

Ação, Devoção e Desilusão: Incluindo as Categorias Cultura e Tempo na Análise da Função Gerencial

Autoria: Kely César Martins de Paiva, Gizelle de Souza Mageste

Resumo

A proposta deste artigo é aprofundar a análise sobre a função gerencial, incorporando duas categorias de análise organizacional: cultura e tempo. Foram escolhidos como unidades de observação e análise os gerentes comerciais de *shopping centers* - SC –, em virtude das peculiaridades a que estes sujeitos do comércio varejista estão submetidos, normalmente voltadas para a conjugação de esforços, perfeição e homogeneidade, características que proporcionam percepções diferenciadas acerca das temáticas enfatizadas. No referencial teórico, tais construtos foram organizados nas perspectivas da ação, da devoção e da desilusão envolvidas no trabalho gerencial. A metodologia adotada foi essencialmente qualitativa, os dados foram coletados primordialmente com entrevistas com roteiro semi-estruturados, e sua análise contou com as técnicas de análise de conteúdo e de discurso. Percebeu-se que um dos dramas enfrentados pelos gerentes parece ser justamente o alinhamento da sua concepção de tempo com o tempo dos atores sociais com os quais ele convive diariamente, incluindo-se aqui a organização, com seu tempo cronológico definido e traduzido em metas e objetivos. Reforça-se a proposta de análise alinhada às ações, devoções e desilusões, considerando-se as relações com cultura e tempo como substanciais para o desnudamento da ação gerencial.

1. Introdução

A proposta deste artigo é aprofundar a análise sobre a função gerencial, incorporando duas categorias de análise organizacional: cultura e tempo. Foram escolhidos como unidades de observação e análise os gerentes comerciais de *shopping centers* - SC –, em virtude das peculiaridades a que estes sujeitos do comércio varejista estão submetidos, normalmente voltadas para a conjugação de esforços, perfeição e homogeneidade, características que proporcionam percepções diferenciadas acerca das temáticas enfatizadas. O que distingue esta iniciativa das demais é justamente a integração entre os construtos. Longe do desejo de por um “ponto final” em quaisquer aspectos das discussões envolvidas, este estudo tem a intenção de contribuir com o debate ao reunir tais categorias na análise da função gerencial.

Partindo-se das discussões e das dificuldades de delineamento conceitual em torno dos construtos abordados, convém ressaltar que nosso interesse não é reapresentar tais debates, mas construir uma meta-narrativa que abrace algumas congruências e divergências teóricas já apresentadas e discutidas sobre cultura e cultura organizacional (MARTIN, FROST, 2001; MOTTA, CALDAS, 1997), sobre tempo e tempo nas organizações (HASSARD, 2001, 2002; GHERARDI, STRATI, 1988; BUTLER, 1995; KAUFMAN-SCARBOROUGH, LINDQUIST, 1999) e sobre função gerencial (REED, 1997; HILL, 1993; MOTTA, 1991; MELO, 1999; DAVEL, MELO, 2005). Percebe-se que tais conceitos são socialmente construídos, assim como as realidades que os instigam (BERGER, LUCKMANN, 2004).

Atualmente o Brasil é o décimo país do mundo em quantidade de SC construídos (ABRASCE, 2006). Os SC tornaram-se pontos de encontro, pólo de entretenimento, aliando praticidade e segurança, valores amplamente difundidos na sociedade contemporânea. Além disso, eles têm desempenhado importante papel na economia gerando cerca de 520 mil empregos diretos (ABRASCE, 2007). Assim, concorda-se com Levy e Weitz (2000) e Potsch e Sousa-Filho (1997:124), autores que afirmam que “o shopping center é, sem dúvida, uma das principais instituições que surgiram no pós-guerra” e, como qualquer instituição, influencia comportamentos e estilos de vida de gerações de sujeitos. Nesse sentido, os SC 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. Outra característica

que se deve ressaltar é a função simbólica dos SC, mais amplamente discutida por Lengler e Cavedon (2001:11), que percebem a interação dos agentes sociais no interior dos SC como promotora de “um instrumento urbano único, salvador e irreal”.

Assim, os chamados “templos do consumo” podem ser enxergados como “templos sociais”, conforme atenta Giovannetti (2001). Além disso, dentro 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 (intencionalmente) impressões 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”, indicando uma mixagem entre o tempo cronológico e um outro menos tangível e mais simbólico. Os SC, portanto, mais do que uma manifestação cultural em si próprios, concretizam-se em produtos cujo prazo de consumo tende a ser ampliado e revigorado diariamente. Para tanto, os próprios SC fundem-se com suas lojas no sentido de terem características e elementos peculiares que corporificam suas culturas, como são, em si mesmos, expressões de significados subjetivos, de imagens e de valores (MORGAN, 1996).

Ampliam-se, desta forma, as funções do gerente comercial neste ambiente, 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. Vários desafios se impõem ao gestor, como a 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. 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.

Portanto, reflete-se sobre a função gerencial considerando seu caráter inerentemente contraditório, fragmentado e disperso e são propostas três dimensões de análise: “ação”, “devoção” e “desilusão”. Na dimensão da “ação”, considera-se a atuação diária do gerente - suas atribuições técnicas, exigências e processos de avaliação, as contradições, fragmentações e desafios enfrentados -, circunscrita ao tempo cronológico no qual suas ações devem e se dão efetivamente. Na dimensão da “devoção” analisam-se 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, dentre outras. Tais relações que transcendem o tempo cronológico e se dão em tempos menos quantificáveis, como é o caso do simbólico e pós-moderno, formando uma teia de significados que se fortificam e esmaecem diariamente e influenciando o comportamento do gestor no campo da ação. Da mesma forma ocorre na terceira dimensão, a da “desilusão”, que contempla expectativas e frustrações relacionadas às limitações e barreiras, às relações de poder, ao status e à realização profissional, cuja perspectiva processual da cultura parece ser mais efetiva para sua compreensão. Em cada uma das dimensões, são discutidas concepções, características e elementos relativos às categorias cultura e tempo. Antes porém, convém ressaltar alguns conceitos e modelos relativos às categorias cultura e tempo.

2. Sobre Cultura e Tempo

A **cultura** organizacional é formada pela cultura dominante, pelas subculturas e pelas contra-culturas (MORGAN, 1996), ou seja, a cultura compreende elementos tangíveis e intangíveis que tanto unem as pessoas em torno de ideais e propósitos, como funcionam como solvente de tais significações e relações, instrumentalizando relações de poder e manutenção de grupos de interesses. De modo similar a Morgan (1996), Martin e Frost (2001) discutem as perspectivas teóricas da integração, da diferenciação e da fragmentação, acrescentando a dimensão pós-moderna, que lança por terra os pressupostos das demais, acentuando a desordem e oferecendo múltiplas interpretações contraditórias, desafiando a possibilidade de se estabelecer qualquer leitura minimamente verídica da realidade. Diante disso, adotamos parcialmente a recomendação desses autores no que tange aos estudos sobre cultura, já que consideramos prudente (e não “certo”, como eles afirmam)

(...) adotar a estrutura de múltiplas perspectivas que afirma que, em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos. (MARTIN, FROST, 2001: 242)

As manifestações culturais são permeadas por símbolos, valores, cerimônias, rituais, mitos, heróis, histórias e estórias, cujos conteúdos procuram esclarecer o que é tido como correto e/ou incorreto dentro de determinados limites de tempo e espaço. Esses elementos visam dar funcionalidade às organizações do ponto de vista do que Enriquez (1992a, 1992b) chamou de imaginário logro (que prendem os sujeitos em seus próprios desejos) e do imaginário motor (que reconhece diferenças e mantém um certo nível de autonomia para os indivíduos); em ambos os casos, a elevação constante de padrões de desempenho e resultados apresentam elevados custos não apenas para as próprias organizações, como para os indivíduos e a sociedade (FREITAS, 1997b).

No que tange ao **tempo**, Hassard (2001, 2002) diferencia o tempo cronológico (mensurável) do tempo simbólico (percebido) e do tempo pós-moderno (simultâneo, comprimido, fluido). Butler (1995) vale-se de outra categorização para o tempo, a saber: cronológico (mensurável, burocrático, computado), orgânico (processual, coletivo, julgado), estratégico (político, interdependente, negociado) e espasmódico (incongruente, elástico, atrapalhado). Gherardi e Strati (1988) apontam que diferentes percepções acerca do tempo mantêm relações diretas com o processo de tomada de decisão: pessoas sincronizadas com o tempo futuro tendem a ser mais progressistas e abertas quanto ao conteúdo de suas decisões, enquanto que pessoas sintonizadas com o tempo passado normalmente decidem de forma mais conservadora, tacanha, na tentativa de minimizar riscos. Kaufman-Scarborough e Lindquist (1999) apresentam outra dicotomia relacionada a atitudes e comportamentos monocrônico e policrônico: o primeiro refere-se a linearidade das atividades no tempo, as quais são realizadas passo-a-passo, sucessivamente; no segundo tipo, as atividades são realizadas simultaneamente, implicando em sobreposição e interrupção.

3. Sobre a Ação Gerencial: Incorporando as Categorias Cultura e Tempo

A partir da divulgação dos estudos de Taylor (1970), no início do século XX, o papel do gerente começou a ser delineado pelas suas responsabilidades pela concepção e andamento do processo produtivo. Tal papel estava diretamente relacionado à observação e ao estudo do trabalho de operários, à “supervisão funcional”, que permeava seus princípios “científicos” de administração, prevalecendo a tradição linear-quantitativa que enfatiza as tecnologias baseadas no tempo, as quais o torna um padrão do processo produtivo que molda a ação humana e seu valor neste contexto. Na era moderna, segundo Hassard (2002), o relógio se concretiza como o instrumento de coordenação e controle, cuja onipresença contribui com a idéia de que o sujeito vende seu tempo mais do que suas habilidades e seu tempo de trabalho mais do que seu trabalho em si. A Administração Científica de Taylor, de acordo com Hassard (2002), é o grande legado dessa perspectiva, apontado por Braverman (1974) como desqualificante do ponto de vista técnico e degradante psiquicamente. Isto só se concretiza

quando ocorre um choque de valores, interesses ou objetivos entre os atores envolvidos, fato comum nas organizações dado sua natureza assimétrica em termos de relações de poder.

Fayol (1990), por sua vez, percebeu que as características da função eram mais complexas indo além da autoridade e responsabilidade sobre o processo produtivo, e, assim, sistematizou as funções gerenciais básicas: ter iniciativa, colaborar com a subordinação dos interesses individuais aos organizacionais e estar atento à remuneração do pessoal, de forma a aliar a percepção de equidade e de estabilidade, promovendo sua satisfação e a manutenção de um espírito de equipe. Este último fator incita o pensamento em torno da cultura na perspectiva da integração (MARTIN e FROST, 2001) ou da cultura dominante (MORGAN, 1996).

Já na perspectiva burocrática, o administrador ocupa um cargo formal na estrutura, detendo a especialização e o poder legítimo que o cargo lhe imbuí (WEBER, 1946). Assim, o cargo de gerente é legitimado pelo posicionamento na hierarquia, pela meritocracia, competência técnica, profissionalização de seus membros e pela separação entre administração da organização e sua propriedade, implicando em racionalidade e funcionalidade. Alguns críticos desta perspectiva, como Blau e Scott (1970) e Selznick (1972), apontaram disfunções burocráticas no trabalho efetivo dos gerentes, relacionando os processos de divisão do trabalho e de delegação ao questionamento por parte dos subordinados acerca da competência técnica do gestor, minando sua autoridade formal. Nesse sentido, Motta (1997) afirma que verdadeiros ciclos viciosos de comportamento de executivos trabalhadores são causados por crenças, atitudes e valores, ou seja, elementos não tangíveis da cultura que influenciam a percepção do tempo no sentido estratégico (BUTLER, 1995).

Privilegiando os aspectos relacionados ao processo decisório, Simon (1965) afirma que o gerente é um tomador de decisões e deve ser capaz de entender os problemas organizacionais, identificar suas causas, criar alternativas, avaliar escolher a mais 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, as quais se baseiam em elementos visíveis e não visíveis na ótica da cultura. De acordo com o alinhamento temporal do sujeito (voltado para o futuro ou para o passado), o conteúdo da decisão pode ser sensivelmente diferenciado (progressista ou conservador, respectivamente), conforme Gherardi e Strati (1988).

Preocupado com a concorrência, Drucker (1967) analisa a eficácia gerencial. No caso específico do contexto dos SC, as metas passam a ser um valor em si próprias, pelo qual se julga não apenas a performance do gestor, mas da equipe sob sua responsabilidade e, por fim, os próprios indivíduos. A meta transcende o tempo presente, alinhando os esforços ao tempo futuro, pautando-se no tempo passado, exigindo do gerente o desempenho de diversos papéis, muitas vezes de forma policrônica (KAUFMAN-SCARBOROUGH, LINDQUIST, 1999).

Neste sentido, o exercício de papéis foi discutido por Mintzberg (1986), autor precursor sobre esta temática e que estabeleceu uma distinção entre papéis interpessoais, informacionais e decisórios. A partir desse estudo, ele 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 da intuição. As perspectivas temporais de Hassard (2001, 2002) e Butler (1995) se fazem notar nessa teoria de papéis.

Por outro lado, estudos mais recentes têm apontado para outras dimensões referentes à ação gerencial. Motta (1991) apresentou um conjunto de habilidades relacionadas a três dimensões do trabalho do gestor: organizacional, interpessoal e individual. No caso de traços brasileiros para análise da cultura, Motta (1997) salienta a reverência ao que é estrangeiro, a ambigüidade, o uso do “jeitinho”, a informalidade, o horror à solidão, a desigualdade entre sexos, a busca da felicidade no presente, a expressão intensa de emoções, o amor ao espetáculo, a exaltação da paixão amorosa, o pertencimento a determinados grupos sociais, a

personalização dos relacionamentos, a sua condição intermediária de colono e colonizador (especialmente interessante no caso de gerentes, que não são proprietários, mas também não são simples empregados), dentre outras características que expressam latinidade e africanidade. Freitas (1997a), por sua vez, aponta cinco traços de personalidade para análise organizacional: hierarquia, personalismo, “malandragem”, “sensualismo” e “aventureiro”. Já Prates e Barros (1997) listam 10 traços culturais presentes em empresas brasileiras, em ordem decrescente: concentração de poder, flexibilidade, paternalismo, dependência, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, evitação de conflito, postura de espectador, formalismo.

Quanto à ação gerencial, Reed (1997) sintetiza 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. São elas: dimensão técnica, referente 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; dimensão política, que 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, percebendo os gestores como atores numa arena política que envolve jogos de poder e práticas de negociação permanentes; e dimensão política, que abre 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. Nesta 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. De acordo com Reed (1997), considerando-se qualquer uma das perspectivas anteriores de forma individual, os gerentes são percebidos como agentes de imperativos funcionais oriundos de práticas sociais apartadas daquelas a que eles se acham diariamente envolvidos, fazendo-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. O autor propõe a perspectiva praxiológica, caracterizando a função como fragmentada, ambígua e imprevisível.

Convém ressaltar que a relação temporal tem sido modificada com o avanço das tecnologias de comunicação e informação; além disso, a qualidade de vida se modificou e surgiram patologias decorrentes dessas transformações como a síndrome do pânico, a síndrome da fadiga crônica, dentre outras (BIRMAN, 2007). Hassard (2001) utiliza o conhecimento comum para mostrar como mudou a relação do homem com o tempo e as ações do sujeito no espaço organizacional: muitas empresas já não distinguem dia e noite, fins-de-semana; a casa se torna uma extensão do trabalho; o lazer vem acompanhado pelos celulares e computadores portáteis; existe disponibilidade “24 horas” da maioria dos produtos e serviços; houve aumento nos empregos temporários; o crescimento de tecnologias é acelerado; a moda, os valores e até os relacionamentos estão mais efêmeros.

A despeito do visível aprofundamento das pesquisas, ainda existem lacunas carentes de investigações no se refere à ação gerencial.

4. Sobre a Devoção Gerencial: Incorporando as Categorias Cultura e Tempo

Um dos aspectos mais complicados do exercício da gerência se refere à dimensão aqui intitulada de devoção. No exercício de suas atividades, o gestor precisa ir além no desenvolvimento do processo produtivo segundo a lógica técnica (REED, 1997), cabendo a

ele uma função política que transcende a perspectiva política de Reed (1997), conciliando interesses muitas vezes divergentes e até contraditórios através de suas relações interpessoais, sem desprezar seus interesses próprios, necessidades e desejos. O tempo estratégico de Butler (1995) reconhece a importância dos jogos políticos na dimensão da devoção gerencial.

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. O tempo se torna, aqui, uma categoria chave, já que tem sido experimentado em múltiplas dimensões: o tempo é dinheiro, o tempo é mercadoria, o tempo é escasso, o tempo é eficiência, o tempo é algo que se pode possuir, economizar ou desperdiçar (ou não...). A frequência no uso de palavras como “rapidez”, “velocidade”, “aceleração”, “mudanças”, “ritmo”, “instabilidade” e “falta de tempo” no vocabulário cotidiano refletem este sentimento de que o tempo está se transformando em um recurso escasso (MELLO, TONELLI, 2002) e que precisa ser gerenciado. Num cenário de instantaneidade, o curto prazo, os resultados imediatos e o gozo intenso são muito valorizados. O homem, no desespero de controlar e aproveitar “melhor” o tempo, tenta desenvolver instrumentos e métodos cada vez mais sofisticados, mas acaba escravizado por eles, e com cada vez menos tempo (MELLO, TONELLI, 2002).

No que diz respeito à motivação, McClelland (1987) delineou uma teoria na qual as pessoas se motivam para adotarem 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. No exercício do poder, os gestores utilizam 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, que pode ser aguçado pelos valores (compartilhados ou não) num determinado tempo.

Likert (1971) ressalta a necessidade de humanizar o ambiente organizacional, apontando 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) delineou 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. Assim, no cotidiano gerencial são necessárias habilidades conceituais, humanas e técnicas (KATZ, 1986), as quais variam à medida que o gestor transita pelos níveis hierárquicos organizacionais. Nessa abordagem, a carreira gerencial é temporalmente cronológico-linear (HASSARD, 2001, 2002; BUTLER, 1995), aspecto questionável no contexto organizacional contemporâneo. Da mesma forma, em indivíduos policrônicos (KAUFMAN-SCARBOROUGH, LINDQUIST, 1999) tais habilidades tendem a se expressar concomitantemente e nem sempre nas dimensões sugeridas por Katz (1986), conforme percebe-se nos estudos de Hill (1993).

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

técnicos e outros ligados às relações de poder, denotando “devoção” nesses processos. Hill (1993) dá ênfase às relações de poder e como essas 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*, ser ambíguo que constrói sua identidade também a partir da descoberta de estratégias que promovem sua sobrevivência e a construção de carreira em organizações cada vez mais instáveis (DAVEL, MELO, 2005) em virtude dos constantes processos de reestruturação produtiva. Nesse sentido, salienta-se a contribuição de Roy (1960, apud HASSARD, 2002), autor que chama a atenção para a construção social do tempo no ambiente de trabalho. Para ele, características do trabalho, como ritmo e variedade de habilidades exigidas, mantêm íntima relação com os significados que os trabalhadores lhe atribuem, tanto em termos de quantidade como qualidade, fragmentando-o em vários “tempos”, cada qual com uma forma particular de interação social ou “mini-drama”. Assim, concorda-se com Grum (1995) quanto a afirmação de que gerentes têm se apropriado, pragmática e simbolicamente, do discurso e das terminologias próprias das “novas” tecnologias gerenciais, de forma a construir um campo de ação social que assegure sua sobrevivência no longo prazo no espaço organizacional.

Dessa maneira, 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. Este contexto teórico demonstra bem como “ações” e “devoções” gerenciais servem à “desilusão” desses profissionais.

5. Sobre a Desilusão Gerencial: Incorporando as Categorias Cultura e Tempo

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, constantes e cíclicos processos de reestruturação produtiva, que implicam em demissão e intensificação do trabalho gerencial, percebe-se o seu “mal-estar” (DAVEL, MELO, 2005; ROULEAU, 2005), o qual não se restringe à organização, mas transcende para outros espaços da vida privada, fato observável 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 varia de acordo com o grau de esclarecimento acerca de seus valores, interesses, necessidades e desejos. Spink (1997) afirma que os gerentes estão parcialmente conscientes das contradições de seus papéis, incluindo-se aqui a questão da evitação de conflitos. Trata-se, portanto, de questões além da gestão de seus papéis de mantenedor da ideologia da empresa (RODRIGUES, 1991) e de mediador de contradições organizacionais (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 e também 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. Mecanismos de resistência ou de defesa fazem-se valer em determinados períodos, denunciando sua face simbólica (HASSARD, 2001, 2002) e estratégica (BUTLER, 1995).

Willmott (2005) lembra que o gerente é contratado para organizar e controlar o processo de trabalho dos outros, direcionando-os para as prioridades capitalistas e se expondo, da mesma forma, às relações capitalistas de produção. Assim, o gestor torna-se muito mais preocupado com segurança no emprego e com perspectivas de carreira do que com demandas do capital *per se*, uma vez que os sistemas de fiscalização sobre a atividade gerencial, como auditorias e avaliações, passam por elaboração contínua. Cada vez mais, a ambigüidade de papéis diz de

compressão e de supressão do tempo, já que é necessário desempenhar vários deles concomitantemente e mudá-los de maneira instantânea conforme as circunstâncias exigem.

Outra questão importante que remete à desilusão do gerente concerne ao tempo cronológico (HASSARD, 2001, 2002; BUTLER, 1995) ou institucional, que tende a ter a sua precedência ou dominância com relação ao tempo próprio, simbólico (HASSARD, 2001, 2002), orgânico (BUTLER, 1995) de cada indivíduo. Diante da escassez de tempo, o sujeito tende a abrir mão do tempo pessoal em favor do tempo institucional porque o segundo é muito mais estruturado que o primeiro, como é o caso de horários de entrada e saída, pausas para refeições, prazos de entrega. Dessa maneira, o tempo próprio tende a ficar confinado (e comprimido) aos fins de semana e ao final dos expedientes de trabalho (SILVA, WETZEL, 2004), podendo gerar conflitos entre valores e ações, isto é, dissonâncias cognitivas. Para Perlow (1999), a escassez do tempo e o ritmo acelerado da vida fazem com que os indivíduos em idade produtiva percebam o tempo de forma muito mais acelerada do que uma criança ou um indivíduo em idade mais avançada. Do mesmo modo, há diferenças na maneira como o status social, a situação familiar e o tipo de atividade profissional exercida interferem na escassez do tempo dos indivíduos. De acordo com Grisci (2000), o tempo atual é experimentado diferentemente pelas pessoas, conforme seu gênero, a geração a que pertencem, a posição social de que desfrutam, a cultura da qual fazem parte, bem como pela posição que ocupam no espaço das organizações.

Assim sendo, as dificuldades de sincronização ou de gerenciamento das inconsistências entre as demandas de tempo de trabalho e de tempo de família afetam de formas diferenciadas os indivíduos, tendendo a influenciar, sobretudo, os casados (PERLOW, 1999) e, mais intensamente ainda, as mulheres. Lewis e Weigert (1981) dedicam atenção especial aos efeitos da vida contemporânea sobre uma importante categoria do tempo de interação: o tempo da família. Segundo os autores, quando o tempo organizacional interfere com outras categorias de interação, o sujeito tende a ficar irritado ou frustrado, mas quando ele corrompe o tempo desejado para a família, as conseqüências para sua vida podem ser mais graves, incluindo a possibilidade de rompimentos.

Diante dessas questões, percebe-se que essa função ainda suscita dúvidas em termos de cultura e tempo 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.

6. Metodologia

Este trabalho pode ser caracterizado como de natureza essencialmente qualitativa e foi elaborado sob o ponto de vista da análise interpretacionista (VERGARA, CALDAS, 2005).

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, cujos objetivos eram conhecer a visão do papel gerencial de uma maneira geral e específica, no segmento investigado, suas exigências, dificuldades e 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 recorreu-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 das técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e de discurso (ORLANDI, 2001).

7. A Percepção dos Gerentes no Comércio Varejista de Shopping Center

Em termos demográficos, note-se que os gerentes entrevistados 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 ao nível de escolaridade, apenas seis concluíram o ensino superior

sendo que a maioria (14) estudou apenas até o ensino médio. Mais da metade dos entrevistados (11) atua no comércio há menos de dez anos e destes, cinco há menos de cinco anos. Sobre a atuação como gerente, 12 responderam que estão no cargo há menos de cinco anos e cinco deles está há menos de um ano. Convém ressaltar que baixa qualificação é uma característica que tem, do ponto de vista da cultura, uma dupla e contraditória função: conseguir o comprometimento do gestor e manter um certo nível de alienação, tendo em vista sua dificuldade em tomar consciência das relações de poder que se desenvolvem no interior da organização. Da mesma forma, a rotatividade também se caracteriza de forma ambígua: é necessária para reduzir custos e também interessante para manter o comprometimento dos trabalhadores num determinado período de tempo, quer por se sentirem ameaçados e coagidos, quer por não estenderem a relação de emprego quando pode-se por em risco a manutenção de valores, com a integridade da “meta”.

Por outro lado, essa falta de experiência e qualificação se reflete na descrição que eles fazem sobre ser gerente atualmente. Suas respostas são heterogêneas; 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 bom 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), conhecer bem a empresa (2) e assim poderem tomar decisões hábeis (1) e apresentar resultados positivos (2). O tempo cronológico impõe resultados que influenciam diretamente o tempo simbólico, orgânico e estratégico dos gestores, obrigando-os a desprezar valores pessoais em prol dos organizacionais. Reforçando o aspecto da desilusão, ser bem humorado e simpático (2) pode ser importante para manutenção do moral do grupo, mas, por outro lado, um mecanismo de resistência e defesa. Além disso, a questão do estresse provocado pela função fica subentendida quando dizem que para ser gerente é preciso ter tranquilidade (1). Direcionando a discussão do ser gerente para o âmbito do comércio varejista em SC, mais uma vez eles destacam a ação gerencial, focando em suas características pessoais necessárias para atingir os resultados, mas não deixam de apresentar questões referentes à devoção, pontuando aspectos de relacionamento com a equipe e com os clientes. Para eles, trabalhar em shopping center é um desafio constante ao próprio equilíbrio, tantas são as variáveis com que precisam lidar.

Esses depoimentos esclarecem a necessidade de comportamentos policrônicos, que mesclam os diversos tempos, tendendo a uma visão pós-moderna ou espasmódica dos mesmos. Salienta-se que comportamentos dessa natureza dizem de atitudes pautadas em valores referentes ao ativismo gerencial, a geração de resultados reconhecíveis, a distinção social, a concentração de poder à medida que se sobe na hierarquia. Além disso, eles precisam ser muito rápidos, quase instantâneos, 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. O processo de convencimento relaciona-se diretamente a uma perspectiva integracionista de cultura organizacional, ou melhor, de deslocamento de comportamentos pouco ou nada frutíferos em termos de resultados para o que é desejado pela empresa (e pelo próprio gestor), ou seja: a cultura que ela quer que prevaleça. Institucionaliza-se, dessa forma, a existência de subculturas e até mesmo de contraculturas, já que é necessário reposicionar determinados comportamentos. 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”, capaz de manter-se atualizado e permanentemente qualificado para o exercício de suas funções, de diagnosticar problemas e agir com “jogo de cintura” ou “punho forte” rumo às soluções dos mesmos. O tempo estratégico reverbera e é necessário considerá-lo a cada minuto, pois o trabalho “nunca acaba”, conforme relatos.

Com relação à percepção em torno da situação atual do comércio varejista em SC, os discursos dos gerentes entrevistados retomam a literatura quanto ao shopping ser um templo social e ao “mundo perfeito” construído no seu ambiente interno. Eles acreditam que a infraestrutura proporcionada pelo SC 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 SC (5), a beleza e a tranquilidade do ambiente (2), a qualidade no atendimento ao cliente (4), o tipo de cliente que frequenta o shopping (1), apontando para uma boa perspectiva (4) em relação ao ambiente de trabalho. Porém, ao contrapô-los a realidade de rotatividade, jornadas extensas, dificuldades de locomoção, distanciamento de casa, poder aquisitivo etc., parece que o gerente vive uma realidade no interior da loja bem diferente do discurso apreendido para seduzir os clientes do SC.

Nesse sentido, alguns aspectos da desilusão 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 liquidações (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 seu pessoal, à jornada de trabalho e ao ambiente, caracterizado como seguro.

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 que falaram principalmente sobre o alcance e superação de metas estabelecidas (8), incremento nas vendas (3) e apresentar resultados positivos (3). Essas 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. Mas também apontaram 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). A devoção ao trabalho acaba sendo outro desafio encontrado por eles, exigindo comprometimento, confiança, dinamismo e perseverança por parte de todos os envolvidos, o que diz de uma relação de liderança e de motivação diferenciada, num contexto cultural de integração. Este contexto reflete lealdade às pessoas, personalismo e um certo grau de “malandragem”.

Nessa questão também aparecem alguns aspectos que apontam para dimensão da desilusão, quando eles afirmam que é um grande desafio manter-se atualizados e qualificados para a função (4) demonstrando uma insatisfação com a própria capacidade, além de se preocuparem com seu equilíbrio emocional (1), numa busca permanente de evitar conflitos.

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 eles a relação com o público (2) e com a equipe (3) é gratificante, assim como o suporte dos seus superiores (2). Assim o gosto pelo trabalho assume papel central na percepção positiva de tudo o que o rodeia. Essa expressão intensa de emoções, essa passionalidade com relação ao trabalho são traços peculiares da cultura brasileira. Outras características frequentemente relatadas são a hierarquia e a concentração de poder. Saliente-se que os aspectos relacionados à manutenção de poder, status e reconhecimento são os mais citados por eles, consolidando-se como o principal fator estimulador-motivador dos indivíduos para exercer a função gerencial:

É interessante que mesmo falando sobre os pontos positivos de ser um gerente comercial, aspectos da desilusão aparecem em seus depoimentos, quando afirmam que as vantagens de se trabalhar em SC é a obtenção de experiência profissional (2) e facilidade para conseguir

outro emprego, denotando possibilidades e mesmo intenções de desligamentos. Mesclam-se no tempo simbólico-orgânico, portanto, características de “malandragem”, “jeitinho”, flexibilidade, informalidade e da condição intermediária do trabalho gerencial.

Com relação às dificuldades que enfrentam no exercício de suas funções, os relatos apresentaram características muito peculiares ao segmento em que atuam. Sobre a ação gerencial, os entrevistados evidenciaram uma postura de espectador ao mencionarem 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 e referem-se a manutenção do tempo presente visando satisfação de necessidades no tempo futuro, numa tentativa permanente de se evitar conflitos, traço do personalismo brasileiro.

Algumas dificuldades listadas pelos gerentes entrevistados referem-se à dimensão da desilusão e envolvem questões referentes às suas próprias limitações como a falta de experiência e conhecimento (1) ou referentes a limitações externas sobre as quais têm pouca influência, como a sazonalidade (2) e jornada de trabalho muito extensa (1). Em alguns casos, eles 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). 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, as 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.

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 incorreram em 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), indicando inabilidades no tempo estratégico. Segundo eles, 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), exemplificando a desigualdade entre sexos e a busca da felicidade no presente. 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 alguns dados anteriores. Dessa vez, a percepção 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, indicando mais uma vez a presença de traços culturais relacionadas ao personalismo. Os depoimentos incluíram respostas como: 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 com as respostas da questão anterior, sobre os conflitos vivenciados no exercício da função, verificaram-se paradoxos: os mesmos indivíduos expressaram suas percepções contraditórias (bom-ruim, fácil-difícil, simples-complexa etc.) a respeito dos mesmos agentes.

Porém, uma frase de um entrevistado (E9) lançou luzes sobre tais contradições, indicando lealdade às pessoas, “malandragem”, personalismo, ambigüidade e manutenção do sentimento de pertencimento a determinados grupos sociais: “São conflitos de idéias e não de pessoas”.

Assim, percebe-se que relacionamento pessoal entre os membros da equipe e entre eles e os gestores são conduzidos de maneira agradável 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, tendo em vista a relação entre tempo cronológico e tempo simbólico-orgânico inerente aos fatos mencionados.

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, tendo em vista os depoimentos que apresentam o relacionamento com o superior como amigável na dimensão da devoção, mas na da ação isso se torna mais complicado em função das demandas.

Uma peculiaridade dos gerentes de SC é que, além do relacionamento com superiores e subordinados, eles usualmente lidam de forma direta com outros dois grupos: os clientes e a administração do SC. Quanto 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 expectativas dos clientes (2), mantendo-se à disposição para resolver problemas (2), sendo atenciosos e corteses (2), além de dinâmico, persuasivo (1) e amigo (1). No campo da ação, percebeu-se o esforço no sentido de manter o seu relacionamento com os clientes como o melhor possível e evitar qualquer tipo de conflito, já que eles têm consciência da conexão direta entre essa relação no tempo presente e a concretização de suas metas no tempo futuro, conscientes do tempo estratégico e do personalismo exigido nesses relacionamentos.

No que diz respeito à administração do SC, as respostas denotam proximidade, indiferença e mesmo divergência, tornando notável a natureza diferenciada desse relacionamento face aos demais. Se por alguns é caracterizada como uma relação de parceria (1) e respeito (1), boa (8), normal (4) ou de suporte (3), por outros é descrita como uma relação distante (4), que sofre 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.

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 mesmos, 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 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 presença de 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). 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”.

Foi nessa última questão que a desilusão pertinente à função gerencial aparece de forma mais clara, assim como os valores que guiam os comportamentos e os diferenciam dos demais, e a consideração (não consciente...) de diversos tempos de trabalho no interior das lojas. Os gestores, diante de uma possibilidade “milagrosa” de resolver os problemas que os incomodam, acabam por demonstrar um verdadeiro desânimo em relação à sua qualificação ou a da equipe, percebendo seus impactos nos resultados pessoais, grupais e organizacionais.

Outro 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.

6. Considerações Finais

Seguindo a linha proposta no início do artigo, as análises foram alinhadas em termos de ações, devoções e desilusões pertinentes à função gerencial no contexto estudado, ressaltando-se relações com as referências de cultura e tempo. Isso se deveu à percepção de que os autores tradicionalmente alinhados no referencial teórico sobre tal função não são suficientes para compreensão da realidade abordada, mas, ao reunir outras perspectivas – cultura e tempo – nas categorias desenvolvidas, pôde-se ampliar o arcabouço conceitual empregado e a análise dos dados, potencializando a construção teórica.

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, pressões variadas e compressão do tempo. 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, fato que corrobora os achados de Melo (1999) no sentido da fraca ou fragmentada concepção da função gerencial. Neste ponto, levanta-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 (1991), 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 do pessoal e às suas conseqüências como justificativa para desempenhos abaixo do esperado, evidenciando uma postura de espectador e, portanto, de desalinhamento com o tempo futuro, fato que traz implicações para o tipo e o conteúdo das decisões que vêm sendo tomadas por tal sujeito.

Já 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 às relações de poder (autonomia), sendo que estas últimas denotam ambigüidades, fragmentações e controvérsias, e, por outro lado, reafirmam traços culturais brasileiros para os profissionais investigados.

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), mais e mais se tem exigido, colaborando para a compressão do tempo cronológico e para a instauração de percepções pós-modernas (HASSARD, 2001, 2002) ou espasmódicas (BUTLER, 1995).

Prova disso é a figura do “malabarista” citada por um entrevistado e percebida como uma expressão significativa em termos culturais da configuração identitária desses sujeitos. Note-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.

Assim sendo, a ação gerencial não se encontra descolada de uma realidade peculiarmente construída no tempo a partir dos modos de socialização dos sujeitos e das relações que ele desenvolve no seu cotidiano. Um dos dramas enfrentados pelos gerentes parece ser justamente o alinhamento da sua concepção de tempo com o tempo dos atores sociais com os quais ele convive diariamente, incluindo-se aqui a própria organização, com seu tempo cronológico (HASSARD, 2001, 2002; BUTLER, 1995) explicitamente definido e traduzido em metas e objetivos. A questão da congruência de valores e de interesses entre os indivíduos e as organizações permanece em aberto como um dos mais significativos desafios pertinentes à função gerencial.

Sugere-se, portanto, a realização de pesquisas que aprofundem no segmento aqui apresentado, incluindo-se instituições de interesse coletivo, como associações de lojistas, sindicatos etc. Outras áreas como a gestão em hoteleira, hospitalar e de cooperativas parecem constituir-se em campos fecundos para estudos semelhantes tendo em vista comungarem de determinadas características do grupo aqui abordado. Reforça-se a proposta de análise alinhada às ações, devoções e desilusões gerenciais considerando-se aspectos relacionados a cultura e tempo como substanciais para o desnudamento da ação gerencial. Por fim, a possibilidade de incorporar outros aspectos - como identidade, gênero, subjetividade e competências profissionais e gerenciais, tanto nas relações que se travam no micro, como no meso e macro ambientes empresariais – emoldura contornos para uma agenda de pesquisa significativa e carente no campo dos Estudos Organizacionais.

Referências

- ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers. *Dados Globais da Indústria* – Março 2005. Disponível em <www.abrasce.com.br>.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, C. *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- BIRMAN, J. Aceleração do Tempo e Sensação da Contemporaneidade. Colóquio Internacional de Psicologia Social e Sociologia Clínica, XI, 2007, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- BLAU, P.; SCOTT, R. W. *Organizações Formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BUTLER, R. Time in Organizations. *Organization Studies*, v. 16, n. 6, p. 925-950, 1995.
- CYMBALUM, 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.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em Ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

- DRUCKER, P. *O Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro: LTC, 1967.
- ENRIQUEZ, E. L'Enterprise como lien social: un colosse aux pieds d'argile. In: SAINSAULIEU, R. (org.). *L'Enterprise: une affaire de société*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992. (a)
- ENRIQUEZ, E. *L'Organisation en Analyse*. Paris: PUF, 1992. (b)
- FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1990.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. (a)
- FREITAS, M. E. Cultura Organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. (b)
- GHERARDI, S.; STRATI, A. The Temporal Dimension in Organizational Studies. *Organization Studies*, v. 9, n. 2, p. 149-164, 1988.
- 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.
- GRISCI, C. L. I. *Trabalho, Tempo e Subjetividade*. Porto Alegre: PUC-RS, 2000. (Tese)
- GRUM, R. Desemprego gerencial e mudança nos sistemas simbólicos imperantes nas classes médias brasileiras. Enanpocs, XIX, 1995, Caxambu. *Anais...* Caxambu: ANPOCS, 1995.
- HASSARD, J. Essai: organizational time; modern, symbolic and postmodern reflections. *Organization Studies*, v. 23, n. 6, p. 885-892, 2002.
- HASSARD, J. Imagens do Tempo no Trabalho e na Organização. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R.; CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HILL, L. A. *Novos Gerentes*. São Paulo: 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.
- KAUFMAN-SCARBOROUGH, C.; LINDQUIST, J. D. Time Management and Polychronicity. *Journal of Managerial Psychology*, v. 14, n. 3/4, p. 288-312, 1999.
- 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.; CAVEDON, N. R. De "Templo do Consumo" a Representação Mitológica: Um Olhar Etnográfico Desconstrutivo Sobre os Ritos no Shopping Center. Enanpad, XXV, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. J. The Structures and Meanings of Social Time. *Social Forces*, v. 60, n. 2, 1981.
- LIKERT, R. *Novos Padrões de Administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R.; CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- McCLELLAND, D. C. O Poder é o Grande Motivador. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- MELLO, H. D. A.; TONELLI, M. J. Tempo É Dinheiro? A Construção do Tempo na Administração Contemporânea. Enanpad, XXVI, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002.
- MELO, M. C. O. L. Os Dramas e as Tramas da Carreira Gerencial. EnANPAD, XIX, 1995, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 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.

- 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.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- ORLANDI, E. P. *Análise de Discurso*. Campinas, SP: Pontes, 2001.
- PAGÉS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PERLOW, L. A. Time famine: toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p. 57-81, 1999.
- 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.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O Estilo Brasileiro de Administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- REED, M. *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta, 1997.
- 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 Professor Titular)
- ROULEAU, L. Gerentes e Repertórios de Identidade em Contexto de Reestruturação Organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em Ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SELZNICK, P. *A Liderança na Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SILVA, J. R. G.; WETZEL, U. Configurações de Tempo e a Tentativa de Adaptação dos Indivíduos às Mudanças Organizacionais. EnANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SPINK, P. Discurso e Ideologia Gerencial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- STEWART, R. *Choices for the Manager*. Londres: McGraw-Hill, 1982.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMAS, R.; DUNKERLEY, D. Carrering Downwards? Middle managers' experience in the downsized organization. *British Journal of Management*, v. 19, p. 157-169, 1999.
- THOMAS, R.; LINSTED, A. Losing the Plot? Middle managers and identity. *Organization*, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2002.
- VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE*, 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.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em Ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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