

BORGES, Maria de Lourdes; OSTERMANN, Ana Cristina. “Quem vai definir isso aí é tu”: a fala-em-interação em contextos de decisões empresariais de emergência. *ReVEL*. v. 11, n. 21, 2013. [www.revel.inf.br].

## **“QUEM VAI DEFINIR ISSO AÍ É TU”: A FALA-EM-INTERAÇÃO EM CONTEXTOS DE DECISÕES EMPRESARIAIS DE EMERGÊNCIA**

**Maria de Lourdes Borges<sup>1</sup>**

**Ana Cristina Ostermann<sup>2</sup>**

maluborg@gmail.com

aco@unisinis.br

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é contribuir para o entendimento dos processos decisórios em contextos empresariais de urgência e revelar a importância da análise de dados em tempo real nesses processos sob o enfoque da Análise da Conversa. Para isso, parte-se de um estudo de um processo decisório na fala-em-interação em uma situação imprevista e emergencial no setor elétrico de um Centro de Operação do Sistema estadual. Analisa-se uma interação gravada em tempo real entre os profissionais envolvidos em uma situação emergencial. Como resultado, as análises indicam avanços ao analisar o processo decisório, demonstrando que a Linguística Aplicada, entendida aqui de forma alargada, oferece importantes métodos e técnicas aos estudos organizacionais. Além disso, verificou-se a possibilidade de apreensão do processo dinâmico de coconstrução das decisões e da produção de sentidos entre os interagentes. Na interação analisada, o processo decisório é construído como um tópico delicado que pode estar apontando uma ambivalência constante em ambientes de risco e de pressão que envolve a escolha e o equilíbrio entre segurança ou economicidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo decisório; Fala-em-interação; Linguística aplicada; Contextos emergenciais; Análise da conversa.

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais, Centro Universitário La Salle/Canoas – UNILASALLE.

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

## INTRODUÇÃO<sup>3</sup>

O presente artigo traz uma contribuição da fala-em-interação para o debate metodológico dos estudos organizacionais, especialmente para dar visibilidade à importância do uso de dados em tempo real nas pesquisas em contextos empresariais. Assim, a importância da utilização de dados em tempo real pode ajudar a suprir uma lacuna, apontada pelos próprios pesquisadores, de que os ambientes empresariais carecem de métodos que possam auxiliar na compreensão da complexidade de seu funcionamento e das relações que ali se estabelecem (BASTOS, 2002; LLEWELLYN; HINDMARSCH, 2010). Tal complexidade, além de ser imanente à realização do trabalho em si, também se refere à dificuldade de o pesquisador compreender as ações dos trabalhadores. Os principais obstáculos residiriam, assim, na apreensão, na sistematização de dados coletados em tempo real e especialmente na dificuldade de analisá-los (LLEWELLYN; HINDMARSCH, 2010). Como consequência, usualmente, a análise dos estudos organizacionais centra-se em dados *post hoc*, sobre as percepções dos envolvidos, e com categorias analíticas pré-definidas.

Nesse sentido, a Linguística Aplicada aos contextos empresariais pode auxiliar a elevar o entendimento analítico desses contextos, especialmente no que tange à análise de interações em tempo real (COOREN, 2006). E, para esse propósito, a Análise da Conversa (doravante, também referida como AC), ainda escassamente utilizada nos contextos empresariais, revela-se como uma abordagem teórico-metodológica adequada, auxiliando na compreensão da complexidade das interações nos contextos em que ocorrem. Tal abordagem traz avanços aos estudos organizacionais. Segundo Llewellyn e Hindmarsch (2010) e Clifton (2009), um dos avanços refere-se à utilização de uma abordagem metodológica inovadora nos estudos organizacionais, e o outro, à capacidade de uma leitura ativa das ações dos trabalhadores durante a realização de seu trabalho (CLIFTON, 2009). Esses avanços

---

<sup>3</sup> Agradecemos ao CNPq, à CAPES e à FAPERGS pelo apoio obtido em diferentes etapas do desenvolvimento do projeto maior de pesquisa do qual esse artigo deriva, por meio de Bolsa CAPES/PROSUP e edital FAPERGS ARD 03/2012 (Processo n. 12/1270-4) concedidos à primeira autora Maria de Lourdes Borges, e de Bolsa de Produtividade (Processo CNPq n. 311473/2012-1) e auxílios à pesquisa obtidos através dos editais FAPERGS PqG n. 02/2011 (Processo n. 11/1605-0), CNPq Chamada MCTI/CNPq/SPM-PR/MDA n. 32/2012 (Processo n. 405154/2012-7), concedidos à segunda autora, Ana Cristina Ostermann.

podem ser sintetizados nas palavras de Passuelo e Ostermann (2007), que afirmam que o grande potencial da AC está em seu foco analítico, que desloca o olhar de “o que é dito” (a partir de dados *post hoc*) para “como é dito” (a partir de dados em tempo real) nas práticas de trabalho.

Entre as práticas de trabalho que podem ser analisadas, encontram-se os processos decisórios, que, nas organizações, frequentemente ocorrem ao longo de interações (HUISMAN, 2001), como, por exemplo, na situação em que operadores de um centro de controle de energia elétrica estão conversando ao telefone a fim de sanar, com celeridade, certo problema em um equipamento avariado de uma subestação. Para que o problema seja sanado, ou seja, para que alcancem uma solução, é preciso que os interlocutores consigam alcançar a intersubjetividade, ou seja, compreender-se mutuamente a respeito não apenas do problema em questão, mas também das ações subsequentes (BORGES; OSTERMANN, 2012). Assim, gestores produzem sentido enquanto tomam decisões, sendo que tais aspectos podem ser relatáveis na própria interação. Torna-se importante, então, nos ambientes de “incerteza”, entender o processo decisório no momento da ação com dados em tempo real e não necessariamente (e pelo menos, não somente) com dados *post hoc* (LLEWELLYN; HINDMARSH, 2010).

O presente artigo tem por objetivo mostrar a importância da análise de dados em tempo real de processos decisórios em contextos empresariais de emergência sob o enfoque teórico-metodológico da AC. Este artigo deriva de um estudo mais amplo que analisa a manifestação da produção do sentido subjacente à tomada de decisão em eventos inesperados de uma Organização de Alta Confiabilidade (OAC) do setor elétrico. Foram gravadas 2h27min de conversas naturalísticas em momentos de tomada de decisão, o que somou 82 interações que foram transcritas de acordo com as convenções de transcrição da AC (SCHNACK *et al.*, 2005). Especificamente neste artigo, analisa-se uma interação entre operadores do sistema elétrico em pleno processo decisório durante a ocorrência de um evento considerado “inesperado”<sup>4</sup> no contexto de transmissão de energia elétrica.

---

<sup>4</sup> Para uma compreensão mais aprofundada sobre o conceito de “eventos inesperados”, sugerimos a leitura de Weick e Sutcliffe (2001) e Bechky e Okhuysen (2011).

Este artigo caracteriza-se por uma visão interdisciplinar sobre o tema dos processos decisórios em contextos empresariais, uma vez que utiliza a abordagem teórico-metodológica da AC, que, no Brasil, é mais frequentemente utilizada por linguistas aplicados. Os autores que fundamentam a presente pesquisa a respeito de tomada de decisão e de produção de sentido são principalmente Weick (1973[1969], 1993, 1995), Winch e Maytorena (2009) e Weick e Sutcliffe (2001). Já para a análise microinteracional foram considerados autores como Garfinkel (1967), Heritage (1984), Silverman (1998), De Fina (2009), Heritage e Watson (1979; 1980), entre outros. Além disso, utilizou-se Llewellyn e Hindmarsh (2010), Clifton (2006; 2009) e Borges e Ostermann (2012), entre outros, que tratam da AC em contextos empresariais.

O artigo inicia com uma apresentação dos conceitos de processos decisórios e de produção de sentido, a partir do ponto de vista dos estudos organizacionais. Em seguida, analisa-se o processo decisório enquanto um *processo interacional* para lidar com uma situação imprevista e emergencial. Ao final, traçam-se considerações sobre a análise.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 A FALA-EM-INTERAÇÃO EM CONTEXTOS EMPRESARIAIS: INTERDISCIPLINARIDADE EM AÇÃO**

A análise da fala-em-interação de ocorrência natural é o que mais largamente define a AC, permitindo examinar detalhadamente atividades complexas que envolvem a fala e outros comportamentos interacionais (FRANCIS; HESTER, 2004). O entendimento da AC é o de que a fala-em-interação é uma forma de ação social, uma forma de agir no mundo, o que inclui o mundo do trabalho. Nele, profissionais em seus contextos empresariais decidem, ordenam, reúnem-se, discutem e concluem juntos. É por meio das interações também que as pessoas vão construindo suas identidades, tais como as de gestor e de colaborador, por exemplo. A AC tenta entender como a fala e outros comportamentos de um interagente afetam o outro, embasando-se na premissa de que a fala é organizada e as ações dos interagentes são, assim, sequenciais (OSTERMANN; SOUZA, 2009).

O objetivo principal da AC, conforme explica Clifton (2009), é compreender como ocorrem os detalhes de conversas naturalísticas que terminam por revelar a tecnologia da conversa. A análise minuciosa das interações mostra como a conversa é metodicamente organizada, revelando os métodos que as pessoas usam para realizar ações no mundo (SILVA *et al.*, 2009); isto é, mostrando como as pessoas utilizam a maquinaria da conversa para “fazer as coisas” no mundo, para agir nele por meio da fala. Por isso, nessa perspectiva, fala equipara-se à ação (CLIFTON, 2009). Dessa forma, a AC procura descrever a organização social subjacente a regras de interação, procedimentos e convenções observáveis<sup>5</sup> que formam a interação social como ordenada e inteligível e tornam possível sua análise (GOODWIN; HERITAGE, 1990).

As ações interacionais, objeto de interesse da AC, acabam influenciando os objetivos organizacionais em maior ou menor grau e, por fim, acabam produzindo a própria realidade social que faz com que cada contexto empresarial seja singular, único, expressado por meio dos padrões, estruturas e processos que os constituem (ROUNCEFIELD; TOLMIE, 2011). Em contextos empresariais, a AC pode revelar estruturas de interação específicas para cada configuração de práticas de trabalho, demonstrando como uma organização define-se e é definida por tais estruturas interacionais (PSATHAS, 1995).

## **1.2 PROCESSOS DECISÓRIOS E DE PRODUÇÃO DE SENTIDO (*SENSEMAKING*): UM OLHAR A PARTIR DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

*Sensemaking* (termo traduzido aqui como “produção de sentido”) é um dos conceitos abordados pela Etnometodologia (GARFINKEL, 1967), área da qual a própria AC advém. Para Garfinkel (1967), as pessoas produzem sentido em todos os momentos em que estão em interação com outras pessoas. Ou seja, para poderem interagir umas com outras, as pessoas estão constantemente fazendo, atribuindo, criando sentido do que os outros fazem ou dizem. Portanto, ao analisarem-se dados

---

<sup>5</sup> Por motivos de espaço, neste artigo, não são apresentados os pressupostos ou conceitos que explicitam as práticas interacionais (p. ex., turno e organização de preferência) da AC. Em função disso, privilegiou-se tratar apenas dos aspectos interacionais evidenciados no processo analítico dos dados que compõem o *corpus* desta investigação.

de fala-em-interação sob a perspectiva da AC, torna-se possível identificar o próprio processo da produção de sentido.

No que tange aos estudos organizacionais, Weick (1995) é conhecido por seu entendimento sobre produção de sentido<sup>6</sup>, reconhecendo que grande parte de sua abordagem deve-se a Garfinkel (1967). Contudo, mesmo tomando algumas ideias emprestadas de Garfinkel, Weick não se mostra “fiel” à Etnometodologia, uma vez que suas análises centralizam dados *post hoc*. Mesmo assim, sua abordagem de produção de sentido é largamente conhecida nos estudos organizacionais.

Para March (1999), os processos de produção de sentido e os processos decisórios estão intimamente ligados. Já para Weick (1993), a produção de sentido acontece de maneira retrospectiva depois que a decisão é tomada, quando os tomadores de decisão vão procurar entender as consequências do que fizeram. Procurando entender o processo decisório sob o olhar de Weick (1995), quando o gestor encontra-se diante da premência de uma decisão, ele está em meio a uma situação repleta de ambiguidade e incerteza. A ambiguidade somente será diminuída se ele conseguir produzir sentido de sua decisão, através da ação da decisão e a partir de planos e de estimativas. A partir desse entendimento, a produção de sentido decorre do esforço para criar ordem e produzir sentido do que está acontecendo. Tal esforço somente será possível depois que a decisão foi tomada, pois, antes disso, existem apenas diferentes interpretações e possíveis sentidos para a situação, refletindo sua ambiguidade. Assim, ao mesmo tempo em que o indivíduo cria uma situação através da decisão tomada, recria o ambiente organizacional<sup>7</sup> pelos efeitos que sua ação decisória ocasionou.

A relação entre o entendimento da produção de sentido e o processo decisório está começando a ser explorada nos estudos organizacionais (RUDOLPH *et al.*, 2009; WINCH; MAYTORENA, 2009). Os processos decisórios são imanentes às atividades organizacionais a ponto de já terem sido entendidos como a própria essência das ações gerenciais (SIMON, 1965). As ações gerenciais podem ser entendidas como resultado da produção de sentido dos profissionais envolvidos no processo decisório, que ocorre de maneira tácita e emergente (WINCH; MAYTORENA, 2009). Especialmente em contextos empresariais de alto risco, como em companhias de

---

<sup>6</sup> O título original do livro de Weick (1995) é *Sensemaking in organizations*.

<sup>7</sup> Weick (1973: 28) entende “ambiente organizacional” como aquele constituído por ações de “atores” humanos que agem de maneira interdependente.

geração e transmissão de energia elétrica, o enfoque sobre tomada de decisão deve voltar-se para o entendimento da investigação e da interpretação de situações emergenciais a fim de atenuar efeitos imprevisíveis (WEICK *et al.*, 1999). Dessa maneira, levar em consideração o processo de produção de sentido no processo decisório é vantajoso quando não se conhece de antemão todas as possibilidades e quando o risco mostra-se alto. Essa abordagem pode favorecer o entendimento de ambientes repletos de incertezas, pois se fundamenta na capacidade de ação dos profissionais envolvidos nesse processo. Por isso, os processos decisórios podem ser compreendidos como atividades de fala (portanto, *ação*) nas quais os participantes orientam-se para contribuições consideradas adequadas em cada momento da fala-em-interação (CLIFTON, 2009), voltadas para a solução de eventos inesperados (WEICK; SUTCLIFFE, 2001), em contextos que envolvem risco e celeridade (WINCH; MAYTORENA, 2009).

## **2. CONTEXTOS EMPRESARIAIS DE EMERGÊNCIA: O CASO DO SETOR ELÉTRICO**

O setor elétrico brasileiro caracteriza-se pela atuação conjunta de empresas estatais e privadas. As empresas são divididas por suas atividades, sejam de geração, transmissão, distribuição, comercialização, importação e/ou exportação de energia. O mercado adaptou-se à situação de convivência entre mercado livre e mercado regulado (CCEE, 2011). O sistema de produção e transmissão de energia elétrica do Brasil é quase totalmente interligado (96,6%) e forma o Sistema Interligado Nacional (SIN). O SIN é altamente capilarizado e constitui-se predominantemente de usinas hidrelétricas (NAVARRO, 2011). Ele é composto por uma malha de transmissão da rede básica que apresentava 95.819,3 km no final de 2010 e um parque gerador de energia elétrica com capacidade instalada de 112.390 MW (ANEEL, 2011).

O SIN é constituído por diferentes agentes (geradores, transmissores, distribuidores e comercializadores). Muitos desses agentes são proprietários dos equipamentos de geração, transmissão, transformação e controle de tensão da rede operada (NAVARRO, 2011). Algumas vezes, os equipamentos são locados entre agentes e proprietários, o que inclui uma nova variável que é o conceito de

economicidade<sup>8</sup>. É por esse motivo (propriedade e locação) que as organizações deparam-se diariamente com um *trade-off*<sup>9</sup> – gerado pelos conflitos entre segurança *versus* economicidade (NAVARRO, 2011). Ressalta-se que os conflitos entre segurança e economicidade formam a essência da decisão evidenciada na interação analisada na próxima seção, conforme poderá ser observado.

Para simplificar, a coordenação sistêmica do SIN é realizada pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), que é operado por Centros de Operação do Sistema (COS) nos níveis nacional, regional e estadual. Os COS são centrais de monitoramento que coordenam, supervisionam e controlam em tempo real a operação de milhares de quilômetros de Linhas de Transmissão (LT) e dezenas de subestações em cada região e/ou estado brasileiro. O contexto da interação analisada neste artigo é um Centro de Operação do Sistema (COS) de um estado brasileiro.

No ambiente de controle e monitoramento da operação de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, há a constante preocupação pela continuidade do fornecimento dessa energia. A falha no fornecimento da energia elétrica afeta grande parte da capacidade social e econômica, constituindo-se em uma “infraestrutura crítica” (ROE; SCHULMAN, 2008). Os momentos de interrupções involuntárias no fornecimento de energia elétrica aos consumidores são emergenciais e precisam de decisões com celeridade para a sua solução (BORGES; OSTERMANN, 2012), restituindo brevemente, portanto, a normalidade. Por essa razão, tais momentos são considerados eventos inesperados, pois são ocorrências imprevistas que produzem consequências indesejadas aos objetivos da organização (ROBERTS, 1990).

A seguir é apresentado um exemplo de uma situação imprevista ocorrida no COS de um estado brasileiro.

---

<sup>8</sup> O conceito de economicidade envolve a constante preocupação de uma empresa com o controle de gastos e com a busca por baixos custos.

<sup>9</sup> *Trade-offs* são caracterizados como “incompatibilidade entre dois ou mais critérios, ou seja, as situações em que a melhoria de um critério poderá implicar um impacto negativo em outro” (PAIVA *et al.*, 2004, p. 55).

### **3. O PROCESSO DECISÓRIO NA FALA-EM-INTERAÇÃO EM UMA SITUAÇÃO IMPREVISTA E EMERGENCIAL**

Para fins de melhor compreensão do contexto em que ocorre a interação analisada, tornam-se necessários certos esclarecimentos. A interação analisada ocorre 31 minutos depois que o supervisor do COS fora avisado que havia um disjuntor pegando fogo em uma subestação telecomandada<sup>10</sup>.

A situação imprevista tratada pela interação sob análise aconteceu em um sábado do mês de abril de 2011, quando foi necessário um trabalho de conserto em um disjuntor de uma subestação telecomandada no interior do Estado, aqui denominada de Serra Linda I.<sup>11</sup> O conserto fora realizado pela equipe do plantão de operação e de manutenção. Depois de 47 minutos decorridos desde que o serviço havia sido dado como pronto e que a linha de transmissão havia sido ligada – mais precisamente, às 10h45min –, o vigia de Serra Linda I avistou fumaça e avisou os operadores de Serra Linda III que um disjuntor estava pegando fogo. Isso aconteceu porque Serra Linda I é uma subestação telecomandada, sob a responsabilidade dos operadores da subestação de Serra Linda III. A partir do aviso, o plantão de operação e manutenção foi acionado para que retornasse imediatamente à Serra Linda I, sendo identificado que o problema ainda ocorria no disjuntor (do tipo 52.1). Salienta-se que um disjuntor pode incendiar quando os contatos internos (que estão embebidos em óleo) não estão bem fechados, podendo então produzir um arco elétrico.

Nesse momento, o profissional do COS decidiu por tomar algumas medidas relativas à tensão e ao fluxo de potência antes de desligar o disjuntor 52.1 de Serra Linda I. Entretanto, no momento em que os despachantes do COS deram o comando para desligar o disjuntor 52.1, houve um desarme na Usina Pucuí (Usina Hidrelétrica que envia energia para a subestação) às 11h01min. Isso aconteceu porque o disjuntor 52.1 ficara parcialmente ligado, o que só foi verificado às 11h07min. Resolveu-se, então, proceder a um “pique de carga”, em combinação com a Eletro D – concessionária de distribuição de energia subordinada ao controle do COS estudado

---

<sup>10</sup> Controlada à distância.

<sup>11</sup> Todos os nomes de pessoas, cidades, subestações e usinas foram substituídos por pseudônimos para fins de preservação das identidades dos participantes e das instituições envolvidas.

–, para abertura de uma seccionadora. “Pique de carga” é uma operação conjunta e síncrona entre as concessionárias para que a carga elétrica de um local específico seja totalmente desligada por alguns segundos, com objetivos de manutenção e/ou recomposição do sistema. Deve-se salientar que o pique de carga resulta de uma decisão delicada para os operadores e supervisores dos COS envolvidos, uma vez que implica risco de restituição não síncrona do sistema e, portanto, da descontinuidade no fornecimento de energia elétrica, gerando prejuízos financeiros e sociais às empresas envolvidas e à sociedade, prejuízos esses que podem ser de larga escala.

A interação apresentada a seguir acontece ao telefone e envolve uma tomada de decisão entre Ricardo (Supervisor do COS) e Milton (Operador da Manutenção). Naquele momento, Ricardo encontra-se no COS localizado na capital do Estado, enquanto Milton encontra-se na subestação Serra Linda I (distantes por 300 km). A interação gira em torno da decisão pela realização ou não do pique, que deve ser tomada por Milton, uma vez que ele se encontra presencialmente junto ao disjuntor, bem como tem a atribuição de realizar manutenções preventivas, preditivas ou mesmo curativas nas instalações da subestação. Os operadores de manutenção, como é o caso de Milton, portanto, são responsáveis pela manutenção de transformadores de força, disjuntores, cabos de energia, chaves seccionadoras, barramentos, conexões, reguladores de tensão, termômetros, níveis de óleo isolante, entre outros equipamentos (AKIL *et al.*, 2010).

Depois de Milton e Ricardo decidirem-se pela realização do pique (apresentada no excerto a seguir), houve outras deliberações até a efetivação do pique. O procedimento do pique fez com que uma linha de transmissão entre os municípios de Estância e Serra Linda ficasse desligada das 11h26min às 11h28min, interrompendo o fornecimento de energia elétrica em 26 MW aos consumidores. Além disso, para o conserto final, a troca do polo do disjuntor danificado envolveu limpeza do óleo e um aparato que precisou ser movimentado por meio de um caminhão com guindaste. Houve danificação de 30% do disjuntor, que gerou um prejuízo de, aproximadamente, R\$ 230 mil. Houve ainda perda do equipamento, condição de alimentação de energia elétrica precária para os consumidores e sobrecarga de tensão em um gerador da Usina de Salto Grande.

#### 4. ANÁLISE DA FALA-EM-INTERAÇÃO: DECISÃO EM MOMENTO EMERGENCIAL

A interação analisa a seguir uma chamada telefônica iniciada pelo supervisor do COS (Ricardo) para o responsável pela manutenção de Serra Linda I<sup>12</sup> (Milton) às 11h16min. O motivo da ligação é a necessidade que Ricardo tem de uma decisão vinda de Milton sobre a possibilidade de fazer ou não o pique<sup>13</sup>.

##### Excerto: Interação (11h16min)

- 23 MILTON: viu:: ricardo=  
24 RICARDO: =SIM,  
25 (0.4)  
26 MILTON: esse <não ABRe>, não vai abrir: esse pó:lo, (0.7) e::  
27 eu tô achando um pouco ele↑va↓da essa CArga aí pra  
28 nós abrir a seccionadora direto ↓cara.  
29 (0.2)  
30 RICARDO: tá,  
31 (0.4)  
32 en↓tão tu acha MAIS seguro fazê o pique?  
33 (0.2)
- ((Omitidas as linhas 34-58 por tratarem de outro assunto))
- 59 MILTON: ah::: tá entendi. mas iGUAL esse um ponto (0.5) <um  
60 ponto (0.6) três megawatt> tu acha que não é um

---

<sup>12</sup> Normalmente a subestação de Serra Linda I é controlada à distância, porém Milton (que é o responsável pela manutenção de Serra Linda III) encontra-se no momento da interação nessa subestação.

<sup>13</sup> As convenções de transcrição, que se encontram em Anexo, são aquelas propostas por Jefferson (1984), adaptadas pelo Grupo de Pesquisa do CNPq *Fala-em-Interação em Contextos Institucionais e Não-Institucionais*, liderado por Ana Cristina Ostermann.

61 pouco elevado até pra nós abrir cara

62 RICARDO: >não hhh< é claro, quem vai abrir isso aí em campo é

63 tu, segurança quem vai definir isso aí é tu

64 por isso [xx xx]

65 MILTON: [tá não en]tão-

66 RICARDO: eu só preciso que tu (0.3) tu m- tu: tu me dê a

67 decisão final. porque daí sim >a gente tem tem um

68 procedimento pedir pra, tem que pedir pra eletro d<

69 (0.4) TU aí vai- excluir o religamento automático

70 em serra linda um, >o operador vai excluir o

71 religamento automático da linha eletro dê,<

72 MILTON: ah[ã:]

73 RICARDO: [né:](0.4) e: a gente (.) vai pedir daí o

74 pique pra ↑eletro dê ↓né:

75 (0.4)

76 MILTON: tá, não então nós vamo vamo fazê isso aí nós não

77 vamo abrir com essa carga, o ricardo.

78 (.)

79 RICARDO: tá bom en↓tão vamo fazê todo procedimento seguro aí.

80 MILTON: então tá bom.

Ricardo depende da avaliação de Milton sobre as condições de segurança encontradas no local. Milton realiza um pré-anúncio (l. 23: “viu:: ricardo=”), chamando a atenção de Ricardo, que se alinha imediatamente, como se vê na linha 24, respondendo de maneira colada, “=SIM”. Conforme se observa, nas linhas 26 a

28, Milton descreve para o supervisor do COS, por meio de um *account*<sup>14</sup>, a situação que está encontrando na subestação de Serra Linda I. Fala, em particular, sobre a dificuldade da abertura do polo do disjuntor, denotando receio acerca dessa abertura, expresso em: “eu tô achando um pouco ele↑va↓da essa Carga aí pra nós abrir a seccionadora direto ↓cara”. (l. 27-28).

Ricardo, diante disso, realiza uma formulação<sup>15</sup> na linha 32: “en↓tão tu acha MAIS seguro fazê o pique?”. Com essa formulação, Ricardo exprime a essência do que entendeu até então a respeito da situação de decisão exposta por Milton anteriormente. Milton orienta-se para uma série de perguntas sobre outros assuntos que não dizem respeito à realização do pique, somente retornando ao tópico na linha 59.

Com a nova orientação para outros assuntos (l. 34-58) e com a abstenção da confirmação (por Milton) da formulação (feita por Ricardo) sobre a decisão de fazer ou não o pique (l. 32), verifica-se um reposicionamento na decisão – um *back step* (uma volta atrás na decisão) –, o que faz retroceder todo o processo decisório em andamento. Em outras palavras, o supervisor do COS (Ricardo) continua dependendo da decisão do responsável pela manutenção (Milton) sobre a realização do procedimento de abrir a seccionadora de maneira manual; tal decisão dependia da avaliação do nível de segurança da operação.

Observa-se que essa decisão se transforma em um tópico “delicado” para Milton. Isso se expressa por intermédio da identificação dos *accounts* sobre o nível de elevação das cargas que poderiam incorrer em um risco, como expresso na fala de Milton (“tu acha que não é um pouco elevado até pra nós abrir cara”, linhas 60-61). Ressalta-se que o supervisor do COS precisa da decisão de Milton, uma vez que é Milton quem está na subestação e, assim, quem pode verificar *in loco* a situação. Por conta da hesitação demonstrada por Milton diante da decisão urgente, Ricardo deixa claro que esta (a decisão) é uma tarefa de Milton, uma vez que é este quem detém o

---

<sup>14</sup> *Accounts* são entendidos aqui como explicações que os interagentes proveem, explicitando motivos, causas e circunstâncias (HERITAGE, 1984).

<sup>15</sup> As formulações, conforme explicam Ostermann e Silva (2009, p. 98), “nada mais são do que métodos que os interagentes utilizam para demonstrar explicitamente sua compreensão de partes da interação” (HERITAGE; WATSON, 1979, 1980). Pode-se dizer, então, que alguém ‘formula’ uma conversa quando torna explícito o seu entendimento sobre o que foi dito anteriormente ou sobre o que está acontecendo ali, quer seja no turno imediatamente posterior, ou ainda depois de uma ou várias sequências interacionais, por meio de retomadas”.

conhecimento epistemológico, por estar no local e para averiguar a situação em um “aqui e agora”.

A percepção do supervisor do COS (Ricardo) sobre a dificuldade da decisão de Milton faz com que Ricardo reitere ser de Milton a responsabilidade decisória (fazer o pique ou abrir a seccionadora). Isso porque, se a opção for de abertura da seccionadora, Milton é quem deve concretizar o trabalho e, por conseguinte, é ele também que será responsabilizado pelas consequências, especialmente no caso de algo sair errado.

Observa-se, igualmente, que a hesitação de Milton o conduz a tentar obter certa cumplicidade de Ricardo, para que este se corresponsabilize na decisão. Percebe-se que o uso do pronome “nós” (linha 61) não expressa o sentido de um “nós” *institucional*, como quando falam em nome da instituição (especialmente em interações entre um representante institucional e um cliente) (DREW; HERITAGE, 1992). Nesse caso, refere-se a um convite tácito para que a responsabilidade da decisão seja compartilhada com Ricardo – não sendo assumida somente por Milton. A ação que Ricardo realiza, a partir disso, é a de não coadunar com a situação, o que se evidencia na pré-sequência, inclusive acompanhada de um pouco de riso (“>não hhh<”, na linha 62), que poderia se especular ser um indicador de assimetria institucional. A constatação de que Ricardo não aceita tomar a decisão por Milton evidencia-se com a continuação da fala de Ricardo nesse turno: “é claro, quem vai abrir isso aí em campo é tu, segurança quem vai definir isso aí é tu” (linhas 62-64). Com a ação de explicitar quais são as obrigações de um operador de manutenção quando diante de um equipamento avariado (o que pode também ser tomado como um *account* explicativo), Ricardo explicita a decisão como um dos deveres de Milton; isto é, decidir com base na situação verificada no local (subestação) é um dos predicados dos membros da categoria de pertença (SILVERMAN, 1998; SELL; OSTERMANN, 2009) da manutenção, da qual Milton é membro representante. Milton, diante dessa atribuição de responsabilidade, produz seu próximo turno de fala em sobreposição, aparentemente interruptiva (“[tá não en]tão”, linha 65), dando evidências de que, nesse momento, produziu sentido sobre o que fazer na situação.

Ricardo retoma o turno e produz um turno mais longo de fala na sequência (linhas 66-71), produzindo diretivos, que nos fornecem subsídios para compreender melhor a posição assimétrica em que ele, enquanto supervisor, encontra-se em relação à pessoa da manutenção (i.e. Milton). Observa-se que, nas linhas 66 e 67,

Ricardo passa a produzir um *account* que reitera as obrigações de Milton relacionadas à categoria “manutenção”, como explicitado anteriormente. Conforme se evidencia nessa análise, Ricardo produz quatro vezes o pronome pessoal “tu”, seguido de verbos que atribuem a Milton as obrigações de e responsabilidades por decidir e realizar os procedimentos (no que concerne à segurança no procedimento). Assim, Ricardo explicita que depende da decisão de Milton e conseqüentemente desses procedimentos para que seja possível fazer a solicitação para o “pique”.

A situação motiva Ricardo a sugerir a Milton que, se o processo descrito por ele for efetivado, é possível chegar a fazer o pique, tal como explicitado na linha 73, “[né:] (o.4) e: a gente (.) vai pedir daí o pique pra ↑eletro dê ↓né:”. Observa-se ainda que Ricardo produz um *account* narrativo a partir da linha 67 (“porque daí (...)”), quando ele passa a descrever como poderá ser efetivado o procedimento para a realização do pique, caso Milton tome a decisão. De Fina (2009) entende o *account* narrativo como uma declaração ou justificativa que explicita componentes explicativos para a realização de determinada ação. Portanto, Ricardo pode estar justificando, por meio de explicações do processo (do pique), a própria decisão de Milton, motivando-o a explicitá-la, o que ocorreu na linha 76. Salienta-se que foi a dúvida pela realização (ou não) do pique que levou Milton à situação assimétrica em que se encontra, tal como vem sendo demonstrado no exame dessa interação. A decisão de Milton, finalmente, é apresentada nas linhas 76 e 77: “tá, não então nós vamo vamo fazê isso aí nós não vamo abrir com essa carga, o ricardo”. Observa-se que a decisão de Milton repousa nas ideias de Ricardo, que foi quem, na prática, cumpriu o papel de supervisor e “orientou” a decisão. Destaca-se que o pique é uma operação que exige movimentação de vários agentes, requer autorização da ONS, pede a concordância das outras concessionárias de energia elétrica, necessita da realização de um trabalho síncrono de todos os agentes que possuem interligação com a subestação com problemas. A partir do comando do COS do estado em questão, os outros centros de operação de cada concessionária concretizam a interrupção na carga que liga aquela subestação, tornando necessário remanejar o fornecimento de energia para seus consumidores. Além disso, existe risco nessa operação de desligamento, visto que se pode gerar algum problema no sistema envolvido e aumentar o tempo durante o qual os clientes ficam sem energia elétrica.

Por tudo isso, são necessárias consistente argumentação e vigorosa convicção empírica – construída pela investigação do caso no local – para que seja realizado um pique. Essa é, portanto, uma decisão delicada, característica que fica evidente no processo decisório analisado nessa interação.

Para finalizar, Ricardo efetua uma formulação, transcrita na linha 79, “tá bom então vamo fazê todo procedimento seguro aí”. Observa-se que essa formulação fundamenta o entendimento dos interagentes sobre o sentido da interação, funcionando como um fechamento de tópico e finalizando a atividade de produção de sentido, tal como é proposto por Clifton (2006). Percebe-se assim, ao longo da análise, que a grande hesitação de Milton acaba por ser demonstrada por meio de suas ações interacionais ao longo do processo decisório, processo esse que acontece justamente *pela e na* fala-em-interação. Assim, a ação de Milton alocou-o em uma posição interacional assimétrica (i.e. inferior), posicionamento esse que acabou provocando atrasos e problemas para produzir-se sentido sobre as decisões a serem tomadas durante o evento inesperado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi o de contribuir para o entendimento e para a importância da análise de dados em tempo real de processos decisórios em contextos empresariais de emergência sob o enfoque da AC. Por meio da análise da interação apresentada, foi possível observar que a utilização de dados gravados em tempo real durante o processo decisório promove um novo olhar para os estudos na área da administração, uma nova perspectiva analítica – a respeito dos processos decisórios e de produção de sentido. Essa nova perspectiva analítica (nova para os estudos da administração) – somente possível de ser empreendida a partir de dados em tempo real –, quando comparada às tradicionais análises com métodos quantitativos oriundos de entrevistas ou questionários *post factum*, tão comuns nos estudos organizacionais, metaforicamente falando, não nos apresentam apenas um Raio-X do processo de tomada de decisão, mas uma tomografia computadorizada (informação verbal).<sup>16</sup> Nesse sentido, a AC – no Brasil abrigada nos departamentos de Linguística

---

<sup>16</sup> Informação coletada em palestra proferida no Doutorado em Administração na Unisinos (São Leopoldo) pela Dra. Yeda Swirski Souza em 2011, a quem agradecemos pela sugestão dessa comparação.

e Linguística Aplicada – tem muito a oferecer ao desenvolvimento e aprimoramento dos estudos organizacionais.

O empreendimento da análise de dados em tempo real exige métodos e técnicas mais refinados que possam se apropriar da densidade evidenciada nos ricos detalhes dos eventos gravados, muito devido à possibilidade de revisão *ad infinitum* dos dados, justamente por estarem registrados em áudio e/ou vídeo e transcritos, prática essa pouco usual nos estudos organizacionais (HINDMARSCH; LLEWELLYN, 2010).

Ao observar a interação analisada neste artigo, é possível depreender aspectos que não estariam disponíveis em metodologias mais tradicionais utilizadas nos estudos organizacionais, como, por exemplo, a identificação não somente dos momentos em que houve produção de sentido, mas também do processo dinâmico de sua construção.

Além disso, o processo decisório mostra-se descritível (visível e analisável) na fala-em-interação, constituindo-se no turno-a-turno como um tópico delicado, especialmente para o operador da manutenção, que, em princípio, é a pessoa a quem está atribuída a responsabilidade de decidir pela realização ou não do pique. A apreensão do processo da construção dessa decisão que acabou se revelando como delicada é outro exemplo de contribuição que a análise de dados em tempo real por meio da abordagem da AC pode proporcionar. O processo decisório na realização ou não do pique ou a operacionalização manual do disjuntor, no turno-a-turno interacional, demonstra-se delicado para Milton. Por meio da análise da interação, pode-se observar que Ricardo explicita a categoria de pertença de Milton, pois era Milton quem estava no “aqui e agora” diante do equipamento avariado (i.e. disjuntor): “quem vai definir isso aí é tu” (linha 62). A delicadeza da situação pode estar apontando uma ambivalência constante em ambientes de risco e de pressão que envolve a escolha entre a segurança ou a economicidade. A opção pela segurança implica a realização de procedimentos que se caracterizam pela confiabilidade do processo e dos sistemas com o mínimo de possibilidade de erros, o que em ambientes emergenciais exige mais tempo e muitas vezes gasto. A economicidade, por sua vez, envolve o mínimo de desperdício em termos de custos e de tempo sem o

fornecimento do serviço, no caso de energia elétrica, indo ao encontro dos objetivos organizacionais.

Dessa feita, fica claro que a análise de dados em tempo real, especialmente por meio da fala-em-interação em contextos de tomada de decisão, pode favorecer o aprofundamento do entendimento de seus processos. O estudo da decisão pode ser entendido de maneiras distintas por pontos de vista mais ou menos racionais (MARCH, 1999; MINTZBERG *et al.*, 2011). A utilização de dados em tempo real para o estudo dos processos decisórios pode contribuir muito no entendimento das decisões a partir da análise do “aqui e agora”, podendo até mesmo ajudar a diminuir a dificuldade das escolas de negócios na busca em ensinar a seus alunos a essência da gestão, que são as decisões propriamente ditas (MINTZBERG, 2006).

## REFERÊNCIAS

1. AKIL, Celso Voto; CARVALHO, Janaina Veiga; PAIVA, Ana Maria Severiano de. Práticas e saberes de trabalhadores: investigação na perspectiva da etnomatemática. *Revista Electrónica de Investigación en Educación en Ciencias*, v. 5, n. 1, p. 19-26, 2010.
2. ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica (Brasil). Relatório ANEEL 2010 / Agência Nacional de Energia Elétrica. Brasília: ANEEL, 2011.
3. BASTOS, Antonio V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, v. 7, número especial, p. 65-77, 2002.
4. BECHKY, Beth A.; OKHUYSEN, Gerardo A. Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, v. 54, n. 2, p. 239-261, 2011.
5. BORGES, Maria de L.; OSTERMANN, Ana C. As divergências na orientação dos participantes no processo de construção de intersubjetividade e suas consequências no processo decisório. *Veredas* (UFJF. Impresso), v. 16, p. 185-196, 2012.
6. CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica. Entenda o modelo brasileiro. Disponível em: <http://www.ccee.org.br>. Acesso em: 15 dez. 2011.

7. CLIFTON, Jonathan. A conversation analytical approach to business communication: the case of leadership. *Journal of Business Communication*, v. 43, n. 3, p. 202-219, July, 2006.
8. CLIFTON, Jonathan. Beyond taxonomies of influence. *Journal of Business Communication*, v. 46, n. 1, p. 57-79, 2009.
9. COOREN, François. Arguments for the in-depth study of organizational interactions: a rejoinder to McPhee, Myers, and Trethewey. *Management Communication Quarterly*, v. 19, n. 3, p. 327-340, 2006.
10. DE FINA, Anna. Narratives in interviews: the case of accounts for an interactional approach to narrative genres. *Narrative Inquiry*, v. 19, n. 2, p. 233-258, 2009.
11. DREW, Paul; HERITAGE, John. Analyzing talk at work: an introduction. In: DREW, Paul; HERITAGE, John (Eds.). *Talk at work: interaction in institutional settings*. Cambridge: Cambridge University, 1992.
12. FRANCIS, David; HESTER, Stephen. *An invitation to ethnomethodology: language, society and interaction*. London: Sage, 2004.
13. GARFINKEL, Harold. *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press, 1967.
14. GOODWIN, Charles; HERITAGE, John. Conversation Analysis. *Annual Review Anthropologist*, v. 19, p. 283-307, 1990.
15. HERITAGE, John. *Garfinkel and ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press, 1984.
16. HERITAGE, John; WATSON, Rod. Formulations as conversational objects. In: PSATHAS, G. *Everyday Language*. New York: Irvington Press, 1979, p. 123-162.
17. HERITAGE, John; WATSON, Rod. Aspects of the properties of formulations in natural conversations: some instances analysed. *Semiotica*, v. 30, p. 245-262, 1980.
18. HINDMARSH, Jon; LLEWELLYN, Nick. Finding organisation in detail: methodological orientations. In: LLEWELLYN, Nick; HINDMARSH, Jon. *Organisation, interaction and practice: studies in ethnomethodology and conversation analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

19. HUISMAN, Marjan. Decision-Making in Meetings as Talk-in-Interaction. *International Studies Of Management & Organization*, v. 31, n. 3, p. 69-90, 2001.
20. JEFFERSON, Gail. Transcription notation. In: ATKINSON, J. Maxwell; HERITAGE, John. *Structures of social action: studies in conversation analysis*. New York: Cambridge University Press, 1984.
21. LEWELLYN, Nick; HINDMARSH, Jon. Work and organisation in real time: an introduction. In: LEWELLYN, Nick; HINDMARSH, Jon. *Organisation, interaction and practice: studies in ethnomethodology and conversation analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
22. MARCH, James G. *The pursuit of organizational intelligence*. Malden: Blackwell Publishers, 1999.
23. MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND; Bruce; LAMPEL, Joseph. *Management não é o que você pensa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
24. MINTZBERG, Henry. *MBA? Não, obrigado*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
25. NAVARRO, Leonardo Luiz Lima. *Alta confiabilidade: um estudo sobre suas características e princípios*. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.
26. OSTERMANN, Ana C.; SILVA, Caroline. A formulação em consultas médicas: para além da compreensão mútua entre os interagentes. *Calidoscópico*, v. 7, n. 2, p. 97-111, 2009.
27. OSTERMANN, Ana C.; SOUZA, Joseane. Contribuições da análise da conversa para os estudos sobre o cuidado em saúde: reflexões a partir das atribuições feitas por pacientes. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 7, p. 1521-1533, jul. 2009.
28. PAIVA, Ely L.; CARVALHO, José M. Jr.; FENSTERSEIFER, Jaime A. *Estratégia de produção e de operações*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
29. PASSUELO, Caroline B.; OSTERMANN, Ana C. Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões. *Estudos de Psicologia*, v. 12, n. 3, p. 243-251, 2007.
30. PSATHAS, George. 'Talk and social structure' and 'studies of work'. *Human Studies*, v. 18, p. 139-155, 1995.

31. ROBERTS, Karlene H. Managing high reliability organizations. *California Management Review*, v. 32, n. 4, p. 101-113, 1990.
32. ROE, Emery; SCHULMAN, Paul R. *High reliability management*. Stanford: Stanford Business Books, 2008.
33. ROUNCFIELD, Mark; TOLMIE, Peter. Preface and overview: Garfinkel's Bastards...? In: ROUNCFIELD, Mark; TOLMIE, Peter (Eds.) *Ethnomethodology at work*. Aldershot: Ashgate, 2011.
34. RUDOLPH, Jenny W.; MORRISSON, J. Bradley; CARROL, John. The dynamics of action-oriented problem solving: linking interpretation and choice. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 14, p. 733-756, 2009.
35. SCHNACK, Cristiane Maria; PISONI, Thaís Dutra; OSTERMANN, Ana Cristina. Transcrição de fala: do evento real à representação escrita. *Entrelinhas* (UNISINOS Online), São Leopoldo, RS, v. 2, n. 2, p. 2, 2005.
36. SELL, Mariléia; OSTERMANN, Ana C. Análise de Categorias de Pertença (ACP) em estudos de linguagem e gênero: a (des)construção discursiva do homogêneo masculino. *Alfa* (ILCSE/UNESP), v. 53, p. 11-34, 2009.
37. SILVA, Caroline R.; ANDRADE, Daniela N. P.; OSTERMANN, Ana C. Análise da Conversa: uma breve introdução. *ReVEL*, v. 7, n. 13, 2009.
38. SILVERMAN, David. *Harvey Sacks: social science and conversation analysis*. New York: Oxford University Press, 1998.
39. SIMON, Herbert. Administrative Decision Making. *Public Administration Review*, v. 25, n. 1, Mar. 1965, p. 31-37.
40. WEICK, Karl E. *A psicologia social da organização*. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgard Blücher, 1973[1969]. 120 p.
41. WEICK, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: SAGE, 1995.
42. WEICK, Karl E. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, n. 4, p. 628-652, Dec. 1993.
43. WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen. *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
44. WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen; OBSTFELD, David. Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, v. 21, p. 81-123, 1999.

45. WINCH, Graham; MAYTORENA, Eunice. Making good sense: assessing the quality of risky decision making. *Organization Studies*, v. 30, n. 2 & 3, p. 181-203, 2009.

CONVENÇÕES DE TRANSCRIÇÃO		
[texto]	Colchete	Indica sobreposição de vozes.
=	Fala colada	Indica que não há espaço entre a fala de um interlocutor e a fala do interlocutor seguinte.
(1.8)	Pausa	Medida em segundos ou décimos de segundos. Representa a ausência de fala ou vocalização.
(.)	Micropausa	Equivale a menos de 0.2 segundos de ausência de fala ou vocalização.
,	Vírgula	Entonação contínua.
.	Ponto final	Indica entonação descendente e final.
?	Ponto de interrogação	Indica entonação ascendente.
-	Hífen	Indica interrupção abrupta da fala em curso.
:	Dois pontos	Alongamento de vogal ou consoante.
>texto<	Sinais de menor	Indicam fala mais rápida em relação à fala anterior e posterior.
<texto>	Sinais de maior	Indicam fala mais lenta em relação à fala anterior e posterior.
°texto°	Grau	Indica fala mais baixa em relação a anterior e posterior.
TEXTO	Maiúsculas	Volume mais alto em relação ao contexto anterior e posterior.
Texto	Sublinhado	Indica sílaba, palavra ou som acentuado.
↑↓	Setas	Indicam aumento ou diminuição na entonação.
Hhh		Indicam expiração audível.
(texto)	Parênteses	Indica dúvidas do/a transcritor/a.

xxxx		Cada x indica uma sílaba que não foi possível de se transcrever.
((texto))	Parênteses Duplos	Comentários do/a transcritor/a
(hhh)	Riso	Indica pulsos de riso.

**Quadro 1:** Convenções de Transcrição

Fonte: Adaptadas de Schnack, Pisoni e Ostermann (2005).

**ABSTRACT:** The main objective of this paper is to contribute to the understanding of the data analysis of real-time decision-making processes in emergency business contexts by means of the conversation analytical approach. In order to do so, we study the decision making process in talk-in-interaction in an unforeseen emergency situation at a Brazilian Operational System Center in the electrical sector. We analyze a recorded interaction that took place over the phone between professionals involved in the resolution of an emergency situation. The results indicate advances in analyzing the decision process by means of Conversation Analysis, demonstrating that the larger area of Applied Linguistics offers important methods and techniques to organizational studies. In addition, this analysis made it possible a more comprehensive understanding of the dynamic process of co-construction of decisions and sensemaking between the interactants. The interaction analyzed evidenced that the decision process might become a sensitive issue and may point to a constant ambivalence in contexts of risk and pressure: balancing out decisions between safety and economy.

**KEYWORDS:** Decision-making process; Talk-in-interaction; Applied linguistics; Emergency contexts; Conversation analysis.

Recebido no dia 24 de junho de 2013.

Aceito para publicação no dia 08 de agosto de 2013.