudo, as relações entre superiores e subordinados nessa terceira reunião mantiveram características já mencionadas na análise das duas primeiras reuniões: abertura aos coordenadores setoriais, ou seja, espaço para eles expressarem suas opiniões e as defenderem com competência, o que dá a eles igual dignidade em relação a seus superiores, ou seja, condições de discutirem os problemas abordados com competência. Essas relações entre pessoas que exercem funções diferentes se aproximam do conceito de gestão que está se desenvolvendo no âmbito da EdC.

Capítulo 4

Uma policlínica em desenvolvimento

A empresa estudada nesse capítulo é uma policlínica (doravante, como nome fictício, usarei empresa II) que tem sua sede central em uma cidade do estado de São Paulo. A empresa II é ligada ao Projeto Economia de Comunhão desde sua origem, em 1992, aliás, ela foi aberta motivada pela proposta da Economia de Comunhão lançada por Chiara Lubich⁵². A policlínica atende diversas especialidades, entre elas: clínica geral e cirurgia geral, acupuntura, angiologia, cardiologia, dermatologia, cirurgia plástica estética e reparadora, gastroenterologia, geriatria, ginecologia, obstetrícia, oftalmologia, ortopedia e traumatologia, endocrinologia, otorrinolaringologia, pediatria, urologia, andrologia e psiquiatria. Realiza, entre outros, serviços de raio x, eletroencefalograma, ultrassom, ecocardiograma e mamografia.

A policlínica tem, incluindo a administração, cerca de trinta funcionários efetivos, mais de vinte e cinco médicos especialistas e dois oftalmologistas terceirizados. A empresa possui um cadastro de mais de vinte e cinco mil clientes e tem um faturamento de aproximadamente um milhão ao ano (Pinto e Leitão, 2006). É uma limitada, cujo grupo de sócios – com exceção de um – são parentes.

A empresa não tem setores constituídos, ou seja, existe um gerente financeiro – que trabalha com uma auxiliar –, uma gerente de contas e convênios – que trabalha com uma auxiliar –, uma coordenadora do laboratório e uma diretora administrativa, que gere toda a policlínica. Como a própria diretora me disse em minha primeira visita à policlínica, em março de 2008, a empresa está em fase de desenvolvimento. Devido a isso, durante a pesquisa de campo, percebi que se gera uma centralização em termos de gestão que implica numa sobrecarga de atividades que ficam sob a competência da diretora, o que dificulta o próprio crescimento da policlínica.

As relações entre a diretora e as funcionárias, principal foco da análise nesse capítulo, demonstram abertura na expressão de ideias e necessidades. Na maioria das vezes, durante a pesquisa, quando havia alguma necessidade – por comportamentos indesejados das funcionárias, alguma reclamação a ser feita – ou outro tipo de dificuldade ou problema relacionado ao pessoal, a diretora tomava a atitude de chamar a pessoa interessada para uma conversa pessoal. Os problemas operativos eram, em geral, tratados

⁵² Ver capítulo 1.

com a gerente de contas e convênios, antes, para depois serem levados ao conhecimento da diretora.

Durante os sete meses de pesquisa, houve duas reuniões gerais da diretora com as funcionárias, e algumas reuniões setoriais, coordenadas pela gerente de contas e convênios e que tinha como objetivo tratar de dificuldades emergenciais ligadas a procedimentos técnicos no atendimento ao cliente. Essas reuniões não tiveram continuidade. As duas reuniões analisadas abaixo foram coordenadas pela diretora e dela não participaram nem a gerente de contas e convênios, nem o gerente financeiro, nem a coordenadora do laboratório. Essas reuniões, das quais deveriam participar todas as funcionárias – com exceção dos médicos, eram realizadas em dois turnos, com dois grupos diferentes, para não prejudicar o atendimento. A primeira reunião analisada, abaixo, é do segundo grupo reunido em março de 2008. A segunda reunião é do primeiro grupo e foi realizada em setembro de 2008. O critério que usei na seleção dessas duas reuniões foi a interação das funcionárias com a diretora. Nas duas reuniões analisadas abaixo, há maior interação entre as participantes⁵³, ou seja, entre as funcionárias e a diretora.

1 Negociação, abertura e flexibilidade

Os segmentos analisados abaixo são de uma reunião realizada no dia vinte e quatro de março de dois mil e oito. A reunião durou 36'12". Os participantes e suas respectivas funções são descritos no quadro 5. Nos dois primeiros segmentos, analisarei como os participantes se posicionam em relação uns aos outros e em relação à policlínica. No terceiro e no quarto segmento, o foco está no alinhamento ambíguo de Cida em relação a uma estratégia de marketing sugerido por Maria. No quinto segmento, analiso os alinhamentos dos participantes em uma situação de humor e no sexto, o fechamento da reunião. O sétimo segmento ilustra o caráter afetivo que perpassa as relações entre as participantes da pesquisa, na empresa II.

Quadro 5 – Participantes da primeira reunião da empresa II

Nome	Função	Nome	Função
Maria	Diretora administrativa	Lucila	Ex-funcionária
Cida	Farmacêutica bioquímica	Alcione	Técnica – Laboratório
Maira	Laudos (recepção – ultra-som)	Marisa	Recepção – Laboratório
Marina	Auxiliar administrativo ⁵⁴	Vanessa	Recepcionista

⁵³ Eu sou o único participante, homem, da reunião. Por isso, às vezes – para focar as relações entre as funcionárias e a diretora –, eu uso as participantes e, outras vezes – para focar o contexto mais ampla das relações –, uso os participantes.

⁵⁴ Atualmente Marina exerce a função de recepcionista – líder.

Patrícia	Recepcionista	Adelmo	Pesquisador
-----------------	---------------	---------------	-------------

A fala que antecede o segmento 1, abaixo, é de Maria, que ocupa as cinquenta e nove linhas anteriores. Em sua fala, depois de dizer que essa será uma reunião rápida, de pauta única, Maria agradece às participantes e elogia o comprometimento e o bom trabalho delas nos últimos meses (fevereiro e março), ressaltando alguns aspectos da dedicação delas ao trabalho. Com isso, embora o elogio de Maria seja uma introdução à reunião, não propriamente um assunto a ser discutido, Cida pede permissão para dizer o que pensa a respeito do trabalho delas nos últimos dias.

Segmento 1 – duração: 1'23"

60	Cida:	posso=
61	Maria:	=pode.=
62	Cida:	=só complementar? porque:: (...) pelo meu ponto de vista o que eu acho
63		que foi importante da gente conseguir colocar em prática foi a
64		<u>humanização do serviço</u> . (...) você poder se doar como pessoa. (...) um
65		exemplo clássico da quinta-feira com aquele bebezinho aquele (...)
66	Maria:	//da://=
67	Cida:	=recém nascido que a mãe veio desesperada e não sei o que e ela se
68		apegou na Alcione porque era vizinha lá quando era da rua eu falei
69		“Alcione pára. (...) 5 minutos que você fica conversando com a mãe
		sentada lá”
70	Maria:	/()/
71	Cida:	[“vai fazer um bem pra ela (...) que não é só colher, fazer=
		[acc]
72	Maria:	=aquela mãe tava chorando né?= 73 Cida: =é. “não é só colher, não é fazer o exame.” a gente fez o exame em 10
74		minutos. não é isso a eficiência. (...) então é uma coisa que eu conversei
75		com doutor Felipe também da paralisação dele daquela paciente que foi
76		conhecida minha (...) é (...) daquela minha vizinha da (igreja) Viana que
77	Cida:	veio num dia que eu acho que tinha sido a ()
		[acc]
78	Maria:	() [() (acho que
79		recebemos novos desafios) () ,.=
80	Cida:	=é.
81	Vanessa:	()
82	Vanessa:	Γ() (chegou uma cesta)
83	Cida:	é, então. eu acho que é assim o importante além da
84		eficiência profissional= [acc]
85	Maria:	=você soube da cesta Adelmo?= 86 Cida: =é a
		[Vanessa sorri, Adelmo ri discretamente.]
87	Adelmo:	/não, não./= 88 Maria: =então elas é que tem que contar.=
89	Cida:	é além da, da eficiência profissional que num todo cresceu
90		eu acho que a humanização do serviço é, é eu acho que é o carro chefe.
91	Maria:	/legal./= 92 Cida: =eu acho que é é o diferencial da gente.=
93	Vanessa:	=é o amor.=

É interessante observar a participação de Cida ao longo dessa reunião. Ela tem um timbre de voz superior ao timbre de voz de todas as participantes e, como ela mesma diz ao final da reunião, gosta de falar. Isso faz com que ela constitua, em vários momentos da reunião, uma ameaça à face negativa das colegas e, sobretudo, da diretora, no que diz respeito aos territórios. Nesse sentido, na linha 70, Maria diz alguma coisa que não é compreensível devido à sobreposição de voz de Cida (linha 71).

Contudo, o alinhamento de Cida, em suas falas (segmento 1), é de colaboração em relação ao bom desempenho das funcionárias no trabalho, que Maria havia mencionado anteriormente. E, embora seja uma leitura diferente dos serviços realizados na policlínica, o alinhamento de Vanessa (linha 93) também é de colaboração em relação à opinião de Cida e de Maria, no que diz respeito ao trabalho das funcionárias.

O posicionamento de Cida em relação ao trabalho que elas têm desenvolvido nos últimos dias é de ênfase e carregado de afetividade. Com efeito, ela cita fatos (segmento 1, linhas 62-71) ocorridos na policlínica em que as atitudes dela e de sua colega de trabalho priorizaram a atenção a uma cliente mãe de um recém nascido, o que ela denomina de humanização do serviço (segmento 1, linha 64). No discurso de Cida, percebe-se um alinhamento de valorização dela em relação a si mesma, ou seja, às suas atitudes enquanto funcionária, e que pode ser entendido também como um alinhamento de valorização dela em relação à empresa. O fato que ela descreve ressalta sua ação humanística, e constrói – como se nota em outros segmentos e ao final da reunião – uma autoexpectativa de que sua face positiva seja reforçada pelos participantes da reunião e, sobretudo, pela diretora. Ela demonstra competência e pró-atividade na realização de seu trabalho e no tratamento aos clientes, o que ela classifica como o diferencial da empresa II (linha 92).

No segmento abaixo, as atenções se voltam para a policlínica, que como mencionou Cida, no segmento 1, tem como diferencial um atendimento humanizado, no sentido de que prioriza o ser humano.

Segmento 2 – duração: 1'18”

145	Vanessa:	e assim Maria também assim o que os clientes tão adorando também é o
146		(amor) do da parte do laboratório. (...) então a gente tá () o
147		exame no a área do laboratório ninguém nem olha a nossa cara. (...) pelo
148		menos (aí) uma pessoa chegou pra mim e olha (nos) teus olhos e fala
149		você tem que procurar um médico, ou tem que resolver assim. ninguém
150		me deixa sem resposta. (...) que muitos laboratórios trata a pessoa você
151		acha que eu já (conheço outros lugares) ninguém nem olha na cara deles.
152		(...) eu () técnica conversar ou né (...) e aqui tenta ver alguma
153		resposta do laboratório (ele elogiou).= [acc]
154	Maria:	=(tá percebendo) ()-= 155 Vanessa: =na hora né.=
156	Maria:	=foi. é verdade.
157	Patrícia:	essa terça () por telefone ela falou assim “olha, o

158		atendimento de vocês eu não encontrei nenhum atendimento até agora
159		que chegue o de São Roque tá quase chegando [A começar por Maria, vários participantes expressam alegria, riem.]
160	Patrícia:	o de São Roque tá quase chegando mas (...) o de vocês ()=
161	Marina:	=() que tava () lembra que ela veio fazer um (...) um
162		exame aí você falou que não tinha vaga (ela falou pra você) “Dina a
163		senhora () tanta confiança aqui”=
164	Patrícia:	=foi porque ela tava precisando com tanta urgência /(tem toda essa
165		questão)/=
166	Marina:	[“que eu não gosto de ir pra outro lugar”
167	Vanessa:	=porque também tem essa parte de egoísmo (...) quando a pessoa vem
168		aqui ela fala, “ah nós não temos mas se a senhora (passar) pra gente a
169		gente indica outro local”. tem o (). tipo assim a (Marta
170		até disse não) a gente fala abertamente. não tem problema a gente dá o
171		telefone, procura tal=-
172	Maria:	=exame que a gente não faz a gente encaminha=-

O que havia iniciado no segmento 1, acima, continua no segmento 2 e se torna o foco principal das falas desse segmento: o atendimento ao cliente na policlínica. No segmento 1, Vanessa faz menção a uma cesta que a policlínica recebeu de presente de um cliente que quis retribuir o bom atendimento que recebeu. Maria pede a ela que conte como foi que isso aconteceu. Uma vez terminada a narração desse acontecimento, os participantes continuam a ressaltar aspectos positivos relacionados à policlínica (segmento 2).

É interessante perceber que quase todas as falas expressam alinhamentos relacionados ao atendimento na policlínica, reforçando a ideia de Cida de que a boa qualidade dos serviços da policlínica é seu ponto forte, seu diferencial. Nos dois segmentos acima, os discursos das participantes demonstram uma considerável homogeneidade. A policlínica vai sendo construída discursivamente como uma empresa que valoriza os relacionamentos com os clientes, que tem um estilo próprio e cativante de lidar com o cliente, a ponto de chegar a receber elogios e presentes dos clientes que percebendo isso têm uma atitude de reciprocidade.

A discussão das participantes sobre o atendimento da policlínica – como se percebe nos dois segmentos acima –, que partiu de uma iniciativa de Cida, não tinha sido prevista por Maria, é tanto que Cida, com cautela (segmento 1, linha 60), pede permissão para iniciar suas considerações. Em uma reunião semelhante a essa, realizada alguns minutos atrás, com outras funcionárias, esse assunto não foi discutido. Maria, embora tenha preocupação com o tempo de duração da reunião e tenha seu planejamento em termos de pauta, demonstra abertura ao permitir os comentários de Cida, que geram outros comentários por parte de outras participantes da reunião. Nesse sentido, embora os comentários reforcem a face positiva da diretora – visto que as observações positivas são relacionadas à empresa que ela administra –, suas falas, nos segmentos 1 e 2, expressam alinhamentos

colaborativos em relação às participantes, o que pode ser entendido como um comportamento que favorece a criação de um espaço de interação.

Nos segmentos 3 e 4, trata-se de um assunto que nas palavras da própria diretora era o ponto único da pauta da reunião: a chegada de um novo concorrente à cidade que sedia a empresa II. Por ser um concorrente forte, a informação é dada por Maria com um tom que indica se tratar de algo delicado, que preocupa. Uma vez dada essa informação, Maria diz que atitude é preciso ter diante da situação (segmento 3).

No segmento 3, há apenas a fala de Maria, que é bastante longa. No segmento 4, embora setenta e três linhas à frente, trata-se do mesmo assunto, enfocando um particular, uma estratégia mencionada por Maria de como lidar com a situação. O posicionamento de Cida em relação a esse aspecto de enfrentamento da situação é diferente do de Maria. Façamos a leitura dos dois segmentos e passemos à análise dos mesmos.

Segmento 3 – duração: 1'44"

338	Maria: e (
339	(...) da gente se unir (...) eu já tó conversando com os médicos. (...)
340	diferente da (época da) Continental ⁵⁵ eles tão se unindo mais porque
341	também (...) de certa forma todo mundo fica com um pouquinho de
342	medo, (...) por isso que eu conversei com o (
343	positivo. (...) (segunda) né segunda. (...) sempre num processo desse um
344	ou outro talvez eles perde porque sabe que mundo é mundo. (...) vamos
345	nos unir. (...) qual é a nossa força? eles vão vir num primeiro momento
346	com muito auê, (...) então a prin- num primeiro momento a gente perde.
347	quem tava aqui com a Continental sabe. (...) depois o cliente volta. (1.9)
348	qual o cliente que é <u>nosso</u> nosso nosso? é o cliente cartão empresa II. e
349	engraçado, no início do ano nós tivemos uma intuição que este ano nós
350	iríamos (modificar) o cartão empresa II. (...) tanto que quando eu voltei
351	de férias eu contratei a Clara por três meses num trabalho gigante né? (...)
352	pra organizar o (catálogo do) cartão empresa II. (...) não só pra aumentar
353	pra gente não ter uma (
354	dentro duma pastinha. (...) fazer promoção. eu tó querendo vê se passa
355	(...) se a gente faz, vende (
356	a gente fazer promoções com ess- com esse cartão empresa II. (...)
357	mandar cart- sabe (vocês ter) algumas ideias e tudo. (...) então nós tamos
358	organizando o cadastro. mas a gente não (tinha) (
359	sabia dessas coisas. olha como (...) são as coisas (Anselmo ⁵⁶). (...) por
360	que como que o cliente que é nosso? com convênio a empresa muda hoje
361	muda amanhã e tal, né? cliente que é nosso é o cliente que tem cartão
362	empresa II. eu acho que a gente tá não tá sabendo trabalhar. (...) ainda.
363	(...) porque aqui a gente faz um pouco de tudo né. (...) corre um pouco
364	atrás do nosso negócio. (...) eu te ⁵⁷ falo que a nossa empresa ela é
365	adolescente. ela não é mais pequenininha mas não é grande ainda. (...)
366	não tem os departamentos. você vai observar isso na tua tese. que eu te
367	falei isso no primeiro dia.

⁵⁵ A Continental é outro concorrente, que chegou à cidade onde está sediada a empresa II, há algum tempo, mas não conseguiu manter-se no mercado e fechou.

⁵⁶ Maria confunde o nome do pesquisador, Adelmo.

⁵⁷ Referindo-se a Adelmo.

Na primeira fala (segmento 4), abaixo, Cida faz alusão (linha 440-443) à possível proposta que Maria havia dito ter intenção de fazer à Unimed: abrir um Pronto Atendimento na policlínica. Em seguida (linhas 443-447), ela entra em outro assunto: como fazer para enfrentar o desafio da nova concorrência. Nesse sentido, ela retoma um assunto introduzido por Maria, no segmento 3: o cartão empresa II, mas posicionando-se ambigualmente em relação a esse assunto.

Segmento 4 – duração: 2'

		[Alguém conversa em voz baixa. Percebe-se Maria.]
440	Cida:	eu acho que assim esse esse é um princípio pra gente tentar ser
441		competitivo com a empresa q ⁵⁸ que tá chegando dum jeito que a gente
442		não sabe como é. (...) então eu acho que é essa é a nossa conduta pra
443		gente poder ser competitivo. (...) porém uma coisa que eu falei no
444		começo que () toda hora ele (faz isso) na minha cabeça é que
445		ele se pudessem vinha aqui e ficava (conversando) com vocês né, (...) a
446		gente <u>tem</u> que destacar esse diferencial. essa humanização é
447		importantíssima. por que que o? (...)
		[acc]
448		teve uma paciente que () pegou entrando na recepção que eu tava
449		(bati) o cartão pra descer pro almoço fiquei 40 minutos perdidos (do
450		almoço) conversando com uma senhora que ela tava () na no
451		exame patológico. (...) que a gente conseguiu resolver o caso deles (...)
452		(aí gritava) aqui na recepção que (...)
453		Γ“ <u>ela é maravilhosa. ela é isso</u> ” o tempo todo. (...) então, por que?
454		porque a gente trabalhou com as atitude. entendeu?
455	Maria:	[/a gente vai até o fim com o paciente./
		[Adelmo é interpelado por Maria e conversa, em volume baixo, com ela, brevemente.]
456	Cida:	a gente não pod- a gente não não é um negócio.
457		Γnão é:: número. não é valor.=
458	Maria:	=não, aí é (eu transferi outro caso)
459	Cida:	[entendeu? isso é importante
		[Alguém tosse.]
460	Maria:	aqui de uma paciente com um com um (...) com um nodulozinho (que
461		teve que fazer) () (...) uma mamoplastia “mas é interno
462		mas tem um nódulo.” quando ().
463	Vanessa:	()=
464	Cida:	=até esse ponto a gente se envolve. entendeu? (...) e é esse que é o
465		diferencial. porque se for só um negócio (...) se for só (...) atender pra
466		receber, chega uma hora que (ocorre essa evasão). (...) por isso que o (
467) falou e eu até e eu até comentei com você (...) “fala com a Maria que
468		meu, (...) <u>cliente que vem na empresa II</u> , (...) é cliente que <u>gosta</u> do do
469		atendimento. que gosta isso é fiel.
470		então (...) mas <u>tem</u> que trabalhar esse cliente.
471	Maria:	() um e-mail
472		de doutor André (...) //()//
473	Cida:	então tem que trabalhar esse cliente. só que como que você trabalha esse
474		cliente? fazendo uma promoção de (cartelada)? (...) fazendo (...) cartão a
475		mais? não é. (...) isso é o começo pra você chamar. só que pra você

⁵⁸ Empresa q é um nome fictício de uma empresa concorrente da policlínica estudada aqui.

476		manter é mais difícil você <u>manter</u> =
477	Maria:	=é.=
478	Cida:	=o paciente do que você conquistar paciente novo.
479	Maria:	[([acc])].
480	Cida:	paciente novo vem uma vez (...) não gostou do atendimento foi pra outro
481		lugar.=
482	Vanessa:	=Maria, até (...) sabe a Patrícia-
483	Cida:	[então. (...) tem gente que prefere ficar aqui <u>pagando</u>
484		mais caro pra poder ter essa qualidade de atendimento.=
485	Vanessa:	[(a Patrícia viu) (

No segmento 3, depois de demonstrar que o novo concorrente é forte e de dizer que ele vem com uma atitude de mercado agressiva, Maria envolve todos, emotivamente, no novo desafio da concorrência, convidando-os, antes de tudo, a se unir à empresa (linha 339). Na linha 348, Maria menciona o cartão exclusivo da empresa II como uma ideia anterior à informação da chegada do novo concorrente, mas que se constitui numa boa estratégia diante desse novo quadro em que a empresa se encontra. Nesse sentido, Maria dá a entender que é preciso fomentar o cartão empresa II como forma de aumentar o número de clientes e ter uma clientela fiel.

No segmento 4, Cida mantém um alinhamento ambíguo em relação à ideia de fomentar o cartão empresa II, sugerida por Maria (segmento 3). Em sua primeira fala (segmento 4, linhas 440-447), Cida retoma o que disse no início da reunião (segmento 1), salientando que o estilo diferenciado de tratar o cliente deve ser posto em destaque, mas não sugere nada em termos práticos nesse sentido, aliás, reforça seu argumento narrando um fato que ela protagonizou e que lhe rendeu muitos elogios por parte de uma cliente. Dessa forma, Cida reforça sua própria face positiva e se mostra protagonista desse perfil diferenciado de atendimento da empresa II, que ela tanto enfatiza.

Na linha 455, Maria se alinha colaborativamente em relação a Cida no que diz respeito ao esforço de tratar bem os clientes, e o faz como se esse esforço constitutivo do perfil da empresa II fosse algo comum a todos os funcionários.

455 Maria: [a gente vai até o fim com o paciente.

Em seguida, Cida continua a enfatizar o relacionamento dos funcionários com os pacientes, na afirmação de que o que importa não são os resultados financeiros, mas as relações.

No segmento 4, é perceptível, que Cida, com sua voz potente, constitui uma ameaça à face negativa da diretora. As falas de Cida são predominantes em todo o segmento, de modo que Maria tem dificuldade de expressar-se. Maria percebe a insistência de Cida no argumento de que o mais importante são as relações, mas pouco consegue expressar sua

opinião a esse respeito, como se percebe nas tentativas de Maria nas linhas 459 e 479 (segmento 4).

Os alinhamentos de Cida, Maria e Vanessa, no segmento 4, são colaborativos em relação à ideia defendida por Cida de que os relacionamentos entre funcionários e pacientes são diferenciados e de que os clientes percebem e retribuem com elogios a qualidade do atendimento da empresa II. Contudo, gostaria de analisar o alinhamento de Cida em relação à ideia de Maria (segmento 3), no que diz respeito à fomentação do cartão da policlínica.

473 Cida: então tem que trabalhar esse cliente. só que como que você trabalha esse
474 cliente? fazendo uma promoção de (cartelada)? (...) fazendo (...) cartão a
475 mais? não é. (...) isso é o começo pra você chamar. só que pra você
476 manter é mais difícil você manter=

Acima mencionei que o alinhamento de Cida em relação à fomentação do cartão empresa II era ambíguo. A posição de Cida não é clara no que diz respeito a investir no cartão da policlínica como estratégia para se manter bem no mercado diante da ameaça da nova concorrência. Nas linhas acima, do segmento 4, Cida diz que “tem que trabalhar” (linha 473) o cliente da empresa II, e que isso não se faz por meio de “promoção de cartelada” (linha 374) ou “fazendo cartão a mais” – o que poderia constituir um alinhamento de contrariedade em relação à ideia de Maria que cita essas duas atividades como estratégias já em andamento (segmento 3, linhas 353 e 354), que vieram à calhar com essa nova situação que a empresa vai enfrentar em termos de concorrência. Contudo, logo em seguida (segmento 4, linha 475), Cida diz que fazer promoção e cartão a mais “é o começo pra você chamar”, ou seja atrair o cliente – o que poderia ser, da parte dela, um alinhamento de colaboração em relação à ideia de fomentação do cartão mencionada por Maria. Mas levando em consideração a força ilocucionária, crítica, especialmente dessa fala de Cida (linhas 473-476), o alinhamento dela em relação a esse assunto se torna ambíguo.

A participação intensa de Cida nas discussões, do que é possível perceber no segmento 4, gera uma dificuldade para Maria, em termos de coordenação da pauta. E isso requer de Maria uma maior flexibilidade, na relação com Cida, e um maior esforço na condução das discussões. Em meio a essas duas exigências, Maria demonstra abertura à discussão.

No segmento 5, abaixo, constitui-se um enquadre de humor. Durante essa reunião na empresa II, houve outros momentos de descontração dos quais, entre os participantes, a diretora também participou colaborativamente.

Segmento 5 – duração: 59”

486	Vanessa: =(aquela) mulher que levou uma surra do marido (não foi) (que eu
487	pedi pra ela) (esperar) aqui na recepção. ficou aqui ela veio aqui.=

		[acc]
488	Maria:	=na empresa II acontece sabe
489	Vanessa:	[(acontece de) tudo.=
490	Patrícia:	=(foi).=
		[acc]
491	Vanessa:	<u>=ela tinha acabado de apanhar do marido,</u>
492	Patrícia:	[() mas
493	Vanessa:	fiquei lá com ela () e falei assim oh (...)
494	Patrícia:	[(botei a árvore de natal conversando) ()
495	Vanessa:	↳conversei, ela vai pra consulta. (...) foi embora. voltou à tarde com a filha. (...)
496		
497		Γ(tá vendo que), não, é:: (...) até sabe, uma coisa meio louca.
498	Patrícia:	[é. ()].
		[Sorrindo.]
499	Maria:	não tem nada a ver.
500	Patrícia:	se você for parar pra (observar).
501	Maria:	semana passada encontrei uma paciente na recepção que eu perguntei
502		o que (a senhora) tá fazendo aqui. (...) ela falou assim (...) “não, eu
503		briguei em casa, aí eu falei vou na empresa II pra pensar”.=
		[Vários participantes riem intensamente.]
504	Vanessa:	=é.
		[Vários participantes continuam rindo.]
505	Maria:	(puxando) a cabeça e ficou (lá). na hora não tinha atendimento não
506		tinha nada.=
507	Vanessa:	=ela só veio pra ficar=
508	Maria:	=veio pra pensar. (...) ()).
509	Cida:	[() que várias pessoas
510		que ()]=
511	Maria:	[(eu ir prum lugar de saúde) (...) eu ()
512		ia ()].
513	Cida:	além desse diferencial
514	Vanessa:	[é.
515	Cida:	=é empresa II de de saúde, (...) a gente tem um outro ponto a nosso
516		favor que é a essa estrutura que a gente tem como clínica. (...) que
517		tira essa imagem de doença.=

No segmento 5, constitui-se um enquadre de humor do qual Maria participa colaborativamente, narrando, inclusive, um fato que gera o riso (linhas 501-503). É interessante perceber também que o fato narrado por Vanessa, com a colaboração de Patrícia, o que foi narrado por Maria, bem como os que foram narrados nos segmentos 4, 2 e 1, como mencionei antes, demonstram homogeneidade e constroem um perfil altruísta da empresa II. Os discursos de Vanessa, de Patrícia, de Cida e de Maria constantemente se voltam para esse objetivo, construir uma imagem humanística, altruísta da empresa, que reforça o argumento de Cida, de que o diferencial da policlínica é seu atendimento. Nos discursos dessas participantes da reunião, sobretudo, a policlínica é caracterizada como um ambiente agradável porque os clientes são escutados (segmento 4), são bem tratados (segmento 4 e 1), são bem atendidos (segmento 2) e, inclusive, expressam seus

sentimentos de satisfação diante disso. E isso é resumido na fala de Cida, que salienta que o ambiente agradável é outro ponto forte da policlínica.

Cida não participa do enquadre de humor, do segmento 5. A fala dela (linhas 515-517) marca o limiar entre esse enquadre e o enquadre de abordagem de problema, ou seja, a constituição de uma situação em que as discussões se dão de forma racional e objetiva. É o que acontece também ao final do segmento 6, abaixo, após o qual volto a falar sobre essa mudança de enquadre iniciada por Cida.

Numa atmosfera de descontração e risos se conclui a reunião, cujos segmentos estão sendo analisados, e a maneira como Maria faz seu fechamento é bem peculiar e emblemático do tipo de relação que se dá entre as participantes dessa reunião, como se vê no segmento 6, abaixo. Maria convida todos os participantes, já de pé, inclusive o pesquisador, a uma “brincadeira”: ela ergue o próprio braço até formar um ângulo de noventa graus com seu corpo e, com a mão aberta, pede aos participantes para porem um dedo (indicador) na palma de sua mão – que está voltada para baixo – e depois, no 3, gritarem juntos o nome da empresa.

Segmento 6 – duração: 20”

647	Maria:	() uma brincadeira que eu fiz. (...) cês cê lembra quando tinha (...)
648		quem for empresa II ponha o dedo aqui. [Todos riem.]
649	Maria:	agora eu vou contar 1, [Momento de certa euforia, risadas.]
650	Maria:	bora Adelmo. [Momento de certa euforia, risadas.]
651	Adelmo:	ah, tá.=
652	Maria:	=vamos lá. 1, 2, 3 fala aí vocês falam empresa II.
653	Maria:	1, 2, 3 [Todos juntos gritam o nome da empresa. Várias participantes riem. Essas risadas, todos já de pé, são interrompidas por Cida, logo em seguida.]
654	Todos:	Empresa II
655	Cida:	então, mas (só) voltando, eu acho que assim (...) eles lançaram o
656		convênio aqui=

Como salientei acima, no segmento 3, Maria, logo após a informação da chegada de uma nova empresa concorrente na cidade, diz “é hora de a gente se unir” (segmento 3, linha 338-339) e em outras partes da reunião é mencionada a palavra equipe que tem um valor semântico elevado no âmbito da empresa II, como no segmento 7, abaixo.

Segmento 7 – duração: 10”

543	Cida:	=assim quem (...) quem trabalha na empresa II, quem veste a camisa
-----	-------	--

544	da empresa II, trabalha como equipe ⁵⁹ como (empresa). (...) sabe que
545	agora é o é o momento (...) de uma dificuldade=
546	Maria: =/exato./=

Como se nota no segmento 7, e também é possível perceber na “brincadeira” (segmento 6, linha 647) sugerida por Maria, as relações entre os participantes dessa primeira reunião estudada nesse capítulo – bem como nas relações entre funcionários e pacientes/clientes, conforme os fatos narrados nos segmentos 1, 2, 4 e 5 – têm, em considerável intensidade, características afetivas. Expressões como “se unir” (segmento 3), “quem veste a camisa da empresa II” e quem “trabalha como equipe” (segmento 7) expressam afetividade, que constitui, em grande parte, as relações na empresa II.

Nessa perspectiva, levando em consideração as anotações de campo e os segmentos 1, 2, 4 e 5, é possível dizer que as relações na empresa II têm aspectos religiosos e afetivos – o amor citado por Vanessa (segmento 2), o espírito de equipe (segmento 7) – que aproximam a gestão da empresa II a um modelo de gestão – embora híbrido, conforme Alves (2003) – matriarcal. Isso também devido à concentração de atividades administrativas que Maria desempenha na policlínica.

No que diz respeito a essa centralização, embora a empresa II tenha uma gerente de convênios e contas, um gerente financeiro e uma coordenadora no laboratório de análises clínicas – todos sócios da empresa e com os quais a diretora discute boa parte das decisões a serem tomadas –, a gestão da empresa, inclusive no que diz respeito a situações pertinentes a contratação, demissão de funcionário, resolução de dificuldades de relacionamentos entre funcionários, motivação, marketing é concentrada no carisma atribuído a Maria.

Voltando a discutir as mudanças de enquadre nos segmentos 5 e 6 e suas implicações na interação entre os participantes dessa primeira reunião da empresa II, é possível dizer que Cida gera uma dificuldade na coordenação das discussões, no sentido de que enquanto as demais funcionárias citam fatos engraçados e riem, no segmento 5, inclusive a própria diretora – num enquadre de humor –, ela ressalta um aspecto técnico, a boa estrutura física da policlínica, como argumento que reforça o perfil altruístico da empresa .

511	Maria:	[(eu ir prum lugar de saúde) (...) eu (
512		ia (
513	Cida:	além desse diferencial
514	Vanessa:	[é.
515	Cida:	=é empresa II de de saúde, (...) a gente tem um outro ponto a nosso
516		favor que é a essa estrutura que a gente tem como clínica. (...) que

⁵⁹ Grifo meu.

517

tira essa imagem de doença.=

Maria, nas linhas 511 e 512 (segmento 5), ainda está se referindo ao fato, narrado por ela, que gerou risos: uma cliente que vem à policlínica “pra pensar” (segmento 5, linha 503), para esquecer problemas pessoais, a briga que teve em casa. Cida encontra nisso um elemento técnico que, associado a seu argumento do bom atendimento da policlínica, diferencial da empresa, demonstra outra vantagem, sua boa estrutura física.

Essa ação de Cida, essa postura dela em relação aos aspectos positivos que caracterizam a policlínica, gera uma mudança na própria construção dos significados. No segmento 5, percebe-se que se constitui um enquadre de humor entre as participantes: os fatos são narrados – todos dois dramáticos, ou seja, uma mulher que apanhou do marido, vem à policlínica e se sente melhor, outra mulher que briga em casa e vai à policlínica para “pensar” – para despertarem o riso, embora concomitantemente reforcem o argumento relacionado à boa qualidade do atendimento e do ambiente da empresa. Essa situação de humor, da qual participam Vanessa, Patrícia e Maria, é interrompida por Cida que salienta a importância da estrutura física da policlínica racional e objetivamente, diferentemente de Vanessa, Patrícia e Maria.

Uma mudança semelhante de enquadre ocorre no segmento 6, como se percebe nas linhas abaixo.

653	Maria:	Γ1, 2, 3 [Todos juntos gritam o nome da empresa. Várias participantes riem. Essas risadas, todos já de pé, são interrompidas por Cida, logo em seguida.]
654	Todos:	Γempresa II
655	Cida:	então, mas (só) voltando, eu acho que assim (...) eles lançaram o
656		convênio aqui=

Logo após o emblemático “grito de guerra”, “empresa II”, de todos os participantes da reunião, já todos de pé e entre risadas, Cida retoma as discussões de forma objetiva (segmento 6, linhas 655, 656). Embora fosse possível buscar explicações para as motivações que fazem com que Cida não tenha participado das duas situações de humor (segmentos 5 e 6) semelhantemente a suas colegas, é mais relevante, para os objetivos dessa pesquisa, analisar a postura da Diretora em relação a ela e às demais participantes.

No segmento 1 e 4, a postura da diretora em relação a Cida é de abertura, ela afirma que Cida pode “complementar” (segmento 1, linha 61) e colabora com ela no desenvolvimento de seu discurso (segmento 1, linhas 66, 72). No segmento 4, o alinhamento da diretora em relação a Cida expressa abertura e aprovação, após uma longa fala de Cida, Maria reforça o que ela diz. Contudo, nesse mesmo segmento (4), percebe-se

que a diretora tem dificuldade de administrar o desenvolvimento da discussão e se sobrepõe à fala de Cida (linha 471 e 479) e Cida também se sobrepõe à fala da diretora (linha 459). A postura de Maria em relação a Vanessa, no segmento 2, expressa colaboração e aprovação no que diz respeito ao que ela conta. No segmento 5, os alinhamentos da diretora em relação a Vanessa e a Patrícia são de colaboração e de aprovação aos fatos narrados por elas. Essas posturas da diretora em relação a essas três participantes demonstram flexibilidade na relação com elas e geram uma interação de colaboração mútua, não obstante às dificuldades advindas da interação da diretora com Cida.

A essa altura da análise das interações entre a superiora e as subordinadas, no âmbito da policlínica, ainda temos poucos elementos para relacionar a gestão da diretora com o que se entende por gestão de comunhão no bojo da EdC. Por isso, farei isso durante a análise da próxima reunião e ao final desse capítulo.

2 Em busca do diálogo

Nesse seção do trabalho, analiso a segunda reunião da diretora com funcionárias da empresa II. Essa reunião foi realizada no dia 05 de setembro de 2008, em uma sala de consulta que foi adaptada para essa reunião. Após essa reunião, foi realizada outra, com a mesma pauta, mas com outro grupo de funcionárias. O critério para a escolha dessa reunião para a análise, como mencionado acima, deve-se à interação mais expressiva em termos de discursivos entre a diretora e as funcionárias. A duração da reunião analisada abaixo foi uma hora e sete minutos e, na reunião, houve doze participantes, conforme o quadro 6, abaixo.

Quadro 6 – Participantes da segunda reunião da empresa II

Nome	Função	Nome	Função
Maria	Diretora	Suzana	Estagiária (DETRAM)
Adelmo	Pesquisador	Marisa	Recepcionista (Lab.)
Elisa	Aux. administrativo	Glacy	Técnica – Raio X
Marina	Recepcionista – Líder	Acácia	Recepção (DETRAM)
Patrícia	Recepcionista	Alcione	Técnica – Laboratório
Joana	Recepcionista	Maira	Laudos – recepção

Para tornar mais compreensíveis as interações dos participantes nessa reunião é preciso que eu apresente alguns acontecimentos anteriores a ela, os quais, em grande parte, foram motivadores para que a diretora tomasse a decisão de convocar essa reunião.

No dia primeiro de setembro de 2008, estive na policlínica para uma visita. Ao entrar na sala da gerente de contas e convênios, Marta, achei que ela estivesse um pouco preocupada, ou muito atarefada. Fui dar uma volta pela policlínica e depois voltei à sala dela. Ela me chamou para conversar em uma lanchonete, ao lado da policlínica. A lanchonete está no mesmo prédio da policlínica, mas é terceirizada. Na conversa com Marta, percebi que realmente havia uma preocupação da parte dela relativa aos relacionamentos das funcionárias da recepção e a algumas reclamações específicas sobre o comportamento de uma funcionária.

Durante a conversa com Marta, Maria nos encontrou e nos convidou para conversarmos em sua sala. Lá, ela me pôs a par da situação, contando alguns detalhes, em uma atitude de confiança em relação a mim e de cuidado em relação às pessoas diretamente envolvidas no problema.

Na ocasião, falei à diretora e à gerente sobre a importância da realização de reuniões enquanto mecanismos que propiciam um diálogo aberto sobre problemas relacionados aos serviços oferecidos na empresa – sejam esses problemas relativos a procedimentos técnicos: preenchimento de guias [formulários de convênios], senhas de espera, equipamento, ou a atitudes comportamentais: forma de atender o cliente, por exemplo. Disse também que, durante o período da pesquisa de campo, que já tinha mais de seis meses, era muito baixo o número de reuniões na empresa. E que criar um espaço de diálogo profissional, como reuniões, poderia ajudar a encontrar solução para diversos problemas.

A atitude da diretora e da gerente foi de abertura e de concordância em relação ao que eu falei.

O problema que preocupava Marta e Maria estava relacionado ao atendimento da recepção central e tinha três personagens principais: Vanessa, Joana e Marina. Vanessa estava com mais de sete meses de gravidez e Maria e Marta haviam recebido reclamações de mau atendimento da parte dela. Na reunião analisada aqui, Maria informa que Vanessa, durante o mês de setembro (2008), irá ficar trabalhando só meio expediente e que, a partir de outubro, ela irá ficar em casa, devido à gravidez.

Marina, que trabalhava como auxiliar administrativo, passou a trabalhar na recepção central e Maria tinha intenção de que ela passasse a ser a recepcionista “líder”, que coordena os trabalhos na recepção central. Ela é uma funcionária muito responsável, ativa, íntegra, simpática e conquistou a confiança da diretora em pouco tempo, desde que começou a trabalhar na empresa. Ela punha a diretora a par de muitas situações relacionadas ao comportamento das demais recepcionistas e isso gerou uma espécie de cisão entre ela e Joana, que era a líder antes de Marina ir trabalhar na recepção. A mudança de líder da recepção, no entanto, só foi informada às demais recepcionistas

durante a reunião analisada aqui. Com a chegada de Marina à recepção, começou a se formar um grupo em torno de Joana, e isso criou uma dificuldade de relacionamento entre Marina e as demais recepcionistas. Essa dificuldade de relacionamento entre Marina e as recepcionistas, possivelmente, afetou a qualidade de atendimento aos clientes.

Desde a minha visita, no dia primeiro, até o dia da reunião analisada aqui, dia cinco (setembro/2008), a diretora me falou que havia conversado com “todas⁶⁰” as recepcionistas, individualmente, em sua sala. E foi com esse ânimo e com as informações coletadas a partir dessas conversas individuais que a diretora planejou e realizou a reunião.

Essa reunião teve duas partes bem definidas, distinguidas, verbalmente, pela própria diretora, durante a reunião: uma parte mais “reflexiva”, “teórica”, e outra, mais “prática⁶¹”. Na primeira parte, quase não há interação oral entre a diretora e as funcionárias, Maria fala praticamente todo o tempo e as funcionárias a escutam. As interações verbais são entre as funcionárias, em uma dinâmica de grupo proposta pela diretora. Nessa primeira parte da reunião, a diretora faz várias ações que são relevantes para a compreensão das relações entre ela e as funcionárias, por isso as descrevo no quadro 7a, abaixo.

Quadro 7a – descrição da primeira parte da segunda reunião da empresa II

Tempo	Situação	Assunto/comentários	Falante
Início: 00.00 ⁶²	Pré-abertura	– Os participantes brincam com Glacy que comprou um carro novo e falam em “batizá-lo”	Vários
Início: 00.11	Pré-abertura	– A diretora fala sobre a participação do pesquisador na reunião, dizendo, entre outras coisas, que as funcionárias podem ficar “tranquilas”, à vontade	Maria
Início: 00.39	Abertura	– A diretora abre a reunião – Explica as motivações para estarem se reunindo – Fala da pauta	Maria
Início: 01.27	Explicação	– A diretora explica uma dinâmica coletiva que ela vai fazer com os participantes	Maria
Início: 02.14	Pergunta e resposta	– O pesquisador pergunta se sua mochila – que está com um dos gravadores em cima –, no lugar onde está, vai atrapalhar no desenvolvimento da dinâmica. A diretora diz que não e depois faz um comentário humorístico, referindo-se à relação dela com os filhos em sua casa, no que diz respeito a coisas deixadas no chão, porque a mochila do pesquisador estava no chão. Ela ri e algumas participantes também	Adelmo Maria
Início: 02.45	Abertura	– A diretora retoma a abertura, provavelmente para uma participante que tinha acabado de chegar (Maira)	Maria
Início: 03.12	Explicação	– A diretora retoma a explicação dos motivos da reunião	Maria
Início: 04.18	Dinâmica	– A diretora dá início à dinâmica, e brinca dizendo que não vai valer nota <u>Ações durante a dinâmica – Maria</u> – Diz que tem funcionária que escreve muito e pede para serem criativas – Ressalta que precisa ser sincero	Maria

⁶⁰ Anotações de campo.

⁶¹ Palavras da diretora durante a reunião.

⁶² Formato do tempo: da direita para a esquerda, segundos, minutos e horas. O tempo total da gravação é 1.07.19.

		<ul style="list-style-type: none"> - Diz que seria interessante o pesquisador participar da dinâmica - Estimula e dar exemplo de pontos positivos e negativos relacionados à própria personalidade, que interferem no trabalho de equipe - Faz comentários: “ser pavio curto”, ser muito rígido, não compreender, não ter paciência: ponto fraco - Explica a segunda parte da dinâmica (10.48) - Conduz e orienta o desenvolvimento da dinâmica - Tenta acelerar o ritmo da dinâmica, mais de uma vez <p><u>Ações durante a dinâmica – outros participantes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguem as orientações da dinâmica - Riem, algumas vezes - Uma ou outra dá alguma instrução a colegas sobre a dinâmica - O pesquisador diz à diretora, em particular, que prefere observar e a diretora demonstra compreensão 	
Início: 22.10	Avaliação	- A diretora faz comentários explicativos e avaliativos sobre a dinâmica e fala dos benefícios que ela pode trazer para as relações no trabalho	Maria
Início: 23.48	Explicação	- A diretora explica ao pesquisador porque faz a reunião em dois blocos, dois grupos	Maria
Início: 24.05	Reflexão	- A diretora introduz, faz a leitura e comenta um texto de Henri Ford: “Reunir-se é um começo. Ficar junto, já é um progresso. Trabalhar juntos é um Sucesso.” Repete-o. - Fala sobre o significado da palavra equipe.	Maria
Início: 25.20	Conclusão	- Diz que era esse o objetivo da reunião: fazer as pessoas refletirem sobre o sentido de equipe	Maria
Início: 25.27	Reflexão, análise e avaliação	- Fala sobre os comportamentos, em geral, e, especificamente, sobre as relações em ambientes de trabalho e na policlínica, com comentários relacionados à dinâmica	Maria
Início: 32.20	Conclusão	- Conclui a primeira parte da reunião, que ela chama de parte “mais teórica”	

A análise dessa primeira parte, embora com pouca interação oral no grande grupo, ajudará a compreender melhor as relações entre superior e subordinado no âmbito da empresa II e servirá também como introdução à análise da segunda parte da reunião.

Essa primeira parte constitui uma situação institucional assimétrica, no sentido de que a diretora planejou a reunião e a desenvolve conforme seu plano para obter os resultados por ela previstos, numa relação em que ela, na condição de sócia e diretora da empresa, está investida de um poder ao qual as recepcionistas estão institucionalmente submetidas. Nesse sentido, é possível levar em consideração também o conhecimento da diretora a respeito do problema central discutido nessa segunda parte da reunião, haja vista que ela conversou previamente com as funcionárias.

Para analisar a postura da diretora diante das recepcionistas, nessa primeira parte da reunião, analiso, abaixo, dois segmentos (8 e 9) que sinalizam a abertura da reunião e o conclusão de uma atividade: uma dinâmica de grupo.

Segmento 8 – duração: 23”

00:00:40 ⁶³	1	Maria:	então gente (...) faz tempo que a gente não se reunia. (...) a
	2		gente queria ter feito aquele treinamento (...) e depois por
	3		alguns motivos (...) meus pessoais aí que depois (...) (
	4) com minha mãe (daí) não pude. (...) e depois assim até::
	5		interessante (que) depois a gente entende que talvez não
	6		fosse o momento por uma série de coisas que engraçado né.
	7		mas não foi isso não. foi mesmo por (...) por (...) por um
	8		imprevisto mesmo né. (...)
			[acc]
	9		então a gente já tava querendo reunir com vocês. hoje tem
	10		uma pauta. tem um assunto especial, mas assim já faz tempo
	11		que a gente tava querendo se reunir um pouquinho. mesmo
	12		que fossem essas reuniões rápidas que a gente olha nos
	13		olhos, que a gente (...) respira um pouquinho junto e sente
	14		que tá trabalhando em <u>equipe</u> , em <u>grupo</u> . que é uma palavra
	15		que eu tenho ouvido muito de algumas de vocês né.
			[Em timbre de voz que indica que as falas não são dela.]
	16		“ah, não colabora com a equipe.” “ah não é equipe.” “ah
	17		precisa ser equipe.”
	18		então eu vou fazer uma brincadeira com vocês, (...) mas é
00.01.03	19		uma brincadeira muito séria (...) né. (...) eu quero=

Após a última palavra do segmento 8, a diretora é interrompida por uma funcionária que chegou um pouco atrasada para a reunião.

O uso da primeira pessoa coletiva, “a gente” – como na linha 9, por exemplo: “então a gente já tava querendo reunir com vocês” –, é significativo no âmbito da empresa II. As relações entre a diretora, a gerente de contas e convênios – que é sua irmã e sócia da empresa – e a coordenadora do laboratório, também sócia, é de muita abertura no sentido de que os problemas são discutidos entre elas. Nesse sentido, o “a gente” representa – à parte a impessoalidade dessa expressão, enquanto possível estratégia discursiva – o grupo que gere – embora liderado pela diretora – a empresa II.

Nas linhas de 9 a 14, percebe-se que a diretora valoriza a reunião, embora reconheça que, no dia-a-dia da empresa, essa atividade não tenha sido realizada há algum tempo, ou seja, em meio aos desafios do mercado, um espaço de diálogo como esse tem sido valorizado apenas em situações extremas, quando há uma necessidade urgente, que envolva situações delicadas e gerais, ligadas às funcionárias. Nessas mesmas linhas (9 a 14), nota-se que a diretora fala da reunião num tom afetivo:

...já faz tempo que a gente tava querendo se reunir um pouquinho. mesmo que fossem essas reuniões rápidas que a gente olha nos olhos, que a gente (...) respira um pouquinho junto e sente que tá trabalhando em equipe, em grupo. (segmento 8, linhas 10-14)

⁶³ Cronômetro referente à gravação da reunião, que vai de 00.00.00 a 01.07.19, cujas unidades são, respectivamente, hora, minuto e segundo.

A reunião se torna um momento de motivação, de relações afetivas que levam todos a se sentirem uma “equipe”, um “grupo” que “respira um pouquinho junto”. A diretora da policlínica é cristã e integra um grupo social religioso, o Movimento dos Focolares. Levando em consideração esse dado e a partir da fala da diretora, nas linhas acima, é possível perceber que o tratamento dela em relação às funcionárias, tem um tom informal, matriarcal que envolve afetivamente os participantes da reunião, que conjuga relação institucional com relação afetiva.

Nas linhas 16 e 17 (segmento 8), é perceptível a referência que a diretora faz às conversas que ela teve com as funcionárias da recepção, nos dias que antecederam a reunião, como mencionei acima. A reprodução que ela faz do discurso das funcionárias:

“ah, não colabora com a equipe.” “ah não é equipe.” “ah precisa ser equipe.”
(segmento 8, linhas 16 e 17)

aponta para o problema relacional, conforme apresentei acima, existente entre elas. Diante disso, a diretora apresenta sua estratégia para trabalhar essas dificuldades de relacionamento: uma dinâmica de grupo, que ela chama de “brincadeira muito séria” (segmento 8, linha 19).

Após o segmento 8, a diretora retoma a abertura da reunião, devido à funcionária que chegou atrasada e depois passa a explicar a dinâmica. A dinâmica tem duas etapas. Na primeira, as funcionárias recebem caneta e papel para escreverem, em três colunas diferentes, características positivas e negativas para o sucesso de uma equipe. Em uma coluna, as funcionárias vão escrever cinco características de uma boa equipe – união, por exemplo –, em outra coluna, cinco características comportamentais pessoais que colaborem para o bom desempenho de uma equipe, e, na última coluna, cinco características pessoais que podem dificultar o sucesso de uma equipe. Na segunda etapa, formam-se duas fileiras de cadeiras, uma de frente para a outra, com um estreito espaço que, após as funcionárias sentarem-se, ficam uma olhando para a outra, joelho com joelho. Essa etapa continua. As funcionárias, sentadas, uma olhando para a outra, vão, por turnos, dizendo as características positivas e negativas de sua própria personalidade, que podem ajudar ou atrapalhar a equipe a ser bem sucedida. A dinâmica dura 17’52”. E ao final, a diretora faz alguns comentários sobre a dinâmica, como se vê no segmento 9, abaixo.

Segmento 9 – duração: 1’5”

00:22:13	1	Maria:	[Continuação da fala da diretora, que começa um pouco antes.]
	2		a dinâmica tem uma única objetivo, (...) (de <u>eu</u>) fazer
	3		reflexão (...) entre o ideal, (...) o que eu sou (...) não é, e
	4		conhecer também se expor um pouco (...) e:: com- e:: também é
	5		um processo de conhecimento do colega, não é? que às vezes o colega falou, parece que não, mas o fato (...) de olhar nos olhos

6	vocês vão ver que <u>impressionante</u> como depois a gente vai
7	lembrar (...) qual é o ponto (conhece esse colega) qual é ponto
8	negativo. (...) é porque o cérebro. (...) não se preocupe. né? (...) e
9	depois assim é bom porque às vezes a gente pôs assim nos cinco
10	pontos importante a gente pôs lá uma coisa, entendeu? mas
11	depois a gente vê que na prática às vezes (...) é muito idealizado,
12	é preciso depois (ir) diante da minha realidade, mas lá onde eu
13	tenho que chegar. então fazer esses balanços, esse exame de
14	consciência é super importante numa dinâmica assim (...) e ajuda
15	a gente se expor. né? que às vezes fala sozinho (...) [Mudando o timbre de voz para dar a entender que se trata de um exemplo, um comportamento possível de ocorrer no ambiente de trabalho.]
16	“ah, eu acho que fulano não constrói aquilo.” (...) [acc]
17	não, mas o que que você sabe de fulano?
18	(...) não é? (...) então às vezes assim esses exercícios pra gente se
19	expor um com outro (quando) a gente trabalha junto (...) também
20	ajuda a quebrar gelo. ajuda a conhecer, tudo. então era só isso o
00:23:18	21 objetivo.

No segmento 9, a diretora deixa claro para as funcionárias os propósitos, os objetivos que ela tem ao propor a dinâmica. O envolvimento das participantes na dinâmica foi bastante expressivo, embora parte delas falasse ao mesmo tempo – as funcionárias de uma fila falavam para as da fila de frente, e, depois, o contrário –, escutava-se, durante a dinâmica, a descrição que elas faziam de suas características positivas e negativas.

Nessa primeira parte da reunião, que dura 32’20”, conforme se vê no quadro 7a, acima, há uma atitude colaborativa das funcionárias em relação ao que é proposto pela diretora. Da parte da diretora, há um trabalho de sensibilização afetivo-reflexiva das funcionárias para resolverem o problema exposto na segunda parte da reunião, que está relacionado ao atendimento da recepção, e que, conforme o conhecimento da diretora sobre o assunto, tem origem nas dificuldades de relacionamento entre as funcionárias que trabalham na recepção central e no comportamento de algumas delas.

Como mostro no quadro 7a, acima, nos últimos nove minutos da primeira parte da reunião, a diretora lê um texto de Henri Ford que fala sobre o trabalho em equipe e destaca o significado dessa palavra. Em seguida, ela fala do comportamento humano, em geral, dando exemplos estereotipados de atitudes que não ajudam as pessoas a desenvolverem bons relacionamentos sociais, nos vários ambiente sociais e também no trabalho. Os exemplos usados por ela são os mais diversos: em situações familiares, no trabalho, entre amigos, por exemplo, e em alguns momentos ela procura despertar o humor das funcionárias.

No minuto 00.32.20 (quadro 7a), a diretora fecha essa primeira parte e em seguida dá início à segunda parte da reunião. Nessa segunda parte, ela aborda o problema

relacionado ao atendimento e pede a opinião das funcionárias, como se vê no segmento 10, abaixo.

Segmento 10 – duração: 41”

			[Continuação da fala de Maria.]
00.32.22	1	Maria:	e agora, (...) a outra coisa, entrando na parte prática, é que (...) eu
	2		andei- recebi duas sexta-feira porque foram duas sextas-feiras
	3		seguidas (...) eu recebi duas reclamação de atendimento. (...) fazia
	4		tempo que a gente não recebia. mesmo do telefone diminuiu
	5		bastante. (...)
			[acc]
	6		tá vendo eu tô dando o positivo. (...)
	7		Le:: me preocupou um pouquinho porque as duas reclamações
	8		falaram que::- (...)
			[acc]
	9		pra você vê os clientes de Vargem Grande são muito acostumado
	10		com vocês, a empresa II tratar (...) <u>muito</u> bem. (...)
	11		e é verdade.
			[acc]
	12		outro dia a doutora Juliana falou (vocês tudo que é de São Roque)
	13		(...)
			[Rir no final.]
	15		Γ“vocês carregam o paciente no colo.” “vocês acostumam mal.”
00.33.03	16		(...) pode ser verdade, mas é o nosso estilo de fazer saúde, não é?

Após apresentar o problema (segmento 10, linha 3), a diretora faz questão de reforçar, expressamente (segmento 10, linha 6), a face positiva das recepcionistas falando de aspectos positivos referentes ao atendimento, de onde provém o problema recém apresentado. Nas linhas 7 e 8 (segmento 10), nota-se um alinhamento de cautela da diretora em relação às recepcionistas, usando o diminutivo “pouquinho” e em um tom de voz reduzido – o que demonstra uma estratégia de polidez que atenua a ameaça em potencial que a exposição do problema significa à face positiva das recepcionistas – ela diz que se preocupou. Nota-se também que a diretora interrompe o que está dizendo e passa a fazer elogios ao atendimento (segmento 10, linhas 9-15), citando inclusive a opinião de uma médica. E conclui o segmento 10, (linha 16), ressaltando o excelente atendimento da policlínica – carregar o “paciente no colo” – que constitui seu “estilo de fazer saúde”.

Mais de dois minutos e meio depois, a diretora volta ao problema relacionado ao atendimento e pergunta às funcionárias o que elas acham a esse respeito (segmento 11).

Segmento 11 – duração: 13”

00.35.44	1	Maria:	o que que será que tá acontecendo? que que será que por exemplo
	2		é:: esse momento no::sso? que ta precisando (...) dá um apoio?
	3		será que tá o pessoal tá desmotivado? (...) ou se vocês acham que
00.35.57	4		não é nada? que foi só uma reclamação solta?

Sabendo que se trata de uma situação delicada, a diretora, estrategicamente, abre várias possibilidades de causa do problema em pauta, para que as funcionárias se sintam à vontade para posicionarem-se em relação ao assunto. Mas a diretora precisa insistir um pouco mais até que uma funcionária, técnica em raios-x, ou seja, de outro ambiente de trabalho, muito cautelosamente, tome a iniciativa, conforme se percebe no segmento 12, abaixo.

Segmento 12 – duração: 1'19"

00.36.09	1	Glacy:	ah, Maria, olha, (...) eu: eu tô aqui há 8 anos né?= [acc]
	2	Maria:	=é.
	3	Glacy:	e de 8 anos pra cá, a empresa II cresceu muito.=
	4	Maria:	//ranram//
	5	Glacy:	então, (...) minha opinião= [acc]
	6	Maria:	=pode pode falar abertamente Glacy.=
	7	Glacy:	=é:: o crescimento (...) tem que acom- o crescimento digo os clientes= [acc]
	8		
	9	Maria:	=rum
	10	Glacy:	acho que nós funcionários tem que (...) acompanhar esse crescimento.
	11		
	12	Maria:	//é.//
	13	Glacy:	né? (...) por exemplo se a gente atende uma média de (...) 50 [acc]
	14		(...) pacientes por dia, que é mais //(que 50)// com exame e tudo
	15		mais clientes (...) eu acho que tem que ter esse suporte pra
	16		atender.
	17	Maria:	//runrum//
	18	Glacy:	né? (...) em questão de (...) eu eu vou ser bem sincera,= [acc]
	19	Maria:	=sim.
	20	Glacy:	por exemplo, é:: (...) não adianta ter (...) 4 na recepção, (...) um exemplo
	21		
	22	Maria:	//unrum//
	23	Glacy:	(não é?) (...) não adiante ter 4 se (...) um exemplo (...) se as 4 [acc]
	24		não é não é que () não é isso.
	25		se as 4 (...) não consegue suprir. (...) às vezes tem 2, 3 e supre
	26		(...) a quantidade (...) né?
	27	Maria:	//runrum//
	28	Glacy:	do que tendo (...) [acc]
	29		não é a quantidade de funcionário
	30	Maria:	//qualidade.// [acc]
	31	Glacy:	[é a qualidade. [Silêncio de 3.4".] [acc]
00.37.28	32	Maria:	e eu acho que foi de certa forma isso que veio a reclamação.

A quantidade de pausas na fala de Glacy e os incentivos de Maria para que ela dê sua opinião em relação ao problema demonstram a delicadeza da situação. Glacy está

falando do comportamento de colegas de trabalho que estão participando da reunião, ou seja, a situação constitui um risco duplo para ela: se posicionar contra as colegas ou contra a diretora, a empresa. Trata-se de posicionar-se não somente em relação ao problema em si, mas, sobretudo, em relação às pessoas envolvidas no trabalho onde está ocorrendo o problema, ou em relação à empresa, onde o problema se dá.

Nessa situação, por um lado, Glacy procura construir alguma defesa antes de expressar sua opinião, diz que é sua “opinião” (segmento 12, linha 5), que vai ser “bem sincera” (segmento 12, linha 18), por outro, Maria a incentiva dizendo que “pode falar abertamente” (segmento 12, linha 6) e com expressões de aprovação após várias falas de Glacy – “ranram” (segmento 12, linha 4), “rum” (segmento 12, linha 9), “runrum” (segmento 12, linha 17), por exemplo. Contudo, só na linha 25 (segmento 12) é que Glacy consegue expressar com clareza sua opinião em relação ao problema e, então, percebe-se que sua cautela e sua hesitação se deviam a seu posicionamento em relação às suas colegas. Ela tem um posicionamento crítico em relação às funcionárias que trabalham na recepção, que questiona a qualidade do serviço dessas funcionárias. E tem o imediato apoio da diretora, que se alinha favoravelmente à sua opinião, enfatizando que acha que foi devida a esse motivo a reclamação sobre o atendimento (segmento 12, linha 32).

Não obstante a iniciativa de Glacy de dar sua opinião a respeito do problema em pauta, as funcionárias hesitam em se posicionar. A diretora procura provocar, indiretamente, a participação delas, dando a entender – através de comentários, de explicação, como se vê no quadro 7b, abaixo – que o problema deve ser abordado com espontaneidade. Não obtendo resposta, Maria se dirige diretamente a Joana (segmento 13).

Segmento 13 – duração: 42”

00.39.18	1	Maria:	o que você acha Joana?
	2	Joana:	ah, eu não:: descordo da Glacy não. (sempre tá) assim a opinião
	3		da Glacy é muito importante . realmente é i::sso. (...) que é (...)
			[acc]
	4		é que nem você falou a equipe ela tem que trabalhar junto pra
	5		poder levar a recepção
	6	Maria:	//unrum.//
	7	Joana:	então tem que ter toda integração junto, uma com a outra pra
	8		poder:: (...) se a outra tiver lá embaixo, se tiver que ver com
	9		dificuldade você vai lá pra poder ajudar. (...) porque se uma só
	10		fizer o que 3 faz, (...) aí que surge as reclamações, né.
	11	Maria:	//runrum//
			[acc]
	12	Joana:	==() eu acho que aí é mais um ponto forte tem que ser equipe,
	13		a união, =
	14	Marina:	==é um conjunto.//
	15	Joana:	=uma com a outra pra poder ficar levar a clínica junto. não uma
	16		tentar carregar tudo sozinha nas costas, né.
	17	Marina:	/acho que nesse ponto a Glacy (tem tem) tem razão./
			[acc]

	18	Maria:	porque às vezes tá faltando um ajuste.=
00.40.00	19	Marina:	=/exatamente./

Joana demonstra um alinhamento de concordância em relação ao que Glacy disse, não obstante isso constitua uma agressão à sua face, visto que Joana trabalha na recepção central, foco do problema em discussão. Contudo, Joana não comenta o que Glacy disse, mas volta sua fala para o que Maria vem abordando desde o início da reunião, o espírito de equipe, num alinhamento de concordância em relação a Maria (segmento 13, linhas 4, 5, 7-9).

Nas linhas 9 e 10, Joana faz referência, indiretamente, ao comportamento de Marina, que está para assumir a liderança na recepção central e que tem, como mencionei acima, um caráter proativo, comprometido com a empresa. Contudo, Marina se posiciona colaborativamente em relação a Joana, mediante o que esta diz nas linhas 12 e 13.

		[acc]
12	Joana:	=(() eu acho que aí é mais um ponto forte tem que ser equipe,
13		a união, =
14	Marina:	=/é um conjunto.//=

Nas linhas sucessivas (15 e 16), Joana volta a fazer referência, indiretamente, ao comportamento de Marina, na recepção. Entre as funcionárias da recepção central, como mencionei acima, com a chegada de Marina, formou-se um grupo de recepcionistas em torno de Joana que tinha antipatia em relação ao comportamento de Marina que, para elas, queria ser uma superfuncionária. Marina não se posiciona em relação ao que Joana diz, na sequência, volta-se à fala de Glacy. A essa altura, Maria, que tem um bom conhecimento do problema, intervém num alinhamento de atenuação em relação às considerações de Joana. E Marina demonstra um alinhamento de concordância em relação ao que Maria sugere, embora de forma tímida, com um baixo volume de voz (segmento 13, linhas 18 e 19).

		[acc]
18	Maria:	porque às vezes tá faltando um ajuste.=
19	Marina:	=/exatamente./

No segmento 13, Joana e Marina retomam a fala de Glacy com um posicionamento de concordância em relação a ela, que só é possível interpretar como um apoio estratégico dessas duas recepcionistas, visto que a diretora teve um posicionamento de concordância em relação à opinião de Glacy. Porque o que Glacy diz (segmento 12) aponta para o mau serviço de alguma funcionária que trabalha na recepção central, ressaltando que não é a quantidade de recepcionistas que conta, mas a qualidade do trabalho delas, o que constitui

uma ameaça à face positiva das recepcionistas que trabalham na recepção central, à qual se referem as reclamações de mau atendimento.

Observando as opiniões de Glacy (segmento 12) e de Joana (segmento 13), percebe-se uma divergência de compreensão do problema entre as duas. Analisando as linhas 9 e 10 (segmento 13) da fala de Joana, transcritas abaixo, essa divergência se faz perceptível.

7 Joana: então tem que ter toda integração junto, uma com a outra pra
8 poder:: (...) se a outra tiver lá embaixo, se tiver que ver com
9 dificuldade você vai lá pra poder ajudar. (...) porque se uma só
10 fizer o que 3 faz, (...) aí que surge as reclamações, né.

Glacy (segmento 12) aponta como possível causa do mau atendimento na recepção a falta de qualidade de serviço em um grupo de quatro recepcionistas – exemplo que ela usa – que conseguem realizar o mesmo trabalho que outras três – mais eficientes – conseguem. Embora Glacy não seja bem clara em sua opinião em relação ao assunto da qualidade do serviço por parte das atuais recepcionistas – falta de clareza que pode ser entendida como estratégia para atenuar a ameaça à face positiva das colegas –, fica claro que se quatro funcionárias não conseguem fazer o que três fazem pode estar havendo falta de entrosamento entre as quatro ou alguma pode não estar fazendo bem a sua parte.

Na interpretação do que Glacy disse, Joana (segmento 13, linhas 9 e 10) salienta que o motivo das reclamações se deve ao fato de que uma realize o trabalho equivalente ao que três poderiam realizar, o que é contraditório e dá a entender que ela está se referindo ao fato de que Marina, com sua dinamicidade e pró-atividade, a seu ver, carrega “tudo sozinha nas costas” (segmento 13, linha 16) e cria desarmonia no grupo.

Contudo, nota-se que os relacionamentos entre as recepcionistas entraram numa nova dinâmica após a chegada de Marina na recepção central, o que é possível compreender um pouco melhor a partir do segmento 14, abaixo.

Em termos de esclarecimento para a leitura do segmento 14, a recepção central fica no piso 2 do prédio central da policlínica e os documentos gerados a partir do atendimento aos clientes são impressos numa impressora de alta capacidade que fica no piso 1, daí a necessidade de as recepcionistas descerem para pegar esses documentos impressos. Os resultados dos exames, devido a ocuparem muito espaço, também são mantidos numa sala que fica a aproximadamente dez metros de distância da recepção central.

Segmento 14 – duração: 1’47”

00.41.56	1	Marina:	[Sorrir discretamente]
	2		Leu acho que tá certo essa história aí. essa conversa da Jô e da da Glacy. por que é assim a é (...)
			[acc]

- 3 eu acho que se todo mundo procurar trabalhar procurar trabalhar
4 igual, (...) a recepção não vai ter problema (...) agora digamos
5 assim se uma sai às vezes não dá satisfação, eu acho que é
6 importante uma comunicar a outra “olha, tô indo (...) tomar um
7 café:.” (...) “tô indo é:: buscar uma impressão.” vai buscar a
8 impressão, volta, não fica lá. porque isso daí também atrapalha
9 muito né. porque às vezes, que nem um exemplo, (...) eu vou,
10 digamos, eu vou buscar uma impressão, aí eu vejo a Glacy aí (...)
11 começa a conversar com a Glacy aí esqueço da vida.
- 12 Maria: //runrum.//=
[acc]
- 13 Marina: =aí tem duas aqui em cima, aí uma precisa (...) aí (...) imprime
14 uma não sabe que a outra tá embaixo, desce pra pegar a
15 impressão, outra (...) precisa pegar um exame (...) não tem como
sair.
16 porque daí vai deixar
- 17 Maria: [mas aí não tá nem fazendo uma coisa errada=
[acc]
- 18 Marina: =não, é. e às vez- digamos, aí vai (...) precisa sair, acaba deixando
19 a recepção sozinha (...) e paciente chega, e já já várias vezes
20 paciente me pegou aqui na calçada aqui e já falou (...) que:: chega
21 várias vezes aqui e a recepção sozinha. (...) e uma a recepção não
22 pode ficar sozinha.=
- 23 Maria: =não.=
[acc]
- 24 Marina: =então, né:: então assim eu acho que tem que ter assim (...) união.
25 (...) se não tiver união não tem como.
26 eu acho que tem como. (...) eu acho.=
- 27 Maria: =é é que eu eu tô insistindo pra vocês trans- traduzirem o que que
28 é essa união.
- 29 Marina: [no geral
- 30 Maria: () (...) ela deu um nome precisamos de união
- 31 Marina: [assim, então (...) () tava falando
- 32 Maria: /(parece uma união assim)/=
- 33 Marina: [não,
[acc]
- 34 Marina: =a união que eu quero dizer é assim é uma sempre comunicar à
35 outra=
- 36 Maria: =Γa () não, união o que que é?
- 37 Maria: não deixar a recepção sozinha. pra isso eu tenho que adaptar
- 38 Marina: [não,
- 39 Maria: uma falar com a outra.=
[acc]
- 40 Marina: =então. porque que nem exemplo oh às vezes né Jô às vezes oh
41 assim (...) vai pegar alguma coisa lá embaixo? porque eu já tô
42 indo pegar, já pego pra você.=
- 43 Maria: =isso.=
[acc]
- 44 Marina: =assim às vezes a Ana também pergunta. então assim, isso é no
45 geral, (...) todo. entendeu? (...) “pessoal eu tô indo pegar uma
46 impressão, tem alguma coisa pra pegar?” já pega. “tô indo pegar
47 então, alguém tem pra mim pegar?” (...) então, assim um ajudar o
48 outro. (...) né. porque
- 49 Regina: tem que ter muita comunicação também.=

	50	Marina:	=tem que ter. demais, entendeu?= 00.43.43
	51	Regina:	[entre ela, entre a enfermagem.

Nas duas primeiras linhas do segmento 14, o tom reduzido da fala de Marina, bem como seu ritmo acelerado durante todo o resto do segmento, demonstram, como mencionei antes, o quanto é delicado o assunto, e que tratar dele em grupo – são doze os participantes da reunião – significa expor questões delicadas inerentes ao relacionamento entre as funcionárias da recepção central, presentes na sala. Mas não obstante a hesitação, Marina toma a iniciativa e aborda, com bastante clareza e com exemplos objetivos, o dia-a-dia do trabalho dela e de suas companheiras, na recepção. Nota-se que, ao tomar a iniciativa, ela reforça a face positiva de Joana e se apóia também, estrategicamente, no discurso de Glacy e expressa um alinhamento de concordância em relação a Glacy e a Joana. Essa atitude tende a atenuar suas considerações relativas a seu grupo de trabalho na recepção central, do qual Joana – que está diretamente envolvida no problema – faz parte.

Na linha 17 (segmento 14), Maria tem um posicionamento de defesa em relação às recepcionistas que trabalham com Marina.

		[acc]
13	Marina:	=aí tem duas aqui em cima, aí uma precisa (...) aí (...) imprime
14		uma não sabe que a outra tá embaixo, desce pra pegar a
15		impressão, outra (...) precisa pegar um exame (...) não tem como
		sair.
16		porque daí vai deixar
17	Maria:	[mas aí não tá nem fazendo uma coisa errada=

Como falei acima, durante os quatro dias que precederam a reunião analisada aqui, Maria conversou com todas as funcionárias da recepção central individualmente e com Joana e Marina juntas, para solucionar o problema do qual estão tratando na reunião. Por isso, como Maria mesma salienta, o propósito principal da reunião é promover a reflexão sobre o espírito de equipe, para que possíveis dificuldades de relacionamentos sejam resolvidos e não prejudiquem a qualidade dos serviços da policlínica. Maria conhece o comportamento de Marina, sabe que ela é exigente, e possivelmente é esse pressuposto que leva Maria a posicionar-se em defesa das funcionárias diante da lista de detalhes de companheirismo que Marina faz. Nesse sentido, compreende-se o que Maria diz no segmento 13,

		[acc]
18	Maria:	porque às vezes tá faltando um ajuste.=
19	Marina:	=/exatamente./

que aponta para uma terceira via no que diz respeito à resolução do problema no atendimento, que está relacionado aos comportamentos das recepcionistas, ou seja, nem um comportamento irresponsável de deixar a recepção sozinha, nem um comportamento rígido de controlar cada atitude das recepcionistas.

Das linhas 27 à 43 (segmento 14), nota-se que Maria tem um alinhamento de provocação em relação a Marina e de indagação em relação ao que ela está dizendo, o que gera uma tensão entre as duas. Na linha 43, o alinhamento de Maria já muda em relação a Marina, passa a ser de aprovação, de satisfação em relação às respostas dadas por ela.

Ao final do segmento 14, Regina sugere que o problema do atendimento na recepção está relacionado à comunicação. E o posicionamento de Marina em relação a isso é de concordância. O assunto comunicação, após esse segmento, é discutido pelas participantes da pesquisa com exemplos dados por Regina. Maria demonstra um alinhamento de concordância em relação à possibilidade de que o problema de que estão discutindo esteja relacionado à comunicação, e, inclusive, defini-o como ponto importante da agenda de atividades com as funcionárias.

Contudo, a ênfase volta para a autorreflexão, no sentido de trabalhar os relacionamentos pessoais, com exemplos de caráter psicológico, descrição de comportamentos que devem ser evitados, como mostro no quadro 7b, abaixo. Esse é o assunto que antecede o segmento 15, e que continua nele.

Segmento 15 – duração: 1'12"

		[Continuação da fala de Maria.]
00.52.37	1	Maria: Tem que ser flexível.
	2	/agora tem pessoa que tem mais resistência./ (...)
	3	↳aí quando você aponta um erro dela, (...) ela reage e fica na
	4	reação. /não modifica./=
	5	Marina: =então é isso que eu quero dizer (). a Glacy vem e fala
	6	assim, “Mari, você fez tal coisa errada.” aí ().
	7	não posso pensar assim.=
	8	Maria: não.=
		[acc]
	9	Marina: =eu tenho que pensar que ela veio pra me ajudar.=
	10	Maria: =isso.=
		[acc]
	11	Marina: = jamais pensar que ela veio pra mim- (...) “mas é, (...) qualquer
	12	coisinha ela fica me ench- me pega no pé. não é assim. entendeu?
	13	aí isso, quando a gente é equipe, (...) nós temos que pensar assim,
	14	“puxa, (...) então quer dizer se ela não me desse essa ideia né,
	15	então eu vou procurar fazer do jeito que ela falou. (...) e não levar
	16	pro outro lado. eu acho que (a equipe deve ser assim), não
	17	qualquer coisinha, aí vai virar o que? casca de ferida.
	18	/qualquer coisinha ()./
	19	Maria: [e eu não admito muito isso. /eu queria deixar
	20	bem claro também outra coisa que ela falou. assim a:::/ (...) quem
	21	me conhece há mais tempo, (...) eu lido bem, eu quero ajudar

22	vocês a gente crescer junto, e que () esses meses esse
23	segundo semestre (...) me envolvi com outros negócios , (...)
24	afastou um pouco. (...) mas a gente tô disposta, a gente aqui não
25	manda funcionário embora enquanto não foi (...) quem todo
26	mundo é testemunha (de quando a gente não) porque é estilo
27	nosso. e nós queremos continuar assim. (...) agora,
28	implicanciazinha, coisinha eu não admito. (...) então, quando eu
29	falo “eu não admito”, nós vamos <u>chamar</u> , e vocês podem trazer
00.53.49 30	podem encontrar essa abertura,

A autorreflexão perpassa toda essa reunião. A dinâmica desenvolvida na primeira parte da reunião, a leitura do texto de Henri Ford (quadro 7a), comentários, exemplos, avaliações feitos pela diretora demonstram que sua estratégia de formar um grupo de trabalho coeso que preste um serviço de qualidade é a autorreflexão comportamental e a motivação.

No segmento 15, Marina, colaborativamente em relação a Maria, aproveita para tratar de comportamentos relacionados a seu ambiente de trabalho, no qual ela encontra algumas resistências na relação com suas colegas, como mencionei acima. Maria (segmento 15, linhas 19-30) se alinha colaborativamente em relação a Marina e toma um posicionamento de advertência em relação a funcionárias que estejam criando caso por “qualquer coisinha” (linha 18). Mas Maria constrói também uma imagem altruísta de si mesma e da empresa, definindo o posicionamento dela e da empresa em relação a quem mantém comportamentos que não colaboram com a equipe.

No quadro 7b, abaixo, continuação do 6a, acima, descrevo ações dos participantes que serão ilustrativas de considerações feitas na interpretação dos segmentos acima.

Quadro 7b – descrição da segunda parte da segunda reunião da empresa II

Tempo	Situação	Assunto/Comentários	Falante
Início: 32.20	Conclusão	– Conclui a primeira parte da reunião, que ela chama de parte “mais teórica”	Maria
Início: 32.25	Problema	– Diz que recebeu reclamações sobre o atendimento da recepção central – Ressalta aspectos positivos relacionados ao atendimento – Analisa aspetos referentes às reclamações e fala sobre suas procedências (uma pessoa física e uma pessoa jurídica) – Diz como ela reagiu diante da reclamação e que reação é preciso ter diante de reclamações – Ressalta que na discussão do problema não quer entrar em procedimentos técnicos e dar exemplos com um alinhamento de ridicularização, que suscita risos tímidos – Faz perguntas provocativas: “Será que o pessoal tá desmotivado?” ou “Vocês acham que não é nada, que foi só uma informação solta?” – Faz silêncio (35.58) – Como ninguém se expressa, retoma a fala (36.02)	Maria
Continuação:	Problema	– Opinião, alinhamento relacionado ao problema em pauta	Glacy

36.09		– Maria interfere, incentivando-a a falar	
Continuação: 37.25	Problema	– Alinhamento de Maria em relação ao que Glacy disse anteriormente	Maria
Continuação: 37.50	Problema	– Retoma a fala, fazendo um reparo	Glacy
Continuação: 38.25	Problema	– Devido ao silêncio que se fez, Maria interpela Marisa, convidando-a a colaborar com a discussão, – Faz um comentário sobre a importância da participação das funcionárias que trabalham em outros setores, que não na recepção central – Explica o significado da palavra “atender” – Instiga algumas participantes a se posicionarem – Interpela Joana: “O que você acha Joana?”	Maria
Continuação: 39.20	Problema	– Faz referência ao que Glacy disse, afirmando estar de acordo, mas o que diz é diferente	Joana
Continuação: 39.58	Problema	– Faz referência ao que Glacy diz – Ressalta melhoras nos procedimentos técnicos – Comenta a situação atual relacionada ao problema	Maria
Corte: 41.43	Telefonema	– Maria recebe uma ligação telefônica de Marta	Maria
Continuação: 41.56	Problema	– Faz um comentário relacionado ao problema, apresentando exemplos práticos	Marina
Continuação: 43.01	Problema	– Maria pede que Marina especifique o termo união, mencionado por ela – Marina intervém	Maria e Marina
Continuação: 43.11	Problema	– Marina explica o que quer dizer com “união” – Marina é interrompida por Maria, mais de uma vez – Outra participante tenta falar, mas Marina continua, em um ritmo acelerado	Marina Maria outras
Continuação: 44.22	Problema	– Interpretação do que foi dito por Marina, citando como exemplo situações do dia-a-dia, destacando atitudes comportamentais inadequadas, na recepção – Há um momento de euforia, com várias vozes sobrepostas	Maria Outras
Continuação: 44.46	Problema	– Regina dá sua opinião a respeito do problema em discussão, ressaltando um aspecto mencionado por Maria, a falta de comunicação, como sua principal causa – Regina dá exemplos de falhas na comunicação – Outras participantes intervêm	Regina Outras
Continuação: 47.04	Problema	– Dá exemplos de como fazer em relação à comunicação – Diz algo a respeito de controle de comportamentos por parte da administração da empresa: a princípio com um alinhamento de seriedade e depois com um alinhamento de humor em relação a esse assunto – Fala sobre o uso do Orkut nos computadores da empresa e de um documento jurídico relacionado a isso, que ela teve que assinar, provavelmente proibindo o uso	Maria
Continuação: 48.20	Problema	– Diz como ser mais colaborativos diante dos problemas do dia-a-dia no trabalho	Elisa
Continuação: 49.48	Problema	– “Eu quero tirar duas coisas dessa sua fala” - comentários de Maria em relação ao problema retomando aspectos acenados por Elisa – Dá incentivos de cunho psicológico – “nós somos estrelas”, “as estrelas são lindas, mas têm pontas...” – para dizer que não obstante as funcionárias tenham suas qualidades, as dificuldades de relacionamento existem	Maria
Continuação: 52.47	Problema	– Marina se alinha favoravelmente em relação ao tipo de comportamento que Maria descreve	Marina
Continuação: 50.54	Problema	– Advertência: Maria diz não admitir tipos de comportamento mencionados por Marina, por parte das funcionárias – Em seguida, dá dicas de como proceder em relação a certas dificuldades no trabalho em termos de comportamento, de relacionamento. E o faz	Maria

		humoristicamente, dando exemplos – As participantes riem, em alguns momentos, demonstrando mais descontração, Maria também	
Início: 57.50	Conclusão	– Maria conclui a discussão do problema e pergunta: “alguém mais quer falar alguma coisa?”	Maria
Início: 57.57	Agenda	– Como ninguém fala nada, Maria passa a falar da agenda em termos de reunião	Maria
Início: 58.40	Informação	– Explica a situação de Vanessa, que irá se ausentar da empresa devido à licença de parto – Redefinição de atribuições de Marina (líder da recepção) e de Joana (novo projeto relacionado a marketing) – Diz que não sabe se vão dar certo as novas atribuições que estão sendo delegadas a Joana e a Marina – Em seguida fala de resistências, referindo-se às novas atribuições de Joana e Marina – Pede que se houver algum problema mais complexo do que as situações que estão sendo tratadas, que ela não saiba, que “por favor” as funcionárias avisem – Dar um exemplo no sentido de demonstrar que se as novas atribuições dadas a Marina e a Joana não derem certo, podem ser desfeitas – Dá às novas atribuições dadas a Marina e a Joana um caráter de experiência	Maria
Início: 01.03.30	Conceituação	– Fala sobre o conceito de liderança e de chefia: capacidade de servir – Dá exemplos da relação entre superior e subordinado, a partir de seu dia-a-dia como mãe	Maria
Início: 01.06.42	Fechamento	– Encerra a reunião – Resume os objetivos da reunião – Agradece às funcionárias	Maria

Nas principais ações realizadas pelos participantes dessa segunda reunião, descritas nos quadros 7a e 7b, bem como a partir das considerações contextuais feitas acima, é possível dizer que a autoridade exercida por Maria diante das funcionárias se caracteriza por aspectos afetivos que podem ter como motivação princípios religiosos, como a fraternidade, por exemplo. Ao mesmo tempo em que ela expressa seu posicionamento de advertência – “eu não admito” (segmento 15, linha 29) – em relação a funcionárias que não estejam colaborando com os objetivos da empresa, ou seja, que estejam com “implicianzinha” (segmento 15, linha 28), ela demonstra o que quer dizer com isso: “nós vamos chamar [para conversar], e vocês (...) podem encontrar essa abertura” (segmento 15, linhas 29 2 30), salientando que esse tipo de procedimento faz parte do “estilo” (segmento 15, linha 26) da empresa. Nesse sentido, podemos levar em consideração que o esforço dela em compreender a situação problemática relacionada ao atendimento – chamando as várias funcionárias da recepção central para conversar, como ela fez dias antes da reunião –, bem como a própria convocação da reunião para tratar do assunto e encontrar as soluções para que o atendimento volte a ser como antes [muito bom] – como ela ressalta no segmento 10 – corroboram o que ela define como modo de proceder na gestão de pessoa.

No segmento 14, diante da lista de procedimentos não colaborativos, ou que não são expressão de um “espírito de equipe” [de união] (segmento 14), que Marina faz, citando

exemplos práticos de seu ambiente de trabalho, Maria atenua as considerações exigentes de Marina, defendendo direitos inerentes a todas as funcionárias. Ao final do segmento 14, Maria acata a ideia de Regina, segundo a qual o problema do atendimento em pauta está relacionado à comunicação, ou melhor, à ausência de comunicação entre as recepcionistas.

Atitudes como as mencionadas nos dois parágrafos acima, por parte de Maria, demonstram uma atenção diferenciada em relação às funcionárias. Nesse sentido, é possível dizer que a gestão de pessoa na empresa II é desempenhada na perspectiva da EdC, embora mantenha um caráter intensamente afetivo, que pode está ligado a princípios religiosos. Isso demonstra que a empresa II está num estágio de desenvolvimento de gestão de comunhão, que ainda não criou uma estrutura ampla de participação na abordagem de questões referentes ao dia-a-dia da empresa, a seus serviços, a suas metas.

Considerações finais

Os conceitos de enquadre, alinhamento e face – enquanto categorias de análise – contribuíram para o estudo das relações entre pessoas que exercem funções diferentes nas duas empresas estudadas nesse trabalho. Nesse sentido, também foram importantes os conceitos de autoridade e fraternidade, na perspectiva dos estudiosos da EdC.

A partir desses conceitos, desenvolvo, abaixo, as considerações finais do estudo desenvolvido nessas empresas, relacionando suas práticas de gestão de pessoa – mais especificamente no que diz respeito a relações entre superior e subordinado – à perspectiva de gestão no âmbito da EdC.

1 A fundição

As interações entre superiores e subordinados na empresa I, a fundição, apresentam algumas características relevantes para o estudo desenvolvido aqui, que poderíamos resumir panoramicamente da seguinte forma.

- Tipos de enquadre: na abordagem de problemas, geram-se enquadres de conflito e de humor. Nos enquadres de conflito, os participantes que se alinham de maneira divergente em relação ao assunto em discussão, conseguem superar a situação de conflito e estabelecer consenso (segmentos 3; 6; 11; 14, 15 e 16; 18). Os enquadres de humor são motivados por coordenadores (segmento 12, 19) – nesse caso os posicionamentos dos conselheiros, sobretudo, dos gerentes e dos diretores são de colaboração em relação à situação de humor –, conselheiros, gerentes (segmento 12).
- Alinhamentos: os alinhamentos são flexíveis, na maioria dos casos, e tendem a convergir em situações de conflito, especialmente quando se trata de encontrar solução para algum problema (segmentos 6; 14, 15 e 16) ou para o defeito de uma peça (segmentos 11, 18).
- Faces: as ameaças às faces se dão, sobretudo, em situações de humor, de maneira atenuada.
- Abertura, por parte dos superiores; compromisso, autonomia e competência, da parte dos subordinados: durante as duas primeiras reuniões analisadas, o conselheiro técnico, João – que, devido a sua experiência de mais de trinta anos na administração da fundição, exerce considerável autoridade, e cuja função é

coordenar a reunião de qualidade, na ausência do diretor industrial, Alfonso –, por meio de estratégias que tendem a reforçar e preservar a face positiva dos coordenadores (segmentos 1, 3, 10), e de alinhamentos de aprovação em relação a ideias e sugestões levantadas pelos coordenadores setoriais (segmentos 7, 8), cria um espaço de diálogo em que os coordenadores têm liberdade e autonomia para interagir com seus superiores de forma objetiva e com competência. Os conflitos ocorridos entre gerente e coordenador setorial (segmento 3: José e Saulo versus Alex; segmento 6: José versus Saulo e Alex), entre o conselheiro técnico e um coordenador (segmento 11: João versus Fernando), nas duas primeiras reuniões, demonstram a abertura entre superiores e subordinados e autonomia de que os subordinados desfrutam nas discussões cujos assuntos tratados são da competência deles.

- Conflito e autoridade: na análise da terceira reunião, analisei dois conflitos: o primeiro, entre o conselheiro técnico, João, e o diretor industrial, Alfonso, (segmentos 14 e 16), e o segundo, envolvendo, sobretudo, 4 participantes: de um lado, o conselheiro técnico, e um coordenador, Saulo, e, do outro, um coordenador, Alex, e o conselheiro de gestão, Marcos (segmento 18). No primeiro conflito, nota-se que as causas do conflito podem estar relacionadas a questões culturais, de geração e de posto de trabalho – o conselheiro técnico assumiu por mais de trinta anos a função que agora é exercida pelo diretor industrial. Contudo, os posicionamentos divergentes entre João e Alfonso em relação ao sigilo empresarial, de procedimentos relativos à produção de peças, chegam a convergir em torno de uma postura definida e clara da empresa em relação a esse assunto. No segundo, as causas do conflito têm relação com um mal entendido provocado pelo ritmo acelerado e os intercruzamentos não lineares das falas – ou seja, Marcos fala, Adriano fala com Marcos, João fala durante a fala de Adriano, Marcos não escuta o que João fala e fala se dirigindo a Adriano, por exemplo, ver segmento 18 –, em que os participantes não conseguem se entender em relação a uma decisão: eliminar uma saliência quadrangular de uma peça durante o processo de fundição ou rebaixá-la na última fase de produção da peça, no acabamento [rebarbação]? No clímax desse conflito, quando João diz não está entendendo, Marcos e Alex se posicionam colaborativamente em relação a ele e, juntos, chegam a uma decisão satisfatória em relação ao procedimento de fabricação dessa peça, que tem o apoio dos demais envolvidos na discussão. Como salientei acima, a convergência dos envolvidos nesse conflito em torno de ideias e os posicionamentos de colaboração entre superiores e subordinados demonstram que as relações entre eles são bastante horizontalizadas. A atitude de Marcos, conforme a análise desenvolvida acima, no

auge do conflito envolvendo Alfonso e João (segmento 14, linha 409) e em um ponto crucial do conflito entre João e Alex (segmento 18, linha 593), demonstra o exercício da autoridade na perspectiva da EdC, no sentido de atenuar os conflitos, garantir um espaço de diálogo propício à discussão objetiva das questões em pauta, sem agredir a igual dignidade e liberdade das pessoas envolvidas na interação.

- Sucessão da diretoria e conflitos: a relação entre João e Alfonso – permeada de aspectos conflituosos, como mencionei acima e na análise, sobretudo, dos segmentos 14, 15 e 16 – constitui uma expressão da fase de sucessão da diretoria que a empresa está passando. Os conselheiros, bem como os novos diretores, durante uma entrevista realizada com três deles sobre o assunto, demonstraram estar cientes de que a fase de transição traz desafios para quem está iniciando a tarefa de dirigir uma empresa do porte da empresa I, com mais de quarenta anos no mercado, e para quem está concluindo uma longa etapa de direção. Nesse sentido, é possível dizer que será necessário ainda algum tempo para que a empresa alcance maior estabilidade em termos de relacionamentos, mas é possível dizer também que a empresa tem progredido no que diz respeito a isso, tendo como referência o período da pesquisa de campo que realizei.

As considerações feitas acima, a respeito das interações sociodiscursivas entre os participantes da pesquisa realizada na empresa I, demonstram que várias atitudes de superiores e subordinados contribuem para o cumprimento do objetivo da reunião de qualidade. De fato, desde que comecei a pesquisa na empresa I até a última reunião de que participei, os defeitos apresentados nas peças diminuíram significativamente. Uma consequência importante das atitudes dos participantes dessa pesquisa, na empresa I, expressão das interações entre superiores e subordinados, nessa empresa, é a atmosfera agradável e espontânea que existe na relação entre eles, o que, inclusive, contribui para a eficiência dos trabalhos.

Conforme o estudo desenvolvido aqui, nota-se uma correlação entre os princípios de solidariedade, justiça e lealdade – valorizados pelos conselheiros, Marcos e João⁶⁴, e transmitidos aos atuais diretores, e que estão relacionados aos princípios da EdC – e as características que constituem as relações entre eles. Embora haja conflitos, há uma relação de tolerância e solidariedade que leva os participantes dessa pesquisa, da empresa I, a irem além dos conflitos e realizarem suas atividades com eficiência, qualidade e mediante um relacionamento agradável.

⁶⁴ Discutido no início do capítulo 3.

2 A policlínica

Na primeira reunião, da policlínica (empresa II), analisada no capítulo 4, percebe-se que a diretora dá demonstrações de abertura em relação às funcionárias (segmento 1) e de flexibilidade em relação ao gerenciamento das discussões (segmentos 1, 4). No segmento 1, o elogio dela às funcionárias, sem que fizesse parte da pauta, tornou-se tema de discussão entre as funcionárias que ressaltaram o bom atendimento da policlínica e a satisfação dos clientes em relação a isso, mediante vários exemplos práticos, fatos ocorridos com elas. No que se refere a esse assunto – que ocupa boa parte da reunião –, a iniciativa foi de Cida, que teve o apoio de Maria. Em seguida, Maria pede a Vanessa que conte um fato específico sobre esse assunto. Vanessa, numa atitude colaborativa em relação a Maria, conta que a policlínica recebeu um presente de um cliente anônimo. Nesse sentido, é possível falar de colaboração por parte das funcionárias em relação a Maria.

No que diz respeito a flexibilidade por parte de Maria, no gerenciamento da reunião, é interessante mencionar alguns aspectos de sua interação com Cida. Nos segmentos 5 e 6, sobretudo, constituem-se dois enquadres de humor, dos quais participam várias funcionárias. Cida, que tem um comportamento muito sério – no sentido de não se envolver em nenhuma situação humorística, das várias que houve – durante a reunião, retoma a abordagem do problema em pauta – a relação com a concorrência – de forma brusca, a tal ponto de sinalizar o limiar da mudança de enquadre. No segmento 5, Cida demonstra uma postura contrária a Maria, no que diz respeito a como lidar com a concorrência. Cida tem uma voz bastante potente e consegue se impor em relação às colegas e, inclusive, à diretora, o que constitui uma ameaça à face negativa das participantes da pesquisa, nessa empresa. Contudo, Maria não entra em confronto direto com Cida. Percebe-se que, em alguns momentos, Maria (segmentos 1, 4) e Vanessa (segmentos 4) tentam interromper Cida para conseguirem expressar suas opiniões, considerações. Nesse sentido é notável que Cida cria dificuldade no gerenciamento da reunião. A postura de tolerância (segmento 4), de colaboração (segmentos 1, 4) e de concordância (segmento 7) de Maria em relação a Cida demonstra flexibilidade e capacidade de negociação na relação com ela, o que pode ter como motivação o princípio da fraternidade, base da gestão de pessoas no âmbito da EdC, conforme Bruni (2005)

A segunda reunião constitui-se numa situação autorreflexiva, motivacional (primeiros trinta e dois minutos, que chamei de primeira parte) e numa situação de abordagem de problema (do minuto trinta e dois ao final da reunião, que chamei de segunda parte). Na primeira parte dessa reunião, quase não há interação oral das funcionárias no grupo. Elas têm um posicionamento colaborativo em relação à diretora, escutando, realizando a

dinâmica proposta pela diretora, sorrindo durante alguns momentos da dinâmica. Essa primeira parte constitui uma estrutura de interação com um nível de assimetria elevado.

A segunda parte da segunda reunião apresenta maior participação discursiva entre as funcionárias e a diretora. Embora a diretora detenha um conhecimento aprofundado do problema abordado, ela cria um espaço de diálogo, que, no papel de coordenadora da reunião, ela monitora com longos comentários, exemplos e incentivo no intuito de continuar gerando reflexão e motivação como tentativas de encontrar solução para o problema relacionado ao atendimento da recepção central. Nesse sentido, a diretora incentiva e provoca a participação no diálogo (segmentos 11, 13).

Como salientei no capítulo 4, o problema abordado na segunda parte da segunda reunião da policlínica é bastante delicado e envolve, diretamente, algumas funcionárias que estão presentes na sala. Daí a hesitação delas em se posicionarem em relação ao assunto. Com o incentivo da diretora, Glacy, com muita cautela, dá o primeiro passo, que não é suficiente para ampliar a discussão e a diretora volta a insistir na participação das demais funcionárias.

Embora levando em consideração as razões mencionadas para tanta hesitação, é possível considerar também que isso possa estar relacionado à falta de ocasiões como a que foi criada nessa reunião, ou seja, à falta de uma prática de diálogo em grupo. Como ressaltai, acima, durante sete meses – período de duração da pesquisa de campo – foram realizadas duas reuniões, em situações de emergência.

Contudo, a atitude de convocar a reunião para discutir o problema relacionado ao atendimento – provavelmente causado pelas dificuldades de relacionamento entre as recepcionistas da recepção central – e o cuidado da diretora, nos dias anteriores à reunião, em escutar pessoalmente o que as funcionárias tinham a dizer sobre o assunto demonstram que ela teve uma atenção pessoal em relação a elas. Essa postura da diretora em relação às funcionárias, levando em consideração a experiência de campo, tem uma relação com o princípio de fraternidade, que constitui, na perspectiva de Bruni (2005), um elemento basilar das relações nas empresas de EdC, inclusive, as relações entre superior e subordinado. Nesse sentido, percebe-se que as funcionárias, Marina e Regina, sobretudo, tiveram uma postura pró-ativa em relação à expectativa da diretora, no que diz respeito à reunião. Com efeito, essas duas funcionárias (segmento 14) salientaram aspectos importantes em termos de procedimento de trabalho e de interação na recepção e a comunicação como fator a ser melhorado. Essas atitudes das funcionárias podem ser entendidas como uma importante contribuição para a gestão de pessoas na policlínica, e como uma resposta positiva às expectativas da diretora, o que no âmbito da EdC, Bruni (2005) denomina de reciprocidade.

A gestão de pessoas exercida pela diretora da empresa II se aproxima da perspectiva de gestão da EdC, mas é centralizada na diretora, que acumula múltiplas

competências e acaba por ter dificuldade em elaborar um plano estratégico em termos de atividades relacionadas à gestão de pessoas. O que acontece também em termos de planejamento estratégico de crescimento no mercado, que não convém discutir aqui.

3

As empresas estudadas e a EdC

As duas empresas estudadas nesse trabalho são bastante diferentes entre si, mas ambas apresentam características que indicam um estilo peculiar de gestão de pessoas.

A *empresa I* desenvolveu uma organização que propicia um diálogo aberto entre superiores e subordinados, no qual, conforme a análise dos dados (capítulo 3), um subordinado é capaz de influenciar decisões importantes para a resolução de problemas relacionados à produção.

A relação entre superior e subordinado, no âmbito dessa empresa, dá-se de forma bastante horizontalizada, no sentido de que os papéis institucionais são mantidos, mas as decisões que competem aos funcionários que exercem cargos hierarquicamente superiores são influenciáveis e se alteram na interação com funcionários que exercem cargos inferiores. É possível dizer ainda que a *empresa I* incorporou a seu modo de ser e de agir (Alves, 2003) mecanismos que favorecem a relação e a interação entre os gestores da empresa e seus demais funcionários, com uma programação de reuniões e uma estrutura organizacional que possibilita um intercâmbio de ideias, inclusive, com os funcionários do chão de fábrica, conforme apresentei no capítulo 3 (segmento 8). A estrutura organizacional e o intercâmbio de ideias que ela propicia, mediados por relações horizontalizadas entre os funcionários que exercem cargos diferentes na empresa, expressam o que, no âmbito da EdC (Bruni, 2005; Crivelli, 2007), é entendido como uma gestão de comunhão, baseada no princípio da fraternidade. Como salienta Crivelli, “Realizar a fraternidade na empresa significa transformá-la em um lugar de encontros fraternos e em estruturas de gestão inspiradas nesses princípios” (Crivelli, 2007, 12).

A *empresa II* demonstra uma preocupação, um interesse do superior pelos subordinados que propicia uma relação colaborativa entre eles, a qual gera uma abertura de diálogo, sobretudo, em nível pessoal. Os relacionamentos entre a diretora e as funcionárias, entre as funcionárias e estas com os clientes, no âmbito dessa empresa, embora mantendo características institucionais, são motivadas, em grande parte, por princípios afetivo-religiosos. Esses princípios tendem a contribuir para a oferta de serviços eficientes que geram satisfação para aqueles que os realizam e para aqueles que se beneficiam deles. Contudo, a *empresa II* ainda não desenvolveu uma estrutura organizacional que promova o

diálogo em nível coletivo, como a *empresa I* desenvolveu. As poucas reuniões na empresa, durante o período da pesquisa de campo, são um indicativo disso.

A Economia de Comunhão propõe às organizações filiadas a ela uma estrutura organizacional capaz de gerar comunhão em todos os seus âmbitos, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas. Nesse sentido, a EdC propõe elementos que podem gerar um novo modelo de gestão (Bruni, 2005), que pressupõe uma autoridade apoiada no princípio da fraternidade recíproca⁶⁵, ou seja, uma autoridade que parte da ideia de que superiores e subordinados são iguais em dignidade, mas que têm papéis e responsabilidades diferentes.

Nas empresas estudadas, nota-se que há uma gestão de pessoas que está no processo de desenvolvimento dessa nova proposta de gerir uma empresa. Contudo, a empresa I, em comparação à empresa II, expressa maior aproximação em relação ao que se entende por gestão de comunhão (Crivelli, 2007), no âmbito da EdC.

Para concluir, gostaria de salientar que a gestão de pessoas em empresas ligadas à EdC, do que foi possível observar nas empresas estudadas, carece de um planejamento em termos de formação para gestores. No caso da empresa I, os novos diretores têm muito pouco conhecimento específico sobre a EdC. No caso da empresa II, a diretora não demonstrou saber como em termos objetivos deve se desenvolver uma gestão de comunhão. Muitos empresários e administradores ligados à EdC, como pude perceber durante a pesquisa de campo⁶⁶, não têm conhecimento específico do que seja uma gestão de comunhão. Isso demonstra que a própria EdC se encontra em um período de desenvolvimento, cujo desafio é traduzir uma tradição socioreligiosa – originada no âmbito do Movimento dos Focolares – em um paradigma de gestão organizacional, incluindo nesta a gestão de pessoas. Contudo, as relações entre superiores e subordinados, no âmbito das duas empresas estudadas aqui – demonstram características peculiares que constituem um indício de que uma gestão de pessoas baseada no princípio de fraternidade, conforme foi discutido no capítulo 1, é exequível e viável, embora em termos objetivos ela precise ser melhor desenvolvida.

⁶⁵ Ver capítulo 1.

⁶⁶ Refiro-me aqui, sobretudo, ao Congresso de Economia de Comunhão (2008), realizado em São Paulo; à Reunião das Comissões e dos Pólos Empresariais da EdC no Brasil (2008) e à Assembleia Anual da Associação Nacional por uma Economia de Comunhão - AMPEC (2008), eventos dos quais pude participar como pesquisador.

Bibliografia

- ALVES, Sérgio. 2003. *Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas*. Recife, Ed. Universitária da UFPE.
- ARAÚJO, Vera. 1992. Dottrina Sociale della Chiesa ed Economia di Comunione. *In: Nuova Umanità*. N. 80/81 (marzo/giugno). Anno XIV. Roma (It): Città Nuova.
- ARENDT, Hannah. 1960. What is authority? *In: Between past and future: Eight exercises in political thought*. New York, Viking.
- BAGGIO, Antonio M.. 2008a. A redescoberta da fraternidade na época do terceiro 1789. *In: Antonio M. Baggio (Org.). O princípio esquecido: a fraternidade na reflexão atual das ciências políticas*. Tradução de D. Cordas, I. Gaspar e J. M. de Almeida. São Paulo, Cidade Nova.
- BAGGIO, Antonio M.. 2008b. A idéia de fraternidade em duas revoluções: Paris 1789 e Haiti 1791. *In: Antonio M. Baggio (Org.). O princípio esquecido: a fraternidade na reflexão atual das ciências políticas*. Tradução de D. Cordas, I. Gaspar e J. M. de Almeida. São Paulo, Cidade Nova.
- BAKHTIN, Mikhail M.. (VOLOCHINOV). 1999. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. Michel Lahud & Yara Frateschi Vieira (trads.). 9ª ed. São Paulo: Hucitec.
- BAKHTIN, Mikhail M.. 1997. *Hacia una filosofía del acto ético - de los borradores y otros escritos*. Tradução de T. Bubnova. Rubi (Barcelona): Anthropos; San Juan: Universidad de Puerto Rico.
- BARBOSA, Maria. L. F. de F.. 2000. *A polidez no discurso de crianças e adolescentes*. Tese (Doutorado em Linguística). Recife: Universidade Federal de Pernambuco.
- BARROS, Waleska M. de S.. 2006. *Economia de comunhão: novos paradigmas propostos para organização do trabalho*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Fortaleza: Universidade de Fortaleza.
- BASTOS, Liliana C.. 2002. Construção e reconstrução de identidade em interações de trabalho. *In: Maria C. P. de Souza-e-Silva e Daniel Faïta (Org.). Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez. (p. 159-174)
- BATESON, Gregory. 2002. Um teoria sobre brincadeira e fantasia. *In: Branca T. Ribeiro e Pedro M. Garcez (Orgs.). Sociolinguística interacional*. 2ª. ed. Porto Alegre: Edições Loyola.
- Bíblia. Tradução da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB). 4ª. ed. revisada. São Paulo: Canção Nova.
- BRAIT, Beth. 2002. Perspectiva dialógica, atividades discursivas, atividades humanas. *In: Maria C. P. de Souza-e-Silva e Daniel Faïta (Org.). Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez. (p. 31-44)

BROWN, Penelope e LEVINSON, Stephen C.. 1987. *Politeness: some universals in language usage*. Cambridge: University Press.

BRUNI, Luigino (Org.). 2002. *Economia de Comunhão: uma cultura econômica de várias dimensões*. Tradução de T. C. F. Stummer. Vargem Grande Paulista (SP): Cidade Nova.

BRUNI, Luigino. 1999. Para uma teoria econômica de comunhão: coisas antigas e coisas novas. In: *Bureau Internacional da Economia e Trabalho*. Economia de comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas – anais. V. 1. Márcia Baraúna (Org.). Vargem Grande Paulista (SP): Cidade Nova.

BRUNI, Luigino. 2005. *Comunhão e as novas palavras em economia*. Tradução de J. E. Rosa. Vargem Grande Paulista (SP): Cidade Nova.

BRUNI, Luigino. 2007. *La ferita dell'altro: economia e relazioni umane*. Trento (IT): Il Margine.

Bureau Internacional da Economia e Trabalho: Economia de Comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas – anais. 2 vol. Márcia Baraúna (Org.). Vargem Grande Paulista (SP): Cidade Nova.

CHARAUDEAU, Patrick e MAINGUENEAU, Dominique. 2004. *Dicionário de análise do discurso*. Tradução de Fabiana Komesu (resp.). São Paulo: Contexto.

Cidade Nova. 1988. Chiara Lubich e o Movimento dos Focolares. São Paulo.

CODA, Piero. 2008. Por uma fundamentação teológica da categoria política da fraternidade. In: Antonio M. Baggio (Org.). *O princípio esquecido: a fraternidade na reflexão atual das ciências políticas*. Tradução de D. Cordas, I. Gaspar e J. M. de Almeida. São Paulo, Cidade Nova.

COSTA, Rui. *Et alii*, 1998. *Economia de Comunhão: projeto, reflexão e propostas para uma cultura da partilha*. 2ª ed. Traduções de J. M. Almeida, J. B. Florentino e R. Costa. Vargem Grande Paulista (SP): Cidade Nova.

CRIVELLI, Luca. 2007. Quando La comunione cambia il lavoro. In: *Economia di Comunione: una cultura nuova*. Ano XIII, n. 27 (dicembre). Roma: Città Nuova.

DUARTE, Francisco J. de C. M. e FEITOSA, Vera C. R. (Orgs.). 1998. *Linguagem e trabalho*. Rio de Janeiro: Lucerna.

DUARTE, Francisco J. de C. M. e FEITOSA, Vera C. R.. 1998. A qualidade das comunicações escritas numa organização bancária. In: Francisco J. de C. M. Duarte e Vera C. R. Feitosa, (Orgs.). *Linguagem e trabalho*. Rio de Janeiro: Lucerna. (p. 147-179)

DURANTI, Alessandro. 2000. *Antropología lingüística*. Tradução de P. Tena. Madrid: Cambridge University Press.

FAIRCLOUGH, Norman. 1997. Discurso, mudança e hegemonia. In: PEDRO, Emília Ribeiro (Orga.). *Análise Crítica do Discurso: Uma perspectiva sociopolítica e funcional*. Lisboa: Caminho.

FAIRCLOUGH, Norman. 2001. *Discurso e mudança social*. Tradução e revisão de I. Magalhães (Coord.). Brasília: Editora Universitária de Brasília.

FAÏTA, Daniel. 2002. Análise da práticas languageiras e situações de trabalho: uma renovação metodológica imposta pelo objeto. *In: Maria C. P. Souza-e-Silva e Daniel Faïta (Org.). Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França.* Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez. (p. 45-60)

FAÏTA, Daniel. 2006. Langage, activité, organisateurs de activité. *In: GROGOATÁ* (Publicação do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Federal Fluminense). N. 1 (jul/dez.). Niterói: EdUFF.

FERREIRA, Victor C. P. *et alii*. 2006. *Modelos de Gestão*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV.

FIGUEIREDO, Marcelo; ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara e ALVAREZ, Denise (Orgs.). 2004. *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A.

GALINDO FILHO, Lucas T.. 2006. *La cittadella, teoria e empiria dell'agape: fraternità, gratuità, amore, reciprocità, ágape – nuove prospettive teorico-pratiche per le Scienze Sociali*. Dissertação (Mestrado em Ciências Políticas). Florença (IT): Facoltà degli Studi di Firenze.

FRAKE, Charles O.. 1977. Play frames can be dangerous: some reflections on methodology in cognitive anthropology. *The Quarterly newsletter of the Institute for Comparative Human Development*, The Rockefeller University.

FRANÇA, Maristela. 2004. No princípio dialógico da linguagem, o encontro do *Homo loquens* com o ser humano industrializado. *In: Marcelo Figueiredo; Milton Athayde; Jussara Brito e Denise Alvarez (Orgs.). Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A.

GIL, Antonio C.. 2002. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

GIORDANI, Igino. 2007. Storia del nascente Movimento dei Focolari. *In: Città Nuova* (Org.). *Erano i tempi di guerra... – agli albori dell'ideale dell'unità*. Roma (It.): Città Nuova.

Gissurarson, Hannes H. 1996. Autoridade. *In: Dicionário do pensamento social do século XX*. William Outhwaite *et alii* (editores). Traduzido por Álvaro Cabral e Eduardo F. Alves. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.

GOFFMAN, Erving. 1967. *Interaction ritual*. New York: Anchor Books.

GOFFMAN, Erving. 1980. A Elaboração da face. *In: Sérvulo A. Figueira (Org.). Psicanálise e ciências sociais*. Rio de Janeiro, Francisco Alves.

GOFFMAN, Erving. 1974. *Frame Analysis: an essays on the organization of experience*. NY: Harper & Row.

GOFFMAN, Erving. 2002. Footing. *In: Branca T. Ribeiro e Pedro M. Garcez (Orgs.). Sociolinguística interacional*. 2ª. ed. Porto Alegre: Edições Loyola.

GOFFMAN, Erving. 2002. A situação negligenciada. *In: Branca T. Ribeiro e Pedro M. Garcez (Orgs.). Sociolinguística interacional*. 2ª. ed. Porto Alegre: Edições Loyola.

HYMES, Dell. 1974. Ways of speaking. *In: Richard Bauman e Joel Sherzer (Eds.). Exploration in the ethnography of speaking*. London: Cambridge Univ. Press.

- JOÃO PAULO II. 2004. Centesimus annus. *In*: Luiz C. Lessa. *Dicionário de doutrina social da igreja: doutrina social da igreja de A a Z*. São Paulo: LTr.
- JOUVENEL, Bertrand. 1947. *De la souveraineté: à la recherche du bien pratique*. Paris, Litec.
- KAKAVÁ, Christina. 2001. Discourse and conflict. *In*: Deborah Schiffrin *et alii*. *The hand book of discourse analysis*. Oxford: Blackwell.
- KURTZ, Renata G. M.. 2005. *Relacionamentos interpessoais e aprendizagem organizacional na Economia de Comunhão: o caso FEMAQ*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- LEÃO XIII. 2004. Rerum novarum. *In*: Luiz C. Lessa. *Dicionário de doutrina social da igreja: doutrina social da igreja de A a Z*. São Paulo: LTr.
- LEITE, K. C.. 2007. *Economia de Comunhão: a construção da reciprocidade nas relações entre capital, trabalho e estudo*. São Paulo: Annablumme, Fapesp.
- LUBICH, Chiara. 2003. Nascita di una spiritualità. *In*: Enzo M. Fondi e Michele Zanzucchi. *Um popolo nato dal Vangelo*. Milão (It.): Edizioni San Paolo.
- LUBICH, Chiara. 2004. *Economia de comunhão: história e profecia*. Tradução de I. B. Silva e H. L. S. Almeida. Vargem Grande Paulista (SP): Cidade Nova.
- LUBICH, Chiara. 2007. Ideale dell'unità: il trattatello innocuo. *In*: Città Nuova (Org.). *Erano i tempi di guerra... agli albori dell'ideale dell'unità*. Roma (It.): Città Nuova. (p. 1-40)
- MAINGUENEAU, Dominique. 2005. *Análise de texto de comunicação*. Tradução de C. P. de Souza-e-Silva e D. Rocha. 4ª ed. São Paulo: Cortez.
- MARCUSCHI, Luiz A.. 2003. *Análise da Conversação*. 5ª ed. São Paulo: Ática.
- MEDEIROS, Maria das G. G. de A.. 2006. *Capital social e valores humanos, o desafio relacional contemporâneo nas organizações de trabalho: estudo de caso em duas empresas de economia de comunhão*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- MENDES, Nilda M. D.. 2003. *Relacionamento interpessoal: um estudo de caso em empresas de Economia de Comunhão*. Dissertação (Mestrado em Administração). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba.
- MINSKY, Marvin. 1975. A framework for representing knowledge. *In* Patrick. H. Winston (Ed.). *The Psychology of Computer Vision*. New York: McGraw-Hill.
- MISHLER, Elliot G. *Narrativa e identidade: a mão dupla do tempo*. Tradução de Cláudia Buchweitz. *In*: MOITA LOPES, L. P. e BASTOS, Liliana Cabral (Orgs.). *Identidade: recortes multi e interdisciplinares*. Campinas – SP, Mercado de Letras, 2002.
- NATHAN, Mônica S. 2004. *Conflitos em sala de aula: relações construídas entre professor e alunos em um curso universitário*. Tese (Doutorado em Letras). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica.

NOUROUDINE, Abdallah. 2002. A Linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. *In: Maria C. P. de Souza-e-Silva e Daniel Faïta (Org.). Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França.* Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez.

OLIVEIRA, Maria do C. L. de. 2002. Vozes superpostas em duetos e solos: um estudo da sobreposição numa reunião empresarial. *In: Maria C. P. de Souza-e-Silva e Daniel Faïta (Org.). Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França.* Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez. (p. 193-208).

PEREIRA, M. das G. D.. 2002. *Construção da identidade gerencial masculina no jogo interpessoal das emoções em uma reunião empresarial.* *In: Maria C. P. de Souza-e-Silva e Daniel Faïta (Org.). Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França.* Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez. (p. 175-192)

PEREIRA, Maria das G. D. & BASTOS, Liliana C.. 1998. A construção do diálogo no contexto do trabalho: o debate acadêmico e a reunião empresarial. *In: DUARTE, F. J. de C. M. e FEITOSA, V. C. R. (Orgs.). Linguagem e trabalho.* Rio de Janeiro: Lucerna. (p. 110-136)

PEREIRA, Maria das G. D. e BASTOS, Liliana C.. 2002. Afeto, poder e solidariedade em encontros de serviço em uma empresa brasileira. *In: Palavra / Departamento de Letras da PUC-Rio.* N. 8. Rio de Janeiro: Trarepa. (p. 169-208).

PEREIRA, Maria das G. D. e SILVEIRA, Sonia B.. Entre velhas e novas identidades na pós-modernidade: a construção de identidades de clientes de regiões do interior do país em uma central de atendimento telefônico. *In: Izabel Magalhães et alii (org.). 2006. Práticas identitárias: língua e discurso.* São Carlos: Claraluz. (p. 235-270)

PINTO, Mario C. S. e LEITÃO, Sergio P. 2006. *Economia de Comunhão: empresas para um capitalismo transformado.* Rio de Janeiro: FGV.

REIS, Adriana G. da S.. 2004. *A complexidade interacional na central de reservas de uma companhia aérea: enquadres, alinhamentos e seqüências conversacionais em um contexto institucional.* Tese (Doutorado em Letras). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

RIBEIRO, Branca T. & GARCEZ, Pedro M. (Orgs.). 2002. *Sociolinguística interacional.* 2ª. ed. Porto Alegre: Edições Loyola.

SALGADO, Maria das Graças. 2007. Trabalhos de face em interações profissionais. Tubarão: *In: Revista Linguagem em (Dis)curso.* V. 7, n. 1 (jan./abril).

SAMPAIO, Marcelo A. L.. 2006. *Economia de Comunhão e o conceito de organizações de aprendizagem.* Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

SAMPAIO, Maria C. H.. 2003. A Ergologia e os Estudos da Linguagem e das Práticas Linguageiras em Situações de trabalho. *In: Arte Comunicação.* N. 8. (p.149-167).

SAMPAIO, Maria C. H. et alii. 2004. Memória, gênero e estilo: o trabalho educativo de prevenção da infecção hospitalar em um hospital público de Pernambuco. *In: Revista Polifonia.* N. 8. Cuiabá. (p. 181-208)

SCHANK, Roger C. e ABELSON, Robert P.. 1975. Scripts, plans and knowledge. Advance papers of the Fourth International Joint Conference on Artificial Intelligence, Tbilisi, Georgia, USSR. Cambridge, Mass.: Artificial Intelligence Lab, vol. 1.

SCHWARTZ, Yves. 2002. A abordagem do trabalho reconfigura nossa relação com os saberes acadêmicos: as antecipações do trabalho. *In: Maria C. P. de Souza-e-Silva e Daniel Faïta (Org.). Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França.* Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez. (p. 99-126)

SOUZA, Charles A. B. de. 2007. *Antropologia e fraternidade na política: a poética no sertão e o imaginário de Santana do Acaraú.* Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Sociedade). Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.

SOUZA-E-SILVA, M. C. P.. 2002. A dimensão linguageira em situações de trabalho. *In: Maria C. P. de Souza-e-Silva e Daniel Faïta (Org.). Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França.* Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez.

SOUZA-E-SILVA, M. C. P.. 2004. Quais as contribuições da lingüística aplicada para a análise do trabalho? *In: Marcelo Figueiredo et alii (Orgs.). Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo.* Rio de Janeiro: DP&A.

SOUZA-E-SILVA, Maria C. P. e FAÏTA, Daniel (Org.). 2002. *Linguagem e trabalho: Construção de objetos de análise no Brasil e na França.* Tradução de I. Polegatto e D. Rocha. São Paulo: Cortez.

STOPPINO, Mario. 1996. Autorità. *In: Norberto Bobbio et alii (orgs). Dizionario di Politica.* Turim, TEA.

TANNEN, Debora. 1979. What's *in* a frame? Surface evidence for underlying expectations. *In: Roy O. Freedle. New Directions in Discourse Processing.* Norwood, New, Jersey: Ablex.

TANNEN, Deborah e WALLAT, Cynthia. 2002. Enquadres interativos e esquemas de conhecimento em interação: exemplos de um exame/consulta médica. *In: Branca T. Ribeiro e Pedro M. Garcez (Orgs.). Sociolingüística interacional.* 2ª. ed. Porto Alegre: Edições Loyola.

TANNEN, Deborah. 1984. *Conversational style: Analyzing talk among friends.* Norwood, New Jersey: Ablex.

THIEMER, Stefan. 1999. Economia de Comunhão: um modelo para a sociedade. *In: Bureau Internacional da Economia e Trabalho: Economia de comunhão e movimento econômico: desenvolvimento e perspectivas – anais.* V. 2. Márcia Baraúna (Org.). Vargem Grande Paulista (SP): Cidade Nova. (p. 100-107)

VAN DIJK, Teun A.. 1980. *Macrostructures: an interdisciplinary study of global structures in discourse, interaction, and cognition.* Hillsdale: Erlaum.

VAN DJIK, Teun A.. 2005. *Discurso, notícia e ideologia: estudos na Análise Crítica do Discurso.* Tradução de Z. Pinto-Coelho. Porto: Campo das Letras.

VILLAÇA, Ana L. S. de O.. 1997. *A Polidez Verbal na Interação Vendedor x Cliente.* Dissertação (Mestrado em Lingüística). Recife: Universidade Federal de Pernambuco.

WEBER, Max. 1999. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. V. 2. Tradução de R. Barbosa e K. E. Barbosa. Brasília: UNB.

ZAMAGNI, Stefano. 2002. Fundamento e significado da experiência de Economia de Comunhão. *In*: Luigino Bruni (Org.). *Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões*. Tradução de T. C. F. Stummer. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova.

Anexos

Seguimentos analisados – empresa I

Segmento 1 – duração: 29”

		[dec]
17	João:	eu acho que a gente deveria (...) bacia mesmo sendo trabalhoso
18		desconfortável eu eu vejo coloco com vocês (...) é válido a gente usar
19		uma bacia exagerada?
		[dec]
20	Alex:	ah acho que é viu. (...) pelo menos quando eu tó acompanhando o
21		fundir ali, (...) cê vê que fundi bem bem suave. fica bem (...) sujeira
22		flutua bastante em cima.
23	José:	(principalmente) inoculação tudo né. cê vai fazer inoculação é
24		importante ter uma bacia né.

Segmento 2 – duração: 22”

51	Alex:	e no lá em cima lá no setor 4 usa bacia de 3 pras peças de 6 que é
52		grande maioria das peças lá, e as peças de (...) 10 12 usa o canal de 8.
53	João:	10 12 canal de 8 toneladas? (...) exagero e aí o que é que acontece?
54	Alex:	(é que nem) essas peças de 10 12 a gente não voltou nenhuma ainda
55		né. nem desde a época que tinha=
56	Fernando:	=usa duas (...) a reação de duas panelas né?
57	Alex:	[faz reação] (...) tem que usar.

Segmento 3 – duração: 1’38”

67	João:	vocês acham que esses tem uma correlação?=-
68	Saulo:	=não, (nenhum) problema.
69	José:	[() na peça
70	José:	que eles vão embuchar lá
71	Saulo:	[embuchar:: lembra que (a gente) ()=-
72	José:	=duas duas=- [acc]
73	Saulo:	=e aquelas que a gente refugou aqui
74	José:	é:= [acc]
75	Alex:	=/não./
76	Saulo:	pa empresa x=
77	José:	=é.= [acc]
78	Alex:	=aquela de 10 e 200?=-
79	Saulo:	=é.=
80	José:	=é.=
81	Saulo:	=é: (que a gente) refugou aqui.
82	José:	refugamos duas aqui.

83	Alex:	[acc] [(ah não) vocês tão falando da outra. eu tó falando da
84		da plac placa fixa né.=
85	Saulo:	[acc] =é. (). é. da placa nova. é grande né.=
86	Alex:	=mas vocês tão falando da placa do- placa do plax do cilindro, (...)
87		placa do cilindro.
88	José:	não, mas é das grande que a gente usava bacia de 12 ()
89	Saulo:	[placa nova () (...)] 8
90	José:	8.=
91	Saulo:	=8.=
92	Alex:	=é aquelas que tem aquela bolacha de lado.=
93	Saulo:	=é:
94	Alex:	/()/
95	Saulo:	[aquela lá () deu problema de escória
96	José:	foi as primeiras=
97	Alex:	[só nas grande.
98	Saulo:	=as primeira
99	Alex:	só nas grandes aquilo (ali).
100	Saulo:	[dec] [lá: (...) apresentou mas na::quelas (...) que
101		ele vai embuchar. só que ela não é de 12 ela é de 6. aquela que ele vai
102		embuchar. aquela lá é de 6.=
103	Alex:	=então é então da de 12 não voltou nenhuma= [acc]
104	Saulo:	[() (falou que) de lá não
105		voltou mas aqui (a gente) já pegou aqui. já refugamo aqui entendeu?
106	José:	[(nós refugamo aqui
107	Saulo:	lembra que a gente foi lá viu (...) que nas de 6 tava com problema daí
108		a gente viu aqui (...) eu e seu José que a gente falou meu essa daqui
109		não adianta nem mandar.=
110	Alex:	=quando foi?
111	Saulo:	nós três () de peso.
112	José:	[é trabalho de peso né. no setor 1.
113	Saulo:	tem peça de peso lá (...) tem duas lá. uma que quebrou do la::do. [acc]
114	Alex:	[()
115		não, aquela lá é de 6 toneladas. (...)
116		aquilo é peça de 6 toneladas. (...) é peça de 6 toneladas. (2.0) de 12
117		tem aquela que lembra? que não encheu aquela vez que o ()
118		veio ele falou que tava perdido? (...) ele achou que não tinha- acho
119		que aumentou o material (...) e: faltou material na peça.
120	José:	=(lembro).=
121	Alex:	=aquela lá é uma grande e tem essa placa que (é) aquela que (...)
122		trincou. são as únicas duas grandes de mais de 10 toneladas que fundi
123		com canal de 8. (...) essas aí não foi () não refugou nenhuma. (...)
124		inclusive aquela que não deu o material lá foi e não voltou.
125	José:	as peças que tão (...) desmoldadas lá tão bonitas lá (...) no fundo lá.

Segmento 4 – duração: 14”

144	João:	é então ai não é isso o que seria mas dá a impressão que (a gente)
145		usando uma bacia grande a gente tem uma segurança a mais, não é
146		que é necessário mas é uma segurança a mais. (...) por isso que a

147

gente tem insistido=

Segmento 5 – duração: 1'13"

188	João:	no geral (...) no visual o resultado tá sendo
189	Saulo:	tá sendo
190	João:	bom.=
191	Saulo:	=bom.
192	João:	então alguma coisa a gente tem que por exemplo isso que a gente
193		falou, “manter a bacia” até a gente chegar numa hora pode até
194		acontecer de a gente achar não, não é necessário isso ai (...) mas
195		enquanto isso
196	José:	e as temperaturas?
197	Alex:	temperatura também ().
198	José:	[manter não é?
199	Alex:	manter. [Intervalo de 4” de silêncio.]
200	José:	1320?
201	Alex:	1320. 1330 e::=
202	José:	[30
203		[acc]
204	Saulo:	=1300 e 1310.
205	Alex:	[1300 e 1310
206	João:	//(então)// com essas temperaturas, (...) o procedimento metalúrgico
207		(...) exatamente igual composição igual (...) a gente tá tendo algum
208		problema de micro (...) algum (tempo de) ensaio de tração?
209	Saulo:	ensaio de tração não, só aqueles casos que (eu com José távamos
210		conversando) esses dia que tipo assim quando fica muito tempo no
211		molde a gente acha que tá tipo assim recozendo o corpo de prova.
212		entendeu? que às vezes essas peças menores ficam (...) 5 6 dias no
213		molde que não dá tempo de desmoldar aí o corpo de prova (...) ele
214		fica com 197, 18 (...) 8 (...) de dureza ai você pode fazer ensaio que
215		não dá porque ele fica (...) que nem tivesse recozido o corpo de
216		prova.

Segmento 6 – duração: 1'05"

315	Saulo:	até a gente precisa depois José traçar um mapa disso aí porque (...)
316		essas peças tão indo embora agora aqui (...) tem bastante peças do
317		processo <u>velho</u> =
318	José:	não, (...) mas foi passada a relação pra eles
319	Alex:	foi passada a partir daquela mas (...) (antes)-
320	Saulo:	então porque tipo assim [acc]
321	José:	[não então (mas) eu falei com Camilo e Camilo disse
322		que ele já tá com aquela relação que você passou.
323	Saulo:	mas (tipo assim) é pra traçar um mapa aqui porque essas daqui que o
324		(Caio) tá mandando embora agora é tudo coisa antiga né.=
325	Alex:	=é coisa antiga.=
326	José:	=então mas isso essa rela- (...) tá naquela relação, não tá?
327	Saulo:	[() (...) nã::o.
328	Alex:	a partir daqui
329	Saulo:	é peça nova=

330	Alex:	=é peça nova. [acc]
331	Alex:	(eu não coloquei que é) peça velha (não), (coloquei que) é peça nova.
332	Saulo:	porque se não vai tipo assim
333	José:	[precisa identificar pra ele lá né.=
334	Saulo:	porque vai chegar lá e ele vai (...) algumas dessas peças ele vai
335		encontrar defeito. então=-
336	José:	=é vamos fazer uma relação dessas que estão carregando (...) que tão
337		aqui pra carregar
338	Saulo:	porque (a coisa aqui) é coisa antiga.
339	José:	[e o que ele tem lá (...) hoje carregou não
340		carregou? =
341	Saulo:	=carregou hoje.
342	José:	então pegar o de (...) hoje=
343	Saulo:	=5 peças hoje e agora o () vai levando mais 2.
344	José:	=então. e passar pro () que ainda é processo antigo.= [acc]
345	Saulo:	=sim (pra) fazer uma relação do que tá aqui porque se não o que é
346		que vai acontecer? vai chegar lá e eles vão pegar alguns defeitos e
347		vão falar viu mas vocês não mudaram?
348	João:	não tem que deixar bem bem claro, conversar tá bem conversado. não
349		tem-
350	Saulo:	[bem claro pra num (...) é pra
351		não=

Segmento 7 – duração: 54”

837	Fernando:	nós vamos tá lidando sempre a vida inteira lidando com as
838		espessuras lá da areia.=
839	João:	=/é./=
840	Fernando:	=precisa bolar um gabarito (não)? [1.5” de silêncio.]
841	João:	ah concordo com ocê (...) //concordo//=
842	Fernando:	=/(a gente fica. faz)/= [acc]
843	Saulo:	=uma hora faz com 100 outra hora faz com 150. outra hora [acc]
844	Fernando:	começou a afundar (nós conversa) diminui. (...)
845	Saulo:	[se pôr um gabarito
846	Fernando:	começa a subir aumenta. (...) precisava
847	Alex:	/dá pra fazer um gabarito (...) de compensado (ou coisa assim)? (...)
848		ai vem puxando. [2.2” de silêncio.]
849	Não identificado:	(é): [2” de silêncio.]
850	João:	/boa ideia./
851	Alex:	uma placa de 20 de compensado (...) //()// (...) encosta na
852		(...) na caixa e vem puxando.
853	Fernando:	(aí isso daí) fixa isso dai (...) porque se não fica sempre=-
854	José:	(que) tamanho que tá agora? (...) /é tem que/ [acc]
855	Fernando:	é: tem que achar o ideal né.=
856	Saulo:	=tem que achar o ideal. [Sorrindo.]

857	José:	achar a medida ideal né. [Sorrindo. Há mais algum participante sorrindo.]
858	Alex:	vai ficar trocando o gabarito=
859	João:	[sei mas a gente parte do que a gente acha correto. (...)]
860		certo=

Segmento 7 (continuação) – duração: 1'08"

		[acc]
879	Fernando:	se a gente fizer uma? (...) então nós faz uma régua.
880	João:	beleza.= [Fernando faz demonstrações enquanto fala.]
881	Fernando:	=nós faz uma régua com a (...) imagine assim (...) desconta o trilho.
882		(desconta o aro né).=
883	José:	=é.=
884	Fernando:	=(subindo) (...) ai joga areia lá (...)
885	José:	[(subindo)]
886	Fernando:	passa a régua (...) vai acerta a altura. deixando esses 20.=
887	Saulo:	[só passa a régua.
888	João:	=se acertar a altura, (...) se se a leira for muito grande (...) não vai ter
889		problema nenhum=
890	Fernando:	//(acertou a altura)//=
891	João:	=o problema é se ela é ela é muito alta né=
892	Alex:	=deixa certinho na na altura do trilho daí?= [só passa a régua.
893	João:	=não, não=
894	Saulo :	=deixa 20 acima.
895	Fernando:	[nós faz (...) nós faz um=- [acc]
896	Alex:	é dá pra fazer a régua pegando no trilho e no lugar que for fazer a
897		leira (só isso) ou só onde vai pegar o (gabarito).
898	Fernando:	[aí nós só (...) regula a altura=-
899	João:	=é, isso=-
900	Fernando:	=ai independente da altura que vá ao
901	João:	[é. e não precisa ser vamos dizer assim (...) é
902		só como orientação do pessoal. (...) vamos dizer faz aí com 20 ou 30
903		(...) e coloca (...) apenas uns (...) 20 ou 30 mm mais baixo não
904		precisa ir até a caixa. (...) se abaixo daquilo ali a areia espalhar não
905		tem problema nenhum (...) não vai acontecer nada.
906	Fernando:	daí nós regula a altura. (...) mesmo se daí não tem tanta importância
907		não é a
908	João:	é.=
909	Fernando:	=a largura=
910	João:	=é. (...) mas mesmo assim você faz pra ter uma noção
911	Fernando:	[é::

Segmento 8 – duração: 1'48"

1147	Fernando:	ali bem sabe nossa você vê que=
1148	José:	=cascuda mesmo né. [1.6" de silêncio.]
1149	João:	olha, a água ai nesse ponto acaba com a tinta. pode fazer o que
1150		quiser se ela se ficou lá: (2.5) o que poderia fazer (...) /uma ideia sei
1151		que (nada prático)/ (...) esperar (...) secar bem a primeira mão. [2.1" de silêncio.]

1152	Fernando:	foi cogitado isso aí na na hora que nós fomos fazer a: (...) a
1153		assembleia /(aí nós)/ aproveitamos (...) e falamos desse problema do
1154		entranhamento (...) o Túlio levantou isso aí. (2.0) levantou porque o
1155		que é que tá acontecendo? (...) agora voltamos. (...) mas como tá
1156		(2.0) um pouco (...) a gente precisou pegar modelo grande que tá
1157		sempre atrasado, tentar dar as três mãos no mesmo dia.
1158	João:	aí (...) acho que nem areia não conta.=
1159	Fernando:	=agora já (...) viemos no sábado e demos uma adiantada no sábado
1160		agora ele voltou (...) pinta uma mão de cinza
1161	João:	//viu//=
1162	Fernando:	=pra no outro dia dá as duas mãos.
1163	João:	[(eu eu) eu acho que não era não era areia não.
1164	Fernando:	isso foi
1165	João:	[quer dizer não é <u>só</u> areia.
1166	Fernando:	isso foi falado na (...) na assembleia lá que isso foi eles mesmos que
1167		levantaram isso daí.=
1168	João:	=pô, mas tá excelente essa dica (pô) precisa ir atrás.=
1169	Fernando:	e aí já (...) e aí já (...) agora já tá pintando de cinza (...) daí deixa daí
1170		só vai pintar as duas mãos no outro dia né.
1171	João:	é (...) a a primeira mão (...) é aquela que vai lá no fundo dos (...) se
1172		os do do do (...) das imperfeição do isopor. (2.6) então é essa que é a
1173		mais importante. (2.2) mas se os cara deram essa dica lá no Túlio a
1174		turma lá, (pô o cara) tá <u>muito</u> bem observado.
1175	Marcos:	então mas já voltou então? [A resposta à pergunta de Marcos se dá gestualmente que é reforçada por ele mesmo.]
1176	Marcos:	já.= [acc]
1177	João:	então mas deixa então como padrão isso. (2.0)

Segmento 9 – duração: 23”

1306	José:	acho que (...) fazer iss- (...) isso que você falou né. (...) vamos pôr etapas aí?
1307	João:	secar bem.=
1308	José:	secar bem. (...) e:: já mudamos lá (...) voltamos (...) pra 23 o gludex
1309		né. (...) observar (...) e orientar o pessoal com relação a socagem (...)
1310		e vê aqui (...) sempre mostrando pra eles o resultado. (...) eu vou
1311		separar um pouco de areia e mandar também pra (...) pra lá=
1312	João:	(ah isso aí vai arriscar né.) é melhor já eu acho que não é pela
1313		proporção mas (...) é possível talvez ()=-

Segmento 10 – duração: 49”

		[dec]
78	Fernando:	=é hoje (...) hoje aconteceu um caso que não era pra ter acontecido (...)
79		mas (...) o que é que aconteceu? (...) tivemos uma falta de tinta e
80		ontem atrasou. (...) então ontem não foi dado a:
81	João:	a primeira mão.=
82	Fernando:	=primeira mão. (...) o que é que nós fizemos hoje? nesse modelo,
83		inclusive dá até pra anotar o número desse modelo. (...) chegou cedo
84		(...) pintou de cinza <u>dentro</u> da estufa, (...) largou lá fechado até (...)
85		após o almoço. (...) pra depois (...) dá as outras duas demãos. (2.0)

86		podemos marcar pra ter uma referência.
87	João:	[é marca essa peça. agora <u>emergencialmente</u> (...)
88		/tudo bem a gente sabe./ (...) é que não não fique uma rotina (...)
89		//por isso né//?
90	José:	[() falando pro Fernando né (...) “mete bastante vento lá
91		(...) (pra) ter a certeza que cobriu bem (...) aí (...) tudo bem (...) mas

Segmento 11 – duração: 2’33”

239	José:	=/o que nós (...) nas medidas aqui que nós tamos fazendo, (...) na nas
240		peças (um pouco) maior (...) ela tem afundado. (...) tem acompanhado/
241		//(as medidas)// (...) 5, 6 (...) /no máximo também né (...)
242		/não tem dado nada mais que isso./
243	Saulo:	[/no máximo chega em 8 né/
244	José:	=é. (...) oito em um ponto também.=
245	Saulo:	=(em) um ponto (em) um ponto=
246	João:	=/é, (isso) tá dentro/ [1.8” de silêncio.]
247	José:	então, e é meio geral (2.0) cê pega ela (lá no) meio assim, (3.5)
248		normalmente do canal pra cá ela dá menos. [1.8” de silêncio.]
249	João:	/(tá), (...) () (já) mostrou (aonde) porque que ()./
250	Fernando:	[porque não (exerce), o peso não pega nela.
251	João:	então, como é que resolve isso?
252	Adriano:	nós tamos (aí no) limite= [acc]
253	João:	[tá todo mundo todo mundo de acordo que o fenômeno (...) é
254		o (...) é a pesagem? [2.6” de silêncio. Com um tom de defesa.]
255	Fernando:	agora nós só precisamos che- chegar num acordo se esse número tá
256		ruim né. -5 ⁶⁷ . [1.1” de silêncio. Com um tom de contra-argumentação.]
257	João:	viu, o o o (...) o objetivo é zero. (...) se tá -5,-=
258	José:	=mas tem (...) a <u>grande</u> maioria das peças (...) não tem nada (de)
259		problema.=
260	Fernando:	[mas (o:)-
261	João:	=então, ótimo.=
262	José:	4, 5. no máximo -5=
263	João:	=não, tá. (...) /tá./
264	José:	[(No::ssa) melhorou bastante= [acc]
265	Saulo:	=não, melhorou bastante porque é tipo assim
266	José:	mas ainda tá= [1.1” de silêncio.]
267		[acc]
268	Saulo:	[o que acontece? é (...) que agora tipo assim afundou entendeu
269		mas só afundou tipo 5, 6 mm no máximo o máximo foi 8 mm. mas um
270		um ponto (...) na peça, não (...) por inteiro. é <u>um ponto</u> . [acc]
271	João:	não, tudo bem eu acho que é. não, 5 tá dentro perfeitamente, mas= [acc]

⁶⁷ Menos cinco, que indica que se trata de uma lacuna – ao contrário de mais cinco, que indicaria uma saliência na peça.

272	Saulo:	=tentar chegar no zero né.= [acc]
273	João:	=é é porque mostra que tá continuando o fenômeno de pesagem. (...)
274		então nós tamos num lime, qualquer (...) desvio a gente vai baixar dez.
275		(...) uma leira mal feita, (...) mais grossa, mais alta=
276	José:	=também pode ser o aro, que tá subindo, a tampa que tá subindo um
277		pouco, então tudo isso,
278	Fernando:	mas o que nós pode fazer é calçar o gabarito então. (2.0) nesse caso.
279		(...) nesse caso tá mostrando que nós precisa calçar o gabarito.
280	João:	mas tão usando o gabarito? [Fernando dá sinal gestual positivo à pergunta de João. Passam-se 4.5” em silêncio.]
281	Fernando:	tanto que ()- [acc]
282	José:	[tá cedendo. alguma coisa tá cedendo ainda. [acc]
283	Fernando:	o quê? com os números? quanto que era antes do (...) da proposta do
284		gabarito? 12, 15=
285	Saulo:	[12, 15, 16, 17. chegamos até 20.
286	José:	[12. 15. é. (...) chegamos a 20. (...) é:
287	Fernando:	então, precisa calçar pra diminuir ele, diminuir um pouco=
288	João:	[quanto? quanto que o gabarito
289		vamos dizer quanto que o peso afunda a areia do na leira?
290	Fernando:	tó deixando com 30 o gabarito. [1.5” de silêncio.]
291	João:	deixa menos. (...) /deixa uns 20./
292	Fernando:	20?=-
293	João:	calça ele e testa ele e vê. que é preferível que ela suba do que desça.
294		(...) se não nós já tamos no limite pra baixo, é bom (que) no limite e
295		um tiquinho pra cima é melhor do que um tiquinho pra baixo.

Segmento 12 – duração: 1’58”

1055	Fernando:	um pouco a onda de azar que nós anda também é forno, ponte=
1056	João:	=é equipamento. [Saulo sorri. E com ar de riso, Alex brinca:]
1057	Alex:	tem (que) pedir oração né. (fazer um movimento de) oração ()= [Com um tom de resignação.]
1058	Fernando:	//nem (Cristo) não, não//= [Sorrindo.]
1059	Saulo:	=até (o vento né).
1060	João:	[não, atrapalha. (...) três fornos quebrados. (...) 1, 2 e 3. [Encerrando as risadas:]
1061	Saulo:	[quebra os fornos.
1062	Alex:	o duro é que daí é que acontece aquela coisa, molde fica, macho fica
1063		parado.
1064	Alex:	aí acontece aqui e você não sabe porque que foi aconteceu.
1065	José:	[é. (aí é)-
1066	Alex:	(...) fica mexendo numa coisa que não é.=
1067	José:	[no::ssa
1068		[Em tom de brincadeira.]
1069	Abílio:	[() não molda,
1070		() não molda, a caixa não volta. [acc]

1071	Alex:	() não desmolda qual a máquina () pra você vir desmoldar. [Abílio rir em alto volume.]
1072	Alex:	precisa de caixa né. [Referindo-se a Caio, coordenador do setor de rebarbação.]
1073	José:	[não, eu já acertei com ele. [Em tom de brincadeira e sorrindo.]
1074	Alex:	(tem) <u>um pacote de caixa</u> lá (...) cheio de areia.
1075	José:	[já acertei tudo.
1076	Alex:	só tem areia dentro da caixa. deve tá guardando aquela areia dentro da
1077		caixa.
1078	José:	[eu tirei tudo.
1079	Fernando:	ele tá pegando tá pegando só as peças. [Abílio ri.]
1080	Alex:	é. [Vários participantes riem ao mesmo tempo e brincam com Caio.] [acc]
1081	Alex:	ele tá usando a caixa pra armazenar areia. (...) não é?= 1082 Caio: =vê- veja veja bem. (...) o:=- 1083 Fernando: “veja bem”? [Todos riem com mais intensidade.]
1084	Saulo:	“veja bem”? [Em tom de brincadeira.]
1085	João:	foi pro seu lado, Caio. [Em tom de ironia.]
1086	Saulo:	“veja bem”? [acc]
1087	Caio:	eu preciso de entregar empresa x, eu preciso de entregar a:: Gestamp, 1088 eu preciso de entregar empresa y, eu preciso de entregar Empresa z, eu 1089 preciso de faturar. a fonte tá quebrada o que é que eu tenho que 1090 procurar primeiro? (...) a <u>peça</u> . [Entre risadas, inclusive a dele própria.]
1091	Alex:	o duro é que ele chega lá e fala assim (...) “viu, vou dá peça pra todos 1092 os rebarbador.” pode dar mesmo pode dar ().= [Ainda entre algumas risadas discretas.]
1093	José:	=não, e ele foi reclamar comigo, porque (...) eu demarqueei aquela área 1094 lá onde colocava peça, (...) que nós vamos começar a fazer o carrinho 1095 lá né o trilho, “se vire negão, não esquite a cabeça. (...) onde eu vou 1096 pôr peça?” aí eu disse, “você não tem que estocar peça, tira da caixa 1097 vai direto pra rebarbação”. [acc]
1098	Alex:	() tá (só tirando) a caixa. (a caixa) ().
1099	Fernando:	[() eu sei que tá concluindo mas o quê 1100 que você acha desse “veja bem”? (...) virou propaganda. [Mais risadas, agora mais discretas.]
1101	Saulo:	“veja bem”
1102	Abílio:	e no terceiro já era. (...) até esquecer. [Sorrindo e entre risadas de outros participantes.] [acc]
1103	Alex:	(a reunião terminando e ele diz assim) “veja bem”. (5.0) não mas sério 1104 mesmo Caio, tá sem caixa (mesmo).= 1105 Caio: não, mas isso aí hoje apronta apronta ()= 1106 Saulo: =veja bem.= 1107 José: =(nós já vimos) isso daí. 1108 Alex: não, mas veja bem, vai demorar (...) uns <u>quinze</u> dias. [Risos e brincadeiras, em todas as falas abaixo, com pequenos intervalos.]

1109	Saulo:	[veja bem ().
1110	João:	[veja bem nós tamos esperando ().
1111	Alex:	() agora. (...) ()=
1112	Caio:	=(ele) aprendeu sabe com quem isso daí? =
1113	Alex:	=ram?=-
1114	Caio:	=com Camilo.

Segmento 13 – duração: 3”

		[Mais brincadeiras. E entre rumores de vozes e barulhos de cadeiras das pessoas que já começam a levantar, João conclui a reunião.]
1115	João:	mas tá bom pessoal, eu acho que nós tamos progredindo bastante.
1116		[As brincadeiras ainda duram aproximadamente 1 minuto.]

Segmento 14 – duração: 29”

400	Alfonso:	=e nem leva ele lá José.
401	José:	eu acho que não deveria nem ter trazido o cara. [Com um tom de desaprovação.]
402	João:	olha, sinceramente, esse pessoal,
403	Alfonso:	/não, tranquilo. tranquilo./
404	João:	atende aqui. só em caso muito especial leva lá pra dentro.=
405	Alfonso:	=não, tranquilo. (...) isso aí tranquilo. (2.1) hoje não existe mais <u>segredinho</u> .=
406		
407	João:	↳=/existe./ (...) /(mostro a você que) existe./
408	Alfonso:	↳(tá bom)
409	Marcos:	↳só não leva o cara lá pra dentro e pronto.=
410	Alfonso:	=tá. (...) agora essas daí Alex (...) é:: (1.8) são nas grandes né?

Segmento 15 – duração: 11”

939	José:	=essa modificação que o Abílio sugeriu aí (...) mesmo se a gente
940		fizesse modificação de resfriador eles não podem saber. (...) porque não
941		interessa pra eles. eles querem a peça=-
942	Alfonso:	=isso. boa=-
943	José:	=de acordo.
944	Alfonso:	só isso.

Segmento 16 – duração: 1’4”

986	Alfonso:	Γé o seguinte, (...) como todo mundo sabe (...) pra chegar onde nós
987		tamos hoje (...) nós pagamos <u>caro</u> (...) com refugo. (...) /todo mundo
988		concorda com isso?/
989	Alfonso:	(...) então então esse isso é uma posição. (...) qual vai ser a posição
990		daqui pra frente? eles com esse projeto de seis sigmas que que eu achei
991		que fosse um pouquinho mais inteirado (...) e pelo que nós vimos (...) é
992		só chupage (...) nós temos que tomar muito cuidado com o que a gente
993		passa pra eles.

994	João:	//exatamente. agora eu tó com ocê.//
995	Alfonso:	[Γpor que? porque se não ele pega isso aqui (...)
996		dá pra empresa w ⁶⁸ fazer (...) “ah, a empresa i não quer mais o serviço”
997		e pronto. tudo o que a gente desenvolveu.=
998	João:	/é./=
999	Alfonso:	= Γtá tá de graça pros caras. e os cara entendeu?
1000	João:	=/é. (exatamente)./=
1001	Alfonso:	[então. então essa é uma posição. agora. (...) então, tomar
1002		cuidado com o que a gente passa pra eles. o que já passou já passou
1003		mas daqui pra frente vamos ser mais (...) vamos filtrar mais as
1004		informações. (...) certo? (...) agora=-
1005	Adriano:	=principalmente vocês dois que tão lá direto fazendo esse trabalho com
1006		eles.=
1007	Alfonso:	=é. (...) é. (...) toma só toma cuidado que se pra não passar segredo pra
1008		não ter que depois passar pra (...) ficar fácil pra ele- entendeu?=-
1009	José:	=precisa de lembrar que não precisa responder na hora a pergunta.=
1010	Alfonso:	=sim.=
1011	José:	=não esquentar a cabeça com isso não.=

Segmento 17 – duração: 2”

210	Alfonso:	inclusive o cara da Profusa acompanhou aí né?=-
-----	----------	---

Segmento 18 – duração: 1’37”

550	Marcos:	=então, isso aí se eliminar de vez não dá nada.=
551	Adriano:	=então se elimina isso põe o resfriador.=
552	João:	[sim mas é peça né.
553	Marcos:	=nada. não precisa nada=
554	João:	=não, mas é peça.=
		[acc]
555	Saulo:	=não, isso daqui é peça Alex.=
556	Alex:	=não é peça.=
557	João:	[é peça.=
		[acc]
558	Saulo:	=que ele usinou lá aquilo lá.=
559	Alex:	=ele usinou aqui oh.=
560	José:	=tira fora isso aí.
561	Alfonso:	isso aí é pra ficar mais fácil pra cortar a luva.=
		[Há algum comentário breve, paralelamente.]
562	Alex:	=é. aqui ele tem um quadrado (...) ele tem um quadrado igual uma
563		bolacha
564	João:	então, essa bolacha (é da peça)=
565	Alex:	=é. e aqui tem a luva. (...) só que ele vai usinar até arrancar isso aqui
566		não (usina em nada) não atrapalha nada aquilo ali pra ele.
567	Adriano:	a:h então=
568	Alex:	=então ele deixa.=
569	Adriano:	=com isso ou sem isso é indiferente.
570	Alex:	é.
571	João:	então, mas pra nós deixa.=
572	José:	=eu também deixaria.=

⁶⁸ Empresa concorrente da empresa estudada nesse capítulo.

573	João:	=deixa. não mexe=
574	Alex:	=pode rebaixar. deixar à altura da bolacha se for o caso e /coloca/=
575	João:	=não, deixa o que tá que eles que se virem. o problema é deles não
576		nosso.=
577	Marcos:	=aí põe um resfriador= [acc]
578	Alex:	(porém) vai ter que cortar daí na rebarbação. na rebarbação corta e
579		deixa na altura da bolacha.
580	João:	mas deixa então.
581	Alex:	[()]
582	João:	não, mas sem a sem a luva. só tira e deixa o tampo.=
583	José:	=/o resfriador em cima./=
584	Adriano:	=você tira o resfriador e deixa a bolacha aí.=
585	Marcos:	mas daí tem que cortar=-
586	João:	[não. [acc]
587	Alex:	=é tem que cortar ()=-
588	João:	=tira a luva (...) e deixa o resfriador.= [acc]
589	Adriano:	=não, mas não tá falando que não vai mais usar ()
590		resfriador.=
591	Alex:	[não, mas vai ter que cortar na rebarbação.
592	João:	= Não tó entendendo. [Voltando-se para João, após 2.3 segundos.]
593	Marcos:	cê entendeu?=-
594	João:	=não.
595	Alex:	oh, é um acômodo da luva
596	José:	aqui
597	Alex:	ele coloca a luva em cima.=
598	João:	[acomodação.= [acc]
599	Alex:	=é. daí a hora que corta a luva aqui tem uma bolacha em volta.=
600	João:	=sei.=
601	Alex:	=que ela vem aqui e pega um pedaço aqui. (...) vai ter que rebaixar e
602		deixar na altura da bolacha. (...) que a luva fica no canto da bolacha.
603	Alex:	a bolacha quadrada. [acc]
604	João:	[ah, entendi. entendi.
605	Alex:	uma luva aqui e uma luva aqui. (...) então, daí a gente vai ter que tirar
606		com a lixadeira até ficar na altura dessa bolacha.
607	João:	aí já deixa na altura da bolacha. [acc]
608	Alex:	[é, então, é isso que eu tó falando. já deixar na altura.
609	Marcos:	[então é isso que ele tá falando.=
610	João:	=/tá bom. tá bom./
611	Marcos:	aí deixa na altura pra evitar a rebarbação. (1.6) é sempre aí um tempo
612		morto aí.
613	João:	beleza

Segmento 19 – duração: 59”

1162	Adriano:	s. h. a. [Falando do título escrito em inglês, que estava ortograficamente errado.]
------	----------	--

1163	Saulo:	essa aí foi o Fernando.= [Sorrindo ao final.]
1164	Alex:	=essa aí foi o Fernando. [Todos riem e alguns fazem breves comentários humorísticos.]
1165	João:	fala desmoldador pô, você é brasileiro. [Muitas risadas: Alex se sobressai e fala sorrindo, dirigindo-se a Fernando.]
1166	Alex:	(mas tá inglês mesmo né, fala aí).
1167	João:	desmoldador.=
1168	Fernando:	=mas tá melhor do que “texte”. [Muitas risadas.] [acc]
1169	Saulo:	()
1170	Alex:	“texte” escreve (no inglês)=
1171	Fernando:	=tá melhor do que “texte”. [Mais risadas.]
1172	Alex:	seu João não viu (“texte”).=
1173	Abílio:	=texte você nunca esquece.=
1174	Fernando:	=era texto mesmo não era?
1175	João:	era texte. [Mais risadas. João fala pronunciando os dois x da palavra “texte” conforme a fonética inglesa.]
1176	João:	texte. (...) nu:::m sotaque né de quem vem de longe, é texte. [Se referindo a uma palavra do título do slide apresentado.]
1177	Marcos:	[esse aí (...) esse aí
1178		que valor é que é esse “chekcout” [Mais risadas.]
1179	Saulo:	em Ferndão fala aí você que me deu. ()
1180	Adriano:	“chekcout”?
1181	Fernando:	é::: menos dez rapaz (). [Mais risadas. Alfonso pronuncia a palavra conforme sua fonética em inglês.]
1182	Alfonso:	“shakeout”?
1183	José:	é? beleza.=
1184	Alex:	=nós copiamos (do) desenho dele lá. [Abílio sorrir fortemente.]
1185	Marcos:	é chek de chacoalhar.
1186	Saulo:	(vai lá Fernandão) José fala aí.=
1187	José:	=(fala aí) ().=
1188	Saulo:	[se defende aí Fernandão. [Vários falam ao mesmo tempo.]
1189	Marcos:	José que fez errado?= [acc]
1190	Abílio:	=você copiou do José?= [acc]
1191	Adriano:	=José é o professor.=
1192	Fernando:	=não eu escrevi errado. eles não usaram o corretor lá. [Vários riem.]
1193	José:	ah, bom.
1194	Saulo:	então daí=
1195	Abílio:	=(cê corrigiu em ainda)=

Seguimentos analisados – empresa II

Segmento 1 – duração: 1'23"

60	Cida:	posso=
61	Maria:	=pode.=
62	Cida:	=só complementar? porque:: (...) pelo meu ponto de vista o que eu acho
63		que foi importante da gente conseguir colocar em prática foi a
64		<u>humanização do serviço</u> . (...) você poder se doar como pessoa. (...) um
65		exemplo clássico da quinta-feira com aquele bebezinho aquele (...)
66	Maria:	//da://=
67	Cida:	=recém nascido que a mãe veio desesperada e não sei o que e ela se
68		apegou na Alcione porque era vizinha lá quando era da rua eu falei
69		“Alcione pára. (...) 5 minutos que você fica conversando com a mãe
		sentada lá”
70	Maria:	/()/
71	Cida:	[“vai fazer um bem pra ela (...) que não é só colher, fazer=
		[acc]
72	Maria:	=aquela mãe tava chorando né?= 73 Cida: =é. “não é só colher, não é fazer o exame.” a gente fez o exame em 10
74		minutos. não é isso a eficiência. (...) então é uma coisa que eu conversei
75		com doutor Felipe também da paralisação dele daquela paciente que foi
76		conhecida minha (...) é (...) daquela minha vizinha da (igreja) Viana que
77	Cida:	veio num dia que eu acho que tinha sido a ()
		[acc]
78	Maria:	[()] (acho que
79		recebemos novos desafios) () .)=
80	Cida:	=é.
81	Vanessa:	()
82	Vanessa:	Γ() (chegou uma cesta)
83	Cida:	[é, então. eu acho que é assim o importante além da
84		eficiência profissional=
		[acc]
85	Maria:	=você soube da cesta Adelmo?= 86 Cida: =é a
		[Vanessa sorri, Adelmo ri discretamente.]
87	Adelmo:	/não, não./=
88	Maria:	=então elas é que tem que contar.=
89	Cida:	[é além da, da eficiência profissional que num todo cresceu
90		eu acho que a humanização do serviço é, é eu acho que é o carro chefe.
91	Maria:	/legal./=
92	Cida:	=eu acho que é é o diferencial da gente.=
93	Vanessa:	=é o amor.=

Segmento 2 – duração: 1'18"

145	Vanessa:	e assim Maria também assim o que os clientes tão adorando também é o
146		(amor) do da parte do laboratório. (...) então a gente tá () o
147		exame no a área do laboratório ninguém nem olha a nossa cara. (...) pelo
148		menos (aí) uma pessoa chegou pra mim e olha (nos) teus olhos e fala
149		você tem que procurar um médico, ou tem que resolver assim. ninguém

150		me deixa sem resposta. (...) que muitos laboratórios trata a pessoa você
151		acha que eu já (conheço outros lugares) ninguém nem olha na cara deles.
152		(...) eu () técnica conversar ou né (...) e aqui tenta ver alguma
153		resposta do laboratório (ele elogiou).= [acc]
154	Maria:	=(tá percebendo) ()=-
155	Vanessa:	=na hora né.=
156	Maria:	=foi. é verdade.
157	Patrícia:	essa terça () por telefone ela falou assim “olha, o
158		atendimento de vocês eu não encontrei nenhum atendimento até agora
159		que chegue o de São Roque tá quase chegando [A começar por Maria, vários participantes expressam alegria, riem.]
160	Patrícia:	o de São Roque tá quase chegando mas (...) o de vocês ()=
161	Marina:	=() que tava () lembra que ela veio fazer um (...) um
162		exame aí você falou que não tinha vaga (ela falou pra você) “Dina a
163		senhora () tanta confiança aqui”=
164	Patrícia:	=foi porque ela tava precisando com tanta urgência /(tem toda essa
165		questão)/=
166	Marina:	[“que eu não gosto de ir pra outro lugar”
167	Vanessa:	=porque também tem essa parte de egoísmo (...) quando a pessoa vem
168		aqui ela fala, “ah nós não temos mas se a senhora (passar) pra gente a
169		gente indica outro local”. tem o (). tipo assim a (Marta
170		até disse não) a gente fala abertamente. não tem problema a gente dá o
171		telefone, procura tal=-
172	Maria:	=exame que a gente não faz a gente encaminha=

Segmento 3 – duração: 1’44”

338	Maria:	e (). (4.5) aí agora (...) é a hora de que? de duas coisas
339		(...) da gente se unir (...) eu já tô conversando com os médicos. (...)
340		diferente da (época da) Continental ⁶⁹ eles tão se unido mais porque
341		também (...) de certa forma todo mundo fica com um pouquinho de
342		medo, (...) por isso que eu conversei com o () (e foi) muito
343		positivo. (...) (segunda) né segunda. (...) sempre num processo desse um
344		ou outro talvez eles perde porque sabe que mundo é mundo. (...) vamos
345		nos unir. (...) qual é a nossa força? eles vão vir num primeiro momento
346		com muito auê, (...) então a prin- num primeiro momento a gente perde.
347		quem tava aqui com a Continental sabe. (...) depois o cliente volta. (1.9)
348		qual o cliente que é <u>nosso</u> nosso nosso? é o cliente cartão empresa II. e
349		engraçado, no início do ano nós tivemos uma intuição que este ano nós
350		iríamos (modificar) o cartão empresa II. (...) tanto que quando eu voltei
351		de férias eu contratei a Clara por três meses num trabalho gigante né? (...)
352		pra organizar o (catálogo do) cartão empresa II. (...) não só pra aumentar
353		pra gente não ter uma () mas pra organizar também colocar
354		dentro numa pastinha. (...) fazer promoção. eu tô querendo vê se passa
355		(...) se a gente faz, vende () ali, organiza o cadastro pra depois
356		a gente fazer promoções com esse- com esse cartão empresa II. (...)
357		mandar cart- sabe (vocês ter) algumas ideias e tudo. (...) então nós tamos
358		organizando o cadastro. mas a gente não (tinha) (). não
359		sabia dessas coisas. olha como (...) são as coisas (Anselmo ⁷⁰). (...) por

⁶⁹ A Continental é outro concorrente, que chegou à cidade onde está sediada a *empresa II*, há algum tempo, mas não conseguiu manter-se no mercado e fechou.

⁷⁰ Maria confunde o nome do pesquisador, Adelmo.

360	que como que o cliente que é nosso? com convênio a empresa muda hoje
361	muda amanhã e tal, né? cliente que é nosso é o cliente que tem cartão
362	empresa II. eu acho que a gente tá não tá sabendo trabalhar. (...) ainda.
363	(...) porque aqui a gente faz um pouco de tudo né. (...) corre um pouco
364	atrás do nosso negócio. (...) eu te ⁷¹ falo que a nossa empresa ela é
365	adolescente. ela não é mais pequenininha mas não é grande ainda. (...)
366	não tem os departamentos. você vai observar isso na tua tese. que eu te
367	falei isso no primeiro dia.

Segmento 4 – duração: 2'

	[Alguém conversa em voz baixa. Percebe-se Maria.]
440	Cida: eu acho que assim esse esse é um princípio pra gente tentar ser
441	competitivo com a empresa q que tá chegando dum jeito que a gente não
442	sabe como é. (...) então eu acho que é essa é a nossa conduta pra gente
443	poder ser competitivo. (...) porém uma coisa que eu falei no começo que
444	() toda hora ele (faz isso) na minha cabeça é que ele se
445	pudessem vinha aqui e ficava (conversando) com vocês né, (...) a gente
446	<u>tem</u> que destacar esse diferencial. essa humanização é importantíssima.
447	por que que o? (...)
	[acc]
448	teve uma paciente que () pegou entrando na recepção que eu tava
449	(bati) o cartão pra descer pro almoço fiquei 40 minutos perdidos (do
450	almoço) conversando com uma senhora que ela tava () na no
451	exame patológico. (...) que a gente conseguiu resolver o caso deles (...)
452	(aí gritava) aqui na recepção que (...)
453	Γ“ <u>ela é maravilhosa. ela é isso</u> ” o tempo todo. (...) então, por que?
454	porque a gente trabalhou com as atitude. entendeu?
455	Maria: [/a gente vai até o fim com o paciente./
	[Adelmo é interpelado por Maria e conversa, em volume baixo, com ela, brevemente.]
456	Cida: a gente não pod- a gente não não é um negócio.
457	Γnão é:: número. não é valor.=
458	Maria: =não, aí é (eu transferi outro caso)
459	Cida: [entendeu? isso é importante
	[Alguém tosse.]
460	Maria: aqui de uma paciente com um com um (...) com um nodulozinho (que
461	teve que fazer) () (...) uma mamoplastia “mas é interno
462	mas tem um nódulo.” quando ().
463	Vanessa: ()=
464	Cida: =até esse ponto a gente se envolve. entendeu? (...) e é esse que é o
465	diferencial. porque se for só um negócio (...) se for só (...) atender pra
466	receber, chega uma hora que (ocorre essa evasão). (...) por isso que o (
467) falou e eu até e eu até comentei com você (...) “fala com a Maria que
468	meu, (...) <u>cliente que vem na empresa II</u> , (...) é cliente que <u>gosta</u> do do
469	atendimento. que gosta isso é fiel.
470	então (...) mas <u>tem</u> que trabalhar esse cliente.
471	Maria: [() um e-mail
472	de doutor André (...) //()//
473	Cida: então tem que trabalhar esse cliente. só que como que você trabalha esse
474	cliente? fazendo uma promoção de (cartelada)? (...) fazendo (...) cartão a
475	mais? não é. (...) isso é o começo pra você chamar. só que pra você

⁷¹ Referindo-se a Adelmo.

476		manter é mais difícil você <u>manter</u> =
477	Maria:	=é.=
478	Cida:	=o paciente do que você conquistar paciente novo.
479	Maria:	[()].
		[acc]
480	Cida:	paciente novo vem uma vez (...) não gostou do atendimento foi pra outro
481		lugar.=
482	Vanessa:	=Maria, até (...) sabe a Patrícia-
483	Cida:	então. (...) tem gente que prefere ficar aqui <u>pagando</u>
484		mais caro pra poder ter essa qualidade de atendimento.=
485	Vanessa:	[(a Patrícia viu) ()].

Segmento 5 – duração: 59”

486	Vanessa:	=(aquela) mulher que levou uma surra do marido (não foi) (que eu
487		pedi pra ela) (esperar) aqui na recepção. <u>ficou aqui ela veio aqui</u> .= [acc]
488	Maria:	=na empresa II acontece sabe
489	Vanessa:	[(acontece de) tudo.=
490	Patrícia:	=(foi).= [acc]
491	Vanessa:	= <u>ela tinha acabado de apanhar do marido</u> ,
492	Patrícia:	[() mas
493	Vanessa:	fiquei lá com ela () e falei assim oh (...)
494	Patrícia:	[(botei a árvore de natal conversando) ()]
495	Vanessa:	↳conversei, ela vai pra consulta. (...) foi embora. voltou à tarde com
496		a filha. (...)
497		Γ(tá vendo que), não, é:: (...) até sabe, uma coisa meio louca.
498	Patrícia:	[(é) ()]. [Sorrindo.]
499	Maria:	não tem nada a ver.
500	Patrícia:	se você for parar pra (observar).
501	Maria:	semana passada encontrei uma paciente na recepção que eu perguntei
502		o que (a senhora) tá fazendo aqui. (...) ela falou assim (...) “não, eu
503		briguei em casa, aí eu falei vou na empresa II pra pensar”.= [Vários participantes riem intensamente.]
504	Vanessa:	=é. [Vários participantes continuam rindo.]
505	Maria:	(puxando) a cabeça e ficou (lá). na hora não tinha atendimento não
506		tinha nada.=
507	Vanessa:	=ela só veio pra ficar=
508	Maria:	=veio pra pensar. (...) ()].
509	Cida:	[() que várias pessoas
510		que ()].= [acc]
511	Maria:	[(eu ir prum lugar de saúde) (...) eu ()]
512		ia ()].
513	Cida:	além desse diferencial
514	Vanessa:	[(é) ()].
515	Cida:	=é empresa II de de saúde, (...) a gente tem um outro ponto a nosso
516		favor que é a essa estrutura que a gente tem como clínica. (...) que
517		tira essa imagem de doença.=

Segmento 6 – duração: 20”

647	Maria:	() uma brincadeira que eu fiz. (...) cês cê lembra quando tinha (...)
648		quem for empresa II ponha o dedo aqui. [Todos riem.]
649	Maria:	agora eu vou contar 1, [Momento de certa euforia, risadas.]
650	Maria:	bora Adelmo. [Momento de certa euforia, risadas.]
651	Adelmo:	ah, tá.=
652	Maria:	=vamos lá. 1, 2, 3 fala aí vocês falam empresa II.
653	Maria:	1, 2, 3 [Todos juntos gritam o nome da empresa. Várias participantes riem. Essas risadas, todos já de pé, são interrompidas por Cida, logo em seguida.]
654	Todos:	Empresa II
655	Cida:	então, mas (só) voltando, eu acho que assim (...) eles lançaram o
656		convênio aqui=

Segmento 7 – duração: 10”

543	Cida:	=assim quem (...) quem trabalha na empresa II, quem veste a camisa
544		da empresa II, trabalha como equipe ⁷² como (empresa). (...) sabe que
545		agora é o é o momento (...) de uma dificuldade=
546	Maria:	=/exato./=

Segmento 8 – duração: 23”

00:00:40 ⁷³	1	Maria:	então gente (...) faz tempo que a gente não se reunia. (...) a
	2		gente queria ter feito aquele treinamento (...) e depois por
	3		alguns motivos (...) meus pessoais aí que depois (...) (
	4) com minha mãe (daí) não pude. (...) e depois assim até::
	5		interessante (que) depois a gente entende que talvez não
	6		fosse o momento por uma série de coisas que engraçado né.
	7		mas não foi isso não. foi mesmo por (...) por (...) por um
	8		imprevisto mesmo né. (...) [acc]
	9		então a gente já tava querendo reunir com vocês. hoje tem
	10		uma pauta. tem um assunto especial, mas assim já faz tempo
	11		que a gente tava querendo se reunir um pouquinho. mesmo
	12		que fossem essas reuniões rápidas que a gente olha nos
	13		olhos, que a gente (...) respira um pouquinho junto e sente
	14		que tá trabalhando em <u>equipe</u> , em <u>grupo</u> . que é uma palavra
	15		que eu tenho ouvido muito de algumas de vocês né. [Em timbre de voz que indica que as falas não são dela.]
	16		“ah, não colabora com a equipe.” “ah não é equipe.” “ah
	17		precisa ser equipe.”
	18		então eu vou fazer uma brincadeira com vocês, (...) mas é
00.01.03	19		uma brincadeira muito séria (...) né. (...) eu quero=

⁷² Grifo meu.

⁷³ Cronômetro referente à gravação da reunião, que vai de 00.00.00 a 01.07.19, cujas unidades são, respectivamente, hora, minuto e segundo.

Segmento 9 – duração: 1'5"

00:22:13	1	Maria:	[Continuação da fala da diretora, que começa um pouco antes.]
	2		a dinâmica tem um único objetivo, (...) (de eu) fazer
	3		reflexão (...) entre o ideal, (...) o que eu sou (...) não é, e
	4		conhecer também se expor um pouco (...) e:: com- e:: também é
	5		um processo de conhecimento do colega, não é? que às vezes o
	6		colega falou, parece que não, mas o fato (...) de olhar nos olhos
	7		vocês vão ver que <u>impressionante</u> como depois a gente vai
	8		lembrar (...) qual é o ponto (conhece esse colega) qual é ponto
	9		negativo. (...) é porque o cérebro. (...) não se preocupe. né? (...) e
	10		depois assim é bom porque às vezes a gente pôs assim nos cinco
	11		pontos importante a gente pôs lá uma coisa, entendeu? mas
	12		depois a gente vê que na prática às vezes (...) é muito idealizado,
	13		é preciso depois (ir) diante da minha realidade, mas lá onde eu
	14		tenho que chegar. então fazer esses balanços, esse exame de
	15		consciência é super importante numa dinâmica assim (...) e ajuda
			a gente se expor. né? que às vezes fala sozinho (...)
			[Mudando o timbre de voz para dar a entender que se trata de um
			exemplo, um comportamento possível de ocorrer no ambiente de
			trabalho.]
	16		“ah, eu acho que fulano não constrói aquilo.” (...)
			[acc]
	17		não, mas o que que você sabe de fulano?
	18		(...) não é? (...) então às vezes assim esses exercícios pra gente se
	19		expor um com outro (quando) a gente trabalha junto (...) também
	20		ajuda a quebrar gelo. ajuda a conhecer, tudo. então era só isso o
00:23:18	21		objetivo.

Segmento 10 – duração: 41"

00.32.22	1	Maria:	[Continuação da fala de Maria.]
	2		e agora, (...) a outra coisa, entrando na parte prática, é que (...) eu
	3		andei- recebi duas sexta-feira porque foram duas sextas-feiras
	4		seguidas (...) eu recebi duas reclamação de atendimento. (...) fazia
	5		tempo que a gente não recebia. mesmo do telefone diminuiu
			bastante. (...)
			[acc]
	6		tá vendo eu tô dando o positivo. (...)
	7		Le:: me preocupou um pouquinho porque as duas reclamações
	8		falaram que:::- (...)
			[acc]
	9		pra você vê os clientes de Vargem Grande são muito acostumado
	10		com vocês, a empresa II tratar (...) <u>muito</u> bem. (...)
	11		e é verdade.
			[acc]
	12		outro dia a doutora Juliana falou (vocês tudo que é de São Roque)
	13		(...)
			[Rir no final.]
	15		Γ“vocês carregam o paciente no colo.” “vocês acostumam mal.”
00.33.03	16		(...) pode ser verdade, mas é o nosso estilo de fazer saúde, não é?

Segmento 11 – duração: 13"

00.35.44	1	Maria:	o que que será que tá acontecendo? que que será que por exemplo
	2		é:: esse momento no::sso? que ta precisando (...) dá um apoio?
	3		será que tá o pessoal tá desmotivado? (...) ou se vocês acham que
00.35.57	4		não é nada? que foi só uma reclamação solta?

Segmento 12 – duração: 1'19"

00.36.09	1	Glacy:	ah, Maria, olha, (...) eu: eu tô aqui há 8 anos né?= [acc]
	2	Maria:	=é.
	3	Glacy:	e de 8 anos pra cá, a empresa II cresceu muito.=
	4	Maria:	/=/ranram//
	5	Glacy:	então, (...) minha opinião= [acc]
	6	Maria:	=pode pode falar abertamente Glacy.=
	7	Glacy:	=é:: o crescimento (...) tem que acom- o crescimento digo os
	8		clientes= [acc]
	9	Maria:	=rum
	10	Glacy:	acho que nós funcionários tem que (...) acompanhar esse
	11		crescimento. [acc]
	12	Maria:	//é//
	13	Glacy:	né? (...) por exemplo se a gente atende uma média de (...) 50
	14		(...) pacientes por dia, que é mais //(que 50)// com exame e tudo
	15		mais clientes (...) eu acho que tem que ter esse suporte pra
	16		atender. [acc]
	17	Maria:	//runrum//
	18	Glacy:	né? (...) em questão de (...) eu eu vou ser bem sincera,= [acc]
	19	Maria:	=sim.
	20	Glacy:	por exemplo, é:: (...) não adianta ter (...) 4 na recepção, (...) um
	21		exemplo [acc]
	22	Maria:	//unrum//
	23	Glacy:	(não é?) (...) não adiante ter 4 se (...) um exemplo (...) se as 4
	24		não é não é que () não é isso. [acc]
	25		se as 4 (...) não consegue suprir. (...) às vezes tem 2, 3 e supre
	26		(...) a quantidade (...) né? [acc]
	27	Maria:	//runrum//
	28	Glacy:	do que tendo (...) [acc]
	29		não é a quantidade de funcionário [acc]
	30	Maria:	//qualidade// [acc]
	31	Glacy:	[é a qualidade. [Silêncio de 3.4".] [acc]
00.37.28	32	Maria:	e eu acho que foi de certa forma isso que veio a reclamação.

Segmento 13 – duração: 42"

00.39.18	1	Maria:	o que você acha Joana?
	2	Joana:	ah, eu não:: descordo da Glacy não. (sempre tá) assim a opinião
	3		da Glacy é muito importante . realmente é i::sso. (...) que é (...) [acc]
	4		é que nem você falou a equipe ela tem que trabalhar junto pra

	5		poder levar a recepção
	6	Maria:	//unrum.//
	7	Joana:	então tem que ter toda integração junto, uma com a outra pra
	8		poder:: (...) se a outra tiver lá embaixo, se tiver que ver com
	9		dificuldade você vai lá pra poder ajudar. (...) porque se uma só
	10		fizer o que 3 faz, (...) aí que surge as reclamações, né.
	11	Maria:	//runrum//= [acc]
	12	Joana:	==() eu acho que aí é mais um ponto forte tem que ser equipe,
	13		a união, =
	14	Marina:	==/é um conjunto.//=
	15	Joana:	=uma com a outra pra poder ficar levar a clínica junto. não uma
	16		tentar carregar tudo sozinha nas costas, né.
	17	Marina:	/acho que nesse ponto a Glacy (tem tem) tem razão./ [acc]
	18	Maria:	porque às vezes tá faltando um ajuste.=
00.40.00	19	Marina:	=/exatamente./

Segmento 14 – duração: 1'47”

			[Sorrir discretamente]
00.41.56	1	Marina:	↳eu acho que tá certo essa história aí. essa conversa da Jô e da da
	2		Glacy. por que é assim a é (...) [acc]
	3		eu acho que se <u>todo</u> mundo procurar trabalhar procurar trabalhar
	4		igual, (...) a recepção não vai ter problema (...) agora digamos
	5		assim se uma sai às vezes não dá satisfação, eu acho que é
	6		importante uma comunicar a outra “olha, tô indo (...) tomar um
	7		café:.” (...) “tô indo é:: buscar uma impressão.” vai buscar a
	8		impressão, volta, não fica lá. porque isso daí também atrapalha
	9		muito né. porque às vezes, que nem um exemplo, (...) eu vou,
	10		digamos, eu vou buscar uma impressão, aí eu vejo a Glacy aí (...)
	11		começa a conversar com a Glacy aí esqueço da vida.
	12	Maria:	//runrum.//= [acc]
	13	Marina:	=aí tem duas aqui em cima, aí uma precisa (...) aí (...) imprime
	14		uma não sabe que a outra tá embaixo, desce pra pegar a
	15		impressão, outra (...) precisa pegar um exame (...) não tem como
	16		sair.
	17	Maria:	porque daí vai deixar [mas aí não tá nem fazendo uma coisa errada= [acc]
	18	Marina:	não, é. e às vez- digamos, aí vai (...) precisa sair, acaba deixando
	19		a recepção sozinha (...) e paciente chega, e já já várias vezes
	20		paciente me pegou aqui na calçada aqui e já falou (...) que:: chega
	21		várias vezes aqui e a recepção sozinha. (...) e uma a recepção não
	22		pode ficar sozinha.=
	23	Maria:	=não.= [acc]
	24	Marina:	=então, né:: então assim eu acho que tem que ter assim (...) <u>união</u> .
	25		(...) se não tiver união não tem como.
	26		eu acho que tem como. (...) eu acho.=
	27	Maria:	=é é que eu eu tô insistindo pra vocês trans- traduzirem o que que

	28		é essa união.
	29	Marina:	[no geral
	30	Marina:	() (...) ela deu um nome precisamos de união
	31	Marina:	[assim, então (...) () tava falando
	32	Marina:	/(parece uma união assim)/=
	33	Marina:	[não, [acc]
	34	Marina:	=a união que eu quero dizer é assim é uma sempre comunicar à
	35		outra=
	36	Marina:	=Γa () não, união o que que é?
	37	Marina:	não deixar a recepção sozinha. pra isso eu tenho que adaptar
	38	Marina:	[não,
	39	Marina:	uma falar com a outra.= [acc]
	40	Marina:	=então. porque que nem exemplo oh às vezes né Jô às vezes oh
	41		assim (...) vai pegar alguma coisa lá embaixo? porque eu já tô
	42		indo pegar, já pego pra você.=
	43	Marina:	=isso.= [acc]
	44	Marina:	=assim às vezes a Ana também pergunta. então assim, isso é no
	45		geral, (...) todo. entendeu? (...) “pessoal eu tô indo pegar uma
	46		impressão, tem alguma coisa pra pegar?” já pega. “tô indo pegar
	47		então, alguém tem pra mim pegar?” (...) então, assim um ajudar o
	48		outro. (...) né. porque
	49	Regina:	tem que ter muita comunicação também.=
	50	Marina:	=tem que ter. demais, entendeu?= 00.43.43
	51	Regina:	[entre ela, entre a enfermagem.

Segmento 15 – duração: 1'12”

			[Continuação da fala de Maria.]
00.52.37	1	Marina:	Γtem que ser flexível.
	2		/agora tem pessoa que tem mais resistência./ (...)
	3		↳aí quando você aponta um erro dela, (...) ela reage e fica na
	4		reação. /não modifica./=
	5	Marina:	=então é isso que eu quero dizer (). a Glacy vem e fala
	6		assim, “Mari, você fez tal coisa errada.” aí ().
	7		não posso pensar assim.=
	8	Marina:	não.= [acc]
	9	Marina:	=eu tenho que pensar que ela veio pra me ajudar.=
	10	Marina:	=isso.= [acc]
	11	Marina:	= jamais pensar que ela veio pra mim- (...) “mah) é, (...) qualquer
	12		coisinha ela fica me ench- me pega no pé. não é assim. entendeu?
	13		aí isso, quando a gente é equipe, (...) nós temos que pensar assim,
	14		“puxa, (...) então quer dizer se ela não me desse essa ideia né,
	15		então eu vou procurar fazer do jeito que ela falou. (...) e não levar
	16		pro outro lado. eu acho que (a equipe deve ser assim), não
	17		qualquer coisinha, aí vai virar o que? casca de ferida.
	18		/qualquer coisinha ()./
	19	Marina:	[e eu não admito muito isso. /eu queria deixar

20	bem claro também outra coisa que ela falou. assim a:::/ (...) quem
21	me conhece há mais tempo, (...) eu lido bem, eu quero ajudar
22	vocês a gente crescer junto, e que () esses meses esse
23	segundo semestre (...) me envolvi com outros negócios , (...)
24	afastou um pouco. (...) mas a gente tô disposta, a gente aqui não
25	manda funcionário embora enquanto não foi (...) quem todo
26	mundo é testemunha (de quando a gente não) porque é estilo
27	nosso. e nós queremos continuar assim. (...) agora,
28	implicanciazinha, coisinha eu não admito. (...) então, quando eu
29	falo “eu não admito”, nós vamos <u>chamar</u> , e vocês podem trazer
00.53.49 30	podem encontrar essa abertura,

Quadro 7 – descrição da segunda reunião na empresa II

Tempo	Situação	Assunto/comentários	Falante
Início: 00.00 ⁷⁴	Pré-abertura	– Os participantes brincam com Glacy que comprou um carro novo e falam em “batizá-lo”	Vários
Início: 00.11	Pré-abertura	– A diretora fala sobre a participação do pesquisador na reunião, dizendo, entre outras coisas, que as funcionárias podem ficar “tranquilas”, à vontade	Maria
Início: 00.39	Abertura	– A diretora abre a reunião – Explica as motivações para estarem se reunindo – Fala da pauta	Maria
Início: 01.27	Explicação	– A diretora explica uma dinâmica coletiva que ela vai fazer com os participantes	Maria
Início: 02.14	Pergunta e resposta	– O pesquisador pergunta se sua mochila – que está com um dos gravadores em cima –, no lugar onde está, vai atrapalhar no desenvolvimento da dinâmica. A diretora diz que não e depois faz um comentário humorístico, referindo-se à relação dela com os filhos em sua casa, no que diz respeito a coisas deixadas no chão, porque a mochila do pesquisador estava no chão. Ela ri e algumas participantes também	Adelmo Maria
Início: 02.45	Abertura	– A diretora retoma a abertura, provavelmente para uma participante que tinha acabado de chegar (Maira)	Maria
Início: 03.12	Explicação	– A diretora retoma a explicação dos motivos da reunião	Maria
Início: 04.18	Dinâmica	– A diretora dá início à dinâmica, e brinca dizendo que não vai valer nota <u>Ações durante a dinâmica – Maria</u> – Diz que tem funcionária que escreve muito e pede pra serem criativas – Ressalta que precisa ser sincero – Diz que seria interessante o pesquisador participar da dinâmica – Estimula e dar exemplo de pontos positivos e negativos relacionados à própria personalidade, que interferem no trabalho de equipe – Faz comentários: “ser pavio curto”, ser muito rígido, não compreender, não ter paciência: ponto fraco – Explica a segunda parte da dinâmica (10.48) – Conduz e orienta o desenvolvimento da dinâmica – Tenta acelerar o ritmo da dinâmica, mais de uma vez <u>Ações durante a dinâmica – outros participantes</u> – Seguem as orientações da dinâmica – Riem, algumas vezes – Uma ou outra dá alguma instrução a colegas sobre a dinâmica – O pesquisador diz à diretora, em particular, que prefere observar e a diretora demonstra compreensão	Maria
Início: 22.10	Avaliação	– A diretora faz comentários explicativos e avaliativos sobre a dinâmica e fala dos benefícios que ela pode trazer para as relações no trabalho	Maria
Início: 23.48	Explicação	– A diretora explica ao pesquisador porque faz a reunião em dois blocos, dois grupos	Maria
Início: 24.05	Reflexão	– A diretora introduz, faz a leitura e comenta um texto de Henri Ford: “Reunir-se é um começo. Ficar junto, já é um progresso. Trabalhar juntos é um Sucesso.” Repete-	Maria

⁷⁴ Formato do tempo: da direita para a esquerda, segundos, minutos e horas. O tempo total da gravação é 1.07.19.

		o. – Fala sobre o significado da palavra equipe.	
Início: 25.20	Conclusão	– Diz que era esse o objetivo da reunião: fazer as pessoas refletirem sobre o sentido de equipe	Maria
Início: 25.27	Reflexão, análise e avaliação	– Fala sobre os comportamentos, em geral, e, especificamente, sobre as relações em ambientes de trabalho e na policlínica, com comentários relacionados à dinâmica	Maria
Início: 32.20	Conclusão	– Conclui a primeira parte da reunião, que ela chama de parte “mais teórica”	
Início: 32.25	Problema	– Diz que recebeu reclamações sobre o atendimento da recepção central – Ressalta aspectos positivos relacionados ao atendimento – Analisa aspectos referentes às reclamações e fala sobre suas procedências (uma pessoa física e uma pessoa jurídica) – Diz como ela reagiu diante da reclamação e que reação é preciso ter diante de reclamações – Ressalta que na discussão do problema não quer entrar em procedimentos técnicos e dar exemplos com um alinhamento de ridicularização, que suscita risos tímidos – Faz perguntas provocativas: “Será que o pessoal tá desmotivado?” ou “Vocês acham que não é nada, que foi só uma informação solta?” – Faz silêncio (35.58) – Como ninguém se expressa, retoma a fala (36.02)	Maria
Continuação: 36.09	Problema	– Opinião, alinhamento relacionado ao problema em pauta – Maria interfere, incentivando-a a falar	Glacy
Continuação: 37.25	Problema	– Alinhamento de Maria em relação ao que Glacy disse anteriormente	Maria
Continuação: 37.50	Problema	– Retoma a fala, fazendo um reparo	Glacy
Continuação: 38.25	Problema	– Devido ao silêncio que se fez, Maria interpela Marisa, convidando-a a colaborar com a discussão, – Faz um comentário sobre a importância da participação das funcionárias que trabalham em outros setores, que não na recepção central – Explica o significado da palavra “atender” – Instiga algumas participantes a se posicionarem – Interpela Joana: “O que você acha Joana?”	Maria
Continuação: 39.20	Problema	– Faz referência ao que Glacy disse, afirmando estar de acordo, mas o que diz é diferente, embora não seja divergente	Joana
Continuação: 39.58	Problema	– Faz referência ao que Glacy diz – Ressalta melhoras nos procedimentos técnicos – Comenta a situação atual relacionada ao problema	Maria
Corte: 41.43	Telefonema	– Maria recebe uma ligação telefônica de Marta	Maria
Continuação: 41.56	Problema	– Faz um comentário relacionado ao problema, apresentando exemplos práticos	Marina
Continuação: 43.01	Problema	– Maria pede que Marina especifique o termo união, mencionado por ela – Marina intervém	Maria e Marina
Continuação: 43.11	Problema	– Marina explica o que quer dizer com “união” – Marina é interrompida por Maria, mais de uma vez – Outra participante tenta falar, mas Marina continua, em um ritmo acelerado	Marina Maria outras
Continuação: 44.22	Problema	– Interpretação do que foi dito por Marina, citando como exemplo situações do dia-a-dia, destacando atitudes comportamentais inadequadas, na recepção – Há um momento de euforia, com várias vozes sobrepostas	Maria Outras
Continuação:	Problema	– Dá sua opinião a respeito do problema em discussão,	Regina

44.46		ressaltando um aspecto mencionado por Maria, a falta de comunicação, como sua principal causa – Dá exemplos de falhas na comunicação – Outras participantes intervêm	Outras
Continuação: 47.04	Problema	– Dá exemplos de como fazer em relação à comunicação – Diz algo a respeito de controle de comportamentos por parte da administração da empresa: a princípio com um alinhamento de seriedade e depois com um alinhamento de humor em relação a esse assunto – Fala sobre o uso do Orkut nos computadores da empresa e de um documento jurídico relacionado a isso, que ela teve que assinar, provavelmente proibindo o uso	Maria
Continuação: 48.20	Problema	– Diz como ser mais colaborativos diante dos problemas do dia-a-dia no trabalho	Elisa
Continuação: 49.48	Problema	– “Eu quero tirar duas coisas dessa sua fala” - comentários de Maria em relação ao problema retomando aspectos acenados por Elisa – Dá incentivos de cunho psicológico – “nós somos estrelas”, “as estrelas são lindas, mas têm pontas...” – para dizer que não obstante as funcionárias tenham suas qualidades, as dificuldades de relacionamento existem	Maria
Continuação: 52.47	Problema	– Marina se alinha favoravelmente em relação ao tipo de comportamento que Maria descreve	Marina
Continuação: 20.54	Problema	– Advertência: Maria diz não admitir tipos de comportamento mencionados por Marina, por parte das funcionárias – Em seguida, dá dicas de como proceder em relação a certas dificuldades no trabalho em termos de comportamento, de relacionamento. E o faz humoristicamente, dando exemplos. – As participantes riem, em alguns momentos, demonstrando mais descontração, Maria também	Maria
Início: 57.50	Conclusão	– Maria conclui a discussão do problema e pergunta: “alguém mais quer falar alguma coisa?”	Maria
Início: 57.57	Agenda	– Como ninguém fala nada, Maria passa a falar da agenda em termos de reunião	Maria
Início: 58.40	Informação	– Explica a situação de Vanessa, que irá se ausentar da empresa devido à licença de parto – Redefinição de atribuições de Marina (líder da recepção) e de Joana (novo projeto relacionado a marketing) – Diz que não sabe se vão dar certo as novas atribuições que estão sendo delegadas a Joana e a Marina – Em seguida fala de resistências, referindo-se às novas atribuições de Joana e Marina – Pedes que se houver algum problema mais complexo do que as situações que estão sendo tratadas, que ela não saiba, que “por favor” as funcionárias avisem – Dar um exemplo no sentido de demonstrar que se as novas atribuições dadas a Marina e a Joana não derem certo, podem ser desfeitas – Dá às novas atribuições dadas a Marina e a Joana um caráter de experiência	Maria
Início: 01.03.30	Conceituação	– Fala sobre o conceito de liderança e de chefia: capacidade de servir – Dá exemplos da relação entre superior e subordinado, a partir de seu dia-a-dia como mãe	Maria
Início: 01.06.42	Fechamento	– Encerra a reunião – Resume os objetivos da reunião – Agradece às funcionárias	Maria

Convenções para transcrição

As convenções para a transcrição são adaptadas de Tannen (1984).

(...)	Pausas curtas – até o limite de 1.5 segundos
(3.0)	Pausas que ultrapassam o limite de 1.5 segundos
.	Descida leve, sinalizando final da elocução
?	Subida rápida, sinalizando uma interrogação
,	Subida leve (sinalizando que mais fala virá)
Γ	Tom de voz aumentado até o fim da elocução
L	Tom de voz reduzido até o fim da elocução
-	Parada súbita
:	Alongamento de vogal (um maior número de dois pontos indica maior alongamento)
<u>sublinhado</u>	Ênfase
/palavras/	Fala em voz baixa
//palavras//	Fala em voz muito baixa
()	Transcrição impossível
(palavras)	Transcrição duvidosa
=	Duas elocuições relacionadas por = indicam que não há pausa entre elas
	Fala justaposta; duas pessoas falando ao mesmo tempo
[fala]	Várias características da fala (como risos) e informação não verbal (como mudança de postura e orientação), indicadas na linha abaixo da elocução
[acc]	Fala acelerada (na linha acima da elocução)
[dec]	Fala mais lenta (na linha acima da elocução)
“palavras”	Fala relatada (incluindo a própria, quando o falante se refere ao que disse em outra ocasião)
“símbolos matemáticos”	Letras, números, símbolo de adição não são transcritos por extenso

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)