

DM
CAMO/II

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

TESE DE MESTRADO

Como é que os Gestores Utilizam o *E-mail* para Exercer Influência nas Práticas
Quotidianas dos seus Subordinados?

Isabel Maria Almeida de Freitas Camões, n.º 13 421

ORIENTADOR: Prof. Doutor João Vieira da Cunha
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Janeiro 2007



Instituto Superior de Psicologia Aplicada
17779
29/01/2008
Tel: 21 600 17 00 • ispa@ispa.pt

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Pof. Doutor João Vieira da Cunha, os meus mais sinceros agradecimentos pela paciência, perseverança, determinação, incentivo e motivação, que generosamente me ofereceu durante o período de elaboração desta tese.

Obrigada João. Sem a tua ajuda esta tese como ela é, nunca teria sido possível!

A todos os que fazem parte da minha vida e que me acompanham em todos os momentos, estando presentes mesmo quando eu estou ausente, obrigada pela vossa disponibilidade e dedicação. Esta tese é dedicada a vocês.

Isabel

RESUMO

Uma questão que emerge da adopção crescente das tecnologias de informação na vida quotidiana dos gestores, é saber como é que estes utilizam estas tecnologias para influenciar os seus subordinados directos na execução das suas tarefas diárias. A generalização da utilização do *e-mail* enquanto veiculo de comunicação levanta questões tais: Como é que os responsáveis conseguem criar e manter relações de confiança e motivação, com recurso a tecnologias de informação quando a proximidade física não é assegurada? Conseguirão eles estabelecer esta relação? Como o conseguem fazer? Como levam os seus subordinados à acção? Como os monitorizam?

Partindo da análise de caixas de *e-mail* de gestores de uma grande empresa Europeia, onde prevalece a comunicação virtual, foi possível identificar um conjunto de práticas que podem contribuir para a definição do papel do gestor enquanto utilizador do *e-mail*. O papel interpretivo do gestor que foi possível identificar durante esta análise parece ter influência directa nas funções do gestor definidas na teoria. Foram ainda identificados dois papéis do gestor aos quais a literatura tem dedicado pouca atenção e que nas comunicações virtuais assumem uma relevância fundamental: o Vendedor de Imagem e o Descodificador Estratégico. Estas funções parecem explicar em parte, como é que os gestores utilizam o *e-mail* para exercer influência directa nas práticas quotidianas dos seus colaboradores.

INDICE

Agradecimentos	I
Resumo	II
Índice	III
Índice de Tabelas	V
Índice de Figuras	VI
Introdução	1
Problema de Investigação	2
Pergunta de Investigação	4
Equipas em Trabalho Virtual	6
Hierarquia em Trabalho Virtual	8
O Papel do Gestor: Desafios da Virtualização	10
Método	18
Contexto	18
Dados	21
Análise	22
Análise de Géneros	24
Análise de Práticas	27
Construção de Narrativas	27
Resultados	29
Direcção Geral	30
Análise de Práticas: Direcção Geral	32
Análise de Práticas Comuns	32
Análise de Práticas Comuns: Anúncio	33
Análise de Práticas Comuns: Ordem	40
Análise de Práticas Comuns: Visibilidade	44
Análise de Práticas Comuns: Outros.....	48
Análise de Práticas Diferentes	48
Análise de Práticas Diferentes: Agradecimento Individual ..	49
Direcção de Unidades	54
Análise de Práticas: Direcção de Unidades.....	59
Análise de Práticas Comuns	59

Análise de Práticas Comuns: Anúncio	60
Análise de Práticas Comuns: Ordem	64
Análise de Práticas Comuns: Advertência	67
Análise de Práticas Comuns: Outros.....	70
Análise de Práticas Diferentes	71
Análise de Práticas Dferentes: Comunicação Individual	71
Análise de Práticas Dferentes: Visibilidade	74
Gestão de Equipas	76
Análise de Práticas: Gestão de Unidades.....	85
Análise de Práticas Comuns	86
Análise de Práticas Comuns: Outros	86
Análise de Práticas Diferentes	87
Análise de Práticas Diferentes: Reencaminhamento	89
Análise de Práticas Diferentes: Anúncio	91
Análise de Práticas Diferentes: Ordem	96
Análise de Práticas Diferentes: Comunicação Individual...	101
Discussão	105
Contribuição para a Teoria	105
A função de Interpretação do Gestor	105
Impacto nos Papéis do Gestor	108
Limitações da Investigação	111
Conclusões	113
Referências	115

INDICE DE TABELAS

Tabela 1.1: Relações de Trabalho em Organizações Virtuais	5
Tabela 1.2: Estilos de Gestão	13
Tabela 1.3: Funções de Gestão	15
Tabela 2.1: Áreas da TeleEuropa	18
Tabela 2.2: Distribuição de Gestores/E-mails por nível de gestão	22
Tabela 3.1: Práticas Comuns – Direcção Geral	33
Tabela 3.2: Anuncio – Direcção Geral	34
Tabela 3.3: Ordem – Direcção Geral	40
Tabela 3.4: Visibilidade – Direcção Geral	45
Tabela 3.5: Práticas Diferentes – Direcção Geral	49
Tabela 3.6: Agradecimento Individual – Direcção Geral	50
Tabela 3.7: Práticas Comuns – Gestão de Unidades	60
Tabela 3.8: Anúncio – Gestão de Unidades	61
Tabela 3.9: Ordem – Gestão de Unidades	64
Tabela 3.10: Advertência – Gestão de Unidades	67
Tabela 3.11: Práticas Diferentes – Gestão de Unidades	71
Tabela 3.12: Comunicação Individual – Gestão de Unidades	72
Tabela 3.13: Visibilidade– Gestão de Unidades	74
Tabela 3.14: Práticas Comuns – Gestão de Equipas	84
Tabela 3.15: Práticas Diferentes – Gestão de Equipas	88
Tabela 3.16: Reencamohamento – Gestão de Equipas	90
Tabela 3.17: Anúncio – Gestão de Equipas	92
Tabela 3.18: Ordem – Gestão de Equipas	97
Tabela 3.18: Comunicação Individual – Gestão de Equipas	102

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Organigrama TeleEuropa	19
Figura 2.2: Método	23

INTRODUÇÃO

O estudo do trabalho virtual tem vindo a emergir como um dos temas da actualidade, quer entre investigadores, quer entre vários outros intervenientes da sociedade, interesse este motivado tanto pelas alterações funcionais que esta nova realidade introduz nas formas de trabalho como pelas mudanças organizacionais que impõem (ver Schultze & Orlikowski 2001).

A virtualização do trabalho configura-se das mais diversas formas e tem vindo a ser reconhecida por académicos e gestores como uma realidade inevitável, irreversível e vantajosa para indivíduos e organizações (Barley & Kunda 2004; Yoffie & Cusumano 1999), embora se reconheçam também alguns aspectos menos positivos desta nova realidade (Stivers 1999). O reconhecimento desta importância torna-se evidente pela rápida adesão que organizações, instituições e indivíduos têm demonstrado a estas novas formas de comunicação e informação.

Embora as tecnologias de informação surjam como alternativa aos modelos tradicionais de organização, alguns dados empíricos e teóricos parecem apontar para a coexistência da virtualização com esses modelos organizacionais, não sendo perceptível uma adesão absoluta dos modelos teóricos propostos (Bain et al 2002; Townsend 2005).

Numa revisão bibliográfica relativa ao tema em foco, foi possível constatar a importância que tem sido dada à dinâmica das equipas virtuais e menos à relação que é estabelecida entre os gestores e seus subordinados e menos ainda à forma como esses gestores utilizam as novas formas de comunicação, em particular o *e-mail*, para se relacionarem com os seus subordinados (para uma excepção ver Cecez-Kecmanovic et al 1999).

Neste cenário, parece-me emergir uma oportunidade fundamental para a apresentação desta tese, onde o objectivo foi estudar a forma como os gestores recorrem ao *e-mail* para coordenarem ou influenciarem as actividades dos seus subordinados directos.

Esta dissertação pretende contribuir para o estudo deste fenómeno através da análise da utilização do *e-mail* nas relações de chefia numa unidade de vendas de

uma grande multinacional Europeia. Para este fim, este trabalho começa por fazer uma abordagem genérica ao problema de estudo e delimitar uma questão de investigação. Segue-se a descrição do método de estudo, a análise e a discussão das implicações e limitações do estudo.

PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

As organizações virtuais têm sido postuladas como o “afastamento radical” dos tradicionais, hierárquicos e estáveis modos de organização (Schultze & Orlikowski 2001).

À medida que as organizações vão aderindo às novas tecnologias de informação e comunicação (e.g. correio electrónico, fóruns on-line, weblogs), a natureza das equipas de trabalho vão igualmente sofrendo alterações significativas que vale a pena tentar analisar e comparar com as organizações ditas tradicionais, estabelecendo paralelismos e antagonismos para compreender a importância do fenómeno da virtualização do trabalho (Zuboff 1988). Da mesma forma, as relações estabelecidas entre os membros de uma mesma equipa de trabalho e entre os membros e as suas chefias vão-se configurando de forma diferente, criando-se assim novos desafios para os gestores e para os trabalhadores (Cecez-Kecmanovic et al 1999; Dewan & Kraemer 2000).

Algumas das evidências mais notórias das transformações que ocorrem como consequência dessa adesão à virtualização do trabalho e às novas formas de comunicação têm sido o aparecimento e difusão do tele-trabalho, a adopção de novas ferramentas de gestão, CRM e ERP e conseqüentemente, os novos relacionamentos que se estabelecem entre empresas e clientes bem como entre chefias e subordinados (Cunha & Cunha 2001).

Atendendo a que a informatização do trabalho é uma das consequências mais óbvias e imediatas da implementação das novas tecnologias de informação e comunicação, inúmeras alterações sociais e organizacionais podem ser apontadas, surgindo assim a necessidade de estudar e compreender estas novas formas de relações sociais bem como as novas formas de trabalho (Herring 1999; Orlikowski & Iacono 2001).

A forma como os gestores e colaboradores utilizam as redes de informação e comunicação nas organizações tem introduzido e continuarão a introduzir alterações sociais e organizacionais que nos levam, nesse contexto organizacional, a procurar compreender essas novas formas de trabalho. A utilização destas tecnologias de informação/comunicação permitem horários de trabalho mais flexíveis, alterações dos locais de trabalho, possibilidade do trabalho à distância, alteração das condições contratuais e novos sistemas de relacionamento (Jarvenpaa & Leidner 1999).

A distância é por isso a palavra chave na utilização das tecnologias de informação nas organizações (Armstrong & Cole 1995; Castells 2001). A ideia central é levar o trabalho ao trabalhador ao contrário do trabalhador ao trabalho. Este propósito vem acompanhado por argumentos que apresentam inúmeras vantagens, entre elas, a descentralização do trabalho e a fragmentação das empresas em pequenas unidades resultando em economias de escala, entre as quais se incluem investimento em imóveis e arrendamentos, mobiliário de escritório entre outros enquanto que para os trabalhadores se traduz numa maior liberdade e autonomia (Laubacher et al 1997). Mas existirão apenas vantagens?

De facto, parece que a utilização de tecnologias de informação permite ao trabalhador cooperar com os outros membros da sua organização ultrapassando barreiras espaço-temporais. No entanto, a utilização destas tecnologias parece introduzir outro tipo de problemáticas compensatórias: a nível dos indivíduos existe a possibilidade potencial de isolamento social devido à redução da proximidade com os colegas de trabalho e hierarquias (Wellman et al 2001) As empresas por sua vez perdem a capacidade de assegurar o controlo da presença e disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho, criando-se assim dificuldades acrescidas de controlo (Bloomfield & Coomes 1992; Dermer & Lucas 1986; Orlikowski 1991), reduzindo-se a criatividade e partilha de conhecimentos que resulta de encontros ocasionais (Allen 1984).

De acordo com a investigação actual na área (Schultze & Orlikowski 2001), para a gestão efectiva de organizações virtuais é necessário que as pessoas escutem, construam relações e compreendam o que é importante e o que é que representa valores e oportunidades para eles. Deve existir empatia, fluxo, abertura, confiança e tolerância. O sucesso requer uma combinação de qualidades e

competências individuais, experiência e motivação com um ambiente organizacional que proporcione as razões, os recursos o comprometimento e o suporte necessários.

E a questão que parece emergir da necessidade de combinação destes factores parece ser como é que os responsáveis conseguem criar e manter relações de confiança e motivação, com recurso a tecnologias de informação quando a proximidade física não é assegurada. Conseguirão eles estabelecer esta relação? Como o conseguem fazer?

A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO É POR ISSO UM IMPORTANTE TÓPICO DE INVESTIGAÇÃO EM GESTÃO, MAS O QUE ESTUDAR NESTE TEMA?

Pergunta de Investigação

Sendo vasta a investigação sobre os modos de comunicação e hierarquia que prevalecem nos modelos tradicionais de organização, o mesmo não acontece com as organizações onde a utilização de tecnologias de comunicação e informação se faz sentir e onde, embora o tipo de relação estabelecido entre pares tenha já algum material conclusivo o mesmo não acontece relativamente à forma como os gestores utilizam as tecnologias de informação e em particular o *e-mail* para se relacionarem com os seus subordinados.

De acordo com Schultze e Orlikowski (2001), as organizações tradicionais foram vistas como burocráticas, hierárquicas, integradas, co-instaladas, estáveis, adversas, focalizadas no capital financeiro, na mecanização, na automação, na economia de escala e no emprego fixo. Em contraste, a utilização de tecnologias de comunicação para permitir o trabalho à distância levam a organizações dinâmicas, digitais, flexíveis, colaborativas, focalizadas em capital intelectual, inovação, conhecimento, aprendizagem e contratos temporários, com trabalho em rede, *outsourced*, e distribuído.

Enquanto que em organizações tradicionais os membros trabalham frente a frente, nas organizações virtuais esses membros fazem parte de um processo de

comunicação dinâmico em que a própria comunicação passa a ser o motor de criação e desenvolvimento do conhecimento (Wenger 2000).

Na tabela 1.1- Relações de trabalho em organizações virtuais – pretendi enumerar um conjunto de pontos que foram já estudados e identificados como caracterizadores de cada uma das relações – entre pares e entre hierarquias em contexto virtual.

Tabela 1.1: Relações de Trabalho em Organizações Virtuais

Organizações Virtuais		
RELAÇÕES DE TRABALHO	Entre Pares	Capacidade de adaptação a diversas culturas; Transformação do conhecimento implícito ou tácito; Relações de confiança estabelecem-se rapidamente; Flexibilização e utilização racional dos recursos necessários.
	Hierarquias	Redução e simplificação das estruturas formais; Redução do número de gestores intermédios; Tecnologia surge como alternativa aos modelos de estruturas centralizadas ou descentralizadas; A condução de equipas faz-se com base em performance, auto-realização e envolvimento; Os subordinados partilham conhecimentos por auto-iniciativa; Os líderes conduzem os seus subordinados à reflexão através das suas questões.

A capacidade de adaptação a diversas culturas, a oportunidade de transmitir e configurar conhecimento implícito em tácito, as relações de confiança que se estabelecem rapidamente e a flexibilização bem como a racionalização dos recursos utilizados parecem caracterizar as relações entre subordinados que integram organizações em que impera o trabalho virtual (Meyerson et al 1996).

Por outro lado, a investigação realizada sobre as relações de hierarquia em organizações virtuais sugere que existe uma tendência para a redução e simplificação

das estruturas formais que se traduz por uma redução do número de gestores intermédios. As tecnologias de informação surgem como alternativa aos modelos tradicionais mais ou menos centralizadores e os gestores parecem conduzir os seus subordinados através das suas questões, onde esses subordinados assumem um papel de maior envolvimento, auto-iniciativa e auto-realização (Hedlund 1993; Jones 1995).

Equipas em Trabalho Virtual

Uma equipa virtual é uma equipa na qual “os membros transcendem o tempo, o espaço e/ou cultura” (Jarvenpaa & Leidner 1999). É um agrupamento de pessoas que colaboram entre si a partir de localizações dispersas, mais ou menos distantes, recorrendo às tecnologias de informação para desenvolver trabalhos em torno de uma tarefa específica, tarefas complementares ou tarefas que não se complementam directamente, normalmente dentro da mesma organização, podendo no entanto, estabelecer-se entre pessoas de organizações diferentes, pelo recurso a consultores externos, fornecedores, distribuidores, clientes, projectistas ou outros.

A investigação em organizações virtuais tem-se focalizado no estudo da dinâmica de equipas e suas relações, centrando-se fundamentalmente em quatro temas:

O primeiro centra-se na forma como os membros de uma equipa virtual desenvolvem a capacidade de se adaptarem a diferentes culturas (ocupacionais, empresariais e nacionais), valores e princípios. Estes membros devem estar conscientes que é mais difícil gerar coesão e satisfação do que numa situação convencional (Armstrong & Cole 1995). Por seu lado, os processos e as estruturas organizacionais devem ajustar-se de forma a acomodar a dinâmica e flexibilidade das equipas virtuais.

O segundo centra-se na forma como as interacções numa equipa virtual proporcionam a transformação do conhecimento implícito ou tácito que cada indivíduo tem, em oposição ao conhecimento explícito ou socializado que fica

documentado para que outras pessoas, dentro ou fora da organização, beneficiem rapidamente dele aplicando o conhecimento obtido na resolução de problemas similares (Heath & Luff 2000).

O terceiro tema focaliza-se na formação emergente de relações de confiança entre os membros de equipas virtuais globais. Esta corrente de investigação tem vindo a mostrar que esta confiança pode ser importada mas que também é possível criá-la através do comportamento de comunicação estabelecida pelas primeiras formas chave (Jarvenpaa & Leidner 1999; McAllister 1995; Meyerson et al 1996). A comunicação que se estabelece em torno de um projecto ou tarefas surge como uma necessidade de manter a confiança.

O quarto e último centra-se em estudar a forma como as equipas virtuais permitem flexibilidade, reacção, baixos custos e utilização melhorada dos recursos necessários para encontrar cada mudança referida no ambiente altamente e dinâmico dos negócios globais (Ciborra 1999; Kudyba & Diwan 2002; Tatikonda & Rosenthal 2000).

Em suma, a investigação realizada sobre equipas de trabalho virtual tem-se debruçado sobre a forma como esses membros tendem a adaptar-se a novas culturas, princípios e valores, sobre as dinâmicas de difusão do conhecimento onde os indivíduos partilham o conhecimento táctico e onde existe um registo desse conhecimento.

Por outro lado, esta área de investigação tem mostrado que, embora a confiança entre membros de equipas virtuais se estabeleça mais rapidamente do que entre membros de equipas reais, esta tem variações, embora possa ser construída através dos modos de comunicação (Mayer et al 1995; Meyerson et al 1996). As equipas virtuais permitem a flexibilização, redução de custos e uma optimização dos recursos disponíveis.

Hierarquia em Trabalho Virtual

A investigação sobre virtualização das organizações tem-se centrado em mostrar que essa virtualização das empresas é a redução e simplificação das estruturas formais que suportam a empresa.

As organizações tendem a reduzir o número de gestores intermédios e os sistemas de informação assumem o controlo de muitas funções de comunicação e coordenação que previamente eram controladas por esses gestores intermédios, onde as linhas de gestores que permanecem são libertados de algumas rotinas, tendo no entanto assumido uma maior responsabilidade (Ashkenas et al 1998; Holland & Lockett 1997; Nidumolu & Subramani 2003).

Se no passado os responsáveis tinham que escolher entre uma estrutura centralizada ou descentralizada, hoje têm, de acordo com Applegate (1988), uma outra opção, as tecnologias de informação que suportam a flexibilidade e a reacção a uma organização descentralizada bem como a integração e controlo de uma organização centralizada.

De acordo com esta investigação, a condução que parece agora fazer-se das organizações (virtuais), já não assenta numa base de segurança, estabilidade e hierarquia mas antes em performance, auto-realização e envolvimento (Brown & Duguid 1991).

Os membros de uma organização virtual desenvolvem e partilham conhecimentos por auto-iniciativa mais do que por uma directiva organizativa, ainda que o líder ou gestor tenha um papel chave no estímulo à participação dos seus membros. Dado que o uso de meios de comunicação requer que as pessoas actuem conjuntamente, é importante que os utilizadores desses meios considerem como é que os outros actuarão em vez de fazerem escolhas isoladas (Markus 1994).

O líder ou gestor de uma organização virtual conduz os membros à reflexão das diversas perspectivas iniciais e ajuda-os a gerar novos conhecimentos mediante as suas intervenções (perguntas, interpretações, reconhecimento das contribuições pessoais, observações sobre o processo de interacção dos membros da organização). Em organizações virtuais os subordinados são parte do sistema de informação. Os trabalhadores virtuais são “informatizados”, sugerindo que estes devem ser geridos

da mesma forma que são as base de dados, margens de lucro ou inventários (Bain & Taylor 2000).

O futuro e a estabilidade das equipas virtuais dependem das capacidades individuais e organizacionais e as organizações que trabalham com equipas virtuais não podem depender unicamente dos indivíduos para alcançar os seus objectivos organizacionais.

Existem no entanto outros indicadores que parecem apontar para a coexistência da hierarquia formal com a virtualização das organizações.

Uma grande parte das organizações que adquirem tecnologias de informação e que são pioneiras nessa aquisição parecem não implementar as mudanças que a literatura esperaria e muito menos ao ritmo que seria expectável.

Empresas como a Wal Mart Stores, BP, Exxon Mobil, General Motor, Deutsch Bank, Nestlé ou Pfizer, entre muitas outras, identificadas pela Fortune 500 como algumas das 500 maiores empresas do mundo, embora sendo pioneiras na aquisição e actualização de tecnologias de informação e virtualização do trabalho permanecem com estruturas formais verticais, onde algumas das mudanças apontadas como inevitáveis por alguns investigadores (Handy 1991), tais como redução dos níveis hierárquicos parecem não se fazer sentir.

A coexistência da estrutura hierárquica formal com a adopção de tecnologias de informação que parece acontecer em diversas empresas, remete-nos para a possibilidade de ocorrer uma de duas alternativas: por um lado as empresas podem adoptar a comunicação virtual mas manter a hierarquia formal, no qual o *e-mail* mais não é do que um instrumento de apoio à chefia tradicional *face to face*. De acordo com Markus (1994) as organizações hoje enfrentam uma competição severa e pressões económicas impensáveis à algumas décadas atrás. Para fazer face a esta pressão, estas empresas adoptam tecnologias de informação porque acreditam que a sua utilização permitirá um aumento da produtividade pessoal e organizacional (Rice & Bair, 1984).

Algumas empresas mantêm a hierarquia formal mas adoptam as novas tecnologias como meios facilitadores da gestão. Os critérios para a sua adopção assentam na potencialidade que estes meios oferecem enquanto facilitadores de alguns desses processos de gestão. O *e-mail* por exemplo, oferece a possibilidade de

partilhar mensagens com grupos de pessoas em simultâneo, permite que determinada mensagem possa ser criada ou alterada especificamente para um receptor determinado e permite obter e enviar o *feedback* de forma imediata (Daft & Weick 1984). Estes gestores, acreditam que a comunicação *face to face*, comunicação oral e comunicação via telefone são mais eficientes mas reconhecem que a comunicação via *e-mail* é muito mais rápida do que aquela que é baseada na troca de documentos e relatórios.

De acordo com Markus (1994), a adopção, o uso e as consequências da utilização de tecnologias de informação pode ser consequência de processos sociais tais como, responsabilização, socialização e controlo social, os quais requerem perspectivas sociais para a sua compreensão.

Por outro lado, algumas empresas adoptam as tecnologias de informação nas quais se inclui o *e-mail* como uma alternativa à gestão tradicional, onde o objectivo é a promoção de novas práticas de gestão e relacionamento (e.g. Romm & Pliskin 1998). Como já referido, estas empresas têm como objectivo reduzir significativamente a interacção pessoal entre chefes e subordinados e reduzir o número de gestores intermédios (ver exemplos em Heath & Luff 2000).

A existência de investigação limitada sobre a utilização de novas tecnologias na gestão actual e a substituição de níveis de gestão por essas mesmas tecnologias oferece à investigação a possibilidade de emergir com novos papéis para o gestor actual.

Mas para que se consiga compreender o papel do gestor neste novo ambiente, é necessário compreender qual o papel do gestor.

O Papel do Gestor: Desafios da Virtualização

Parece ser uma curiosidade que, a literatura dos mais reconhecidos escritores sobre gestão, enfatize em particular uma das múltiplas tarefas do trabalho de gestão, sem no entanto se referirem às restantes. Em conjunto, talvez consigam focar todas as funções mas mesmo assim, não conseguirão definir todo o trabalho de gestão. Tom Peters diz que os gestores são aqueles que agem, Wall Street diz que gestores são aqueles que fazem acordos, Michael Porter sugere que são os que pensam. Abraham Zaleznik e Warren Bennis, por sua vez defendem que, bom gestores, são

líderes. Para Henry Fayol (1949) e Chester Barnard (1938), entre outros, bom gestores são controladores.

A multiplicidade de formas de gestão que podem surgir como práticas quotidianas são consequência da combinação assimétrica de um conjunto de competências, aptidões, influências culturais, organizacionais e conjunturais (Watson 2001). A flexibilidade de cada gestor tende a enquadrar-se no ambiente que lhe é proposto, sendo várias as características que determinam o estilo de gestão de cada um.

Estilo de gestão é a forma como vemos um gestor desempenhar as tarefas requeridas pela sua função. Visto pelo lado de fora, os gestores podem gerir acção directamente, podem gerir pessoas encorajando-as a tomar as acções necessárias e podem gerir informação com o objectivo de levar as pessoas a agir. Por outras palavras, o objectivo último de uma função de gestão de cada unidade funcional de qualquer organização, é a tomada de acção, a qual pode ser gerida directamente, indirectamente através de pessoas ou ainda mais indirectamente através da transmissão de informação através dessas pessoas (Mintzberg 1994).

Na tentativa de estabelecer um modelo, Henry Mintzberg (1994) desenvolveu um estudo onde pretendeu sistematizar os diversos modos de gestão. De acordo com o autor, o gestor pode intervir, utilizando um dos três níveis propostos (1) através da informação, (2) através das pessoas ou (3) através da acção. No entanto, uma vez escolhido o meio, o gestor deve trabalhar os restantes de forma a não os excluir da sua função.

(1) Na gestão através da Informação, o foco das actividades dos gestores não são as pessoas nem as acções em si mesmo mas antes a informação como uma forma indirecta de fazer as coisas acontecerem. Os gestores podem fazer a sua gestão comunicando onde decompõem os ambientes, monitorizam as suas próprias unidades, partilhando e distribuindo pelos outros quantidades consideráveis de informação ou, controlando, como uma forma de evocar e provocar a acção das pessoas que lhes reportam.

A forma de comunicação pode assumir duas configurações, a informação formal, ou seja, informação capaz de ser processada através de um computador e a informação oral, isto é, informação ligeira, bisbilhotice e inclusivamente, informação

não verbal, aquela que é sentida mas não ouvida, a qual assume um protagonismo importante entre as tarefas de gestão.

A forma de controlo pode ser implementada pelo desenvolvimento de sistemas, no qual o gestor recorre ao uso da informação para controlar o comportamento dos seus colaboradores, pela concepção de estruturas, a qual consiste na atribuição de responsabilidades e definição de autoridade hierárquica. Os gestores exercem controlo através do processo de informação, ou ainda, através de imposição de directivas, a mais directa forma de controlo. Os gestores fazem opções específicas, dão ordens específicas, normalmente com recurso à delegação de responsabilidades específicas e autorizando pedidos particulares.

(2) Na gestão através das pessoas a gestão coloca-se mais perto da acção mas ainda longe dela. Esta forma de gestão pode ser feita por condução na qual existe um esforço por parte dos gestores, não só em obter e partilhar informação, mas utilizá-la de forma directa dentro dos seus departamentos, podendo assumir um nível individual onde os gestores conduzem e dirigem os seus colaboradores, motivando-os, inspirando-os, preparando-os, educando-os, empurrando-os e aconselhando-os ou por nível grupal, no qual os gestores gerem as suas pessoas, construindo e gerindo equipas. O outro modo de gestão através das pessoas é por ligação na qual os gestores regulam a influência interna de modo a proteger os seus colaboradores.

(3) Na gestão pela acção, os gestores gerem passivamente os seus departamentos através da informação e eficazmente através de pessoas. Eles gerem também activamente e de forma instrumental através do seu envolvimento directo na acção. Aqui, a gestão pode assumir a forma de fazer, na qual os gestores agem directamente em vez de indirectamente através da gestão de pessoas ou através do processamento da informação, podendo falar-se num fazer dentro, o qual envolve projectos e problemas e/ou fazer fora o qual inclui acordos e negociações.

Em resumo, na tabela 1.2: Estilos de Gestão podemos ver resumidamente os estilos de gestão propostos por Mintzberg (1994).

Tabela 1.2: Estilos de Gestão

GESTÃO POR INFORMAÇÃO: o foco das actividades dos gestores não são as pessoas nem as acções em si mesmo mas antes a <i>Informação</i> como uma forma indirecta de fazer as coisas acontecerem.	
Comunicando: os gestores decompõem os ambientes, monitorizam os seus próprios departamentos, partilham e distribuem quantidades consideráveis de informação.	Informação Formal: informação capaz de ser processada através de um computador
	Informação Oral: informação ligeira, bisbilhotice, e inclusivamente informação não verbal, aquela que é sentida mas não ouvida, a qual assume um protagonismo importante nas tarefas de gestão
Controlando: forma de os gestores não só obterem e partilharem informação mas um meio de evocar e provocar a acção das pessoas que lhes reportam. Os gestores tentam controlar como as outras pessoas trabalham, especialmente na alocação de recursos e sobre quais as acções que eles são levados a tomar.	Desenvolvimento de sistemas: (o mais comum) uso da informação para controlar o comportamento dos colaboradores.
	Concepção de estruturas: atribuição de responsabilidades e definição de autoridade hierárquica. Os gestores exercem controlo através do processo de informação.
	Impõem directivas: a mais directa forma de controlo. Os gestores fazem opções particulares, dão ordens específicas, normalmente com recurso à delegação de responsabilidades específicas e autorizando pedidos particulares.
GESTÃO ATRAVÉS DAS PESSOAS: forma de gestão mais perto da acção mas ainda longe dela.	
Condução: existe um esforço por parte dos gestores, não só em obter e partilhar informação, mas utilizá-la de forma directa dentro dos seus departamentos	Nível Individual: os gestores conduzem e dirigem os seus colaboradores, motivando-os, inspirando-os, preparando-os, educando-os, empurrando-os, aconselhando-os, etc.
	Nível grupal: os gestores gerem as suas pessoas, construindo e gerindo equipas.
Ligação: os gestores regulam a influência interna de modo a proteger os seus colaboradores.	
GESTÃO POR ACCÇÃO: se os gestores gerem passivamente através da informação e eficazmente através de pessoas, eles também gerem activamente e instrumentalmente através do seu directo envolvimento na acção.	
Fazer: os gestores agem directamente em vez de indirectamente através da gestão de pessoas ou através do processamento da informação	Fazer dentro: envolve projectos e problemas.
	Fazer fora: inclui acordos e negociações

Num outro estudo, efectuado em 1975, Henry Mintzberg demonstrou que: (1) Os gestores trabalham a um ritmo implacável. As suas actividades são caracterizadas por brevidade, variedade e descontinuidade e eles são fortemente orientados para a acção e não gostam de actividades reflexivas. (2) Além de algumas excepções, o trabalho de gestão envolve um conjunto de tarefas rotineiras, nas quais se incluem os rituais e cerimónias, negociações e o processamento de informação que liga a organização ao seu departamento e vice-versa. (3) Os gestores favorecem fortemente os meios de comunicação verbal, a saber – chamadas telefónicas e reuniões. (4) Os gestores programam o tempo, processam informação, tomam decisões, etc. – mas continuam agarrados às suas convicções.

Dentro de um departamento, cada especialista é quem normalmente conhece mais sobre a sua especialidade, mesmo mais que o gestor. Mas, porque o gestor tem uma ligação directa com todos os especialistas, este tem um amplo conhecimento de todo o departamento.

O trabalho de um gestor pode ser descrito em termos de várias actividades ou de acordo com jogos organizados de comportamentos identificados com uma posição.

Mintzberg (1975), em “The manager’s job: folklore and fact”, identificou 10 funções que fazem parte do trabalho de um gestor, os quais se dividem entre três categorias principais – ver Tabela 1.3:

Tabela 1.3: Funções de Gestão

Funções Interpessoais: autoridade formal e relações interpessoais	Figurehead (Pessoa decorativa): os gestores desempenham algumas funções e deveres de natureza cerimonial ou formal.
	Líder: o gestor é responsável pelo trabalho das pessoas do seu departamento, pelo que, essa responsabilidade exige liderança directa.
	Função de Ligação: os gestores estabelecem os contactos com a hierarquia fora do seu departamento.
Funções de Informação: em virtude dos seus contactos interpessoais, tanto com os seus colaboradores como com a sua rede de contactos, o gestor surge como o nervo central da sua unidade de responsabilidade. Ele pode não saber tudo mas tipicamente conhece mais do que qualquer membro da sua equipa.	Funções de Monitor: o gestor examina o seu ambiente para informação, interroga as suas ligações de contacto e os seus colaboradores e recebe informação não solicitada, muito desta resultante da rede de contactos que ele próprio desenvolveu.
	Funções de Disseminador: o gestor tem que distribuir muita da informação que recebe. O gestor passa alguma da sua informação privilegiada directamente aos seus colaboradores, os quais não teriam acesso a ela de outra forma.
	Funções de Porta Voz: o gestor emite alguma da sua informação para fora do seu departamento. Por outro lado, o gestor tem que informar e satisfazer as pessoas com influência que controlam a sua unidade organizacional.
Funções de Decisão: a informação não é um fim, em si mesmo. É antes um input para a tomada da decisão. O gestor tem o papel principal no sistema de tomada de decisão do seu departamento.	Função de Empreendedor: o gestor procura melhorar a sua unidade, adaptando-a à mudança que condiciona o ambiente. O gestor é um iniciador voluntário da mudança.
	Função de Gestor do distúrbio: involuntariamente o gestor responde a pressões.
	Função de alocador de recursos: o gestor tem a responsabilidade de decidir quem faz o quê, na sua unidade de responsabilidade. Ainda, o gestor autoriza as decisões importantes da sua unidade antes destas serem implementadas.
	Funções de negociador: os gestores gastam tempo considerável em negociações.

Fonte: Mintzberg (1975)

As dez funções atrás descritas não são facilmente separáveis. Temos que olhar para o trabalho do gestor como um trabalho integrado. Parece ser que a eficácia do gestor é influenciada significativamente pela sua introspecção no seu próprio trabalho. A sua performance depende da forma como ele entende e responde às pressões e dilemas da sua própria função.

Os estudos efectuados à forma de trabalho dos gestores parecem apontar para que, a maior parte dos obstáculos de gestão – o dilema de delegação, a informação centralizada num cérebro, os problemas de trabalhar com cientistas de gestão - gravite em torno da natureza verbal da informação do gestor (Dalton 1957; Davis & Luthans 1980; Mintzberg 1975; Sayles 1989; Selznick 1957).

Existe um grande perigo em centralizar a informação de um departamento ou de uma organização na mente de um gestor. Quando ele deixar a organização, se a deixar, a sua memória sairá com ele. E quando os seus colaboradores desconhecem o alcance verbal do seu gestor, eles estarão em desvantagem de conhecimento (informação).

Assim, um gestor é desafiado a encontrar maneiras sistemáticas de partilhar a sua informação privilegiada: tratar conscientemente as pressões superficiais dando particular atenção aos problemas que a requerem, deixando para trás a informação tangível, e tentando ver uma visão alargada e com recurso a técnicas analíticas.

Controlando o seu próprio tempo, transformando obrigações em vantagens e transformando as coisas que deseja fazer em obrigações.

Mas será que em empresas onde o trabalho de gestão é substituído gradualmente por sistemas de informação os papéis dos gestores se mantêm intactos, ou haverá também aqui uma readaptação das funções do gestor?

Alguma investigação tem mostrado que estas tecnologias de informação têm sido usadas para implementar o controlo em processos produtivos, onde os supervisores do trabalho são substituídos por controlos virtuais, integrados em programas sequenciais de produção, aumentando-se assim a produtividade, efectivando-se o controlo e reduzindo-se os erros (Ball 2003; Dandeker 1990; Sewell & Wilkinson 1992). Também os operadores são substituídos em algumas funções por essas novas tecnologias.

Esta nova forma de trabalho em equipa proporciona uma melhor qualidade de vida aos membros dessa equipa enquanto que, simultaneamente, melhora o desempenho total da organização. Assim, o objectivo passa a ser identificar os melhores meios para obter um eficiente trabalho de equipa e obtenção de melhores resultados finais (Sewell 1998). Esta investigação tem-se centrado em contextos de gestão indirecta: fábricas e consultores (standartização). Mas o que acontece em

contextos de gestão directa (supervisão directa), em que os gestores têm capacidade e necessidade de exercer influencia directa no trabalho? E é esta questão que nos remete para a pergunta de investigação, objecto de estudo:

Pergunta de Investigação: **COMO É QUE OS GESTORES UTILIZAM O *E-MAIL* PARA EXERCER INFLUÊNCIA NAS PRÁTICAS QUOTIDIADAS DOS SEUS SUBORDINADOS?**

MÉTODO

Contexto

A unidade de análise do estudo é uma unidade de vendas (UniVendas) de uma das maiores empresa Europeias de Telecomunicações, a qual será referida nesta tese como TeleEuropa.¹

Esta empresa, TeleEuropa, foi fundada no século XIX como empresa estatal tendo sido privatizada nos anos 80, data a partir da qual ficou sujeita a fortes pressões exercidas pelas entidades regulamentadoras para as leis da concorrência. Possui 73% do mercado das linhas fixas de telefone do país onde opera, com mais de 20 milhões de clientes e perto de 30 milhões de linhas telefónicas. A 31 de Março de 2005, final do ano financeiro, apresentou um resultado bruto de 70 mil milhões de euros, o qual gerou perto de 2 mil milhões de lucro. Emprega mais de 100 000 pessoas, 92% dos quais trabalham no mercado doméstico.

Esta empresa divide-se em quatro grandes áreas: Retalho, Soluções, Serviços Internacionais e Internet, cujas áreas de actuação se detalham a seguir (Tabela 2.1):

Tabela 2.1: Área da TeleEuropa

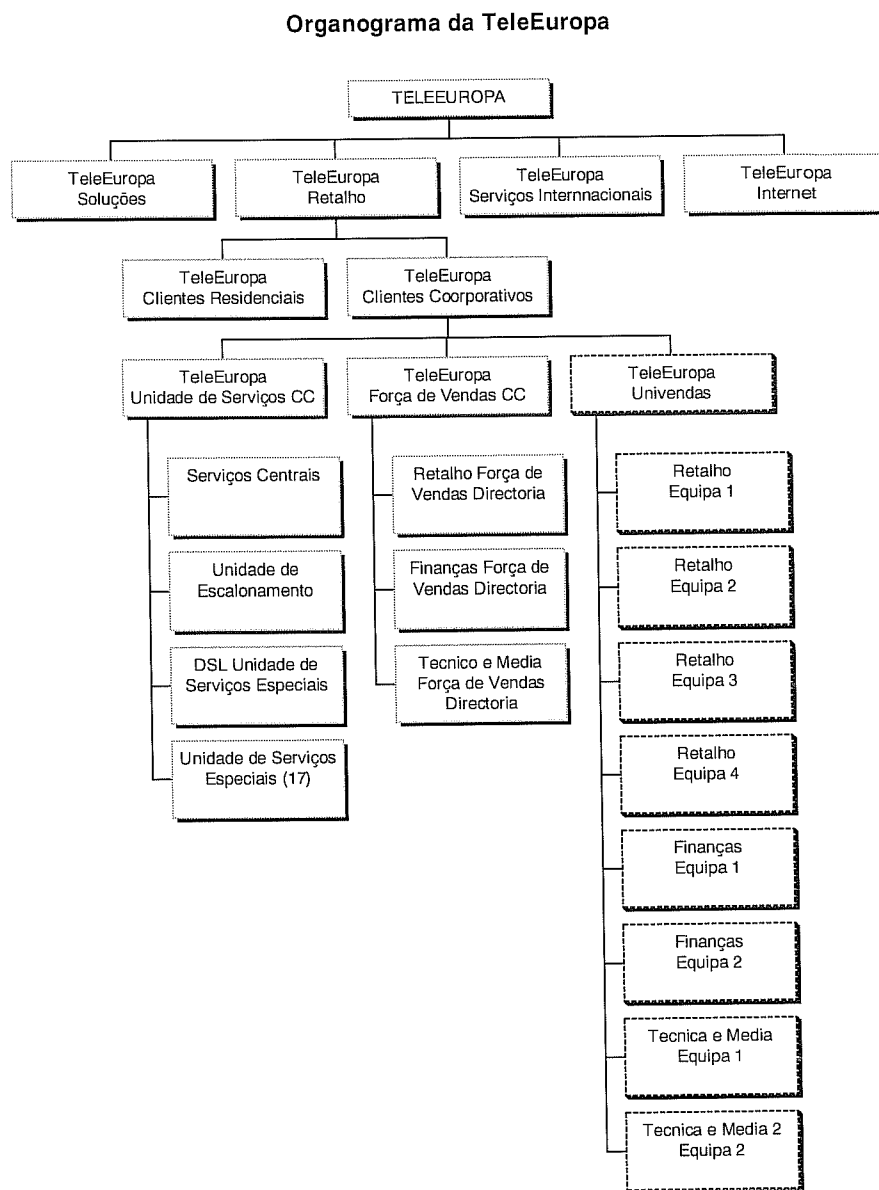
Departamentos	Áreas de Actuação
Retalho	Venda de serviços de comunicação a clientes empresariais e residenciais, incluindo voz, dados e multimédia.
Soluções	Produtos e serviços de comunicação para empresas e fornecimento
Serviços Internacionais	Soluções de redes para empresas corporativas com várias sedes na Europa
Internet	Fornecedor de serviços de internet (ISP)

A UniVendas é parte integrante da unidade de Clientes Corporativos que por sua vez integra a unidade de Retalho, juntamente com a unidade de Clientes

¹ Todos os nomes utilizados nesta tese são pseudónimos, salvo indicação em contrário.

Residenciais. Para uma compreensão mais detalhada, ver organograma que se apresenta de seguida (Figura 2.1), onde aparecem destacados os sujeitos objecto de análise (caixas a tracejado) da unidade de estudo.

Figura 2.1: Organograma TeleEuropa



----- Unidade de Estudo

Desde a sua privatização, nos anos 80, a divisão de Clientes Corporativos da TeleEuropa tem sido alvo de várias re-organizações, com o objectivo maior de obter

redução de custos e aumento da eficiência. Em 2002 foi lançado o Programa de Múltiplos Canais de Mercado, com o objectivo de complementar os vendedores de rua, os quais eram, até então, o único ponto de contacto entre a TeleEuropa e os seus clientes empresariais. O objectivo dos gestores que implementaram este programa era que os clientes utilizassem vendedores de secretária (integrados na UniVendas) e a internet para transações de baixo nível de complexidade para que, assim, os vendedores de rua ficassem libertos para os negócios de maior complexidade, reduzindo igualmente o custo das transações. Foi assim que surgiu a Univendas.

A função principal da UniVendas é vender produtos e serviços de baixa e média complexidade e procurar oportunidades de negócio para os vendedores de rua.

Para mais detalhes sobre esta empresa e suas unidades, consultar Cunha (2005).

A unidade de vendas – UniVendas – teve o seu início de actividade em Fevereiro de 2002. Durante o período de análise desta tese, esta unidade sofreu algumas alterações significativas das quais se destacam a passagem de duas directoras gerais pela unidade e cujo detalhe da gestão se expõe abaixo. Esta mudança de gestão e conseqüente adopção de diferentes formas de gestão assume particular importância para esta investigação.

De acordo com Cunha (2005), os vendedores de escritório que inicialmente integraram esta unidade não tinham competências nesta área de actividade e não tinham qualquer experiência de vendas, tendo como o seu maior desafio encontrar formas de gerir esta falta de competências e simultaneamente conseguir atingir os objectivos que lhes eram propostos.

À excepção de 17 colaboradores que integraram a unidade no início da sua formação, todos os outros foram contratados através de empresas de trabalho temporário ou em outras unidades da TeleEuropa nas quais trabalhavam com clientes residenciais. Esses colaboradores, no momento da criação da UniVendas, tinham alguma experiência em televendas adquirida em empresas de pequena e média dimensão. Estes tinham adquirido a sua experiência em centros de atendimento telefónico, tais como agências de estudos de mercado e empresas de resposta a emergências. No entanto, não tinham qualquer experiência em vendas directas a clientes residenciais ou clientes empresariais.

Todos os vendedores que se juntaram à unidade receberam uma formação inicial de vendas. Sem esta formação inicial formal, com a duração de seis semanas, nenhum vendedor podia ter associada uma conta de clientes. O programa de formação para os vendedores de escritório foi definida por uma equipa de gestão específica. Esta formação inicial, a qual foi chamada de “Formação introdutória”, foi desenvolvida por essa equipa de gestão e por uma formadora sénior da TeleEuropa. Esta formadora assumiu a responsabilidade de toda a formação a todos os vendedores de escritório. O programa de formação foi dividido em quatro módulos. A primeira semana seria dedicada à introdução da empresa: a história da companhia foi resumida e foram abordadas as mudanças recentes na qual se incluiu a criação da unidade de UniVendas. Durante essa primeira semana os formandos tomaram contacto com alguns programas informáticos e fizeram alguns testes de personalidade. Durante a segunda e terceira semana, os vendedores de escritório deveriam assistir a doze apresentações feitas pelos gestores de produto responsáveis pelos produtos que a UniVendas deveria vender. Nas seguintes duas semanas, os vendedores de escritório seriam formados em três sistemas de informação diferentes com os quais iriam trabalhar, registar e processar as vendas bem como fazer os seus relatórios de vendas. A última semana consistia num programa de tele-vendas dado por uma empresa consultora externa.

Cada equipa tem entre 8 e 13 vendedores e é chefiada por um gestor de vendas. Os gestores de vendas reportam a um de três gestores de vendas sénior. Há um gestor de vendas sénior para cada sector (Retail, Finanças e Tecnologia). Estes gestores de vendas sénior reportam à directora geral da UniVendas.

O alvo desta investigação são os gestores e suas práticas de gestão e supervisão electrónica, isto é, a forma como estes utilizam o correio electrónico para exercer influência nos seus subordinados.

Dados

Os dados deste estudo consistem num conjunto de mensagens de *e-mail* arquivadas entre o período de Julho de 2002 e Setembro de 2003, por vendedor da UniVendas, a qual inclui quatro equipas de Retail, duas de Finanças e duas de Tecnologia. Consistem nas caixas de correio electrónico de 25 vendedores da

UniVendas. Em média cada caixa de correio electrónico contém mais de duas dezena de milhares de mensagens, sendo que a grande maioria destas mensagens são contactos estabelecidos com clientes (recebidos e enviados). Considerando que o objectivo desta investigação é perceber como é que os gestores utilizam o *e-mail* para exercer influência nas práticas quotidianas dos seus subordinados, serão os *e-mails* enviados pelos gestores aos seus subordinados que constituirão o núcleo dos dados para esta investigação.

Atendendo às grandes pressões exercidas pelas entidades que fazem a regulação da concorrência desde a privatização da TeleEuropa e atendendo à possibilidade de as várias unidades da empresa poderem ser sujeitas a auditorias periódicas, os subordinados não estão autorizados a apagar ou arquivar as suas mensagens de *e-mail*, o que se apresenta como uma vantagem para esta tese.

Em síntese, podemos ver na tabela seguinte – Tabela 2.2 - o detalhe da distribuição de gestores por nível e correspondente distribuição de *e-mails* para análise.

Tabela 2.2: Distribuição de Gestores/E-mails por nível de gestão

	Nível I	Nível II	Nível III
# Número de Gestores	2	3	8
# Número de e-mails	149	290	2015

Análise

O método de análise a utilizar nesta tese divide-se em três fases distintas: Numa primeira fase será levada a cabo uma análise de géneros com o objectivo de reduzir os dados. Inicialmente os dados têm que ser organizados de forma sistemática e a quantidade reduzida.

De acordo com Miles e Huberman (1984), a redução de dados refere-se ao processo de selecção, focalização, simplificação, abstracção e transformação dos

dados. Esta fase surge não só pela necessidade de criar uma gestão mais prática dos mesmos como também para reduzir as dificuldades de interpretação.

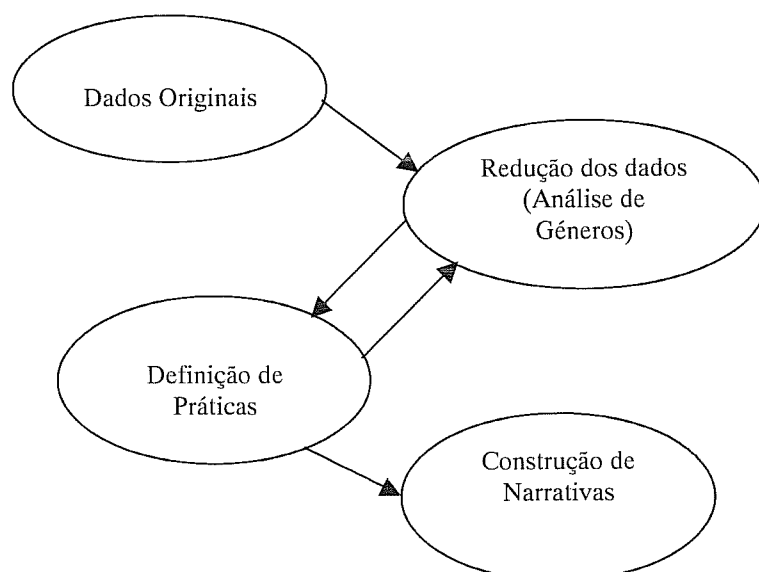
A redução de dados conduz frequentemente a escolhas sobre os aspectos que devem ser enfatizados, minimizados ou absolutamente descartados para o âmbito da análise.

Na análise qualitativa o investigador decide sobre quais os dados que devem ser considerados ou não para a sua investigação de acordo com os padrões de selecção definidos. Isto implica uma análise indutivo-dedutiva, no sentido em que durante a análise, o investigador deve permanecer aberto à introduzir de novos dados na sua análise (Janesick 2000).

Posteriormente e com base no resultado da análise de géneros far-se-á uma identificação de práticas, a qual permitirá a exposição de dados de uma forma organizada, comprimindo a informação, que permitirá a construção de narrativas de práticas.

A construção de narrativas de práticas será o último passo desta análise, de onde irão emergir as conclusões (cf. Abott 1992). A construção de narrativas de práticas implicam necessariamente uma retrospectiva à análise efectuada, tendo em conta o meio analisado e os princípios de redução de dados estabelecidos. Em síntese, a análise pode ser resumida no seguinte esquema:

Figura 2.2: Método



Análise de Géneros

Género é entendido normalmente como uma classe particular, categoria, tipo ou estilo de comunicação, o qual é descrito, classificado e reconhecido como pertencente a um grupo, de acordo com algumas características específicas, relativas à sua forma, conteúdo ou técnica utilizada no seu desenvolvimento.

Normalmente, o recurso a géneros como método de classificação está associado à arte, à música, literatura ou, em geral, a qualquer meio de comunicação.

Apesar da antiguidade do termo “género”, de origem latina e da sua utilização desde Aristóteles, muitos teóricos têm-se demonstrado relutantes ao seu emprego nos seus trabalhos de pesquisa. No entanto, algumas tendências relativamente recentes em algumas disciplinas como linguística, literatura e ciências sociais vieram redefinir o conceito de género enriquecendo o conceito tradicional estático formal-estrutural com certas características dinâmicas situacional-funcional das práticas da comunicação. Esta re-orientação conceptual do sentido de género é seguido mais frequentemente por investigadores como (Miller 1984), (Swales 1998) e Yates e Orlikowski (1994), tendo estas duas últimas investigadoras ampliado o espectro de utilização de género em investigação, em particular em comunicações electrónicas, na qual desenvolveram uma investigação a bases de dados de *e-mails*, tendo estabelecido categorias várias quanto ao contexto e quanto à forma.

A ideia de aplicar o conceito de género a sistemas de informação e comunicação digital parece ter sido adoptado e promovido veementemente pela Conferência Internacional de Ciências de Sistemas no Havai (HICSS), especialmente com a apresentação da conferência “Género(s) em Documentos Digitais”, a qual teve a sua primeira edição em 1997 e que tem sido uma constante na agenda desde esse momento.

Yates e Orlikowski (Yates & Orlikowski 2002) definiram sistemas de géneros como consequência de acções de comunicação individuais interrelacionadas e sugerem que as equipas podem utilizar este sistema para organizar as suas parcerias. Estas investigadoras usaram bases de dados de grupos que utilizavam tecnologias de informação para ilustrar que os sistemas de géneros facilitam a organização de seis

pontos de interacção de comunicação: (1) propósito (porquê); (2) contexto (o quê); (3) forma (como); (4) participantes (quem); (5) tempo (quando) e (6) lugar (onde).

Os géneros de uma comunicação organizacional são definidos como acção de comunicação que, conhecidos socialmente dentro de um grupo, são usados em rotina pelos membros desse grupo a fim de realizar determinadas funções sociais (Yates & Orlikowski 1994). Os géneros são criados, re-criados e modificados pela estrutura. Estas autoras acreditam que géneros são produtos da história de negociação entre os actores sociais que resultam em tipificações partilhadas, as quais, gradualmente adquirem o estatuto moral e ontológico para eventos conhecidos.

De acordo com Yates & Orlikowski (1994), um género estabelecido num tipo de comunicação particular serve como uma forma institucionalizada de acção social – estrutura organizacional – que influencia o desenvolvimento dessas formas de acção comunicativa, através da sua utilização. Em organizações, grupos e comunidades profissionais, cada género define um conjunto de interacções e práticas de trabalho e cada género serve para definir um diferente tipo de comunidade.

Quando a comunidade usa um novo meio de comunicação, tal como *e-mail* ou qualquer outra forma de comunicação mediada por computador, um género específico (relativo a este meio) de repertório surge. De facto, as pessoas produzem, reproduzem e alteram géneros através de processos de estruturação (Orlikowski 1992). Através dos géneros, os membros da organização expressam as suas acções, acreditam e promovem interacções comunicativas. Como consequência, através o tempo, eles podem alterar o género original, da mesma forma como as actividades de grupo mudam.

É neste contexto que a utilização da definição de géneros para interpretação das mensagens de *e-mail*, da base de dados de estudo, surge como metodologia interessante para a produção de resultados.

Considerando que o que pretendo estudar nesta tese é a forma como os gestores utilizam a ferramenta informática – *e-mail* – como meio de comunicação para exercer influência nos seus subordinados, o recurso à categorização por géneros oferece uma a possibilidade de estabelecer padrões de utilização.

Á semelhança do que propuseram Yates e Orlikowski (1994) será estabelecida uma classificação dupla das mensagens, quanto à forma e quanto ao contexto: esta divisão permitir-me-á definir e analisar as práticas de comunicação do grupo em de

estudo, sua evolução e alterações ao longo do tempo. Esta análise introduzirá a possibilidade de definir modos de influência dos gestores nos seus subordinados.

A análise de géneros surge como uma ferramenta operacional para investigar as práticas de comunicação dentro de uma comunidade, tendo-se demonstrado particularmente útil nas comunicações via *e-mail*. Dado que o focus será um estrutura de comunicação específica ao longo de um período de tempo, esta investigação permitirá estabelecer e seguir práticas e mudanças dentro do seu um contexto específico. Uma análise comparativa entre as várias equipas, permitirá ainda, identificar semelhanças e diferenças relevante nos géneros. Esta análise poderá sugerir como diferentes pessoas interagem e promovem a realização de tipos de trabalho similares para diferenças observadas na estrutura, nos resultados e no desempenho.

Um género (de comunicação) estabelecido dentro de uma comunidade particular serve como um molde institucional para a acção - estrutura organizacional - que influencia o desenvolvimento da acção de comunicação dos membros da comunidade que o utilizam. Quando os membros de uma comunidade extraem os géneros existentes para exercer alguma acção de comunicação, reforçam esses géneros.

A aplicação da definição de géneros a uma mensagem em particular pressupõe que a comunidade reconhece socialmente esse género, quer implicitamente quer explicitamente.

Seguindo parte da metodologia proposta para identificação e definição de géneros utilizada em análise de géneros de *e-mails* e novos sistemas de comunicação utilizada em investigações anteriores (Yates & Orlikowski 1994; 2002), partirei para uma definição de géneros exaustiva.

Começarei por elaborar uma tabela de géneros que me permitirá uma auto-aprendizagem de auto reconhecimento de género que sendo apurado ao longo da identificação. Esta tabela de géneros será refinada e melhorada ao longo de toda a investigação.

No entanto, como o objectivo deste estudo é explicar as práticas dos gestores quando a sua relação com os seus subordinados é mediada por tecnologias de

informação, é importante salientar que o recurso à análise de géneros nesta tese serve como meio para sistematização e redução de dados. Este trabalho de sistematização e redução de dados facilitará, na fase posterior, a interpretação dos dados em torno de práticas específicas, esse sim objectivo do estudo. Além da redução e dados esta análise de géneros vai permitir a organização das mensagens em acções que definem a utilização do género.

Análise de Práticas

A análise de práticas resulta da classificação dos géneros de acordo com desafios específicos vividos pelos gestores e da forma como utilizam o *e-mail* para lidar com cada um. O principal desafio ao articular práticas é definir a fronteira que separa uma prática da outra (Schatzki et al 2001). Neste estudo, a opção foi utilizar regras de diferenciação de géneros para separar práticas. Este é um critério que permite maior nível de detalhe do que o critério de separar práticas de acordo com os seus objectivos, que é mais frequente nos estudos organizacionais de inspiração pragmatista (e.g. Carlile 2002). É por isso um critério que reduz a possibilidade de classificar práticas de forma demasiado inclusiva. A passagem de géneros a práticas passou assim pela articulação dos desafios a que cada género respondia seguida do agrupamento de géneros de mensagens de acordo com este critério.

Construção de narrativas

Esta ultima fase consiste em articular uma resposta à pergunta de investigação organizando as práticas em narrativas. Isto passa por identificar os antecedentes, processo e consequências de cada prática e integrá-las com a literatura (cf. Thevenot 1999). Esta fase é por isso o resultado da interacção entre dados primários, a análise das práticas e os estudos anteriores sobre o tópico em análise com o objectivo de determinar quais são os pilares estruturantes da apresentação de resultados, ou seja, determinar o que é que junta e o que é que divide as práticas. O fim último deste processo é definir o contributo que estes resultados podem ter no tema escolhido para delimitar o âmbito da tese, num diálogo constante com as investigações estruturantes deste. Neste sentido, a apresentação de resultados é organizada por nível hierárquico

e depois por prática. Segue-se uma interpretação integrada da análise com o objectivo de contribuir para a investigação sobre o trabalho dos gestores.

RESULTADOS

O objectivo desta tese não é testar dados ou aferir a regularidade mas antes analisar práticas de utilização de *e-mail* pelos gestores para influenciar os seus subordinados nas suas práticas quotidianas. De facto, a questão que aqui se procura responder é, “Como é que os gestores utilizam o *e-mail* para exercer influência nas práticas quotidianas dos seus subordinados?”

Para isso foi feita a análise de *e-mails* a três níveis de gestão distintos: (1) direcção geral, (2) gestão de unidades e (3) gestão de equipas, tendo sido possível verificar que, cada um dos níveis hierarquicamente superior condiciona as praticas do nível imediatamente seguinte. A gestão de equipas reporta à gestão de unidades e estas, por sua vez, reportam à direcção geral.

Considerando a natureza desta análise e o conteúdo do material disponível, foi a partir da análise dos *e-mails* da direcção geral e caminhando para os níveis subsequentemente inferiores que esta foi desenvolvida. Esta decisão foi tomada no decorrer da análise quando ficou evidente o condicionalismo a que os níveis de gestão inferiores ficavam sujeitos pelos níveis imediatamente superiores. Assim, numa primeira fase esta análise procura compreender como é que os elementos da direcção geral, unidade central de gestão, utilizam o *e-mail* para exercer influência nos seus subordinados, tendo sido identificadas práticas distintas para gestores distintos que por um lado têm desafios iguais mas por outro têm ambições pessoais distintas.

Terminada a análise dos *e-mails* da unidade geral, foi feita a análise dos *e-mails* dos gestores de unidades - três unidades - e posteriormente, foi feita a análise aos *e-mails* gestão das equipas – oito equipas.

Direcção Geral

A Direcção Geral é o nível de gestão superior dentro da UniVendas. Esta unidade é gerida por uma Directora Geral e durante o período de análise desta tese, tal como referido anteriormente, esta Direcção Geral teve a liderança consecutiva de duas gestoras diferente, Ana Moura e Eva Abreu.

Ana Moura foi a primeira directora geral da UniVendas. Para ela, o principal desafio da unidade era provar o seu valor perante a TeleEuropa, tendo tido a oportunidade de transmitir aos seus colaboradores que se sentia como uma “Relações Públicas” da unidade, no qual o seu papel principal era vender a Unidade ao resto da TeleEuropa, Cunha (2005). Ana acreditava que a UniVendas estava sob avaliação durante os primeiros meses da sua existência. Ana descreveu o seu papel como líder da UniVendas da seguinte forma (Cunha, 2005):

“Os meus pontos-forte são as minhas capacidades de gestão de relacionamento com os clientes. A gestão de pessoas e de relacionamentos é o que na realidade faço melhor e mais gosto de fazer. Sabem, efectivamente promovi a área de Equipa de Vendas do Escritório no seio da comunidade de Directores de Topo e, ao fazê-lo, estes ficaram convencidos do valor da abordagem praticada pelos elementos da Equipa de Vendas. (...) É este o resultado de ser intransigente com os outros gestores e ajudá-los a visualizar o valor dessa área (...). A nível de Equipa de Vendas exterior a nós, utilizei uma estratégia de contacto específica, através da compreensão das características pessoais de cada Director, de modo a permitir uma abordagem individualizada para cada sector.”

Colocou aos seus subordinados objectivos mais ambiciosos do que os formalmente propostos pela companhia e tentou convencê-los de que, alcançá-los, era a melhor forma de demonstrar o seu valor individual e o valor da unidade ao resto da companhia. Ana queria desta forma, não só dar visibilidade à unidade como também auto promover-se, de acordo com os objectivos de carreira que esta tinha definido para si própria.

Como a visibilidade era o ponto chave da sua gestão, Ana, enfatizou a importância das histórias que pudessem demonstrar o sucesso da unidade. Instituiu

naquilo a que chamou “Histórias de Sucesso”, onde os seus subordinados deviam contar histórias relacionadas com negócios/clientes, relevantes para que ela posteriormente as apresentasse a níveis superiores de gestão. Isto levou a que os seus subordinados procurassem envolver-se mais na elaboração de histórias extraordinárias do que na realização directa de vendas e tempos de contactos telefónicos, tal como lhes era pedido.

E-mail 1

Assunto: HISTÓRIAS DE SUCESSO & PRÉMIOS DA LIGA MILIONÁRIA

Data: 20-10-2002 23:46

Olá equipa,

Terei uma reunião na 2.ª feira, às 14h00, com o Presidente. Podem fazer-me uma actualização sobre algumas histórias de sucesso ou elogios excepcionais de clientes, que possamos incluir esta semana? Luísa, sei que tens boas notícias sobre o Carillion, por favor, dá-me os detalhes. É a vossa hipótese de enaltecerem e enfatizarem o trabalho da vossa equipa.

Em relação à Liga Milionária, devo sublinhar que se aplica apenas a novos negócios, NÃO A RENOVAÇÕES, os £250 só serão pagos se os detalhes estiverem correctos e validados no Siebel.

Muito obrigada e boa sorte para esta semana, é uma semana importante a nível de pontos de situação e KPI's.

Melhores Cumprimentos

Como podemos ver no e-mail anterior, Ana procura histórias de sucesso que possa apresentar nas suas reuniões e promovê-las, solicitando por isso histórias com visibilidade, “algumas histórias de sucesso ou elogios excepcionais de clientes”. Na tentativa de envolver os subordinados, recorre à persuasão utilizando frases como “É a vossa hipótese de enaltecerem e enfatizarem o trabalho da vossa equipa” para que estes se sintam motivados a enviarem a informação pedida.

Todavia, sendo necessário alcançar os resultados de vendas e tempos de contacto telefónico, Ana fazia o controlo das vendas através dos sistemas de informação disponíveis mas devido à sua inabilidade para sistemas informáticos delegava para o nível inferior ou para subordinados específicos em quem aparentemente confiava o controlo dos resultados, exercendo contudo alguma pressão para que esses números fossem atingidos.

Eva Abreu foi a sucessora de Ana e embora continuasse empenhada em vender a unidade ao resto da companhia tentou fazê-lo de uma forma diferente da sua

antecessora. Colocou objectivos ainda mais agressivos do que Ana e desafiou os seus subordinados a alcançá-los num período de tempo inferior.

Exerceu grande pressão no alcance dos resultados tendo tal como a sua antecessora, por falta de conhecimento de sistemas informáticos, delegado as tarefas de verificação e controlo aos seus subordinados directos.

Análise de Práticas - Direcção Geral

Foi feita uma análise aos *e-mails* enviados por ambas as gestoras desta unidade e identificadas as práticas comuns e as práticas diferentes por elas utilizadas. Para cada um dos casos – práticas comuns e práticas diferentes – foi feita uma caracterização de cada uma das práticas.

Análise de Práticas Comuns

Da análise feita aos *e-mails* enviados por ambas as gestoras foi possível identificar práticas comuns a ambas que se distribuem de acordo com a tabela abaixo apresentada.

Determinada a alcançar e ultrapassar os objectivos propostos bem como em manter os dados actualizados, Ana solicita informações e dá instruções precisas de tarefas a desenvolver. Pelo contrário, para Eva Abreu que utiliza a retórica como forma de comunicação, comprometendo assim os subordinados nas decisões tomadas, recorre ao anuncio para comunicar informações de acordo com a sua interpretação. Anunciando, solicita a realização, participação ou envolvimento.

Tabela 3.1: Práticas Comuns – Direcção Geral

	PRATICAS COMUNS			
	Anúncio	Ordem	Visibilidade	Outros
Ana Moura (%)	24,72 %	34,83 %	14,61 %	15,73 %
Eva Abreu (%)	58,33%	20,83%	14,58 %	6,25%
Porquê	Partilha de informação importante	Necessidade de informação ou acção	Promoção da unidade ou de um ou vários membros da unidade	Sem relevância para esta análise
O quê	Mudanças organizacionais, estruturais, plano de pagamentos, bónus ou promoções	Tarefa/Acção/ Informação específica	Excelência de resultados, sistema de informação, vendas	Gestão diária, como sejam respostas, autorização de férias, etc
Quem	A todos os subordinados	A um, a vários ou a todos os subordinados	Subordinados ou chefes	N/A
Como	Mensagens longas com algum detalhe	Mensagens curtas com destaque da acção principal	Mensagens curtas ou longas	N/A
Quando	Necessidade de partilhar informação ou interpretar realidades	Sempre que é necessário fornecer informação ou preparar relatórios ou atingir resultados	Sempre que surge uma oportunidade de promoção	N/A

Análise de Práticas Comuns: Anúncio

Anúncio é uma prática utilizada para a partilha e/ou distribuição de informação de natureza variada, de conteúdo informativo e onde não é esperada uma resposta.

Estas gestoras, utilizam o anúncio para informar os seus subordinados directos ou todos os subordinados da Unidade de assuntos vários tais como as performances mensais, mudanças estruturais, organizacionais ou de processo, definição dos planos

de pagamentos, promoções, alteração de práticas de utilização dos sistemas de informação, realização de reuniões ou conferências, ou para anunciar os vencedores das ligas milionárias por elas estabelecidas, entre outros.

A análise efectuada permitiu a definição de 7 elementos que podem fazer parte do anúncio o que permitiu identificar quatro grupos distintos, de acordo com a sua presença ou não desses elementos, na mensagem em análise. Assim, foram identificados os seguintes elementos como constituintes da prática anúncio:

- a) Informação: transmissão de conhecimento, de dados ou detalhes relevantes para o funcionamento da unidade.
- b) Interpretação qualitativa: interpretação que o gestor faz da mensagem, emitindo um parecer pessoal sobre o conteúdo da mensagem: bom, mau, excelente.
- c) Interpretação pessoal da mensagem: descodificação da mensagem pela perspectiva do gestor e reformulação da mesma segundo essa perspectiva.
- d) Recomendação específica: indicações para assumir uma determinada atitude face ao anunciado.
- e) Solicitação específica: pedido da execução de uma tarefa específica na sequência do material anunciado.
- f) Parabéns: reconhecimento pelo desempenho ou contribuição de um ou vários subordinados, para o objecto do anúncio.
- g) Desejos de sucesso: votos de boa sorte um ou vários subordinados.

Tabela 3.2: Anúncio – Direcção Geral

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
a) Informação	√	√	√	√
b) Interpretação Qualitativa	√			√
c) Interpretação pessoal da mensagem			√	√
d) Recomendação específica			√	
e) Solicitação específica		√		
f) Parabéns	√		√	
g) Desejos de sucesso	√			√

Como podemos ver da tabela atrás apresentada, com base na análise feita aos *e-mails* enviados por estas duas gestoras, sujeitos em análise nesta fase, foi possível definir quatro grupos tipo principais para a prática Anuncio. A informação é o elemento essencial estando presente em todos os *e-mails*. Foi possível verificar que não existe nenhum *e-mail* que agregue todos os elementos que serviram de base à definição de anúncio, existindo por isso uma distribuição mais ou menos aleatória dos elementos pelos diferentes grupos.

Alguns *e-mails* contêm informação, interpretação qualitativa, manifestação de parabéns e votos de sucesso. Outros *e-mails* tipo Anuncio apenas contêm informação e uma solicitação específica, onde a gestora não vê necessidade de uma interpretação pessoal. Existe ainda outro grupo na qual a gestora envia informação, faz uma interpretação pessoal da mensagem, configurando-a de acordo com a sua concepção, faz recomendações específicas e parabeniza os subordinados por algo conseguido. Contudo, foi ainda possível identificar um outro grupo no qual a gestora, envia informação valorizada e decifrada por si, enviando juntamente uma mensagem se votos de sucesso.

Numa análise mais detalhada podemos ver que Ana recorre à forma de anúncio para partilhar alterações organizacionais, estruturais, de funcionamento, dados, *KPI's* ou promoções. Aproveita estes *e-mails* para dar as boas vindas ou os parabéns aos subordinados que directa ou indirectamente contribuíram ou protagonizaram o objecto desse anúncio, ou como forma de os incentivar.

E-mail 2

Assunto: Anúncios Organizacionais ITW

Data: 11-10-2002 15:41

Boa-tarde a todos,

Estou encantada por vos poder anunciar a nova Estrutura ITW em resultado do recente Processo de Selecção de Gestão de Vendas. Parabéns em especial para Fernando Barbosa, André Pereira e Celestino Santos que se irão juntar à minha Equipa de Gestão de Topo, na qualidade de Gestores de Vendas. Também para Orlando Mendonça, Dora Matos, Ricardo Mourão, Roberto Alonso, Paulo Carvalho, Luísa Santos e Alberto Rocha que assumirão a função de Líderes de Equipa nas suas respectivas áreas.

Temos, neste momento, oficialmente definidos na ITW os percursos de carreira em termos de funções de DBAM, Líderes de Equipa e Gestores de Vendas. Após a nomeação do novo Gestor de Vendas Sénior, ele (ou ela) assumirá a responsabilidade por IT Media e Finanças.

Desejo-lhes sucesso nas suas novas funções e estou segura que falo por todos ao felicitá-los pela sua progressão de carreira.

A migração e transição para as novas funções será profissionalmente gerida e em ligação com

B2B, de modo a que Corporate Advance Business Operation permaneça como prioridade de topo.

Cumprimentos calorosos e votos de um excelente fim-de-semana

Como podemos ver no *e-mail* anterior, é recorrendo a expressões como, “Estou encantada por vos poder anunciar ...”, as quais assumem uma conotação positiva, que Ana faz os seus anúncios.

No *e-mail* anterior, Ana Moura destaca a contribuição de alguns dos seus subordinados – “Parabéns em especial para Fernando Barbosa, André Pereira e Celestino Santos que se irão juntar à minha Equipa de Gestão de Topo, na qualidade de Gestores de Vendas. Também para Orlando Mendonça, Dora Matos, Ricardo Mourão, Roberto Alonso, Paulo Carvalho, Luísa Santos e Alberto Rocha que assumirão a função de Líderes de Equipa nas suas respectivas áreas” – partilhando esta informação com todos os colaboradores da Unidade, usando assim o *e-mail* como um veículo de comunicação motivacional, no qual destacando o desempenho de uns colaboradores espera despertar uma atitude reactiva nos restantes, que leve a uma contribuição final para a visibilidade da unidade e ao alcance dos objectivos. Este anúncio serve para dar visibilidade ao trabalho dos subordinados referenciados.

Em algumas situações, Ana, transmite informações sobre os resultados obtidos chamando a atenção para o que ainda não foi alcançado.

E-mail 3

Assunto: Update sobre a Liga Milionária ITW

Data: 13-11-2002 12:59

Olá a todos,

Poderão querer utilizar os dados que se seguem para apresentar aos vossos sectores e directorias.

Temos agora os seguintes elementos como membros da Liga Milionária ITW

Alfredo Gaspar	£500	Superado
Sérgio Galina	£250	
Susana Pereira	£500	Superado
Luísa Santos	£250	
Cristina Soares	£250	
Joaquim Nunes	£250	
Dora Matos	£250	

O INCENTIVO MILIONÁRIO TOTAL PARA B&D É £2250... dos £2500 que temos alocados restam-nos £250. Noel, por favor confirma que fizeste previsão de budget para continuar este programa de incentivo comportamental.

Melhores Cumprimentos

No *e-mail* anterior, Ana, faz um anúncio sobre os resultados da liga Milionária. Como referido, Ana instituiu a liga milionária e deu-lhe uma grande importância. Ao anunciar os resultados obtidos destaca em letra maiúscula, o objecto do anúncio, “O INCENTIVO MILIONÁRIO TOTAL PARA B&D É £2250... dos £2500 que temos alocados restam-nos £250”, sem no entanto fazer qualquer referência aos colaboradores que conseguiram o dobro da média atingida pelos restantes.

Os anúncios permitem assim seleccionar informação relevante, fazer a interpretação, enviá-las aos seus subordinados e eventualmente dispersarem mensagens de agradecimento ou visibilidade.

Eva Abreu por sua vez faz a gestão da UniVendas recorrendo também ao envio de *e-mails* sob a forma de anúncio, o qual serve para comunicar mudanças organizacionais, mudanças estruturais, promoções, vencedores dos prémios, anúncios de formação, visitas à Unidade entre outros.

Sendo esta uma fase de transição e mudança organizacional na UniVendas, é também evidente a referência à existência de oportunidades e promoções, que a Eva Abreu aproveita igualmente como potencial motivador para alcance e superação dos objectivos. Eva Abreu divulga lugares disponíveis dentro da unidade, onde de forma clara distribui informação sobre o perfil requerido para essas funções. Essa informação é normalmente distribuída por todos os colaboradores da unidade e termina quase sempre com o convite à submissão da candidatura se os colaboradores entenderem preencherem os requisitos necessários.

E-mail 4

Assunto: Promoções ITW do mês de Julho

Data: 16-07-2003 17:11

A todos,

É com grande satisfação que passo a partilhar convosco algumas promoções dentro da nossa unidade.

Como estarão recordados, lançámos na conferência uma nova matriz para o desenvolvimento de Gestores de Vendas e carreira de Especialistas, na qual faremos a avaliação de performance, 3 vezes por ano. As deslocações entre níveis são tangíveis de alcançar e requerem uma elevada performance de vendas, novas competências de liderança e gestão e imenso trabalho.

Gostaria que se juntassem a mim ao felicitar as seguintes pessoas dentro da ITW, as quais provaram estar preparadas para o próximo passo na carreira.

António Pescado é promovido da função de DBAM para a de Experienced DBAM

Na sua função de DBAM, António destacou-se largamente na área de ICT, dando origem a 27 novas oportunidades totalizando £758k. Originou um excedente de lucro de £1m, por meio de novas oportunidades de entre as 70 deste ano. Consolidou alguns negócios chave, através do forjar de ligações fortes com os seus clientes. Desenvolveu contas fulcrais e, dentro da conta DAVIS SERVICE GROUP, identificou £750k líquidos em oportunidades de aquisição de equipamento BT e comunicações. A sua performance actual situa-se em 54% do objectivo anual de DBAM e cerca de 61% do objectivo anual de NIBR FY03/04. Parabéns pela sua promoção a DBAM Sénior.

Ricardo Eanes é promovido de S1 para S2

Ricardo teve um fantástico 1.º trimestre na função de Especialista Técnico de escritório da CMM. Neste ano e até ao momento, teve já uns impressionantes 39 sucessos provenientes da Infra-estrutura IP do capítulo ICP, totalizando cerca de £1.2m CV. Teve também ganhos em cada uma das 4 Unidades de Negócio da CMM e fechou 11 contratos de valor superior a £40k, sendo que os maiores foram de £224k e £164k. Trabalhando em contacto estreito com o DBAM da CMM, assegurou uma saudável corrente e tem actualmente em mãos 108 negócios avaliados em £1.3m.

Simão Furtado é promovido de B1 para B2

Simão tem sido uma inspiração, quer para os seus pares quer para a sua equipa e ultrapassou os seus objectivos de vendas anuais no 1.º trimestre, alcançando um excedente de 66% em relação ao seu objectivo anual individual e 52% do objectivo anual composto, em apenas um trimestre. É verdadeiramente competitivo e perfeccionista e esforça-se por alcançar cada objectivo e incentivo. Estabeleceu metodologias para se assegurar que a sua equipa atinge os objectivos de vendas e produtividade. Parabéns por ter ganho o incentivo de 1.º trimestre.

Joaquim Nunes é promovido de B1 para B2

Ao longo do 4.º trimestre do ano fiscal de 02/03, Joaquim providenciou liderança na formação e indução de conta da Unidade de Negócio de IT&M e, ao fazê-lo, assegurou uma contribuição de £68M SOV para a ITW. O seu sucesso continuou ao longo do 1.º trimestre de 03/04 ao atingir 62% do seu objectivo próprio e 70% do objectivo composto. Do ponto de vista do cliente, Joaquim construiu um forte relacionamento com a GM ao nível de LOB dentro das IT Solutions e continua a ser um embaixador para a nossa empresa. Joaquim teve também uma boa performance a nível de crédito como Gestor de Negócio, providenciando assistência eficaz às reuniões dos Gestores Séniores, reportando sobre a Performance de Vendas da unidade. Por fim, Joaquim foi e continua a ser o representante da Comunidade de Vendas ITW no projecto de Continuidade de Negócio IMCT.

Duarte Teixeira é promovido de B2 para B3

No fim do vitorioso Masters de 2002/03, Duarte geria uma equipa de 22 pessoas, a maior dentro da ITW. Tinha sido responsável pelas equipas de ADSL, UKPC/ISDN, BIS, DBTS da CMM e DBTS da FIS. Durante o 1.º trimestre, Duarte atingiu o segundo lugar na Liga Milionária “e teve também 5 elementos da sua equipa no top 10 individual. Acredito que Duarte está bem posicionado para outro magnífico ano em 2003/04 e dá-me grande prazer promovê-lo ao primeiro grau 3 de PSGB dentro da ITW.

Melhores Cumprimentos

A promoção de colaboradores da unidade é a oportunidade que Eva Abreu aproveita para reforçar que o empenho de cada colaborador vale a pena. Eva Abreu, quando envia informação sobre a promoção de algum elemento fundamenta essa promoção com dados e não deixa de salientar que essa foi uma conquista pelo resultado alcançado. Frases como “Gostaria que se juntassem a mim ao felicitar as seguintes pessoas dentro da ITW, as quais provaram estar preparadas para o próximo

passo na carreira”, são vulgares em *e-mails* de Eva Abreu quando esta transmite a promoção de elementos da unidade.

Eva explica que durante uma conferência prévia foi anunciado o desenvolvimento de uma nova ferramenta de trabalho para avaliar o desenvolvimento de gestores e carreira de especialistas no qual seriam revistos os resultados alcançados, três vezes por ano, no qual foi requerida a demonstração de excelentes performances de vendas, competências de liderança e elevado comprometimento – “Como estarão recordados, lançámos na conferência uma nova matriz para o desenvolvimento de Gestores de Vendas e carreira de Especialistas, na qual faremos a avaliação de performance, 3 vezes por ano. As deslocações entre níveis são tangíveis de alcançar e requerem uma elevada performance de vendas, novas competências de liderança e gestão e imenso trabalho.”

Assim, Eva Abreu detalha exaustivamente as promoções feitas e as razões que justificam as mesmas, para cada um dos subordinados promovidos, “Joaquim Nunes é promovido de B1 para B2. Ao longo do 4.º trimestre do ano fiscal de 02/03, Joaquim providenciou liderança na formação e indução de conta da Unidade de Negócio de IT&M e, ao fazê-lo, assegurou uma contribuição de £68M SOV para a ITW. O seu sucesso continuou ao longo do 1.º trimestre de 03/04 ao atingir 62% do seu objectivo próprio e 70% do objectivo composto. Do ponto de vista do cliente, Joaquim construiu um forte relacionamento com a GM ao nível de LOB dentro das IT Solutions e continua a ser um embaixador para a nossa empresa. Joaquim teve também uma boa performance a nível de crédito como Gestor de Negócio, providenciando assistência eficaz às reuniões dos Gestores Séniores, reportando sobre a Performance de Vendas da unidade. Por fim, Joaquim foi e continua a ser o representante da Comunidade de Vendas ITW no projecto de Continuidade de Negócio IMCT.”

O anúncio mais não é do que uma oportunidade para a gestora disseminar informação pelos seus subordinados, uma informação interpretada, valorizada e deccionada a um objectivo.

Análise de Práticas Comuns: Ordem

Ana e Eva Abreu recorrem à prática ordem para darem indicações objectivas aos seus subordinados sobre determinadas acções a tomar ou tarefas a executar. São exemplos de ordem, os pedidos de relatórios de actividade, solicitação de resposta a determinado inquérito, preparação de slides/dados para determinada reunião, pedido de dados concretos sobre determinada actividade, identificação de novos clientes, novas regras para utilização do sistema entre outros.

A identificação dos elementos constituintes da prática ordem e que correspondente à análise exaustiva permitiu a identificação de dois grupos diferentes para esta prática.

Foram identificados como elementos do *e-mail* tipo ordem os seguintes elementos:

- a) Referência a assunto específico: abordagem do assunto que leva à ordem
- b) Referência a prazos: indicação dos prazos limite para conclusão da tarefa.
- c) Instruções específicas: recomendações sobre como devem ser executadas as tarefas definidas na ordem.
- d) Consequências pelo não cumprimento: chamada de atenção para as consequências que advirão por uma falta de cumprimento
- e) Agradecimento: agradecimento antecipado pela execução da tarefa.

Tabela 3.3: Ordem – Direcção Geral

	Grupo 1	Grupo 2
a) Referência a assunto específico	√	√
b) Referência a prazos		√
c) Instruções específicas	√	√
d) Consequências pelo não cumprimento		√
e) Agradecimento		√

Dos dois grupos identificados um deles contém todos os elementos que definem a prática anúncio. Por outro lado, o elemento, referência a assunto específico, faz parte de ambos os grupos.

Foi possível identificar um grupo de *e-mails* cuja prática ordem é concretizada através do envio de um e-mail com referência a um assunto específico e instruções específicas para acção. Sendo a referência ao assunto específico uma constante nestes grupos, existem *e-mails* de ordem mais detalhados, onde são referidos prazos e instruções específicas para execução, além de uma referência às consequências que podem advir da não realização da ordem. Por vezes as gestoras, quando enviam ordens fazem agradecimentos por antecipação.

Ana, envia *e-mails* tipo ordem aos seus subordinados, a todos ou a um ou a dois individualmente para lhes solicitar a execução de tarefas específicas.

E-mail 5

Assunto: Relatório Final sobre o Inquérito Cultural

Data: 21-02-2003 10:08

Olá Manuel,

Já podemos publicitar o relatório em anexo. Deverá ser enviado para toda a ITW, por favor, coordena com a Isabel de modo a que seja enviado 2.^a-feira, logo de manhã.

Obrigada por todo o teu empenho e liderança demonstradas. Por favor confirma que o Gregório está a par da situação e pronto para prosseguir.

Melhores Cumprimentos

Tal como evidente na mensagem anterior, Ana delega a execução de algumas tarefas em subordinados, a nível individual. Não só transfere a execução da tarefa como também transfere a responsabilidade da decisão sobre a forma como o fazer, “...por favor, coordena com a Isabel de modo a que seja enviado 2.^a-feira, logo de manhã”. Como podemos ver, esta directora geral solicita a este subordinado a coordenação e o envio da informação.

Todavia, aproveita ainda o *e-mail* para destacar as capacidades de liderança e o empenho deste subordinado. “Obrigada por todo o teu empenho e liderança demonstradas”

Frequentemente envia também *e-mails* a todos os subordinados ordenando a execução ou adopção de atitudes ou práticas específicas.

E-mail 6

Assunto: FW: Log on no Sieble**Data:** 18-10-2002 11:20

OLÁ EQUIPA<

POR FAVOR ASSEGUREM-SE QUE A VOSSA EQUIPA EFECTUA O LOG ON, TODAS AS MANHÃS OBRIGATORIAMENTE ÀS 0900. O Andy Nicholson confirmou ao Steve Ackling que isto estava a ser feito, por isso não o deixemos ficar mal.

Melhores Cumprimentos

Considerando a importância dos dados introduzidos no sistema de informação utilizado na unidade para avaliar as performances dos seus subordinados e para definir os bónus e planos de pagamento bem como para projectar a visibilidade da unidade, Ana exerce bastante pressão para que a actualização do sistema seja feita de acordo com o que foi determinado e de forma permanente. Destaca a acção principal escrevendo em letras maiúsculas, “POR FAVOR ASSEGUREM-SE QUE A VOSSA EQUIPA EFECTUA O LOG ON, TODAS AS MANHÃS OBRIGATORIAMENTE ÀS 0900...” para que a mensagem chave se destaque no *e-mail*.

Também Eva Abreu envia aos seus subordinados, indicações precisas para a realização de tarefas específicas, tendo como base, quase sempre, o alcance dos objectivos, os indicadores de performance, as vendas, o tempo de contacto e resultados.

E-mail 7

Assunto: Para Acção**Data:** 01-05-2003 8:36

A toda a ITW,

Porque devo continuar a ler este e-mail? Bom, se querem uma maneira muito fácil para ganharem bónus extra, continuem a ler...

Identificar pequenos “switchs” é praticamente a coisa mais fácil que podemos tentar nas nossas funções. Podemos tentar:

- Identificar novos sites a serem abertos pelos nossos clientes
- Ultrapassar velhos “switchs” ou até simplificar
- Fazer o upgrade de sistemas existentes

Para saberem o que todos terão que fazer para ganharem mais bónus, continuem a ler.

Em primeiro lugar, falem com os vossos clientes e procurem oportunidades. São uma das coisas mais fáceis de procurar.

Em segundo lugar, transmitam qualquer pista à equipa de Richard Garmston a qual tratará do assunto daí em diante.

Em terceiro lugar, em relação a DBAM recebam percentagem por todos os ganhos no 1.º trimestre. É verdade, serão inteiramente recompensados por todas as nossas vendas!!!

Esta é uma oportunidade massiva para todos vós contribuírem para o vosso número individual de DBAM. Temos uma excelente rede de especialistas de campo e escritório que darão o seu melhor para fecharem cada uma das oportunidades geradas por vós. Tivemos um começo lento no 1.º trimestre e estou a contar com um rápido desenvolvimento desta iniciativa e também com o começarem a ganhar bónus em duplicado por todos os negócios ganhos nesse trimestre.

Vamos todos fazer um esforço e perseguir esse objectivo, de modo a termos bons ganhos no 1.º trimestre e aumentarmos os nossos pontos no Programa de Incentivo 03/04 “Init to Winit”.

“Quanto mais procurar mais encontrará... e mais ganhará!!!”

Envia *e-mails* com explicações detalhadas sobre como alcançar os bónus propostos, que estratégias utilizar para aumentar esse bónus, como funciona o plano de pagamentos (*Pay Plan*), recorrendo a processos de sedução mais ou menos elaborados para levar os seus colaboradores a ler os *e-mails*, como por exemplo: “Porque devo continuar a ler este e-mail? Bom, se querem uma maneira muito fácil para ganharem bónus extra, continuem a ler...”

Como podemos ver no *e-mail* anterior, o assunto que consta no cabeçalho do *e-mail* não é o assunto propriamente mas antes uma frase que leve os subordinados a lê-lo – “Para acção”.

Eva Abreu faz propostas objectivas sobre como alcançar os resultados e transmite facilidade na sua implementação – “Identificar pequenos “switchs” é praticamente a coisa mais fácil que podemos tentar nas nossas funções. Podemos tentar:

- Identificar novos sites a serem abertos pelos nossos clientes
- Ultrapassar velhos “switchs” ou até simplificar
- Fazer o upgrade de sistemas existentes

Para saberem o que todos terão que fazer para ganharem mais bónus, continuem a ler”.

Eva Abreu é normalmente muito precisa na indicação das tarefas que atribui aos seus subordinados, sendo estas normalmente direccionadas a um grupo limitado de pessoas.

E-mail 8

Assunto: Urgente – Inquéritos do Directório ITW

Data: 03-09-2003 11:23

A Todos,

Como discutido, temos uma necessidade urgente de ajudar a equipa de V&NS a calcular a quantidade de clientes que contactámos por causa dos inquéritos respeitantes a alterações ao directório (lista) e status sobre que número tencionam utilizar.

Agradeço que todos organizem uma folha de cálculo com os vossos clientes base, para responderem às respostas seguintes.

Quando estiver completa, enviem-na directamente para mim para podermos discutir um bocadinho sobre isso. Para o Alberto e Dário compilarei um resumo que eles possam utilizar para o update do Pedro.

Melhores Cumprimentos

Como podemos ver no *e-mail* anterior, Eva Abreu faz referência não só ao facto de que este assunto foi discutido como também ao facto de que detalha as perguntas para as quais são necessárias respostas para compilar informações sobre os clientes: “Como discutido, temos uma necessidade urgente de ajudar a equipa de V&NS a calcular a quantidade de clientes que contactámos por causa dos inquéritos respeitantes a alterações ao directório (lista) e status sobre que número tencionam utilizar. Agradeço que todos organizem uma folha de cálculo com os vossos clientes base, para responderem às respostas seguintes.”

A prática ordem é utilizada pelos gestores desenvolverem acção dentro das suas unidades. Compilam quantidades de informação e interpretando-a desenham mensagen que levem os seus subordinados à acção.

Análise de Práticas Comuns: Visibilidade

A análise à prática visibilidade permitiu a definição de quatro grupos que combinam entre si os elementos que serviram de definição a esta mesma pratica. Estes elementos são:

- a) Nomeação: identificação de subordinado ou conjunto de subordinados que serão nomeados e premiados publicamente.
- b) Comunicação de visita: informação de que irão receber uma visita externa à unidade.

- c) Recomendação: informação sobre como devem comportar-se quer no que se refere à forma de vestir quer quanto à informação a fornecer.
- d) Agradecimento: manifestação de satisfação pela contribuição dada ou a dar ao assunto em referência.

Tabela 3.4: Visibilidade – Direcção Geral

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
a) Nomeação	√		√	√
b) Comunicação de visita		√		
c) Recomendação		√	√	√
d) Agradecimento	√			√

A prática Visibilidade contempla um ou a combinação de vários dos elementos identificados. Da análise efectuada foi possível verificar que nenhum dos grupos identificados contém todos os elementos usados na sua definição. A prática visibilidade é colocada em prática através do *e-mail*, enviando mensagens onde se refere uma nomeação e um agradecimento, onde se comunica uma visita e se faz uma recomendação específica, através de uma nomeação com uma recomendação ou ainda através de uma nomeação com uma recomendação específica e um agradecimento específico.

Sendo que o principal objectivo da gestão de Ana é a promoção da unidade, ela tenta divulgar o trabalho da unidade entre os subordinados, entre os seus pares e entre os seus superiores hierárquicos. É também com os clientes da Unidade que Ana trabalha a promoção do trabalho e imagem da UniVendas.

Tenta condicionar muitas vezes as atitudes dos seus subordinados, fazendo sugestões de que atitudes devem tomar em determinados momentos e informações a fornecer.

Para Ana as nomeações de vencedores assumiram sempre um destaque especial.

E-mail 9

Assunto: Fórum Semanal ITW, 5.^a-feira, 5 de Dezembro, às 3pm**Data:** 03-12-2002 18:49

Olá a Todos,

António Nobre estará em Bristol na próxima 5.^a-feira, 5 de Dezembro, por isso aproveitaremos essa oportunidade para felicitar alguns dos novos vencedores ITW da B & D Millionaire e anunciar o Prémio de Serviço a Clientes de excelência extraordinária. Gestores de Vendas, por favor certifiquem-se de que me fazem chegar todas as nomeações para os prémios.

Por favor, reservem 15m na vossa agenda das 1500 às 1515 na 5.^a-feira, 5 de Dezembro.

Fico ansiosa por poder, em conjunto com o Alberto, anunciar os vencedores,

Votos de Boas Vendas

Como se pode verificar pelo *e-mail* anterior Ana aproveita a oportunidade da presença de António Nobre, o seu superior hierárquico para anunciar os vencedores da liga milionária e o prémio de excelência ao Serviço a Clientes, “António Nobre estará em Bristol na próxima 5.^a-feira, 5 de Dezembro, por isso aproveitaremos essa oportunidade para felicitar alguns dos novos vencedores ITW da B & D Millionaire e anunciar o Prémio de Serviço a Clientes de excelência extraordinária”

Recorrendo a exemplos de uma contribuição positiva, Eva Abreu envia *e-mails* onde destaca a importância dos resultados obtidos para demonstração a importância da UniVendas. Chama à atenção para a relevância de um bom desempenho enquanto parece destacar o trabalho de um subordinado em particular.

E-mail 10

Assunto: Parabéns**Data:** 17-04-2003 8:35

A Todos,

Parabéns pelo vosso excelente trabalho até à data no Inquérito Cultural. Foi realmente importante para a Direcção poder ouvir o vosso feedback ao longo do ano e reagir, onde apropriado, a todos estes pedaços de informação.

A visibilidade do Inquérito galgou ontem mais um patamar quando Manuel, em representação de todos vós, o apresentou na reunião da Equipa de IMCT. Correu bastante bem e toda a gente ficou muito impressionada com o aspecto profissional da documentação e com a forma em como foi apresentada.

O ponto importante de feedback a reter – e este é um ponto muito importante, foi o de que precisamos de efectuar a ligação ao sistema CARE. CARE é o sistema oficial BT e representa o conjunto de informação sobre o qual toda a gestão é avaliada, etc. Assim sendo, precisamos de

alinhar os dois. Ana, posso pedir-te que trabalhes nisto com a equipa e com os especialistas do CARE, como a Cristina, e assegures-te que tenho um update no dia 19 de Maio, em antecipação da próxima reunião de IMCT que decorrerá no dia seguinte?

Obrigada uma vez mais e continuem o bom trabalho

Embora Eva Abreu envie este *e-mail*, parabenizando este subordinado pelo seu desempenho numa determinada tarefa, ela reforça a visibilidade da UniVendas protagonizada nessa acção, “Parabéns pelo vosso excelente trabalho até à data no Inquérito Cultural. Foi realmente importante para a Direcção poder ouvir o vosso feedback ao longo do ano e reagir, onde apropriado, a todos estes pedaços de informação”.

Faz referência clara ao facto de todos terem ficado impressionados com o material apresentado: “e toda a gente ficou muito impressionada com o aspecto profissional da documentação e com a forma em como foi apresentada”.

Eva Abreu, focalizada no alcance dos objectivos, parece utilizar a sua função de gestão para encorajar os seus colaboradores a tomar as acções necessárias ao alcance dos objectivos e gere a informação com o objectivo de facilitar essa influência. De outra forma, o seu objectivo último é a tomada de acção por parte dos seus colaboradores a qual é gerida indirectamente pela transmissão de informação através dessas pessoas.

A importância da visibilidade da unidade fica patente ainda pela relevância dada pela Eva Abreu às visitas externas efectuadas à unidade. Eva Abreu não só comunica a visita como também sugere padrões de comportamento perante os visitantes.

E-mail 11

Assunto: Visita de Clientes hoje

Data: 29-05-2003 9:57

Olá a Todos,

Só para vos informar de que haverá hoje uma visita de alguns clientes de à ITW.

Por favor, tenham em atenção de que os clientes deambularão pelo piso e poderão querer sentar-se junto de vós e fazer-vos algumas perguntas.

Eles estarão cá por causa do tema CRM, por isso sejam positivos ao discutir esse assunto.

Muito obrigada

Eva Abreu comunica a visita de clientes e informa que os clientes irão dar um “passeio” pela unidade e que certamente irão colocar algumas questões pelo que os subordinados devem assumir uma postura positiva – “Só para vos informar de que haverá hoje uma visita de alguns clientes de à ITW.

Por favor, tenham em atenção de que os clientes deambularão pelo piso e poderão querer sentar-se junto de vós e fazer-vos algumas perguntas.”

A prática visibilidade permite que os gestores, formatando a realidade existente à sua própria concepção e objectivos, trabalhem essa imagem, promovendo a unidade e trabalhando a sua própria promoção.

Análise de Práticas Comuns : Outros

Esta prática não demonstra ter qualquer relevância para a análise feita nesta tese dado estarem unicamente incluídos *e-mails* que não têm qualquer papel de gestão, estando entre estes *e-mails* gerados automaticamente como resposta a um *e-mail* quando o receptor está ausente, isto é, “*Out of Office AutoReply*”, mensagens de desconstracção ou outros, como é o caso do exemplo abaixo referido.

E-mail 12

Assunto: Resposta Automática de Out of Office: Relatórios Semanais de Vendas de IT Solutions

Data: 04-04-2003 16:33

Na minha ausência, por favor contacte a minha assistente pessoal Issy Mitchell através do número 0117 920 3011, a qual poderá encaminhar o seu relatório para uma das pessoas da minha equipa de gestão. Estarei de volta ao escritório na 2.ª-feira, dia 7 de Abril.

Análise de Práticas Diferentes

Foi possível identificar uma prática apenas utilizada pela Ana , a qual consiste no agradecimento individual e a qual é utilizada com alguma frequência por esta gestora.

Tabela 3.5: Práticas Diferentes –Direcção Geral

PRATICAS DIFERENTES	
Agradecimento Individual	
Ana (%)	10,11 %
Eva Abreu (%)	0,00 %
Porquê	Incentivo
O quê	Manifestação de apreço/agradecimento por uma tarefa desenvolvida
Quem	A um ou a um número restrito de subordinados
Como	Mensagens curtas
Quando	Após a execução de uma tarefa específica

Análise de Práticas Diferentes: Agradecimento Individual

Ana faz estes agradecimentos a título individual ou partilhando-o com um número restrito de pessoas.

Da análise levada a cabo foi possível identificar três grupos dentro da prática agradecimento individual, grupos estes identificados com base nos elementos pré definidos e constantes ou não desses *e-mails*, tendo-se definido como elementos os seguintes:

- a) Agradecimento: demonstração de gratidão por um determinado desempenho ou pelo profissionalismo demonstrado após um determinado evento ou após o envio de determinada informação ou ainda pela atitude em determinado momento.
- b) Referência a assunto específico: referência ao assunto que promove o agradecimento.
- c) Referência a comentários feitos por outras pessoas: partilha da informação/observações fornecida por outros membros da organização ou exteriores à organização.
- d) Referência à importância para a unidade: projecção do agradecimento pela importância que o assunto assume para a unidade.
- e) Indicações específicas de seguimento: instruções objectivas sobre que acções devem ser tomadas no futuro.
- f) Desejos de boa sorte: votos de felicidade, desejos de sucesso no futuro

Tabela 3.6: Agradecimento Individual – Direcção Geral

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
a) Agradecimento	√	√	√
b) Referência a assunto específico	√	√	√
c) Referência a comentários feitos por outras pessoas	√		
d) Referência à importância para a unidade	√	√	
e) Indicações específicas de seguimento		√	
f) Desejos de boa sorte			√

Dos três grupos identificados nenhum deles agrega os seis elementos que serviram de base à definição da prática de Agradecimento Individual. No entanto, existem dois elementos que estão presentes nos três grupos: o agradecimento propriamente dito e a referência ao assunto específico.

A referência à importância do assunto para unidade integra dois dos grupos e os desejos de boa sorte apenas fazem parte de um dos grupos.

Ana estabelece comunicações individuais, fazendo agradecimentos por trabalhos executados, tarefas realizadas, desempenhos obtidos ou outros. Outras vezes, embora enviando estes *e-mails* a nível individual, partilha-os com outros subordinados, que podem ter um nível hierárquico igual ou superior à pessoa a quem o *e-mail* é enviado.

E-mail 13

Assunto: Muito Obrigada pelo Desempenho Extremamente Profissional

Data: 18-10-2002 9:52

Olá Tony,

Só para te dar oficialmente os parabéns por uma excelente apresentação sobre “como podemos trabalhar com a equipa de especialistas e de que forma o DBAM utiliza o Siebel”. Sei que João Damas e a sua equipa ficaram muito impressionados e consigo perceber porque é que Joaquim ficou tão entusiasmado para te levar consigo. Continua o bom trabalho, o exemplo da Kodak constitui uma história fantástica. Vamos torcer para que estas vantagens tenham o seu resultado, pois “ganhar” a Kodak é realmente uma viragem. Deves ter reparado na cara de interessado de António Paredes, pois nunca ninguém conseguiu “quebrar” a Kodak anteriormente. Fico orgulhosa por nós, na ITW, termos conseguido fazê-lo.

Com os Melhores Cumprimentos

Do *e-mail* anterior fica patente a referência a um excelente desempenho numa tarefa específica: “Só para te dar oficialmente os parabéns por uma excelente apresentação sobre “como podemos trabalhar com a equipa de especialistas e de que forma o DBAM utiliza o Siebel””.

Simultaneamente, refere a impressão causada por esse excelente desempenho e solicita que continue a fazê-lo desta forma, ressaltando o facto de João Damas, o director de vendas face to face da unidade de finanças e a sua equipa terem ficado muito impressionados reforçando assim a sua mensagem, “Sei que João Damas e a sua equipa ficaram muito impressionados”. Insiste na surpresa dos restantes participantes da reunião e no interesse manifestado para que Tony fosse para as suas equipas, “e consigo perceber porque é que Joaquim ficou tão entusiasmado para te levar consigo”. Insiste no facto de este negócio em particular já ter sido tentado por outras pessoas mas sem sucesso e ser um excelente negócio para a unidade e refere a sua satisfação por a sua unidade ter conseguido este negócio.

Contudo, é de salientar que apesar da importância deste negócio que parece transparecer do *e-mail* e da competência demonstrada deste subordinado, Ana partilha esta mensagem com um número muito restrito de pessoas, o próprio e dois gestores de equipa.

Outras vezes envia por estes *e-mails* a grupos de subordinados.

E-mail 14

Assunto: Inquérito Cultural ITW

Data: 14-11-2002 18:31

Olá Laura e Tony,

Obrigada por terem assumido esta função de liderança na recolha de informação qualitativa proveniente da nossa comunidade DBAM. Não se esqueçam de incluir todos os SM's e TL's, deixo ao vosso critério a maneira como vão conseguir esta informação... assegurem-se que envolvem também o João e a Clara... por favor, se possível tenham isso terminado na 6.^a-feira, 2.^a-feira o mais tardar... utilizem também o estudante de doutoramento – ele está interessado em observar.

BOA SORTE e fico a aguardar ansiosamente os resultados. Os Gestores de Vendas poderão utilizar estas informações como suporte às suas apresentações de 4.^a-feira, 20 de Novembro. Após a correria de 3.^a-feira para compilar excelentes gráficos e análises, gostaria que trabalhassem em conjunto com Catarina Fonseca (a menos que já tenham essa parte decidida) na análise de resultados – ficaria muito impressionada.

Gostaria que ambos apresentassem os resultados na próxima reunião de Gestão de Topo da ITW de 17 de Dezembro, consigo-vos um espaço na agenda... que tal?

Melhores Cumprimentos

Tal como na situação anterior, Ana agradece o trabalho de liderança e qualidade da recolha de informação dentro da unidade, “Obrigada por terem assumido esta função de liderança na recolha de informação qualitativa proveniente da nossa comunidade DBAM”.

Simultaneamente dá instruções sobre alguns dos passos que devem ser executados – “Não se esqueçam de incluir todos os SM’s e TL’s, deixo ao vosso critério a maneira como vão conseguir esta informação... assegurem-se que envolvem também o João e a Clara... por favor, se possível tenham isso terminado na 6.^a-feira, 2.^a-feira o mais tardar... utilizem também o estudante de doutoramento – ele está interessado em observar”.

Deseja boa sorte para o seguimento deste assunto e demonstra expectativa na obtenção dos resultados, “BOA SORTE e fico a aguardar ansiosamente os resultados”, informando que os gestores de venda poderão utilizar esta informações como suporte às suas apresentações – “Os Gestores de Vendas poderão utilizar estas informações como suporte às suas apresentações de 4.^a-feira, 20 de Novembro” e acrescenta ainda que gostaria de lhes dar a oportunidade de fazerem uma apresentação na reunião da gestão de topo da unidade: “Gostaria que ambos apresentassem os resultados na próxima reunião de Gestão de Topo da ITW de 17 de Dezembro, consigo-vos um espaço na agenda... que tal?”.

Agradecimento individual é uma prática que serve essencialmente para transmitir satisfação pela ajuda ou contribuição dada por um colaborador ou por um conjunto de colaboradores a um assunto específico, como sejam o agradecimento pelo profissionalismo demonstrado em determinada situação, agradecimento pelo envio de uma informação específica ou agradecimento pela colaboração dada em determinada circunstância.

Foi possível verificar nesta análise que Ana respeitava os níveis hierárquicos, não enviando normalmente *e-mails* a todos os colaboradores da unidade mas antes aos seus subordinados directos, os quais deveriam seleccionar e reencaminhar aos seus subordinados respectivos em caso de entenderem necessário.

Pelo contrário, Eva Abreu envia geralmente estes *e-mails* a um número alargado de subordinados, muitas vezes a todos os membros da unidade, não respeitando os níveis formais hierárquicos e sobrepondo-se aos seus subordinados directos e aos subordinados dos seus subordinados quando envia *e-mails* directamente aos vendedores.

Eva Recorrendo frequentemente a práticas de retórica onde sugere aos seus subordinados que algumas das decisões tomadas são consequência dos seus pedidos e sugestões, responsabiliza-os e compromete-os em situações diversas.

E-mail 15

Assunto: Formação ICT Mandatória para todos!

Data: 28-04-2003 15:12

A todos,

Depois de ouvir o vosso feedback, contratámos um fornecedor externo para ministrar formação ICT a toda a equipa de vendas.

A formação experimental inicial será dada no dia 6 de Maio e continuará em datas que medeiam entre 8 e 23 de Maio. Eu serei informada de todas as faltas que forem dadas.

Na próxima semana, todos irão receber uma notificação sobre a data da vossa formação.

Estou confiante em como todos beneficiarão desta formação e utilizarão esses conhecimentos para atingirem os objectivos deste ano.

(Esta formação não se aplica a Telemarketing e Operações).

Muito obrigada

“Depois de ouvir o vosso feedback, contratámos um fornecedor externo para ministrar formação ICT a toda a equipa de vendas”. Estas acções de formação/workshops são dirigidas a todos os membros da unidade mas Eva Abreu explicita de forma inequívoca que a frequência é obrigatória quando afirma “*I will also be informed of any non attendance*”, não dando qualquer oportunidade a que os seus colaboradores avaliem a adequação da formação às suas necessidades.

Da análise feita aos *e-mails* de Eva Abreu verificou-se que esta recorre essencialmente a três práticas, sendo elas, o Anúncio, a Ordem e a Visibilidade. Por

seu lado, Ana, recorre essencialmente à Ordem, ao Anúncio, à Visibilidade e o Agradecimento Individual.

Direcção de Unidades

A UniVendas, unidade geral, é constituída por três grupos – o grupo de Retalho, o grupo de Finanças e o grupo de Tecnologia e Media - cada uma destas unidades geridas por um gestor diferente e todas elas reportando à Direcção Geral. O grupo de retalho tem quatro equipas, o de finanças tem duas equipas e o de tecnologia e media tem duas equipas.

Manuel Santiago, Ana Moura e Afonso Pacheco são os gestores destes três grupos. Neste capítulo far-se-á a análise aos *e-mails* dos gestores desta unidade.

Manuel Santiago é o Gestor do Grupo de Retalho, reporta à Directora Geral e tem quatro equipas que lhe reportam directamente, equipas estas geridas pelo Alfredo Gaspar, André Pereira, Cristina Soares e Celestino Santos, cada um deles responsável respectivamente pela equipa de Retalho 1, Retalho 2, Retalho 3 e Retalho 4.

Manuel Santiago determinado a auto impor-se, define o seu próprio estilo de gestão ao optar por fazer os seus próprios anúncios, dando assim um cunho pessoal às informações distribuídas e demonstrando alguma possessividade no conteúdo das mensagens.

E-mail 16

Assunto: Benefícios de adjunto de nível B0

Data: 13-05-2003 20:16

A Todos,

Eu recebi uma série de questões sobre os benefícios que um adjunto de nível B0 receberia e posso agora confirmar o seguinte:

“...os benefícios PSGB são uma cobertura privada de saúde com a possibilidade de negociar (i.é., no caso dos solteiros) e uma linha residencial de comunicação (para além das requeridas pela função) – o aluguer da linha é paga pela BT e os PSGB recebem também um plafond de chamadas grátis. Isto a adicionar à licença anual, pensões, etc. Terão também um contrato individual.”

Como sabem, os níveis B têm um OTB de 50%. Mais detalhes serão fornecidos no pacote de contrato que virá proximamente de Recursos Humanos. Por favor, tenham em consideração que, dentro deste pacote, existem itens que requerem acção.

Muitos de vós perguntaram-me também o que se espera de um nível B0 e quais os comportamentos/capacidades necessárias para evoluir na carreira. Estamos de momento a levar a cabo um exercício para o determinar em detalhe e os resultados ser-vos-ão comunicados nas próximas semanas. Agradeço a vossa paciência enquanto este trabalho decorre. No entanto, estejam à vontade para discutir com o vosso superior qual a função que vos compete dentro da equipa.

Cumprimentos

Como se vê no *e-mail* anterior, Manuel Santiago, utiliza expressões como, eu recebi uma série de questões sobre benefícios – “Eu recebi uma série de questões sobre os benefícios ...” – e eu posso agora confirmar o seguinte – “e posso agora confirmar o seguinte”, interpretando a informação que disponibiliza.

Manuel Santiago faz uma gestão baseada no reporte do cumprimento dos objectivos e na responsabilização por estes. Pressionado pela sua chefia a controlar e obter os resultados, Manuel dedica grande parte do seu tempo de trabalho a solicitar o reporte de resultados para verificação, tempos de contacto, dados para apresentações. É interessante verificar a ausência de directrizes ou conselhos sobre como melhorar a performance individual ou de equipa e sobre os resultados propriamente ditos, melhorias de processo ou pedido de feedback. Contudo Manuel, exerce uma grande pressão sobre o reporte dos resultados e a fiabilidade do sistema de informação.

E-mail 17

Assunto: Contacto RL – 1.^a quinzena de Agosto

Data: 27-08-2003 0:13

Receio que este seja outro relatório no qual estamos novamente muito abaixo do esperado. Tal como discutimos na nossa reunião de equipa, se os números estivessem bem, seria fácil defendermo-nos mas, tal como se apresentam, não o é. Catarina apresenta alguns pontos importantes no seu e-mail e todos vós sabeis qual é a opinião que a Liv tem neste momento. Gostaria que se assegurassem que a vossa equipa regista convenientemente as chamadas que recebemos, de modo a conseguirmos perceber se esta é uma tendência preocupante ou não.

Espero ver alterações nos dados de P5.

Cumprimentos

Manuel chama a atenção para o facto de a sua equipa apresentar reporte de resultados abaixo do esperado, “Receio que este seja outro relatório no qual estamos

novamente muito abaixo do esperado” e fala da dificuldade em explicar tal facto, “se os números estivessem bem, seria fácil defendermo-nos mas, tal como se apresentam, não o é”, exigindo um comprometimento maior para assegurar o seu cumprimento, “Gostaria que se assegurassem que a vossa equipa regista convenientemente as chamadas que recebemos, de modo a conseguirmos perceber se esta é uma tendência preocupante ou não”.

Manuel estabelece esta comunicação com os gestores da equipa e não o faz com os vendedores.

E-mail 18

Assunto: Dados actuais

Data: 18-06-2003 17:12

A todos,

A somar aos relatórios actuais C&O que terão que me enviar até 6.^a-feira, agradeço que aqueles que vós que o possam fazer me enviem também os dados actuais ao dia de hoje, para o caso de o Steve mos pedir na reunião de amanhã (Martin, já tenho os teus). Os 3 DSMs foram copiados nesta lista, porque os vossos Sales Managers não estão presentes hoje. Caso tenham acesso aos dados, consigam-me esses números, caso contrário, por favor, avisem-me.

Cumprimentos,

Do *e-mail* anterior é visível a relevância que Manuel dá ao interlocutores. Deixa claro o porquê de enviar este *e-mail* aos DSMs, em vez de o fazer aos gestores de equipa: “Os 3 DSMs foram copiados nesta lista, porque os vossos Sales Managers não estão presentes hoje ...”, onde para ele, esta diferenciação tem que ser feita.

Por vezes, Manuel privilegia a comunicação individual com alguns dos seus subordinados, estabelecendo com estes uma cumplicidade particular, fazendo a partilha de situações mais delicadas.

E-mail 19

Assunto: Não te preocupes

Data: 30-07-2003 15:08

Lurdes

Irás ver alguns e-mails sobre este assunto – eu não sabia que <75k era somente ICT, por isso é culpa minha. Achei que o teu e-mail estava muito bom, por isso não há nada com que te preocupares, foi apenas um negócio falhado e um pouco de reacção exagerada. Estou a escrever um rascunho para enviar a todos os C&B nos quais copiámos os V&MS, para que eles saibam que tivemos em consideração a sua opinião e que tomámos acções de acordo com a mesma.

Lamento ter-te colocado nesta situação.

Falamos em breve,

Manuel, proactivamente previne um dos seus interlocutores sobre uma situação que potencialmente pode ocorrer, “Irás ver alguns e-mails sobre este assunto” e assume a culpa por este facto, “eu não sabia que <75k era somente ICT, por isso é culpa minha”, no entanto mantém este tipo de diálogo no nível privado.

Ana Moura é a gestora do Unidade de Finanças, coordena duas equipas, a equipa de Finanças 1 e equipa de Finanças 2, cada uma delas geridas pelo Frederico Cardoso e pelo Fernando Barbosa, respectivamente.

Ana Moura quando assumiu a função de gestora do Departamento de Finanças tinha a experiência, ainda que curta, da Gestão Geral da Unidade, estando por isso numa situação privilegiada face aos seus pares, Manuel Santiago e Afonso Pacheco, por potencialmente ter tido acesso a informação privilegiada. No entanto, carregava o peso da despromoção.

E-mail 20

Assunto: Slides para Revisão

Data: 01-07-2003 15:58

Olá Frederici e Fernando, Ivaristo e Alberto,

Podem certificar-se que a equipa cumpre o prazo de hoje para o envio de informação? Não sou a super mulher, preciso dos detalhes para apresentar no relatório. Fico à espera de começar a receber algumas apresentações, até agora ninguém me enviou nada!!

Muito Obrigada

Como se pode verificar, Ana exige o envio da informação e através do *e-mail* demonstra a sua agressividade, “Podem certificar-se que a equipa cumpre o prazo de hoje para o envio de informação? Não sou a super mulher, preciso dos detalhes para apresentar no relatório. Fico à espera de começar a receber algumas apresentações, até agora ninguém me enviou nada!!”

Tal como acontece com os outros gestores deste nível, Ana dá uma grande importância à comunicação individual. Existe um subordinado, com uma relação

previligiada, com quem, Ana mantém uma proximidade maior e por outro lado a quem delega uma série de responsabilidades.

Cria os seus próprios anúncios e as suas próprias ordens e mantém a relevância dada à visibilidade.

Introduz na sua gestão, a advertência já que neste nível de gestão também ela é pressionada a mostrar que controla os resultados.

E-mail 21

Assunto: ONDE ESTÃO OS NÚMEROS

Data: 02-06-2003 23:55

EQUIPA,

Não posso acreditar que não enviaram os números... chegarei às 0800 e pedirei a um de vocês que explique o que aconteceu aos dados... Não consigo trabalhar assim, preciso entender porque é que isto continua a acontecer. Espero ter os dados quando nos reunirmos às 0830... como regras da casa, é obrigatório que enviem os números para o meu Inbox na 5.ª-feira COP... Sinto-me desapontada... e não estou contente... Tenho que me preparar para a minha reunião, pensei tê-lo deixado explícito nos meus e-mails... Verifiquei o meu atendedor de mensagens – ninguém me disse nada em relação a porque é que não cumpriram... isto é uma prioridade

Vejo-vos de manhã...

Considerando que a sua visibilidade está em causa, Ana recorre a expressões dramáticas para chamar à atenção do seu desapontamento, “Sinto-me desapontada... e não estou contente...” e exige uma explicação para o facto de ainda não recebido os dados esperados, “chegarei às 0800 e pedirei a um de vocês que explique o que aconteceu aos dados...”.

Ana, a gestora da unidade de finanças, mantém a sua gestão focalizada na sua visibilidade, tal como acontecia enquanto gestora geral. Sendo pressionada pela sua chefe a fazer o controlo dos resultados, assume uma papel mais autoritário e repressivo.

Afonso Pacheco é o gestor da unidade de Tecnologia e Media, a qual é constituída por duas equipas, Tecnologia e Media 1 e Tecnologia e Media 2, geridas respectivamente por Joaquim Nunes e Alfredo Gaspar.

Afonso Pacheco recorre basicamente a três práticas para exercer a sua gestão, sendo elas, a Ordem, o Anúncio e a Advertência. Afonso Pacheco exerce uma gestão sem grande pressão, sendo visível na sua actividade corrente o recurso a mensagens

curtas e objectivas, sem qualquer justificação do pedido, envolvimento emocional ou agradecimento antecipado.

E-mail 22

Assunto: Previsão

Data: 17-09-2003 8:20

Podem fornecer-me o total alcançado em Tecnologia e Media em p6 versus previsão?

Como se vê no *e-mail* anterior, Afonso limita-se a solicitar o pretende, “Podem fornecer-me o total alcançado em Tecnologia e Media em p6 versus previsão?”.

Afonso Pacheco limita-se a solicitar os valores, parecendo não fazer qualquer controlo ou pressão para o seu cumprimento, isto é, não solicita frequentemente números ou dados mas por outro lado repreende mais do que solicita.

Análise de Práticas: Direcção de Unidades

Nesta análise, para este nível de gestão, foi possível identificar conjuntos práticas comuns a todos os gestores e práticas apenas utilizadas por alguns deles.

Análise de Práticas Comuns

Da análise dos *e-mails* aos três gestores deste nível de gestão, foi possível identificar três práticas comuns aos três, as quais são, o Anúncio, a Ordem e a Advertência.

Tabela 3.7: Práticas Comuns – Gestão de Unidades

	PRATICAS COMUNS			
	Anúncio	Ordem	Advertência	Outros
Manuel (%)	17,86 %	16,07 %	3,57 %	5,36 %
Ana (%)	33,49 %	33,49 %	3,31 %	6,70 %
Afonso(%)	35,56 %	3,89 %	5,56 %	6,25%
Porquê	Partilha de informação importante	Necessidade de informação ou acção	Repreensão	Sem relevância para esta análise
O quê	Mudanças organizacionais, estruturais, plano de pagamentos, bónus ou promoções	Tarefa/Acção/ Informação específica	Chamada de atenção por uma ordem que não cumprida ou uma informação que não foi enviada	Gestão diária, como sejam respostas, autorização de férias, etc
Quem	A todos os subordinados	A um, a vários ou a todos os subordinados	A um ou a vários subordinados	N/A
Como	Mensagens longas com algum detalhe	Mensagens curtas com destaque da acção principal	Mensagens curtas e incisivas	N/A
Quando	Quando os objectivos não estão a ser cumpridos,	Sempre que é necessário fornecer informação ou preparar relatórios ou atingir resultados	Sempre que toma conhecimento de que a informação está em falta	N/A

Análise de Práticas Comuns: Anúncio

A prática Anúncio é uma prática utilizada por estes gestores para distribuir informação entre os seus subordinados. Esta prática é utilizada para informar sobre promoções, benefícios, contratos, previsões de vendas, acções de formação, resultados, entre outros.

Da análise levada a cabo foi possível definir a prática anúncio para este nível de gestão como uma prática que agrupa os seguintes elementos:

- a) Informação: transmissão de conhecimento, de dados ou detalhes relevantes para o funcionamento da unidade.
- b) Interpretação qualitativa: interpretação que o gestor faz da mensagem, emitindo um parecer pessoal sobre o conteúdo da mensagem: bom, mau, excelente.
- c) Interpretação pessoal da mensagem: descodificação da mensagem pela perspectiva do gestor e reformulação da mesma segundo essa perspectiva.
- d) Consequências: informação sobre o que acontecerá após o anunciado e de que forma a unidade será afectada por essa notícia.
- e) Acção: indicação de alguma acção a desenvolver na sequência do anunciado.

Tabela 3.8: Anúncio – Gestão de Unidades

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
a) Informação	√	√	√
b) Interpretação Qualitativa	√		
c) Interpretação pessoal da mensagem	√		
d) Consequências	√		√
e) Acção		√	

Da tabela atrás apresentada, podemos ver que foi possível definir três grupos de anúncio, no qual o único elemento comum é a informação. Normalmente, neste nível de gestão os anúncios não incluem todos os elementos que definem esta prática.

O anúncio, tal como para o nível de gestão superior é utilizado por Manuel como o meio de partilhar informação sobre os resultados, sobre alterações organizacionais, promoções ou nomeações.

As mensagens são normalmente originais e distribuídas pelos seus subordinados directos.

E-mail 23**Assunto:** Promoções de Adjuntos**Data:** 19-05-2003 17:59

A Todos,

João Costa recebeu e aceitou uma oferta de campo para fazer parte da equipa V&MS. Isto significa más notícias para nós, pois teremos pena de o ver partir, mas boas notícias para os de campo, uma vez que ganham um dos nossos mais experientes e bem-sucedidos DBAM (desk based account managers).

Como deverão estar cientes, esta situação deixa em aberto uma vaga na nossa equipa TLBS para a posição de adjunto. Iremos, por conseguinte, voltar a verificar a lista de candidatos que tivemos na recente ronda de promoções a adjunto.

Uma vez que as entrevistas foram efectuadas numa base justa e imparcial e a cada um foi dada uma pontuação em relação a todos os critérios que estamos a avaliar agora, voltaremos a entrevistar as três pessoas que tiveram a pontuação mais alta e que ainda não foram promovidas.

Da última vez, tivemos o feedback em como o processo tinha sido muito demorado, pelo que, actuando de acordo com esse feedback, as entrevistas terão lugar esta semana e uma decisão será comunicada até 6.^a-feira.

As três pessoas envolvidas serão informadas por mim esta tarde e elas são:

Darren Evans

Dan Platts

Lisa Rose

Por favor, contactem-me se tiverem alguma questão.

Cumprimentos,

Como transparece do *e-mail* anterior Manuel, cria o seu próprio anúncio, informa os seus subordinados de uma promoção, “João Costa recebeu e aceitou uma oferta de campo para fazer parte da equipa V&MS”, faz a sua interpretação qualitativa, “Isto significa más notícias para nós, pois teremos pena de o ver partir, mas boas notícias para os de campo, uma vez que ganham um dos nossos mais experientes e bem-sucedidos”, e avalia as consequências, “Como deverão estar cientes, esta situação deixa em aberto uma vaga na nossa equipa TLBS para a posição de adjunto. Iremos, por conseguinte, voltar a verificar a lista de candidatos que tivemos na recente ronda de promoções a adjunto”.

Tal como sucedia nas suas anteriores funções, Ana utiliza a prática Anúncio para comunicar alterações estruturais, funcionais, resultados, promoções, planos de vendas bem outros assuntos e interesse geral.

Ana , normalmente e ao contrário do que fazia nas suas funções anteriores, envia estes *e-mails* a toda a comunidade que integram a sua unidade e apesar de algumas vezes utilizar *e-mails* recebidos para re-enviar a mensagem, habitualmente faz a sua interpretação, adicionando um comentário complementar e/ou pessoal.

E-mail 24

Assunto: Alinhamento de Recursos Técnicos New Desk Based

Data: 29-05-2003 15:59

OLÁ EQUIPA,

Em anexo podem encontrar a confirmação de quem é o vosso novo Especialista Técnico Desk Based de conta. Por favor, assegurem-se de que gastam algum tempo a conhecê-lo e a trabalhar na sua conta.

Como podemos ver no *e-mail* anterior, Ana comunica uma alteração funcional, sobre o qual envia o detalhe da informação, “Em anexo podem encontrar a confirmação de quem é o vosso novo Especialista Técnico Desk Based de conta”, a acompanhar. Aproveita a oportunidade para lembrar aos seus subordinados que devem ter tempo para conhecer a nova pessoa e para trabalhar com ela – “Por favor, assegurem-se de que gastam algum tempo a conhecê-lo e a trabalhar na sua conta.”

Afonso Pacheco, tal como outros gestores dos seu nível de gestão utiliza a prática anuncio para divulgar informação sobre resultados de vendas, promoções e oportunidades.

E-mail 25

Assunto: 1.ª afixação dos resultados

Data: 02-09-2003 13:08

EQUIPA DE TOPO,

É com muito prazer e orgulho que a equipa ITS continuou o seu fantástico sucesso de vendas ao longo dos cinco primeiros períodos, para alcançar o objectivo acordado a nível individual e a nível complexo.

O facto de ser a primeira equipa da ITW a alcançar este objectivo sublinha ainda mais a fantástica orientação para uma cultura de vendas dentro da equipa e, na realidade, a paixão colectiva para ser a melhor.

Aceitem os meus sinceros votos de parabéns pelo que conseguiram até ao momento. Continuo a contar com a vossa focalização e compromisso contínuos até ao final do ano.

Faremos deste o melhor ano dentro da ITW.

PARABÉNS

Afonso Pacheco anuncia os fantásticos resultados da unidade que se mantêm à cinco meses, “É com muito prazer e orgulho que a equipa ITS continuou o seu fantástico sucesso de vendas ao longo dos cinco primeiros períodos”.

Envia os seus *e-mails* normalmente para um número restrito de pessoas e parece não ultrapassar a hierarquia dos seus subordinados directos não sendo visível o envio dos *e-mails* aos subordinados dos seus subordinados, mesmo que as tarefas que solicita ou a informação que disponibiliza se destine também a esses.

Análise de Práticas Comuns: Ordem

A prática ordem foi definida com base na identificação dos seguintes elementos:

- a) Referência a assunto específico: abordagem do assunto que leva à ordem.
- b) Referência a prazos: sempre que existem tempos para cumprir são dadas indicações de quando deve ser concluído/entregue a tarefa solicitada.
- c) Agradecimento: agradecimento antecipado pela execução da tarefa.

Tabela 3.9: Ordem – Gestão de Unidades

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Referência a assunto específico	√	√	√
Referência a prazos		√	
Agradecimento			√

Foi possível identificar três grupos distintos, onde o elemento referência a assunto específico, está presente em todos os grupos. Aqui, neste nível de gestão, os anúncios são curtos, onde é feita uma solicitação objectiva sem explicações exaustivas relativas à forma de como fazê-lo.

Considerando que ele é pressionado pela Gestora da Unidade para atingir os objectivos, muitas destas ordens são indicações objectivas para que os subordinados se empenhem no alcance desses objectivos.

Estas ordens são normalmente enviadas a todos os seus subordinados directos não sendo usual este gestor enviar estes *e-mails* aos subordinados dos seus subordinados.

E-mail 26

Assunto: Dados actuais

Data: 18-06-2003 17:12

A Todos,

A somar aos relatórios actuais C&O que terão que me enviar até 6.^a-feira, agradeço que algum de vós que o possa fazer me enviemtambém os dados actuais ao dia de hoje, para o caso de o Rui mos pedir na reunião de amanhã (Martin, já tenho os teus).

Cumprimentos,

Como podemos observar do *e-mail* anterior Manuel Santiago, solicita o envio de dados para, no caso de ele ter de apresentar esses dados na reunião que terá no dia seguinte, “A somar aos relatórios actuais C&O que terão que me enviar até 6.^a-feira, agradeço que algum de vós que o possa fazer me enviemtambém os dados actuais ao dia de hoje, para o caso de o Rui mos pedir na reunião de amanhã”.

Mantendo a sua focalização no objectivos, no reporte dos resultados, Ana , mantém a pressão para que estes apareçam. No entanto agora, ao contrário do que acontecia anteriormente em que a pressão era exercida no sentido do alcance propriamente dito, agora a pressão é exercida mais no sentido de disponibilizar os dados.

Assim, Ana ordena aos seus subordinados o envio da informação, fazendo-o normalmente a todos, pedindo contudo tarefas específicas a alguns deles.

E-mail 27

Assunto: ACTUALIZAÇÃO URGENTE DOS NÚMEROS

Data: 12-06-2003 12:26

Preciso que me enviem esta noite os números da semana vs objectivo. Estarei no escritório amanhã pelas 0800 para verificar os números e conseguir os MMR para o Carlos (por favor, estejam preparados pelas 0830 para a reunião)... Terei que estar em condições de lhe fornecer uma actualização sobre a nossa posição.

Agradeço-vos antecipadamente, esta é informação crítica uma vez que terei uma reunião com a Eva, amanhã, pelas 0900.

Frederico, por favor certifica-te de que eu tenho uma cópia do mapa da BT Watford Office Lleveden.

Preciso de detalhes sobre os ganhos desta semana de FIS 1 e 2
Número de hipóteses geradas e tudo aquilo que achem que vale a pena ser comunicado

ANTECIPADAMENTE GRATA
Melhores cumprimentos

Ana inicia o *e-mail* pressupondo que os seus colaboradores sabem do que está a falar, “Preciso que me enviem esta noite os números da semana vs objectivo“ e solicita que os disponibilizem até uma hora determinada. Exerce alguma pressão nos seus subordinados uma vez que ela própria está sob pressão, já que o tempo disponível para a preparação desta informação parecer limitado “Estarei no escritório amanhã pelas 0800 para verificar os números e conseguir os MMR para o Carlos (por favor, estejam preparados pelas 0830 para a reunião)... Terei que estar em condições de lhe fornecer uma actualização sobre a nossa posição”. Faz um agradecimento formal antecipado, “Thanks in advance...” e reitera a importância desta informação, “..Agradeço-vos antecipadamente, esta é informação crítica uma vez que terei uma reunião com a Eva, amanhã, pelas 0900” demonstrando a importância dos dados para a apresentação à sua superiora hierárquica.

Faz uma solicitação específica a uma subordinada em particular “Frederico, por favor certifica-te de que eu tenho uma cópia do mapa da BT Watford Office Lleveden”, solicita dados específicos “Preciso de detalhes sobre os ganhos desta semana de FIS 1 e 2” e abre a possibilidade de lhe enviarem informação que os seus subordinados entendam como relevante, “...Número de hipóteses geradas e tudo aquilo que achem que vale a pena ser comunicado”

Frequentemente solicita tarefas específicas aos seus subordinados directos e estabelece regularmente comunicação com os Deputy Sales Managers a solicitar igualmente tarefas específicas. Solicita tarefas particulares a colaboradores específicos, em particular a Tony Mooney e Moira, sendo que estes pedidos podem partir da sua própria iniciativa ou, tal referido, podem ser *forwards* de *e-mails* que lhe foram enviados por outros.

E-mail 28**Assunto:** Mapeamento de Contas**Data:** 17-09-2003 8:38

Rapazes, podem preparar para revisão na próxima semana o actual mapeamento de contas das vossas equipas em conjunto com as vossas recomendações para um realinhamento?

 Enviado do meu BlackBerry Wireless Handheld

Como podemos verificar no *e-mail* anterior, Afonso recorre a frases curtas tais como, “Rapazes, podem preparar para revisão na próxima semana o actual mapeamento de contas das vossas equipas em conjunto com as vossas recomendações para um realinhamento?” para solicitar tarefas específicas a uma pessoa ou a um conjunto de pessoas. Nestes pedidos não existe justificação do pedido ou contextualização do pedido.

Análise de Práticas Comuns: Advertência

A análise à prática advertência permitiu a definição de dois grupos que combinam entre si os elementos que serviram de definição a esta mesma prática. Estes elementos são:

- a) Referência a assunto específico: abordagem do assunto que leva à chamada de atenção.
- b) Manifestação de desapontamento: personalização das consequências do assunto mencionado.
- c) Atitudes futuras: informação sobre como devem comportar-se quer no que se refere à forma de vestir quer quanto à informação a fornecer

Tabela 3.10: Advertência – Gestão de Unidades

	Grupo 1	Grupo 2
a) Referência a assunto específico	√	√
b) Manifestação de desapontamento	√	√
d) Atitudes futuras		√

Foi possível definir dois grupos dentro da prática Advertência, que combinam entre si os elementos identificados como fazendo parte desta prática.

Nestas advertências, os gestores referem um assunto específico e manifestam o seu desapontamento pela atitude dos seus subordinados. Em alguns casos fazem recomendações ou exigências quanto ao comportamento futuro.

Por vezes, Manuel envia mensagens de advertência quando os seus subordinados não cumprem o que lhes foi solicitado.

Pressionado pela necessidade de atingir os resultados, Manuel envia *e-mails* quando os seus subordinados estão aquém do esperado.

E-mail 29

Assunto: URGENTE: Submissões de Web-site IMCT
Data: 26-08-2003 15:37

Equipa,

Não é satisfatório que eu tenha que me ocupar de actividades como esta, todos vocês deveriam responder directamente aos mails da Antónia. Este web-site pertence a Nuno Lopes, é muito importante para ele e nós somos NOVAMENTE a única área que não submeteu nada atempadamente. Não espero ter que continuar a gastar o meu tempo a recordar-vos a todos deste facto.

Manuel é incisivo na mensagem. Refere que não está satisfeito com a atitude dos seus subordinados, “Não é satisfatório que eu tenha que me ocupar de actividades como esta” e recorda-os das suas responsabilidades, “todos vocês deveriam responder directamente aos mails da Antónia” transferindo por outro lado a responsabilidade para estes.

Uma prática que parece tornar-se comum neste nível de gestão parece ser a Advertência e também para Ana, para a qual esta prática não foi identificada enquanto Gestora Geral da UniVendas, esta prática surge como corrente na sua gestão diária.

Esta prática é usada tanto para se dirigir a um conjunto de subordinados, todos ou a nível individual.

E-mail 30

Assunto: FEEDBACK URGENTE
Data: 12-06-2003 12:48

Algum feedback. Fiquei desapontada por ter sabido pelo Fernando que tiveram uma reunião com ele no dia anterior. Espero que informação como esta me seja comunicada, uma vez que preciso gerir da melhor maneira a minha relação com a comunidade FIS GM. Por favor, podem de uma forma proactiva manter-me informada sobre o que se passa na conta Barclays? Preciso de ter

conhecimento deste tipo de informação, estou interessada e isso ajuda no desenvolvimento da minha relação com Fernando.

Por favor, forneçam-me numa conferência sumária os pontos de acção resultantes da reunião. **NÃO TENHO PROBLEMAS** com o facto de terem reuniões com a equipa de contas, até o encorajo – mas preciso ter a certeza de que sou informada dos progressos, etc. Não gosto de surpresas.

Muito obrigada

Ana manifesta-se desapontada com a falta de informação sobre uma reunião que os seus subordinados tiveram no dia anterior, “Fiquei desapontada por ter sabido pelo Fernando que tiveram uma reunião com ele no dia anterior.” Refere que informação como esta deve ser comunicada com a antecedência necessária para que ela possa fazer uma gestão adequada com os FIS GM, “Espero que informação como esta me seja comunicada, uma vez que preciso gerir da melhor maneira a minha relação com a comunidade FIS GM. Por favor, podem de uma forma proactiva manter-me informada sobre o que se passa na conta Barclays? Preciso de ter conhecimento deste tipo de informação, estou interessada e isso ajuda no desenvolvimento da minha relação com Fernando”, abrindo aqui a possibilidade de culpabilizar os seus subordinados por algo que possa vir a correr menos bem.

Quase como uma penalização solicita uma conferência para que os subordinados para que estes lhe façam um ponto da situação da reunião, “Por favor, forneçam-me numa conferência sumária os pontos de acção resultantes da reunião”.

Verdadeiramente afectada por esta atitude, Ana insiste que está disponível para ter reuniões com a equipa de account, “*I have NO PROBLEM with you having meetings with the account team*”, as quais ela promove, “**NÃO TENHO PROBLEMAS** com o facto de terem reuniões com a equipa de contas, até o encorajo – mas preciso ter a certeza de que sou informada dos progressos, etc. Não gosto de surpresas” e finaliza dizendo que não gosta de surpresas, “Não gosto de surpresas”.

Tal como os outros gestores atrás analisados também Afonso recorre à prática da Advertência para chamar os seus subordinados à atenção por alguma tarefa solicitada que não foi concretizada.

Envia estas mensagens para um grupo de subordinados, ou para alguns em particular quando a advertência é mais individualizada. No entanto, algumas vezes envia-as para um grupo alargado de pessoas.

E-mail 31

Assunto: FW: Apresentação de Estratégia – UPDATES REQUERIDOS POR EOP na última 5.^a-FEIRA!

Data: 29-08-2003 12:41

Rapazes, fiquei envergonhado por saber que não responderam à Raquel sobre esta situação. Ela necessita uma lista das nossas contas primárias mais importantes. Por favor, respondam e copiem-me na resposta.

Como se depreende do *e-mail* anterior, na sequência de ter recebido uma queixa, Afonsorepreende os seus colaboradores por estes não terem enviado uma informação que tinha sido solicitada – “Rapazes, fiquei envergonhado por saber que não responderam à Raquel sobre esta situação. Ela necessita uma lista das nossas contas primárias mais importantes. Por favor, respondam e copiem-me na resposta.” Como forma de pressão, solicita a estes subordinados que quando enviarem a informação solicitada, o façam com o seu conhecimento.

Análise de Práticas Comuns: Outros

Tal como no nível de gestão superior existe um conjunto de *e-mails* que foram considerados como não tendo qualquer relevância na análise de práticas de gestão com recurso ao *e-mail*. Estes, *e-mails*, tal como na situação anterior, são mensagens geradas automaticamente, respostas pessoais, anedotas ou outras.

E-mail 32

Assunto: Reunião de equipa C&B para discussão dos números semanais

Data: 21-08-2003 16:32

Quando: 21 de Agosto de 2003 16:30-17:30 (GMT) Greenwich Mean Time: Dublin, Edimburgo, Lisboa, Londres.

Onde: Manuel, contacta-me no 0870 241 2996 PIN de Participante: 8186433

~~*~*~*~*~*~*~*~*

E-mail 33

Assunto: Autorização de Despesas de Paula Jenkins

Data: 01-07-2003 10:34

Este e-mail confirma o pagamento de despesas de Paula Jenkins, autorizadas por mim.
Muito Obrigado

Análise de Práticas Diferentes

Foi possível identificar mais duas práticas, a Comunicação Individual e a Visibilidade, práticas estas que não são utilizadas por todos os gestores. Enquanto que a Comunicação Individual é uma prática utilizada por dois dos gestores, dos três que constituem este nível, a Visibilidade é uma prática que apenas é aplicada por um dos gestores.

Na tabela abaixo, resumem-se as práticas referidas

Tabela 3.11: Práticas Diferentes – Gestão de Unidades

	PRATICAS DIFERENTES	
	Comunicação Individual	Visibilidade
Manuel (%)	24,94 %	0,00 %
Ana (%)	21,11 %	1,91%
Afonso(%)	0,00 %	0,00 %
Porquê	Incentivo	Promoção da unidade ou de um ou vários membros da unidade
O quê	Manifestação de apreço/agradecimento por uma tarefa desenvolvida	Excelência de resultados, sistema de informação, vendas
Quem	A um ou a um número restrito de subordinados	Subordinados ou chefes
Como	Mensagens curtas	Mensagens curtas ou longas
Quando	Após a execução de uma tarefa específica	Sempre que surge uma oportunidade de promoção
Onde	Sem lugar específico	

Análise de Práticas Diferentes: Comunicação Individual

A pratica Comunicação Individual foi definida através da identificação dos seguintes elementos:

- a) Confidencialidade do assunto: o assunto é mantido em segredo embora seja referido de forma que os interlocutores o entendam.
- b) Referência ao assunto: a assunto do *e-mail* é referido

- c) Comprometimento individual: existe uma responsabilização do gestor na gestão, resolução ou seguimento do assunto.
- d) Agradecimento individual: o gestor faz um agradecimento individual ao desempenho ou colaboração do receptor do *e-mail*.

Tabela 3.12: Comunicação Individual – Gestão de Unidades

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
a) Confidencialidade do assunto	√		
b) Referência ao assunto	√	√	√
c) Comprometimento individual	√	√	
f) Agradecimento individual			√

Foram definidos três grupos mas nenhum deles contém todos os elementos definidos como elementos da prática Comunicação Individual e nenhum dos grupos engloba todos os elementos definidos. Contudo, o elemento referência ao assunto está incluída em todos os grupos. Existem Comunicações Individuais que apenas solicitam confidencialidade no assunto, outras implicam um comprometimento individual e outras ainda onde se fazem agradecimentos.

Manuel Santiago frequentemente estabelece comunicação via *e-mail* ao nível individual. Parece mesmo que alguns desses subordinados aparecem como privilegiados nas relações com Manuel, estabelecendo-se por vezes um diálogo dinâmico entre Manuel e esses subordinados com que Manuel aborda assuntos específicos.

E-mail 34

Assunto: Terça-Feira

Data: 16-05-2003 17:53

Como prometido, teremos uma rápida reunião de update na 3.^a-feira para discutirmos como têm corrido as coisas na equipa desde a última vez que falámos, o teu nível de conforto com as acções que propus e o feedback em relação às entrevistas dos teus Adjuntos.

Sugiro encontrarmo-nos 15m antes da tua hora de saída na terça-feira, creio que é às 5pm? Basta informares-me – 4.45 ou 5.15pm.

Obrigado

Como podemos ver no *e-mail* anterior Manuel propõe uma reunião individual com este subordinado para poderem discutir o desenvolvimento da equipa desde a última vez que falaram e abordarem o nível de conforto com as acções propostas pelo Manuel, “Como prometido, teremos uma rápida reunião de update na 3.^a-feira para discutirmos como têm corrido as coisas na equipa desde a última vez que falámos, o teu nível de conforto com as acções que propus”.

Tal como Manuel, Ana estabelece frequentemente comunicação ao nível individual, quer para tratar de assuntos específicos quer para responder a perguntas particulares ou para manter um diálogo com algum dos subordinados parecendo coexistir com alguns deles uma cumplicidade ou proximidade que não se assiste nos restantes.

E-mail 35

Assunto: RE:Problema

Data: 11-07-2003 10:55

Olá Alberto,

Falei sobre o assunto, não posso levar a questão mais adiante pois não existem provas. Tenta ultrapassar a questão. Na vida, colhemos o que semeamos. Os princípios são essenciais para a BT e eu conheço-te como pessoa.

Lições aprendidas.

-----Mensagem Original-----

Assunto: Problema

Data: 10 de Julho de 2003 19:47

Ana, estava a perguntar-me como te saíste com o meu problema com Robin Appleyard e se o trataste com a Eva?

Cumprimentos

Como se vê no *e-mail* anterior, Ana apreze num diálogo particular com um dos seus subordinados, na qual responde a uma questão específica, no qual a pergunta feita pelo subordinado, “Ana, estava a perguntar-me como te saíste com o meu problema com Robin Appleyard e se o trataste com a Eva?” parece deter algum nível de confidencialidade e na qual Ana dá uma resposta com interpretação pessoal, “Falei sobre o assunto, não posso levar a questão mais adiante pois não existem provas. Tenta ultrapassar a questão. Na vida, colhemos o que semeamos. Os princípios são essenciais para a BT e eu conheço-te como pessoa. Lições aprendidas”

Análise de Práticas Diferentes: Visibilidade

A análise à prática visibilidade permitiu a definição de três grupos que combinam entre si os elementos que serviram de definição a esta mesma pratica. Estes elementos são:

- a) Nomeação: identificação de subordinado ou conjunto de subordinados que serão nomeados e premiados publicamente.
- b) Comunicação de visita: informação de que irão receber uma visita externa à unidade.
- c) Recomendação: informação sobre como devem comportar-se quer no que se refere à forma de vestir quer quanto à informação a fornecer

Tabela 3.13: Visibilidade – Gestão de Unidades

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
a) Nomeação		√	√
b) Comunicação de visita	√		
d) Recomendação	√		√

A prática Visibilidade é definida pela combinação de vários elemnetos definidos ou pela presenta de pelo menos um desses elementos. Foi possível identificar e-mails onde apenas era visível a nomeaçã, outros que combinam a nomeação com uma recomendação e outros ainda onde é feta a comunicação de uma visista com recomendações específicas de comportamentos a adoptar, diálogo a manter e roupa a usar.

A Visibilidade permanece como uma das práticas de gestão da Ana , tal como já acontecia quando desempenhava as funções de Directora Geral da Unidade.

Assim, faz a divulgação da unidade, promove-a junto dos seus subordinados e membros externos a esta e clientes.

E-mail 36

Assunto: EXPERIMENTEM ISTO – PROSPECTOS DE TOPO ICT**Data:** 22-05-2003 15:55

Olá Olívia,
Damiana
e Catarina,

Farei uma apresentação em Glasgow, na 3.^a-feira da próxima semana para o Gestor de Topo Filipe Almeida. Poderei ter feedback até ao fim da tarde de amanhã sobre as oportunidades que vocês criaram e geriram desde a secretária? Preciso de visualizar o vosso envolvimento, dependências chave, como criaram essa oportunidade (i.é., se foram vocês próprios ou se esta vos foi passada), bem como o espaço que estão a trabalhar dentro da equipa, datas realistas, etc.

Como se pode retirar do *e-mail* anterior, Ana aproveitando a oportunidade da visita de um membro da Gestão de Topo quer promover a unidade junto deste elemento, “Farei uma apresentação em Glasgow, na 3.^a-feira da próxima semana para o Gestor de Topo Filipe Almeida”. Nesse contexto, solicita informações que possam remover a equipa, “Poderei ter feedback até ao fim da tarde de amanhã sobre as oportunidades que vocês criaram e geriram desde a secretária?”, comprometendo os seus subordinados quando lhes diz que necessita de verificar o seu envolvimento, dependências chave, como criar oportunidades a nível individual – “Preciso de visualizar o vosso envolvimento, dependências chave, como criaram essa oportunidade”.

Estes *e-mails* são partilhados normalmente com os seus subordinados directos.

Resumindo, Manuel Santiago faz a gestão da sua equipa, estabelecendo uma gestão hierarquicamente formal, baseada no cumprimento dos objectivos e a onde a sua afirmação enquanto gestor está no centro da sua atenção, tendo na comunicação individual um suporte para a sua actividade.

Da análise efectuada aos *e-mails* por si enviados foi possível verificar que recorre fundamentalmente a quatro práticas distintas para a exercer as suas funções de gestão, sendo elas, a Comunicação Individual, o Anúncio, a Ordem e a Advertência.

Mantendo a sua focalização na sua auto promoção, tal como o fazia enquanto gestora geral, através da visibilidade, utiliza o alcance do objectivos como meio para o conseguir. Pressionando os seus subordinados a fazer o controlo dos objectivos,

continua a privilegiar o resultado em detrimento da qualidade ou eficácia do meio. Isto é, para Ana o importante na sua gestão não era provar quem tinha efectivamente conseguido as vendas e como o tinham conseguido mas demonstrar que o tinham conseguido.

Conotando as suas mensagens com alguma agressividade, Ana , pressiona os seus subordinados a enviar-lhe os resultados.

Afonso Pacheco recorre basicamente a três práticas para exercer a gestão, sendo elas, a Ordem, o Anúncio e a Advertência. Afonso Pacheco exerce uma gestão sem grande pressão, sendo visível na sua actividade corrente o recurso a mensagens curtas e objectivas, sem qualquer justificação do pedido, envolvimento emocional ou agradecimento antecipado.

Gestão de Equipas

Como já referido anteriormente, a UniVendas é constituída por três áreas de negócio, Retalho, Finanças e Tecnologia e Media, constituindo na sua totalidade, oito equipas de vendas, cujas práticas de gestão dos seus responsáveis serão aqui analisadas.

Alfredo Gaspar é o gestor da equipa de Retalho 1 e reporta ao gestor da unidade de Retalho.

Alfredo Gaspar privilegia a comunicação individual, na qual estabelece uma comunicação próxima com um dos seus colaboradores, não só a quem parece confiar determinadas tarefas como também demonstra ser uma pessoa mais próxima.

E-mail 37

Assunto: FW: Nomeações DBAM

Data: 10-09-2002 17:34

Neil,

Que tal te sentiras no papel de representante de retalho?

Deita uma olhadela abaixo e diz-me qualquer coisa...

-----Mensagem Original-----

Assunto: Nomeações DBAM

Data: 10 de Setembro de 2002 15:09

Boa-tarde a todos,

Como bem sabem, estamos constantemente a sondar e a ser sondados por grupos que querem falar com os nossos DBAM para entrevistas e artigos.

Gostaria de ter uma selecção de DBAM que pudesse chamar sempre que o seu contributo fosse necessário. Se eu tiver um elemento de cada equipa, isso assegura-me que cubro todos os sectores individuais.

Isso dar-nos-á igualmente a oportunidade de definir o perfil de vários dos rapazes, em vez de apenas 1 ou 2 indivíduos.

Agradeço o envio das vossas nomeações até 6.^a-feira.

Como se vê do *e-mail* anterior, Alfredo Gaspar, perante a oportunidade de seleccionar um de entre vários subordinados, contacta apenas um deles e questiona-o sobre como se sentiria ele como representante das equipas de retalho, “Que tal te sentirias no papel de representante de retalho?” Por um lado, Alfredo Gaspar condiciona as oportunidades mas por outro respeita a vontade do seu colaborador.

Recorre ainda ao Anúncio e à Ordem como práticas de comunicação via *e-mail* e através destas práticas, Alfredo Gaspar impõem-se enquanto gestor. Ele faz os anúncios, demonstrando ter acesso e estar em poder de informações importantes e envia ordens, identificando os seus *e-mails* de ordem como “*Para Acção*”.

E-mail 38

Assunto: Para Acção: SLAM para computação doméstica

Data: 03-02-2003 14:42

A Todos,

Precisamos de identificar as contas que beneficiarão e falarão com RH. Faremos a revisão disto na 4.^a-feira de manhã., durante o nosso “relatório matinal”. Gostaria que nessa altura já cada um de vós tivesse falado com, pelo menos, um cliente e esteja disposto a partilhar o conhecimento. Quantos mais, mais divertido será.

Qualquer um que não consiga fazê-lo, por favor fale comigo previamente.

Obviamente, isto está dirigido a RH, por isso se não tiverem o contacto em Sibel, terão o benefício adicional de conseguirem um novo contacto.

Quanto a SLAM, qualquer coisa como:

“Organizámos uma oferta de benefícios de empregados que permitirá que os vossos trabalhadores adquiram produtos para computação doméstica de uma forma fiscal tão eficiente que reduzirá igualmente as contribuições nacionais de seguros da vossa companhia”.

Força com isso!

Como é possível verificar, Alfredo Gaspar cria os seus próprio *e-mails*, chama a atenção para o facto de ser um *e-mail* para executar, “Para Acção: SLAM para computação doméstica”, e dá indicação sobre o que será feito e o que espera dos seus subordinados, “Faremos a revisão disto na 4.^a-feira de manhã., durante o nosso “relatório matinal”. Gostaria que nessa altura já cada um de vós tivesse falado com, pelo menos, um cliente e esteja disposto a partilhar o conhecimento”.

Seguindo uma prática que parece generalizar-se neste nível de gestão, André Pereira frequentemente recorre ao reencaminhamento de *e-mails* que recebe aos seus colaboradores. Utiliza os *e-mails* recebidos para transferir a informação e/ou responsabilidades aos seus subordinados, sem contudo aproveitar a oportunidade para personalizar ou fazer a sua interpretação pessoal.

E-mail 39

Assunto: FW: Reciclagem de Suporte pela TAS
Data: 15-01-2003 16:20

James Cousins

-----Mensagem Original-----

Assunto: Reciclagem de Suporte pela TAS
Data: 15 de Janeiro de 2003 13:24

Meus Caros,

A Central de Formação requereu à TAS uma formação em reciclagem de suporte, para decorrer em Janeiro. É uma sessão de 2/3 horas e começará às 14h00 do dia 21 de Janeiro na Sala de Reuniões Laranja.

Em lugar de fazer passar toda a gente por esta formação, informei a TAS que enviaremos uma proporção de 20 pessoas, as quais depois transmitirão em cascata toda a informação relevante às equipas de Unidade.

Escolhi em primeiro lugar esses como os representantes de equipa no Fórum Siebel.

Se tiverem alguma questão, por favor não hesitem em contactar-me. Obrigada pelo vosso apoio nesta questão.

Cumprimentos

André, em vez de fazer a sua interpretação pessoal, desta decisão, limita-se a fazer o “*forward*” aos seus colaboradores, o que poderá levar a colocar a questão: O que justifica o lugar de André?

Outra prática utilizada por André é a Ordem. Na verdade, este membro da organização, desempenha as suas funções de gestão, recorrendo fundamentalmente a duas práticas de envio do *e-mail*. O Reencaminhamento e a Ordem. E é com a ordem que André demonstra que faz o controlo dos resultados obtidos e que tem algum poder sobre os seus subordinados.

E-mail 40

Assunto: Chamadas de Clientes

Data: 16-06-2003 16:43

Não se esqueçam que quero as horas / data / e número das vossas melhores chamadas para um cliente, hoje, antes de C.O.P.

Cumprimentos

Como transparece do *e-mail* anterior, André, faz o controlo do trabalho dos seus subordinados, “que quero as horas / data / e número das vossas melhores chamadas para um cliente, hoje, antes de C.O.P.”. Na verdade a gestão de André assenta no controlo dos resultados dos seus colaboradores e não no controlo ou acompanhamento do trabalho dos mesmos.

Cristina Soares é a gestora da equipa de retalho 3. Tal como os seus pares, reporta ao gestor da unidade, Manuel Santiago.

Com uma gestão interventiva, onde demonstra querer estabelecer o seu espaço, Cristina anuncia mais do que ordena. Recorre à prática Anúncio para partilhar com os seus subordinados, informação tais como, resultados, performances, promoções, acções de formação ou outros e fá-lo demonstrando conhecimento do assunto tratado e propriedade do *e-mail* enviado. Constrói normalmente os seus *e-mails*, assumindo assim o controlo da gestão da equipa.

E-mail 41

Assunto: Rendimento e números finais Talktime da semana 18/10/2002

Data: 21-10-2002 16:26

Equipa

Em anexo encontram os relatórios semanais de Talktime e Siebel.

Todos vós fizeram um magnífico trabalho na 6.^a-feira e trabalharam imenso no vosso talktime... continuem a fazê-lo todos os dias e os 50% de bónus extra estarão nos vossos bolsos...

Boa sorte com as vossas horas esta semana. Espero poder continuar a assistir a mais resultados excelentes por parte de todos.

Se alguém quiser discutir esses números antes do fim da semana, poderá simplesmente vir falar comigo...

Votos de Boas Conversas e Vendas

De acordo com o *e-mail* anterior, Cristina partilha com os seus subordinados os relatórios semanais do tempo de conversação e de sistema, “Em anexo encontram os relatórios semanais de Talktime e Siebel”. Agradece aos seus subordinados pelo trabalho efectuado, “Todos vós fizeram um magnífico trabalho na 6.^a-feira e trabalharam imenso no vosso talktime.....” e lembra que se o fizerem mais vezes, conseguirão ganhar os bonus, “continuem a fazê-lo todos os dias e os 50% de bónus extra estarão nos vossos bolsos...”. Disponibiliza-se para discutir com os seus subordinados os resultados apresentados – “Se alguém quiser discutir esses números antes do fim da semana, poderá simplesmente vir falar comigo...” e deseja-lhes boas vendas e boa conversação “Votos de Boas Conversas e Vendas”.

Celestino Santos é o gestor da equipa de Retalho 4 e reporta ao gestor da unidade, Manuel Santiago. Determinado a demonstrar que exerce um controlo efectivo da sua equipa, recorre apenas a duas práticas de comunicação via *e-mail* para enviar as suas mensagens aos seus subordinados, o Anúncio e a Ordem.

Faz uma gestão efectiva da sua equipa, enviando partilhando com os seus subordinados informações relevantes e em detalhe.

E-mail 42

Assunto: Reunião de Equipa

Data: 03-03-2003 11:57

A todos,

Iremos ter uma reunião de equipa numa altura qualquer desta semana, a qual não será num pub.

A razão para isto prende-se com o facto de eu ter que efectuar uma apresentação.

O final do ano financeiro está um pouco indefinido e, caso consigam fechar algum negócio, não hesitem.

A agenda para a reunião será:

Introdução MT

Banco de Dados MT

TAS MT e PF

Futuro MT

Ao longo da semana, dar-vos-ei mais pormenores sobre a data e hora. Se existirem questões ou dúvidas, terão a oportunidade de as discutir.

Gostaria que todos começassem a pensar sobre quais as áreas onde gostariam de tomar a dianteira e triunfar.

Actualmente, as funções são:

Miguel “Satisfação de Clientes” Geall

Tomás “Banco de Dados” Peters

Paulo “ADSL e TAS” Foster

Luísa “Coaching Poderoso” Worlock

Gostaria de ter um Campeão Siebel, um Campeão Switch e ITC, etc.

Melhores cumprimentos

Celestino envia informação detalhada aos seus subordinados sobre um acontecimento – reunião – que decorrerá durante a semana, “Iremos ter uma reunião de equipa numa altura qualquer desta semana, a qual não será num pub.” e justifica a razão do envio do *e-mail*, “A razão para isto prende-se com o facto de eu ter que efectuar uma apresentação”. Como se pode verificar, Celestino detalha o evento, “A agenda para a reunião será: Introdução MT, Banco de Dados MT, TAS MT e PF e Futuro MT. Ao longo da semana, dar-vos-ei mais pormenores sobre a data e hora. Se existirem questões ou dúvidas, terão a oportunidade de as discutir” e aproveita ainda para os incentivar a serem uns campeões, “Gostaria de ter um Campeão Siebel, um Campeão Switch e ITC, etc”.

Celestino Santos, faz uma gestão de responsabilização partilhando e delegando tarefas importantes.

Frederico Cardoso é o gestor da equipa de Finanças 1 e reporta à Ana Moura.

Da análise efectuada foi possível verificar que este gestor de equipa recorre fundamentalmente a duas práticas de envio de *e-mail*: o Re-encaminhamento e o Anúncio.

Frederico Cardoso desempenha as suas funções de gestor de equipa sem determinar o seu próprio espaço de gestão. Não protagoniza qualquer iniciativa de gestão e não demonstra qualquer autoridade sobre os seus subordinados. Frederico Cardoso, limita-se a reencaminhar *e-mails* que recebe dos seus superiores hierárquicos e raramente lhe junta qualquer comentário ou observação pessoal.

E-mail 43

Assunto: FW: BT.COM**Data:** 06-10-2002 10:15

Por favor, respondam à Luísa.

-----Mensagem Original-----

Assunto: FW:BT.COM**Data:** 03 de Outubro de 2002 15:09

Olá a todos,

Posso solicitar-vos que peçam aos vossos rapazes/raparigas para compilarem a seguinte informação a partir dos contactos que têm com os clientes/conta:

- Quais são as 5 coisas que os clientes mais compram?
- Quais são as 10 questões que os clientes mais vezes colocam?

Isto servirá para ajudar Lucy Lynch a posicionar a informação correcta em BT.COM.

Agradeço se me puderem devolver esta informação até ao fecho da sessão que será a 10/10/02.

Muito Obrigado
Óptimos Negócios

Por vezes, como no caso do *e-mail* anterior, introduz um comentário individual, "Por favor, respondam à Luísa", não fazendo qualquer introdução, não dando qualquer relevância ao assunto e não demonstrando qualquer interesse em saber se a informação é enviada e se é enviada, qual a sua fiabilidade.

Frederico recorre à prática de Anuncio fundamentalmente para partilhar dados, apresentações e relatórios. Não o faz com frequência e quando o faz fá-lo de forma descuidada: envia os *e-mails* sem fazer referência ao assunto, sem qualquer comentário ou explicação, apenas juntando o ficheiro relacionado.

E-mail 44

Assunto:**Data:** 19-06-2003 18:42535615.xls

Como ressalta da análise ao *e-mail* anterior, a comunicação entre Frederico Cardoso e os seus subordinados é muito limitada. Não existe explicação sobre o envio do *e-mail* e não existe nenhum pedido ou ordem associada.

Frederico Cardoso exerce uma gestão apenas fazendo uma transferência de responsabilidades parecendo ter apenas uma função administrativa cuja principal responsabilidade é fazer a transferência de dados entre o nível superior e o nível inferior, onde não reconhece qualquer valor à sua função.

Fernando Barbosa é o gestor da equipa de Finanças 2 e tal como Frederico Cardoso reporta à gestora da unidade Ana Moura. Recorrendo a uma técnica de frases curtas, Fernando comunica frequentemente com os seus subordinados, recorrendo basicamente a três práticas distintas para envio dos seus *e-mails*, sendo elas, o Anúncio, a Comunicação Individual e a Ordem. Privilegiando claramente alguns dos subordinados ao nível da comunicação individual, Fernando envia *e-mails* contendo informação aparentemente mais ou menos confidencial.

E-mail 45

Assunto: Nome da Equipa (por favor, guardem estes dados para vós)

Data: 29-01-2003 17:10

LEEDS UNITED

Numa frase muito curta, “*LEEDS UNITED*”, cujo contexto, obviamente os dois interlocutores conhecem, Celestino confidencia esta informação a este subordinado, deixando claro que esta informação é confidencial, “por favor, guardem estes dados para vós”.

Faz a gestão da sua equipa partilhando algumas informações importantes mas sem ser visível a pressão sobre os resultados. Actua mais sobre os processos, enviando informação sobre a alteração de alguns, quando estas ocorrem, do que propriamente fazendo o controlo ou exigências de resultados.

Joaquim Nunes faz a gestão da equipa de Tecnologia e Media 1 e reporta ao Afonso Pacheco. Com uma gestão muito dinâmica, Joaquim estabelece comunicação frequentemente com os seus subordinados. Foi interessante reparar que sistematicamente, Joaquim Nunes recorre a um discurso positivo nos seus *e-mails*.

E-mail 46

Assunto: Top 2 de Probabilidades - Urgente até às 12:00**Data:** 27-08-2002 10:43

Olá equipa

Sei que não o esqueceram, mas apreciaria que actualizassem e me enviassem o modelo.

Cumprimentos

Como se vê do *e-mail* anterior, os seus subordinados estando em falta com o envio de determinada informação, Joaquim pressiona-os dizendo que sabe que o assunto não está esquecido, “Sei que não o esqueceram, mas apreciaria que actualizassem e me enviassem o modelo” e solicita o envio da referida informação.

Joaquim partilha grande quantidade de informação com os seus subordinados, recorrendo à prática de Anúncio para o fazer.

A sua comunicação é efectiva e com alguma frequência, envia mensagens de incentivo aos seus subordinados.

Alfredo Gaspar é o gestor da equipa de Tecnologia e Media 2 e reporta ao Afonso Pacheco.

Alfredo Gaspar Cotter recorre à prática definida como Incentivo, o Anúncio, a Ordem para exercer influência nos seus subordinados.

Exercendo uma gestão interventiva e dinâmica, Alfredo Gaspar envia aos seus subordinados *e-mails* incentivadores, expressando a sua satisfação por algum resultado conseguido.

E-mail 47

Assunto: Vendas Semanais**Data:** 24-03-2003 8:30

Equipa,

Bom trabalho equipa. Na última semana fechámos negócios no valor de £318K, com um forte aplauso para Ester que conseguiu um negócio com a Accenture no valor de £232k. Continuem o bom trabalho, rapazes.

Se por um lado podemos verificar do *e-mail* anterior que Alfredo Gaspar se manifesta satisfeito pelos excelentes resultados obtidos, “Bom trabalho equipa. Na

última semana fechámos negócios no valor de £318K, com um forte aplauso para Ester que conseguiu um negócio com a Accenture no valor de £232k. Continuem o bom trabalho, rapazes”, podemos inferir que este gestor faz o controlo dos resultados dos seus subordinados. Se por um lado ele exerce motivação nos seus subordinados, por outro exerce simultaneamente pressão para alcance dos resultados.

Claramente pressionado pela gestão de topo para o alcance dos objectivos, Alfredo Gaspar, faz exigências aos seus subordinados para que estes sejam alcançados.

E-mail 48

Assunto: Vendas Conseguidas

Data: 08-04-2003 11:23

Equipa,

Se tiverem algumas vendas que possam ser fechadas hoje, façam-no pois, neste momento, não temos nada criado por parte da equipa de escritório.

Por isso, fechem tudo o que puderem hoje pois sem dúvida que amanhã a Eva dará uma olhadela no Siebel em busca de vendas, para a sua tarefa de 5.^a-feira e nós precisamos de alcançar alguma coisa.
Cumprimentos

Como se pode verificar do *e-mail* anterior, Alfredo Gaspar envia mensagens aos seus subordinados, a alertar para a importância de ter vendas introduzidas no sistema, “Se tiverem algumas vendas que possam ser fechadas hoje, façam-no pois, neste momento, não temos nada criado por parte da equipa de escritório.” e usufruindo da sua autoridade, atribui à gestora geral a responsabilidade da pressão – “fechem tudo o que puderem hoje pois sem dúvida que amanhã a Eva dará uma olhadela no Siebel em busca de vendas, para a sua tarefa de 5.^a-feira e nós precisamos de alcançar alguma coisa”.

Análise de Práticas: Gestão de Equipas

Neste nível de gestão foi possível identificar um grupo de *e-mails* classificados como outros como a única prática comum, tendo-se no entanto identificado um conjunto de práticas diferentes, utilizada por este nível de gestão.

Análise de Práticas Comuns

Da análise efectuada aos *e-mails* dos gestores das oito equipas deste nível de gestão, não foi possível identificar qualquer prática comum a todos eles, fazendo-se aqui referência apenas a outros, que apesar de não ser utilizado por um dos gestores, não é relevante para esta tese.

Tabela 3.14: Práticas Comuns – Gestão de Equipas

	PRATICAS COMUNS
	Outros
Alfredo Gaspar (%)	16,35%
André Pereira (%)	11,90 %
Cristina Soares(%)	6,38 %
Celestino Santos (%)	12,12 %
Frederico Cardoso(%)	6,45 %
Fernando Barbosa(%)	0,00%
Joaquim Nunes(%)	2,88 %
Alfredo Gaspar Cotter(%)	15,63 %
Porquê	Sem relevância para esta análise
O quê	Gestão diária, como sejam respostas, autorização de férias, etc
Quem	N/A
Como	N/A
Quando	N/A

Análise das Práticas Comuns: Outros

Tal como nos níveis de gestão analisados anteriormente, também aqui existe um conjunto de *e-mails* que foram considerados como não tendo qualquer relevância na análise de práticas de gestão com recurso ao *e-mail*. Estes *e-mails*, tal como na situação anterior, são mensagens geradas automaticamente, respostas pessoais, anedotas ou outras.

E-mail 49

Assunto: Shaun Quinn – introdução à equipa de switch

Data: 09-05-2003 13:26

Quando: 15 de Maio de 2003 10:00-11:00 (GMT) Greenwich Mean Time: Dublin, Edimburgo, Lisboa, Londres

Onde: Sala de Formação (sala verde)

Análise de Práticas Diferentes

Foi possível identificar quatro práticas de utilização de *e-mail*, o Reencaminhamento, o Anúncio, a Ordem e a Comunicação Individual que, embora não sendo utilizadas por todos os gestores são-no por, pelo menos, mais do que um gestor .

Na tabela abaixo, resumem-se as práticas identificadas.

Tabela 3.15: Práticas Diferentes – Gestão de Equipas

	PRATICAS DIFERENTES			
	Reencaminha mento	Anúncio	Ordem	Comunic Individual
Alfredo Gaspar (%)	%	40,38 %	21,15 %	22,12 %
André Pereira (%)	63,10%	%	25,00 %	%
Cristina Soares(%)	%	46,81 %	19,50 %	27,66 %
Celestino Santos (%)	%	66,67 %	21,21 %	%
Frederico Cardoso(%)	67,74 %	25,81 %	%	%
Fernando Barbosa(%)	%	38,78 %	17,35 %	43,88 %
Joaquim Nunes(%)	%	65,38 %	31,73 %	0,00 %
Orlando Mendonça(%)	9%	57,32 %	36,10 %	0,00 %

Porquê	Delegação	Partilha de informação importante	Necessidade de informação ou acção	
O quê	Delegação de responsabilidades	Mudanças organizacionais, estruturais, plano de pagamentos, bónus ou promoções	Tarefa/Acção/ Informação específica	
Quem	Para todos os subordinados directos	A todos os subordinados	A um, a vários ou a todos os subordinados	
Como	Sem qualquer comentário	Mensagens longas com algum detalhe	Mensagens curtas com destaque da acção principal	
Quando	Sempre que recebe uma informação ou um pedido de informação ou execução de tarefa	Sempre que é necessário partilhar informação ou interpretar situações	Sempre que é necessário fornecer informação ou preparar relatórios ou atingir resultados	

Da análise efectuada verificou-se que não é possível identificar um padrão de utilização de práticas de envio de *e-mails*, para gestores dentro desde grupo hierárquico. Três dos gestores analisados recorrem à prática de reencaminhamento de *e-mails* como uma das suas práticas de comunicação. Estes gestores apesar de recorrerem a uma pratica comum para envio de *e-mails* recorrem a outras diferentes. Um deles recorre ao Anúncio como prática, o outro à Ordem e o outro ainda a ambos, ou seja, ao Anúncio e à Ordem.

Três outros gestores recorrem às mesmas práticas para envio dos seus e-mails, o Anúncio, a Ordem e a Comunicação Individual. Os restantes gestores utilizam a Ordem e o Anúncio como práticas de comunicação via e-mail.

Análise das Práticas Diferentes: Reencaminhamento

A prática Re-encaminhamento é uma prática utilizada por dois dos gestores de equipas, de unidades distintas e é utilizada para re-enviar os *e-mails* por si recebidos aos seus subordinados.

A particularidade desta prática é que estes gestores fazem o re-encaminhamento das suas mensagens sem adicionarem qualquer comentário pessoal ou complementar, excluindo-se assim do processo de interpretação.

Da análise levada a cabo foi possível definir a prática anúncio para este nível de gestão como uma prática que agrupa os seguintes elementos:

- a) Reencaminhamento: uma mensagem recebida é enviada para os subordinados.
- b) Informação: partilha de informação.
- c) Ordem: indicações para cumprirem uma determinada directriz.
- d) Parabéns: reconhecimento do desempenho ou demonstração de satisfação por algo demonstrado.

Tabela 3.16: Re encaminhamento – Gestão de Equipas

Tabela : Re-encaminhamento	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
a) Reencaminhamento	√	√	√
b) Informação	√		√
c) Ordem		√	
d) Parabéns			√

Da tabela atrás apresentada, podemos ver que foi possível definir três grupos de anúncio, no qual o único elemento comum é o elemento definido como reencaminhamento. Este elemento é complementado com uma informação ou uma ordem. Por vezes os *e-mails* de Reencaminhamento que contêm informação são por vezes complementados por manifestações de parabéns.

André Pereira recorre a esta prática de envio de *e-mails* para partilhar informações com os seus subordinados ou para solicitar dados/informações que lhes

foram solicitados a si. Não personaliza os *e-mails*, enviando-os sem qualquer comentário complementar.

E-mail 50

Assunto: FW: CRFs Incorrectos

Data: 02-09-2003 18:57

-----Mensagem Original-----

Assunto: CRFS Incorrectos

Data: 01 de Setembro de 2003 12:33

Equipas

Posso pedir a vossa ajuda para se certificarem de que as equipas de contas virtuais conhecem e estão a usar CRFs actualizados?

A corrente questão está relacionada com o Ajax – e o canal de Vendas teve um briefing sobre o Ajax – mas talvez não tenham tido a oportunidade ou o tempo de o ler e absorver na totalidade a informação.

Por favor perguntem às vossas pessoas se receberam um alerta em como deixaram o emissor saber se o seu CRF está desactualizado, uma vez que o pedido poderá estar seriamente comprometido.

Esperemos que isto tenha acontecido em poucos casos.

Chris

Trocámos algumas mensagens de voz e este e-mail é para te pedir se podes fazer o interface com o Canal de Vendas e os DBAMs, de modo a assegurarmo-nos que estão a utilizar o AJAX e os CRF's do AJAX.

Como podemos ver do *e-mail* anterior, apesar da importância do assunto e apesar de solicitar a colaboração deste gestor, ele re-encaminha-o aos seus subordinados sem adicionar qualquer comentário complementar, transferindo assim para estes a responsabilidade de execução das tarefas que lhe são solicitadas.

Frederico Cardoso, tal como fazia André Pereira, utiliza a prática Reencaminhamento para transferir responsabilidades ou tarefas aos seus subordinados, perdendo assim a sua autoridade.

E-mail 51

Assunto: FW: Update das Integrações Financeiras ITW

Data: 11-09-2002 17:31

-----Mensagem Original-----

Assunto: Update das Integrações Financeiras ITW

Data: 11 de Setembro de 2002 17:00

Olá

As Integrações Financeiras marcadas para hoje são as seguintes

Swift PT

Cristina Martins

03 Out 02

MoneyBox Corp	Andtónio Oliveira	03 Out 02
As Integrações B & D marcadas para hoje são as seguintes		
CONSIGNIA	Cristiano Ronaldo	12 Set 02
SUB POST OFFICES	Cristiano Ronaldo	12 Set 02
COATS PLC	João Vieira	01 Out 02
GLANBIA PLC	João Vieira	01 Out 02

Temos agora as seguintes datas marcadas para integrações:

12 Set 02	2 Integrações
13 Set 02	2 Integrações
16 Set 02	14 Integrações (completas)
19 Set 02	1 Integração
23 Set 02	2 Integrações
26 Set 02	10 Integrações (completas)
30 Set 02	1 Integração
01 Out 02	5 Integrações
02 Out 02	3 Integrações
03 Out 02	8 Integrações

Cumprimentos,

Apesar da importância do assunto, este gestor não faz qualquer comentário pessoal.

Análise de Práticas Diferentes: Anúncio

A prática anúncio é uma prática utilizada por sete dos oito gestores para distribuir informação entre os seus subordinados. Esta prática é utilizada para informar sobre promoções, benefícios, contratos, previsões de vendas, acções de formação, resultados, entre outros.

Da análise levada a cabo foi possível definir a prática anúncio para este nível de gestão como uma prática que agrupa os seguintes elementos:

- a) Informação: transmissão de conhecimento, de dados ou detalhes relevantes para o funcionamento da unidade.
- b) Acção: indicação de alguma acção a desenvolver na sequência do anunciado.
- c) Disponibilização de informação/apoio adicional: oferta para esclarecimento ou apoio adicional.

Tabela 3.17: Anúncio – Gestão de Equipas

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Informação	√	√	√
Acção		√	
Disponibilização de informação/apoio adicional		√	√

Da tabela atrás apresentada, podemos ver que foi possível identificar três grupos de anúncio, o qual engloba os três elementos definidos, informação, acção e disponibilização de informação/apoio adicional. Existe um elemento comum a todos os grupos definidos, a informação e existe um grupo que apenas é constituído pelo elemento informação.

Alfredo Gaspar utiliza a prática Anúncio para partilhar com os seus colaboradores material informativo.

E-mail 52

Assunto: Retalho Futuro – mais detalhes

Data: 30-06-2003 12:56

Todos,

Eis o que acontecerá na formação de 3.^a-feira, Retalho Futuro e o que resultará daí:

- Panorâmica sobre o relançamento do Retalho Futuro Interno – 02 de Julho.
- Relançamento Externo – 09 de Julho 2003 mail directo para cliente (e-mail de alerta)
- Todos os DBAMs terão que bloquear diariamente na sua agenda algum tempo para efectuarem o follow up com os clientes – isto precisa ser feito em concordância com F2FAMS. Isto implica fazer o seguimento deste convite, discutir, se necessário, o que aqui vem em maior detalhe e confirmar/tratar da sua participação.
- Relatórios Siebel dos DBAMs – todas as oportunidades ou visitas marcadas de portfolio deverão ser inseridas no Siebel na rubrica “RELANÇAMENTO DO RETALHO FUTURO B&D”.

Qualquer questão, sabem onde encontrar-me.

Como podemos ver do *e-mail* anterior, este gestor envia informação detalhada sobre o que acontecerá durante a formação que irá decorrer num dia próximo – “Eis o que acontecerá na formação de 3.^a-feira, Retalho Futuro e o que resultará daí”.

Além do detalhe enviado, disponibiliza-se para dar informações adicionais no caso de subsistirem dúvidas, “Qualquer questão, sabem onde encontrar-me”

Também Cristina utiliza a prática anúncio para partilhar informações relevantes com os seus subordinados.

E-mail 53

Assunto: Segmentação de Conta

Data: 10-06-2003 7:13

Equipa

Como todos sabem, tenho tido a cabeça “enfada” numa folha de cálculo e desesperado muito ao longo das últimas duas semanas...

O que eu gostaria de partilhar convosco é a forma como a equipa aparecerá após a mudança da área de “utilidades” para Newcastle e nós nos tornarmos PharmaChem and Regions.

Terão que encarar um possível corte em pharma – tenham por favor em atenção que algumas contas poderão mudar, mas eu tenho tudo inter-cruzado e eles não!!!

Terei hoje uma reunião de 10 minutos com todos vós para avaliarmos esta situação, mas se tiverem qualquer questão que queiram colocar antes, por favor venham falar comigo.

Obrigada.

Cristina distribui pelos seus subordinados informações importantes, sobre as quais esteve a trabalhar durante as últimas semanas, “Como todos sabem, tenho tido a cabeça “enfada” numa folha de cálculo e desesperado muito ao longo das últimas duas semanas...” refere que faz questão de a partilhar com os seus subordinados, “O que eu gostaria de partilhar convosco é a forma como a equipa aparecerá após a mudança da área de “utilidades” para Newcastle e nós nos tornarmos PharmaChem and Regions.” e disponibiliza-se para discutir o assunto com eles, “erei hoje uma reunião de 10 minutos com todos vós para avaliarmos esta situação, mas se tiverem qualquer questão que queiram colocar antes, por favor venham falar comigo.”

Celestino Santos, tal como os gestores anteriores distribui informação importante pelos seus subordinados.

E-mail 54

Assunto: O TOP 19 DAS OPORTUNIDADES – Quadro de Honra**Data:** 25-11-2002 15:02

Equipa

Por favor, vejam o ficheiro abaixo, contém o TOP 19 das Oportunidades para a nossa equipa. Estou a começar uma Liga com o CV mais alto a ter 19 pontos, depois os que têm 18, depois 17, etc. Para esta semana, utilizei os temas gerais mais fortes, mas para o início da próxima semana colocaremos no Siebel os dados da semana anterior. Haverá um prémio num futuro próximo, mas não tenho para já a certeza de qual será e de quando poderá ser entregue (na verdade, não está lá muito bem planeado).

MELHORES CUMPRIMENTOS

Celestino Santos, partilha com os seus subordinados as 19 oportunidades para a equipa, “Por favor, vejam o ficheiro abaixo, contém o TOP 19 das Oportunidades para a nossa equipa”. Informa ainda que irá iniciar a

Frederico utiliza esta prática para enviar informações aos seus subordinados, informações tais como, renovação de contratos, indicadores de satisfação de clientes, acções de formação, entre outros.

E-mail 55

Assunto: Sessões de BT WAY BD e Vendas Financeiras (25.11 em diante).xls**Data:** 09 -01- 2003 11:09

Rapazes

Houve uma alteração em 04/12 – Catherine participará em conjunto com Fernando Barbosa.

Como podemos ver do *e-mail* anterior, Frederico envia informações importantes para os seus subordinados numa forma descuidada sem fundamentar os anúncios e não fazendo qualquer referência para que tenham atenção à informação enviada. Para informar sobre uma alteração, limita-se a enviar uma frase, “Houve uma alteração em 04/12 – Catherine participará em conjunto com Fernando Barbosa”.

Fernando Barbosa recorre à prática de anúncio para partilhar com os seus subordinados informações sobre produtos, resultados, iniciativas entre outros.

E-mail 56**Assunto:** Incentivo ****DINHEIRO******Data:** 18-11-2002 10:33

A todos

Incentivos Finanças2 18 a 29 de Novembro

A partir de hoje, qualquer dado inserido no Siebel será tomado em consideração para o objectivo final, o incentivo decorrerá até às 17h00 do dia 29 de Novembro quando todos os dados tiverem sido compilados. Será anunciado um vencedor na próxima 2.^a-feira, dia 02 de Dezembro.

Todos os dados deverão estar acima de 5k em CV e deverão incluir os DBAM ITW no percurso. Para ganhar, deverão ter, como mínimo, mais do que 10 inserções no conjunto, uma vez que esses 10 eram já o vosso objectivo mínimo.

O vencedor ganhará £75.00 em vouchers

O segundo classificado ganhará £25.00 em vouchers

Isto deve ajudar nas compras de Natal...!

Por favor, tenham em atenção que este incentivo é aplicável apenas à equipa de Finanças2

Fernando anuncia as iniciativas que decorrerão na sua equipa, durante um período limitado de tempo, "Incentivos Finanças2 18 a 29 de Novembro", informando detalhadamente quando terminará e quando será anunciado o vencedor, "A partir de hoje, qualquer dado inserido no Siebel será tomado em consideração para o objectivo final, o incentivo decorrerá até às 17h00 do dia 29 de Novembro quando todos os dados tiverem sido compilados. Será anunciado um vencedor na próxima 2.^a-feira, dia 02 de Dezembro". Chama a atenção pelo facto de esta iniciativa apenas se aplicar à sua equipa, "Por favor, tenham em atenção que este incentivo é aplicável apenas à equipa de Finanças2".

Tal como para os restantes gestores de equipa a prática anúncio é utilizada para distribuir informações aos seus membros.

E-mail 57**Assunto:** **Fóruns Semanais**Data:** 07-08-2002 9:50

Meus caros,

Esta tarde assistiremos ao lançamento dos nossos "Fóruns Semanais" que darão à equipa de gestão a oportunidade de partilhar informação com os níveis hierárquicos que lhe são inferiores, numa base regular. O Fórum de hoje está marcado para as 15:00h (com uma duração aproximada de 15m); Alberto Costa e Ana Moura terão cada um algum tempo para passar algumas mensagens chave. Os fóruns prosseguirão numa base semanal com o mesmo horário até que todas as Integrações de Contas

tenham sido completadas, altura em que avançaremos para as 11h00. Estamos a contar com uma participação a 100%, por isso reservem estas horas!

Cumprimentos

Joaquim anuncia o lançamento dos Fóruns semanais para a partilha regular de informação com as suas equipas,” Esta tarde assistiremos ao lançamento dos nossos “Fóruns Semanais” que darão à equipa de gestão a oportunidade de partilhar informação com os níveis hierárquicos que lhe são inferiores, numa base regular”, informa sobre as presenças e solicita a participação de todos, “Estamos a contar com uma participação a 100%, por isso reservem estas horas!”.

Alfredo Gaspar partilha informações sobre oportunidades, dados semanais, promoções, alterações de processo e outros através da prática anúncio.

E-mail 58

Assunto: Performance da equipa até à data

Data: 31-07-2003 16:26

Senhoras e Senhores,

Performance da equipa à data é de 1.7 milhões no NIBR para objectivos criados e próprios. Excelente trabalho muito bem feito, meninos e meninas! Precisamos agora de nos concentrar no objectivo complexo pois ainda não o atingimos, por isso tentem criar e envolver-se nas oportunidades, onde quer que apareçam.

Cumprimentos

Orlando Mendonça envia aos seus subordinados sobre os resultados obtidos, “Performance da equipa à data é de 1.7 milhões no NIBR para objectivos criados e próprios”, aproveitando a oportunidade para fazer a sua interpretação pessoal, “Excelente trabalho muito bem feito, meninos e meninas!”.

Análise de Anúncios Diferentes: Ordem

A prática Ordem foi definida com base na identificação dos seguintes elementos:

- a) Referência a assunto específico: abordagem do assunto que leva à ordem.

- b) Referência a prazos: sempre que existem tempos para cumprir são dadas indicações de quando deve ser concluído/entregue a tarefa solicitada.
- c) Indicações de execução: informações complementares sobre como esta deve ser executada.

Tabela 3.18: Ordem – Gestão de Equipas

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Referência a assunto específico	√	√	√
Referência a prazos		√	√
Indicações de execução			√

Foi possível identificar três grupos distintos, onde o elemento referência a assunto específico, está presente em todos os grupos de gestão. Aqui, neste nível de gestão, os anúncios são curtos, onde é feita uma solicitação objectiva sem explicações exaustivas relativas à forma de como fazê-lo, havendo contudo alguma excepções, onde essa informação é fornecida.

Alfredo Gaspar usa a ordem com frequência para solicitar tarefas específicas aos seus subordinados. Identifica normalmente estas mensagens como sendo para acção, colocando a expressão – “*For Action*” – atrás do assunto da própria mensagem.

E-mail 59

Assunto: Para acção: Base de Dados de Análise Competitiva

Data: 16-01-2003 10:00

A todos,

Eis os detalhes.

Precisamos de ter isto pronto até 24 de Janeiro (6.^a-feira da próxima semana), por isso temos que reservar tempo para o fazer. Comecem agora, não deixem para “algures” na próxima semana.

Numa mensagem curta, Alfredo Gaspar ordena claramente que os seus subordinados iniciem imediatamente a tarefa que lhe é pedida, “Comecem agora”, advertindo para não deixarem para quando tiverem tempo, “não deixem para “algures” na próxima semana” dando indicações da data em que necessita ter os

dados – “Precisamos de ter isto pronto até 24 de Janeiro (6.^a-feira da próxima semana)”, recomendado por isso, que despendam algum tempo para a execução desta tarefa, “por isso temos que reservar tempo para o fazer”.

À semelhança do gestor anterior, André Pereira elabora mensagens curtas para solicitar a execução de determinada tarefa. Fá-lo frequentemente e recorre normalmente à objectividade para contextualizar as suas mensagens.

E-mail 60

Assunto: Website de limpeza de dados de contactos

Data: 13-12-2002 9:18

Rapazes

Podem por favor verificar semanalmente as vossas contas; este URL mostra como as Equipas de Contas são arrastadas por causa disso e também bonificadas, se não tivermos a certeza de que os nossos próprios itens em Siebel estão 100% livres de erros. Isso fará uma grande diferença, qualquer um que queira corrigir os erros das Equipas de Contas provavelmente ganhará também muitos pontos para a sua própria Equipa, mas lembrem-se que se alterarem os seus dados deverão avisá-los.

Cumprimentos

André, fazendo o controlo dos resultados da sua equipa, solicita aos seus colaboradores que semanalmente façam a verificação das suas contas – “Podem por favor verificar semanalmente as vossas contas” – já que isto permitirá fazer uma análise da performance da equipa, “este URL mostra como as Equipas de Contas são arrastadas por causa disso e também bonificadas, se não tivermos a certeza de que os nossos próprios itens em Siebel estão 100% livres de erros”, fazendo referência à importância de possuírem de dados correctos, “Isso fará uma grande diferença, qualquer um que queira corrigir os erros das Equipas de Contas provavelmente ganhará também muitos pontos para a sua própria Equipa”, advertindo para o facto de que qualquer alteração deverá ser devidamente assinalada, “mas lembrem-se que se alterarem os seus dados deverão avisá-los”.

Cristina utiliza mensagens curtas e sem justificações para fazer delegar tarefas ou dar ordens aos seus subordinados.

E-mail 61

Assunto: Resultados do coaching

Data: 29-11-2002 12:52

Todos,

Podem dar-me os vossos resultados de coaching desta semana?...

Obrigada

Como se vê no *e-mail* anterior, Cristina, numa frase breve solicita os resultados da semana, “Podem dar-me os vossos resultados de coaching desta semana?...”, não justificando a razão do pedido, não aproveitando a oportunidade para chamar à atenção para a importância de fazer o acompanhamento do desenvolvimento da área e não agradecendo pelo envio da informação.

Celestino Santos utiliza a prática ordem para solicitar aos seus subordinados a execução de tarefas relacionadas com as suas equipas, podendo estar relacionadas com acções de formação, inquéritos, novos processos, resultados, tempo de chamada ou outros.

E-mail 62

Assunto: Igualdade e Diversidade

Data: 26-11-2002 16:16

A todos

Por favor completem a formação em Igualdade e Diversidade. Pensava que eu próprio havia já efectuado esta formação, mas não me registei correctamente. Se este for o vosso caso, por favor completem-na novamente.

Numa mensagem simples e objectiva, Celestino solicita aos seus subordinados para completarem a formação “Igualdade e Diversidade”, “Por favor completem a formação em Igualdade e Diversidade”, chamando à atenção para o facto de provavelmente esta acção de formação já ter sido feita mas provavelmente, com o registo feito incorrectamente, “Pensava que eu próprio havia já efectuado esta formação, mas não me registei correctamente”.

Fernando Barbosa também utiliza a prática ordem para solicitar acções aos seus subordinados.

E-mail 63

Assunto: Ficheiros Pessoais**Data:** 23-05-2003 10:19

Agradeço que me dêem, por favor, os ficheiros pessoais de todos hoje.
Ponham-nos simplesmente na minha secretária.
Na 3.^a-feira farei uma leitura de verificação dos dados.
Obrigado a todos

Solicita a todos os seus subordinados que lhes forneçam os dados pessoais, “Agradeço que me dêem, por favor, os ficheiros pessoais de todos hoje”, dando a indicação para que esta informação seja deixada na sua secretária, “Ponham-nos simplesmente na minha secretária”, dando indicações de quando a irá tratar, “Na 3.^a-feira farei uma leitura de verificação dos dados” sem contudo, dar indicações sobre a razão do pedido.

Focalizado nos objectivos de cada equipa, Joaquim utiliza a prática Ordem para exercer autoridade sobre os seus subordinados, para que estes cumpram os objectivos. Sendo o tempo que estão ligados ao sistema fundamental para a medição da sua performance, Joaquim recorre a esta prática para dar indicações sobre como devem proceder.

E-mail 64

Assunto: LIGAÇÃO DOS TELEFONES**Data:** 31-07-2002 10:32

Meus caros

É absolutamente essencial que todos nós façamos diariamente o log in e log out nas alturas apropriadas (na hora de almoço, no fim do dia, etc). O racional para fazer o log in é a de que quando estão ocupados a falar ao telefone, ou impedidos de atender a chamada, esta passará para um vosso companheiro. Se o vosso colega estiver indisponível, a chamada voltará para o vosso atendedor de mensagens e se todos nós estivermos log out, as nossas chamadas serão encaminhadas para uma equipa de Atendedor de Mensagens Telefónicas. Por favor, assegurem-se de que este processo faz parte da rotina diária de todos.

Cumprimentos

- c) Comprometimento individual: existe uma responsabilização do gestor na gestão, resolução ou seguimento do assunto.

Tabela 3.19: Comunicação Individual – Gestão de Equipas

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
a) Confidencialidade do assunto		√	
b) Referência ao assunto	√	√	√
c) Comprometimento Individual			√

Esta prática é utilizada por três dos oito gestores deste nível hierárquico. Foi possível definir três grupos da prática Comunicação Individual a qual resulta da combinação de três elementos: a Confidencialidade do assunto, referência ao assunto e comprometimento individual.

Nenhum dos grupos combina os os três elementos definidos e apenas um dos elementos está presente em todos os grupos.

Alfredo Gaspar estabeleceu com alguns dos seus colaboradores uma comunicação individual.

E-mail 66

Assunto: RE: CV do Neil

Data: 16-08-2002 15:55

Parece-me bem, eu utilizaria certas caixas e realces para enfatizar algumas coisas.

Não tenho a certeza se o corte e colagem do DPR é bom ou mau para BT, provavelmente é bom. Eu alteraria ligeiramente o formato, pois parece um corte e colagem.

O conteúdo parece estar bem.

Cumprimentos,
Richard

-----Mensagem Original-----

Assunto: CV do Neil

Data: 16 de Agosto 2002 13:48

Caro Richard,
Apreciaria muito a tua avaliação crítica do meu CV e o máximo possível de feedback construtivo. Gastei muito tempo a melhorá-lo, mas ainda não está perfeito! Quero melhorá-lo o máximo possível antes do início das entrevistas. Muito obrigado Richard por gatares algum tempo para o ler!
Cumprimentos

A pedido de um subordinado para comentar o seu CV, Alfredo Gaspar faz uma apreciação do referido documento, fazendo inclusivamente sugestões, “Parece-me bem, eu utilizaria certas caixas e realces para enfatizar algumas coisas”.

Nastasha estabelece com alguns dos seus subordinados comunicações individuais, no qual um assunto que parece ser relacionado com a equipa, adquire uma conotação pessoal.

E-mail 67

Assunto: RE: Mudança de equipa

Data: 09-01-2003 11:09

Fico contente com isso, sabes que estou sempre aqui para te apoiar, basta dizeres.

Pedi ao Martin para reservar datas de mudança, pois compreendo que quanto mais tempo demorar, mais complicado será para ti.

-----Mensagem Original-----

Assunto: Mudança de equipa

Data: 09 de Janeiro de 2003 11:09

Obrigado Tash, agradeço o e-mail e sinto-me muito melhor agora ☺

Cristina disponibiliza-se para apoiar o subordinado se este entender necessário, “Fico contente com isso, sabes que estou sempre aqui para te apoiar, basta dizeres”.

Fernando estabelece uma comunicação privilegiada com alguns dos seus colaboradores, onde existe uma preocupação pessoal com esses mesmos colaboradores.

E-mail 68

Assunto: Ponto de Situação da Reunião de Ontem

Data: 17-10-2002 9:27

Catherine

Como estás esta manhã...?

Espero que te tenhas divertido...

Em anexo podes encontrar o ponto de situação da reunião de ontem.

Como podes ver, a Paula e a Cristina não tinham feito o log on.

Podes pedir-lhe que se assegurem que o fazem e que a equipa compreende que quando saem devem fazer o log of (ver o tempo de log on da brooksy).

Obrigada Catarina

e parabéns por teres o tempo máximo de conversação

Ao contrario daquilo que normalmente acontece, Fernando inicia o *e-mail* perguntando como é que este subordinado está, “Como estás esta manhã...?” e fazendo desejos para que tudo esteja bem, “Espero que te tenhas divertido...”. Posteriormente envia-lhe is dados disponíveis, “Em anexo podes encontrar o ponto de situação da reunião de ontem.” e reporta-lhe o facto de duas das suas colaboradoras não se terem ligado no dia anterior, “Como podes ver, a Paula e a Cristina não tinham feito o log on.”, solicita-lhe uma intervenção, “Podes pedir-lhe que se assegurem que o fazem e que a equipa compreende que quando saem devem fazer o log of (ver o tempo de log on da brooksy)”.

DISCUSSÃO

Contribuição para a Teoria

O presente trabalho de investigação procurou compreender como é que os gestores utilizam o *e-mail* para exercer influencia nas práticas quotidianas dos seus subordinados. Para isso, partindo da análise de *e-mails* enviados por gestores de nível baixo e intermédio aos seus subordinados directos e tendo o apoio de um estudo etnográfico feito nessa empresa e nessa unidade de negócio (Cunha 2005), foi possível identificar um conjunto de práticas que contribuem para a definição do papel do gestor enquanto utilizador de *e-mail* como meio de comunicação. Estas práticas têm implicações teóricas que apontam para aspectos menos estudados do trabalho do gestor.

A função de interpretação do gestor

Com o objectivo de descrever de forma completa o trabalho de gestão, Henry Mintzberg (1994) propôs um modelo que resultou do objectivo de integrar todas as funções e competências de um gestor. Nesse modelo, Mintzberg (1994) sistematizou os diversos modos de gestão tendo definido três modos segundo os quais o gestor actua, sendo eles: (1) gestão através da informação, (2) gestão através das pessoas ou (3) gestão da acção. Mintzberg pode ainda observar que as pessoas não são neutras quando assumem um novo trabalho de gestão e moldam-se às funções requeridas.

O modelo proposto por este autor permite-nos olhar para o trabalho de gestão de forma detalhada e verificar que este papel é realizado em níveis sucessivos, cada um deles realizado interna e externamente.

Do ponto de vista externo, os gestores podem gerir a acção directamente. Eles podem gerir pessoas encorajando-os a tomar as acções necessárias ou eles podem gerir informação para influenciar os seus colaboradores a tomar essas acções. Mintzberg (1994) afirma que o objectivo último do trabalho de gestão e da funcionalidade de qualquer unidade organizacional, a tomada de acção, pode ser

gerida directamente, indirectamente através das pessoas ou ainda mais indirectamente gerindo informação através das pessoas.

Gerir pela informação é ficar afastado dois passos do propósito do trabalho do gestor, afirma Mintzberg (1994). Aqui o foco das actividades dos gestores não são as pessoas nem as acções mas antes as actividades e estes utilizam a informação como um meio de fazerem as coisas acontecerem.

Os vários comportamentos informativos do gestor podem ser agrupados em dois papéis principais: Comunicação e Controlo.

A comunicação assenta na colecção e dessiminação de informação. A comunicação toma várias direcções – subordinados dentro da unidade, outros no resto da organização e outros ainda fora da organização com quem o gestor mantém contactos. O gestor passa grande parte dos seus dias a transmitir informação entre os gestores principais e os seus subordinados. Os gestores lêem os seus ambientes, monitorizam as suas unidades, partilham e dessimnam pelos outros consideráveis quantidades da informação que recolheram e compilaram.

Por outro lado os gestores controlam, usando a informação não só para obter e partilhar informação mas utilizam a informação de uma forma directiva dentro das suas unidades para evocar ou provocar a acção aos subordinados que lhe reportam. Eles fazem isto de três formas: desenvolvem sistemas, definem estruturas e impõem directivas. Cada uma destas formas tem o objectivo de controlar como os outros trabalham, especialmente a alocação de recursos e identificar que tipo de acções eles estão inclinados a tomar.

O desenvolvimento de sistemas é a forma mais generalizada de entre as três e a mais convincente. Os sistemas são utilizados para controlar os comportamentos das pessoas.

Por outro lado, os gestores exercem controlo desenhando estruturas para as suas unidades. Estabelecendo responsabilidades e definindo autoridade hierárquica, eles exercem controlo através do processamento passivo de informação. As pessoas vêem as suas dúvidas esclarecidas, e espera-se que em consequência tomem as acções apropriadas.

A terceira forma como os gestores gerem os seus subordinados pela informação é impondo directivas e que representa a mais directa forma de entre as três, a mais próxima da acção e das pessoas, embora continue baseada na

informação. Os gestores fazem escolhas específicas e enviam ordens específicas, delegando responsabilidades particulares e autorizando pedidos particulares. Com efeito, os gestores gerem transmitindo informação às pessoas, pelo que estes podem actuar.

Neste trabalho de investigação foi possível verificar que os gestores que utilizam o *e-mail* para comunicarem com os seus subordinados fazem a sua gestão através da informação, tal como proposto por Mintzberg (1994). Contudo, desta investigação ressaltou a importância do papel da interpretação da informação feita por estes gestores.

Estes gestores utilizam o *e-mail* para influenciarem a forma como os seus colaboradores interpretam as mensagens transmitidas pelo topo da organização, configurando-as de acordo com a sua concepção do trabalho e formatando-as à medida dos seus objectivos. Atribuem-lhes importâncias relativas, condicionam a informação, expandem significado e transmitem-nas no momento que entendem mais oportuno. Adicionalmente, estes gestores filtram a informação, seleccionando o que deve ou não ser partilhado com os seus subordinados, tornando-se assim estes gestores, muitas vezes, agentes privilegiados de informação.

Foi possível verificar ainda que a interpretação da informação feita por estes gestores pode assumir dois sentidos: o sentido ascendente, no qual o gestor interpreta a informação que envia ao seu chefe e no sentido descendente, quando interpreta a informação que direcciona ao seu subordinado.

A interpretação ascendente assenta na utilização de canais de comunicação onde o gestor arquitecta a forma mais eficiente de transmitir uma mensagem, configurada de acordo com os seus objectivos previamente definidos, entre os quais se encontram, a promoção da sua unidade funcional, a sua auto promoção, a promoção de um ou de um conjunto de subordinados e mais complexo ainda a venda dos resultados da sua unidade.

Estes gestores enviam *e-mails* aos seus superiores onde a informação enviada mais não é do que a sua interpretação de uma determinada realidade. Foi possível verificar que estes gestores exibem de forma controlada os resultados das suas unidades. Por exemplo, estes gestores não exibem às suas chefias os resultados obtidos directamente dos sistemas de informação utilizados para dar suporte à sua

actividade mas antes, preparam apresentações complexas ondes os resultados apresentados são interpretações dos resultados obtidos, projectando assim o valor da unidade e conseqüentemente o seu próprio valor. Por outro lado, intervencionam no sentido de garantir a sua presença no momento da apresentação e discussão formal desses dados, garantindo assim o controlo dessa interpretação.

Estes gestores comunicam com os seus subordinados interpretando igualmente as informações. Estes gestores formatam a informação de acordo com a sua própria compreensão da realidade e distribuem-na pelos seus subordinados configurada de forma a promover a acção. Nesta investigação foi possível constatar que os gestores disseminam a informação pelos seus subordinados devidamente interpretada, condicionando assim as suas acções.

Os gestores interpretam criando narrativas onde histórias se desenham como um fio condutor para um objectivo pré determinado.

Impacto nos Papéis do Gestor

Esta interpretação da informação que foi possível identificar neste trabalho de investigação leva-me a um exercício reflexivo sobre a importância da interpretação nos papéis do gestor. Se esta interpretação demonstra assumir um papel tão importante nas acções de gestão pela informação então parece plausível poder afirmar-se que talvez esta interpretação assuma também uma relevância determinante na definição das funções do gestor.

Mintzberg (1975) sintetizou as tarefas do gestor tendo identificado dez funções que fazem parte do seu trabalho quotidiano. Segundo este autor, os gestores embora desempenhando todas as funções definidas tendem a dar relevância a umas em detrimento de outras. Mintzberg (1975) identificou as seguintes funções do gestor: (1) Figura Decorativa; (2) Líder; (3) Elo de Ligação; (4) Monitor; (5) Disseminador de Informação; (6) Porta Voz; (7) Empreendedor; (8) Gestor do Distúrbio; (9) Alocador de Recursos; e (10) Negociador.

Este estudo de investigação sugere que o papel interpretativo desenvolvido pelo gestor assume uma responsabilidade determinante nas funções identificadas por Mintzberg (1975). Nomeadamente, a forma como os gestores da UniVendas utilizavam o *e-mail* na relação com os seus colaboradores e subordinados aponta para

dois papéis aos quais a literatura tem dado menos relevância nos modelos integrados do trabalho do gestor. Esses papéis são: (1) Vendedor de Imagem e (2) Decodificador Estratégico.

Vendedor de imagem: o gestor recolhe dados, trabalha a informação e estabelece contactos em diversas direcções com o objectivo de promover a unidade ou promover-se a si próprio. Estas redes podem ser mais ou menos complexas, podendo ter várias direcções e um número elevado de pessoas como alvo. Os gestores demonstram ter várias técnicas para implementar esta prática. Enviam *e-mails* a: (a) membros externos à companhia, (b) membros da companhia mas externos à unidade e (c) membros da unidade.

A literatura sobre poder e influência nas organizações tem descrito o gestor como um hábil manipulador da sua própria imagem, mas estes estudos centram-se na promoção da pessoa do gestor (Beard 1996; Jackall 1989; Watson 2001). Na UniVendas, os gestores recorriam a práticas de promoção mais “altruístas” e indirectas da gestão da imagem promovendo a unidade e promovendo o seu “Eu”, sendo que a promoção da unidade é também uma forma de fazer a sua auto promoção.

O gestor faz uma interpretação do trabalho, configura a informação de acordo com a mensagem que quer passar e projecta os pontos fundamentais, dando visibilidade normalmente aos resultados.

Os gestores organizam visitas com membros externos à companhia ou membros da companhia mas externos à unidade e recomendam explicitamente aos seus subordinados qual o comportamento a adoptar, no qual se inclui a roupa a usar e a arrumação da secretária e onde são dadas indicações precisas sobre o discurso a desenvolver.

Em última análise, os gestores eram como que encenadores que compunham uma imagem da sua organização (cf. Goffman 1969) que favorecesse a imagem que os seus superiores construam a seu respeito.

Decodificador Estratégico: o decodificador é aquele que decompõe a informação. O gestor recebe informação, digere-a, simplifica-a e divulga-a de acordo com essa decomposição. Assim o gestor explora tácticas de decomposição de

mensagens que o permite configurar e moldar o conteúdo de uma mensagem em torno de um objectivo ou de uma visão pessoal. Este papel tem sido abordado pela literatura sobre *framing* (Entman 1993; Fairhurst & Sarr 1996). No entanto, essa literatura dá a este tipo de prática um carácter neutro em que a acção é modelada muito indirectamente através da interpretação que os colaboradores fazem do seu contexto (Gowler & Legge 1983; Pfeffer 1981). Na UniVendas, os gestores iam mais além utilizando o seu papel de interpretadores para dar força às suas instruções de trabalho. Eram por isso não apenas descodificadores, mas sim descodificadores estratégicos já que não se limitavam a partilhar a informação decomposta como também a utilizavam para levar os seus subordinados à acção.

Estes resultados parecem apresentar um conjunto de contribuições para a definição teórica do papel do gestor que devem no entanto ser interpretados à luz das características específicas do ambiente organizacional onde foi desenvolvido e à luz de algumas limitações intrínsecas à própria investigação.

LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho de investigação apresenta algumas limitações. Por um lado, a baseia-se na análise de caixas de *e-mail* de um conjunto, o que por si só apresenta limitações uma vez que não permite a contextualização da amostra no ambiente formal, *face to face*, onde se encontram inseridos os sujeitos em análise. Nesta empresa coexiste uma estrutura formal com as tecnologias de informação onde se inclui o *e-mail*. A análise dos *e-mails* isoladamente não permite uma interpretação da representação do trabalho feita por estes gestores e não permite perceber os padrões de relacionamento estabelecidos entre chefes e subordinados no contexto abrangente da organização, onde se incluem reuniões, telefonemas, conferências telefónicas, visitas e saídas para comemorações. Se um por lado, a análise detalhada dos *e-mails* permitiu perceber como é que esta ferramenta de comunicação serve para os gestores exercerem influência nos seus subordinados directos, é obvio que esta comunicação está de algum modo condicionada pelos contactos estabelecidos a nível pessoal, pelos objectivos pessoais e pelo ambiente cultural da empresa em estudo. Contudo, considerando que esta investigação e análise teve por base um estudo etnográfico (Cunha 2005) desenvolvido no seio desta empresa, durante um período relativamente longo (15 meses) e onde é feita uma descrição detalhada das diversas áreas e das pessoas envolvidas nesta análise, os problemas de interpretação e contextualização ficaram sobejamente reduzidos, não tendo sido identificado como obstáculo para a análise esta limitação, embora esta tese pudesse ter beneficiado se tivesse ocorrido uma investigação completar de campo.

Outra limitação que pode ser apontada a esta tese é o facto de a análise efectuada aos dados consistir numa análise qualitativa. A análise qualitativa pode parecer como desvantajosa no sentido em que a subjectividade da análise pode conduzir a problemas processuais, a replicação do estudo é condicionada pela falta da possibilidade da repetição das condições envolventes e existem limitações no acesso a dados. No entanto e considerando que oferece como vantagens a possibilidade da análise profunda de um fenómeno, permite a utilização de informação subjectiva, não existem limitações rígidas das variáveis, permite a análise

de questões complexas não operacionalizáveis em variáveis e atendendo a que permite a manipulação de várias questões em simultâneo em várias dimensões, aparece aqui nesta tese como o tipo de análise mais adequada para responder à pergunta de investigação (Symon & Cassell 1998).

A motivação para levar a cabo esta investigação qualitativa adveio da possibilidade de fazer observação à comunicação entre os gestores, fazendo a análise aos seus *e-mails* e pela dificuldade em operacionalizar as variáveis neles contidos. Esta investigação permitiu a análise de questões complexas relacionadas entre si e perceber os níveis de influência entre os diversos níveis de gestão.

Não tendo sido possível alargar a análise a níveis de gestão superiores não foi possível verificar se as práticas de comunicação se repetem para esses níveis nem foi possível identificar outras práticas que pudessem ocorrer. Contudo, esta investigação permitiu fazer uma análise aos desafios de liderança relacionados directamente com o trabalho, dados que os três níveis em análise são os que operacionalizam o trabalho.

CONCLUSÕES

Em termos teóricos esta tese lança para discussão a relevância do papel interpretativo do gestor, enquanto distribuidor de informação pelos seus subordinados. Por outro lado, introduz na discussão dos papéis do gestor as funções de Vendedor de Imagem e Descodificador Estratégico, funções estas que emergiram da análise desenvolvida aos dados desta tese.

Partindo de uma análise à teoria existente sobre contexto virtual, onde formas de relação hierárquicas em organizações virtuais se encontram pouco desenvolvidas, foi objectivo desta investigação perceber como é que os gestores influenciam as práticas quotidianas dos seus subordinados, utilizando o *e-mail* como modo de comunicação.

Com base numa análise qualitativa foi possível fazer um estudo detalhado às práticas dos gestores que recorriam ao *e-mail* para desempenharem as suas funções de gestão, de uma determinada empresa no contexto europeu, analisando para isso caixas de correio electrónico dos seus subordinados. Foi desenvolvida uma análise que se dividiu em três fases fundamentais: (1) análise de géneros para reduzir e sistematizar os dados; (2) Análise de práticas para organização da informação e finalmente a (3) Construção de narrativas condutoras das conclusões.

Desta análise sobressaiu a importância da interpretação da informação que circula via *e-mail*, na qual o gestor tece redes interpretativas capazes de criarem imagens ou representações de uma determinada realidade ou de determinada pessoa. Esta interpretação é igualmente relevante nos papéis do gestor por parecer introduzir duas novas funções, pouco referenciadas na literatura. O gestor parece ser um Vendedor de Imagem no qual o objectivo é a promoção do seu “Eu”, fazendo de forma explícita ou promovendo a sua unidade funcional como meio para obter a sua promoção. Esta investigação sugere ainda que o gestor assume a função de Descodificador Estratégico na medida em que, através da descodificação da informação procura conduzir à acção.

No plano prático, esta investigação propõe o papel do *e-mail* enquanto canal privilegiado no exercício de influência. Parece ser que os gestores podem adoptar este meio de comunicação para exercerem poder nas suas redes de influência e na sua relação com os colaboradores.

No plano pessoal esta investigação permitiu-me reflectir sobre as minhas próprias práticas de gestão enquanto utilizadora de *e-mail*. Hoje o envio de um *e-mail* aos meus subordinados não é mais um acto impulsivo sendo antes a configuração de uma mensagem cuidadosamente desenhada em função da interpretação de uma realidade. Deste ponto de vista, penso que esta tese já deu um contributo para o plano prático. Muito gostaria eu que, na sua humildade do seu conteúdo, que esta tese pudesses contribuir, pelo menos, para o início de uma discussão teórica.

REFERÊNCIAS

- Abott A. 1992. What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. In *What is a case? : exploring the foundations of social inquiry*, ed. CC Ragin, HS Becker, pp. 53-82. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Allen TJ. 1984. *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, Mass.: MIT Press. xiv, 320 pp.
- Applegate LM, Cash JI, Mills DQ. 1988. Information Technology and Tomorrows Manager. *Harvard Business Review* 66:128-36
- Armstrong D, Cole P. 1995. Managing distances and differences in geographically distributed work groups. In *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*, ed. S Jackson, M Ruderman, pp. 187-216. Washington, D. C.: American Psychological Association
- Ashkenas R, Ulrich D, Jick T, Kerr S. 1998. *The boundaryless organization : Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass
- Bain P, Taylor P. 2000. Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment* 15:2-18
- Bain P, Watson A, Mulvey G, Taylor P, Gall G. 2002. Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management. *New Technology, Work and Employment* 13:170-85
- Ball K. 2003. The labours of surveillance. *Surveillance and Society* 1:125-37
- Barley SR, Kunda G. 2004. *Gurus, hired guns, and warm bodies: Itinerant experts in a knowledge economy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press. vii, 342 p. pp.
- Barnard C. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Printing Office
- Beard JW. 1996. *Impression management and information technology*. Westport, CT: Quorum books
- Bloomfield BP, Coomes R. 1992. Information Technology, control and power: the centralization and decentralization debate. *Journal of Management Studies* 29

- Brown JS, Duguid P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science* 2:40-57
- Carlile P. 2002. A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science* 13:442-55
- Castells M. 2001. *The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society*. Oxford: Oxford University Press. xi, 292 pp.
- Cecez-Kecmanovic D, Moodie D, Busuttil A, Plesman F. 1999. Organisational change mediated by e-mail and Intranet: An ethnographic study. *Information Technology & People* 12:9-26
- Ciborra CU. 1999. Notes on improvisation and time in organizations. *Accounting, Management & Information Technology* 9:77-94
- Cunha JV. 2005. *Making the numbers: Agency in computer-generated formal representations of saleswork*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA
- Cunha MP, Cunha JV. 2001. Managing improvisation in cross-cultural virtual teams. *International Journal of Cross Cultural Management* 1:187-208
- Daft RL, Weick KE. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review* 9:284-95
- Dalton M. 1957. *Men who manage*. New York: Wiley
- Dandeker C. 1990. *Surveillance, power, and modernity: Bureaucracy and discipline from 1700 to the present day*. Cambridge, UK: Polity
- Davis TRV, Luthans F. 1980. Managers in action: A new look at their behavior and operating modes. *Organizational Dynamics* 9:64-80
- Dermer JD, Lucas RG. 1986. The illusion of managerial control. *Accounting, Organizations and Society* 11:471-82
- Dewan S, Kraemer KL. 2000. Information technology and productivity: Evidence from country-level data. *Management Science* 46:548-62
- Entman RM. 1993. Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *J. Commun.* 43:51-8
- Fairhurst GT, Sarr RA. 1996. *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. xviii, 213 pp.
- Fayol H. 1949. *General and industrial management*. New York: Pitman

- Goffman E. 1969. *Strategic interaction*. Philadelphia,: University of Pennsylvania Press. x, 145 pp.
- Gowler D, Legge K. 1983. The meaning of management and the management of meaning: A view from social anthropology. In *Perspectives on management: A multidisciplinary analysis*, ed. MJ Earl, pp. 197-233. Oxford: Oxford University Press
- Handy C. 1991. *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press
- Heath C, Luff P. 2000. *Technology in action*. Cambridge, U.K. ; New York: Cambridge University Press. xv, 269 pp.
- Hedlund G. 1993. Assumptions of hierarchy and heterarchy, with applications to the management of the multinational corporation. In *Organization theory and the multinational corporation*, ed. S Goshal, E Westney, pp. 211-36. London: Macmillan
- Herring S. 1999. Interactional Coherence in CMC. *Journal of Computer Mediated Communication* 4:<http://www.ascusc.org/jcmc/vol4/issue/herring.html>
- Holland C, Lockett AG. 1997. Mixed mode network structure: The strategic use of electronic communication by organizations. *Organization Science* 8:475-88
- Jackall R. 1989. *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press. ix, 249 pp.
- Janesick VJ. 2000. The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization. In *Handbook of qualitative research*, ed. NK Denzin, YS Lincoln, pp. 379-299. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Jarvenpaa SL, Leidner D. 1999. Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science* 10:791-815
- Jones SG. 1995. Understanding community in the information age. In *Cybersociety: Computer mediated communication and community*, ed. SG Jones, pp. 10-35. Thousand Oaks, CA: Sage
- Kudyba S, Diwan R. 2002. Research report: Increasing returns to information technology. *Information Systems Research* 13:104-11
- Laubacher RJ, Malone TW, Group MS. 1997. *Two scenarios for 21st. century organizations: shifting networks of small firms or all-encompassing "virtual countries"?* 34 pp.

- Markus ML. 1994. Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization Science* 5:502-27
- Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20:709-34
- McAllister DJ. 1995. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38:24-59
- Meyerson D, Weick KE, Kramer RM. 1996. Swift trust and temporary groups. In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, ed. RM Kramer, TR Tyler, pp. 166-95. Thousand Oaks, CA: Sage
- Miles MB, Huberman AM. 1984. *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Miller TG. 1984. Goffman, Social Acting, and Moral Behavior. *J. Theory Soc. Behav.* 14:141-63
- Mintzberg H. 1975. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review* 53:49-61
- Mintzberg H. 1994. Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*:11-26
- Nidumolu SR, Subramani MR. 2003. The matrix of control: Combining process and structure approaches to managing software development. *J. Manage. Inform. Syst.* 20:159-96
- Orlikowski WJ. 1991. Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology. *Mgmt & Info. Tech* 1: 9-42
- Orlikowski WJ. 1992. Genres of organizational communication: A structural approach to studying communication and media. *Academy of Management Review* 17:299-326
- Orlikowski WJ, Iacono CS. 2001. Research commentary: Desperately seeking the "IT" in IT research - A call to theorizing the IT artifact. *Information Systems Research* 12:121-34
- Pfeffer J. 1981. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In *Research in organizational behavior*, ed. LL Cummings, BM Staw, pp. 1-52. Greenwich, CT: JAI Press

- Romm CT, Pliskin N. 1998. Electronic mail as a coalition-building information technology. *ACM Transactions on Information Systems* 16:82-100
- Sayles L. 1989. The managerial world: Expectations vs. reality. In *Leadership*, ed. L Sayles, pp. 1-24. New York: McGraw-Hill
- Schatzki TR, Knorr-Cetina K, Savigny Ev. 2001. *The practice turn in contemporary theory*. New York: Routledge. ix, 239 pp.
- Schultze U, Orlikowski WJ. 2001. Metaphors of virtuality: Shaping an emergent reality. *Information and Organization* 11:45-77
- Selznick P. 1957. *Leadership in administration*. Evanston: Row Peterson
- Sewell G. 1998. The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly* 43:397-428
- Sewell G, Wilkinson B. 1992. "Someone to watch over me": Surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology* 26:271-89
- Stivers R. 1999. *Technology as magic: The triumph of the irrational*. New York: Continuum
- Swales JM. 1998. *Other floors, other voices: A textography of a small university building*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Symon G, Cassell C. 1998. Reflections on the use of qualitative methods. In *Qualitative methods and analysis in organizational research*, ed. G Symon, C Cassell, pp. 1-9. London: Sage
- Tatikonda M, Rosenthal SR. 2000. Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process. *Journal of Operations Management* 18:401-25
- Thevenot L. 1999. Pragmatic regimes governing the engagement with the world. In *The practice turn in contemporary theory*, ed. K Knorr-Cetina, T Schatzki, Ev Savigny. London: Routledge
- Townsend K. 2005. Electronic surveillance and cohesive teams: Room for resistance in an Australian call centre? *New Technology, Work and Employment* 20:47-59
- Watson TJ. 2001. *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work*. London: Thomson Learning. xviii, 242 pp.

- Wellman B, Haase AQ, Witte J, Hampton K. 2001. Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? Social networks, participation, and community commitment. *Am. Behav. Sci.* 45:436-55
- Wenger E. 2000. Communities of practice and social learning systems. *Organization* 7:225-46
- Yates J, Orlikowski WJ. 1994. Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly* 39:541-74
- Yates J, Orlikowski WJ. 2002. Genre systems: Structuring interaction through communicative norms. *Journal of Business Communication* 39:13-35
- Yoffie DB, Cusumano MA. 1999. Judo strategy: The competitive dynamics of internet time. *Harvard Business Review* 77:70-81
- Zuboff S. 1988. *In the age of the smart machine*. New York: Basic Books