

FUNÇÃO GERENCIAL EM SHOPPING CENTER: AÇÃO, DEVOÇÃO E DESILUSÃO

Kely César Martins de Paiva*
Gizelle de Souza Mageste**
Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo ***
Magna Edna Bonfim dos Santos****
Rivalino Aloizio Pereira*****

RESUMO

O objetivo desse artigo foi refletir sobre a função gerencial em *shopping centers* - SC - enfocando as exigências específicas sobre os profissionais nesse contexto do comércio varejista. A discussão conceitual acerca de tal função foi elaborada a partir de três dimensões: ação, devoção e desilusão. Foi realizada uma pesquisa com 20 gerentes comerciais em cinco SC, com uma abordagem essencialmente qualitativa, cujo principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista com roteiro semi-estruturado. Os dados foram apresentados, analisados à luz da técnica de análise de conteúdo e ilustrados com fragmentos das entrevistas. Do ponto de vista da "ação", levantaram-se dúvidas acerca da possibilidade efetiva que o gerente apresenta de promover o fortalecimento de seu espaço e de seu escopo de trabalho no referido ambiente. Quanto à "devoção", as relações desenvolvidas pelos entrevistados mostraram-se como um emaranhado de demandas a ser destrinchado diariamente. Por fim, suas "desilusões" referem-se a expectativas e frustrações relacionadas a *status*, realização profissional e poder, denotando relações ambíguas, fragmentadas e controversas. Dessa maneira, pelo menos para eles, o SC não é o "mundo perfeito" retratado por outros atores sociais em outras pesquisas. Foram feitas sugestões para pesquisas futuras.

ABSTRACT

The goal of this article was reflect about the manager function in Malls - SC- which is giving focus to the specific necessities about the professionals in the context of retail market. The conception discussion related of this function was elaborated from three dimensions: action, devotion and disillusionment. A research with 20 business mangers was done in five malls with a qualitative approach essentially, which the mainly tool of the data collection was an interview with a semi-structured screenplay. The data was shown, studied based on the analysis technique of content and illustrated with some interview's pieces. From the point of the view of the "action", some doubts were arising related to effective possibility that the manager has to promote the strongly of his space and the scope of his work in this environment. About the "devotion", the relationship developed by the managers showed us how an entanglement of the demands needs solution daily. Finally, their "disillusionments" refer to wish and frustration related to status, professional achievement and power, showing ambiguous relationship, brooked and controversy. This way, at least for theses managers, the Malls are not the perfect world that others social actors have been writing in others research. Also it was given suggestion to future research.

Prof^a. Faculdade Novos Horizontes
Mestranda em Administração/UFMG
Prof^a Faculdade Novos Horizontes
Graduanda de Administração/Faculdade Novos Horizontes
Graduando de Administração /Faculdade Novos Horizontes

INTRODUÇÃO

Tratar das transformações e das singularidades do trabalho do gerente neste início problemático do século XXI é uma tarefa difícil, original e, sem dúvida, de utilidade (se não necessidade) incontestável, em face dos profundos e terríveis questionamentos que a administração contemporânea se vê obrigada a enfrentar (AKTOUF, 2005:19).

A proposta deste artigo é fazer uma análise sobre a função gerencial em *shopping centers* - SC - enfocando as exigências específicas deste grupo de profissionais no contexto do comércio varejista.

Os SC quando começaram a surgir no Brasil, na década de 1960, estavam direcionados, principalmente, para os consumidores das classes A e B que, aos poucos, aderiram ao formato e foram deixando de comprar nas lojas de rua (YOAKIM, 2005). Mas, atualmente, essa realidade é diferente. Parente (2000) afirma que cada vez mais o consumidor brasileiro opta por fazer suas compras em SC que, com a rápida expansão na década de 1990, passaram a atender também os consumidores da classe C.

O importância dos SC cresceu muito desde seu surgimento: o número de unidades tem dobrado a cada cinco anos. O relatório do BNDES (1996) já mostrava, na década passada, que o crescimento do número de SC no Brasil deveu-se, principalmente, ao crescimento urbano, à necessidade de maior segurança e conforto, às características climáticas e à entrada da mulher na força de trabalho. Atualmente, o Brasil é o décimo país do mundo em quantidade de SC construídos (ABRASCE, 2006). Os SC tornaram-se pontos de encontro e pólo de entretenimento, aliando praticidade e segurança, além de desempenharem importante papel na economia, na medida em que geram cerca de 500 mil empregos diretos (ABRASCE, 2006). Levy e Weitz (2000) concordam com a afirmação de Potsch e Sousa-Filho (1997:124) quando afirmam que "o *shopping center* é, sem dúvida, uma das principais instituições que surgiram no pós-guerra".

Essa expansão passou a exigir diferentes modelos para atender aos diversos tipos de consumidores, podendo ser identificados seis modelos de SC: regional, comunitário, vizinhança, especializado, *outlet center* e *festival center* (PARENTE, 2000). No Brasil, a maioria dos SC, cerca de 75%, conforme dados da ABRASCE (2006), está classificada na categoria regional. Esta categoria caracteriza-se por possuir lojas de diversos segmentos e lojas âncoras reconhecidas, regional ou nacionalmente, e que atraem consumidores de uma grande área geográfica. Além disso, os SC regionais apresentam características especiais como conforto para compras, facilidade de acesso, grandes áreas de estacionamento, praças de alimentação, opções de lazer e serviços (LEVY e WEITZ, 2000).

É importante lembrar que a conceituação do *shopping center* é totalmente voltada para os compradores. Assim, os *shoppings centers* precisam ser criativos para atender da melhor forma os clientes, seja alterando o horário de funcionamento e abrindo, inclusive, em domingos e feriados, seja promovendo eventos, atividades culturais ou qualquer outra ação capaz de despertar interesse (YOAKIM, 2005).

Outra característica que se deve ressaltar é a função simbólica dos SC. Segundo Lengler e Cavedon (2001), o que se vê em um *shopping*:

não se encontra do lado de fora deste grande mundo construído. Mas, a construção vai além da edificação material, concreta, pois assume o matiz social e humano. O mundo (re)construído dentro de um *shopping center* representa uma realidade socialmente compartilhada, onde a interação dos agentes faz surgir um instrumento urbano único, salvador e irreal (LEGLER e CAVEDON, 2001:11).

Os SC assumiram um papel que vai muito além do centro de compras, pois servem como espaço de interação e socialização. Assim, os chamados "templos do consumo" podem ser enxergados como "templos sociais", conforme atenta Giovannetti (2001).

No interior dos SC a noção de tempo é distorcida, não há estado de degradação ou decrepitude; pelo contrário, a iluminação, a sonorização e a climatização deixam a impressão de um mundo perfeito. Nas palavras de Lengler e Cavedon (2001:12), "em seu interior não há noção de tempo nem de realidade. A realidade passa ao largo, e aqueles que estão em seu interior parecem não sofrer desta momentânea amnésia e perda de consciência".

Apesar da elevada rotatividade de pessoas e da sazonalidade em função de datas comemorativas (BNDES, 1996), no interior das lojas dos SC desenvolvem-se relações complexas, que envolvem um considerável número de atores sociais, com diferentes necessidades e possibilidades de atuação, no que diz respeito ao comércio varejista (POTSCH e SOUSA-FILHO, 1997). Uma das funções cruciais nesse sistema é a do gerente comercial, já que ele é o ponto de convergência no que diz respeito às expectativas de resultados tanto para os clientes, como para os vendedores da loja, os lojistas e os administradores do SC.

Assim sendo, os desafios enfrentados por esse profissional guardam peculiaridades inexoráveis do setor em que atua. Um desses desafios peculiares reside na formação de uma equipe competente, uma vez que apesar de o segmento de SC estar crescendo e se profissionalizando aos poucos (GIOVANNETTI, 2001), os profissionais que atuam nesse segmento vêm de formações diversas e se especializam na prática do dia-a-dia. Isso para os gerentes é alarmante, pois a natureza e a quantidade de respostas que eles têm que dar no seu cotidiano exigem um certo nível de qualificação (CYMBAUM, 1997). Conforme Cymbaum (1997:190), as políticas e práticas de gestão de pessoas no varejo são vitais e devem considerar que "outros aspectos das práticas de recursos humanos, além da remuneração, poderiam igualmente ser fator determinante para a atração e retenção de pessoal menos qualificado ou talvez menos motivado para atuar na área".

Além da pouca qualificação do pessoal, existem ainda outras dificuldades na atuação gerencial no contexto de um SC: um ritmo incansável com horários prolongados, inclusive nos finais de semana; variedade, brevidade e fragmentação das atividades em virtude dos diversos públicos com quem trabalha; preferência por gostos e questões atuais, e modas específicas; valorização das comunicações verbais; manutenção diária da rede de contatos internos e externos; limitações em função da dependência de terceiros para o cumprimento dos objetivos do gestor e, também, das metas organizacionais, dentre outras.

Nesse contexto, foi realizada uma reflexão sobre a função gerencial no comércio varejista em SC considerando três dimensões: "ação", "devoção" e "desilusão". Na dimensão da "ação", considerou-se a atuação diária, as contradições, fragmentações e desafios que o gerente comercial enfrenta; na dimensão da "devoção" foram analisadas as relações com outros atores sociais relevantes, como subordinados, clientes, chefias/proprietários, administradores do SC; e, na dimensão da "desilusão", levantou-se as expectativas e frustrações relacionadas ao poder, ao *status* e à realização profissional. A função gerencial tem sido alvo de preocupação e interesse científico desde os primeiros estudos sobre a Administração. No referencial teórico, foram explicitadas concepções de diversos autores, a partir das quais percebeu-se que essa função é inerentemente contraditória, fragmentada e dispersa; e apontaram-se diversos caminhos para o estudo da gerência.

Desse modo, nas referências conceituais, a primeira instância de análise (ação) trata de questões relacionadas às atividades diárias do gerente, suas atribuições técnicas, exigências e avaliação. Na segunda instância (devoção), são abordadas questões sociais e políticas que a função implica, como a necessidade constante de relacionamento interpessoal, a dependência de terceiros para o alcance de resultados, a liderança, as relações de poder, entre outras. E na terceira instância, são observadas as questões relacionadas à desilusão do profissional diante de suas limitações, das frustrações de suas expectativas e das barreiras encontradas ao longo de sua carreira. Após a apresentação da metodologia utilizada, os dados coletados são expostos, analisados e ilustrados com fragmentos das entrevistas. Ao final, são apontadas questões relacionadas à função investigada e ao tema, além de possibilidades de pesquisas posteriores.

A FUNÇÃO GERENCIAL: AÇÃO, DEVOÇÃO E DESILUSÃO

DA AÇÃO

Chegar a um consenso sobre a ação gerencial é um grande problema que se encontra na Administração, sendo difícil até mesmo definir claramente o que é ser gestor em uma organização, uma vez que essa função é fragmentada e dispersa. Segundo Motta (1995), existe alguma concordância conceitual sobre seus papéis e funções, mas não há homogeneidade acerca do significado de ser gerente, o que instigou diversos autores clássicos da Administração a se dedicarem à ação gerencial.

A partir dos estudos de Taylor no início do século XX (TAYLOR, 1970), o papel do gerente começou a ser delineado por sua responsabilidade de conceber e acompanhar o andamento do processo produtivo. Essas pesquisas esclareceram parte do trabalho desse profissional, a partir da observação direta e do estudo do trabalho de operários, tendo como base o conceito de "supervisão funcional", o qual permeava os princípios "científicos" de administração formulados por Taylor. Porém, o sistema "taylorista" foi alvo de muitas críticas, por desconsiderar o indivíduo como um ser humano dotado de necessidades, expectativas e desejos, conforme salientam Braverman (1981) e Morgan (1996).

Fayol (1990), tomando como ponto de partida os estudos de Taylor, percebeu que as características da função eram mais complexas e que, além de ter autoridade e responsabilidade sobre o processo produtivo, o gerente deve colaborar para que haja a subordinação dos interesses individuais aos organizacionais, ter iniciativa e estar atento à remuneração do pessoal, de forma a aliar a percepção de justiça à de equidade e à de estabilidade, com vistas a promover sua satisfação e o espírito de equipe.

Nesse sentido, o administrador ocupa um cargo formal na burocracia, no qual detém a especialização e o poder legítimo (WEBER, 1946). O cargo de gerente, na perspectiva weberiana, é legitimado tanto pelo seu posicionamento na hierarquia como pela meritocracia, competência técnica, profissionalização de seus membros e pela separação entre administração da organização e sua propriedade, o que implica em racionalidade e funcionalidade. Alguns críticos ao trabalho de Weber (1946), como Blau & Scott (1970) e Selznick (1972), apontaram disfunções burocráticas no trabalho efetivo dos gerentes, ao relacionarem os processos de divisão do trabalho e de delegação com o comportamento questionador dos subordinados acerca da competência técnica do gestor. Tais disfunções podem minar a autoridade formal do gerente.

Outro aspecto importante da ação gerencial é apontado pelos estudos de Simon (1965), autor que privilegia os aspectos relacionados ao processo decisório. Segundo o autor, o gerente é um tomador de decisões e que, no exercício da sua função, precisa ser capaz de entender as situações e os problemas organizacionais, identificar suas causas, criar alternativas de solução, avaliar as opções, escolher uma alternativa satisfatória, colocá-la em prática e controlar os resultados. Completando essa visão, Stewart (1982) afirma que o gestor enfrenta exigências e restrições e realiza escolhas.

Em relação à ação gerencial, a eficácia é o centro das preocupações de Drucker (1967). Pensando no aumento da concorrência, o autor enfatiza essa questão afirmando que, aos trabalhadores manuais, basta a eficiência, enquanto que, para o gerente, a eficácia é o elemento central e está associada, diretamente, ao alcance de resultados.

Nesse sentido, Mintzberg (1986) desenvolveu uma teoria definindo os papéis do gestor como basicamente de três naturezas: papéis interpessoais promovem o desempenho de papéis informacionais, e ambos permitem a execução de papéis decisórios. A partir desse estudo, o autor esclarece a complexidade do trabalho gerencial: o ritmo intenso; a brevidade, a variedade e a descontinuidade das tarefas; a orientação para a ação, para resultados; a execução de rotinas, rituais e cerimônias; a preferência por comunicações verbais; a organização do tempo; o processamento de informações e a tomada de decisões, incluindo-se, aqui, o uso de julgamento e de intuição.

Estudos mais recentes têm apontado para dimensões diversificadas referentes à ação gerencial. Motta (1995) apresentou um conjunto de habilidades relacionadas a dimensões do trabalho do dirigente: dimensão organizacional (conhecer o contexto em que organização atua, sua missão, objetivos estratégicos e cultura), dimensão interpessoal (implica possuir habilidades de interação e de comunicação) e a dimensão individual (qualidades individuais que o gerente deve possuir).

Por sua vez, Reed (1997) identificou três perspectivas de investigação e análise sociológicas da gestão, cujas popularidades no seio acadêmico têm variado em função do contexto social em que foram desenvolvidas, atrelando-as, dessa forma, a valores culturais e atributos ideológicos. A dimensão técnica refere-se à gestão como um instrumento racionalmente concebido e utilizado para manter a coordenação das ações sociais e, daí, do sistema produtivo, enfatizando os meios que o gerente utiliza para manutenção da ordem e da previsibilidade e, portanto, do funcionamento da organização. A segunda perspectiva, a política, compreende a gestão como um processo social direcionado para a regulação de conflitos, rompendo claramente com o racionalismo associado à perspectiva técnica, mudando o foco da estrutura para o processo e rejeitando uma concepção estática e mecanicista. Os gestores são concebidos como atores numa arena política que envolve jogos de poder e práticas de negociação permanentes. A perspectiva política abriu espaço para o questionamento dos aspectos institucionais e estruturais referentes aos processos políticos no interior das organizações, acelerando a formulação de uma perspectiva crítica sobre a temática. Nessa última dimensão, a gestão circunscreve-se a um mecanismo de controle necessário à satisfação dos imperativos econômicos impostos pelo modo de produção e acumulação de riqueza capitalista e a um quadro ideológico que permite obscurecer tais realidades estruturais. O gerente, nesse caso, é visto como um agente ou portador de uma lógica econômica segundo a qual o trabalho deve ser monitorado e os incentivos materiais e simbólicos devem se fazer valer e perpetuar tal lógica junto aos subordinados. Dessa maneira, questões contraditórias são continuamente trabalhadas pelo e com o gestor enquanto mediador entre constrangimentos econômicos externos à empresa e os modelos internos de organização do processo produtivo.

De acordo com Reed (1997), considerando-se qualquer uma das perspectivas anteriores, individualmente, os gerentes tornam-se agentes de imperativos funcionais oriundos de práticas sociais, nas quais eles se acham diariamente envolvidos. Por isso, faz-se necessário uma concepção mais sensível e integrada da gestão e, portanto, da função gerencial, como uma prática social permeada por dilemas éticos e políticos que exigem desses agentes esforços de naturezas variadas para lidar com tal complexidade. O autor propõe a perspectiva praxiológica, a qual caracteriza a função como fragmentada, repleta de ambigüidades, dificuldades e imprevistos. Apesar de os estudos sobre gerência apontarem para um crescente aprofundamento, ainda existem muitas questões a serem investigadas no que se refere à ação gerencial, tornando-se premente a necessidade de pesquisas que busquem preencher essas lacunas.

DA DEVOÇÃO

Um dos aspectos mais complicados do exercício da gerência se refere à dimensão aqui intitulada de devoção. No exercício de suas atividades, o gestor pre-

cisa ir além no desenvolvimento do processo produtivo, segundo a lógica técnica (REED, 1997), ou seja, cabe a ele uma função política que transcende a perspectiva política de Reed (1997), pois deve conciliar interesses muitas vezes divergentes e até contraditórios, por meio de suas relações interpessoais, sem desprezar seus interesses próprios, suas necessidades e desejos.

Nesse sentido, Barnard (1971) percebe o gerente como responsável pela promoção da cooperação entre os membros da organização, ou seja, aquele que cria e mantém um sistema de comunicação que permeia as faces formal e informal da empresa como estratégia para promover sua eficácia, tangenciando aspectos como motivação e liderança. Para o autor, sob a responsabilidade gerencial está a formulação e a definição de propósitos, objetivos e fins da organização, de maneira tal que se mantenha uma união íntima entre pessoas e organização.

Assumir o papel de mediador entre as pessoas e as organizações depende muito da personalidade do profissional e de seu envolvimento com o exercício da função. Atento a esses aspectos no ambiente intra-organizacional, McClelland (1987) delimitou uma teoria na qual as pessoas se motivam para adotar determinados comportamentos em função de três tipos de necessidades: de realização, de afiliação e de poder. No caso dos gerentes, o autor salienta que a necessidade de poder é normalmente mais aguçada, podendo ser voltado para si mesmo ou para os outros. O autor notou que, no exercício do poder, os gerentes se utilizam de diversas táticas, como ser cauteloso e aceitar conselhos, cultivar alianças, garantir espaços de manobras, deter informações, manipular o tempo, desenvolver a auto-dramatização, revelar confiança pela aparência e evitar emoções, sentimentos e amizades; enfim, trata-se de uma relação que se inicia pelo próprio desejo, explicitado ou não, de exercer a função gerencial.

Likert (1971) ressalta a necessidade de humanizar o ambiente organizacional e aponta a falência do gerente tipicamente autoritário, face à concorrência e às ineficiências produtivas. O autor afirma que é preciso considerar: a natureza das forças motivacionais, do processo de comunicação, do processo influência-interação, do processo decisório, da formação de metas, dos processos de controle e das características do desempenho individual-grupal, para que seja possível a consecução dos fins empresariais. Combinando esses aspectos, Likert (1971) delimitou quatro sistemas de administração: autoritário forte, autoritário benevolente, participativo consultivo e participativo de grupo; sendo que em cada um deles o papel gerencial é diferente. Para o autor, o perfil de participativo de grupo é o ideal, cabendo ao gerente a tarefa de formar e manter grupos de alta eficiência. Segundo Hatakeyama (1995), o "moderno conceito de gerência" está associado à capacidade de fazer acontecer, motivar, debater, transmitir informações, buscar o consenso e orientar os funcionários, mobilizar seus superiores, expressar suas idéias de modo convincente e ganhar o apoio ativo deles.

Para tanto, ao efetivo exercício da função gerencial são necessárias habilidades conceituais, humanas e técnicas (KATZ, 1986), as quais variam à medida que o gerente progride nos diversos níveis hierárquicos organizacionais. Na perspectiva de Katz (1986), à proporção que o gestor alcança níveis hierárquicos mais altos, ele carece de mais habilidades conceituais e menos técnicas, mantendo relativamente constante, na sua carreira, a utilização de habilidades humanas, já que em todo seu percurso, para atingir suas metas, o gerente depende, essencialmente, do trabalho dos subordinados e, portanto, da relação que mantém com eles.

Hill (1993), por sua vez, ao tratar do caráter multi-facetado da função gerencial, destaca que este se inscreve tanto no que diz respeito aos meios e processos utilizados, como, também, aos fins e expectativas aos quais deve, ou pelo menos tenta, estar atento e atingir. A autora sublinha as características de variedade e fragmentação do trabalho do gerente face à sua dependência em relação aos outros atores sociais, principalmente os subordinados. Attingir objetivos torna-se, assim, tarefa árdua, pois deve conjugar esforços variados - psicológicos, técnicos e outros ligados às relações de poder - que denotam "devoção" nesses processos. Hill (1993) dá ênfase às relações de poder e como estas são

delineadas à medida que o sujeito se adapta às responsabilidades e à autoridade inerentes ao cargo e, ao mesmo tempo, se organiza psiquicamente para seus "sucessos" e "fracassos".

Remete-se, assim, a deslocamentos entre o concreto e o abstrato, caminhando-se para a identificação e compreensão de repertórios de símbolos, códigos e imagens que estruturam e são estruturados pelo *homo administrativus*. Este é um ser ambíguo que constrói sua identidade, também a partir da descoberta de estratégias que promovem sua sobrevivência e a construção da carreira em organizações cada vez mais instáveis (DAVEL & MELO, 2005), em virtude dos constantes processos de reestruturação produtiva. Nesse sentido, Grum (1995) chama a atenção para o fato de que gerentes têm se apropriado do discurso e das terminologias próprias das "novas" tecnologias gerenciais, de forma a construir um campo de ação social que assegure sua sobrevivência no espaço organizacional.

Assim sendo, a dimensão da "devoção" aprofunda a perspectiva política, conforme delineada por Reed (1997), na medida em que percebe o próprio gestor como um agente político numa arena que é um espaço por ele compartilhado, no qual seus desejos, necessidades e interesses são considerados. Esse contexto teórico demonstra, de maneira bem clara, como "ações" e "devoções" gerenciais influenciam na "desilusão" desses profissionais.

DA DESILUSÃO

Tantas contradições e fragmentações vivenciadas pelos gerentes acabam por gerar um certo desânimo dos mesmos quando percebem o preço a ser pago pelas suas necessidades de poder, *status* e realização profissional. Diante dos necessários e constantes processos de reestruturação produtiva, Rouleau (2000) salienta a constituição de movimentos cíclicos de racionalização e flexibilização, os quais implicam em demissão e intensificação do trabalho gerencial. Este último fato é um dos determinantes do "mal-estar" dos gestores (DAVEL & MELO, 2005; ROULEAU, 2005), o qual não se restringe à organização, mas transcende para outros espaços da vida privada, conforme pode-se observar nos resultados das pesquisas de Thomas e Dunkerley (1999) e Thomas e Linstead (2002).

Tais fatos impõem ao gerente outro dilema que vai além da perspectiva crítica de Reed (1997), já que seu nível de consciência a respeito dessa dimensão pode ser sensível. Trata-se, portanto, de questões além da gestão de seus papéis de mantenedor da ideologia da empresa, conforme destacado por Rodrigues (1991), e de mediador de contradições organizacionais, na análise de Pagès *et al.* (1987). Nesse sentido, Rodrigues e Collinson (1995) apontam formas de resistência e de defesa face às exigências organizacionais, como o "humor subversivo", que diverte, mas ao mesmo tempo leva à identificação de personagens com sujeitos do ambiente corporativo, denotando conhecimento de conceitos internos às suas práticas diárias e um posicionamento individual frente a elas.

Willmott (2005) lembra que o gerente é contratado para organizar e controlar o processo de trabalho dos outros, direcionando-o para as prioridades capitalistas; mas ele, também, está cada vez mais exposto às relações capitalistas de produção. Assim, o profissional torna-se muito mais preocupado com a segurança de seu emprego e com as suas perspectivas de carreira do que com as demandas do capital *per se*, uma vez que os sistemas de fiscalização sobre a atividade gerencial, como auditorias e avaliações, passam por elaboração contínua.

Em pesquisas mais recentes, Melo (1999; 2005) aponta a ausência de consenso sobre o perfil requerido mesmo entre os próprios gerentes. De fato, há uma grande diversidade de opiniões sobre os desafios que a eles se impõem e quais são as características e habilidades que eles precisam ter para exercer suas funções. Retomando as questões relacionadas a poder, a autora aponta controvérsias em torno do papel gerencial, no que diz respeito ao crédito atribuído a este profissional pelo desempenho da organização e as acusações sobre sua contri-

buição para a manutenção das relações de poder e de seu trabalho a favor da regulação das contradições da vida corporativa, encadeando as instâncias da "ação" e da "devoção", e chegando à "desilusão".

Diante dessas questões, percebe-se que essa função ainda suscita dúvidas que precisam e merecem ser discutidas. É nesse sentido que este artigo pretende contribuir, apresentando visões que os gerentes de um segmento importante da economia brasileira – comércio varejista em SC - têm de si mesmos como tais.

METODOLOGIA

Este trabalho pode ser caracterizado como de natureza essencialmente qualitativa, já que buscou compreender motivos e razões subjacentes a situações e fatos descritos pelos gestores (TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1999) e foi elaborado sob o ponto de vista de análise interpretacionista. Segundo Vergara e Caldas (2005), essa perspectiva analítica concebe as organizações como:

processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. Elas interagem entre si na tentativa de interpretar e dar sentido ao seu mundo. A realidade social é, então, uma rede de representações complexas e subjetivas (VERGARA & CALDAS, 2005: 67).

Para a coleta de dados, priorizaram-se entrevistas com roteiro semi-estruturado, com a finalidade de reconstruir processos e experiências relacionadas às funções que o sujeito desempenha no seu cotidiano (LAVILLE & DIONE, 1999). O roteiro contemplou, além de dados demográficos, 11 questões destinadas a conhecer a visão do gestor sobre o seu papel gerencial, de uma maneira geral e específica, bem como as suas exigências, dificuldades, limitações, as relações com outros atores, seus conflitos, recompensas e desejos.

Para realização das entrevistas, em onze casos, contataram-se diretamente os gerentes nas lojas e, em nove, recorreram-se às administrações dos SC para marcação de horários, utilizando-se de suas instalações, ou seja, fora das lojas. As 20 entrevistas se deram em cinco diferentes SC e foram gravadas, transcritas e analisadas à luz da técnica de "análise de conteúdo" (BARDIN, 1977; TRIVIÑOS, 1987; RICHARDSON, 1999), comumente usada em pesquisas dessa natureza.

A PERCEPÇÃO DOS GERENTES NO COMÉRCIO VAREJISTA DE *SHOPPING CENTER*

Segundo Cymbaum (1997), uma característica do varejo é um elevado *turnover* e baixa qualificação, apontando que é uma prática corrente no setor substituir os trabalhadores experientes por principiantes para, assim, manter o mais baixo nível de remuneração. Essa característica ficou explícita na análise do perfil dos gerentes entrevistados. Nota-se que eles são bastante jovens, com pouca qualificação e experiência. Metade deles (10¹) tem menos de 30 anos e apenas um tem mais de 46 anos. Quanto à formação, apenas seis concluíram o ensino superior sendo que a maioria (14) estudou apenas até o ensino médio. Mas o que mais corrobora com a afirmação de Cymbaum (1997) é a experiência profissional e o tempo no cargo. Mais da metade dos entrevistados (11) atua no comércio há menos de dez anos e, destes, cinco atuam há menos de cinco anos. Sobre a atuação como gerente, 12 responderam que estão no cargo há menos de cinco anos sendo que destes, cinco estão no cargo há menos de um ano.

Essa falta de experiência e qualificação se reflete na descrição que os entrevistados fazem sobre ser gerente atualmente. Suas respostas são heterogêneas,

¹ Os números entre parêntesis representam quantos gerentes mencionaram o item discriminado.

entretanto, a maioria se concentra nas dimensões da **devoção** e da **ação**, demonstrando como as suas relações são importantes para o aprendizado cotidiano. Eles percebem que para ser gerente é necessário ter habilidade de liderança (9) e bom relacionamento interpessoal (6), sendo flexível (3) para manter o relacionamento com a equipe (2) e com os clientes (2). Além disso, eles sabem que precisam delegar algumas tarefas (2) ou podem não dar conta de serem solucionadores de problemas (4), manterem-se atualizados (2), conhecerem bem a empresa (2) e, assim, poderem tomar decisões hábeis (1) e apresentar resultados positivos (2).

No entanto, reforçando o aspecto da **desilusão**, ser bem humorado e simpático (2) pode ser importante para manutenção do moral do grupo, mas, por outro lado, pode ser um mecanismo de resistência e defesa, conforme apontam Rodrigues (1991) e Rodrigues & Collinson (1995). Além disso, a questão do estresse provocado pela função fica subentendido quando dizem que para ser gerente é preciso ter tranquilidade (1).

Quando direcionou-se a discussão para o âmbito do comércio varejista em SC, mais uma vez eles destacam a **ação** gerencial, ou seja, focam em suas características pessoais necessárias para atingir os resultados, mas não deixam de apresentar questões referentes à **devoção**, na medida em que pontuam aspectos de relacionamento com a equipe e com os clientes.

Para os gerentes, trabalhar em *shopping center* é um desafio constante ao próprio equilíbrio, tantas são as variáveis que precisam lidar:

Ser gerente na área comercial é ser um malabarista, temos que estar sempre atualizados com cursos e saber tudo que está acontecendo no seu ambiente de trabalho. (E2)

Lidar com o varejo principalmente é muito diverso, é uma caixinha de surpresa. (...) Você tem que ter muita criatividade... (E10)

Eu acho que é ser psicóloga, tá? Tem que ser um pouquinho de tudo, né? A gente trata com tanto problema de cliente que eu acho que a gente tem que ser mais é psicólogo mesmo. Tem que ter jogo de cintura, sabe? Tem que ter uma, como é que se diz, uma... punho forte, né? (E11)

Além disso, eles precisam ser muito rápidos em suas decisões para superar os desafios impostos pela atuação no setor e convencer as pessoas a agirem de acordo com os objetivos que precisam alcançar.

É fazer outras pessoas venderem, induzindo toda sua equipe a alcançar um único objetivo. (E3)

(...) Você tem que ter muito dinamismo e gostar mesmo de agitação, de ser 220. Eu falo que quem é gerente comercial nasceu de sete meses. Tudo da gente é rápido, é corrido, é aquela euforia para superar os desafios e é um desafio todo dia, todo mês, nunca acaba. (E13)

Assim, a **ação** deve direcionar para resultados, se valendo da "indução" dos subordinados; de "muito empenho"; de dinamismo e de ser um verdadeiro artista, isto é, um "malabarista"; de capacidade de manter-se atualizado e permanentemente qualificado para o exercício de suas funções; e de diagnosticar problemas e agir com "jogo de cintura" ou "punho forte" rumo às soluções dos mesmos.

Com relação à percepção em torno da situação atual do comércio varejista em *shoppings centers*, os discursos dos gerentes entrevistados retomam as afirmações de Giovannetti (2001), quanto ao *shopping* ser um templo social, e de Lengler e Cavedon (2001) sobre o mundo perfeito construído nesse ambiente. Eles acreditam que a infra-estrutura proporcionada pelo *shopping* favorece o comércio (1) e que a tendência é a evolução desse tipo de comércio de varejo (2). Os gerentes entrevistados valorizam a comodidade e a segurança proporcionada pelos *shoppings* (5), a beleza e a tranquilidade do ambiente (2), a qualidade no atendimento ao cliente (4), o tipo de cliente que frequenta o local (1), apontando para uma boa perspectiva em relação ao ambiente de trabalho (4).

Eu adoro loja de shopping, para mim o melhor que tem é *shopping*, tanto de segurança quanto tipo de clientela, né? (E11)

Trabalhar em *shopping* é ótimo, é uma delícia, eu acho um ambiente bonito, agradável, a gente tem toda uma infra-estrutura que favorece. É muito bom. (E13)

Eu acho que é legal, que é um ambiente agradável, tem mais segurança, é mais tranquilo, pessoas bonitas, então é legal, eu gosto. (E18)

(...) A praticidade do horário, de dez da manhã às 22h, então aquelas pessoas que trabalham até seis horas ou que pegam de meio-dia às sete, então tem a parte da manhã. E fora a segurança que os *shoppings* proporcionam, né? Estacionamento, seguranças nos estacionamentos dentro do próprio *shopping*. Então eu acho que é um lugar mais seguro para se fazer compras. (E19)

Por outro lado, alguns aspectos da **desilusão** também são destacados por eles, como os horários de trabalho cansativos (3), falta de treinamento (2) e algumas características do setor em que atuam, como a sazonalidade (1), as liquidatões (1) e as crises econômicas do país (2).

Apesar de demonstrarem tanto perspectivas otimistas como pessimistas em relação ao mercado, os gerentes entrevistados apresentaram questões críticas no que tange à qualificação profissional do pessoal que trabalha nesse segmento, à jornada de trabalho e ao ambiente caracterizado como seguro. Observem as frases seguintes:

O comércio varejista carece atualmente de profissionais comprometidos com resultados e equipes direcionadas ao interesse da empresa e do cliente. Os *shoppings*, apesar de promoverem cursos de atendimento, ainda padecem com pessoas pouco preparadas. (E8)

Shopping é mais desgastante, né? Você não tem tempo, não tem feriado, não tem domingo... (E16)

Quando questionados sobre as exigências específicas da função de quem trabalha em lojas de shopping a dimensão da **ação** foi fortemente destacada pelos gerentes comerciais. Estes destacaram, principalmente, o alcance e superação de metas estabelecidas (8), incremento nas vendas (3) e apresentar resultados positivos (3). Tais questões são fatores de grande exigência para esses profissionais, já que a unidade de medida da capacidade de um gerente na área comercial é o volume de vendas atingido. Apontaram, também, outras exigências relacionadas a essa dimensão, como a organização da loja (3), definição de estratégias comerciais e financeiras (2), conhecimento do negócio (1) para poder ser um solucionador de problemas (1), além de ser responsável e comprometido com o trabalho (2).

Comprometimento com o horário, com as vendas, com a equipe e com toda a loja, trazer resultados positivos e resoluções de problemas e sempre procurar alcançar a meta todos os meses. (E3)

Bater as cotas, atingir as metas, manter sempre a loja organizada, funcionário no horário, todo mundo cumprindo as regras, é isso... (E18)

A **devocão** ao trabalho acaba sendo outro desafio encontrado por eles, pois exige comprometimento, confiança, dinamismo e perseverança por parte de todos os envolvidos. As frases, a seguir, ilustram essas percepções:

Manter o equilíbrio e bom relacionamento entre funcionários de lojas e seus patrões e lojistas com administradores e empreendedores. (E1)

O grande desafio é manter o clima agradável, para não desmotivar funcionários, batalhar em cima das metas para conseguir os objetivos desejados. (E5)

É preciso ter bastante conhecimento, na área de vendas, assim como saber preparar bem uma equipe. (E6)

Nessa questão, também, aparecem alguns aspectos que apontam para dimensão da **desilusão**, quando eles afirmam que é um grande desafio manterem-se atualizados e qualificados para a função (4) o que demonstra uma insatisfação com a própria capacidade, além de se preocuparem com seu equilíbrio emocional (1).

Por outro lado, quando questionados sobre os pontos positivos em sua função, os gerentes apontaram fatores que os estimulam a prosseguir na carreira. Na dimensão da **ação**, eles vêem como positivo um salário melhor (5), desenvolvimento profissional proporcionado (2), aprendizado constante (1), solidez e infra-estrutura da empresa (2).

Na dimensão da **devoção**, os gestores abordados argumentam que gostam do que fazem (5) e que se sentem reconhecidos (3) e com *status* (1), o que aumenta a sua satisfação pessoal (1). Para os gerentes, a relação com o público (2) e com a equipe (3) é gratificante, assim como o suporte dos seus superiores (2). Dessa forma, o gosto pelo trabalho assume papel central na percepção positiva de tudo o que o rodeia:

Gosto tanto do que faço que todos os pontos são positivos. (E1)

Gosto da empresa e amo o que eu faço. (E4)

É oportuno salientar que os aspectos relacionados à manutenção de poder, *status* e reconhecimento são os mais citados, consolidando-se como os principais fatores estimuladores-motivadores para exercer a função gerencial. Confirmam-se, aqui, as assertivas de McClelland (1987) sobre o poder. Os depoimentos são claros:

O ponto positivo é saber que eu tenho a liberdade para liderar e coordenar minha equipe, sabendo que desenvolvendo um bom trabalho eu serei recompensada com resultados positivos. (E2)

É uma empresa sólida, séria, pagamento em dia. Sempre que preciso tenho suporte dos meus superiores, tenho liberdade de escolher a minha equipe, enfim sou tratada da maneira que acho que deveria ser. (E3)

O mais importante é você gostar do que você está fazendo. (E11)

Tudo que precisa na empresa eu tenho aqui. (E14)

Salário é melhor. (E15)

(...) Ter uma facilidade maior de conseguir outros empregos. (E16)

É a valorização da pessoa como gerente, né? (E19)

Abre portas de qualquer outra empresa para nós. É uma empresa conceituada, acrescenta muito. (E20)

É interessante que, mesmo considerando os pontos positivos de ser um gerente comercial, aspectos da **desilusão** aparecem em seus depoimentos, quando afirmam que as vantagens de se trabalhar em *shopping center* é a obtenção de experiência profissional (2) e a facilidade para conseguir outro emprego. Tais afirmações denotam possibilidades e mesmo intenções de desligamentos.

Com relação às dificuldades que enfrentam no exercício de suas funções, as respostas apresentaram características muito peculiares ao segmento em que atuam. Sobre a **ação** gerencial, os entrevistados mencionaram ter problemas para o alcance e superação de metas (2), o que pode ser agravado pelos recursos financeiros limitados (1), pela dependência de fornecedores (1) e a convivência com a falta de produtos (1). A dimensão da **devoção** parece ser a que os gerentes percebem maiores obstáculos. Muitos afirmaram que se relacionar com os clientes (5) e lidar com pessoas (1) exigem um grande esforço. Além disso, o gerenciamento

da equipe e as relações profissionais, também, são apontadas como atividades complexas pelos gestores entrevistados. Para eles, a montagem de uma boa equipe (2) e a manutenção dessa equipe motivada e comprometida com o trabalho (1) são desafios difíceis de cumprir. Os gestores afirmam, ainda, encontrar barreiras para a harmonização de interesses dos atores sociais envolvidos (1), além de conviverem com um excesso de cobranças (1). Algumas dificuldades listadas pelos gerentes entrevistados referem-se à dimensão da **desilusão** e envolvem questões relacionadas às suas próprias limitações, como a falta de experiência e conhecimento (1), ou a limitações externas sobre as quais têm pouca capacidade de ação, como a sazonalidade (2) e jornada de trabalho muito extensa (1). Em alguns casos, os gerentes se sentem desconfortáveis em falar sobre as suas dificuldades e afirmam que não encontram nenhuma (2) ou que as superam facilmente no dia-a-dia (1). Três dos entrevistados não responderam a essa pergunta.

As dificuldades apresentadas apontam para a dimensão da **desilusão** dos gerentes em relação à **ação**, ou seja, ao exercício da função, mostrando que nem sempre é possível colocar em prática o discurso de autonomia, motivação e bom humor. Essa contradição fica explícita nos depoimentos que se seguem, os quais referenciam a diversidade de demandas e as cobranças correlatas, e o desânimo em relação à equipe, composta por membros que fizeram uma opção profissional movidos substancial e contraditoriamente por "falta de opção"; da mesma forma, alguns dos entrevistados ressaltam que os aspectos positivos são tantos que "abafam" os negativos.

(...) a dificuldade maior é atender o que cada um quer, já que cada um tem um pensamento e que cada um almeja coisas diferentes. (E1)

Cobrança em demasia. (E7)

Uma das dificuldades é conseguir montar uma equipe que queira trabalhar dando o melhor de si, mas a maior dificuldade é encontrar pessoas que vendem porque gostam e não pessoas que fazem de sua função, profissão, um bico. (E2)

O papel gerencial é você lidar diretamente com o consumidor, né? São vários tipos de consumidores, tem uns que são bem delicados. (...) e você tem que chegar no final do mês com resultados. Então você tem que rebolar para conseguir... (E10)

Não tem pontos negativos. Dificuldades a gente sempre tem, mas a gente sempre tenta resolver. (E16)

Lidar com as pessoas: cada um trás um problema, cada um tem uma coisa, às vezes problema de loja, também problema com cliente. Então, não tem muito problema assim, muita dificuldade, não... (E18)

Nesse sentido, as respostas acerca dos conflitos vividos no exercício da função reforçam alguns aspectos, principalmente no que diz respeito aos subordinados, remontando principalmente aos campos da **ação** e da **devoção** gerenciais. No que se refere à ação gerencial, eles apontam como fonte de conflitos questões relacionadas ao trabalho com metas (3), à fidelização de clientes (1), à falta de produtos (1), à contratação (1) e à solução de problemas (1). Assim como as dificuldades, é no campo da devoção que os gerentes mais citaram divergências. Os entrevistados ressaltaram os conflitos decorrentes do relacionamento com a equipe (5), com os clientes (5), com os superiores (2) e com a administração do SC (1). Segundo os gerentes, os conflitos também resultam da necessidade de trabalho em equipe (3), da imposição de ordens (2) e de conflitos de idéias (1). Além disso, também citam algumas peculiaridades como o relacionamento com as mulheres da equipe (1) e viver o presente (1). No campo da **desilusão**, três gerentes ressaltaram os períodos de pouca venda e dois afirmaram não perceberem conflitos.

Quando questionados especificamente sobre o relacionamento com os subordinados, as respostas contradisseram os dados anteriores. Dessa vez, a per-

cepção de relacionamento agradável com subordinados foi a que prevaleceu entre os gerentes, já que a maioria das falas se deu em um sentido positivo da **devoção**: bom (14), aberto, transparente e de diálogo (5), harmonioso (5), de respeito (3), de muita cobrança (2), de amizade (1) e com bom humor (1). Comparando-se essas últimas respostas com as da questão anterior, sobre os conflitos vivenciados no exercício da função, verificou-se, inicialmente, uma contradição. Observe os depoimentos:

[Sobre conflitos...] Acertar por completo toda a minha equipe de vendas. (E3)

[Sobre relacionamento com subordinados] É um relacionamento sadio, maduro, agradável e sempre há espírito de harmonia. (E3)

[Sobre conflitos...] Como qualquer empresa, a dificuldade é manter os funcionários comprometidos com o trabalho o tempo todo, com o mesmo objetivo. (E5)

[Sobre relacionamento com subordinados] Com muito humor, liberdade e respeito. (E5)

[Sobre conflitos...] Algumas vezes com a equipe. (E6)

[Sobre relacionamento com subordinados] Muito bom. (E6)

[Sobre conflitos...] Tentar agradar a gregos e troianos, colaboradores e proprietários, de modo a não gerar conflitos. (E8)

[Sobre relacionamento com subordinados] De minha parte bastante harmoniosa, tranqüila, com bastante transparência. (E8)

[Sobre conflitos...] Sempre tem... administrar dez mulheres, gerenciar não é fácil não... (risos) Mas é tranqüilo. É o que eu falei, você tem que ter muito equilíbrio emocional para você ter uma equipe bem harmônica... muita mulher num lugar só sempre dá problemas. (E13)

[Sobre relacionamento com subordinados] É muito tranqüilo. Eles até brincam que sou uma gerente bem *light*. Sou bem tranqüila com as meninas, tenho uma equipe muito comprometida, isso facilita também. (E13)

Porém, uma frase de um entrevistado lançou luzes sobre tais contradições:

São conflitos de idéias e não de pessoas. (E9)

Assim, percebe-se que o relacionamento pessoal entre os membros da equipe, e entre eles e os gestores são conduzidos de maneira agradável (amizade, bom humor, respeito, transparência etc.) e com distanciamento dos aspectos relacionados a metas e resultados, nos quais os conflitos parecem incidir. Retorna-se, dessa maneira, à relação tênue entre a **ação** e a **devoção** desses gerentes.

Já no que tange ao relacionamento com os superiores, apesar da maioria considerar "bom" (14), os gerentes abordados citaram alguns conflitos e dificuldades, mostrando que este vínculo é mais complexo e de difícil administração. A caracterização dessa relação foi extensa: amigável (2), com respeito (2), relativamente bom (2), de apoio mútuo (2), com dificuldade em atender às demandas (1), com diálogo e compreensão (1) e com dificuldades de comunicação (1). Mais uma vez, notou-se a contradição entre a **devoção** e a **ação**, a qual pode ser exemplificada pelos depoimentos que apresentam o relacionamento com o superior como amigável na dimensão da **devoção**, mas na da **ação** isso se torna mais complicado:

O meu relacionamento é um relacionamento amigável, sempre que estou em dificuldade vou até eles e eles me auxiliam para melhor solucionar os problemas. Os meus superiores sempre me dão idéias, mas exigem que estas idéias sejam colocadas em práticas para eu alcançar os objetivos que eles exigem. (E2)

Dentro do possível é bom. (E7)

Muito bom.(...) Eles tem um relacionamento de uma maneira geral, não só com os gerentes, mas com os funcionários muito amigo e muito presente, muito parceiro, então assim é uma empresa muito bacana. (E13)

Ótimo. Eu adoro trabalhar aqui, acho a empresa muito bacana e com todos, a diretoria toda, a supervisora, o relacionamento é muito bom, muito bom. (E19)

Uma peculiaridade dos gerentes de SC é que, além do relacionamento com superiores e subordinados, comum a este nível hierárquico, eles usualmente lidam de forma direta com outros dois grupos: os clientes e a administração do SC. Muitas vezes, essas relações são complicadas e apresentam problemas que desafiam a capacidade dos gerentes entrevistados. No que diz respeito aos clientes, apesar de muitos considerarem o relacionamento bom (7), eles sabem que o cliente é muito exigente (1) e relatam o grande esforço para atender e superar as necessidades dos clientes (2), mantendo-se à disposição para resolver problemas (2), sendo atenciosos e corteses (2), além de dinâmicos e persuasivos (1) e, em um caso, o gerente chega a manter amizades com os clientes. No campo da **ação**, percebeu-se o esforço no sentido de manter o seu relacionamento com os clientes como o melhor possível, já que eles têm consciência da conexão direta entre essa relação e a concretização de suas metas. Dessa forma, o gestor procura superar as expectativas do cliente, dedicando-lhe atenção, respeito e "amizade", e oferecendo soluções para os problemas que surgem:

O meu relacionamento com meus clientes é um relacionamento normal, onde eu procuro passar para eles uma segurança e coloco-me sempre à disposição para solucionar os problemas... (E2)

O cliente é tratado com atenção, carinho, respeito e fazendo-o se sentir à vontade na loja. (E5)

Para ter sucesso é obrigatório ter um ótimo relacionamento. (E6)

Procuro sempre superar suas expectativas atendendo da melhor forma possível. (E9)

Aqui no *shopping* a gente tem cliente que vem todo dia, então a gente cria uma amizade até, né? (E11)

Hoje em dia você tem que fidelizar o cliente porque a concorrência é muito forte mesmo. Tem muitos *shoppings*, tem muitas lojas; segmento nosso de roupa, a concorrência é muito grande, então é aquela coisa de você encantar e conquistar o cliente mesmo. (E13)

Já quanto à relação com a administração do SC, as respostas denotam proximidade, indiferença e mesmo divergência, tornando notável a natureza diferenciada desse relacionamento face aos demais. Se, para alguns, é caracterizada como uma relação de parceria (1) e respeito (1), boa (8), normal (4) ou um suporte sempre que necessário (3), para outros, é descrita como uma relação distante (4), que sofre com algumas divergências (3) e necessita de constante negociação (1). Enquanto os clientes são tratados com atenção e mesmo com regalias, a relação com os administradores do SC remonta às **desilusões**, explicitando-se conflitos de interesse e necessidade de constante negociação, como bem exemplificam os depoimentos a seguir:

Tenho um relacionamento bom. Respeito os funcionários e administradores do *shopping* e por eles sou respeitada também. Surgem algumas divergências, pois a administração está no papel dela e eu em meu papel como funcionária do lojista, mas nada que prejudique o andamento do trabalho no dia-a-dia. (E1)

Dependendo da situação é ótimo, mas às vezes aparecem situações que eu não aceito, aí eu debato. (E3)

Satisfatório, procuro ser bem presente e atuar sugerindo, criticando etc. (E8)

De respeito, mas em constante negociação, para melhoria dos serviços. (E9)

Não tenho relacionamento nenhum. (E11)

Adoro a administração do *shopping*. Não tenho nada a reclamar. (E15)

Olha, é o básico. Passou do básico, aí já é com a diretoria da empresa. (E19)

Com a finalidade de dar espaço ao gerente para que ele falasse sobre suas idéias em torno da empresa, seus processos, atores sociais envolvidos e, sobretudo, sobre si mesmo, a última pergunta foi a seguinte: "Se você achasse a lâmpada do gênio e ele lhe concedesse três pedidos, no seu ambiente de trabalho, o que você mudaria, tiraria, acrescentaria etc., enfim, quais seriam seus três desejos?". Percebeu-se que tais desejos relacionam-se, diretamente ao mal-estar gerencial, nos moldes discutidos por Davel e Melo (2005) e Rouleau (2005), e podem ser divididos em basicamente cinco tipos: estrutura física, equipe, vendas, cotidiano e pessoais. Do ponto de vista da **ação**, o aumento nas vendas foi o mais citado (9), acompanhado por espaço maior na loja (2), preços acessíveis (1), o aumento no fluxo de pessoas no SC (1), maior divulgação da loja (1), equipe maior (1), mudança na estética da loja (1) e abertura de filial (1). No que tange à **devoção**, os entrevistados referenciaram a revisão nos horários de trabalho (4), mais autonomia (1), melhor relacionamento com clientes (1) e um plano de saúde (1). Quanto à **desilusão**, os gerentes mencionaram maior qualificação do pessoal (4), aumento de salário (2), segurança ou estabilidade no trabalho (2), mais eficiência (1), felicidade (1), paz (1), saúde (1), sucesso (1), motivação (1), gosto pelo comércio (1), fim do mau humor decorrente da "TPM" (1), desenvolvimento na carreira (1) e mudanças nas condições econômicas do país (1).

Foi nessa última questão que a **desilusão** pertinente à função gerencial aparece de forma mais clara. Os gestores, diante de uma possibilidade "milagrosa" de resolver os problemas que os incomodam, acabam por demonstrar um verdadeiro desânimo em relação à sua própria qualificação ou a da sua equipe, percebendo seus impactos nos resultados:

Gostaria de já ter 30 anos de experiência, mas com a idade que estou agora. (E9)

Tiraria um raio x para saber quem é um vendedor de verdade ou seja um profissional capacitado. (E2)

Vendedoras que tenham o mesmo objetivo, inteligência, cabeça aberta a críticas, elogios e sugestões, pensando positivo e levando toda essa energia positiva para outras pessoas. (E3)

Só contratar pessoas que trabalhe no comércio porque gosta, não porque estão desempregadas e querem fazer qualquer coisa para ganhar dinheiro (E5)

Eu mudaria a mentalidade dos vendedores, porque, muitas vezes, eles ficam esperando o cliente cair no colo, (...) ser vendedora é ter um dom, não é simplesmente vender quando o cliente entra na loja. Segundo: eu gostaria muito de mudar a situação econômica do país E três: não sei, gostaria de crescer mais um pouquinho... (E10)

No meu trabalho eu não queria mudar mais nada não. Estou satisfeita com a loja, com a equipe, só quero vender mais. (E13)

Não mudaria nada. Eu não sou muito de pensar nisso não. Não acredito muito em desejos em alguma coisa fácil não. Tem que conquistar.. (E14)

Primeiro: a loja sempre bater cota. (E20)

Destaca-se, também, a importância que os entrevistados dão para o bom humor e a motivação, falando de temas como felicidade, paz, saúde, otimismo e “força divina”:

Que cada um acredite na força divina, que lute, corra para alcançar seu sonho, porque a força do otimismo está em descobrirmos a grandeza da vida em nós mesmos. (E3)

Que nós mulheres, não tivéssemos TPM, pois o humor muda muito e acaba atrapalhando... (E5)

A primeira coisa que eu ia pedir com certeza é um aumento, mas assim, também clientes... (E18)

Pediria também para manter o meu trabalho, pois gosto muito do que faço e que as pessoas com quem eu convivo a maior parte do meu tempo tenham a cada dia muito sucesso, paz, saúde e que eles sejam muito felizes. (E1)

Esta última afirmativa aponta também para o já referido *turnover* de pessoal no segmento, denotando, ao mesmo tempo, medo e insegurança, o que remete, mais uma vez, à **desilusão** na função gerencial. Por fim, algumas questões básicas que interferem diretamente na relação trabalho-casa, conforme Thomas e Dunkerley (1999) e Thomas e Linstead (2002), ainda precisam ser acertadas:

Que todos os empresários fizessem um plano de saúde para os funcionários. (E5)

Horário reduzido aos sábados, até as 18:00h... (E8)

Que eu não trabalhasse no domingo, né? (E17)

Eu até não trabalho domingo, mas seria um pedido que eu faria em função dos meus funcionários, porque eu acho que a venda de domingo ela não acrescenta nada para mim, entende? (E19)

Segundo: não trabalhar aos domingos. Terceiro: não mais dobrar horário. (E20)

Um aspecto relevante das respostas a essa última pergunta é que alguns se colocaram na posição do “gênio”, ou seja, suas frases começavam com verbos na primeira pessoa do singular. Outros deixaram bem claro o que pediriam ao gênio, isto é, aquilo que de fato está fora de seu controle e da possibilidade de sua efetiva intervenção. Convém ressaltar que um dos entrevistados (E6) se recusou a responder a pergunta. Outro ponto importante percebido nas respostas foi a possibilidade que a pergunta abriu em termos da reafirmação de informações dadas anteriormente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seguindo a linha proposta no início do artigo, as análises foram alinhadas em termos de **ações, devoções e desilusões** da função gerencial no contexto estudado. No que tange às **ações**, foram explicitados o foco nas vendas e as dificuldades diárias enfrentadas nesse segmento do comércio varejista, traduzindo-se em desafios, sobrecargas e pressões variadas. O papel gerencial parece não estar claro para a maioria dos entrevistados, ou, no mínimo, em termos de sua amplitude, profundidade e complexidade, tendo sido enfatizadas a presença de características pessoais e profissionais e a manutenção de relacionamentos, fatos que corroboram os achados de Melo (1995, 1999) no sentido da fraca ou fragmentada identidade gerencial. Neste ponto, levantam-se dúvidas acerca da possibilidade efetiva que o gerente apresenta de promover o fortalecimento de

seu espaço e de seu escopo de trabalho em lojas de SC, ainda mais tendo-se em mente a rotatividade característica do segmento e o baixo grau de qualificação do próprio gestor e de seus subordinados.

Dentre as **devoções**, os relacionamentos foram enaltecidos, ora como bons, respeitosos, cordiais, ora como complicados, permeados por constante negociação e cobranças com os atores sociais envolvidos - subordinados, clientes, chefias/proprietários e administradores do SC -, redundando num emaranhado de demandas a ser destrinchado diariamente. Dessa forma, torna-se vital concatenar as dimensões sublinhadas por Motta (1995), nos níveis organizacional, interpessoal e individual. Para isso, a (baixa) formação acadêmica concretiza-se numa barreira, principalmente quando se considera a superficialidade com que alguns entrevistados trataram certas questões que envolvem suas funções como gerente, recorrendo várias vezes à baixa qualificação de pessoal e às suas conseqüências como justificativa para desempenhos abaixo do esperado.

Por fim, as **desilusões** pertinentes à função gerencial referem-se a expectativas e frustrações relacionadas a *status* (prestígio proveniente do acesso à chefia, à administração do SC), à realização profissional (liberdade, atingimento de metas), enfim ao poder (autonomia). Este último denota relações mais ambíguas, fragmentadas e controversas. Dessa maneira, pelo menos para os gestores abordados, o SC não é o "mundo perfeito" retratado por outros atores sociais, como os clientes abordados por Lengler e Cavedon (2001); pelo contrário, em se tratando do *homo administrativus* (DAVEL e MELO, 2005), no contexto abordado, mais se tem exigido.

Prova disso refere-se à figura do "malabarista" citada, percebendo-se a conjugação de esforços de naturezas diversas por parte do gerente - psicológicos, sociais, técnicos, políticos - no sentido de equilibrar-se diante de seus "sucessos" e "fracassos", gerenciando seu "mal-estar", conforme abordado por Davel e Melo (2005) e Rouleau (2005), e conjugando as idéias de **ação, devoção e desilusão** em consonância com os estudos de Hill (1993), Melo (1995) e Reed (1997), dentre outros.

Sugere-se, portanto, a realização de pesquisas que aprofundem e dêem segmento ao aqui apresentado, podendo-se incluir instituições de interesse coletivo, como associações de lojistas, sindicatos etc. Outras áreas, como a gestão em hoteleira, hospitalar, de cooperativas, parecem constituir-se em campos fecundos para uma análise semelhante, que se alinhe às ações, devoções e desilusões gerenciais, além de contemplar outros aspectos como identidade, subjetividade e competências gerenciais, tanto nas relações que se travam no micro, como no meso e macro ambientes empresariais.

REFERÊNCIAS

- ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers. *Dados Globais da Indústria - Março 2005*. Disponível em <www.abrasce.com.br>, acessado em abril, 2006.
- AKTOUF, O. Prefácio. In: DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em ação - singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, C. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BLAU, P. & SCOTT, R. W. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Shopping Center*, mar./1996. Disponível em <www.bndes.gov.br>, acessado em abril, 2005.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

- CYBAUM, J. J. O. A gestão de recursos humanos no novo varejo. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. v. 2. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em ação – singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- DRUCKER, P. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: LTC, 1967.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1990.
- GIOVANNETTI, A. Shopping Center: um estudo sobre ambiente e comportamento. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. v. 6. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRUM, R. Desemprego gerencial e mudança nos sistemas simbólicos imperantes nas classes médias brasileiras. Encontro Nacional da ANPOCS, XIX, 1995, Caxambu. *Anais...* Caxambu: Anpocs, 1995.
- HATAKEYAMA, Y. *A revolução dos gerentes*. Belo Horizonte: UFMG, 1995.
- HILL, L. A. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. SP.: Makron Books, 1993.
- KATZ, R. As habilitações de um administrador eficiente. *Coleção Harvard de Administração*. v. 1, p.57-92. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- LAVILLE, C. & DIONE, J. *A construção do saber*. Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LEGLER, J. F. e CAVEDON, N. R. De “templo do consumo” a representação mitológica: um olhar etnográfico desconstrutivo sobre os ritos no *Shopping Center*. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ENANPAD, 2001. CD-ROM.
- LEVY, M. & WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- McCLELLAND, D. C. *O poder é o grande motivador*. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- MELO, M. C. O. L. . *Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. Belo Horizonte, 1991 (Tese como requisito parcial ao concurso de Professor Titular – UFMG).
- MELO, M. C. O. L. O grau de participação e autonomia dos gerentes na empresa - dificuldade e mudanças. *Revista Tendências do Trabalho*, São Paulo, n.249, p.17-24, maio 1995.
- MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, VI, 1999, SP. *Anais...* SP: ABET, 1999.
- MELO, M.C.O.L.; MAGESTE, G.S.; MENDES, E. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de Recursos Humanos. In: *Fórum CRITEOS*, 2005, Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*. v. 3, p.5-37. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRIS, J. H. Shopping Centers. *Management Review*, (May) 48-51, 1969.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. RJ: Record, 1995.

- PAGÉS, M. et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas. 1987.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- POTSCH, F.; SOUZA-FILHO, J. C. O desenvolvimento dos Shopping Centers no Brasil e o relacionamento entre administradores e lojistas. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. *Varejo competitivo*. v. 2. São Paulo: Atlas, 1997.
- REED, M. *Sociologia da gestão*. Oeiras: Celta, 1997.
- RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, S. B.; COLLINSON, D. L. *Having fun? Humour as resistance in Brazil*. *Organization Studies*, 16/5, 739-368, 1995.
- RODRIGUES, S. B. *O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Belo Horizonte: UFMG, 1991. (Tese de Professor Titular)
- ROULEAU, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em ação – singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- ROULEAU, L. Les restructurations d'entreprise: quelques points de repère. *Management International*, v. 5, n. 1, p. 45-52, 2000.
- SELZNICK, P. *A liderança na administração - uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- STEWART, R. *Choices for the manager*. Londres: McGraw-Hill, 1982.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMAS, R. & LINSTED, A. Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, v. 9, n. 1, p. 71-93m 2002.
- THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Carrering downwards? Middle managers' experience in the downsized organization. *British Journal of Management*, v. 19, p. 157-169, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. & CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez., 2005.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1946.
- WILLMOTT, H. Gerente, controle e subjetividade. In: DAVEL, E. e MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em ação – singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- YOKIM, P. M. J. *Identificação e hierarquização dos atributos da qualidade de shopping centers de mix temático com ênfase em produtos de alta comparação*. São Paulo: USP, 2005. (Dissertação de mestrado)