

## O QUE FAZEM OS GESTORES? A atividade gestionária de centros comerciais

*Sofia Alexandra Cruz*  
FEP, ISFLUP, Porto, Portugal

**Resumo** A atividade profissional da gestão tem merecido uma atenção científica considerável. Porém, sabe-se ainda pouco sobre a natureza desta atividade em contextos organizacionais particulares. Este artigo propõe, assim, um exercício analítico sobre a natureza da atividade gestionária de centros comerciais. A partir de entrevistas semidiretivas com gestores, argumenta-se que a configuração da sua atividade de trabalho é processo e produto da interação com a cultura organizacional do centro comercial. Esta mobiliza-os subjetivamente mediante um espírito de adesão inscrito na ação que, por sua vez, disseminam pelos restantes atores organizacionais, no sentido de cumprir os resultados comerciais e financeiros esperados.

**Palavras-chave** gestores, atividade de trabalho, centros comerciais.

**Abstract** Scientists have spent a lot of time looking at professional managerial activities. However, so far not much is known about its nature in specific organisational contexts. This article offers an analysis of the activity of managing shopping centres. The author uses semi-directed interviews of managers to argue that their work is configured in a process and as a product of interaction with the mall's organisational culture. The latter is said to mobilise managers by instilling a spirit of adherence in action, which they in turn spread to the other organisational actors in such a way as to achieve the desired commercial and financial results.

**Keywords** managers, the activity of work, shopping centres.

**Résumé** L'activité professionnelle de la gestion suscite une attention scientifique considérable. Cependant, on sait encore peu de chose sur la nature de cette activité dans les contextes organisationnels particuliers. Cet article propose un exercice analytique sur la nature de la gestion des centres commerciaux. À partir d'entretiens semi-dirigés auprès de gestionnaires, l'article soutient que la configuration de leur activité professionnelle est un processus et un produit de l'interaction avec la culture organisationnelle du centre commercial. Celle-ci les mobilise subjectivement par le biais d'un esprit d'adhésion inscrit dans l'action, qu'ils répandent à leur tour auprès des autres acteurs de l'organisation afin d'atteindre les résultats commerciaux et financiers espérés.

**Mots-clés** Gestionnaires, activité professionnelle, centres commerciaux.

**Resumen** La actividad profesional de gestión ha merecido una atención científica considerable. Sin embargo, se sabe todavía poco sobre la naturaleza de esta actividad en contextos organizacionales particulares. Este artículo propone, así, un ejercicio analítico sobre la naturaleza de la actividad de gestión de centros comerciales. A partir de entrevistas

semi-directivas con gestores, se argumenta que la configuración de su actividad de trabajo es proceso y producto de la interacción con la cultura organizacional del centro comercial. Esta los moviliza subjetivamente mediante un espíritu de adhesión inscrito en la acción, que a su vez diseminan por los actores restantes organizacionales en el sentido de cumplir los resultados comerciales y financieros esperados.

Palabras-clave gestores, actividad de trabajo, centros comerciales

---

### **A gestão, as dinâmicas profissionais e organizacionais**

A gestão como atividade profissional surge no contexto do acréscimo e da complexificação das empresas entre meados do século XIX e inícios do século XX (Vallas, Finlay e Wharton, 2009), marcado pela separação entre a propriedade e o controlo dos negócios empresariais, que implica a emergência de uma nova categoria de assalariados com responsabilidades de avaliar e coordenar as atividades subjacentes a tais negócios (Burnham, 1962).<sup>1</sup> Este contexto evidencia uma resposta organizacional a transformações cruciais nas modalidades de produção e distribuição que emergiram em função da disponibilidade de novas fontes de energia e da crescente aplicação de procedimentos científicos e rigorosos às tecnologias industriais, e menos um resultado de fatores até aí considerados fundamentais, tais como a qualidade do empreendedorismo, a disponibilidade dos mercados de capitais e as políticas públicas (Chandler, Jr., 1977). Encaradas deste prisma, a gestão e a atividade empresarial são produtos de um contexto social específico, surgindo incrustadas historicamente em sistemas concretos e continuados de relações sociais (Granovetter, 1985), com geometria variável e que lhes conferem sentido.

Uma das consequências da crescente profissionalização da atividade de gestão ocorrida na segunda metade do século XX (Reed, 1997) é a centralidade do papel do gestor nas sociedades contemporâneas (Chanlat, 2000) e a consequente primazia de modelos *managerialistas* nas dinâmicas institucionais e organizacionais (Santiago e Carvalho, 2011), que vários autores têm considerado extremamente dogmática e impermeável ao contraditório, com repercussões negativas para o tecido social (Gaulejac, 2005; Boltanski e Chiapello, 1999). Sem pretender aprofundar as controvérsias que animam este debate, importa antes sublinhar que a atividade profissional da gestão tem merecido uma atenção científica assinalável, essencialmente a dois níveis. Por um lado, destacam-se as pesquisas clássicas sobre a natureza do trabalho dos gestores (Sayles, 1964; Stewart, 1967; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982). Numa destas

---

1 O artigo assume a gestão como atividade profissional ou profissão e não introduz nem desenvolve um leque amplo de polémicas em torno desta matéria (Khurana e Nohria, 2008; Barker, 2010). A perspetiva nele adotada aproxima-se da sociologia dos grupos profissionais (Demazière e Gadea, 2009) e afasta-se da sociologia das profissões (Dubar e Tripier, 1998), que revela uma visão mais restritiva sobre o que pode ser concetualizado como profissão.

investigações, Henry Mintzberg (1973) reflete sobre a semana de trabalho de cinco executivos, concluindo que o seu quotidiano laboral é pautado pelo cumprimento de tarefas marcadas pela brevidade, variedade e fragmentação. Mais recentemente, o mesmo autor analisa como vinte e nove gestores ocupam os seus dias de trabalho, desde um CEO (*chief executive officer*) de um banco até um gestor de um campo de refugiados (Mintzberg, 2009), contemplando desta forma contextos organizacionais diversos e determinantes para a configuração singular da sua atividade profissional. Ainda nesta linha, há um conjunto de investigações recentes, em particular no âmbito do Executive Time Use Project, em curso na London School of Economics e na Harvard Business School, que analisam os usos dos tempos dos gestores e o modo como sinalizam estilos de gestão diferenciados (Bandiera *et al.*, 2012). Estas pesquisas introduzem uma distinção entre o tempo que os gestores despendem com as pessoas internas à empresa (que trabalham no seu interior) e as externas (clientes, fornecedores, consultores, investidores e bancos), particularmente relevante já que estes profissionais trabalham junto de uma diversidade de atores organizacionais.

Por outro lado, emerge uma linha de investigação centrada na identidade profissional dos gestores e nas suas trajetórias profissionais, que tende a relativizar o papel da organização para a compreensão dos diferentes percursos gestionários (Martin e Wajcman, 2004; Bonnet e Bonnet, 2007, 2008). Estas análises enfatizam o peso da narrativa do mercado global para justificar opções de carreiras e projetos, em detrimento de lógicas associadas ao funcionamento de contextos organizacionais particulares. Se no passado determinadas empresas serviam de âncora enquadadora às disposições normativas e ocupacionais dos gestores, hoje é o mercado global que enquadra a sua condição de atores autónomos. Neste mercado, veiculam-se códigos de comportamento amplamente disseminados em diversas esferas da vida individual e coletiva, que se traduzem num universo de referências largamente partilhado num mundo empresarializado (Ehrenberg, 1991).

Tendo em linha de consideração estas duas tendências de investigação, o objetivo do presente artigo é estabelecer uma articulação entre ambas e analisar a gestão de centros comerciais, privilegiando a dimensão relativa à natureza da atividade de trabalho dos gestores, em particular os incidentes críticos e as competências por eles mobilizadas no quotidiano profissional. O centro comercial é marcado por uma cultura organizacional apanágio de um setor estratégico no comércio a retalho nacional com experiências consolidadas de internacionalização (Carvalho, 2006), que espelha por isso influências de normas e regras organizacionais características da indústria dos centros comerciais a nível global. Argumenta-se que a análise da configuração da atividade profissional dos gestores nos centros comerciais desprovida do enquadramento da cultura organizacional envolvente resulta num exercício que falha em captar a importância da articulação entre estas duas realidades que se condicionam reciprocamente (Wajcman e Rose, 2011). A cultura organizacional do centro comercial revela-se, assim, particularmente decisiva para compreender não apenas a natureza da atividade de trabalho dos gestores, como também a sua trajetória profissional, um aspeto que não é privilegiado, por exemplo, na última pesquisa de Henry Mintzberg (2009). Este enfoque analítico sobre a atividade profissional do gestor no centro comercial contribui, igualmente, para a superação da divisão intelectual entre

**Quadro 1** Perfil resumido dos entrevistados

	Características sociodemográficas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	37	48	45	40	42
Estado civil	União de facto	União de facto	Casado	Divorciado	Solteiro
Filhos	1	2	0	1	1
Nível de escolaridade	Pós-graduação	12.º ano	12.º ano	Licenciatura	Mestrado
	Trajetória profissional				
	E1	E2	E3	E4	E5
Nº de empregos	3	8	9	2	4
Setor de atividade	Centros comerciais	Setor industrial e centros comerciais	Setor industrial e centros comerciais	Centros comerciais	Banca e centros comerciais
	Situação profissional atual				
	E1	E2	E3	E4	E5
Vínculo contratual	Sem termo	Sem termo	Sem termo	Sem termo	Sem termo
Antiguidade no centro comercial	3 anos	4 anos	5 anos	2 anos	3 anos
Nível salarial (euros)	1500-2000	1500-2000	1500-2000	1500-2000	1500-2000
Horário de trabalho	Isenção de horário	Isenção de horário	Isenção de horário	Isenção de horário	Isenção de horário

os teóricos do trabalho e das organizações, sugerida por Haveman e Khaire (2006), que tendem a analisar estas duas realidades como entidades autónomas. Torna-se imperativo, para uma análise sociológica integrada, que ambas as realidades sejam perspetivadas nas suas interdependências, de modo a compreender como a estruturação e as dinâmicas organizacionais, por um lado, e o exercício da atividade de trabalho, por outro, se articulam entre si.

### Metodologia de pesquisa

O trabalho empírico que fundamenta este artigo baseia-se num estudo de caso sobre gestores de centros comerciais da região Norte do país, na área metropolitana do Porto, que procurou analisar em profundidade a natureza da sua atividade de trabalho, nomeadamente os incidentes críticos e as competências profissionais que mobilizam no seu quotidiano profissional.<sup>2</sup> Trata-se de um estudo de caso de

2 A pesquisa elege os centros comerciais como contexto organizacional de análise, pois encontra-se inserida no âmbito de um projeto mais vasto que visou estudar a diversidade de grupos profissionais nos centros comerciais e as suas relações de interdependência. Este projeto desenvolveu-se na Universidade do Porto (Portugal) e na Universidade de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (França), com a seguinte referência: "Grupos profissionais nos serviços: categorizações sociais, mercados de trabalho, atividades e trajetórias profissionais" (SFRH/BPD/43345/2008).

tipo fenomenológico (Easterby-Smith, Thorpe e Lowe, 1991), cujo desenho visou compreender como trabalham estes profissionais (Yin, 1994). A sua realização implicou a consulta dos *websites* dos centros comerciais da área metropolitana do Porto, para a identificação dos gestores responsáveis e posterior definição da lista de contactos a estabelecer. Importa referir que nem todos os gestores interpelados formalmente através de *e-mail* aceitaram participar no projeto, mediante a concessão de uma entrevista, alegando questões de sigilo profissional, e que os gestores abordados por colegas anteriormente entrevistados, a pedido da equipa de investigação do projeto, não se mostraram disponíveis. Esta situação justifica assim que tenham sido entrevistados apenas cinco dos nove gestores dos centros comerciais da área metropolitana do Porto.

O guião das entrevistas semiestruturadas contemplou quatro blocos temáticos: o primeiro incluiu questões sobre a situação profissional atual dos gestores; o segundo integrou perguntas sobre a natureza da atividade de trabalho gestonária; o terceiro permitiu recolher informações sobre a trajetória profissional dos gestores; e, finalmente, o quarto incidiu sobre a caracterização sociodemográfica dos entrevistados. As entrevistas decorreram, entre junho de 2011 e janeiro de 2012, nas instalações dos centros comerciais, em salas de reuniões da área administrativa localizada no último piso do edifício comercial, em dias da semana ao final da tarde, e tiveram uma duração média de duas horas.

O tratamento das cinco entrevistas seguiu uma lógica compreensiva (Demazière e Dubar, 2004; Guerra, 2006) e consistiu numa análise de conteúdo temática, em particular, do bloco de questões relativas à natureza da atividade de trabalho dos gestores, privilegiando os incidentes críticos e as competências mobilizadas. O quadro 2 do presente artigo documenta uma parte dessa análise de conteúdo temática que incidiu sobre as ações desenvolvidas pelos gestores no seu quotidiano de trabalho. A estratégia analítica seguida implicou considerar os entrevistados na condição de atores, inseridos em contextos de ação particulares, e por conseguinte um centramento nos significados que constroem a partir da sua participação nos mesmos (Weick, 1995). Esta construção de significados materializa-se no conceito de *sensemaking* proposto por Weick (1995), cujas sete características se descrevem de seguida. O *sensemaking* (i) enraíza-se na identidade dos indivíduos; (ii) é retrospectivo, na medida em que apela aos saberes passados; (iii) depende das interações sociais entre sujeitos; (iv) implica que os indivíduos retirem pistas do contexto onde estão inseridos, as interpretem e as operacionalizem nas suas ações; (v) sugere que os sujeitos são condicionados e condicionam os contextos em que participam; (vi) é conduzido pelo que aparenta ser mais plausível; e, finalmente, (vii) apresenta um cariz permanente. Todas estas características se revelam cruciais para compreender as práticas de trabalho e os discursos que sobre elas os gestores entrevistados produzem.

As informações reunidas no quadro 1 permitem apreciar o perfil resumido dos entrevistados, no que diz respeito às propriedades subjacentes à sua condição sociodemográfica, profissional e organizacional.

Cinco tendências merecem ser destacadas: a presença exclusiva de indivíduos do sexo masculino; a trajetória profissional marcada por experiências de trabalho nos centros comerciais; a reduzida antiguidade no centro comercial; a ausência de

um horário de trabalho predefinido e o idêntico nível salarial. É relevante sinalizar que estas tendências se associam, como se analisará, a uma cultura organizacional coesa e robusta, amplamente disseminada, interiorizada e reproduzida pelos gestores, que homogeneiza as práticas gestionárias e as perceções sobre elas (Bonnet e Bonnet, 2007). Deste modo, justifica-se que, ao longo da apresentação e discussão dos resultados empíricos do estudo, não se mobilizem as variáveis documentadas no quadro 1, relativas quer à situação profissional atual, quer à trajetória profissional, quer ainda à caracterização sociodemográfica, porquanto não se registam diferenças analíticas no exercício da atividade gestionária imputáveis às mesmas. Com efeito, os gestores entrevistados protagonizam coletivamente um processo de identificação e pertença à profissão gestionária enquanto corpo social inscrito na ação.

### **O centro comercial: campo, estrutura e cultura organizacionais**

O centro comercial enquanto organização comporta um imenso e complexo sistema de interações individuais e coletivas protagonizadas por diversos atores: a administração ou direção-geral, os promotores,<sup>3</sup> os lojistas,<sup>4</sup> e os clientes.<sup>5</sup> No entanto, a estrutura organizacional de qualquer centro comercial apresenta uma configuração idêntica e articula-se com práticas gestionárias homogêneas, tal como se verifica nos cinco centros comerciais contemplados no estudo de caso que sustenta este artigo. Estas constatações tornam oportuna a mobilização dos contributos teóricos de DiMaggio e Powell (1983), como matriz heurística da realidade organizacional do centro comercial, em particular os conceitos de campo organizacional e isomorfismo institucional. O primeiro remete para uma realidade constituída por vários atores que exercem uma ação contínua de normalização, veiculando critérios de legitimidade que definem modos de funcionamento organizacional. Ao longo do

- 
- 3 Os promotores são as empresas que realizam a promoção do centro comercial para posteriormente o venderem a outras empresas que serão suas proprietárias quando o mesmo abre ao público.
  - 4 Os lojistas encontram-se classificados segundo a natureza da atividade que desenvolvem e de acordo com a dimensão e localização das lojas. Na verdade, a matéria da sua localização não é um fator despidendo, pois as lojas situadas junto das designadas lojas-âncora tendem a beneficiar precisamente do seu fluxo de clientes. Em termos de ocupação, na maioria dos casos o lojista assina um contrato de utilização com a administração, o qual estipula as regras pelas quais se deve reger a relação estabelecida entre ambos. Tal contrato implica a existência de uma remuneração (conhecida, fora do contexto de centros comerciais, como renda) que pode ser classificada em três tipos: a remuneração mínima (valor pago pelo lojista por metros quadrados utilizados), a remuneração variável (percentagem de vendas brutas, líquida de IVA, que o lojista paga ao promotor do centro comercial) e a remuneração total que agrupa as duas anteriores e outros valores extra a cobrar (Carvalho, 2006).
  - 5 Os clientes revelam-se atores chave neste local de negócios, já que sem a sua presença não se realizam compras nem, conseqüentemente, transações financeiras, o que inviabiliza a manutenção da atividade comercial. A preocupação de oferecer bens e serviços progressivamente adaptados às vivências quotidianas dos clientes, proporcionando-lhes diferentes experiências e criando-lhes novas necessidades, é uma missão dos lojistas em articulação com as outras entidades que participam do funcionamento do centro comercial.

tempo, cada campo organizacional conhece um processo de homogeneização através do isomorfismo institucional. Por outras palavras, a questão central para DiMaggio e Powell é perceber por que motivos as organizações se revelam tão similares entre si (McKinley e Mone, 2003). Para a sua compreensão, consideram a ocorrência de três processos sociais, mediante os quais o isomorfismo institucional se concretiza (DiMaggio e Powell, 1983; McKinley e Mone, 2003). O primeiro corresponde ao isomorfismo coercivo, que deriva da pressão imposta pela regulação governamental e pelas orientações administrativas que autorizam determinadas estratégias e estruturas organizacionais. O segundo equivale ao isomorfismo mimético, uma tendência para a obtenção da conformidade pela imitação, que pode resultar em respostas eficientes face à incerteza. O terceiro consiste no isomorfismo normativo, originário de pressões impostas por atores coletivos, como associações profissionais e comerciais que se posicionam sobre como a organização deve ser e como se deve comportar. Tratando-se de uma tipologia analítica, sabe-se que a realidade empírica das organizações pode contemplar diferentes combinações destes processos (DiMaggio e Powell, 1983). Pensando em particular no caso do centro comercial, e atendendo à já referida diversidade de atores que o compõem, constata-se que acomoda os três processos sociais catalisadores do isomorfismo institucional. Com efeito, esta organização cumpre orientações emanadas quer do poder central e local, quer de associações profissionais e comerciais, relativamente à sua configuração e estruturas de funcionamento. Simultaneamente, controla o desempenho de organizações similares, o que conduz a padrões organizacionais consideravelmente homogêneos, alimentados pela concentração da indústria dos centros comerciais num reduzido número de grupos económicos. Tais processos de isomorfismo institucional permitem perceber como as práticas gestionárias no centro comercial se replicam e mimetizam dentro deste campo organizacional.

Os conceitos de campo organizacional e isomorfismo institucional acima caracterizados aludem a dimensões relacionadas quer com a estrutura e dinâmicas de funcionamento organizacional, quer com a cultura da organização. Assim sendo, impõe-se uma reflexão sobre estas dimensões para o contexto do centro comercial. Seguindo a proposta analítica de Mintzberg (1995) sobre a estruturação das organizações, é possível identificar cinco estruturas organizacionais: a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura adocrática e a estrutura divisionalizada. Sem ter a pretensão de descrever isoladamente cada uma destas cinco configurações nas singularidades que revelam em termos de componentes chave, mecanismos de coordenação, parâmetros de conceção e fatores de contingência, apresenta-se antes a realidade do centro comercial, privilegiando a análise sobre a administração e de que forma reúne características de várias daquelas configurações. A administração do centro comercial integra a direção comercial, administrativa e financeira, a direção de *marketing* e a direção de operações.<sup>6</sup> O diretor-geral

---

6 Os centros comerciais não disponibilizaram documentos sobre os diferentes contextos de trabalho na administração, o que impossibilitou uma análise documental exaustiva da especificidade dos mesmos, em termos das suas configurações e dinâmicas de funcionamento.

corporiza o vértice estratégico do centro comercial, cabendo-lhe velar pelo bom funcionamento das referidas direções que lhe estão subordinadas, e assumir o planeamento, a implementação e o controlo do centro comercial conforme as indicações fornecidas pelas entidades promotoras, e, acima de tudo, salvaguardar o cumprimento do seu regulamento interno e as normas gerais dos contratos de utilização das lojas. As diferentes direções constituem a linha intermédia e estabelecem o elo de ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional. Com efeito, o diretor comercial, administrativo e financeiro trabalha muito de perto com o diretor-geral (gestor) e desempenha funções de seu adjunto. O diretor de *marketing* assume a tarefa de assessorar a direção-geral na área da sua competência. Finalmente, o papel do diretor de operações é o de coordenar as incumbências relativas à segurança do edifício, ao funcionamento e manutenção dos equipamentos técnicos existentes, à salvaguarda e conservação das áreas comuns que compõem o edifício comercial. A estrutura organizativa do centro comercial pode ser assim encarada, no âmbito da sua administração, como uma burocracia profissional que se caracteriza pela prevalência, ao nível dos mecanismos de coordenação, da standardização das qualificações, frequentemente articulada com a standardização dos processos de trabalho (burocracia mecanicista), mesmo que estes padrões tenham origem fora da estrutura da organização, e com o ajustamento mútuo (estrutura simples). Os seus profissionais trabalham de modo interdependente e possuem autonomia e controlo sobre as suas ações. Por contar com uma forte profissionalização, os diretores agrupam-se assim em unidades de base funcional.

A configuração estrutural do centro comercial e as suas dinâmicas de funcionamento interligam-se profundamente com a sua cultura organizacional. Esta última é entendida como o conjunto articulado de dispositivos que uma organização constrói, descobre ou desenvolve ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por terem funcionado de modo eficiente e eficaz, se consideram meios operatórios a serem transmitidos aos atores organizacionais como a forma adequada de perceber, pensar e agir face a problemas similares (Schein, 1985). Dito de outro modo, a cultura da organização corresponde a um mapa cognitivo passível de ser utilizado pelos atores, que permite desenvolver perspectivas comuns cristalizadas em factos, rotinas ou convenções codificadas e traduzidas em regras de comportamento e de ação de cariz normativo (Ménard, 2004). A perspectiva de Schein (1985) aponta para a existência de três níveis da cultura organizacional: os artefactos e comportamentos, os valores e os pressupostos básicos. O primeiro nível equivale às manifestações físicas e comportamentais observáveis e às estruturas e processos organizacionais visíveis, por exemplo, o edifício, a tecnologia, os rituais de saudação, entre outros, correspondendo à parte mais tangível da cultura organizacional, embora nem sempre facilmente decifrável. Os valores são entendidos como os princípios, objetivos e códigos de conduta da organização. Finalmente, os pressupostos básicos consubstanciam-se nas crenças partilhadas da organização e constituem os fundamentos inconscientes de valores e comportamentos. Trata-se do nível mais difícil de apreender, medir e explicar. Na sua composição tripartida, a cultura organizacional contém elementos passíveis de gerar processos

**Quadro 2** A natureza da atividade de trabalho gestonária do centro comercial

Ação	Descrição da ação
Avaliar	Conhecer dimensões fortes e frágeis das várias partes
Controlar	Medir indicadores de desempenho (taxas de ocupação das lojas, remunerações provenientes dos contratos de utilização com lojistas e vendas das lojas)
Escutar	Ouvir ativamente as pessoas que trabalham no e para o centro comercial e suas expetativas
Implementar	Operacionalizar planos previamente delineados
Improvisar	Ter capacidade para lidar com incidentes críticos do quotidiano do centro comercial
Inovar	Detetar oportunidades de negócio com novos lojistas
Mediar	Estabelecer ligações dentro e fora do centro comercial
Negociar	Alcançar consensos entre as pessoas que trabalham no e para o centro comercial
Planear	Elaborar pontos de situação e delinear metas a concretizar
Representar	Assumir os interesses do centro comercial
Reportar	Informar as partes interessadas sobre atividade do centro comercial ao nível de receitas e despesas
Sensibilizar	Alertar para a complexidade organizacional do centro comercial

de integração, diferenciação e fragmentação (Martin, 2004), todavia sempre numa lógica organizacional de ecologias ligadas (Abbott, 2003), que sublinha justamente a existência de realidades organizacionais múltiplas e interdependentes (Menger, 2003). No caso do centro comercial, e considerando a moldura concetual de campo e estrutura organizacionais já explorada, sobressaem as lógicas de integração que promovem uma organização culturalmente coesa e articulada. O primeiro dos níveis da cultura organizacional (Schein, 1985) — artefactos e comportamentos — permite chegar a quatro tipos de cultura organizacional: cultura baseada no poder, no papel, na tarefa e nas pessoas (Handy, 1993). À semelhança do exercício realizado sobre as configurações organizacionais, também aqui se analisam apenas os tipos de cultura organizacional observáveis no contexto do centro comercial.

O centro comercial reúne características da cultura baseada no poder e na tarefa. Com efeito, esta organização comercial está centrada na figura do seu gestor e o exercício da sua função depende da confiança e empatia das direções que com ele trabalham. Destaca-se a existência de regras e procedimentos codificados, e o desempenho avaliado em função de resultados. O controlo é amplamente exercido pelo gestor do centro comercial em articulação com as direções, a quem é concedida uma autonomia e um controlo sobre as suas ações, tal como mencionado anteriormente. O trabalho colaborativo entre direção-geral (gestor) e direções técnicas permite também reconhecer no centro comercial traços da cultura baseada na tarefa. Esta privilegia ao nível da sua administração um trabalho interdependente e em equipa cuja avaliação de desempenho prevê recompensas pelos resultados alcançados. Finalmente, trata-se de uma organização onde a flexibilidade e a sensibilidade ao mercado se revelam prioritárias.

Cabe ao gestor do centro comercial, coadjuvado pelas diferentes direções técnicas, a função primordial de estabelecer mecanismos de ligação entre grupos e indivíduos (Martin, 2005), de modo a garantir que, pelo exercício dos seus papéis, contribuam para a coprodução de uma ordem pública (Ocqueteau, 1996) de cariz comercial.

### **A natureza da atividade de trabalho gestonária de centros comerciais**

A atividade profissional da gestão tem merecido a atenção de várias investigações de natureza quantitativa e qualitativa (Vallas, Finlay e Wharton, 2009). No caso português destaca-se a pesquisa recente de Sofia Amândio (2013), que propõe uma análise sobre os diplomados em gestão no mercado de trabalho, problematizando questões relativas à classe social, à transição para o mercado de trabalho e ao grau de satisfação na profissão. Todavia, não tem sido privilegiada a análise da atividade de trabalho dos gestores em contextos organizacionais específicos, o que significa um vazio analítico em termos da relação entre o desempenho profissional do gestor e as especificidades das organizações geridas. Deste modo, surge a pertinência em refletir qualitativamente sobre o que fazem os gestores no centro comercial, discutindo em concreto a natureza da sua atividade de trabalho neste contexto organizacional. Optou-se por considerar a atividade de trabalho como ação humana, material e imaterial, em detrimento da perspetiva que a vincula à noção de tarefa, mais associada a modalidades prescritas de gestos e movimentos na esteira do paradigma taylorista de organização do trabalho (Velo, 2004). A análise sobre a atividade de trabalho dos gestores nos centros comerciais contemplou assim as dinâmicas de interação e as modalidades de cooperação subjacentes ao seu exercício. Os depoimentos dos entrevistados sugerem precisamente várias ações, de grau de importância idêntico, que foram categorizadas e sintetizadas no quadro 2.

Estas ações remetem essencialmente para domínios imateriais que abundam no quotidiano destes gestores. No entanto, urge ter presente que alguns domínios imateriais, como por exemplo o planeamento, pressupõem ações materiais que se concretizam na elaboração de relatórios de gestão cujos indicadores principais cobrem fundamentalmente a análise geral de atividade do centro comercial sobre as áreas comercial, de *marketing* e operacional. Veja-se, a este propósito, o depoimento do seguinte entrevistado:

Na minha função o planeamento é muito importante, não fazemos esse trabalho sozinhos, tenho uma equipa na área comercial, administrativo-financeira, [de] operações, trabalhamos muito de perto uns com os outros, só assim o negócio do centro comercial pode funcionar... isto é uma espécie de câmara municipal e eu sou uma espécie de presidente, por isso tenho que estar a par de tudo o que se passa, embora não tenha que dominar tecnicamente todos os assuntos, por exemplo da área administrativo-financeira, percebo muito pouco, mas há um responsável em quem confio muito, em conjunto fazemos com que o centro comercial cumpra a sua missão... [E2, cf. quadro 1]

O planeamento articula-se com a necessidade de escutar ativamente as pessoas que trabalham no e para o centro comercial, com o intuito de saber gerir as suas expectativas e sensibilizá-las para a complexidade do contexto organizacional onde trabalham. Esta escuta ativa, quando cuidadosamente conduzida, permite desencadear processos de avaliação de desempenho menos conflituosos, e acionar mecanismos de controlo amplamente aceites. Trata-se de estratégias inseridas no âmbito de uma ideologia gestonária (Boltanski e Chiapello, 1999), que constrói e operacionaliza meios indutores da transformação do *eu* das partes subordinadas, do reforço do trabalho em equipa e de uma atitude mental positiva, que em conjunto contribuem para o cumprimento dos objetivos dos centros comerciais. Esta ideologia gestonária foi igualmente problematizada no contexto de uma pesquisa sobre os vendedores de lojas nos centros comerciais (Cruz, 2010). Também aí se discutiu a ocorrência de um conjunto de princípios e práticas gestonárias que docilizavam representações e comportamentos no espaço social de trabalho, mediante dispositivos de controlo e dominação da própria corporeidade capazes de fabricar corpos dóceis (Foucault, 1975), disciplinados e facilitadores do cumprimento dos objetivos das lojas e dos centros comerciais. É relevante sublinhar que a análise agora conduzida a propósito da atividade de gestão dos centros comerciais permite enquadrar de um modo mais cabal as lógicas relativas à pressão e controlo que o grupo profissional dos vendedores de lojas declarava sentir (Cruz, 2010).

Com efeito, a questão do controlo (Fantasia, 2001) é particularmente central na gestão dos centros comerciais, implicando, como se observa no quadro 2, uma medição periódica de indicadores de desempenho, tais como as taxas de ocupação das lojas, as remunerações provenientes dos contratos de utilização com lojistas e as suas vendas. Implica, igualmente, que o gestor estabeleça relações com pessoas internas (administração, lojistas, clientes) e externas ao centro comercial (entidades promotoras, proprietárias, empresas subcontratadas de vigilância e limpeza), no sentido de assumir os interesses e aumentar as receitas do centro comercial. Nestas relações, e segundo os entrevistados, a capacidade de negociação revela-se crucial para reduzir conflitos e ampliar consensos, o que nem sempre é fácil, pois a diversidade de atores organizacionais no centro comercial é muito alargada, bem como os desafios que as interações entre eles desencadeiam.

O nosso papel é muito delicado, temos que gerir e isso implica muitas coisas... temos que conhecer muito bem o negócio da indústria dos centros comerciais, gerir um centro comercial não tem nada a ver com gerir uma outra qualquer empresa, é por isso que o nosso trabalho é tão desafiante, estão sempre coisas a acontecer num centro comercial... a partir do momento em que estamos abertos trezentos e sessenta e cinco dias e catorze, quinze horas por dia e a receber público, milhares de pessoas por ano, estão sempre coisas a acontecer. Sempre. É... por mais [...] que nós tenhamos há sempre qualquer coisa que se sobrepõe em termos de prioridades e que nós temos que dar respostas. [E4, cf. quadro 1]

Compreende-se pois que o *sensemaking* (Weick, 1995) dos gestores acarrete retirem pistas do contexto organizacional onde se inserem, as quais são alvo de

interpretações e operacionalizações no âmbito da sua atividade de trabalho quotidiana. Aquele sugere igualmente que a atividade gestionária é apreendida enquanto processo e produto de padrões de interações funcionais e simbólicas configuradas pela cultura organizacional do centro comercial.

#### *Os incidentes críticos na atividade de trabalho*

A ocorrência de incidentes críticos é particularmente reveladora da singularidade da atividade de gestão nos centros comerciais. Entende-se por incidente crítico qualquer anomalia que sucede no quotidiano do centro comercial e carece de intervenção célere do gestor. Todos os gestores entrevistados se reportam a esta questão e sublinham a necessidade imperiosa de encontrar formas expeditas para a sua resolução.

O diretor do centro tem que saber tudo o que se vai passando de anormal. O que é anormal? É um incidente com uma pessoa ou... um incêndio, um incêndio é o nosso grande medo. Tudo isso que aconteça na ausência do gestor... há um procedimento em que o gestor imediatamente é contactado e tem que saber. Eu, por exemplo... poderá haver colegas meus que em determinadas alturas ou ao fim de semana não estejam contactáveis, mas eu estou, aliás é um imperativo da profissão, porque nós somos responsáveis. Primeiro, temos uma responsabilidade civil daquilo que acontece no centro comercial e eu isso levo muito a sério, muito a peito, depois também para controlo da situação: eu tenho que perceber se a minha equipa está à vontade para lidar... [E5, cf. quadro 1]

O processo de gerir os incidentes críticos materializa precisamente algumas das ações documentadas no quadro 2, nomeadamente, as seguintes: *avaliar, escutar, improvisar, negociar e representar*. Atente-se nos seguintes depoimentos:

Temos que saber avaliar quem pode intervir e deve numa situação crítica da vida do centro comercial, há muitas partes envolvidas, mas nós, gestores temos que ter o discernimento para dar lugar a uma avaliação eficiente e eficaz dessas situações, temos que interpretar as situações, para isso é muito importante escutar as partes envolvidas... por exemplo, quem estava presente quando deflagrou o incêndio, não importa se foi o segurança, a auxiliar da limpeza, há que compreender a lógica organizacional e os fatores de contexto, ter capacidade para improvisar... [E2, cf. quadro 1]

No quotidiano do centro comercial pode acontecer muita coisa, e muita coisa diferente, imagine que uma parede cai durante a noite, é necessário que o gestor do centro comercial seja logo informado, imagine que há feridos, pois uma equipa de manutenção estava a realizar uma operação nessa altura... este episódio vai implicar polícia, INEM... enfim uma grande agitação... o que é necessário? Saber gerir conflitos, esta é outra dimensão que temos na nossa profissão, negociar entre várias partes, que representam interesses, e claro temos sempre que representar os interesses do centro comercial... [E1, cf. quadro 1]

Estas ações no âmbito da gestão de incidentes críticos evidenciam um compromisso operatório entre o lugar que o gestor ocupa no vértice estratégico do centro comercial, já analisado aquando da caracterização da sua estrutura e cultura organizacionais, e a forma como este profissional avalia e interpreta as exigências subjacentes a tais incidentes. No âmbito destas exigências coloca-se a questão relacionada com as condições de exercício do trabalho, a saber, os horários de trabalho. Com efeito, aos gestores dos centros comerciais exige-se uma disponibilidade permanente, que sai reforçada com a existência de uma isenção de horário de trabalho,<sup>7</sup> documentada no quadro 1. Aliás, lembre-se que o último depoimento do Entrevistado 5 sublinha precisamente esta questão como sendo “um imperativo da profissão”. O referido compromisso operatório entre a posição que o gestor ocupa no vértice estratégico da organização e os seus dispositivos de avaliação e interpretação sobre os incidentes críticos que pontuam o quotidiano do centro comercial, materializa uma cultura organizacional que reúne traços da cultura baseada no poder e na tarefa (Schein, 1985). Dito por outras palavras, uma cultura organizacional que, apesar de se caracterizar pelo centramento na figura do gestor, exige um trabalho interdependente e colaborativo entre direção-geral (gestor) e direções técnicas, reconhecendo a importância das dinâmicas de interação e das modalidades de cooperação no exercício das atividades, com vista a assumir o planeamento, a implementação e o controlo do centro comercial.

A cultura organizacional dos centros comerciais mobiliza, assim, subjetivamente os gestores para um espírito de adesão mediante o qual se inculcam operadores ideológicos (Pinto, 2006), sintonizados com as novas exigências do mercado ao nível da qualidade, reatividade, eficiência, eficácia e inovação. Por sua vez, os próprios gestores tratam de disseminar tais operadores junto dos vários níveis hierárquicos. Estes operadores resultam na construção de um espírito de equipa, apanágio da dimensão normativa do novo discurso sobre o profissionalismo (Fournier, 1999; Evetts, 2005), que apela em simultâneo a valores profissionais e a obrigações morais, como a automotivação e a autoexploração. É pertinente referir que, à semelhança dos gestores, a disponibilidade e a isenção de horário de trabalho constituíam igualmente atributos associados ao perfil dos vendedores com funções de chefia nas lojas dos centros comerciais (Cruz, 2010). No caso destes profissionais a possibilidade de gerirem as horas diárias de trabalho significava, frequentemente, excederem a carga horária semanal de trabalho, quer prolongando a sua presença na loja, quer a trabalhar em casa para concluir tarefas relacionadas com questões burocráticas, como por exemplo o preenchimento de formulários e o tratamento de matérias relativas à formação do pessoal das lojas.

A ocorrência e a resolução de incidentes críticos surgem associadas a uma perceção subjetiva generalizada de ausência de rotinas no exercício do papel profissional de gestor do centro comercial.

---

7 Na lei nº 99/2003, de 27 de agosto, que aprova o Código do Trabalho, no capítulo II, relativo à *Prestação do trabalho*, secção III, *Duração e organização do tempo de trabalho*, subsecção III, *Horário de trabalho*, artigo 177.º, lê-se que pode ser isento de horário de trabalho o trabalhador que se encontre na seguinte situação: “[...] exercício de cargos de administração, de direção, de confiança, de fiscalização ou de apoio aos titulares desses cargos [...]” (p. 5586).

O quotidiano nunca é igual... se eu lhe disser as coisas que faço num dia, pode até achar que o que lhe estou a contar não é real, que não acontece no meu dia de trabalho, mas acontece, apesar de as pessoas às vezes não perceberem o que é que eu como gestor do centro comercial faço exatamente. A questão das rotinas é essencial, muitas vezes as pessoas lamentam-se que o seu trabalho é sempre igual, ora eu aqui tenho uma situação muito privilegiada, pois tenho muito poucas rotinas, há sempre coisas a acontecer, diferentes, o que [é] ótimo e estou sempre a aprender... [E2, cf. quadro 1]

O testemunho deste gestor alude à inexistência de rotinas, porquanto o seu trabalho é marcado pela brevidade, variedade e fragmentação, características aliás em sintonia com os resultados de pesquisas clássicas que se debruçaram sobre a natureza do trabalho dos gestores (Sayles, 1964; Stewart, 1967; Mintzberg, 1973; Kotter, 1982), já sinalizadas no início do artigo. Todavia, as rotinas existem e revelam-se fundamentais até mesmo para lidar com os incidentes críticos.

Nas situações mais críticas da vida do centro comercial é necessário cumprir um conjunto de procedimentos que estão estabelecidos, há muitos que devemos cumprir para assegurar a condução das situações da melhor forma possível, é por isso que estamos sempre em contacto com a polícia municipal, temos sempre que trabalhar em equipa, rotinizar algumas operações, para percebermos o que está a acontecer no centro comercial. [E5, cf. quadro 1]

A gestão de incidentes críticos implica, assim, a mobilização de um conjunto de rotinas organizacionais que integram os já referidos meios operatórios transmitidos aos atores organizacionais, como a forma adequada de perceber, pensar e agir no âmbito da construção da cultura organizacional. Assumindo as rotinas organizacionais como a base de comportamentos proporcionadores de padrões de interação que constituem respostas eficazes para a superação de problemas particulares, a teoria evolucionista das empresas (Coriat e Weinstein, 1995) preconiza rotinas com matizes diferentes, estáticas e dinâmicas. As rotinas organizacionais de cariz estático consubstanciam-se em práticas organizacionais repetidas, enquanto as segundas se pautam pela incorporação de novas aprendizagens, resultantes de episódios do quotidiano das organizações que ditam a redefinição ou mesmo o abandono de práticas anteriores. Ambas atravessam a atividade de gerir centros comerciais, embora a já mencionada percepção subjetiva dos gestores entrevistados tenda a enfatizar a sua ausência, se bem que, quando as assumem, privilegiam a dimensão de natureza mais dinâmica.

Não temos rotinas, mas quando elas existem acabam por corresponder a episódios que sucedem várias vezes no dia a dia do centro comercial, mas nunca exatamente da mesma forma, pois ora as situações são diferentes, ora as pessoas envolvidas são diferentes, é um trabalho que implica uma dimensão relacional muito forte, temos que comunicar muito, por isso é difícil formatar ou predefinir exatamente a medida de pensar e agir. [E3, cf. quadro 1]

Na ocorrência de incidentes críticos os gestores chamam a si a orientação operacional e estratégica das situações, mobilizando competências específicas profundamente disseminadas na trama da cultura organizacional dos centros comerciais onde se vão integrando e construindo.

*As competências mobilizadas na atividade de trabalho*

Não se pretende dar conta de todo o debate teórico e empírico sobre as competências e a atividade de trabalho, pois várias pesquisas já se debruçaram sobre o assunto (Almeida, 2005; Almeida e Rebelo, 2004; Lopes e Suleman, 2000; Parente, 2003; Veloso, 2004). Todavia, importa mencionar que a passagem do *modelo das qualificações* ao *modelo da competência*<sup>8</sup> surge num contexto em que a mutação das fontes de competitividade coloca em jogo novos modelos de organização de empresas e afeta os fundamentos dos sistemas de relações profissionais e do direito do trabalho elaborado no decurso do último século de história industrial (Paradeise e Lichtenberger, 2001). Autores como Dubar (1996), sugerem que é no final da década de 80 do século XX que emergem as controvérsias acerca daquela passagem, no sentido em que não se trata de o trabalhador ocupar um posto de trabalho, mas de participar de modo ativo no cumprimento dos objetivos das organizações.

O presente artigo considera os saberes e os saberes-fazer ou operacionais, respetivamente, como as componentes teórica e prática das competências (Almeida, 2005). A primeira componente reporta aos conhecimentos teóricos, que se revelam fundamentais para o exercício de uma atividade profissional. Convém relembrar que esta pesquisa assume a gestão como atividade profissional ou profissão, afastando-se de um amplo e polémico debate em torno desta problemática (Khurana e Nohria, 2008; Barker, 2010). A perspetiva nela adotada aproxima-se assim da sociologia dos grupos profissionais (Demazière e Gadea, 2009) e afasta-se da sociologia das profissões (Gonçalves, 2006; Dubar e Tripier, 1998), que preconiza uma abordagem mais restritiva sobre o que pode ser concetualizado como profissão, nomeadamente pelo facto de a vincular à posse de um diploma escolar de nível superior. Compreende-se pois que nem todos os gestores entrevistados possuam uma habilitação académica na área específica da gestão, tal como documenta o quadro 1. Nesta componente das competências, importa sublinhar a unanimidade entre os entrevistados acerca da assunção de que o conhecimento teórico prévio sobre o negócio da indústria dos centros comerciais é fundamental para a sua atividade gestonária.

---

8 Como referem Paradeise e Lichtenberger (2001), se em termos teóricos o *modelo da qualificação* se opõe ao da *competência*, pelo facto de o primeiro se centrar na articulação entre capacidades individuais dos trabalhadores, antiguidade e posto de trabalho, e o segundo configurar a cooperação, a autonomia, a responsabilidade e valorizar o envolvimento, a mobilização dos trabalhadores e a questão da avaliação, já ao nível empírico esta oposição não parece tão acentuada. Na verdade, os sistemas de classificação baseados no *modelo da qualificação* apresentam uma diversidade assinalável e, em determinados segmentos profissionais, nem sempre a sua operacionalização é posta em prática. Também no que concerne à operacionalização do *modelo da competência* se registam duas modalidades de avaliação, uma totalmente individualizada e uma avaliação da competência de um coletivo entendido como uma totalidade (p. 33)

O conhecimento do negócio é uma característica importante, pensar no negócio e ler as tendências do mercado, tentar andar sempre um bocadinho à frente [...], termos uma noção das várias áreas desta indústria e saber a melhor forma de operacionalizá-las [...] mas há também conhecimentos mais práticos que mobilizamos fruto da nossa experiência no negócio, que implicam saber comunicar, lidar com as pessoas, temas mais técnicos e assuntos relacionados mais com a lógica do centro comercial. [E4, cf. quadro 1]

Para gerirmos temos que conhecer muito bem o negócio que é o centro comercial, é uma indústria completamente diferente... muitos colegas e colegas têm anteriores experiências de gerir empresas... não tem nada a ver, aliás os que chegam pela primeira vez ao mundo do centro comercial, já com experiência profissional longa, são casos raros... muitas carreiras têm-se construído nesta indústria [...] [E1, cf. quadro 1]

Já passei por vários centros comerciais dentro do mesmo grupo económico, quando conhecemos um, estamos aptos a trabalhar noutros, pois as lógicas são semelhantes, embora as pessoas que trabalhem connosco não exatamente... o conceito é o mesmo, por isso é muito importante nós conhecermos o negócio, as suas estratégias... [E2, cf. quadro 1]

Esta unanimidade entre os entrevistados face à importância do capital teórico para a gestão do centro comercial ilustra como as perceções gestionárias se replicam e mimetizam neste campo organizacional através das já caracterizadas lógicas processuais de homogeneização garantidas pelo isomorfismo institucional, na sua tripla composição coerciva, mimética e normativa (DiMaggio e Powell, 1983).

No âmbito dos saberes-fazer ou operacionais como dimensão prática das competências (Almeida, 2005), elegem-se três eixos analíticos: o eixo técnico, o eixo organizacional e o eixo relacional (Veltz, 2000). O nível técnico sugere a necessidade de dominar matérias específicas relacionadas com as áreas comercial, de *marketing* e operacional do centro comercial, cuja materialização ocorre no âmbito das ações *implementar* e *controlar* registadas no quadro 2 sobre a natureza da atividade de trabalho gestionária do centro comercial.

Quando gerimos centros comerciais é muito importante, eu diria fundamental para a nossa profissão, termos um conhecimento específico sobre áreas técnicas que embora sejam assumidas pelas direções nós supervisionamos... por exemplo, as questões relacionadas com a medição de desempenhos, no sentido de averiguarmos se a implementação dos diversos planos de atuação teve os efeitos desejados ou não. [E5, cf. quadro 1]

O eixo organizacional aponta a pertinência de conhecer a configuração e as dinâmicas de funcionamento do centro comercial. Por vezes, cada uma das diversas direções técnicas acaba por estar concentrada no cumprimento das suas tarefas e menos atenta ao trabalho das outras, o que dificulta a promoção de uma cultura organizacional cooperativa e coesa. Face a isto, o papel do gestor consiste justamente

em fomentar articulações e contribuir para a criação de um espírito de corpo em torno da organização (Cunha, Rego e Cunha, 2006), mediante a sua capacidade de *mediar, reportar, e inovar*, conforme referido no quadro 2.

Conhecer como esta estrutura funciona é muito importante, nós somos as únicas pessoas que temos esta visão de conjunto, que conseguimos colocar as pessoas em contacto umas com as outras, trocar informações entre partes interessadas por exemplo, as diferentes direções técnicas... arranjar novos lojistas, promover o trabalho em equipa e coordená-lo, temos uma visão de cima, mas próxima. Isto passa-se não só no interior do centro comercial, como no exterior... [E1, cf. quadro 1]

É claro neste depoimento que o gestor do centro comercial assegura a posição do vértice estratégico da organização, liderando sem negligenciar a promoção do trabalho em equipa, o que concretiza a já mencionada estrutura burocrática profissional (Mintzberg, 1995), orientada por uma cultura organizacional baseada no poder e na tarefa (Handy, 1993).

Finalmente, o eixo relacional respeita à capacidade comunicativa com vários atores organizacionais internos e externos ao centro comercial. Esta dimensão relacional levanta questões sérias quanto às possibilidades da sua objetivação, colocando designadamente problemas ao nível da sua aquisição e avaliação. Alguns autores tendem a designar este atributo relacional como *qualificação social* (Perret e Roustang, 1996), remetendo-o para um conjunto de competências, desde a linguagem à flexibilidade comportamental, que engloba, genericamente, todas as competências envolvidas nas relações humanas. Outros localizam-no no âmbito da *personalização do emprego*, para designar o facto de um posto de trabalho se definir tanto pela personalidade de quem o ocupa, como pela natureza objetiva das tarefas a desempenhar (Lopes e Suleman, 2000). Note-se que os entrevistados referem sempre a importância da comunicação como requisito fundamental para o exercício das suas funções, que implicam o estabelecimento de relações com subordinados, colegas, superiores e outros atores organizacionais do centro comercial. De entre os atributos comunicacionais destacam: a capacidade de escutar e de sensibilizar, traduzidas em ações referenciadas no quadro 2, a clareza da expressão verbal e não verbal, e a permanente política da “porta aberta”.

Como gestor de centro comercial, é muito importante sabermos ouvir os outros todos que integram a vida do centro comercial, é preciso ouvir, mas ouvir ativamente, não é só ouvir por ouvir, é preciso gostarmos de ouvir, do nosso papel no centro comercial, se não adotarmos esta atitude ativa não conseguimos chegar a lado nenhum, é bom que as pessoas possam confiar em nós, não só as direções técnicas da administração, mas por exemplo, os lojistas também, é muito, muito importante! [E3, cf. quadro 1]

Estes saberes-fazer ou operacionais mobilizados no âmbito da atividade gestória também apontam para uma disposição omnipresente nos depoimentos dos entrevistados, relativa ao *gosto* pelo negócio dos centros comerciais, claramente ilustrada nas últimas palavras do Entrevistado 3. Segundo as lógicas

sociocognitivas dos gestores, o *gosto* é simultaneamente uma disposição naturalmente incorporada, uma vocação, e um produto de aprendizagens profissionais passadas e presentes. Estas aprendizagens resultam de trajetórias laborais maioritariamente ocorridas no contexto dos centros comerciais (cf. quadro 1) e favoráveis à acumulação de um capital social que simultaneamente reforça e é reforçado pela cultura organizacional do centro comercial. Nessa medida, ocorre uma relação de influência recíproca entre o capital social, enquanto totalidade de recursos detidos pelos indivíduos passíveis de serem mobilizados para a realização dos seus objetivos individuais (Bourdieu, 1984), e o capital organizacional descrito como o conjunto das propriedades subjacentes à estrutura e dinâmicas de funcionamento da organização indispensáveis para a concretização dos seus resultados coletivos (Cunha, Rego e Cunha, 2006). Note-se que este último pode ser analisado em três dimensões do quotidiano organizacional do centro comercial. A dimensão estrutural reporta ao padrão global de relações estabelecidas nas diferentes áreas funcionais que o compõem; a dimensão relacional refere-se às configurações específicas dessas relações e a dimensão cognitiva respeita ao grau de partilha ou entendimento comum sobre a missão e valores organizacionais. Ambos os capitais se revelam agentes extremamente poderosos na construção e reprodução da cultura organizacional do centro comercial como sistema de normas formais e informais, crenças e valores partilhados.

### Conclusões

A discussão sobre a gestão de centros comerciais neste artigo privilegia a análise sobre a natureza da atividade de trabalho dos gestores, em particular os incidentes críticos e as competências que mobilizam no seu quotidiano profissional.

A atividade de gerir centros comerciais é da responsabilidade do gestor que integra o vértice estratégico da organização composto pela administração do centro comercial. Esta pode ser conceptualizada, sob o prisma da sua estrutura organizacional (Mintzberg, 1995), como uma burocracia profissional, com traços de burocracia mecanicista e estrutura simples, na medida em que exhibe como mecanismos de coordenação, respetivamente, a standardização das qualificações, a padronização dos processos de trabalho, e o ajustamento mútuo. Nela os profissionais laboram de forma interdependente, numa base funcional, e revelam autonomia e controlo sobre as suas ações. Por contarem com uma forte profissionalização, as direções que integram a administração do centro comercial agrupam-se em unidades de base funcional. Esta estrutura de funcionamento compósita articula-se com uma cultura organizacional cujas lógicas integradoras promovem uma organização culturalmente coesa, centrada no poder e na tarefa (Handy, 1993). Com efeito, o centro comercial sustenta as suas dinâmicas de funcionamento no poder do gestor, cujo exercício de funções depende da confiança e empatia das direções que com ele trabalham. Destaca-se a existência de regras e procedimentos codificados, sendo o desempenho de todos avaliado em função de resultados e prevendo a

atribuição de recompensas materiais e não materiais. O controlo é da responsabilidade do gestor em articulação com as direções do centro comercial. A cultura organizacional baseada na tarefa materializa-se em dinâmicas colaborativas entre direção-geral e direções técnicas, e na promoção de um trabalho interdependente e em equipa.

O centro comercial mobiliza subjetivamente os gestores para um espírito de adesão que eles próprios se encarregam de disseminar pelos restantes atores organizacionais, alimentando ativamente a filosofia gestonária dos centros comerciais. No centro comercial, o exercício da atividade gestonária supõe gerir informações, pessoas e ações (Mintzberg, 2009). A gestão de informações implica coadjuvar os atores organizacionais a cumprirem tarefas de dimensão material e simbólica que integram o seu quotidiano laboral. Por outro lado, a gestão de pessoas consiste em interagir para motivar aqueles atores a elevar os seus desempenhos. Finalmente, gerir ações pressupõe influenciar a ação individual e coletiva, com o intuito de auxiliar o centro comercial a cumprir os seus resultados, especialmente a elevação de receitas e a diminuição de despesas.

A ocorrência de incidentes críticos no âmbito da atividade gestonária no centro comercial é particularmente expressiva das suas singularidades. Os gestores chamam a si a gestão operacional e estratégica destes episódios, mobilizando para o efeito competências particulares profusamente difundidas no âmbito da cultura organizacional do centro comercial e apanágio de uma estrutura burocrática profissional. A forma de apreender e intervir aquando destes episódios nem sempre implica o cumprimento escrupuloso de procedimentos previamente codificados, pois a sua configuração pode exigir o acionamento de estratégias diferentes. Todavia, para a superação de tais situações episódicas é decisivo o papel das rotinas organizacionais, estáticas e dinâmicas (Coriat e Weinstein, 1995), como pilar de comportamentos que agilizam respostas eficientes e eficazes. A gestão de centros comerciais implica pois saber traduzir a complexidade em simplicidade, sem resvalar numa leitura simplista das situações e tarefas, identificando os campos de constrangimentos e possibilidades, as prioridades e os sentidos da ação, com o intuito de, em conjunto com os restantes atores organizacionais, atingir a missão do centro comercial.

A dupla componente das competências revela-se crucial para a gestão quotidiana do centro comercial. Os saberes como a componente teórica das competências adquirem-se amiúde ao longo da trajetória profissional no setor dos centros comerciais, surgindo em articulação com os saberes-fazer ou operacionais enquanto componente prática das competências (Almeida, 2005), resultantes do exercício quotidiano das funções gestonárias. Atravessados por dimensões técnicas, organizacionais e relacionais, os saberes-fazer ou operacionais possibilitam refletir sobre a complexidade, raciocinar pelas interações e pelos processos e não apenas mediante procedimentos standardizados. Esta multirreferencialidade afigura-se de extrema pertinência, pois o gestor assume uma posição de interface funcional e simbólica no centro comercial. O exercício das funções atinentes a esta posição faz emergir uma interação entre o capital social (Bourdieu, 1984) dos gestores e o capital organizacional (Cunha, Rego e Cunha, 2006) dos centros comerciais, ao longo da qual ambos se produzem, reproduzem e ampliam.

Analisar a atividade gestonária do centro comercial pressupõe examinar as dinâmicas processuais que a atravessam, cuja compreensão implica considerar aquele como um campo organizacional constituído por estruturas e culturas próprias. No exercício das suas funções os gestores disseminam e reproduzem um espírito de corpo (Cunha, Rego e Cunha, 2006), consubstanciado numa cultura organizacional coesa e promotora de lógicas integradoras entre os atores do centro comercial, que, por sua vez, homogeneiza as práticas gestonárias e as perceções que sobre elas aqueles profissionais produzem (Bonnet e Bonnet, 2007).

Os gestores dos centros comerciais no seu quotidiano de trabalho promovem e acompanham a intercompreensão organizacional com vista a uma gestão que se pretende cada vez mais eficiente e eficaz, nomeadamente face à profusão de informação e ao desenvolvimento tecnológico. Este é um ponto particularmente relevante no contexto do escrutínio desta atividade profissional, que não foi objeto de análise no presente artigo e merece por conseguinte ser privilegiado em futuras pesquisas.

### Referências bibliográficas

- Abbott, Andrew (2003), "Ecologies liées: à propos du système de professions", em Pierre-Michel Menger (dir.), *Les Professions et Leurs Sociologies. Modèles Théoriques, Catégorisations, Evolutions*, Paris, FMSH, pp. 29-50.
- Almeida, Paulo (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços. Contributos para a Sociologia do Trabalho*, Porto, Afrontamento.
- Almeida, Paulo, e Glória Rebelo (2004), *A Era da Competência. Os Novos Desafios da Gestão de Recursos Humanos e do Direito do Trabalho*. Lisboa, RH Editora.
- Amândio, Sofia (2013), "Percursos de jovens gestores portugueses no mercado de trabalho", *XV Encontro Nacional de Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho*, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, 16 e 17 de maio.
- Bandiera, Oriana, Andrea Prat, Raffaella Sadun, e Julie Wulf (2012), "Span of control and span of activity", *Working Paper 12-053*, Harvard Business School.
- Barker, Richard (2010), "No, management is *not* a profession", *Harvard Business Review*, July-August.
- Boltanski, Luc, e Eve Chiapello (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bonnet, Rosette, e Jacques Bonnet (2007), "L'analyse du travail des managers: au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre 'l'effet manager' comme production de sens", *Communication et Organization*, 31, pp. 248-263.
- Bonnet, Rosette, e Jacques Bonnet (2008), "Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction", *Communication et Organization*, 33, pp. 85-106.
- Bourdieu, Pierre (1984), *Questions de Sociologie*, Paris, Les Editions de Minuit.
- Boussard, Valérie (2008), *Sociologie de la Gestion. Les Faiseurs de Performance*, Paris, Editions Belin.
- Burnham, James (1962), *The Managerial Revolution*, Bloomington, Indiana University Press.

- Carvalho, João (2006), *Gestão de Centros Comerciais*, Porto, Vida Económica.
- Chandler, Jr., Alfred D. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA, Belknap Press of Harvard University Press
- Chanlat, Jean François (2000), *Ciências Sociais e Management*, São Paulo, Atlas.
- Coriat, Benjamim, e Olivier Weinstein (1995), *Les Nouvelles Théories de l'Entreprise*, Paris, Librairie Générale Française.
- Cruz, Sofia Alexandra (2010), *O Trabalho nos Centros Comerciais*, Porto Afrontamento.
- Cunha, Miguel Pina, Arménio Rego, e Rita Campos Cunha (2006), *Organizações Positivas*, Lisboa, Dom Quixote.
- Demazière, Didier, e Claude Dubar (2004), *Analyser les Entretiens Biographiques. L'Exemple des Récits d'Insertion*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Demazière, Didier, e Charles Gadea (2009), *Sociologie des Groupes Professionnels. Acquis Récents et Nouveaux Défis*, Paris, La Découverte.
- DiMaggio, Paul, e Walter Powell (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizations", *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Dubar, C. (1996) "La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence", *Sociologie du Travail*, 2 (38), pp. 179-193.
- Dubar, Claude, e Pierre Tripier (1998), *Sociologie des Professions*, Paris, Armand Colin.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe, e Andy Lowe (1991) *Management Research. An Introduction*, Londres, Sage.
- Ehrenberg, Alain (1991), *Le Culte de la Performance*, Paris, Calmann-Lévy.
- Evetts, Julia (2005), "The management of professionalism: a contemporary paradox", *Changing Teacher Roles, Identities and Professionalism*, Londres, Kings College, pp. 1-18.
- Fantasia, Rick (2001), "Dictature sur le proletariat: stratégies de répression et travail aux Etats-Unis", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 138, pp. 3-18.
- Foucault, Michel (1975), *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard.
- Fournier, Valérie (1999), "The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism", *The Sociological Review*, 47 (2), pp. 280-298
- Gaulejac, Vincent (2005), *La Société Malade de la Gestion, Idéologie Gestionnaire, Pouvoir Managérial et Harcèlement Social*, Paris, Seuil.
- Gonçalves, Carlos (2006), "Profissões e mercados: notas de reflexão", *Fórum Sociológico*, 15-16, pp. 15-32.
- Granovetter, Mark (1985), "Acção económica e estrutura social: o problema da incrustação", em João Peixoto e Rafael Marques (orgs.), *A Nova Sociologia Económica*, Oeiras, Celta Editora, pp. 69-102.
- Guerra, Isabel (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e Formas de Uso*, Cascais, Principia.
- Hales, Colin (1986), "What do managers do? A critical review of the evidence", *Journal of Management Studies*, pp. 88-115.
- Handy, Charles (1993), *Understanding Organizations*, Oxford, Oxford University Press.
- Haveman, Heather, e Mukti Khaire (2006), "Organizational sociology and analysis of work", em Mark Korczynski, Randy Hodson e Paul Edwards (orgs.), *Social Theory at Work*, Oxford, Oxford University Press, pp. 272-298.

- Khurana, Rakesh, e Nitin Nohria (2008), "It's time to make management a true profession, it's time to make management a true profession", *Harvard Business Review*, October.
- Kotter, Jonh (1982), "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 156-167.
- Le Goff, Jean-Pierre (2000), *Les Illusions du Management, Pour le Retour du Bon Sens*, Paris, La Découverte.
- Lopes, Helena, e Fátima Suleman (coords.) (2000), *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Lisboa, OEFP.
- Martin, Joanne (2004), "Organizational Culture", *Research Paper No. 1847*, Research Paper Series, Stanford Graduate School of Business.
- Martin, Bill (2005), "Managers after the era of organizational restructuring : towards a second managerial revolution? ", *Work, Employment and Society*, 19 (4), pp. 747-760.
- Martin, Bill, e Judy Wajcman (2004), "Markets, contingency and preferences: contemporary maganers' narrative identities", *The Sociological Review*, 52 (2), pp. 240-264.
- McKinley, William, e Mark Mone (2003), "Micro and macro perspectives in organization theory: a tale of incommensurability", em Haridimos Tsoukas e Christian Knudsen (orgs.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford, Oxford University Press, pp. 345-372.
- Menárd, Claude (2004), *L'Economie des Organisations*, Paris, La Découverte.
- Menger, Pierre Michel (2003), "Introduction", em Pierre Michel Menger (dir.), *Les Professions et Leurs Sociologies. Modèles Théoriques, Catégorisations, Evolutions*, Paris, FMSH, pp. 1-26.
- Mintzberg, Henry (1973), *The Nature of Managerial Work*, Nova Iorque, Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Dom Quixote.
- Mintzberg, Henry (2009), *Managing*, São Francisco, Berrett-Koehler.
- Ocqueteau, Frédéric (1996), "La gestion de l'ordre public dans les espaces commerciaux", *Administration*, 173, pp. 88-94.
- Paradeise, Christine, e Yves Lichtenberger (2001), "Compétence, compétences", *Sociologie du Travail*, 1 (43), pp. 33-48.
- Parente, Cristina (2003), *Construção Social das Competências Profissionais. Dois Estudos de Caso em Empresas Multinacionais do Sector Metalomecânico*, Porto, FLUP, tese de doutoramento.
- Perret, Bernard, e Gustave Roustang (1996), *A Economia contra a Sociedade. Afrontar a Crise de Integração Social e Cultural*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Pinto, José Madureira (2006), "Precarização e relações de sentido no espaço social do trabalho", *Sociologia*, 16, pp. 177-190.
- Reed, Mike (1997), *Sociologia da Gestão*, Oeiras, Celta Editora.
- Santiago, Rui, e Teresa Carvalho (2011), "Profissões e profissionalismo: dilemas em aberto", em Teresa Carvalho, Rui Santiago e Telmo Caria (orgs.), *Grupos Profissionais, Profissionalismo e Sociedade do Conhecimento*, Porto, Afrontamento, pp. 163-166.
- Sayles, Leonard (1964), *Managerial Behavior. Administration in Complex Organizations*, Nova Iorque, McGraw-Hill.

- Schein, Edgar (1985), *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, Josey Bass.
- Stewart, Rosemary (1967), *Managers and Their Jobs*, Maidenhead, McGraw-Hill.
- Vallas, Steven, William Finlay, e Amy Wharton (2009), "Managers: careers at work", em Steven Vallas, William Finlay e Amy Wharton, *The Sociology of Work. Structures and Inequalities*, Oxford, Oxford University Press, pp. 120-145.
- Veloso, Maria Luísa (2004), *Aprendizagem e Processos de Identificação no Espaço Social do Trabalho. Estudo de Caso num Grupo Empresarial do Sector Electromecânico*, Porto, FLUP, tese de doutoramento.
- Veltz, Pierre (2000), *Le Nouveau Monde Industriel*, Paris, Gallimard.
- Wajcman, Judy, e Emily Rose (2011), "Constant connectivity: rethinking interruptions at work", *Organization Studies*, 32 (7), pp. 941-961.
- Weick, Karl (1995), *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage.
- Yin, Robert (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Londres, Sage.

Sofia Alexandra Cruz. Professora auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e investigadora do Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Rua Dr. Roberto Frias, 4200-464 Porto, Portugal.  
Email: sacruz@fep.up.pt

Receção: 15 de maio de 2013. Aprovação: 21 de novembro de 2013