

Recrutamento e seleção para o cargo de gerente de loja no varejo: as percepções dos executivos em um estudo multicase na cidade de Diadema.

Sérgio Roberto da Silva

Mestre em Ciências Contábeis pela FECAP-SP

sergioroberto@auditaconsultoria.com.br

Marcelo Rabelo Henrique

Doutorando em Administración de Empresas pela ESEADE -Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas – Argentina

marcelo@mrhenriqueconsult.com.br

Marcia Welita da Silva

Mestranda em Governança Corporativa pela FMU-Faculdade Metropolitanas Unidas-SP

mwelita@hotmail.com

Roberto Braga Duarte

Administrador de Empresas pela FAD-Faculdade Diadema –UNIESP

rbraga.duarte@gmail.com

Rafael Carraro Marini de Souza

Administrador de Empresas pela FAD-Faculdade Diadema –UNIESP

rafaelcarraro@r7.com

Resumo: Drucker (1954) compara o trabalho da gerência ao trabalho do maestro. Esse, além de conduzir a orquestra, desempenha também o papel de intérprete. Assim, o gerente, pelo processo decisório, tem a responsabilidade de escolher os caminhos que a organização tem a executar, por meio de si próprio e principalmente de seus comandados. A pesquisa apresenta um estudo sobre a percepção dos executivos com relação ao processo de recrutamento e seleção para o cargo de gerente de loja no varejo da cidade de Diadema. A pesquisa é qualitativa do tipo estudo multicase (3 casos), com entrevistas com empresários do ramo varejista. A pesquisa identificou dificuldade de se encontrar candidatos à vaga de gerente de loja. Os executivos apontam o recrutamento interno a forma preferida de escolha de candidatos. Os entrevistados não listaram nem a metade das características de um gerente de loja, o que possibilita a criação de dificuldades para esse cargo.

Palavras-chave: Gerente, gestão de pessoas, varejo, Diadema

1 Introdução.

O varejo exerce um papel importante na cadeia produtiva de qualquer país. A estabilidade financeira decorrente do Plano Real proporcionou ao varejo alterações significativas (SEGRE; BASTOS, 2000). A adoção de estratégias comerciais, gerenciais e a necessidade de incorporação de inovações tecnológicas tornaram-se vitais.

Nesse contexto, Drucker (1954) registra que “o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro sendo que o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de intérprete”. Assim, o gerente, pelo processo decisório, tem a responsabilidade de escolher os caminhos que a organização tem a executar, por meio de si próprio e principalmente de seus comandados.

Diante desse cenário, neste trabalho, objetiva-se a buscar respostas para o seguinte problema de pesquisa: **Qual a percepção dos executivos sobre o processo de recrutamento e seleção para o cargo de gerente de loja no varejo brasileiro?**

O objetivo geral da pesquisa é **identificar a percepção dos executivos com relação ao processo de recrutamento e seleção para o cargo de gerente de loja no varejo brasileiro.**

Como suporte e orientação da pesquisa, propõem-se as seguintes questões investigativas e seus objetivos específicos no quadro 1.

Item	Questões investigativas	Objetivos específicos da questão a ser respondida
1	Quais as características para a função de gerente de loja percebidas pelos executivos que recrutam e selecionam para o varejo?	Identificar as características para a função de gerente de loja percebidas pelos executivos que recrutam e selecionam para o varejo.
2	Quais as percepções sobre recrutamento interno ou externo utilizadas pelos executivos para a escolha dos futuros gerentes de loja?	Analisar quais as razões para a escolha de recrutamento interno ou externo utilizadas pelos executivos no processo de escolha dos futuros gerentes de loja.

Quadro 1: Questões investigativas e objetivos específicos

Fonte: os autores

Para buscar uma orientação da pesquisa, propõem-se no quadro 2, a seguir, as proposições diante de cada questão investigativa no quadro 2.

Item	Questões investigativas	Proposições do estudo
1	Quais as características para a função de gerente de loja percebidas pelos executivos que recrutam e selecionam para o varejo?	P1-as características percebidas pelos executivos são totalmente condizentes com a literatura sobre o assunto
2	Quais as percepções sobre recrutamento interno ou externo utilizadas pelos executivos para a escolha dos futuros gerentes de loja?	P2-o recrutamento interno é a forma mais praticada pelos executivos no momento da seleção dos futuros gerentes de loja

Quadro 2: Proposição do estudo

Fonte: os autores

O interesse em realizar esta pesquisa surgiu de experiências vivenciadas pelos membros do grupo no mercado de trabalho, leituras de textos indicados por professores, reportagens em jornais e sites da internet. Além disso, conforme Braga e Lima (2007), é cada vez mais relevante e importante estudos sobre a função gerencial. Destacam que a globalização, novas tecnologias gerenciais e o aumento da territorialidade das organizações têm provocado alterações na função gerencial.

Este estudo espera ser útil tanto para as organizações quanto para os gerentes e subordinados, visando a levantar alternativas e apresentar propostas relacionadas ao incentivo, manutenção e reconhecimento da gestão de função de gerente de loja.

O trabalho está estruturado em 5 partes: introdução, referencial teórico, métodos de investigação, resultados da pesquisa e conclusão.

2 Referencial Teórico.

Os indivíduos que realizam a gestão nas organizações têm recebido inúmeras denominações: gerentes, gestores, executivos, líderes. Cada uma dessas designações já contém em si diversos sentidos que estão, inevitavelmente, marcados por contextos de época. Nesta seção e nas posteriores, a palavra gerente é colocada no sentido de agentes sociais que fazem a ligação dos objetivos gerais da empresa (TURETA, TONELLI; ALCADIPANI, 2011).

Com a preocupação de localizar o gerente na organização observou-se uma aderência a Teoria Estruturalista. Teoria esta que surgiu na década de 1950 e contou com a participação de estudos de Amitai Etzioni, Victor A. Thompson, Peter M. Blau, W. Richard Scott, Jean Viêt entre outros colaboradores (FAVA 2002). Trata-se de uma teoria que teve origem na Teoria Clássica, da Teoria das Relações humanas e a Teoria da Burocracia (FAVA, 2002, p. 163). Esta teoria tem uma característica agregadora de considerar os aspectos importantes de todas estas outras teorias. Fato este que justifica a nossa aproximação com esta teoria neste trabalho.

Ao conceituar o papel do gerente, Bowditch e Buono (1992) dissertam que:

O papel do gerente é promover poder legítimo, ou seja, autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo um subordinado. O gerente é caracterizado como um centro nervoso da organização, transmitindo informações de dentro para fora da organização e vice e versa além de executar papéis decisórios que envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões.

Maximiano (2002) completa que “o gerente de hoje deve assumir diversos papéis dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais”.

O gerente tem por atividade praticar a gestão, dando início às funções gerenciais, responsáveis pela ativação de todas as funções meio ou fim e pelo seu direcionamento e ajuste aos objetivos e metas do sistema.

Segundo Chanlat (2000), “por modo ou método de gestão entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”. Nesse sentido, as práticas de gestão compreendem o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas para a gestão de pessoas, enfim, os objetivos, os valores e a filosofia da gestão geral.

Como aponta Guerra (2007), os papéis a serem desempenhados pelo gerente dependerão do tamanho da empresa e do seu nível hierárquico dentro da estrutura organizacional. No entanto, sempre deverá estabelecer prioridades, manter a harmonia de sua equipe, contribuindo para a harmonia organizacional, atender clientes externos sem esquecer os clientes internos, desenvolver planos de comissionamento e campanha de incentivos, elaborar propostas de vendas, delegar autoridades, participar de feiras, congressos e seminários para seu autodesenvolvimento.

Braga e Lima (2007), citando Motta (1991), destacam que “a definição da função gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos que tentam se aproximar de seu conteúdo” (Motta, 1991 p.19). Afirmam ainda que esse autor, ao se propor a apresentar um esforço de síntese quanto às diversas abordagens e contribuições acadêmicas ao papel gerencial, não só reconhece a dificuldade de se definir o papel do gerente, como também conclui “que a alternativa mais sensata é a de tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo exercício se faz de forma fragmentada e intermitente” (Motta, 1991, p.20).

Tureta, Tonelli e Alcadipani (2011) fazem uma revisão histórica a respeito do gerente. A base do conceito na história da Administração foi Taylor (1976 [1911]) e Fayol (1976 [1916]), os primeiros a apresentar a figura do gerente e suas tarefas, em geral, de modo prescritivo, como: “dar o bom exemplo”, obter unidade de direção, convergir esforços, entre outras funções. Os mesmos autores anotam que foi publicado originalmente em 1938 o trabalho de Barnard (1996), que descreve a figura do gerente como aquele que mantém a organização pelo esforço cooperativo e sistema de comunicação.

Os autores complementam que a pesquisa de Sayles (1964 apud Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011), apesar de ter sido desenvolvida a partir de uma observação etnográfica em uma empresa norteamericana de alta tecnologia, não faz qualquer menção à relação entre humanos e não-humanos. Apontam que o trabalho de Stewart (1967 apud Tureta, Tonelli e Alcadipani, 2011) com gerentes britânicos mostra que eles gastam boa parte de seu tempo em atividades sociais e incluem reuniões e longas conversações ao telefone. Embora o telefone seja um objeto importante de interação, não discute a interação do ser humano com esse objeto técnico.

O cenário desta pesquisa é o varejo. Segundo Kotler (1998), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais, seja ela um fabricante, distribuidor/atacadista ou varejista está executando a atividade de varejo.

Como relatam Chamie, Ikeda e Parente (2012), o varejo é um local onde se realiza trocas de valor, trocas essas objetivas e subjetivas, em que, por um lado, o cliente recebe valores como produtos físicos, serviços, conveniência, experiências e, por vezes, entretenimento, e por outro, paga valores monetários pela prestação desse serviço. A oferta do varejo satisfaz fatores tanto racionais quanto emocionais e se traduz principalmente pela entrega de serviço, produto e experiência.

Cavalcante e Ikeda (2011) caracterizam o varejo contemporâneo em multiformatos e multicanais, que enfrenta um crescente desafio competitivo em busca de uma maior participação na mente, no coração e no bolso dos clientes. Os clientes estão cada vez mais exigentes no que diz respeito à experiência de compra que o varejo proporciona, pois buscam um ambiente personalizado, baseado nas suas próprias necessidades, desejos, preferências e emoções.

De acordo com Lenz, Kato e Mafezzolli (2012), existem dois tipos principais de aglomeração comercial: ruas comerciais e *shopping centers*. O primeiro conta com uma gestão fragmentada, em geral, de ordem municipal ou cooperativa, e não há um contrato formal para a prestação de serviço conjugado. A localização preterida é geograficamente central, tendo em vista o acesso rotineiro do público. O segundo compreende uma gestão centralizada, a cooperação dos inquilinos é baseada via contrato e a localização é geralmente mais periférica.

No comércio varejista, Moura (2003) comenta que “o gerente no comércio é responsável pelo direcionamento da loja.” A equipe acaba seguindo a forma como o gerente trabalha.

Para Robbins (2002), os gerentes de loja são “indivíduos que supervisionam as atividades de outros”. Na mesma linha, Maximiano (2006) completa que “são os agentes protagonistas dos processos administrativos. Os gerentes são os funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações”.

Por ser o cargo de gerente de loja uma posição gerencial, equalizam-se as características gerais dos demais gerentes ao gerente de loja. Conforme Echeveste *et all* (1999), os atributos altamente relevantes para o perfil de um gestor no mercado globalizado são destacados. Este estudo destaca os seguintes atributos: integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no trato das questões profissionais, aspectos sociais, capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalhos em equipe, habilidade interpessoal e atitude proativa.

O gerente deve ter influência sobre seus comandados: eles devem respeitá-lo. Aguiar (1989) define como influência a capacidade de um indivíduo direcionar as atividades de dois ou mais.

Um dos autores que estudaram as habilidades gerenciais foi Katz (1955), retomando e aprofundando ideias adiantadas por Fayol. Em um trabalho que alcançou grande repercussão, esse autor dividiu as habilidades gerenciais em três categorias, como no quadro 4.

HABILIDADES	CONCEITOS
Humana	A habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gerente.
Técnica	A habilidade técnica relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica. Por exemplo, a habilidade técnica de um diretor comercial compreende conhecer os produtos e suas aplicações, preços de venda, canais de distribuição, clientes e mercados e técnicas de vendas.
Conceitual	A habilidade conceitual envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Quadro 4: Habilidades gerenciais de Katz.

Fonte: Katz (1955).

Para o mesmo autor, conforme se sobe na hierarquia, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Para um supervisor de primeira linha, que está diretamente ligado ao trabalho operacional, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração.

Na visão de Mintzberg (1973), a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades. Esse autor acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidades para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais. Identifica maior número de habilidades do que Katz (1995), associando-as diretamente aos papéis gerenciais que criou. As habilidades propostas por Mintzberg (1973) são oito, conforme o quadro 5

HABILIDADES	CONCEITO
Habilidades de relacionamento com colegas	Para Mintzberg, nesta categoria, está toda a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico, para atender a seus próprios objetivos ou servir a interesses recíprocos. Algumas habilidades específicas nesta categoria são: construção de uma rede de contatos, comunicação formal e informal, negociação e política (compreensão e sobrevivência dentro da estrutura de poder das grandes burocracias).
Habilidades de liderança	As habilidades de liderança são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados do gerente: orientação, treinamento, motivação, uso da

	autoridade. De acordo com Mintzberg, as habilidades de liderança estão associadas intimamente com a personalidade inata.
Habilidades de resolução de conflitos	Estão incluídas nesta categoria a habilidade interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. A utilização dessas habilidades produz tensão. Portanto, essa habilidade exige outra: a tolerância a tensões.
Habilidades de processamento de informações	Para Mintzberg, os estudantes de administração devem aprender a construir redes informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar eficazmente suas ideias e falar oficialmente como representante da empresa.
Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade	Em sua maior parte, as situações que o gerente enfrenta não são estruturadas. São imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem do gerente a capacidade de decidir, em primeiro lugar, se é preciso decidir. Além disso, o gerente não lida com uma decisão de cada vez. Frequentemente, enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar muitas decisões em curtos períodos. Ambiguidade é o que acontece quando o gerente tem poucas informações para lidar com essas situações. Para Mintzberg, a ambiguidade é inerente a muitas decisões gerenciais.
Habilidades de alocação de recursos	Os gerentes lidam com recursos limitados que devem ser usados para atender às necessidades que concorrem entre si. Eles devem decidir a quais atividades devem alocar seu tempo, ou a quais projetos devem alocar funcionários. Assim, a habilidade de alocação de recursos fornece ao gerente os critérios para a definição de prioridades, a fim de que as escolhas sejam as melhores.
Habilidades de empreendedor	Segundo Mintzberg, "estas habilidades envolvem a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais". Embora as escolas de administração dediquem pouca atenção a esse assunto, "é possível criar o clima para encorajar o espírito empresarial".
Habilidades de introspecção	Habilidades de introspecção, para Mintzberg, relacionam-se com a capacidade de reflexão e autoanálise. O gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização. Para Mintzberg, a capacidade de aprender com a própria experiência está acima de qualquer outra técnica de aprendizagem.

Quadro 5: Habilidades gerenciais de Mintzberg.

Fonte: Mintzberg (1973).

Como afirmam Tureta, Tonelli e Alcadipani (2011), mesmo após mais de 30 anos de sua publicação original, a descrição do trabalho dos gerentes de Mintzberg continua atual: o trabalho dos gerentes é intenso, fragmentado e superficial, caracterizado por interrupções e improvisações; ademais, os gerentes precisam ser generalistas e especialistas ao mesmo tempo.

Os autores afirmam que, nos anos seguintes, Mintzberg continuou com a desmistificação de muitos folclores que envolvem o trabalho dos gestores, apoiado ele próprio na descrição das atividades cotidianas do trabalho. No entanto, nos seus estudos, não é possível observar conexões entre as atividades desempenhadas por esses atores e a tecnologia presente no ambiente de trabalho.

Segundo Penengo (1997), o que se espera de um gerente, “antes de tudo”, é que atue como um facilitador ou sensibilizador. Deve construir a “ponte de ouro” que permita partir de uma situação presente para alcançar o estado desejado.

Na mesma linha, Parente (2006) relata que “na verdade, a função exige uma pessoa que seja boa de venda, ela vende e faz acontecer, o gerente deve ser respeitado pelo que faz e não pelo que representa na função”. Um dos pontos mais importantes do gerente de negócios é saber manter uma equipe motivada, ter a competência de escolher os melhores para trabalhar em sua equipe, a capacidade de motivar e de se automotivar.

Chamie, Ikeda e Parente (2012) destacam o papel dos gerentes na gestão da diferenciação de um ambiente de varejo que atendam de maneira mais direta as necessidades de seus clientes (MASSARA; LIU; MELARA, 2010). A gestão do ambiente criado pelo varejo é uma importante variável estratégica (TURLEY; CHEBAT, 2002), que pode e deve ser utilizada com maior intensidade pelo varejo (CHAMIE; IKEDA; PARENTE, 2012).

O recrutamento de candidatos ao cargo de gerente pode ser externo e interno. Como relata Chiavenatto (1994, p.102), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH a oportunidade de emprego que se pretende preencher.

Para Gil (1994), “A tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Envolve, naturalmente, muito de pessoal”. Segundo Marras (2000), “agregar pessoas é atividade fundamental da estratégia de toda organização que procura aplicar o recrutamento e a seleção como parte de um mesmo processo: a provisão de recursos humanos”. A indicação pode ser uma boa opção, desde que não se consiga recrutar colaboradores para ocupar cargos de maiores responsabilidades.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003) relatam as três formas possíveis de se realizar recrutamento interno nomeadamente: escolha direta, concurso interno e recomendar um amigo.

A escolha direta refere-se à nomeação do colaborador da empresa que deve ocupar um cargo de uma “certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade” vago. Opta-se pela escolha direta pelas seguintes razões: a) cumprimento de planos de carreira; b) maximização da utilização de talentos da organização; e c) retenção de colaboradores ditos imprescindíveis, dando-lhes oportunidade de progredir na empresa.

Ainda segundo os autores, “o concurso interno trata-se de dar a conhecer aos colaboradores da empresa o cargo vago, por meio de anúncios nos painéis informativos ou na internet, convidando-os a candidatar-se dentro de um prazo estipulado”. Um requisito para que a candidatura do colaborador seja aceita é o seu tempo de permanência na organização, que deve ser superior a um ano. Os candidatos interessados deverão ser entrevistados e investigados em relação à sua motivação para a candidatura. Deverão também receber *feedback* acerca do seu grau de ajustamento ao cargo. Aos candidatos excluídos, deve-se a proceder à verificação das suas expectativas.

O recrutamento externo, para Chiavenato (2006), “é um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou seja, fora da organização, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização”. Como o âmbito do mercado de RH é muito amplo, muitas vezes, o recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para atrair os candidatos, tais como: “anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, apresentação de candidatos por indicação, e consulta ao arquivo e banco de currículos da própria empresa”.

Conforme Wagner (1999), a substituição de trabalhadores que deixam voluntariamente a organização é um encargo dispendioso. Segundo Gil (2007), “Quando existe um cargo para o qual é necessário efetuar recrutamento, a prioridade para o seu preenchimento recai sobre os colaboradores da empresa”. A recomendação de um amigo vem em adição ao concurso interno, consistindo na indicação, por parte dos colaboradores da organização, de um amigo, que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago. Esse sistema traz vantagens, como: a) obtenção de candidatos compatíveis com a cultura organizacional e com um bom perfil de aptidões, visto que os colaboradores recomendarão amigos que possam prestigiá-los na empresa; b) os custos são inferiores aos do recrutamento externo; c) é menos moroso do que o concurso interno.

O varejo tem buscado, incessantemente, formas de se tornarem mais receptivas as mudanças externas e organizacionais; por exemplo, desenvolver maneiras que auxiliem a sua adaptabilidade ao novo cenário, considerando mudanças como desafios e oportunidades, torna-se vital. Nesse contexto, o gerente que sempre teve um papel importante nas organizações necessita investir na formação de profissionais para poder atender às necessidades do varejo

A questão da **formação** do gerente no meio acadêmico passa pela discussão da possibilidade de se ensinar alguém a ser gerente, em um contexto competitivo atual, pelas transformações que o mundo vem passando, pelos papéis tradicionais exercidos pelas universidades e os novos desafios dela demandados.

De acordo com Lucena (2003), a Teoria do Capital Humano, que inspirou a concepção e a formulação das políticas educacionais pós-1964, teve seu instrumental originalmente desenvolvido para avaliar a rentabilidade dos gastos empresariais em treinamento profissional. Essa teoria alega que o nível educacional representa uma taxa de retorno na produtividade, isto é, quanto mais educação formal, melhor o salário. O trabalhador passa a ser integrado como parte do capital, que se integra como recurso humano para a produção.

A formação/capacitação do gerente de loja é um fator antecedente no recrutamento e seleção desse cargo. A Administração é a área do conhecimento humano que tem por objeto o estudo das organizações. A formação dos gerentes de loja pode ser feita via cursos de formação, pelas Instituições de Ensino Superior (IES), por meio de cursos de dois tipos: Bacharelados (4anos) e superiores de curta duração (2 anos).

Para Nassif *et all* (2011), a escola (neste contexto, o Ensino Superior), e de forma complementar, a empresa, apresentam um papel fundamental na formação do indivíduo, possuindo uma proposta tríplice para o estudo: o aluno desenvolve habilidades e adquire conhecimentos sobre temas específicos, desenvolve habilidades conceituais gerais e habilidades e atitudes pessoais que também podem ser facilmente utilizadas em tudo o que se faz.

No entanto, conforme Nicolini (2003), a formação do administrador tem estado comprometida. Segundo o autor, as reformas não passam de novos títulos a uma estrutura da época de seus primeiros fundadores, Frederick Taylor, Henri Fayol e Henry Ford. O autor relata que é fato que a grande maioria das escolas no Brasil não tem inovado muito quando o assunto é o bacharelado. A ausência de originalidade das propostas, aliada à rigidez da lei que regulamenta a área, traduz-se em uma formação homogênea e sem espaço de destaque para a produção científica.

O autor termina a caracterização da formação de Administradores afirmando que:

“Sendo assim, completamente despersonalizado e fiel ao currículo mínimo o ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis, e as escolas de Administração, como estão estruturadas, mais se parecem com uma fábrica do que com um laboratório. (Nicolini,2003, p.7).

Para esse autor, o descompasso na formação de administradores está na chamada educação bancária, de Freire (1987). Sugere que, em vez de treinar o administrador (nesse caso o gerente de loja) para dar respostas prontas aos problemas costumeiros, deve-se educá-lo para desafios maiores, no dia a dia do varejo brasileiro. Complementa que o aluno precisa ser incentivado a romper paradigmas, a criar e a ousar em um mundo de complexidade crescente e que se transforma rapidamente: “antes de treinar e adestrar alunos é indispensável iniciá-los na ultrapassagem das fronteiras do já conhecido”.

Como afirmam Abreu e Masetto (1990), os adultos têm um processo de aprendizado muito mais com experiências da vida e com atividades centradas em problemas relevantes para suas vidas. Para que a aprendizagem aconteça, é necessário que o seu objeto tenha significado ao aprendiz. O resultado do aprendizado deveria levar à mudança de comportamento, focada em objetivos reais, prescindindo de *feedback* e baseada no bom relacionamento interpessoal.

3 Metodologia da pesquisa.

A tipificação (ou taxionomia) da pesquisa científica se torna relevante à medida que indica as circunstâncias de estudo, eventuais restrições e/ou ressalvas, a conduta para a coleta e o tratamento dos dados e caráter dos resultados (TELES, 2001, p. 84). A tipificação manifesta e justifica o caráter da pesquisa e fornece os elementos para a interpretação e leitura da investigação em questão, conforme quadro 6.

Critério	Definição	
Método	Indutivo	
Propósito	1-Aplicada; segundo Roesch (1996, p.78), “é feita para que seus resultados tenham utilização imediata na solução de problemas concretos; é a obtenção do conhecimento para transformação da realidade” e” a pesquisa aplicada refere-se à discussão de problemas, utilizando o referencial teórico de determinada disciplina, e à apresentação de soluções alternativas”. 2-Avaliação formativa. Para Patton (1990, p.151), identifica que o objetivo desse tipo de pesquisa é a análise de "pontos fortes e fracos de um programa, uma política, um produto ou do pessoal envolvido no estudo”.	
Método de intervenção	Estudo de caso. De acordo com Yin (2005), uma estratégia é escolhida quando são examinados acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.	
Abordagem	Exploratório. Este trabalho é classificado como exploratório, já que significa uma primeira tentativa de integração de algumas questões emergentes na literatura em relação ao varejo brasileiro. Na visão de Cooper e Schindler (2003, p. 131), um estudo exploratório “é particularmente útil quando os pesquisadores não têm ideia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”. Essa opinião é compartilhada por Hair <i>et all</i> (2005).	
Procedimentos Qualitativos ou quantitativos	Qualitativo. Como aponta Godoy (1995, p. 62), a pesquisa qualitativa é descritiva, e “a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem desempenhando um papel fundamental no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados”.	
Campos de atividade humana	Interdisciplinar. Segundo Pohlmann (2005, p.47), esta pesquisa envolve o conhecimento de Administração e Psicologia.	
Natureza dos dados	Primária. Este trabalho tem como fonte primária de dados uma entrevista <i>in loco</i> com os sujeitos.	
A pesquisa ao longo do tempo	Transversal ou <i>cross-sectional</i> , segundo Cooper e Schindler (2003, p.129). Foi realizada apenas uma vez	
Relação entre pesquisador e a pesquisa	Direta	Não Participante
	Indireta	Consulta bibliográfica e documental
Número de casos	3 casos – Multicasos	
Critérios de escolha dos casos	1-O entrevistado deve pertencer a uma organização ativa no varejo. 2-o executivo da empresa do varejo deve estar disponível à entrevista 3- a empresa deve aceitar a participar da pesquisa	
Unidade de análise	A empresa em si, especialmente a percepção da função de gerente	
Sujeitos da pesquisa	Executivo/dono ou proprietário da empresa no varejo	
Plano de análise dos dados	Análise de conteúdo	

Tabela 6: Tipificação da pesquisa

Fonte: os autores

A cidade onde foi feita a pesquisa é Diadema, a qual vem ganhando espaço na abertura de novas lojas do comércio varejista. De acordo com dados da prefeitura (CRISTINA, 2011), em 2010, foram instaladas 729 novas lojas nessa cidade voltadas para o comércio, somando

7.248 ao todo. O número é 37,4% maior do que o registrado em 2009, quando foram instaladas 457 lojas no município.

Entre os anos de 2007 e 2008, surgiram em Diadema 130 novos negócios. Nos últimos 10 anos, seguindo tendência de outras cidades do ABC, Diadema começou a receber grandes empreendimentos e marcas conhecidas. Bandeiras como McDonald's, Tenda Atacado e supermercados Extra, Carrefour e WalMart fincaram raízes, acirrando a disputa pelos consumidores. Também chegaram as redes da construção civil, como DiCicco, Center Castilho e o Shopping Praça da Moça, primeiro centro de compras, com mais de 150 lojas e sete cinemas, inaugurado em 2009 e tido como um marco para a cidade. Com o shopping, vieram marcas conhecidas, como lojas Riachuelo, C&A, Marisa, Americanas e Magazine Luiza, entre outras.

Conforme dados do Consórcio Intermunicipal do Grande ABC (CRISTINA, 2011), em parceria com a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade), em junho de 2012, o setor que mais gerou empregos na Região do Grande ABCD foi o comércio, com 15 mil contratações, alta de 8,2% em relação a maio de 2011.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram estudadas três empresas (multicasos): a primeira do setor de comercialização de tintas, a segunda de comercialização de ferramentas para construção civil e a terceira do setor gráfico.

Quanto à primeira empresa, distribuidora de tintas, localiza-se na região do grande ABC, possui um total de 6 lojas e uma central de distribuição, com um total de 105 funcionários. Fundada em 15/08/1996, no município de Diadema, a Empresa 1 iniciou seu trabalho vendendo acessórios para pintura, como: lixas, pincéis e rolos para pintura. Conforme o tempo foi passando, foram introduzidos mais itens na linha de produtos, inclusive abrasivos e equipamentos de proteção individual, sendo hoje uma das maiores e mais completas lojas de tintas imobiliárias e industriais da grande São Paulo, com atendimento personalizado a indústrias, construtoras, arquitetos, engenheiros e ao consumidor final.

A Empresa 2 atua há 20 anos no comércio de ferragens e ferramentas. O empreendimento não possui filiais. A Empresa 2 comercializa matérias para construção civil em geral.

A Empresa 3 está instalada em um amplo parque gráfico. Se comparada ao que há de mais moderno, é hoje uma das maiores e mais equipadas gráficas do País. No total, são 49.500m² divididos em duas unidades: Alphaville (mais focada em produção de livros de arte capa dura) e Imigrantes (voltada para a impressão de revistas e livros didáticos). A tendência é continuar crescendo e se fixando como uma grande importadora de tecnologia.

A primeira entrevista foi com o fundador e atual proprietário da empresa. Com 43 anos, empresário, atua há 16 anos no mercado, iniciou sua carreira como vendedor de uma empresa que comercializava rolos de pintura. Atuou por 6 anos dessa forma, e com o conhecimento adquirido, resolveu dar início ao empreendimento.

A segunda entrevista, realizada no dia 14 de setembro de 2012, teve a participação do atual dono, 52 anos, casado, graduado em engenharia elétrica. O empreendimento não possui filiais. O entrevistado iniciou sua carreira nesse negócio em 1986, por meio de conhecimentos adquiridos em sua empresa anterior, onde era empregado. Após alguns anos sendo sócio, decidiu sair e dar início ao seu atual empreendimento com objetivo de comercialização de materiais para construção civil em geral.

A terceira entrevista foi realizada no dia 18 de setembro de 2012, com o Diretor comercial. Atualmente, o entrevistado está com 43 anos e é pós-graduado em Gestão Inovadora. Atua há 20 anos na empresa, cujo foco é o ramo da distribuição gráfica de revistas e jornais. Tem uma matriz e uma filial e um total de 1200 funcionários. Os principais produtos comercializados são revistas e jornais de circulação estadual e nacional.

Observa-se que as três empresas estudadas estão no aglomeramento de ruas comerciais, como relatam Lenz, Kato e Mafezzolli (2012). Dessa forma, os dados podem ser mais bem comparados. Todas as empresas estão localizadas em ruas centrais da cidade e devem seguir diversas regulamentações, entre elas as municipais. As empresas estudadas possuem um grande público do varejo.

4 Discussão dos resultados.

Neste tópico, apresentam-se as discussões dos resultados da pesquisa. Deve-se ressaltar que os resultados estão condicionados às restrições naturais de entrevistas aplicadas aos gestores, portanto, não permitem uma generalização completa, mas contribuem para o estudo dos problemas abordados, acrescentando novas visões aos estudos existentes.

Dentro dessa diretriz, questionou-se aos entrevistados **qual a preferência no recrutamento de gerentes de loja: se interno ou externo**. O objetivo foi identificar a preferência no processo de seleção dos gerentes de loja.

O Entrevistado 1 destaca que a preferência sempre é dar oportunidade para os funcionários da empresa; todos os colaboradores são observados desde a sua entrada, e tal procedimento é feito para averiguar se eles têm condições de exercer um cargo de gestor dentro da empresa; em último caso, a empresa busca candidatos no mercado. O Entrevistado 2 afirma que às vezes pode ser um funcionário interno e também pode ser um recrutado no mercado. O Entrevistado 3 destaca que a prioridade é para os colaboradores internos, que recebem treinamento com vistas ao desenvolvimento na própria empresa. Tal procedimento é feito para identificar os melhores gestores, porém, quando isso não ocorre, buscam-se candidatos no mercado externo.

O recrutamento interno aparece com mais ênfase em dois casos. O Entrevistado 2, embora não tenha sinalizado sua preferência claramente, destaca o recrutamento interno como possível opção. Essa opinião corrobora os resultados de Gil (2007).

Essa preferência tem uma relação com Maximiano (2002), ao afirmar que o gerente deve assumir diversos papéis, entre eles, o de facilitador dos processos organizacionais. O candidato a gerente precisa ter uma vivência para que possa desempenhar com satisfação seu papel na organização.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2003), o recrutamento interno traz vantagens para a empresa, como o cumprimento do plano de carreira, a maximização da utilização de talentos dentro da organização e a retenção de colaboradores. Quando não há candidatos internos que atendam às expectativas, existe o recrutamento externo, já definido por Chiavenato (2006). Vale ressaltar que todos os gerentes entrevistados relatam que o recrutamento externo de gerentes seria uma última opção para preenchimento do cargo.

Dessa forma, foi possível observar uma aderência das preferências das empresas do varejo aos estudos sobre a forma de recrutamento.

Questionou-se aos entrevistados **quais as principais características de um candidato (que já está atuando na organização) para a vaga de gerente de loja**. O objetivo foi identificar o que esses sujeitos observam nos colaboradores, visando a uma mudança para o cargo de Gerente de Loja. Essa pergunta tem suporte nos estudos de Câmara, Guerra e Rodrigues (2003).

Para o Entrevistado 1 (Empresa 1), os funcionários de hoje não estão preocupados com o futuro, e sim com o agora. Esse motivo faz com que seja cada vez mais difícil encontrar um funcionário que possa assumir um cargo de gerência.

Segundo o Entrevistado 2 (Empresa 2), uma boa maneira de se descobrir características de um gerente é fazer a rotatividade interna de cargos; assim, fica mais fácil para o funcionário adquirir um conhecimento técnico, que segundo o entrevistado, é primordial ao gerente.

Conforme o Entrevistado 3 (Empresa 3), é muito complicado falar em característica, mas assevera que um gestor, atualmente, precisa saber trabalhar com pessoas e não só com máquinas.

As respostas não foram uniformes no *ranking* de características ao cargo de gerente de loja. Espera-se que o cargo tenha relevante importância nas organizações, uma vez que, segundo Robbins (2002), os gerentes supervisionam as atividades dos outros na organização.

O entrevistado 1 relata conflito de desejos do candidato com os da empresa. Dessa forma, as afirmações de Gil (2007) (priorizando os já colaboradores), tornam-se questionáveis para este entrevistador. Nesse cenário, o entrevistado 2 destaca maior importância ao conhecimento técnico apontado por Katz (1955) e Mintzberg (1973), e o entrevistado 3 relata como fator principal a gestão de pessoas, aspecto também identificado por esses autores.

Observa-se que os entrevistados não têm memorizados os demais critérios apontados pela literatura. Isso pode provocar decisões errôneas no momento da contratação de um gerente de loja. O que se destaca é que os entrevistados não verificam as demais características, focando-se apenas em uma ou outra. Para que o gerente desenvolva seu papel de articulador nas organizações (MAXIMIANO, 2006), é fundamental possuir outras habilidades além das elencadas por esses entrevistados.

Questionou-se aos entrevistados **se a rotatividade interna de cargos pode ser considerada uma boa alternativa para a formação de um gerente de loja**. O objetivo foi identificar a percepção sobre a formação de novos gerentes de loja.

Os Entrevistados 1 e 2 concordam que a rotatividade interna de cargos não é apenas uma boa alternativa, mas sim vital para que o gestor exerça sua função de forma satisfatória, pois precisa ter conhecimento de todos os procedimentos para ter consciência do trabalho de todos ali presentes.

O Entrevistado 3, apesar de concordar com a rotatividade de cargos, acredita não ser uma boa alternativa, preferindo a capacitação do gestor dentro de sua função, tendo conhecimentos mais abrangentes sobre a organização.

Conhecer todas as atividades de uma empresa pode ser um diferencial e até uma ferramenta de suma importância para os gerentes, podendo-lhes ajudar no processo decisório e em sua gerência (MAXIMIANO, 2002).

Segundo Chiavenato (1998), a rotatividade interna é sadia para as organizações. Todavia, destaca que a ausência de controle pode levar a um aumento de custos e uma diminuição de produtividade. Como relata Wagner (1999), a substituição de trabalhadores que deixam voluntariamente a organização é um encargo dispendioso.

Para apoiar a afirmação do Entrevistado 3, Marras (2001) relata que o treinamento tem por virtude melhorar o desempenho de uma pessoa dentro da organização de forma mais específica.

Indagou-se aos entrevistados **se as organizações têm dificuldades em encontrar novos talentos dentro da própria empresa**. O objetivo foi identificar se havia obstáculos na contratação de gerentes de loja com candidatos da própria empresa.

O Entrevistado 1 aponta a apatia dos funcionários como uma dificuldade e que grande parte não busca um diferencial de mercado. O Entrevistado 3 cita que há uma carência de profissionais no mercado e, a partir do momento em que a empresa é abastecida por esse mercado, a dificuldade passa a ser interna também. O Entrevistado 2 complementa que as empresas buscam candidatos externamente, muitas vezes por não reconhecer o talento dos funcionários que já estão na empresa.

Em linhas gerais, a dificuldade de se realizar o recrutamento interno se dá pela falta de talentos no ambiente interno. Uma parte dos colaboradores da empresa enxerga o trabalho apenas como uma atividade remunerada, e não com um compromisso, não buscando assim

trazer novas ideias, e também passam a não buscar diferenciais para a promoção de cargo na empresa, como contextualizam os entrevistados.

Outra possível explicação seria o que Freire (1987) chamou de educação “bancária”, amplamente adaptada por Nicolini (2003) no referencial teórico. A educação bancária não desenvolve as habilidades e sim se preocupa em reproduzir os conhecimentos já existentes de forma fragmentada. A fala do entrevistado 3 retoma a questão de formação nos cursos de Administração brasileiros.

O entrevistado 2 lança a ideia de não valorização ou não reconhecimento dos colaboradores dentro da organização. Para Gil (2007), o reconhecimento de talentos internamente é benéfico, pois na medida em que funcionários possam assumir cargos mais elevados, a empresa se beneficia, visto que o funcionário já tem conhecimento da cultura da empresa e os custos são menores.

Questionou-se aos entrevistados **se existia algum obstáculo ou dificuldade em encontrar candidatos a vaga de gerente de loja?** O objetivo foi identificar a percepção de dificuldades no recrutamento interno.

O Entrevistado 1 afirma que a dificuldade é total porque os colaboradores só pensam no hoje e não no futuro, pensam em cumprir o seu horário e ir embora, não fazendo nada além do que lhes é atribuído. O Entrevistado 2 relata que os colaboradores não têm o conhecimento técnico, além disso, o mercado não está preparando gestores. O Entrevistado 3 segue o mesmo pensamento do Entrevistado 2, isto é, as dificuldades estão no mercado. Ademais, pode ocorrer de a pessoa conhecer a teoria, mas não ter a experiência, ou vice versa.

Segundo Aguiar (1989), a fala do entrevistado 1 demonstra negligência na função do gerente em persuadir seus comandados sem desrespeitá-los, orientando-os aos objetivos estabelecidos. Se essa atitude gerencial fosse desempenhada, esse fato poderia ser evitado. Outra explicação seria a má formação superior identificada por Nicolini (2003), em que essa formação do gerente de loja está vinculada à reprodução de práticas internacionais, especialmente norte-americanas.

A fala do entrevistado 2 compromete a principal função dos cursos superiores de Administração de empresas no Brasil, visto que, na ótica desse entrevistado, essas faculdades não estão formando gerentes para as vagas da sua empresa. Isso pode denotar uma lacuna entre a formação universitária e as necessidades do mercado, opinião essa constatada pelo mesmo autor.

A fala do entrevistado 3 demonstra uma lacuna entre formação universitária gerencial e a prática. Observa-se que o entrevistado não consegue articular uma formação universitária e uma prática gerencial nos candidatos (NICOLINI, 2003).

Questionou-se aos entrevistados **quais os mecanismos para reconhecer o desempenho excepcional desses colaboradores candidatos a gerente de loja.** O objetivo foi identificar os mecanismos de reconhecimento excepcional dos colaboradores.

O Entrevistado 1 afirma que reconhecer o desempenho pode ser muito complicado devido aos parâmetros serem muito particulares, citando a diferença entre o setor de vendas e o setor logístico. O Entrevistado 2 alerta que o incentivo deve vir com um objetivo que desperte o desejo no colaborador em atingir a meta, sendo assim, o objetivo não pode ser muito distante e nem muito próximo de ser alcançado. O Entrevistado 3 relata que o funcionário pode ter apenas um reconhecimento por meio de sua própria formação acadêmica, sendo inviável premiar funcionários apenas por um trabalho bem feito.

A fala do entrevistado 1 demonstra que o gerente de loja sendo recrutado internamente está vinculado ao processo de vendas, visão essa que ratifica Maximiliano (2002). Infere-se que esse candidato já conhece os tramites e valores da organização. A fala do entrevistado 2 retoma uma visão de Fayol (1976) na administração científica, buscando descobrir melhor método de definição das metas. A fala do entrevistado 3 retoma a necessidade da formação de

nível superior como condição ao cargo de gerente de loja. Esse entrevistado não relaciona o bom desempenho empresarial a uma premiação; o candidato deve possuir uma boa formação acadêmica, opinião essa reforçada pela Teoria do Capital Humano (LUCENA, 2003).

Questionou-se aos entrevistados **quais as principais características que as empresas procuram para seus gerentes e o processo de contratação externo**. O objetivo foi identificar as características de um gerente de loja em um processo de seleção externo.

Conforme o Entrevistado 1, o gestor deve ter uma visão abrangente e democrática, de forma a pensar pela empresa, além de ser necessário trabalhar com motivação e produtividade. O Entrevistado 2 inclui a liderança como um atributo indispensável para o gestor, além do conhecimento técnico na área em que é atuante. O Entrevistado 3 destaca o relacionamento interpessoal entre o gestor e o funcionário, para que se possa alcançar o resultado proposto.

Como ressaltam Echeveste *et all* (1999), as principais características de um gestor são integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais, capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalhos em equipe, habilidade interpessoal e atitude proativa. Observa-se que a visão dos entrevistados não converge nem com a metade dos requisitos da pesquisa dos autores.

O colaborador pode até aprender o que é gerenciar, mas, para ser um gerente de loja atuante, dependerá muito de características, não apenas habilidades que podem ser adquiridas.

5 Considerações Finais.

O problema central desta pesquisa foi buscar solução para a seguinte questão: Qual a percepção dos executivos sobre o processo de recrutamento e seleção dos gerentes de loja no varejo brasileiro?

Diante do exposto, verifica-se que os próprios responsáveis pela seleção não possuem memorizada uma lista das características desse cargo em suas empresas, o que dificulta e causa confusão no momento da seleção dos candidatos. Ademais, a lacuna entre formação universitária e a necessidade das organizações foi destaque entre os entrevistados. Sugere-se uma reforma profunda que busque desenvolver gerentes capazes de atender à demanda constante em um cenário instável. A pesquisa confirma ainda a preferência por recrutamento interno, listada no referencial teórico.

Este trabalho lançou as seguintes proposições a serem verificadas na pesquisa de campo:

Quanto ao objetivo específico: Quais as características para a função de gerente de loja percebida pelos executivos que recrutam e selecionam para o varejo? A P1 foi: as características percebidas pelos executivos são totalmente condizentes com a literatura sobre o assunto. Essa proposição foi rejeitada. Os entrevistados não elencaram as características presentes no referencial teórico, fato esse já discutido neste trabalho.

Quanto ao objetivo específico: Quais as percepções sobre recrutamento interno ou externo utilizadas pelos executivos para a escolha dos futuros gerentes de loja? A P2 foi: o recrutamento interno é a forma mais praticada pelos executivos no momento da seleção dos futuros gerentes de loja. Essa proposição foi aceita. OS entrevistados demonstram ter preferência por essa modalidade de recrutamento, confirmando as proposições de Maximiano (2006).

Como limitação da pesquisa, destaca-se o método multicase, que não permite generalizações. No entanto, as percepções apresentadas podem contribuir com pesquisas que busquem essa generalização. Sugere-se um estudo quantitativo com mais executivos/donos de empresas, a fim de se confirmar as hipóteses previstas neste estudo. Sugere-se ainda um estudo mais detalhado do perfil preterido pelo varejo com os objetivos de formação de profissionais, especialmente os Administradores.

Referências.

ABREU, M. C. & MASETTO, M. T. **O professor universitário em aula.** São Paulo: MG Editores Associados, 1990

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia Aplicada à Administração.** São Paulo: Atlas, 1989.

BARNARD, C. **As funções dos executivos.** São Paulo: Ed. Atlas, 1996

BOWDITCH, J. L. BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAGA, C. D., LIMA, I. L. C. de. Transformações na Função Gerencial: a percepção dos Gestores de Recursos Humanos sobre o papel do gerente contemporâneo. **Anais do ENGPR-I Encontro de Gestão de Pessoas e Relação do Trabalho**, ANPAD-Associação dos programas de pós-graduação em Administração, 2007

CAMARA, P. B., GUERRA, P. B., RODRIGUES, J. V. Humanator: **Recursos Humanos & Sucesso Empresarial.** 5.^a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 2003

CARLSON, S. **Executive behaviour.** Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala AB, 1951.

CAVALCANTE, I. Atmosfera de Loja como um Elemento da Estratégia Varejista. **Anais do 6º Congresso Latino-Americano no Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes**, 2011

CHAMIE, B. C., IKEDA, A. A., PARENTE, J. Atmosfera de loja como um elemento da estratégia varejista. **Revista Administração em Diálogo-PUCSP**, v. 14, p. 1-31, 2012

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social.** São Paulo: Atlas. 2000

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** São Paulo: Makron, 1994.

CRISTINA, J. Comércio de Diadema mostra expansão da economia local. **DCI**, 22/08/2011. Acesso em: <http://www.dci.com.br/cidades/comercio-de-diadema-mostra-expansao-da-economia--local-id264267.html>

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management.** New York: Harper & Row, 1954.

ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do Executivo no Mercado Globalizado: **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo: 1999.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial.** São Paulo: Ed. Atlas, 1976.

FAVA, R. **Caminhos da Administração.** Sao Paulo: Cengage Learning Editores, 2003.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 2 - 19, 2015
ISSN 1982-2537

FREIRE, P., **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FILION, L.J. Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de Administração de Empresas Light**. v.7 – n.3. pp. 2-7 – jul/set,2000.

GIL, A. Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas** São Paulo, v.35, n.2, p.-57-63, mar/abr.1995.

GUERRA, P. **Administração de Vendas: O passo para a gerência**. São Paulo: Ciência Moderna, 2007.

HAIR, J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, 1955. P 33 – 42.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998

LENZ, A. K., KATO H. T., MAFEZZOLLI, E. C. F. A influência das características do formato de aglomeração de varejo sobre a satisfação e a escolha do local de compra. **Anais do 6º Congresso Latino-Americano no Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes - CLAV 2012**.

LEO, P. Y.; PHILIPPE, J. Retail centers: location and consumer's satisfaction. **The Service Industries Journal**, 2002, 22, no. 1: 122–146.

LUCENA, C. A. A teoria do Capital Humano: história, trabalho e capacitação dos trabalhadores In: Congresso de Pesquisa e Ensino em Educação em Minas Gerais, 2.Uberlândia - MG. **Anais...** Uberlândia, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASSARA, F.; LIU, S. S.; MELARA, R. D. Adapting to a retail environment: modeling consumer- environment interaction. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 7, p. 673-681, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 2 - 19, 2015
ISSN 1982-2537

MOURA, M. **Os Segredos da Loja que Vende**. São Paulo: Campos, 2003.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NASSIF, V. M. J., AMARAL, D. J. do, PRANDO, R. A., LAGE, M. C., SOARES, M. T. R. C. A Universidade Desenvolve Competências Empreendedoras? Um Mapeamento das Práticas de Ensino Numa Universidade Brasileira **Anais do III encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade-ANPAD**, 2011.

NEVES, J. A. D., COSTA, Á. M. Fatores de localização de postos de combustíveis em Fortaleza. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2008, vol.12,

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **RAE- VOL. 43 • Nº 2, ABR/MAIO/JUN/2003**.

PARENTE, J. **A Arte de Vender Sempre Mais**.5.ed São Paulo: Premium Editora, 2006.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods** 2.ed. California: Sage publications, 1990.

PENENGO, M. O Papel do Gerente Público no Processo de Mudança. **Revista do Serviço Público**, N.1, 1997.

POHLMANN, M, C. **Contribuição ao estudo da classificação interdisciplinar da pesquisa tributária e do impacto da tributação na estrutura de capital das empresas no Brasil**. São Paulo, 2005. 200f. Tese (de Doutorado em Ciências Contábeis) FEA-USP, São Paulo, 2005.

ROESCH, S. M. A. A Dissertação de Mestrado em Administração: proposta de uma tipologia. **Revista de Administração da USP**, São Paulo. 1996. p 75 – 83

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SAYLES, L. **Managerial behaviour**. New York: McGraw-Hill, 1964.

SEGRE, L. M.; BASTOS, R. M. Modernização produtiva nos supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Out./Dez., 2000. p. 72-83.

STEWART, R. **Managers and their jobs**. London: McMillan, 1967.

TANG, C. S.; BELL, D. R.; HO, T.H. Store choice and shopping behavior: How price format works. **California Management Review**, 2001, Vol. 43 No. 2, pp. 56-74.

TAYLOR, T. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1976.

TELLES, R. **Considerações Sobre Tipificação da Investigação Científica e Pesquisa Qualitativa**. Revista Álvares Pentead, São Paulo, 2001. p. 83 – 93.

TURETA, C. TONELLI, M. J., ALCADIPANI, R., O gerente-Ciborgue: Metáforas do gestor “pós-humano”, **O&S - Salvador**, v.18 - n.58, p. 467-486 - Julho/Setembro - 2011 acesso pelo : www.revistaoes.ufba.br.’

TURLEY, L. W.; CHEBAT, J. C. Linking retail strategy atmospheric design and shopping behaviour. **Journal of Marketing Management**, v. 18, n. 1, p. 125-144, 2002

VAN DER WAERDEN, P.; BORGERS, A.; TIMMERMANS, H. (1998), The impact of the parking situation in shopping centers on store choice behavior, **GeoJournal**, Vol. 45 No. 4, pp. 309- 315.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2005.