



TEMPO E GERÊNCIA: UM ESTUDO COM GESTORES DE UM SHOPPING CENTER DE BELO HORIZONTE (MG)

TIME AND MANAGEMENT: A STUDY OF MANAGERS OF A SHOPPING CENTER IN BELO HORIZONTE (MG)

TIEMPO Y GESTIÓN: UN ESTUDIO DE LOS GERENTES EN UN CENTRO COMERCIAL DE BELO HORIZONTE (MG)

Kely César Martins Paiva, Dra.

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil

kelypaiva@face.ufmg.br

Marluce Soares Mangeroti Gonçalves, MSc.

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

marluce@adm.cefetmg.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar como gerentes de lojas situadas em um *shopping center* de Belo Horizonte (MG) percebem a questão do tempo, conforme cinco categorias do modelo de análise de Bluedorn e Jaussi (2007), descritas no referencial teórico. Foi realizado um estudo de caso por meio de uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com 11 gestores e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Foram percebidas as prevalências de elevados níveis de “policronia”, “velocidade” e “pontualidade”. Mesmo quando os gestores dizem estar voltados para o tempo presente, este é visto como causa do que acontece no tempo futuro, denotando “profundidade temporal” alinhada ao futuro. Analisando os processos de “arrastamento”, percebe-se como o poder da organização se efetiva sobre todos os seus membros e como o gestor é um sujeito privilegiado mas, ao mesmo tempo, condenado “voluntariamente” a um ritmo de trabalho exaustivo e a um comportamento contraditório frente aos seus subordinados. Apesar de suas preferências manifestas, é notável sua capacidade de agir e de transitar pelas dimensões abordadas no modelo analítico. Diante das limitações observadas na pesquisa, sugestões para investigações futuras foram explicitadas.

Palavras-chave: Gerência; Gerente; Tempo; Comércio varejista.

ABSTRACT

The objective of this research was to describe and analyze how managers of shops located in a shopping center in Belo Horizonte (MG) perceive the question of time, according to the five categories of analysis of Bluedorn and Jaussi (2007) model, described at the theoretical framework. A field research, descriptive and essentially qualitative, was performed. Data were collected through interviews with 11 managers and analyzed using content analysis technique. The prevalence of high levels of "polychronicity", "speed" and "punctuality" was perceived in their speech. Even managers say that they are facing the present time, this is seen as a cause of what happens in the future, denoting "temporal depth" aligned to the future. Analyzing the process of "entrainment", the power of organization is perceived as effective on all its members and the manager is perceived as a privileged actor, but, at the same time, as a "voluntarily" condemned to a rhythm of hard work and to a contradictory behavior in face of his subordinates. Despite their manifest preferences, its ability to act and move through dimensions addressed in the analytical model is remarkable. Due the observed limitations in this study, suggestions for future research were explained.

Keywords: Management; Manager; Time; Retail.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue describir y analizar cómo los gerentes de las tiendas ubicadas en un centro comercial de Belo Horizonte (MG) perciben el problema del tiempo, em función de cinco categorías de análisis de el modelo de Bluedorn y Jaussi (2007), descrito en el marco teórico. Se llevó a cabo un estudio de caso a través de un estudio de campo, descriptivo y de naturaleza cualitativa. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas con 11 gerentes y analizados por la técnica de análisis de contenido. La prevalencia de altos niveles de "policronia", "velocidad" y "puntualidad" se percibe. Aun cuando los administradores dicen que se enfrentan en el tiempo actual, esto es visto como la causa de lo que sucede en el tiempo futuro, que denotan "profundidad de tiempo" alineado con el futuro. El análisis de los procesos de "arrastre" indican como el poder de la organización es eficaz en todos sus miembros y cómo el gerente es un sujeto privilegiado pero, al mismo tiempo, condenó "voluntariamente" a un ritmo de trabajo agotador y la conducta contradictorio frente a sus subordinados. A pesar de sus preferencias manifiestas, el gerente es notable por su capacidad de actuar y moverse a través de las dimensiones abordadas en el modelo analítico. Dadas las limitaciones señaladas en el estudio, se explicaron las sugerencias para la investigación futura.

Palabras clave: Gestión; Gerente; Tempo; Negocio al por menor.

1 INTRODUÇÃO

O *shopping center* configura-se como uma cidade artificial, aliando segurança, beleza e conforto. Nele, o consumo e lazer se misturam transformando-se numa "catedral" onde se realiza diariamente um culto às mercadorias, sendo freqüentado por pessoas que compartilham as mesmas crenças (PADILHA, 2006), para os quais tal ambiente pode ser visto como um "mundo perfeito" (HELENO, 2010; LENGLE; CAVEDON, 2001). Seu funcionamento atípico: as lojas ficam abertas ao público durante 12 horas, em um ambiente próprio, climatizado, que praticamente não se altera em função do tempo natural (ABRASCE, 2013).

A indústria de *shopping centers* do Brasil continua em plena expansão no país, contando, em 2012 com 457 centros de compras desse tipo, empregando cerca de 877 mil pessoas. Entre 2006 e 2012, o setor cresceu cerca de 30% em número de *shopping's* (totalizando 457 em 2012), 48% em número de lojas (totalizando 83.631 em 2012) e 139% em faturamento (totalizando R\$119,5 bilhões em 2012). Este contribui com 2% do PIB e é responsável por 18,3% do varejo nacional. A região Sudeste abriga 55,1% desses estabelecimentos (263, no total), sendo 41 no estado de Minas Gerais e 22 na cidade de Belo Horizonte. Estão, ainda, previstas 18 inaugurações em grandes capitais e em cidades do interior (ABRASCE, 2013).

Segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers, ABRASCE, a expertise do empreendedor brasileiro nessa indústria é um dos diferenciais para seu crescimento no país. Esse resultado é reflexo do desempenho que o mercado está registrando ao longo dos últimos anos, principalmente pela maturidade dos empresários do setor, por investimentos estrangeiros e aumento no número de *shopping centers* em todo o Brasil (ABRASCE, 2013). Com todos esses fatores favoráveis, a indústria de *shopping centers* se tornou uma grande propulsora de desenvolvimento, promovendo o crescimento urbano, valorização imobiliária, aprimoramento do comércio local e, conseqüentemente, gerando empregos (ABRASCE, 2013).

Em suma, trata-se de um tipo de empreendimento cujo funcionamento implica uma relação com o tempo cronológico diferenciada, além da ação de empreendedores e gestores cujos resultados são positivos para a economia. Deste modo, este estudo teve como objetivo geral analisar como gerentes de lojas situadas em um *shopping center* percebem o tempo, conforme modelo de análise de Bluedorn e Jaussi (2007). As categorias de análise abordadas nesse modelo são "policronia", "velocidade", "profundidade temporal", "pontualidade" e

“arrastamento”, as quais serão detalhadas no referencial teórico. A pesquisa de campo foi feita na forma de um estudo de caso em um *shopping center*, localizado em Belo Horizonte (MG). O espaço abordado foi inaugurado em 1995 e oferece 70 opções de lojas, destacando-se na cidade pela qualidade das lojas de decoração, *design*, móveis eletrodomésticos, eletroeletrônicos, artigos para o lar etc. Ele possui uma arquitetura moderna e uma estrutura que proporciona conforto e bem-estar dos seus clientes, incluindo um estacionamento para 770 veículos. O critério de seleção desse espaço e dos próprios gestores foi acessibilidade.

Note-se que os gestores foram escolhidos como alvo devido à natureza de suas tarefas e às demandas às quais estão submetidos. Davel e Melo (2005) relacionam várias características do trabalho gerencial, dentre elas: jornadas de trabalho compostas de ações breves, variadas, descontínuas e fragmentadas, e construção de alianças com a equipe e os pares, buscando resguardar seu espaço na organização. O gestor é visto como personagem flexível que passa por processos cada vez mais efêmeros para se adaptar velozmente às necessidades organizacionais. Para tanto, ele deve ter capacidade de desenvolver processos de mediação e de regulação de interesses convergentes, além de promover a sua própria aprendizagem, assim como a dos seus subordinados, por diversos meios, inclusive, pela resolução de problemas. Nesse sentido, Hill (1993, p. 38) descreve o trabalho do gerente como o de um “conciliador de expectativas muitas vezes conflitantes promovendo equilíbrio. Trabalho que requer conhecimentos técnicos, habilidade analítica e formação de redes de trabalho eficientes”. Na perspectiva de Reed (1997), gestores são profissionais que para exercerem suas atividades necessitam da posse e aplicação de saberes que os habilitem lidar com as contradições e as pressões impostas pela mobilização de recursos. Já para Motta (1995, p. 26), a gerência é:

[...] a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante.

De um lado, pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente. De outro, tem-se de aceitar a existência, na gestão de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. Dirigentes devem entender a gestão moderna em ambos os sentidos.

Assim, a literatura aponta a necessidade de conhecimento, a capacidade para promover mediação e conciliação, e a habilidade para gerir contradições são características reconhecidas para o trabalho do gerente, tratando-se, portanto, de um grupo ocupacional com demandas diferenciadas e, também, privilegiado em relação aos demais, dadas suas responsabilidades e posicionamento formal na estrutura organizacional (REED, 1997).

Por fim, estudos realizados no Brasil têm demonstrado dificuldades enfrentadas pelos gestores no sentido de alinhamento temporal entre os atores envolvidos, ou seja, eles próprios, seus subordinados e as exigências da própria organização, principalmente no que se refere ao cumprimento de metas e objetivos, individuais e grupais (PAIVA, MAGESTE, 2008; PAIVA et al., 2010, 2011, 2013a). Dessa forma, permanecem em aberto diversas questões relacionadas ao tempo (GRISCI, 2000; GRISCI et al., 2006; MELLO; TONELLI, 2002; PAIVA et al., 2013b) e, em especial na gerência (PAIVA, MAGESTE, 2008; PAIVA et al., 2010, 2011, 2013a; TONELLI; DANTAS, 2007), já que essa posição finda por implicar compressão do tempo de lazer para

descansar e também do tempo de parada para se organizar para as próprias atividades inerentes a tal trabalho (JÖNSSON, 2004), fato cujas implicações, no caso do trabalho em *shopping center*, parecem ser potencializadas.

2 TEMPO E TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES

Hassard (2001) define tempo a partir das metáforas do “ciclo” e da “linha”: o primeiro cíclico remetendo ao homem arcaico cujo horizonte do tempo era a estações do ano, um ritmo sempre recorrente; quanto ao segundo, no mundo moderno, com a racionalização dos processos, o tempo parece não ter começo nem fim sugerindo a imagem de uma linha reta. No capitalismo industrial tornou o tempo uma mercadoria do processo de produção, sendo adotada a perspectiva linear do tempo na qual é objetivo, mensurável, divisível – quantitativo. O tempo passou a ser dominado por uma máquina, o relógio, e vida moderna passou a ser estruturada em função do tempo, um tempo que privilegiaria a produção devendo os outros tempos adequar-se a este. Deste modo, o tempo se tornou uma mercadoria valiosa, passou a ser cronometrado e usado racionalmente.

Entretanto, verificou-se que muitos papéis profissionais necessitavam de flexibilidade por atuarem em padrões temporais irregulares. Hassard (2001, p. 198) conclui que “as sociedades modernas – tal como as primitivas – mantêm pluralidade de sistemas de mensuração do tempo qualitativos, e esses são baseados em combinações de duração, sequência e significado”. Os tempos fisiológicos passam ser sincronizados com os tempos sociais e as atividades produtivas, por sua vez, com tempo limitado para as tarefas, faz emergir a escassez do tempo.

Segundo Hassard (2001), as organizações passaram a utilizar de táticas para resolver a escassez do tempo tais como: realocação de tempo com reprogramação de tarefas e definição de prioridades; redistribuição de carga nos momentos de pico utilizando, por exemplo, empregados temporários e recuperando tempo ou eliminando sua perda com utilizados dos tempos considerados perdidos através de almoços de negócios e telefones celulares.

Silva e Wetzel (2004) chamam a atenção para o fato de que o advento da escassez do tempo faz com que o indivíduo tenda a abrir mão do tempo próprio em favor do tempo de interação e em seguida a favor do tempo institucional. As razões dessa precedência circunscrevem-se ao fato do tempo organizacional ser o mais estruturado, estabelecendo os pontos e o ritmo nos quais as interações podem ocorrer.

Soma-se a isso o fato de as pessoas lidarem de modo diferenciado com o tempo. Lombardi e Hanashiro (2010) atentam para a diferenciação entre os indivíduos na forma de lidar com o tempo e que a preparação dos gestores para lidar com essa heterogeneidade pode contribuir para a diminuição de conflitos, melhoria do desempenho desses indivíduos, promoção de bem estar e conseqüente melhoria da competitividade das organizações. Paiva e Mageste (2008) e Paiva e colaboradores (2010) atentaram para este fato, indicando como um dos desafios do gestor promover o alinhamento temporal de seus subordinados e o dele próprio ao tempo da organização, corporificado em metas e objetivos a serem cumpridos periodicamente, o que pode contribuir para o mal-estar gerencial, conforme descrito por diversos autores, como Davel e Melo (2005), Melo e colaboradores (2010) e Rouleau (2005).

Assim sendo, várias podem ser as dimensões de análise do tempo, sendo detalhado a seguir cinco delas constituintes do modelo proposto por Bluedorn e Jaussi (2007), foco analítico do estudo.

2.1. O modelo de Bluedorn e Jaussi (2007)

São cinco as dimensões apresentadas por Bluedorn e Jaussi (2007), a saber: policronicidade, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento

A **policronicidade** diz respeito à na preferência dos sujeitos em se envolver em várias tarefas ao mesmo tempo; já os “monocrônicos” preferem fazer uma atividade de cada vez. Nesse sentido, Lombardi e Hanashiro concordam com Hall (1983) quando este sugere que como a mulher exerce diversos papéis no ambiente doméstico, no qual ela tende a executar as atividades de forma policrônica. Cappelle e colaboradores (2006) apóia-se em Izquierdo (1994) ao afirmar que tais papéis são apreendidos em processos de socialização, e não uma tendência “genética” que diferencia mulheres de homens. Deste modo, tanto as relações de gênero como a percepção e a vivência do tempo são construções sociais. Bluedorn e Jaussi (2007) também relacionam a policronicidade com a questão da autonomia, já que, para os autores, o nível de autonomia irá alimentar, secundariamente, uma relação positiva com a policronicidade.

A segunda dimensão do modelo analítico adotado é a **velocidade** que, por sua vez, refere-se à mensuração da frequência de atividades em uma unidade de tempo: certas pessoas preferem agir de modo mais rápido que outras. Bluedorn e Jaussi (2007) apontam a possibilidade de combinar essas duas dimensões em quatro tipos de comportamento, quais sejam: monocrônico acelerado, monocrônico metódico, policrônico acelerado (multitarefa) e policrônico clássico, conforme pode-se visualizar na Figura 1.

Figura 1 – Quatro Estratégias de Combinação entre Velocidade e Policronicidade

Velocidade	Rápido	Monocronicidade acelerada	Policronicidade acelerada (multitarefa)
	Lento	Monocronicidade metódica	Policronicidade clássica
		Baixa	Alta
		Policronicidade	

Fonte: Bluedorn e Jaussi (2007, p. 201).

O conceito de **pontualidade** relaciona-se a uma série de fatores individuais e culturais e diz respeito à realização de atividades dentro do prazo cronológico estipulado ou combinado (BLUEDORN; JAUSSEI, 2007). Hall (1983) citado por Lombardi e Hanashiro (2010), baseadas na perspectiva de Hall (1983), relacionam policronia e pontualidade: para elas, indivíduos policronicos dão à pontualidade um significado diferentes dos indivíduos monocronicos. Na dimensão da policronia as pessoas permitem mudanças de planos e estão em constante movimento. Na monocronia, o tempo é tangível, arbitrário e imposto e a vida das pessoas é dominada por cronogramas.

Já a **profundidade temporal** refere-se às considerações do individuo em relação ao passado e ao futuro, ou melhor, na predominância do seu alinhamento presente em função de fatos passados ou aspirações futuras (BLUEDORN; JAUSSEI, 2007).

Por fim, na dimensão **arrastamento** apresentada por Bluedorn e Jaussi (2007), o tempo de uma atividade será ajustado com o tempo de outra atividade podendo se manifestar em três modos: o primeiro, chamado “sincronia”, diz de um ajustamento da realização de uma atividade ao mesmo tempo que uma outra que é considerada como modelo ou que assim o exige; o segundo, “liderança”, relaciona-se a atividades que são realizadas antes do tempo previsto para uma outra; e o terceiro, chamado de “condução”, refere-se a atividades realizadas após aquela considerada “principal”. Deste modo, a dimensão do arrastamento relaciona tempo e poder, já que alguns atores sociais e suas ações vão determinar o tempo em que outras devem ocorrer.

Em função da extensão e da profundidade como o tempo é observado por Bluedorn e Jaussi (2007), este modelo pluridimensional foi acatado como adequado para análise da função gerencial, assim como sugerido por Paiva e colaboradores (2010, 2011, 2013a,b). Em síntese, as cinco dimensões são compreendidas como interdependentes, principalmente quanto ao arrastamento, que também evoca e lança luzes sobre a questão das relações de poder dentro das organizações.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada teve uma abordagem essencialmente qualitativa nos moldes de um estudo de caso (VERGARA, 2009) visando descrever e analisar como os gestores do SC percebem o tempo no seu cotidiano de trabalho. Deste modo, a pesquisa de campo também se caracterizou como de natureza descritiva (VERGARA, 2009).

As unidades de análise e de observação foram os gestores de lojas de um *shopping center* localizado em Belo Horizonte (MG) e os sujeitos da pesquisa foram selecionados pelo critério da acessibilidade, de acordo com a permissão da administração do *shopping* e da disponibilidade dos próprios gestores em conceder a entrevista. Todas as 57 lojas em funcionamento no *shopping*, à época da coleta de dados, foram contatadas pela equipe de pesquisa e em apenas 23 foi possível estabelecer um diálogo visando a solicitação de entrevista com o gerente; destas, cinco não possuíam gerentes, oito gerentes não se dispuseram a responder as perguntas e, por fim, outros 11 se dispuseram a conceder uma entrevista. Para sua realização, contou-se com um formulário de identificação do gestor, para levantar dados demográficos e funcionais, e com um roteiro com 19 perguntas que versavam sobre a atuação dos gerentes, seus desafios e a suas formas de lidar com o seu tempo, especificamente, sobre as categorias do modelo.

As entrevistas foram realizadas dentro das lojas, durante o período de trabalho dos entrevistados e duraram cerca de 30 minutos cada uma, já se considerando as pausas realizadas a pedido dos próprios entrevistados para atendimentos de demandas internas. Todas elas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra para análise dos dados, conforme técnica de “análise de conteúdo”, nos moldes propostos por Bardin (2008). Os resultados dessa análise buscaram “refletir os objetivos da pesquisa e ter como apoio indícios manifestos e capturáveis no âmbito das comunicações emitidas” (FRANCO, 2008, p. 27). Assim sendo, os critérios de repetição e relevância foram observados permitindo evidenciar as reincidências dos relatos, buscando trazer à tona a essência do fenômeno observado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS: OS GERENTES E SEUS TEMPOS

Os **dados demográficos e funcionais** dos entrevistados foram sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Dados demográficos, funcionais e profissionais dos entrevistados

Dados Demográficos	Total de entrevistados
Sexo	
Masculino	5
Feminino	6
Faixa Etária	
até 25 anos	1
de 26 a 30 anos	3
de 31 a 35 anos	1
de 36 a 40 anos	1
de 41 a 45 anos	1
de 45 a 50 anos	3
mais de 50 anos	1
Estado Civil	
solteiro	2
casado	7
desquitado / divorciado / separado	1
viúvo	0
união estável	1
outro	0
Escolaridade	
Ensino médio incompleto	0
Ensino médio completo	4
Ensino superior incompleto	4
Ensino superior completo	3
Pós-graduação incompleto	0
Pós-Graduação completo	0
Dados Funcionais	Total de entrevistados
Tempo no cargo gerencial atual	
menos de 1 ano	1
de 1 a 5 anos	6
de 6 a 10 anos	2
de 11 a 15 anos	1
de 16 a 20 anos	0
mais de 20 anos	1
Tempo na organização atual	
menos de 1 ano	0
de 1 a 5 anos	3
de 6 a 10 anos	7
de 11 a 15 anos	1
de 16 a 20 anos	0
mais de 20 anos	0
Tempo no <i>Shopping Center</i> atual	
menos de 1 ano	1
de 1 a 5 anos	4
de 6 a 10 anos	5
de 11 a 15 anos	1
de 16 a 20 anos	0
mais de 20 anos	0
Experiência anterior em função de gerência / liderança	6
não	5
sim	
Tempo de experiência (total) em função gerencial	
menos de 1 ano	1
de 1 a 5 anos	4
de 6 a 10 anos	2
de 11 a 15 anos	1
de 16 a 20 anos	2
mais de 20 anos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo, a maioria dos entrevistados foi: mulher, com idade entre 26 e 30 anos e entre 45 e 50 anos, casado, com nível de escolaridade superior incompleto, com experiência no cargo atual e em função gerencial semelhantes (entre 1 e 5 anos), experiência na organização e no *shopping* atuais entre 6 e 10 anos.

Quanto ao **tempo** dos gestores entrevistados, em relação à **policronicidade** (BLUEDORN; JAUSSEI, 2007), foi observada a prevalência de policronia elevada, sendo que nove dos 11 entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10) afirmaram fazerem muitas coisas ao mesmo tempo, o que encontra ressonância em outros estudos (PAIVA et al., 2010, 2011, 2013a). No que refere à preferência, a maioria dos entrevistados preferem fazer uma coisa de cada vez, entretanto deixaram claro que não lhes é facultado o direito de preferir e que, na verdade, são obrigados a fazer as coisas ao mesmo tempo.

[...] estou olhando produto pra um eu estou prestando atenção na venda das meninas, então assim... eu estou fazendo várias coisas ao mesmo tempo. (E1)

[...] eu tenho que fazer várias coisas ao mesmo tempo, entendeu? [...] De preferência é uma coisa de cada vez, mas, normalmente, é um monte de coisa, tudo junto. (E3)

Preferir eu prefiro fazer uma coisa de cada vez, mas, não tem como, igual ali eu estava dependendo de passar um fax, ao telefone e passando um e-mail, então assim eu tenho que fazer tudo o mais rápido possível... (E4)

Nossa muita coisa. É tão difícil ser mulher hoje em dia né gente? Nossa! A carga, ela é muito pesada. (E8)

Um dos entrevistados manifestou insatisfação com a qualidade do trabalho no qual se é obrigado a fazer muitas coisas ao mesmo tempo:

É, eu faço várias coisas de uma só vez, mas, não faço 100% bem. (E9)

Desse modo, percebe-se que a preferência e o que é realmente realizado pelo gestor mantêm conexão direta com sua produtividade e com a percepção que ele próprio tem a respeito disso, o que pode estar gerando frustração e mal-estar (DAVEL; MELO, 2005; MELO et al., 2010; ROULEAU, 2005).

Apenas dois dos entrevistados (E6 e E11) manifestaram preferência e efetiva realização de atividades com baixa policronia, sendo que um deles (E6) esclareceu sua necessidade de assim atuar sob o risco de não conseguir manter sua integridade psíquica, voltando-se, novamente, para a questão do mal-estar gerencial:

[...] uma coisa de cada vez, senão a gente fica meio doído. (E6)

[...] sou mais de fazer uma coisa de cada vez... (E11)

Quanto aos níveis de **velocidade**, analisados à luz do modelo de Bluedorn e Jaussi (2007), nove entrevistados se declararam rápidos ou muito rápidos, ou seja, desempenhando suas atividades em alta velocidade como se pode observar nos relatos abaixo:

Nossa muito rápida (suspirou)! (E2)

[...] no nosso cotidiano, eu me acho rápido. (E4)

Uma rápida, muito rápida! (E5)

Eu sou mais rápido, mais rápido! Eu sou mais rápido... (E6)

Rápida, rápida, rápida... (E11)

Curiosas as afirmações dos três últimos, já que a palavra “rápida” aparece mais de uma vez na frase, implicando-se como valor para eles e, do mesmo modo, como algo que merece ser repetido, apreendido e mantido o tempo todo.

Note-se que um dos entrevistados mencionou dificuldade de delegar em função da velocidade elevada, principalmente considerando-se a centralização das tarefas:

[...] como eu faço tudo rápido e gosto de fazer tudo, de resolver tudo, então, às vezes, eu não delego muito... (E8)

Assim, elevada velocidade parece denotar centralização de poder, decorrendo disso uma sobrecarga para o gestor que assim se comporta. Quanto à baixa velocidade, apenas dois dos entrevistados (E7 e E10) se consideram lentos de modo usual:

Mais lenta! (E10)

Eu sou lenta... mas, eu sou muito agitada, eu não paro um minuto, eu não paro um minuto então é... raramente que você vai me ver sentada aqui... (E7)

Note-se que “ser agitado” não implica em velocidade na condução das atividades diárias, mas de um comportamento pessoal, uma movimentação mantida no ambiente de trabalho que independente de sua preferência temporal em termos de velocidade.

Há ainda depoimentos que diferencia a preferência da ação efetiva, dado que em alguns casos, a ação varia de acordo com o tipo de tarefa, caracterizando como a fragmentação do trabalho gerencial (DAVEL, MELO, 2005; MOTTA, 1995) tem conseqüências no uso do tempo. Assim, dois dos entrevistados atuam realizando umas tarefas de forma rápida e outras de forma lenta, o que denota, por outro lado, capacidade de transitar entre os pólos do contínuo da velocidade, ou seja, flexibilidade como reportam Davel e Melo (2005), Motta (1995) e Reed (1997):

[...] tem coisas que eu faço rápido e tem outras coisas que eu vou fazer devagarzinho e com calma... (E3)

No raciocínio, eu acho que eu tenho uma rapidez muito boa! Mas é... nas tomadas das decisões é... eu sempre preciso pensar antes de tomar uma decisão na loja! (E9)

Note-se que esses dados sobre as vivências dos gestores no que tange à velocidade encontram ressonância em outros achados em pesquisas no Brasil (PAIVA et al., 2010, 2011, 2013a).

Quanto à combinação entre policronicidade e velocidade, a partir dos relatos dos entrevistados foi possível identificar três dos quatro comportamentos enunciados por Bluedorn e Jaussi (2007). A **monocronicidade acelerada** pode ser observada em dois gerentes:

Uma coisa de cada vez, senão a gente fica meio doido. [...] Eu sou mais rápido, mais rápido! Eu sou mais rápido... ”(E6)

Sou mais de fazer uma coisa de cada vez... [...] Rápida, rápida, rápida... (E11)

Já a **policronicidade acelerada**, que caracteriza os sujeitos como multitarefa, foi observada nos seguintes relatos de três dos entrevistados:

Estou olhando produto pra um eu estou prestando atenção na venda das meninas, então assim... eu estou fazendo várias coisas ao mesmo tempo. (E1)

Preferir eu prefiro fazer uma coisa de cada vez, mas, não tem como, igual ali eu estava dependendo de passar um fax, ao telefone e passando um e-mail, então assim eu tenho que fazer tudo o mais rápido possível... (E4)

Nossa muita coisa. É tão difícil ser mulher hoje em dia, né, gente? Nossa! A carga, ela é muito pesada. (E8)

Dados semelhantes foram observados nos estudos de Paiva e colaboradores (2011, 2013a). Observe-se, ainda, que, comparativamente aos homens abordados, este último relato exemplifica a tendência das mulheres a serem mais policrônicas que os homens, tendo em vista processos tradicionais de socialização pelos quais elas passaram e vêm passando em seu ambiente de trabalho, conforme percebido por Hall (1983) e Lombardi e Hanashiro (2010).

Relatos sobre **monocronicidade metódica** não foram identificados e a **policronicidade clássica** foi observada em outro gestor:

Preferir eu prefiro que seja uma coisa de cada vez, mas, isso é quase impossível, porque aqui você sempre tem que estar fazendo várias coisas... [...] Mais lenta! (E10)

Já com relação à **pontualidade**, foram detectados elevados níveis em oito dos entrevistados:

Muito Pontual! [...] sou pontual, porque eu determino o horário que eu vou trabalhar... (E2)

[...] se depender de mim, te digo que ... sempre estou nos horários. (E3)

Sou e sou muito pontual! Eu me cobro muito. (E5)

Apenas dois dos gestores abordados (E7 e E9) se consideraram com baixa pontualidade, mas uma deles (E7) disse, a respeito de seu horário de trabalho, que chega pontualmente “em cima da hora”:

[...] raramente eu chego atrasada, mas geralmente eu chego em cima da hora! (E7)

Percebe-se que em nenhum dos casos o ser, ou não, pontual está associado a questão da preferência, mas sim a conflitos externos ou internos às lojas. Neste sentido, todos os entrevistados manifestaram um elevado grau de cobrança, tanto de si próprio quanto dos subordinados.

Totalmente britânico!... é uma briga com minha equipe, é com relação a horário eu não aceito mesmo chegar cinco minutos atrasado, não tem tolerância comigo e eles sabem disso. (E4)

[...] Isso eu sou, isso eu acho que é um dever de todos nós! Uma das principais coisas que a gente tem que ter é pontualidade, não só comigo mas com todos aqui, não aceito, não aceito mesmo, porque tem que ser pontual sempre. (E6)

A entrevistada E8 vincula a sua própria pontualidade à exigência de pontualidade dos subordinados:

Demais da conta!... Eu não posso pedir ao trabalhador para chegar a tempo se eu chegar atrasada”. (E8)

Este relato aponta para a questão do arrastamento, tratada mais adiante, já que denota a “liderança” na qual um ritmo é “arrastado” por outro ritmo mais poderoso ou forte, conforme delineiam Bluedorn e Jaussi (2007).

Em relação aos entrevistados com baixo nível de pontualidade, notaram-se, ainda, sentimentos de culpa e de frustração, conforme relatos abaixo:

(suspiro profundo) Eu tento, tento o tempo inteiro! Mas não, eu não sou... (E9)

Na maioria das vezes eu estou atrasado (risos). (E10)

Assim, as exigências em torno da pontualidade caracterizam-se como um ponto de pressão sobre os gestores, cujas preferências temporais neste sentido vêm-se comprimidas (JÖNSSON, 2004) por demandas de natureza contrária, promovendo um mal-estar gerencial, também identificado nas outras dimensões tratadas anteriormente (policronia e velocidade) (PAIVA et al., 2011, 2013a). Observa-se que o mal estar gerencial ocorre em relação às contradições da função, cujos gestores devem estar preparados para se adaptarem as mudanças contínuas do ambiente organizacional, conforme relatado por Melo e colaboradores (2010).

Quanto à **profundidade temporal** (BLUEDORN; JAUSSI, 2007), quando os gerentes foram perguntados se eram pessoas mais apegadas ao passado ou ao futuro, quatro dos entrevistados (E2, E4, E5 e E9) revelaram ser mais apegados ao presente, apesar de esta não ter sido uma opção “inicial” de resposta, tendo em vista suas responsabilidades no tempo presente para cumprimento de metas no tempo futuro, já que este é consequência do primeiro:

Eu sou muito apegada ao presente, sabia? Eu penso no futuro, mas sou bem apegada no presente, vivo bem, o hoje, claro que tenho projetos, a gente sempre pensa no futuro, que é consequência do presente, mas eu sou bem presente! (E5)

Deste modo, o “aqui e agora” só faz sentido se se conectar ao futuro, se contribuir para o atingimento de seus objetivos. Por outro lado, apenas dois dos entrevistados (E3 e E6) indicaram aterem-se ao passado, porém com declarações permeadas de suspiros e risos, percebidas como carregadas de culpa e constrangimentos:

Eu acho que é até errado, mas eu sou apegado mais ao passado. Eu sou apegado mais ao passado! Eu não penso muito no futuro não! É... porque eu gosto, as coisas que eu gosto, aí eu fico lembrando... as músicas, porque eu não gosto dessas músicas de hoje, eu gosto é das músicas dos anos sessenta, filme também pra mim dos anos sessenta também, então assim... eu gosto de muita coisa do passado, eu gosto de coisas antigas.. se eu pudesse eu não teria ficado esse tempão todo no cinema, eu teria feito uma faculdade, tirar é... meu diploma né, de curso superior, porque eu vi que... dava pra mim fazer isso, entendeu? E na época eu não pensei nisso. (E3)

Algumas vezes eu acabo me apegando ao passado, porque é o que eu falo, a gente era feliz e não sabia (suspiro e risos) principalmente em vendas! Então é muito difícil hoje, antigamente a pessoa entrava na sua loja, ela sai ali com a venda e só canetando o pedidinho todos os dias, pá, pá, pá, pá... hoje não, ele vai pensar, ele vai analisar, ele vai comparar o preço meu com o do outro, a qualidade, etc., condição de pagamento, isso tudo... hoje é... hoje é uma barra... é... com certeza! (E6)

Consequentemente, a maior parte do entrevistados – cinco deles – se caracterizou como mais apegados ao futuro, sendo que dois deles (E1 e E10) afirmaram que tentam se “desligar” ou “esquecer” o passado, o que também foi relatado em outros estudos com gestores (PAIVA et al., 2010, 2011, 2013a):

Mais para o futuro! Eu tento não me ligar muito para o passado, porque eu tenho uma mãe muito ligada no passado e eu acho que não é uma coisa boa. (E1)

Mais voltado para o futuro, sempre gosto de olhar o passado né, porque é bom para a gente aprender para melhorar o futuro, mas eu tento esquecer o passado um pouco e tento olhar para o futuro. (E10)

Esta tentativa de romper com o passado pode ser compreendida pelo fato de os entrevistados serem gerentes comerciais, cujas tarefas implicam em constante foco no cumprimento de metas individuais e organizacionais, de modo semelhante ao observado por Paiva e colaboradores (2010, 2011, 2013a). No entanto, romper com o passado parece um discurso importante como um mecanismo de defesa face a uma pressão constante por construção de um futuro, ou seja, como um processo de racionalização para ajudá-lo a manter sua integridade psíquica. Mecanismos semelhantes são desenvolvidos por outros gestores, como é o caso de E5 que associa apego ao passado com pensamentos antiquados e resistência a renovação:

Pensamentos antigos, assim... existem pessoas aqui que estão há mais tempo, que ainda insistem em não se renovar! Isso eu mudaria! (E5)

Outro mecanismo de defesa é a própria fragmentação que se estende a outras esferas da vida do gestor. O entrevistado E7 se considera voltado para o futuro, mas se diz ligado ao passado nas questões familiares, denotando sua necessidade de algo que o sustente nessa demanda de estar sempre pensando no futuro; desta maneira, a família, relegada no cotidiano a um segundo plano, mostra-se importante nesse sentido de sustentação:

[...] é eu acho que eu vejo mais pro futuro assim... eu sempre estou, estou pensando além... o que eu vou fazer daqui pra frente, eu sempre estou sabe... eu já estava pensando em terminar a faculdade e fazer a minha pós, já pensei que eu vou para Itália e tal, mas eu tenho um pouco desse, dessa ligação com o passado, daquelas questões que, às vezes, a gente tem de sentir falta de uma casa, sabe? Porque eu trabalho sábado e domingo, então eu sinto falta da minha mãe, eu fico assim, gente... eu sinto falta da minha avó, de ir para a casa da minha avó... (E7)

No que diz respeito ao **arrastamento**, foram observados relatos de comportamentos acerca dos seus três modos de ocorrência. Quanto à “**sincronia**”, observou-se que o ritmo de (E4) é alinhado com a questão da prioridade e com o senso de urgência no qual as tarefas vão carecendo de serem realizadas:

[...] o que vai aparecendo a gente dá prioridade no lugar do que não é mais urgente, pega o urgente, faz o urgente, resolve já o possível urgente para não deixar para depois e tenta fazer isso, no dia a dia é isso... (E4)

Já o ritmo de (E8) é definido pela necessidade de dar conta do serviço e vender mais para fazer jus à remuneração flexível; assim, o “ganhar mais dinheiro” alimenta um círculo vicioso no qual outros hábitos de consumo vão surgindo:

[...] ele me deixa livre para fazer o horário que eu quiser entendeu? Só que... eu acho que eu preciso ficar aqui mais pra poder dar conta e eu acho assim, quanto mais a gente fica, mais a gente vende e mais dinheiro a gente ganha (risos) quanto mais a gente ganha, mais a gente precisa... (E8)

Quanto à “**liderança**”, sete dos onze entrevistados demonstraram claramente que vivem sob o ritmo determinado pela empresa, ou seja, que o seu tempo é determinado pelo tempo da empresa e sua vida social, assim como a família, não tem tanta influência nas prioridades de delimitação do seu “tempo” de trabalho, mesmo porque isto é considerado um “luxo” ao qual eles não têm acesso:

A nossa em vida social fica em segundo plano, porque nós damos preferência pra profissional primeiro tudo gira função da empresa, a empresa gira em primeiro lugar, entendeu? (E3)

Tem vez que eu trabalho 14 horas... eu tenho que chegar aqui oito horas da manhã, dez horas, tem vez que eu saio daqui meia noite, entendeu? Assim... eu fico mais aqui, do que na minha própria casa, eu chego em casa durmo, tomo um banho e durmo, levanto tomo um banho, almoço e venho pra cá... eu tenho uma folga na quarta feira e não no final de semana, a gente fica praticamente sem vida social, entendeu? (E3)

Eu tenho que estar sempre adaptando a minha vida pessoal à minha vida profissional! E a gente não pode se dar ao luxo né, de não adaptar a profissional à pessoal, né? (E5)

O descanso, portanto, fica confinado, comprimido em horários determinados não pelo seu corpo, pelas suas necessidades físicas, mas pelo horário imposto pela organização, inclusive no que diz respeito a dar exemplo para subordinados:

Eu falo, eu só descanso quando a loja esta fechada... o celular ele tem que estar sempre do seu lado e sempre ele vai te chamar, mesmo domingo! Depois de 2 horas [14:00] que é a hora que a loja abre, meu domingo vai até as 2 horas [14:00], a partir das 2 [14:00] eu já estou ligado... (E6)

Eu não posso pedir ao trabalhador para chegar a tempo se eu chegar atrasada. (E8)

Assim sendo, o tempo de descanso ou de “lazer” e o tempo de parada (JÖNSSON, 2004) são comprimidos em função das demandas que o sujeito se coloca para dar conta das exigências da organização e de suas próprias conveniências, denotando a liderança do tempo da organização sobre o comportamento dos gestores. Essa liderança se efetiva de tal forma que chega a oprimir os funcionários em função do trabalho, especialmente no dia de domingo. Isto impede ou dificulta o convívio familiar, causando sentimentos negativos nos gestores. Alguns deles, mesmo quando dizem que trabalham de dez horas da manhã às dez horas da noite, sete dias por semana, relatam tal condição dando um tom de alegria, e até de orgulho, e fazem questão de frisar que a empresa não exige isso: eles fazem porque querem e porque gostam. Mas, o que predomina são vivências como as relatadas abaixo:

Domingo, você trabalhar no domingo é a pior coisa que existe! É terrível, é terrível! A pior coisa que tem é você ter que trabalhar todo domingo! (E6)

Porque eu trabalho sábado e domingo, então eu sinto falta da minha mãe... eu sinto falta da minha avó. (E7)

Apontada como principal causa de pedidos de demissão e de infelicidade no trabalho, a “angústia do domingo” também é observada nos subordinados, o que faz com o gestor tenha que desenvolver um comportamento que sirva de exemplo para manter as aparências, para poder cobrar dos demais, mas que se concretiza em mais um ponto de tensão e afastamento da família:

Me dou com os funcionários, eles parecem que gostam de mim e eu gosto muito deles mas, tenho problemas em relação aos domingos. Muitos dizem que se saírem daqui é por causa do domingo. (E2)

Eles sempre estão falando pra mim: se não existisse o domingo eu era mais feliz. (E2)

Os pontos negativos... é claro, é a questão do estresse é a questão do cansaço, é a questão da falta de tempo num é? É a questão... de você não conseguir ser tão família quanto você gostaria de ser né... (E9)

Por fim, em relação à “**condução**”, o ritmo arrastante mais forte é variável entre os gerentes entrevistados. Exemplo disso é a remuneração variável, que dita como tem que ser a jornada de trabalho, mas ainda assim, é “agradável” aos olhos do gestor:

No meu caso que é cargo de confiança... tem banco de horas, no momento também, não tem hora, porque se chega seis, sete horas da noite, na hora de eu ir embora, e a loja está assim, eu não vou largar a loja, por que aquilo ali eu sei que vou fazer toda a diferença e que aquilo dali vai ser retirado do meu bolso... então acaba que eu passo dias, de dez as dez, então é muito puxado... então, agora, trabalhar aqui nesse shopping é super agradável. (E1)

Observe-se que, apesar de tudo, ele atinge os objetivos e isso lhe proporciona satisfação. Por outro lado, o ritmo do gestor também é conduzido pela meta que ele tem que cumprir:

Tenho horário de almoço, mas dia que precisa eu não faço.....acabo fazendo mais, muitas vezes, do que me é requisitado, mas porque eu me cobro...Se tem meta e não está batendo, então vamos trabalhar mais para ver bater...(E2)

A condução também se dá em função do próprio horário de funcionamento do *shopping*:

[...] que o horário de shopping exige muito né, de dez as dez, sábado, domingo, mas acostuma! Acaba habituando! (E5)

Note-se, ainda, uma valorização do excesso de ocupação, da falta de tempo e da idéia de que eles não podem perder tempo. Quando eles dizem que não têm tempo, o que é percebido é que eles já abriram mão de todo o tempo deles, que é totalmente dedicado á empresa, pois não “desligam”. Assim, tais relatos mostram que a organização já se apoderou do gerente ao ponto dele achar que toda a sua dedicação é por opção, que ele tem autonomia para decidir se submeter (BLUEDORN; JAUSSI, 2007), não percebendo que sua “aparente” autonomia é totalmente controlada e tem impactos na forma como ele lida com seu tempo de trabalho e com o trabalho em si.

Ficar aqui já é um desafio, né? Porque... acaba que te exige o dia inteiro praticamente, eu chego aqui de manhã e praticamente eu moro aqui nesse shopping, entendeu? Então, assim... você já deixa casa, você já deixa tudo... e exige uma total dedicação... (E8)

Convém ressaltar que os desafios apontados pelos gestores no seu cotidiano relacionam-se com o lidar com pessoas, com o levar as pessoas a se comportarem de determinadas formas em um prazo de tempo, corroborando achados de Paiva e colaboradores (2010, 2011, 2013a) e indicando outra angústia: convencer as pessoas a fazerem coisas de um modo que o próprio sujeito não concorda ou condena:

Esse cargo gerencial... ele exige muito de nós, fisicamente, psicologicamente, então se você não conseguir ser essa pessoa tranqüila para trabalhar, fazer as coisas bem feitas, eu acho que assim como já aconteceu com vários gerentes, você se queima com a empresa, com os vendedores, com os funcionários, com os clientes, se queima por isso mesmo... o varejo é mais ou menos assim, ou você cresce, ou você tem que sair dele, não tem meio termo! Não tem como ficar parado no mercado, se você parar no mercado, você é atropelado... (E4)

Diante desses resultados e dos mecanismos de defesa e resistência observados nos relatos dos entrevistados, como o deslocamento acima explicitado, foram tecidas as seguintes considerações finais do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar como gerentes de lojas situadas em um *shopping center* de Belo Horizonte percebem a questão do tempo, conforme as cinco categorias do modelo de análise de Bluedorn e Jaussi (2007) – policronia, velocidade, pontualidade, profundidade temporal e arrastamento – descritas no referencial teórico. Para tanto, foi realizado um estudo de caso por meio de uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com 11 gestores e submetidos à técnica de análise de conteúdo.

A partir da análise dos dados, foram percebidas as prevalências de elevados níveis de policronia, velocidade e pontualidade. Em relação à profundidade temporal, mesmo quando se referem a estar alinhados ao tempo presente, este é visto como causa do que acontece no tempo futuro, denotando que a maioria dos entrevistados alinha-se ao futuro e às demandas colocadas pela organização, corporificadas em termos das metas almeçadas, e pelas quais são cobrados diariamente. Analisando os processos de arrastamento considerados por Bluedorn e Jaussi (2007) – sincronia, liderança e condução –, percebe-se como o poder da organização se efetiva sobre todos os seus membros e como o gestor é um sujeito privilegiado nesse espaço mas, ao mesmo tempo, condenado “voluntariamente” a um ritmo de trabalho exaustivo e a um comportamento contraditório em face de seus subordinados. Apesar de suas preferências manifestas, é notável sua capacidade de agir e de transitar pelas dimensões abordadas no modelo analítico adotado. Os motivos que os levam a se comportar desse modo, ou seja, suas necessidades e desejos, carecem de aprofundamento em pesquisas futuras, tendo em vista suas referências à falta de opção de adoção de outras condutas.

Como limitação da pesquisa, além dela ter se dado em um *shopping center* apenas, pode-se citar o fato de que alguns gerentes não se dispuseram a conceder entrevista, alegando “falta de tempo”, enquanto outros pediram inúmeras vezes para “voltar depois” e, mesmo quando agendada a entrevista, esta foi adiada ou simplesmente eles não compareciam. Quanto ao silêncio dos demais contatados, que sequer se dispuseram a estabelecer um diálogo inicial com a equipe de pesquisa, a situação é mais obscura, pois tanto o que é verbalizado de modo recorrente quanto o que é emudecido implicam situações delicadas (e preocupantes) do ponto de vista social.

Diante disso, tal espaço carece de maiores investigações, tanto no nível “micro”, dentro das lojas, como no nível “meso”, na relação entre trabalhadores e proprietários das lojas, e no nível “macro”, entre as lojas e a gestão do *shopping*, já que as exigências deste último parecem influenciar decididamente a vida dos indivíduos que lá trabalham. Estudos comparativos entre tais espaços e lojas “tradicionais” de rua também parecem fecundos com vistas ao reconhecimento de demandas específicas de cada lugar, de modo a contribuir com mudanças e melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas, tendo em vista que a realidade observada nessa pesquisa diz de cansaço, estresse, angústia, sofrimento, mas também de satisfação, realização e prazer. Por outro lado, a literatura indica diferenças de gênero em algumas dimensões temporais (principalmente em termos de policronicidade), o que também pode ser aprofundado, incluindo-se aspectos relativos a diferenças

geracionais, já que os processos de socialização de homens e mulheres vêm se alterando ao longo das últimas décadas, principalmente em virtude dos avanços tecnológicos no campo das comunicações. Assim sendo, tempo e diversidade pode-se concretizar como outro campo fecundo para os estudos organizacionais.

Por fim, o “mundo perfeito” dos clientes de *shopping center*, indicado em alguns estudos nacionais, concretiza-se como um fenômeno que impõe mais contradições ao cotidiano dos gestores. Longe de se colocar um “ponto final” nessa discussão, este estudo contribui para compreensão da função gerencial no espaço do *shopping center*, assim como do tempo como categoria de análise nos estudos organizacionais e, em especial, em tal nível hierárquico.

Artigo submetido para avaliação em 12/04/2011 e aceito para publicação em 19/12/2013

REFERÊNCIAS

ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Centers. Disponível em: <www.abrasce.com.br>. Acesso em: out. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BLUEDORN, A. C.; JAUSSI, K. S. Organizationally Relevant Dimensions of time across levels of analysis. In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J. Multi-Level Issues in Organizations and Time. **Research in multi-level issues**. Oxford, v. 6, p. 187-223, 2007.

CAPPELLE, M. C. A. et al. A produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-56.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Líber Livro Editora, 2008.

GRISCI, C. L. I. **Trabalho, tempo e subjetividade**: a reestruturação do trabalho bancário. 2000. 314 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

GRISCI, C. L. I. et al. Modos de trabalhar e de ser de motoboys: a vivência espaço-temporal contemporânea. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

HALL, E. T. **The Dance of Life**: The Other Dimension of Time. New York: Anchor Books, 1983.

HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEGG, S. R et al. **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. p. 190-216.

HELENO, G. O mundo encantado dos shopping centers. **Revista Brasileira de Administração**, n. 74, p. 22-29, jan./fev. 2010.

HILL, L. A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

IZQUIERDO, M. J. Uso y abuso del concepto de género. In: VILANOVA, M. (Org.). **Pensar las diferencias**. Barcelona: Universitat de Barcelona/ICD, 1994. p. 31-53.

JÖNSSON, B. **Dez Considerações sobre o Tempo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

LENGLER, J. F.; 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 E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais...** Campinas, SP: ANPAD, 2001.

LOMBARDI, A. R.; HANASHIRO, D. M. Policronicidade no ambiente organizacional – uma visão conceitual. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

MELLO, H. D. A.; TONELLI, M. J. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

MELO, M. C. O. L. et al. Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

PADILHA, V. **Shopping center a catedral das mercadorias**. São Paulo: Boitempo, 2006.

PAIVA, K. C. M.; MAGESTE, G. S. Ação, devoção e desilusão: incluindo as categorias cultura e tempo na análise da função gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PAIVA, K. C. M. et al. Proposição de escala de percepção temporal. **Tourism & Management Studies**, v. 2, special issue, p. 523-535, 2013b.

_____. Quanto tempo o tempo tem? Um estudo sobre o(s) tempo(s) de gestores do varejo em Belo Horizonte (MG). **Revista Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, p. 641-659, 2011.

_____. Tempo e gerência um estudo com gestores do varejo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

_____. O tempo no setor varejo: percepções e vivências de gerentes e vendedores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 12, special issue, p. 259-269, 2013a.

ROULEAU, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 157-192.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

SILVA, J. R. G.; WETZEL, U. Configurações de tempo e a tentativa de adaptação dos indivíduos às mudanças organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

TONELLI, M. J.; DANTAS, A. S. Sentidos do tempo no cotidiano do trabalho de gerentes. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 293-307.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.