

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA PAULA FERRAZ CALFAT DUARTE

***POP-MANAGEMENT 15 ANOS DEPOIS:***

**A incorporação do *pop-management* no trabalho de executivos de grandes empresas**

UBERLANDIA  
2016

MARIA PAULA FERRAZ CALFAT DUARTE

***POP-MANAGEMENT 15 ANOS DEPOIS:***

**A incorporação do *pop-management* no trabalho de executivos de grandes empresas**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Organização e Mudança.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

UBERLÂNDIA  
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

D812p Duarte, Maria Paula Ferraz Calfat, 1981-  
2016 Pop-management 15 anos depois : a incorporação do pop-management no trabalho de executivos de grandes empresas / Maria Paula Ferraz Calfat Duarte. - 2016.  
93 f. : il.

Orientadora: Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. - Teses. 2. Administração de empresas - Executivos - Teses. 3. Sucesso nos negócios - Teses. 4. Motivação no trabalho - Teses. I. Medeiros, Cíntia Rodrigues de Oliveira, 1963-. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

---

CDU: 658

MARIA PAULA FERRAZ CALFAT DUARTE

*POP-MANAGEMENT 15 ANOS DEPOIS:*

A incorporação do *pop-management* no trabalho de executivos de grandes empresas

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Organização e Mudança.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

Data de aprovação:

Banca examinadora:

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Profa. Dra.  
Universidade Federal de Uberlândia  
Presidente

Denise Franca Barros, Profa. Dra.  
UNIGRANRIO

Janaína Maria Bueno, Profa. Dra.  
Universidade Federal de Uberlândia

Rodrigo Miranda, Prof. Dr.  
Universidade Federal de Uberlândia

“Seja a mudança que você deseja ver no mundo”

Mahatma Gandhi

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que me trouxeram os valores que guiam a minha vida. Desde o princípio, pude aprender com eles que o conhecimento engrandece e humaniza.

Ao meu querido Carlos Eduardo, que durante todo o tempo me apoia, incentiva, instiga e desafia. Ele me ajuda a encontrar o meu melhor.

Às minhas filhas, Duda e Nanda, que me inspiram a cada dia.

À minha orientadora, Cintia, que tanto me apoiou durante todo este percurso, agradeço pelo seu incentivo, por sua confiança e, principalmente, por ter me dado liberdade de criar, acertar e errar, o que certamente me tornou uma pessoa melhor.

Ao professor Rodrigo Miranda e à professora Janaina Bueno, pelas contribuições na qualificação e por terem se disponibilizado a participarem da banca final deste trabalho.

À professora Denise F. Barros, por ter aceito o convite de participar da banca de avaliação, contribuindo para seu aprimoramento.

Aos entrevistados deste estudo, que dedicaram seu tempo para contribuir com meu crescimento e com a ciência do nosso país.

Aos meus líderes, pela confiança, autonomia e liberdade para que eu pudesse conciliar este trabalho acadêmico com as minhas atribuições profissionais corporativas.

Aos meus queridos colegas da turma de mestrado, que compartilharam comigo desses doces 24 meses de aprendizado e multiplicação!

Recebam meu carinho e minha gratidão!

Aos amores da minha vida.

Ao Carlos Eduardo, que participou comigo de cada momento.

Pelo seu incentivo, suporte e carinho.

À Duda e à Nanda, que são fonte de inspiração e de energia.

## RESUMO

A literatura *pop-management* constitui-se de livros de fácil leitura, em geral, textos de autoajuda adaptados ao contexto corporativo e que atingem sucesso ao funcionarem como um manual para orientar quanto aos modos de proceder em sociedade. Há cerca de 15 anos, se intensificaram questionamentos quanto à utilização desse tipo de literatura e suas consequências na formação de executivos bem como na sua atuação no trabalho. Nesta pesquisa, nosso objetivo é analisar de que modo os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos, empregamos a análise argumentativa, adotando a perspectiva interpretativista. Como resultados, através dos elementos utilizados na análise argumentativa, apontamos quatro linhas de argumentação. São elas: (1) O *pop-management* é um mecanismo de apoio à tomada de decisão; (2) O *pop-management* fornece orientações práticas sobre como alcançar resultados; (3) O *pop-management* é uma ferramenta para disseminar conhecimentos para as redes de relacionamento; (4) O *pop-management* é uma fonte para aprimoramento pessoal. Além dessas quatro linhas argumentativas, os resultados apontam que, apesar de os executivos incorporarem a literatura *pop-management* no seu trabalho e serem inspirados pelos “gurus”, os entrevistados dirigem críticas ao seu conteúdo e à sua eficácia. Ao realizar esta pesquisa, oferecemos uma visão alternativa a respeito da utilização da literatura de *pop-management*, apresentando aos futuros leitores a visão e as interpretações de executivos quanto às histórias presentes nessa literatura, uma sugestão expressa nas preocupações de Wood Jr. e Paula (2001), há cerca de 15 anos. Nossos achados oferecem pistas sobre como os executivos incorporam o conhecimento veiculado na literatura *pop-management* na realização de suas atividades, bem como suas implicações, proporcionando que, a partir dessas informações, gestores e executivos possam tomar decisões a respeito da utilização dessa literatura no seu trabalho.

Palavras-chave: Literatura *pop-management*. Trabalho executivo. Autoajuda de negócios. Análise argumentativa.

## *ABSTRACT*

The pop-management literature consists of books that are easy to read, in general, self-help texts adapted to the corporate context and that succeed working as a manual to guide the way of proceeding in society. About 15 years ago, questions about the use of this type of literature and its consequences on the training process of executives as well as their work performance were intensified. In this research, our objective is to analyze how the executives of large Brazilian companies construct their arguments to justify the incorporation of elements of pop-management literature in their work. As methodological procedures, we use argumentative analysis. As results, through the elements used in the argumentative analysis, we highlight four lines of argument. They are: (1) Pop-management is an artifact supporting decision-making process ; (2) Pop-management provides practical guidance on how to achieve results; (3) Pop-management is a tool to disseminate knowledge; (4) Pop-management is a source for personal enhancement. In addition to these four lines of argument, the results point out that, while executives incorporate pop-management literature into their work and are inspired by the "gurus", respondents critique their content and effectiveness. In carrying out this research, we seek to contribute to an alternative view regarding the use of the pop-management literature, presenting to the future readers the vision and the interpretations of executives regarding the histories present in this literature, a suggestion expressed in the preoccupations of Wood Jr. and Paula (2001), about 15 years ago. Our findings provide clues about how executives incorporate the knowledge contained in the pop-management literature into the execution of their activities, as well as their implications, providing that, from this information, managers and executives can make decisions regarding the use of this literature in their job.

Keywords: Pop-management. Managerial work. Business self-help. Argumentative analysis.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Conceitos-chave sobre o trabalho do executivo.....	24
Quadro 2 - Tópicos-chave para entrevista semiestruturada .....	45
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados, datas e tempo das entrevistas .....	49
Quadro 4 - Livros citados pelos entrevistados.....	74
Quadro 5 - Síntese dos resultados da análise argumentativa.....	78

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do argumento .....	51
Figura 2 - Ficha-resumo utilizada para análise.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Justificativas.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Estrutura da dissertação .....</b>	<b>16</b>
<b>2 - REVISITANDO O TRABALHO EXECUTIVO E A LITERATURA <i>POP-MANAGEMENT</i> .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Concepções e Natureza do Trabalho Executivo .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Literatura de <i>Pop-management</i> .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 <i>Pop-management</i> em Análise.....</b>	<b>35</b>
<b>3 - PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 A Pesquisa Qualitativa.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 A Entrevista .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Os Entrevistados .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4 A Técnica de Análise .....</b>	<b>51</b>
<b>4 - AS LINHAS ARGUMENTATIVAS .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Linha Argumentativa 1: O <i>Pop-management</i> é um Mecanismo de Apoio à Tomada de Decisão.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Linha Argumentativa 2: O <i>Pop-management</i> Fornece Orientações Práticas Sobre Como Alcançar Resultados.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3 Linha Argumentativa 3: O <i>Pop-management</i> é uma Ferramenta para Disseminar Conhecimentos para as Redes de Relacionamento.....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 Linha Argumentativa 4: O <i>Pop-management</i> é uma Fonte para Aprimoramento Pessoal.....</b>	<b>66</b>
<b>4.5 Discussão das Linhas Argumentativas.....</b>	<b>69</b>
<b>5 O TRABALHO EXECUTIVO ALÉM DAS LINHAS ARGUMENTATIVAS: A CRÍTICA DOS EXECUTIVOS AO <i>POP-MANAGEMENT</i>.....</b>	<b>79</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de uma sociedade líquida (BAUMAN, 2001), as pessoas buscam o significado no seu cotidiano e procuram conforto para enfrentar o ambiente em constante mudança e pressão em que estão inseridas. Para uma vida significativa, Bettelheim (1980) entende que o indivíduo deve transcender os limites de uma vida autocentrada e acreditar que dará uma contribuição significativa para o ambiente em que está envolvido, senão de imediato, ao menos em algum tempo futuro. Essa é uma ideia da psicanálise que afirma que os sentimentos positivos dão força aos indivíduos para que esses desenvolvam a racionalidade e a esperança no futuro de modo que possam seguir frente às adversidades que, inevitavelmente, enfrentam.

O mesmo acontece com o indivíduo no trabalho. Conforme Freitas (2000), apesar da aparente abertura das organizações aos indivíduos, devido às disputas por maiores ganhos de competitividade, de fato, elas estão se fechando, produzindo um imaginário autorreferente, falando apenas de si, excluindo o outro e, como consequência, agravando a crise de identidade da sociedade contemporânea

Das pessoas são exigidas características e capacidades que retratam as contradições das organizações. Essas dizem ao indivíduo que colabore e se integre em equipe, mas, ao mesmo tempo, indicam que esse deva ser combativo, agressivo e individualista, exigindo, ainda, que o indivíduo seja inovador, criativo e arrojado, mas, também, que siga as regras e não origine rupturas. Isso se deve ao fato de que essas organizações querem um sujeito pró-ativo que também seja obediente, visto que incentivam a competição entre os indivíduos, mas querem que esses tenham orgulho de pertencerem ao time. Em resumo, as organizações esperam que todos sejam iguais e, ao mesmo tempo, se diferenciem e se dediquem com amor e confiança, mesmo que não recebam retorno na mesma moeda (FREITAS, 2000).

Nesse contexto social, de acordo com Freitas (2000), cria-se um imaginário que propicia a ampliação do papel das organizações modernas e a maior expressão da carreira executiva, que se estabelece envolta em uma aura de status e legitimação social. Na esteira desse pensamento, são cada vez mais comuns, no discurso das organizações, as histórias e fantasias de heroísmo que parecem aliviar as inquietudes psicológicas dos indivíduos, além de servirem como um direcionador para as decisões relacionadas à carreira na área de negócios.

É nesse contexto que, desde o início da década de 1980, nota-se um crescimento do interesse pelo conhecimento relacionado à gestão no mundo ocidental (FURUSTEN, 1999). No

Brasil, no decorrer da década de 1990, observa-se o aumento de buscas nas seções de negócios das livrarias, um fenômeno que possibilita a maior disseminação entre os executivos e, também, entre outros profissionais, como os professores atuantes na área de negócios (PAULA; WOOD JR., 2003).

Esse fenômeno tomou tal vulto que a sociedade contemporânea passou a consumir a literatura *pop-management*, como denominada por Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b), de forma voraz, o que sugere questionamentos sobre as suas consequências (CLARCK; GREATBATCH, 2004). Essa literatura compreende revistas e livros de consumo rápido produzidos por agentes do campo do *management*, como consultores, gurus, jornalistas, professores e executivos, com o objetivo de difundir suas ideias em larga escala. Sendo assim, o *pop-management* tem papel relevante na disseminação de novas ideias e práticas gerenciais (PAULA; WOOD JR., 2003).

A literatura *pop-management* constitui-se de livros de fácil leitura, que apresentam receitas prontas, como o “passo a passo” para “ser feliz”, para “ganhar dinheiro”, “para vencer” (WOOD JR.; PAULA, 2006). Em geral, esses livros são textos de autoajuda adaptados ao contexto corporativo e atingem sucesso ao funcionarem como um manual, ou guia, de como proceder em sociedade. Nesse sentido, Martelli (2006) afirma que é grande a profusão de temas acerca da autoajuda desenvolvidos no mundo contemporâneo, destacando-se aqueles relacionados ao trabalho.

Os textos dessa literatura possuem um formato simples e de fácil interpretação. O discurso imperativo e prescritivo, em formato de manual, é uma constante na literatura *pop-management*, propondo regras de conduta e dando conselhos (WOOD JR.; PAULA, 2002a), apresentando modismos gerenciais (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998) e juízo de valores, indicando, assim, o que é certo e errado e, portanto, o que deve ou não ser feito (WOOD JR.; PAULA, 2006).

Ainda que as ideias narradas pelos livros populares de gestão sejam continuamente objeto de crítica quanto ao seu teor e congruência, a literatura *pop-management* tem apresentado contínuos casos de *best sellers* (PAULA; WOOD JR., 2003). De acordo com Picanço et al. (2013), a literatura de autoajuda voltada para negócios cresceu 700% entre a década de 1990 e os anos 2000. Mais recentemente, em 2014, os 20 livros de ficção mais vendidos no Brasil atingiram a marca de cerca de 1,8 milhão de cópias, totalizando o volume de vendas de literatura *pop-management* 422 mil cópias no mesmo período (PUBLISHNEWS, 2015). Segundo Paula e Wood Jr. (2003), o que era, há 30 anos, um comedido nicho de mercado acabou por originar editoras especializadas, empresas voltadas para eventos corporativos, acelerando o crescimento

de um ramo inteiro de consultoria. Sendo concebida para ser objetiva, taxativa, imediatamente compreensível e para ter o máximo de impacto e apelo de massa (CLARCK; GREATBATCH, 2004), esse modalidade de literatura se firma como método de autoconhecimento e é vista como uma tentativa de superação dos problemas, pois está voltada para as questões e dilemas emocionais dos profissionais da administração.

No dia a dia dos executivos, a competitividade e situações de conflito, bem como a responsabilização dos indivíduos pelos seus próprios resultados, são uma constante (RODRIGUES, 1994). Os gestores presenciam a contínua pressão entre seus líderes e seus subordinados, vivendo, assim, contradições internas, conflitos e angústias ao tentarem alcançar o equilíbrio entre a adaptação ao contexto em que estão inseridos e as suas aspirações de liberdade, autonomia e reconhecimento (SARRIERA; SILVA, 2003).

Os artigos e livros de *pop-management* propõem regras de conduta e fazem aconselhamentos, oferecendo estratégias para colocar em prática as fantasias de poder estimuladas pelas histórias de sucesso (WOOD JR.; PAULA, 2002a), o que pode atrair os executivos para esse tipo de leitura. Wood Jr. e Paula (2002a) colocam três pontos de preocupação a esse respeito: em primeiro lugar, os autores alertam que a fantasia e a utilização de “fórmulas prontas” parecem constituir uma “válvula de escape” em um ambiente de crescentes exigências e velocidade, propiciando o distanciamento dos processos criativos. Em segundo lugar, os autores especulam que a sedução promovida pelas fantasias de poder estimuladas por essas histórias podem reforçar a competitividade e a individualidade nas organizações, por despertarem atitudes narcisistas que isolam o indivíduo em seu mundo de interesses e desejos. Finalmente, os autores ressaltam que a tratativa reducionista e esquemática utilizada por essa literatura pode estar comprometendo os leitores em um jogo arriscado, visto que desencadeia processos psíquicos que, na maior parte das vezes, requerem atenção individual e acompanhamento psicológico.

A estrutura e alguns elementos-chave dos contos infantis, como observam Wood Jr. e Paula (2002b), permeiam as narrativas de *pop-management*. Os autores argumentam que as histórias de sucesso contribuem para aliviar as tensões e evitar as frustrações dos gestores, ao oferecerem aos profissionais as respostas para suas ansiedades e problemas. Wood Jr. e Paula (2002b) propõem ainda que o apelo reincidente a mecanismos que utilizam fórmulas próprias do universo infantil pode manter os indivíduos presos às suas fantasias de poder, além de afetar a consolidação de seu *self* e identidade.

Segundo Oltramari, Friderichs e Grzybowski (2014), a literatura *pop-management* é um gênero construído por uma linguagem que nos permite compreender a realidade. No entanto, esse gênero não conduz o indivíduo à autonomia, à produção da subjetividade consciente, mas ao aprisionamento, pela estrutura linguística, à subjetividade inconsciente e às relações líquidas.

## 1.1 Problema de Pesquisa

Tendo em vista a visibilidade da literatura de *pop-management*, e partindo do entendimento de que os executivos incorporam a literatura *pop-management* nas suas atividades, neste trabalho retomamos as pesquisas realizadas por Wood Jr. e Paula (2001) e partimos do seguinte problema de pesquisa: Como os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho?

## 1.2 Objetivos

### a) *Objetivo Geral*

A partir desse questionamento, o objetivo geral desta pesquisa é analisar de que modo os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho.

### b) *Objetivos Específicos*

- a) Conhecer o trabalho dos executivos entrevistados;
- b) Identificar os elementos da literatura de *pop-management* (mitos, histórias, gurus, slogans, ideias) mais recorrentes nas falas dos entrevistados;
- c) Analisar os esquemas argumentativos (táticas) utilizados para justificar a incorporação de elementos da literatura *pop-management* no seu trabalho.

### 1.3 Justificativas

Pretendemos, nesta pesquisa, contribuir para a discussão sobre a literatura denominada *pop-management*. As justificativas para a realização desta pesquisa são de natureza teórica, social e prática. Em termos sociais, pretendemos contribuir, ampliando o horizonte de análise da literatura *pop-management* e propiciando uma visão alternativa a respeito do tema e sobre o consumo desse gênero da literatura. Trata-se de uma temática relevante em termos sociais, visto que gestores e executivos se utilizam de elementos presentes nessa literatura para nortear a sua atuação na gestão das organizações, as quais têm importância cada vez maior na sociedade. Assim, a sua utilização pode influenciar a ação de gestores, ao comunicarem e incentivarem mudanças legítimas em seus ambientes de atuação (ZORN; PAGE; CHENEY, 2000).

Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para a área dos estudos organizacionais, com vistas à complementação das produções anteriores. No trabalho de Paula e Wood Jr. (2003, p.104), os autores abordam como possibilidade de pesquisas futuras “analisar *o lado da demanda*, ouvindo os leitores da literatura de *pop-management* e analisando, a partir dessa ótica, o impacto que tal literatura tem sobre o indivíduo e a organização”. Este trabalho visa a preencher essa lacuna, analisando como os executivos incorporaram essa literatura no seu trabalho. Jackson (2001) já alertava sobre a quantidade reduzida de estudos acadêmicos, emergindo a necessidade de um número maior de publicações que sirvam de guia ou orientação na tentativa de compreender os motivos pelos quais os gestores estariam interessados na leitura de livros do gênero *pop-management*.

Ainda, este trabalho insere-se na linha de pesquisa de Organizações e Mudança do programa de mestrado da Universidade Federal de Uberlândia. Dentro dessa linha, a pesquisa se insere nas temáticas abordadas pelo NUPECS/FAGEN, mais especificamente, os estudos críticos de gestão ou *Critical Management Studies*.

No que se refere à contribuição prática, esta pesquisa contribui para uma visão alternativa dos leitores a respeito da utilização da literatura de *pop-management*, apresentando aos futuros leitores a visão e as interpretações de executivos de grandes empresas quanto às histórias presentes nessa literatura. Pretendemos, ainda, oferecer informações sobre a forma como os executivos incorporaram o conhecimento veiculado na literatura *pop-management* para

a realização de suas atividades e suas implicações. A partir dessas informações, gestores e executivos poderão tomar decisões a respeito da utilização dessa literatura no seu trabalho.

Ainda como justificativa para a realização desta pesquisa, apresentamos uma razão de ordem pessoal. Atualmente, ocupo o cargo de executiva em uma grande empresa brasileira, o que me coloca em contato frequente com executivos, permitindo-me vislumbrar elementos da literatura *pop-management* nas conversas e contatos que estabelecemos.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em seis seções. Iniciamos com esta introdução, apresentando a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas.

Na segunda seção, “Revisitando o trabalho executivo e a literatura *Pop-Management*”, discorremos sobre os principais estudos sobre o trabalho executivo e as características da literatura *pop-management*, bem como sobre os principais estudos realizados sobre a temática, visando a oferecer uma visão das influências dessa literatura no trabalho executivo a partir de pesquisas anteriores.

Na terceira seção, “Percursos Metodológicos”, descrevemos os procedimentos de pesquisa, apresentando e justificando nossas escolhas metodológicas, tais como, tipo de pesquisa, procedimentos realizados para reunir material empírico para a pesquisa e a técnica de análise utilizada com vistas a alcançar os objetivos propostos.

Na quarta seção, “As Linhas Argumentativas”, apresentamos nossa análise do material empírico, apresentando quatro linhas argumentativas, as quais refletem os argumentos utilizados pelos entrevistados para justificar a incorporação da literatura *pop-management* na sua atuação como executivo. Em uma quinta seção, incluímos as críticas dirigidas pelos executivos à literatura *pop-management*.

Por fim, na sexta seção, “Considerações Finais”, oferecemos uma visão geral dos objetivos alcançados, as contribuições e limitações do estudo, encerrando com uma agenda de pesquisa para prosseguimento dos estudos sobre o tema.

## 2 REVISITANDO O TRABALHO EXECUTIVO E A LITERATURA *POP-MANAGEMENT*

No final dos anos 1990, mais precisamente, em 1996, de uma forma cética quanto aos gurus e às teorias da administração, dois editores do *The Economist*, John Micklethwait e Adrian Wooldridge, lançaram o livro “*The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus*”, dirigindo uma crítica às fórmulas simplistas de ícones do gerenciamento, e argumentando que essas não passam de uma “medicina de bruxos tribais”. Esses editores levantaram questionamentos sobre a crescente indústria do *management* (*best sellers*, palestras, treinamentos, escolas de negócios), chamando a atenção para as implicações geradas no tocante às organizações e indivíduos.

Esses questionamentos atravessaram o oceano e, no início dos anos 2000, Thomaz Wood Jr. e Ana Paula Paes de Paula iniciam, no Brasil, estudos sobre o que passaram a denominar de literatura *pop-management*. Seguindo na mesma direção dos editores ingleses, porém, com um foco dirigido para o contexto brasileiro, Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b) propõem uma reflexão sobre a influência dessa literatura nas práticas de gestão empresarial, o que, consequentemente, traz implicações para a atuação dos executivos.

É nessa perspectiva que nos concentramos em dois eixos teóricos fundamentais para a análise desta pesquisa: o trabalho do executivo e a literatura *pop-management*. Iniciamos esta seção contextualizando o trabalho executivo e ressaltando as características da atuação desse profissional. Em seguida, delineamos os conceitos e características do *pop-management* e sintetizamos os resultados de pesquisas anteriores sobre o tema.

### 2.1 Concepções e Natureza do Trabalho Executivo

O trabalho executivo tornou-se objeto de interesse de teóricos e praticantes, com mais intensidade, no início do Século XX, sendo os engenheiros Frederick Taylor e Henry Fayol os precursores desse campo, ao se dedicarem aos estudos sobre as organizações industriais, sejam

esses direcionados à análise do trabalho nas fábricas ou nas funções técnicas. Desde então, diversos estudos foram realizados para descrever e analisar o trabalho gerencial (BARNARD, 1971; FOLLET, 1997; MINTZBERG, 1986, entre outros).

As concepções clássicas retratam o trabalho gerencial considerando as funções administrativas (planejar, organizar, coordenar e controlar) que um executivo deve desempenhar. Kotter (1982), Mintzberg (1986), Carroll e Gillen (1987) e Hill (1993), entre outros autores, criticam a abordagem clássica e levantam questionamentos sobre o que realmente fazem os gerentes ou executivos, apontando para a emergência de um novo executivo e para as novas concepções que orientam a compreensão sobre o que fazem e como os executivos desempenham suas atividades. Isso porque, desde as últimas décadas, a agenda de executivos de alto e médio escalão passou a ser abarrotada de reuniões, encontros, compromissos e viagens. A constante cobrança por resultados e a rotina estressante sacrificam corações e mentes, já que as maratonas diárias são intensas, começando nas primeiras horas da manhã e terminado ao final da noite (WOOD JR., 2003). A pressão é ainda maior visto a relevância da sua atuação, pois a função do executivo é vital para a sociedade, visto que determina o funcionamento das instituições e, por consequência, o nível de seu desempenho, afetando toda a coletividade (MINTZBERG, 1986).

O que se observa quanto ao cenário das organizações nos tempos atuais é decorrência das modificações no trabalho de gestão que ocorreram ao longo do tempo. A primeira sistematização da Administração foi feita a partir do trabalho desenvolvido por Taylor, em seu livro “Princípios de administração científica” (ESTHER; MELO, 2006), quando Taylor (1970) começa a esboçar parte do trabalho gerencial ao estabelecer aquilo que compete à nascente administração e o que compete aos trabalhadores. Fayol (1990) preocupa-se com os níveis administrativos e determina em seu trabalho os princípios a serem seguidos pelos gerentes para que a empresa seja eficiente. O gestor de Fayol (1990) é aquele que detém especialização e o poder legítimo e é a partir dos seus estudos que se estabelecem as funções clássicas da administração, quais sejam: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

A gestão descrita por Fayol (1990) recebeu críticas, assim como a de Likert (1971), que procurou trazer uma visão mais humanista das relações de trabalho, observando a realidade de sua época e concluindo que as organizações precisavam se orientar no sentido humano para que estivessem preparadas para a concorrência. A partir da combinação de variáveis, como a natureza das forças motivacionais, a natureza do processo de comunicação, a natureza do processo influência-interação, a natureza do processo decisório, a natureza do estabelecimento

de metas, a natureza dos processos de controle e características do desempenho, o autor propôs quatro sistemas de administração: autoritário forte, autoritário benevolente, participativo consultivo e participativo de grupo.

Seguindo a preocupação de Likert quanto ao aumento da concorrência, Drucker (1967) enfatiza a questão da eficácia, afirmando que, para o trabalho gerencial, seriam necessárias a eficácia e a eficiência, conceitos definidos por ele, respectivamente, como fazer de forma correta e como fazer corretamente o que realmente deve ser feito, ou seja, fazer as coisas certas da maneira correta. Nessa mesma direção, Barnard (1971) criticou Taylor e Fayol, contestando veementemente o conceito de que administrar poderia ser uma ciência exata capaz de ser aplicada por meio de um conjunto de regras, como afirmado pelos ensinamentos de Taylor e Fayol. Barnard (1971) tratou dos papéis do executivo nas organizações, dos relacionamentos entre organizações formais e informais e concluiu que o verdadeiro papel do executivo é o de gerir os valores da organização

Por sua vez, a inovação tecnológica propiciou mudanças no modo de trabalho e nos processos produtivos. Nos anos 1980, a automação trouxe consigo o início da prática de monitoramento dos processos produtivos. Após as décadas de 1970 e 1980, a função gerencial da modernidade que, segundo Fayol (1990), englobava as funções de administrar, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, foi considerada desatualizada. Uma nova noção de perfil e papel foi concebida para os gestores (SARRIERA; SILVA, 2003). Nos anos 1990, a integração flexível de sistemas permitiu a coordenação de todas as etapas de um processo, desde a esfera estratégica até a venda do produto final (FERRER, 1998). A mudança no ritmo de trabalho provocou a reinvenção das instituições e sua reconfiguração, transformando o trabalho parcelado (Taylorista-Fordista) em um trabalho por processo, em que o indivíduo realiza todas as atividades referentes ao início-fim de uma determinada cadeia produtiva.

O trabalhador precisou, então, adaptar-se para se tornar multifuncional, capaz de combinar a execução de várias tarefas e atuar em rede, conectando-se a vários lugares do mundo e com capacidade de trabalhar em equipe (SARRIERA; SILVA, 2003). O trabalho gerencial na modernidade surgiu como uma variante complexa dos antigos supervisores de linha de montagem, com a atribuição do poder para controle dos demais trabalhadores de forma institucionalizada e legalizada (SARRIERA; SILVA, 2003).

Sennet (2009) entende que o novo capitalismo, caracterizado por uma natureza flexível que critica a rigidez da burocracia, afeta o caráter pessoal dos indivíduos, criando uma situação de ansiedade nas pessoas por não oferecer condições para a concepção de uma narrativa linear

de vida, sustentada na experiência e nas expectativas de longo prazo. Segundo o autor, a nova realidade de incertezas e mudanças constantes de emprego e moradia traz consigo mudanças nas relações de trabalho e nos laços de afinidade com os outros, que passam também a ser mais flexíveis e não perduram no longo prazo. A consequência é que as pessoas não conhecem seus vizinhos e não mantêm laços com suas próprias famílias.

No cenário desenhado por Sennet (2009), um dos desafios é construir uma história de vida em um capitalismo em que as pessoas estão à deriva, sem padrão de autoridade e responsabilidade. Embora o trabalho flexível tente romper com a rotina, regras e a burocracia, ele não conseguiu ainda superar o trabalho fordista e, pelo contrário, precarizou as relações de trabalho, fazendo com que os trabalhadores-gestores vivam a constante dialética entre os novos e antigos conceitos. Em seu trabalho, Sennet (2009) explora a problemática da flexibilização, demonstrando quais os impactos sociais que a nova realidade trouxe para o trabalho e as suas consequências sobre a vida pessoal, desde a depressão à corrosão do caráter.

Sobre esse novo gerente/gestor, Crosby (1991) afirma que ele é uma pessoa com papel estrategista, ou seja, tem a capacidade de compreender o presente e visualizar o futuro, permite a participação e a compreensão dos demais membros da equipe e engaja todos em torno de metas e resultados a serem alcançados. Leite e Paiva (2009) entrevistaram cinco administradores de um banco público brasileiro com o objetivo de analisar como se processam as relações entre o exercício da função gerencial e a subjetividade dos gestores, a partir da perspectiva deles próprios, suas experiências e visões. Como resultados da pesquisa, os autores observaram que, ao serem indagados a respeito de seu dia a dia de trabalho, os executivos, inicialmente, apresentam certa perplexidade, perguntando: “*Quer que eu descreva um dia?*” (LEITE; PAIVA; 2009, p 13), o que demonstra ser necessário algum tempo para se articular o discurso. Ao exemplificar um início de dia, todos os participantes da pesquisa expressaram a sua busca diária por informações, relatando a necessidade de se atualizar, lendo o jornal do dia, os e-mails e mensagens pendentes. Esses participantes relataram também um cotidiano permeado por acompanhar metas e indicadores de desempenho preestabelecidos, mobilizar equipes e monitorar resultados.

Segundo Leite e Paiva (2009), foi possível identificar a existência de certa rotina, ainda que, em alguns momentos, essa tenha sido negada pelos entrevistados, os quais acreditam ter uma vida repleta de diversidade. Os autores concluem que, nesse estudo, foi possível identificar que o cotidiano dos gestores é repleto de pares antagônicos, como: rotina-diversidade, planejamento-imprevisibilidade, execução-orientação.

A função do executivo apresenta diversos aspectos atraentes, como: altos salários, status, posição de poder e respeito. Em contraponto, os benefícios estão sempre atrelados à competitividade e situações de conflito. Com a transformação das relações no ambiente corporativo, o trabalho em equipe vem tomando força e diminuindo a autonomia e autoridade dos gerentes, implementando a visão da responsabilização dos indivíduos pelos seus próprios resultados, tornando-se cada vez menos necessária a existência de controle direto sobre o trabalhador (RODRIGUES, 1994).

Sarriera e Silva (2003) entendem que o gestor está sob contínua pressão entre os níveis hierárquicos mais altos e seus subordinados. Os autores analisaram os discursos de gerentes de empresas privadas de grande porte com o intuito de compreender as vivências e sentidos conferidos pelos gestores em relação ao trabalho, no momento histórico da pós-modernidade, e puderam observar aspectos que chamaram de alienação. Segundo os autores, essa alienação está diretamente relacionada ao não pensamento ou à não consciência de aspectos da vida afetiva ligada ao trabalho e se estrutura por meio da separação dos aspectos conflituosos e a concomitante negação de partes significativas da realidade, com o objetivo de minimizar os sentimentos de ansiedade e angústia causados.

Como resultado de sua pesquisa, Sarriera e Silva (2003) concluem que os gerentes buscam conferir um sentido aceitável ao trabalho e consideram que a responsabilidade das problemáticas que vivenciam é de seus superiores ou de si próprios. Os autores encontraram no discurso dos gestores ideias sobre a aceitação e necessidade de adaptação e sugerem que os gerentes vivem contradições internas, conflitos e sofrimentos, ao tentarem balancear a tentativa de adaptação ao contexto em que estão inseridos com a vontade de terem, de fato, liberdade, autonomia e reconhecimento.

Mota, Tanure e Carvalho Neto (2008) realizaram estudo com o objetivo de identificar as possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse ocupacional percebido pelos altos executivos das grandes empresas no Brasil. Os autores observaram que a grande maioria dos executivos adora o que faz, contudo, constataram que há uma insatisfação claramente colocada pela maioria deles em relação a temas ligados ao trabalho, como a excessiva carga de trabalho, cobranças exageradas por resultados e metas e o relacionamento pessoal com pares, superiores e subordinados.

Mintzberg (1986), que defende a abordagem de papéis quanto ao trabalho gerencial, considera que nenhuma profissão é mais vital para nossa sociedade do que a do executivo, pois é esse profissional que determina se as instituições sociais funcionam ou se desperdiçam

talentos e recursos. O autor estudou o trabalho dos executivos e conseguiu contrastar os mitos (atividades que os executivos aparentam fazer) com a crua realidade a respeito de como esses utilizam o tempo em seu trabalho cotidiano. Mintzberg (1986) descontrói os seguintes mitos: 1) os executivos fazem planejamentos complexos e reflexivos antes de agir; 2) os executivos não trabalham em atividades rotineiras; 3) todas as decisões dos executivos são racionais e tomadas com base em indicadores concretos.

O primeiro mito indica que os executivos são planejadores sistemáticos e reflexivos. Segundo o autor, na verdade, os executivos privilegiam a ação, trabalhando num ritmo acelerado como tarefeiros, e não como pensadores. O segundo mito indica que o verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina. Na realidade, segundo as pesquisas do autor, o trabalho administrativo envolve a execução de uma série de deveres burocráticos e rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização ao seu entorno. O terceiro mito indica que os principais executivos necessitam de informações agregadas que podem ser melhor obtidas por meio de um sistema formal de informações gerenciais. Portanto, acredita-se que os executivos se valem de sistemas formais de indicadores para tomar decisões racionais. A realidade demonstra que os gestores preferem a mídia verbal, principalmente, telefonemas e reuniões, e que, portanto, tomam decisões informalmente, sem apoio de informações estruturadas e confiáveis.

Ao perguntar a um executivo qual é a sua função, segundo Mintzberg (1986), ele provavelmente responderá: planejar, organizar, coordenar e controlar. No entanto, em sua pesquisa, o autor não conseguiu relacionar a realidade do trabalho do executivo com essas quatro palavras. A tarefa do executivo pode ser descrita em termos dos vários papéis ou conjuntos de condutas específicas que ele realmente realiza. Mintzberg (1986) enumera três papéis intrapessoais (o papel ligado à imagem do chefe, o papel de líder e o papel de relacionamento com os *stakeholders*), três papéis informacionais (monitor de informações, distribuidor dessas informações e porta voz), e, por fim, quatro papéis decisionais (o papel de empreendedor, o papel como manipulador de distúrbios, o papel de alocador de recursos e também o papel de negociador).

Mintzberg (1986) afirma que os dez papéis citados por ele não são facilmente separáveis, pois eles formam uma *gestalt*, um todo integrado. Segundo o autor, é tempo de abandonar o que existe de irreal em torno do trabalho do executivo e de passarmos a estudá-lo realisticamente, para que, assim, se possa iniciar a difícil tarefa de melhorar significativamente o seu desempenho.

No desempenho de suas atividades, os gerentes recebem demandas dicotômicas: a eles é solicitado que sejam globais e, ao mesmo tempo, sejam locais; que colaborem, mas que também mantenham a competição; que provoquem mudanças e, ao mesmo tempo, lhes é pedido que perpetuem as organizações (GOSLING; MINTZBERG, 2003). Os autores questionam como seria possível conciliar esses conceitos aparentemente contraditórios e concluem que ninguém teria essa capacidade. Para serem efetivos, os gerentes devem ter foco não apenas naquilo que devem realizar, mas, também, no que eles devem pensar. De acordo com os autores, os gerentes devem ter múltiplos *mind-sets*. Nesse sentido, os autores entendem que a forma de atuação de gerentes eficazes está formatada como um sanduíche entre duas dimensões: a ação e a reflexão. Ação sem reflexão é imprudente; reflexão sem ação é passiva. Assim, cada gestor tem de encontrar uma maneira de combinar essas duas mentalidades, encontrando o ponto ótimo em que o pensamento reflexivo atende a prática.

Os autores afirmam que existem cinco conjuntos de *mind-sets* da mente gerencial, isto é, cinco maneiras pelas quais os gerentes tendem a interpretar e lidar com o mundo em torno deles. Cada *mind-set* tem um tema dominante, podendo-se assim classificar: o *self*, que é o *mind-set* reflexivo; os relacionamentos, que se referem ao *mind-set* colaborativo; a organização, que é o *mind-set* analítico; o contexto, que apresenta o *mind-set* relacionado ao mundo ao redor; e a mudança, que é o *mind-set* da ação.

Cada mentalidade gerencial (*mind-set*), conforme Gosling e Mintzberg (2003), é uma atitude, um estado de espírito que abre novas perspectivas. Os autores conectam essas cinco formas de pensar do seguinte modo: para reflexão, o sujeito é o *self*, não podendo haver visão sem autoconhecimento; a colaboração vai além do *self* e leva o sujeito para além do ego, ou melhor, para sua rede de relacionamentos; a análise vai um passo além disso, permeando toda a organização, pois organizações dependem da decomposição sistemática das atividades, sendo essa a função das análises; como um passo além das organizações, encontra-se o *mind-set*, chamado contexto, que se refere ao ambiente em torno da organização; o último *mind-set* citado pelos autores é a ação, que tem a força de colocar todos os demais *mind-sets* juntos para um processo de mudança, qual seja, no *self* (auto mudança), nos relacionamentos, na organização ou no contexto.

Com o intuito de sintetizar as mudanças no trabalho e papel do gestor ao longo do tempo, consolidamos o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Conceitos-chave sobre o trabalho do executivo

AUTOR	CONCEITO
(DRUCKER, 1967)	Para o trabalho gerencial, são necessárias a <b>eficácia e a eficiência</b> .
(TAYLOR, 1970)	<b>Esboço inicial do trabalho gerencial</b> , estabelecendo aquilo que compete à nascente administração e o que compete aos trabalhadores.
(BARNARD, 1971)	Contestação do conceito de que administrar pode ser uma ciência exata capaz de ser aplicada através de um conjunto de regras, como afirmado pelos ensinamentos de Taylor e Fayol. O verdadeiro <b>papel do executivo é o de gerir os valores</b> da organização.
(LIKERT, 1971)	Visão mais humanista das relações de trabalho. As organizações precisavam se orientar no <b>sentido humano</b> , de modo a ficarem preparadas para a concorrência.
(MINTZBERG, 1986)	A tarefa do executivo: 3 papéis intrapessoais (imagem do chefe, o papel de líder e o papel de relacionamento com os <i>stakeholders</i> ); 3 papéis informacionais (monitor de informações, distribuidor dessas informações e porta-voz) e 4 decisionais (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). A <b>função do executivo é vital para a sociedade</b> , pois esse determina o funcionamento das instituições e, por consequência, o nível de seu desempenho, afetando toda a coletividade.
(FAYOL, 1990)	Estabelecimento de <b>níveis administrativos</b> e determinação dos princípios a serem seguidos pelos gerentes para que a empresa seja eficiente. O gestor detém <b>especialização e o poder legítimo</b> . Estabelecem-se <b>as funções clássicas</b> da administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle.
(CROSBY, 1991)	Gestor tem <b>papel estrategista</b> e engaja todos em torno de metas e resultados a serem alcançados.
(RODRIGUES, 1994)	Função do executivo apresenta <b>aspectos atraentes</b> , como: altos salários, status, posição de poder e respeito. Os benefícios estão sempre atrelados à <b>competitividade e situações de conflito</b> . <b>Redução da autonomia e autoridade</b> dos gerentes. Visão da responsabilização dos indivíduos pelos seus próprios resultados, tornando-se cada vez menos necessária a existência de controle direto sobre trabalhador.
(SARRIERA; SILVA, 2003)	Gestor sob <b>contínua pressão</b> entre as hierarquias maiores e seus funcionários. Alienação entre os gestores que buscam conferir um sentido aceitável ao trabalho e consideram que a responsabilidade das problemáticas que vivenciam é de seus superiores ou de si próprios. Gestores <b>vivem contradições internas</b> , conflitos e sofrimentos, ao tentarem balancear a adaptação ao contexto e a vontade de terem liberdade, autonomia e reconhecimento.
(GOSLING; MINTZBERG, 2003)	Existência de <b>cinco conjuntos de mind-sets</b> da mente gerencial, cinco maneiras pelas quais os gerentes tendem a interpretar e lidar com o mundo em torno deles.
(WOOD JR., 2003)	<b>Rotina</b> do executivo é <b>estressante</b> , composta por cobranças constantes por resultados. Maratonas diárias intensas, começando cedo e terminado tarde.
(MOTA, TANURE, CARVALHO NETO, 2008)	Os executivos <b>gostam do que fazem</b> , apesar de existir uma <b>insatisfação</b> com a excessiva carga de trabalho, cobranças exageradas por resultados e metas e o relacionamento pessoal com pares, superiores e funcionários.
(SENNET, 2009)	<b>Precarização as relações de trabalho</b> e constante dialética entre os novos e antigos conceitos. Consequências sobre a vida pessoal, desde a depressão à <b>corrosão do caráter</b> .
(LEITE; PAIVA, 2009)	Cotidiano dos gestores é repleto de <b>pares antagônicos</b> , como: rotina-diversidade, planejamento-imprevisibilidade, execução-orientação.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada

Observamos que, com o passar do tempo, ajustaram-se os conceitos e as ideias a respeito do papel do gestor. Partimos da realidade anterior de gestores autoritários e empresas centralizadoras para uma nova concepção das relações nas organizações caracterizadas como mais participativas. Nesse contexto, a literatura *pop-management* adquire relevância com a possibilidade de influenciar executivos em seu trabalho na atualidade. Entretanto, é preciso que se compreendam os elementos dessa literatura para que se possa identificar se os conceitos *pop-management* estão realmente ligados à nova agenda dos executivos.

## 2.2 A literatura *Pop-management*

A literatura *pop-management*, como denominada por Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b), se constitui em um fenômeno influenciador da prática gerencial e, portanto, traz implicações para a compreensão do que e como fazem os executivos no desempenho de suas funções. Essa literatura compreende revistas e livros de consumo rápido produzidos pela mídia de negócios. Em geral, esse gênero tem tanto apelo emocional quanto técnico, à medida que combina os conceitos de autoajuda e *management* e, dessa forma, parece aliviar as tensões psicológicas das pessoas, além de servir como um guia para as decisões relacionadas à carreira na área de negócios.

Os textos de autoajuda adaptados ao contexto empresarial têm forte presença na literatura de *pop-management* e alcançam alto consumo ao promoverem um compartilhamento simbólico das fantasias de poder, demonstrando que as mudanças têm um lado positivo e, por consequência, proveem conforto psicológico aos seus leitores. Ao tratar da dificuldade do homem moderno em enfrentar os paradigmas da sua realidade, os livros de autoajuda envolvem uma realidade única e surgem com o compromisso de reproduzir o dia a dia do leitor, tornando fácil tudo o que parece, ao primeiro olhar, ser difícil para a maioria (BERTUOLO, 2011).

O movimento da autoajuda teve seu primeiro grande marco a partir do livro “*Self-help*”, de autoria do reformador político inglês Samuel Smiles. O autor, que viveu entre 1841 e 1904, escreveu essa obra em 1859. Abordando as virtudes relacionadas ao trabalho duro, parcimônia e perseverança, o livro tornou-se rapidamente um *best seller* e foi considerada uma das mais importantes publicações da Grã-Bretanha vitoriana (SINEMMA, 2008), sendo publicado em mais de oito idiomas, chegando a ser reimpresso cinquenta vezes durante o Século XX (BERTUOLO, 2011).

Com o objetivo de ensinar a prática da força de vontade aplicada aos bons hábitos, Samuel Smiles abordou o desenvolvimento do caráter, incluindo o contexto da prática do trabalho e cumprimento dos deveres sociais. Nessa perspectiva, qualquer pessoa deveria buscar seu objetivo de maneira rigorosa, empregando seus próprios esforços e sem depender de qualquer tipo de amparo oficial ou privado. Dentro dessa lógica, Smiles entende que mesmo até as melhores instituições não podem abastecer o indivíduo com uma ajuda efetiva, pois o máximo que essas devem e podem fazer é deixá-lo livre para se autodesenvolver e melhorar sua condição individual (TUCHERMAN, 2012).

Ao longo da obra, Smiles apresenta como seu argumento retórico a biografia das figuras notáveis como, por exemplo, Benjamin Franklin, descrito como modelo de autoconstrução de uma vida bem resolvida. Para Smiles, essa era a melhor demonstração de que tudo pode ser rigorosamente possível para todas as pessoas que têm a ousadia de tentar buscar seu objetivo individualmente e a perseverança de a isso se dedicar. Nesse sentido, o pensamento não se voltava para a satisfação individual, mas para a capacitação do “indivíduo a se apropriar da própria vida por meio do cultivo moral da consciência e do cumprimento dos deveres para consigo e para com os outros” (MERENCIANO, 2009, p. 25).

No decorrer da história, os assuntos tratados pela literatura de autoajuda foram se alterando. De acordo com Rüdger (1996), passou-se do contexto em que perpetuava um homem com deveres, em uma abordagem que envolvia a moral e o caráter na prática diária do trabalho, para um tipo de homem que se autorrealiza, o que remete a um indivíduo que vive em grupo, que se preocupa com sua espiritualidade, que é responsável por seu próprio caminho e que impacta a realidade na qual está inserido.

Assim, é possível imaginar um movimento que vai do cuidado com os deveres e com o corpo, passando pela mente e pelo espírito. Rüdger (1996) descreve a literatura de autoajuda como material de teor prescritivo que objetiva a solução dos problemas existenciais, de relacionamento, amorosos ou profissionais, vivenciados pelo homem moderno. Segundo o autor, além da premissa de valoração do poder da mente, tanto para o uso cotidiano nas relações sociais quanto para o manejo do Eu, o conteúdo da literatura de autoajuda segue basicamente duas direções: (1) técnicas objetivas, sendo elas ligadas a maneiras de conseguir sucesso profissional, comunicar-se melhor, conservar a relação, dentre outros; e (2) ensinamentos quanto às capacidades subjetivas, envolvendo aumento da autoestima, modos de envelhecer e viver bem de forma geral.

Nessa mesma direção, Merenciano (2009) observa que o movimento de autoajuda configura maneiras de manipular subjetividades e lidar com o autoconhecimento como forma de trazer à tona métodos de aprimoramento pessoal. O autor complementa, afirmando que, no início, o importante era a saúde mental, dinheiro, amor e casamento e, posteriormente, a literatura de autoajuda passou a concentrar seus esforços no culto à mente, relacionando-a às concepções cosmológicas e práticas espirituais, mas tomando um rumo que a orientasse para estratégias de comunicação e para os negócios provenientes do mundo capitalista. Em síntese, o autor observa que a necessidade central do movimento de autoajuda é a autorrealização como forma de descobrir o verdadeiro Eu do indivíduo, assim como a espontaneidade e a criatividade que habitam em cada um.

O sujeito contemporâneo passou a buscar na autoajuda fórmulas que pudessem ser utilizadas na condução das suas decisões profissionais, bem como na definição de padrões estéticos de seus atos e, assim, iniciou uma busca pelo bem-estar a partir de modelos de sucesso (ILLOUZ, 2011). Nesse sentido, viver assumiu a lógica do *marketing*, e isso fez surgirem estratégias que valorizassem o capital humano. Dessa forma, cada sujeito poderia escrever sua própria história, o que aproxima a autoajuda de uma psicologia motivacional e explica a sua associação com biografias de homens e mulheres que fizeram diferença nos ambientes em que estiveram inseridos (TUCHERMAN, 2012).

Sobre a difusão do conceito, Rüdger (1996) chama a atenção para a propagação implícita nos discursos da autoajuda por parte dos veículos de comunicação de massa que apresentam dicas de bem viver e o passo a passo para encontrar sucesso e felicidade. Desse modo, a comunicação da autoajuda não se limita aos livros, estendendo-se a outros meios, como vídeos, programas de TV, rádio, revistas e palestras (SANTOS; CUNHA, 2005).

No âmbito social, Deeks (1993) entende que a cultura contemporânea tem se transformado em uma cultura de negócios. O autor sustenta seu pensamento, afirmando que: (1) as organizações empresariais vêm exercendo grande influência na vida social; (2) as posições de mais alto status e prestígio estão sendo ocupadas por homens e mulheres de negócios; (3) as empresas vêm desempenhando um papel dominante no processo de socialização dos indivíduos, tanto no que se refere à educação, bem como à aquisição de habilidades e experiências; (4) as mídias vêm transmitindo e reforçando os valores que estão sob a esfera de influência do mundo dos negócios; e (5) os símbolos, a linguagem, as crenças e as ideologias do mundo dos negócios estão invadindo a cultura, tanto do ponto de vista material, bem como intelectual e espiritual.

Nesse sentido, a cultura do *management* passou o a moldar a nossa experiência social e cultural, invadindo progressivamente os domínios da ciência e tecnologia, arte e literatura (WOOD JR.; PAULA, 2006). Ao se referirem à cultura do *management*, Wood Jr. e Paula (2006, p. 94) relacionam o tema a um “amplo sentido antropológico de um conjunto complexo de códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva e que se manifestam em todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, criações materiais, entre outros”.

Assim, esse conceito se difere da definição de cultura organizacional, pois a cultura do *management* é aquela que permeia todas as organizações e se realiza por meio de objetos de consumo ovacionados no mundo dos negócios, como livros, revistas e outros objetos culturais relacionados a esse ambiente (WOOD JR.; PAULA, 2006), além de inúmeros negócios em organizações públicas, privadas e do terceiro setor, consultorias, universidades, faculdades, centros de treinamento, palestras, congressos, viagens, software, hotéis, editoras e revistas (COSTA; BARROS; SARAIVA; 2014).

O mundo dos negócios vem progressivamente moldando nossa experiência social e cultural, e o *management* está integrado à vida social de tal forma que, talvez, já não seja possível pensar em *management* e sociedade como entidades separadas (WOOD JR.; PAULA, 2002a; 2002b). Uma vez que a administração se refira ao mesmo tempo à aplicação de técnicas, comercialização de produtos, exploração de conhecimento e defesa de ideologias, Costa, Barros e Saraiva (2014) entendem que a construção e consolidação do *management* como verdadeira indústria é um fenômeno notável.

Os livros e revistas que compõem a literatura popular de negócios, que chamaremos neste trabalho de *pop-management*, constituem mecanismos da cultura do *management*. Essa literatura valoriza a figura do gestor por meio de discursos gerencialistas que possuem “a prerrogativa da visão de mercado, o obscurecimento das diferenças ideológicas, a não separação entre vida pública e privada” (ITUASSU; TONELLI, 2014, p. 198) e que objetivam a produção e reprodução de ideologias que defendem práticas alinhadas a interesses gerenciais.

O crescimento dessa literatura chamou a atenção de críticos como Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b), que a situam como um dos pilares da indústria emergente: “uma indústria emergente e bem-sucedida, assentada em quatro pilares inter-relacionados e que se reforçam mutuamente: (a) as escolas de administração, (b) as empresas de consultoria, (c) os gurus empresariais e (d) a mídia de negócios” (WOOD JR.; PAULA, 2002a, p. 1).

A literatura *pop-management* faz parte do quarto pilar citado pelos autores e compreende revistas e livros de consumo rápido produzidos pela mídia de negócios. De acordo com Wood Jr. (2001), o conceito de *pop-management* pode ser entendido como a popularização – a partir das últimas duas décadas do Século XX – dos livros e revistas de negócios que oferecem receitas para o leitor alcançar o sucesso profissional, caracterizando-se, principalmente, “pela pretensão de oferecer soluções rápidas e fáceis para todos os males do trabalhador contemporâneo” (CHIES; MARCON, 2008, p. 133).

Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) entendem que, pelo fato de o conceito de *management* nunca ter se configurado como uma área de conhecimento bem demarcada e restrita à instância teórica, permitiu-se que os praticantes despresassem o conhecimento visto como originado na academia e concedessem à faceta *pop* da administração o status de setor de negócios. O conhecimento em administração e do setor de negócios é importante à medida que direciona a gestão das organizações. Essa importância resultou na disseminação de modelos prescritivos de gerenciamento reforçados por experiências bem-sucedidas de consultores, professores da área e executivos.

A imprensa popular complementa o papel da academia na produção de teorias de *management* e possibilita que esses produtos se tornem objetos de consumo de massa. Ela dissemina o discurso gerencial e promove a ideologização do *management*, uma vez que alimenta o crescimento das informações sobre negócios e *management*, bem como consolida sua aceitação na sociedade (MAZZA; ALVAREZ, 2000).

O impacto da mídia popular de negócios é resumido por Wood Jr. e Paula (2006) em cinco dimensões: (1) a mídia popular de negócios assume e dissemina, com baixo nível de reflexão e crítica, valores de “certo e errado”, “bom e ruim”, “moderno e antiquado”; (2) essa mídia tem papel relevante na valorização e disseminação de novas ideias e práticas gerenciais, com ênfase para aquelas importadas, quase totalmente, dos Estados Unidos; (3) a mídia popular de negócios apoia também a legitimação de tais práticas, conferindo-lhe status de “coisa certa a ser feita”, um processo que ocorre paralelamente à promoção de outros agentes de legitimação, como professores, consultores, “gurus”, executivos, não garantindo consistência acadêmica; (4) em conjunto com outros componentes da indústria do *management*, e considerando o contexto socioeconômico mais amplo, a mídia popular de negócios contribui para a criação e constante modificação de uma realidade simbólica de referência. Assim, ela ajuda a constituir uma visão de mundo, bem como a moldar a gramática que lhe dá sustentação estrutural, além de identificar problemas, questões críticas e indicar soluções; e (5) a mídia

popular de negócios tem papel relevante na “dramatização” ou “teatralização” da realidade empresarial por fornecer alternativas (limitadas) para cenas, papéis, roteiros e personagens.

A indústria do *management* contribui para a homogeneização dos conceitos e práticas gerenciais, apresentando-se como um importante veículo na disseminação de ideologias na sociedade em virtude da abrangência de seu poder de comunicação e pela sua capacidade de divulgar ideias (FONSECA, 2003). Assim, a mídia tornou-se um lugar onde o homem pode construir novos significados ou retomar antigos conceitos sobre a realidade, conhecer sua própria imagem, localizar-se como sujeito histórico e transformar as condições do cenário social no qual está envolvido (OLTRAMARI; FRIEDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014).

A literatura *pop-management* funciona como manual, ou seja, um guia de como proceder em sociedade. Sob o ponto de vista do profissional, em um mundo pautado pela velocidade, em que não há tempo a perder com a construção de uma identidade, dicas compradas na banca mais próxima sobre como ingressar e se manter no mercado de trabalho parecem ser um apelo irresistível, pois significa a garantia de um presente promissor (OLTRAMARI; FRIEDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014).

Nessa literatura, é possível encontrar orientações simples de como obter felicidade, amor, harmonia familiar, dinheiro e sucesso no trabalho (GRAEBIN, 2013). Martelli (2006) enfatiza a pluralidade de temas que a autoajuda desenvolve no mundo contemporâneo, destacando que aqueles relacionados ao labor resultaram em uma parceria bem-sucedida entre negócios e autoajuda. O mundo dos negócios apropriou-se do vocabulário da autoajuda de tal forma que ficou difícil distinguir seus textos das palestras empresariais (MARTELLI, 2006).

Abundantes são as causas apontadas para tal fenômeno como: a alienação das pessoas em decorrência da fragilidade do trabalho, a desagregação dos indivíduos pelo mundo globalizado até o afastamento do medo do desemprego que preocupa a classe trabalhadora no mundo inteiro (GRAEBIN, 2013). É nesse contexto que a autoajuda de negócios se firma como método de autoconhecimento e autogestão, sendo vista como uma tentativa de superação dos problemas.

A literatura de autoajuda é uma das formas pelas quais os indivíduos comuns podem construir um Eu de maneira reflexiva, transformar sua subjetividade para, então, gerenciar os recursos subjetivos com o intuito de enfrentar os problemas impostos pela sociedade (RÜDGER, 1996). Por outro lado, conforme Demo (2005), a autoajuda é uma receita que atrapalha a autonomia do indivíduo ao criar nele uma dependência. Wood Jr. e Paula (2002b) concordam com essa ideia ao afirmarem que as narrativas dessa literatura guardam aspectos de

controle social no mesmo compasso que as histórias de sucesso ajudam na redução das tensões geradas pela variabilidade do mundo do trabalho contemporâneo (WOOD JR.; PAULA, 2002b).

O mercado de autoajuda de negócios é de fácil acesso, pois os livros são popularizados de forma que as obras cheguem com muita facilidade aos leitores. Desde o início da década de 1980, nota-se um crescimento pelo interesse no conhecimento relacionado à gestão no mundo ocidental (FURUSTEN, 1999; CLARCK; SALAMAN, 1998). O livro considerado como divisor de águas do fenômeno dos livros populares de gestão foi “In search of excellence” (PETERS; WATERMAN, 1982), uma obra que buscava resgatar a autoestima norte-americana, demonstrando que muitas empresas dos Estados Unidos continuavam sendo referências mundiais de gestão, em um momento em que a indústria do país se sentia ameaçada pelo avanço de produtos japoneses. De acordo com Clack e Salaman (1998), esse livro vendeu 122.000 cópias nas duas primeiras semanas de sua publicação e alcançou a marca de 5 milhões de cópias vendidas no mundo todo.

No decorrer da década de 1990, as livrarias expandiram sua seção de negócios e o mercado editorial sofreu notável aquecimento, com lançamentos frequentes de produtos orientados ao público executivo (PAULA; WOOD JR., 2003). Mais recentemente, o *best seller* “Os Sete Hábitos das pessoas altamente eficazes”, de Steven Covey, vendeu mais de 25 milhões de cópias em 40 línguas no mundo todo. Em agosto de 2011, a revista americana Time o listou dentre os 25 livros de *management* mais influentes no mundo (GANDEL, 2011).

Paula e Wood Jr. (2003) observam que, em uma volta pelas livrarias dos aeroportos, podem-se identificar características interessantes sobre a leitura direcionada para os executivos. Os autores afirmam que, nas estantes de livros, encontram-se em destaque as obras de gurus consagrados – como Peter Drucker, Michael Porter e Stephen Covey –, os segredos de gerentes-heróis – como Bill Gates, Lou Gerstner e Jack Welch –, e, ainda, os manuais de liderança, que associam personagens históricos com ideias de gestão. A respeito dos gurus do *management*, Clarck e Salaman (1998) entendem que seu papel na produção e difusão do conhecimento a respeito de ambientes e estruturas organizacionais, sistemas de alto desempenho, formulação e implementação da estratégia de negócios, aprendizagem organizacional e gestão da mudança é fundamental.

Ainda sobre os gurus do *management*, Paula e Wood Jr. (2003) destacam a existência de três tipos: (1) gurus acadêmicos, como Kenneth Blanchard, Rosabeth Moss Kanter, Michael Porter; (2) consultores-gurus, como Peter Drucker, Tom Peters, Robert Waterman; e (3)

Gestores-heróis, como John Harvey-Jones, que foi presidente da empresa ICI (Imperial Chemical Industries), de 1982 a 1987, e apresentador de programa da rede BBC. Os gurus (e seus livros) desempenham papel destacado ao prover os gerentes com elementos que auxiliam na explicação e justificação de suas condutas e manter a constante atualização da retórica do *management*, adaptando-a às circunstâncias (por meio de novas ideias e modas gerenciais), porém mantendo uma certa estabilidade (PAULA; WOOD JR., 2003).

Na retórica dos gurus, o mundo é controlável e todos os problemas podem ser resolvidos pela gestão, desde que se utilize a abordagem correta e a metodologia indicada. Nos eventos em que os gurus se apresentam, a plateia é brindada com um espetáculo no qual o bem triunfa e o mal é derrotado (WOOD JR.; PAULA, 2002a). A frugalidade do discurso “bem e mal” é reforçada, pois os livros *pop-management* apresentam discurso unificado, linguagem simplificada e narrativa pasteurizada, além de trazerem, muitas vezes, uma linguagem simplista e orientada por oposições reducionistas (GERMANO; SÁ, 2013), como, por exemplo, o certo-errado e o moderno-antigo.

Ao estudar o tema, Furusten (1999) afirma que muitos livros populares de gestão são desenvolvidos a partir da padronização dos conceitos, modelos e métodos de trabalho comercializados pelas empresas de consultorias. Esse autor entende que há um claro predomínio dos conceitos e padrões norte-americanos de *management* no conteúdo dos livros populares de gestão.

Os textos utilizam indiretamente estruturas similares às das fábulas e contos infantis. Seguem, assim, modelos sequenciais e previsíveis: no prólogo, o desafio enfrentado; no desenvolvimento do texto, a luta pela sobrevivência; em seguida, a solução mágica; finalmente, no epílogo, a conquista do sucesso e a redenção (WOOD JR., PAULA, 2002a). As obras de *pop-management* terminam por se caracterizarem como contos infantis para adultos que ajudam a promover o compartilhamento das fantasias de poder e, em consequência, reforçam o processo de administração das paixões e da subjetividade nas organizações (WOOD JR.; PAULA, 2002a; 2002b).

Os autores desses livros abordam problemas substanciais e indicam soluções simples por meio de construções simbólicas, criando a impressão de que, utilizando-se de recursos narrativos e discursos que se aproximam da realidade do leitor, torna-se facilitada a compreensão da questão e a tomada de decisão (CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010). Os textos são, em grande parte, obra de consultores que aconselham o leitor sobre como alcançar o sucesso em diferentes âmbitos da vida. Os casos de sucesso, as receitas e modelos

(o “passo a passo” para “ser feliz”, para “ganhar dinheiro”, “para vencer”, “como fazer isso”, “o que você deve fazer quando”, “como se livrar de”, “o guia para”) são exemplos dessa linguagem (WOOD JR.; PAULA, 2006).

A figura do executivo ideal está hoje associada a uma série de requisitos: o título de MBA, o domínio de línguas estrangeiras, a capacidade de liderança e a aparência (WOOD JR., PAULA, 2002b). Além de apresentar um conceito de sucesso e atribuir-lhe habilidades comportamentais, o *pop-management* estabelece as características físicas do bem-sucedido (TEIXEIRA e PERDIGÃO, 2013), que deve ter a feminilidade confinada, atribuindo masculinidade estética a ambos os gêneros. Segundo Rüdger (1996), as características consolidadas do gênero são: a mescla de concepções sobre o poder pessoal, orientação espiritual e religiosidade, aconselhamento psicológico e as ferramentas de modificação comportamental. Outra característica do *pop-management* é o convite ao movimento e ação do leitor, sugerindo que esse se aproprie da obra no papel de coautores (BERTUOLO, 2011) e passe diretamente da leitura para a ação (BIDERMAN, 2004) devido ao cunho prático e prescritivo das obras.

Por meio da padronização de conceitos, modelos e ferramentas simples, os livros têm tom imperativo e divulgam noções pasteurizadas sobre métodos administrativos em linguagem ideologizada e prescritiva (WOOD JR.; PAULA, 2006; CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010) para se alcançar o sucesso no mundo corporativo. O discurso de autoajuda enfatiza, ainda, que cabe a cada indivíduo fixar suas próprias metas e objetivos a serem alcançados, pois a gestão de si mesmo é de sua responsabilidade (GAULEJAC, 2007). Ao trazer para o indivíduo o compromisso de gerir sua própria vida, o *pop-management* manipula a ideia de que somente por meio do trabalho é que o indivíduo poderá deixar a sua contribuição para a humanidade (GRAEBIN, 2013).

O psicanalista canadense Ouimet (1996) afirma que as condições de trabalho nas empresas exigem funcionários hiper-ativos, adaptáveis, comprometidos, autônomos e ambiciosos. Em uma pesquisa de campo, esse autor constatou que essas exigências levam a um sentimento latente de inadequação e à necessidade extrema de agradar os outros. Nesse mesmo sentido, Caldas e Tonelli (2000) apontam para o surgimento de um novo tipo de homem dotado de identidade mutante e consumidor ávido de modas e modismos: o homem-camaleão.

Considerando as características contemporâneas citadas por Ouimet (1996) e Caldas e Tonelli (2000) e um contexto corporativo de insegurança, reestruturações, incertezas e mudanças constantes, o discurso *pop* estimula executivos e pessoas relacionadas ao mundo dos negócios a se lançarem aos *best sellers* de gestão, aos receituários dos gurus e aos textos das

revistas de negócios. Esse público busca referenciais para alcançar o êxito com segurança, pois as pessoas têm receio de ficarem desatualizadas perante os colegas e o mercado de forma geral. Adicionalmente, os indivíduos são pressionados ao consumo desse tipo de literatura pelas próprias empresas e colegas de trabalho (WOOD JR.; PAULA, 2002a).

Sobre as práticas de atualização, treinamento e capacitação de pessoas, Meira e Meira (2014) sugerem que existem contradições entre a prática e o discurso de gestão de pessoas, pois os ideais de qualificação e aprendizagem parecem desconectados do trabalho cotidiano. Segundo os autores, as novas técnicas de treinamento e capacitação utilizadas pelas empresas atualizam a ideologia das corporações e indicam que as pessoas devem se adaptar continuamente aos processos e problemas de modo eficaz e econômico, pois “O objetivo da aprendizagem é o ajustar incessante às necessidades da empresa: é o sujeito-gelatina” (MEIRA, MEIRA, 2014, p. 175). Os autores sugerem que, em nome da adequação empresarial, os indivíduos são direcionados para a ação sem reflexão e sem a vontade própria do sujeito.

Não faltam críticas e questionamentos dirigidos a essa literatura, como a coletânea de Wood Jr. (2003) que, utilizando-se de artigos bem-humorados, versa sobre os bastidores da indústria do *management*, os seus gurus e todos os recursos performáticos que constituem a encenação espetacular da vida corporativa. Também com um olhar crítico, Micklethwait e Wooldridge (1998) percorrem, de forma ampla, os textos que compõem a indústria da teoria organizacional e alertam para as implicações do uso indistinto dos modismos gerenciais propagados por uma indústria. Ainda nessa linha, Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) mostram sua preocupação com a contaminação das escolas de graduação em administração no Brasil pela literatura *pop-management*, levando à ponderação sobre as consequências dessa literatura na formação de executivos e gestores.

Observando a indústria do *management* de forma geral, Costa, Barros e Saraiva (2014) refletem criticamente que a administração é engajada e é preciso problematizar o entendimento de uma área que responde impensadamente aos conceitos da “moda” corporativa, como a reengenharia, que foi vista como verdadeira “febre empresarial” e findou milhares de empregos, sustentando-se no pressuposto da inovação mandatória. Os autores entendem que essa problematização deve passar por questionamentos sobre os motivos de se escolherem determinadas ideias em detrimento de outras, dos motivos de reproduzir de forma natural conceitos construídos historicamente e sobre o que leva os indivíduos a terem discursos hegemônicos.

De modo geral, a literatura de autoajuda para negócios tem expressão na sociedade atual e deve ser estudada com o objetivo de proporcionar uma visão alternativa aos leitores a respeito da sua utilização. As livrarias estão repletas de títulos de negócios que se misturam à autoajuda e esoterismo. Com isso, corre-se o risco de se ter, no futuro, um mercado cada vez menos reflexivo, baseado em princípios desacertados que podem gerar má formação profissional devido aos desvios de aprendizagem.

### **2.3 Pop-Management em Análise**

No contexto internacional, no final da década de 1990, em um cenário em que se difundem os *best sellers* na área, a literatura *pop-management* ganhou interesse de diversos autores (HUCZYNSKI, 1993; KIESER, 1997; MICKLETHWAIT; WOOLDRIGE, 1998; GOLDMAN, 2012). Kieser (1997) discute as implicações dos modismos gerenciais disseminados por *best sellers* para a relação entre teoria e prática, argumentando que a retórica é a tela principal dos modismos gerenciais e que, portanto, essa, geralmente, é aplicada para explicá-los.

Micklethwait e Wooldridge (1998) visitam, de forma abrangente, os textos que compõem a indústria da teoria organizacional, oferecendo uma crítica do seu conteúdo e alertando para as implicações do uso indiscriminado dos modismos gerenciais disseminados por uma indústria. Já Clarck e Salaman (1998) analisaram a literatura a respeito de gurus do *management* com o objetivo de examinar as razões para o aparentemente poderoso impacto dessas ideias em gerentes seniores. Em suas análises, os autores encontraram três possíveis explicações para o apelo dessas teorias: o primeiro conjunto de explicações relaciona-se com várias características do trabalho de gestão que podem aumentar a receptividade dos gestores às ideias-guru. O segundo conjunto incide sobre os próprios gurus e enfatiza a forma pela qual esses são apresentados publicamente. O conjunto final de explicações destaca a importância dos contextos socioeconômico e cultural dentro dos quais as teorias emergem e se tornam amplamente adotadas.

Essas explicações são criticadas por Clarck e Salaman (1998) quando esses questionam as premissas de passividade dos gestores, de direção das ideias em mão única (guru-gestor) e de dependência de uma concepção acadêmica de conhecimento. Uma explicação alternativa para o sucesso das teorias-guru sugere que o seu trabalho – análises, teorias e apresentações –

oferece concepções atraentes do papel dos gestores, constituindo a identidade moderna do gerente sênior como um líder heroico-transformador. Os autores concluem que os gurus, portanto, não só influenciam a constituição das realidades organizacionais, mas, também, dos próprios gestores individualmente.

Huczynski (1993), Goldman (2012) e Jackson (2001) abordam os gurus e o modismo gerencial, apontando que os *best sellers* da literatura gerencialista, além de serem otimistas, são de fácil compreensão, pois não utilizam uma linguagem teórica, oferecendo aos *managers* soluções e receitas que parecem simples para resolver os problemas organizacionais. Em suas análises, esses autores discutem a fascinação que os gurus despertam, ditando opiniões sobre o modo como as empresas devem ser administradas.

Ainda nessa linha, Keulen e Kroeze (2012) analisaram a capacidade persuasiva da narrativa de três dos gurus do *management* que mais vendem livros, alertando que, devido à falta de consciência histórica – do conceito de história e de sua diferença em relação à ciência –, os gurus não podem explicar seus próprios modismos e não comprehendem plenamente seus dados e a abordagens.

Em contraponto, McCabe (2011) tirou outras conclusões. Ele estudou um programa de treinamento de atendimento a clientes de um banco do Reino Unido e concluiu que os gurus não são tão poderosos e influentes como muitos críticos pressupõem. Seu trabalho mostra que os textos dos gurus não são traduzidos de forma direta e simples das páginas dos livros para a prática, o que pode ser explicado por três motivos. O primeiro motivo é que as palavras precisam ser interpretadas e filtradas por meio do contexto social que envolve o leitor. No caso do treinamento analisado, os treinadores e gestores demonstraram não compreender por completo as ideias de Steven Covey ao aplicar treinamento baseado nas ideias do livro “Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes”.

O segundo motivo identificado por McCabe (2011) relaciona-se ao fato de que as ideias relatadas pelos gurus são, muitas vezes, falhas. O autor explica essa conclusão, apontando que Covey, por exemplo, é um crítico da manipulação e da tratativa dos funcionários como peças de uma engrenagem. No entanto, ele falha ao não reconhecer que suas prescrições estão vinculadas à manipulação da subjetividade de uma forma autoritária, em que o pensamento é substituído por seus sete hábitos.

Como terceiro motivo, McCabe (2011) cita a resistência. Segundo o autor, “nós podemos observar que as ideias não são simplesmente colocadas para fora e embaladas” (McCABE, 2011, p.195). Os leitores/usuários podem resistir em implementar as ideias de

forma completa, sendo assim, nem os gurus são capazes de controlar a forma como as suas ideias são consumidas, nem os gestores estão aptos a controlar a maneira pela qual seus funcionários responderão a essas ideias.

Especificamente sobre os gurus brasileiros, Cooke, Macau e Wood Jr. (2013) realizaram um estudo empírico e identificaram que eles se diferenciam em suas práticas dos gurus internacionais. Essa diferenciação se evidencia, especialmente, pela congruência com a cultura nacional e por sua específica orientação *soft-HRM* (gestão de recursos humanos aplicada de forma suave). Esse conceito é baseado no princípio de que os empregados trabalharão melhor (e, assim, promoverão o crescimento desempenho organizacional) se estiverem comprometidos com a organização, sendo esse comprometimento gerado se os trabalhadores forem confiáveis, se forem treinados e desenvolvidos e se eles forem autorizados a trabalhar de forma autônoma, com controle sobre seu trabalho (TRUSS et al., 1997).

Analizando entrevistas, Cooke, Macau e Wood Jr. (2013) observaram que os próprios gurus brasileiros se demonstram reflexivos a respeito de suas práticas e funções. O termo *soft-HRM* não apareceu nas entrevistas realizadas pelos autores. No entanto, a categorização de gurus brasileiros como praticantes do *soft-HRM* está fortemente fundamentada na análise de dados realizada nessa pesquisa. Além disso, os gurus entrevistados relacionam a sua prática com a implantação de noções suaves de recursos humanos que dizem respeito, por exemplo, à liderança e cultura organizacional.

Cohen (2004) diferencia os gurus brasileiros, como Mario Sergio Cortella, Pedro Mandelli, Waldez Ludwig e Roberto Shinyashiki, dos gurus internacionais, como Peter Drucker, Michael Porter, Henry Minztberg e Tom Peters. O autor afirma que essa diferenciação ocorre, em grande parte, devido ao fato de que os pensadores internacionais têm por trás de seus trabalhos o peso de grandes instituições, como as escolas de negócios de Harvard, o MIT e a London Business School, ou consultorias como McKinsey e Accenture, que lhes dão a possibilidade de fazer estudos e pesquisas mais profundas, além de transitarem na economia americana, em que as inovações acontecem primeiro.

Clarck e Greatbatch (2004) realizaram estudo focado no processo pelo qual seis obras consideradas como *best sellers* do *management* foram produzidas. Com base na popularidade das obras, os autores analisaram livros produzidos entre 1976 e 1995 e observaram que esses livros têm o olhar direcionado para questões organizacionais e de gestão, ao invés de se concentrarem no desenvolvimento pessoal e sucesso. A análise dos autores revela que a forma de apresentação das obras tem precedência sobre o efetivo valor da sua utilização.

No entendimento de Clark e Greatbatch (2004), os livros *best sellers* de gestão são indicativos de desenvolvimentos sociais mais amplos no que diz respeito à comunicação. Para essa afirmação, os autores baseiam-se no argumento de que as nossas vidas são cada vez mais preenchidas por pseudoeventos e produtos sintéticos, sendo exemplos as revistas de celebridades, atrações turísticas, pronunciamentos políticos, os chamados *reality shows* e assim por diante. Nenhum desses fenômenos são o que parecem ser, porque eles são fabricados em algum lugar, por alguém, a fim de terem um impacto específico e predeterminado sobre um público-alvo. Clark e Greatbatch (2004) concluem que a literatura *pop-management* tem as mesmas características, ou seja, é embalada para ser concreta, imediatamente comprensível e, o mais importante, para ter o máximo impacto e apelo de massa.

No Brasil, após as pesquisas de Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b, 2008) e Paula e Wood Jr. (2009), vários autores estudaram o *pop-management*, analisando a mídia de negócios. Entre esses, Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) estudaram as diferenças de percepção significativas entre a literatura *pop-management*, os livros esotéricos e os livros de autoajuda, com o intuito de analisar se estudantes de uma universidade pública da cidade do Rio de Janeiro identificam livros de "gestão" quando confrontados com trechos de outros tipos de livros.

Os resultados demonstraram que esses universitários foram incapazes de diferenciar os gêneros literários. Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) observaram que uma das possíveis razões para esse resultado é que os três tipos de literatura, com efeito, têm características semelhantes em seus textos, o que, de acordo com os autores, foi constatado não só pelo fato de os respondentes não terem identificado os trechos de *pop-management*, mas, também, pela imprecisão de respostas referentes a cada trecho.

Nesse sentido, Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) alertam sobre a confusão de gêneros e sugerem aos docentes serem cautelosos na seleção das referências bibliográficas indicadas aos estudantes. Os autores entendem que uma formação acadêmica dependente do mundo *pop* que pode causar, a longo prazo, o perecimento do conhecimento em administração, o que pode acarretar repercussões para todos os participantes de instituições de ensino, para as organizações produtivas e para toda a sociedade.

Investigando a mídia *pop-management* e os interessados na maneira pela qual o empreendedor pode ser impactado pela mídia de negócios, Costa, Barros e Martins (2012) investigaram revistas de negócios, buscando identificar e discutir os encadeamentos do conceito de empreendedorismo disseminado nesses veículos para as relações de trabalho contemporâneas. Entre os principais resultados da pesquisa, os autores apontam que os

discursos da mídia de negócios trazem impactos para as relações de trabalho no sentido de tencionar a busca do triunfo profissional como estruturador do comportamento humano no mundo do trabalho. Os autores mencionam, ainda, que os textos analisados oferecem soluções superficiais para problemas complexos, contribuindo, sobremaneira, para a disseminação de modismos gerenciais, sem qualquer indagação que revele ideologias embutidas nas suas informações.

Teixeira e Perdigão (2013) realizaram uma pesquisa documental em manual de estilo de uma empresa do setor automobilístico. Por meio da análise de discurso, essas autoras procuraram responder aos questionamentos: “O que torna a mercadoria-trabalho sensual para um discurso gerencialista ou qual é a estética idealizada dessa mercadoria-trabalho nos discursos gerencialistas?” (TEIXEIRA; PERDIGÃO, 2013 p.336). As autoras observaram que o manual é claro ao construir ideais estéticos associados à imagem gerencialista do profissional de sucesso e, dessa forma, o conteúdo encontrado está alinhado com o *pop-management*.

A partir dessa análise, Teixeira e Perdigão (2013) identificaram estereótipos masculinos e femininos em relação aos discursos que constroem a imagem de um trabalhador de sucesso. As mulheres tendem a exercer, no ambiente de trabalho da empresa estudada, uma feminilidade desvirtuada por meio de aparatos estéticos que são simbólicos, como os terninhos e *tailleurs*, e as outras combinações que associam peças consideradas masculinas com peças consideradas femininas. Assim, há um efeito discursivo de confinamento das feminilidades sobre as mulheres e de atribuição das masculinidades a ambos os gêneros.

O manual tende a postular que as escolhas pessoais de estilo são subordinadas a escolhas já previamente estabelecidas para os sujeitos, em um formato que visa a camuflar os componentes ideológicos dos discursos, fazendo-os parecer simples roteiros para quem deseja o sucesso, conforme discutido por Teixeira e Perdigão (2013). De acordo com as autoras, os resultados encontrados parecem estar alinhados com a afirmação de Ituassu (2012, p. 201) de que “o bem-sucedido [...] cuida do seu visual, se veste bem, é magro, alto e bonito”.

Chacon e Magan (2007) analisaram o conceito de liderança presente no livro “O monge e o executivo”, de James Hunter, com o objetivo de traçar um perfil distintivo entre o que o autor denomina liderança e os aspectos de massificação e disciplinarização presentes nas perspectivas da gestão de conhecimentos e pessoas adotadas nas empresas e na sociedade na era da globalização. As autoras buscaram compreender para qual direção os aspectos aludidos pela obra abordam essa “essência da liderança”.

A conclusão de Chacon e Magan (2007) aponta que a obra propaga a alienação e a massificação como técnica de orientação para os líderes, pulverizando as problemáticas e obscurecendo as possibilidades de emancipação social. As autoras entendem que o contraponto entre a manipulação ideológica e a necessidade concreta de atender às angústias da população não estão relacionadas com a proposta de liderança de “O monge e o executivo”, o que induz o indivíduo a ser uma engrenagem do sistema, sentindo-se feliz e realizado por servir e amar verdadeiramente ao exercer uma prática de sustentabilidade das relações de liderança e inclusão.

Chacon e Magan (2007) deixam um questionamento reflexivo:

os líderes sabem que participam das artimanhas de massificação em prol da manutenção do estado de coisas, ou acreditam realmente que estão administrando questões sociais e econômicas de uma forma mais justa e humana? Até que ponto a percepção da fetichização das relações está presente/ausente no conceito de liderança adotado numa obra que está sendo considerada a última palavra em gestão por estudantes, empresários e professores na atualidade? (CHACON; MAGAN, 2007, p.153).

Já Germano e Sá (2013) analisaram o que chamaram de discurso pastoral-gerencial dessa mesma obra (o livro “O monge e o executivo”, de James Hunter). Utilizando-se da análise de discurso crítica, as autoras discutiram aspectos do gênero híbrido de autoajuda e gerência espiritualizada, a representação do líder servidor e os possíveis efeitos da abstração desse tipo de livro. As autoras afirmam que, embora não se destine, exclusivamente, a um público corporativo, a ênfase do livro é a administração de pessoas em esferas de interação profissional.

A obra analisada, conforme Germano e Sá (2013), mantém as características consolidadas do gênero de autoajuda, utilizando-se de efeitos de intertextualidade e pautando-se na utilização de afirmações dos campos da economia, administração, filosofia e ciências sociais em geral, bem como menção à religião, histórias de vida de personalidades, meios midiáticos e ditos populares para respaldar as teses sobre a liderança servidora. As autoras argumentam que o discurso pastoral-gerencial do livro contribui para estabelecer valores e justificativas baseados em relações mais altruístas e menos hierárquicas, inscrevendo-se, assim, no “novo espírito do capitalismo”. As autoras sugerem que o “O monge e o executivo” configura como um reforço das ideologias individualistas e das visões essencialistas do “Eu”, que responsabilizam os indivíduos tanto pela sua própria empregabilidade, como, também, por sua redenção pessoal e, por consequência, pelo sucesso da empresa. Como resultado da pesquisa, as autoras apontam que a obra adota linguagem gerencialista e apresenta-se como um

manual de autoajuda pastoral-gerencial, pretendendo orientar transformações no contexto da gestão de pessoas.

O livro “Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”, de Stephen R. Covey, foi alvo das críticas de Micklethwait e Wolldrigde (1998), em virtude da severidade das receitas prescritas e pela falta de rigor quanto ao estilo do livro, que promete aos leitores uma mudança de hábitos que propiciará uma vida de sucesso profissional. Graebin (2013) analisou a mesma obra e, como resultado dessa análise, a autora sugere que o discurso de autoajuda empresarial utilizado no livro tenta conduzir o leitor trabalhador a ter atitudes práticas de um funcionário perfeito, um trabalhador de hábitos eficazes, mas não uma pessoa realmente pensante, crítica da sua condição pessoal e questionadora do meio em que vive. Assim, a autora considera o discurso utilizado no referido livro como alienante e concebe que a literatura de autoajuda seja uma missionária do capitalismo.

Seguindo a linha de verificar essas receitas e prescrições do *pop-management*, Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014) realizaram um estudo da discursividade, na edição de maio de 2011, da revista Você S/A, seção Agora, com o objetivo de compreender, em nível verbal e não verbal, como é apresentado o modelo gerencial associado às relações entre carreira e família. Ao buscar compreender o que chamaram de dilema “carreira- família”, os autores observaram que a abordagem adotada pela revista propõe a supervalorização da aparência e do bom humor em detrimento da revelação das dificuldades e dos sofrimentos que são genuínos no processo de tomada de decisão pelo qual passa o profissional na construção de sua carreira.

A reportagem analisada apresenta um modelo ideal de decisão reconhecido pelas organizações, e que, consequentemente, deve ser seguido pelo trabalhador. Nesse sentido, Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014) observam que “trata-se de uma mídia que objetiva serializar e modelar trabalhadores de acordo com as necessidades do mercado e, portanto, disseminar valores como competitividade, falta de solidariedade, imprevisibilidade da vida e carreira, desapegar-se das coisas e pessoas” (OLTRAMARI; FRIEDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014, p.17).

Esse estudo reforça a visão do modelo gerencialista ao legitimar a separação das esferas pública e privada, por meio de afirmações de que problemas familiares não devem ser levados para as empresas e que o modelo ideal consiste naquele que resolve mais facilmente os dilemas relativos à carreira e à família. Oltramari, Friderichs e Grzybovski (2014) não constataram abertura para críticas, reflexões ou questionamentos. Sendo assim, os autores afirmam que a

reportagem analisada utiliza mensagens simplificadas e, portanto, esvaziadas da complexidade de seu contexto.

Ao analisar os repertórios sobre o sucesso presentes na revista Exame, entre 1971 e 1998, Ituassu e Tonelli (2014) evidenciam o processo de difusão da cultura do *management*. As autoras concluem que, no período analisado, o sentido de sucesso propagado pela revista analisada está em acordo com a lógica da economia de mercado e com os valores da excelência e do empreendedorismo como características necessárias ao indivíduo no âmbito gerencialista.

Moura (2014) voltou-se para a análise semântica das definições de organização identificadas em pesquisa bibliográfica realizada nos livros *best sellers* de introdução às teorias administrativas utilizados nas maiores e melhores instituições de Ensino Superior brasileiras. O autor identificou o que chamou de hipergeneralizações que, ao definirem “quase qualquer coisa”, terminam por definirem coisa alguma, esvaziando de significado relevante e útil os conceitos-chave para quem os estuda.

As hipergeneralizações reforçam a ideia de que as organizações são questões humanas, coletivas, de todo o tempo e lugar e, portanto, faltam-lhes especificidade e historicidade. Esses pontos devem ser resgatados para aumentar a precisão semântica do termo, o que poderia ser feito por meio da consideração do contexto que originou as organizações modernas. O modo vago pelo qual os livros *best sellers* de Introdução à Administração tratam o tópico “organização” é um problema que extrapola uma abordagem meramente acadêmica, produzindo efeitos éticos relevantes à medida que descaracteriza determinadas dimensões da prática social coletiva das organizações.

De modo geral, diante dos resultados dos trabalhos investigados, consideramos que, em suas análises críticas, os autores concordam que a literatura *pop-management* traz perspectivas que simplificam conceitos complexos e reforçam o individualismo, conduzindo o leitor a se comportar como trabalhador perfeito, inclusive, responsabilizando-se por seu próprio sucesso, bem como o da empresa na qual está inserido. Os autores pactuam que se trata de uma literatura alienante, que dá a ideia, muitas vezes, errônea de que tudo sempre vai acabar bem e, portanto, sugerem prudência em sua utilização.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

Nesta seção, descrevemos nossas escolhas epistemológicas e metodológicas adotadas para a condução desta pesquisa, incluindo a técnica de análise argumentativa utilizada para analisar as entrevistas realizadas. Nossa base epistemológica para esta pesquisa é o paradigma interpretativista, tendo nossa escolha considerado o problema de pesquisa anunciado: como os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho? Na visão interpretativista, o que se passa na realidade social é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos, e, portanto, a sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação (MORGAN, 2007; CUNLIFFE, 2011). Essa abordagem entende os atores sociais como indivíduos conscientes, que apoiam-se nas normas e regras sociais ao construírem suas interações. Ainda, esses atores interpretam essas normas e regras conforme os contextos específicos em que são empregadas (SMIRCICH, 1980; CUNLIFFE, 2011).

Assim, nosso processo de pesquisa esteve sustentado na busca pela compreensão dos diversos pontos de vista dos atores sociais envolvidos, de modo a interpretar suas experiências (HATCH; CUNLIFFE, 2006) e entender as realidades por eles construídas a partir do nosso ponto de vista (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2007), o que nos torna parte da construção dessa realidade.

#### **3.1 A Pesquisa Qualitativa**

A pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida (FLICK, 2009). Na visão de Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, uma vez que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários originais, com o objetivo de entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. A pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados por eles transmitidos. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem (VIEIRA, 2006).

A palavra qualitativa implica a ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos que não podem ser examinados ou medidos, experimentalmente, em termos de

quantidade, volume, intensidade ou frequência (DENZIN; LINCOLN, 2006). Sob essa mesma ótica, Richardson (1999) destaca que o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa é aprofundar a compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno, portanto, esse tipo de pesquisa não se orienta para a produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo. Sendo assim, a validade da pesquisa não se dá pelo tamanho da amostra, como acontece na pesquisa quantitativa, mas, sim, pela profundidade com que o estudo é realizado.

Uma vez que neste trabalho nos propomos a analisar de que modo os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho, entendemos que a pesquisa qualitativa foi a mais adequada, visto que ela possibilita a visualização de descrições ricas do mundo social (DENZIN; LINCOLN, 2006), bem como, possivelmente, nos permite a visualização do fenômeno em sua totalidade (VIEIRA, 2006).

Com relação à técnica para composição do corpus de pesquisa, optamos por entrevistas semiestruturadas. Triviños (2008) destaca que esse é o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa, pois se aproxima dos esquemas mais livres, menos estruturados, em que não há imposição de uma ordem rígida de questões.

Flick (2009) ressalta que esse tipo de entrevista tem atraído interesse dos pesquisadores e passou a ser amplamente utilizado em virtude da expectativa de que é mais provável que os pontos de vistas dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma situação de entrevista com o planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário.

A entrevista semiestruturada apresenta as seguintes vantagens: (1) possui certo grau de flexibilidade para inserção de novas questões no decorrer da entrevista; e (2) pelo fato de o uso consistente de um guia de entrevista aumentar a comparabilidade dos depoimentos, tornando-os mais estruturados (FLICK, 2009). Flick (2009, p. 276) ressalta que “a interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa, embora sua importância seja vista de forma diferenciada nas diversas abordagens”. Neste trabalho, interpretamos os esquemas argumentativos dos entrevistados com vistas a ampliar o conhecimento a respeito da utilização da literatura *pop-management*.

### 3.2 As Entrevistas

Para aproveitar ao máximo as vantagens da entrevista semiestruturada, elaboramos um guia de entrevista composto por tópicos-chave que servem como direção na conversa com os entrevistados. Isso porque pretendíamos deixá-los livres para abordar o assunto-tema e o guia objetivava garantir que o assunto fosse amplamente explanado e todos os elementos fossem abordados. Além disso, construímos o roteiro com base nos objetivos desta pesquisa e na literatura estudada. No Quadro 2, a seguir, listamos os tópicos que nos guiaram nas entrevistas, estando esses relacionados à referência teórica e a seus respectivos autores:

Quadro 2 - Tópicos-chave para entrevista semiestruturada

TÓPICO-CHAVE	REFERÊNCIA TEÓRICA	AUTORES
Aprimoramento pessoal	O movimento de autoajuda configura maneiras de manipular subjetividades e lidar com o autoconhecimento, como forma de trazer à tona métodos de <b>aprimoramento pessoal</b> .	(MERENCIANO, 2009)
Disseminar ideias e ideologias	A indústria do management contribui para a homogeneização dos conceitos e práticas gerenciais, apresentando-se como um importante veículo na <b>disseminação de ideologias</b> na sociedade, em virtude da abrangência de seu poder de comunicação e pela sua capacidade de divulgar as ideias.	(FONSECA, 2003)
Compartilhar poder	As obras de pop-management caracterizam-se como contos infantis para adultos que ajudam a promover o <b>compartilhamento das fantasias de poder</b> e, como consequência, reforçam o processo de administração das paixões e da subjetividade nas organizações.	(WOOD JR., PAULA, 2002a)
Autoconhecimento	A necessidade central do movimento de autoajuda é a auto-realização como forma de <b>descobrir o verdadeiro Eu</b> do indivíduo, bem como a espontaneidade e criatividade que habitam em cada um.	(MERENCIANO, 2009)
Tomada de decisão	O sujeito contemporâneo passou a buscar na autoajuda fórmulas que pudessem ser utilizadas na <b>condução das suas decisões</b> profissionais, na definição de padrões estéticos de seus atos, tendo iniciado uma busca pelo bem-estar a partir de modelos de sucesso.	(ILLOUZ, 2011)
Controle e redução das tensões	As narrativas de autoajuda também guardam aspectos de <b>controle social</b> , no mesmo compasso que as histórias de sucesso auxiliam na redução das tensões geradas pela instabilidade do mundo do trabalho contemporâneo.	(WOOD JR.; PAULA, 2002b)
Solução de problemas	Na retórica dos gurus, o mundo é controlável e todos os <b>problemas do mundo podem ser resolvidos pela gestão</b> , desde que se utilize a abordagem correta e a metodologia indicada. Nos eventos em que os gurus se apresentam, a plateia é brindada com um espetáculo no qual o bem triunfa e o mal é derrotado	(WOOD JR.; PAULA, 2002b)

Continua...

Quadro 2 - Tópicos-chave para entrevista semiestruturada (Conclusão)

TÓPICO-CHAVE	REFERÊNCIA TEÓRICA	AUTORES
Manual de procedimento	Funciona como <b>manual</b> , um guia de como proceder em sociedade. Sob o ponto de vista do profissional, em um mundo pautado pela velocidade, em que não há tempo a perder com a construção de uma identidade, dicas compradas na banca mais próxima de como entrar e se manter no mercado de trabalho parecem ser um apelo irresistível, visto que é a garantia de um presente promissor.	(OLTRAMARI, FRIEDERICHES e GRZYBOVSKI, 2014)
Valorização do gestor	Essa literatura <b>valoriza a figura do gestor</b> , através de discursos gerencialistas que têm “a prerrogativa da visão de mercado, o obscurecimento das diferenças ideológicas, a não separação entre vida pública e privada”.	(ITUASSU; TONELLI, 2014)
Orientações de como proceder	Nesse tipo de literatura, é possível encontrar <b>orientações</b> de como obter felicidade, amor, harmonia familiar, dinheiro, sucesso no trabalho.	(GRAEBIN, 2013)
Soluções simples	Os autores desses livros abordam <b>problemas complexos e indicam soluções simples</b> por meio de construções simbólicas, criando a impressão de que se pode facilitar a compreensão da gestão e da tomada de decisão, utilizando-se de recursos narrativos e discursos que se aproximam da realidade do leitor.	(CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010)
Cunho prático	Outra marca do <i>pop-management</i> é que os textos possuem <b>cunho prático</b> , sugerindo que o leitor passará da leitura à ação.	(BIDERMAN, 2004).
Influencia para a leitura	Os indivíduos são <b>pressionados</b> ao consumo desse tipo de literatura pelas empresas na qual atuam e colegas de trabalho.	(WOOD JR.; PAULA, 2002a).
Modismo	Surgimento de um novo tipo de homem dotado de identidade mutante e consumidor ávido de <b>modas e modismos</b> : o homem-camaleão.	(CALDAS; TONELLI, 2000)

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura

O roteiro composto pelos tópicos-guia contribuiu para o reconhecimento: (1) das interpretações dos entrevistados quanto às histórias presentes da literatura de *pop-management*; (2) de que modo essas histórias são incorporadas no seu trabalho; e (3) os livros citados espontaneamente pelo entrevistado.

### 3.3 Os Entrevistados

Trivinôs (2008) afirma que, na pesquisa qualitativa, recursos aleatórios podem ser utilizados para fixar o corpus de pesquisa. Nesse caso, pode-se decidir intencionalmente o tamanho do corpus de pesquisa, considerando-se uma série de condições, como: sujeitos que

sejam essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, segundo o ponto de vista do investigador; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo disponível dos entrevistados; entre outras.

Para a delimitação do número de entrevistas, utilizamos o critério de "exaustão" ou "saturação", segundo o qual o pesquisador realiza entrevistas em número suficiente para permitir certa reincidência das informações, garantindo um máximo de diversificação e abrangência para a reconstituição do objeto no conjunto do material, verificando, assim, a formação de um todo (TRIVIÑOS, 2008).

A saturação determina o momento em que “o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado” (THIRY-CHERQUES, 2009, p.21). Ao utilizar essa técnica, suspende-se a inclusão de novos participantes assim que, de acordo com a percepção do pesquisador, os depoimentos começam a se repetir, não sendo considerado produtivo prosseguir com essa fase (FALQUETO; FARIAS, 2016). Procuramos, dessa forma, compreender o fato social investigado, não sendo prioridade o critério numérico, bem como não há preocupação com generalizações.

Segundo Thiry-Cherques (2009), a maior dificuldade da utilização do critério de saturação é o dimensionamento pré-pesquisa, pois não há como prognosticar com rigor o tamanho e o tempo necessários à saturação. Com o objetivo de facilitar o processo, em seus estudos sobre o tema, o autor verificou que, para que se atinja a saturação, é necessário que o protocolo de pesquisas contemple um mínimo de 8 e um máximo de 15 observações. Ele também constatou que, em ciências sociais, o ponto de saturação costuma ocorrer na décima segunda entrevista, contudo, os elementos básicos de meta-temas aparecem até a sexta entrevista. Podemos interpretar como uma limitação do método, embora não inviabilize sua confiabilidade, o fato de que, ao decidir pelo método de saturação, não se pode afirmar com exatidão que novas informações não serão encontradas (FALQUETO; FARIAS, 2016).

No período entre junho e dezembro de 2016, entrevistamos 12 executivos seniores que, necessariamente, tinham unidades de negócios sob sua gestão. Selecioneamos como foco executivos de empresas nacionais ou multinacionais dos seguintes setores da economia: financeiro, atacadista, industrial e de serviços, pois esses se apresentam como motores da economia, possuem grande volume de pessoas empregadas, apresentam relação de comando e hierarquia e nos quais imaginávamos que a literatura *pop-management* poderia ter aplicação. Considerando a acessibilidade e representatividade, as empresas escolhidas situam-se nas cidades de São Paulo-SP, Belo Horizonte – MG, Fortaleza-CE, Cidade do México (México),

Nova York (Estados Unidos) e Uberlândia-MG. Dentre as empresas pesquisadas temos: a) quatro empresas de serviços. Duas delas são empresas de Tecnologia e Contact Center, que estão entre as mais relevantes do mercado. Uma provedora multinacional de tecnologia bancária e meios de pagamento, e uma empresa também multinacional, especializada em recursos humanos (talentos saúde, aposentadoria e investimentos); b) quatro indústrias, sendo: uma indústria alimentícia brasileira, pioneira em avicultura; uma indústria química brasileira que exporta seus produtos de limpeza para países da Europa, África e América; uma indústria multinacional manufatureira e uma empresa farmacêutica multinacional, que está presente em 100 países e faz parte de um dos maiores grupos farmacêutico do mundo; c) uma atacadista distribuidora brasileira líder de mercado e d) dois bancos, ambos brasileiros e com escritórios ou agências em todo o território nacional.

Conforme destacado anteriormente nesta pesquisa, atualmente, ocupo o cargo de executiva em uma grande empresa brasileira, o que me coloca em contato frequente com executivos. Sendo assim, por conveniência e acessibilidade, identificamos várias empresas e seus executivos, os quais contatamos para solicitar uma agenda para a realização de entrevistas. Ainda, realizamos contatos diretos com 15 executivos e, com outros 5, utilizamos a rede de relacionamento dos pesquisadores a fim de apresentar o tema de pesquisa, de modo a despertar interesse e disponibilidade dos executivos para participarem do estudo. Nem todos os executivos identificados puderam conceder as entrevistas, sendo assim, nosso corpus de pesquisa ficou restrito a 12 pessoas, sendo 11 homens e 1 mulher. Um aspecto a ser mencionado refere-se ao desequilíbrio do sexo dos entrevistados, o que pode ser atribuído a duas razões principais: (1) as empresas identificadas como foco para esta pesquisa têm, majoritariamente, homens em suas primeiras linhas hierárquicas; e (2) duas mulheres para as quais solicitamos a entrevista não puderam atender ao nosso convite, uma delas pelo fato de estar usufruindo de licença-maternidade. Quanto ao local de entrevistas, nós optamos por ir ao encontro dos executivos nos locais indicados por eles e, assim, as entrevistas foram realizadas em seus escritórios de trabalho. Para isso, deslocamo-nos para São Paulo-SP por duas vezes e, para Belo Horizonte-MG, por uma vez. As demais entrevistas foram realizadas na cidade de Uberlândia-MG.

A incorporação de tecnologias da informação e comunicação proporciona que seja possível aos pesquisadores utilizarem métodos de entrevista a distância (por telefone ou e-mail), os quais têm como principais vantagens: a facilidade de acesso, o baixo custo e a maior aceitação de participação por parte dos entrevistados, representando, assim, uma via de acesso

valiosa na captação de dados qualitativos (GONÇALO; BARROS, 2013). Considerando esses conceitos, e entendendo que, conforme Gonçalo e Barros (2013), apesar de as pesquisas a distância terem limitações, essas trazem elementos oportunos para os trabalhos científicos, optamos por realizar quatro pesquisas intermediadas pelo uso da internet, sem a presença das pesquisadoras. Essas entrevistas nos permitiram incorporar a este trabalho as repostas de dois executivos brasileiros que residem no exterior, um, nos Estados Unidos, e outro, no México, uma executiva que reside em Fortaleza-CE e outro em Belo Horizonte-MG.

Antes de aplicarmos as entrevistas, explicamos o propósito do estudo, apresentamos o termo de consentimento, destacando a garantia de anonimato e de conduta ética. Todos os entrevistados, sem exceção, deram seu consentimento, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e, também, autorizaram a gravação dos seus depoimentos em áudio, sendo informados da destruição das gravações logo após sua transcrição.

A etapa de entrevistas apresentou algumas dificuldades. A primeira delas foi que não conseguimos realizar entrevistas com todos os executivos que identificamos inicialmente e que poderiam enriquecer o estudo. Esse é um aspecto comum em trabalhos que tenham como corpus de pesquisa executivos de grandes empresas, visto que são pessoas com agenda movimentada, como citado por Wood Jr. (2003), que abordou as maratonas diárias intensas vividas por esses profissionais.

Outro desafio diz respeito ao tempo disponibilizado pelos executivos para a realização das entrevistas. Alguns deles demonstraram abertura para falar sobre o tema e apresentaram interesse, no entanto, tinham outros compromissos agendados na sequência da entrevista e precisavam interromper a conversa antes do tempo inicialmente determinado. Alguns puderam alongar as conversas e demonstraram satisfação em falar sobre si e seus métodos de gestão.

O local das entrevistas, que, na maioria dos casos, foi o escritório do executivo, também causou situação desafiadora. Como o executivo estava em seu local de trabalho usual, fomos, frequentemente, interrompidos por telefonemas ou entrada de pessoas na sala durante a entrevista.

A seguir, no Quadro 3, apresentamos um resumo das entrevistas, ressaltando que atribuímos aos entrevistados nomes fictícios:

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados, datas e tempo das entrevistas

Nome Entrevistado	Sexo	Idade	Cargo	Data da entrevista	Tempo de entrevista	Ramo da empresa
JUPITER	M	38	Diretor de Operações	30/Mai/16	48 min	Serviços
NETUNO	M	40	Gerente Senior	08/Ago/16	32 min	Serviços
MINERVA	M	45	Superintendente Comercial	09/Ago/16	45 min	Serviços
FEBO	M	45	Diretor	12/Set/16	Por e-mail	Serviços
MERCURIO	M	41	Diretor	12/Nov/16	Por e-mail	Industria Farmacêutica
JUNO	M	42	Presidente	29/Jul/16	26 min	Indústria Química
CERES	M	48	Diretor	28/Set/16	Por e-mail	Indústria Manufatura
DIANA	F	40	Diretora	13/Nov/16	Por e-mail	Industria Alimentícia
VENUS	M	52	Diretor Presidente	14/Nov/16	38 min	Atacado
VULCANO	M	58	Presidente	18/Out/16	25 min	Instituição financeira
MARTE	M	30	Gerente Senior	15/Set/16	45 min	Instituição financeira
BACO	M	52	Superintendente Comercial	24/Nov/16	39min	Instituição financeira

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a função desempenhada pelos entrevistados, 5 são diretores, 1 é diretor-presidente, 2 são presidentes, 2 são gerentes-seniores, e 2 são superintendentes comerciais. Os entrevistados atuam no ramo de serviços (4), na indústria química (1), em instituições financeiras (3), na indústria alimentícia (1), na indústria manufatureira (1), na indústria farmacêutica (1) e no ramo atacadista (1). A idade dos entrevistados varia de 30 a 58 anos, variando a duração das entrevistas de 25 a 48 minutos, totalizando 103 laudas depois de transcritas. Cada entrevista levou mais ou menos o tempo de acordo com a disponibilidade do entrevistado, bem como o tempo para que todo o tema fosse abordado. As entrevistas sem a presença da pesquisadora foram encaminhadas por e-mail e suas respostas totalizaram 15 laudas. A primeira entrevista aconteceu em maio de 2016 e a última, em novembro de 2016. Para aquelas mediadas pela internet, consideramos como a data da entrevista a data de recebimento das respostas.

Alguns pontos positivos puderam ser considerados pelo fato de as entrevistas serem realizadas no local de trabalho dos entrevistados. Um deles se refere a que a sala dos executivos,

na maioria dos casos, era fechada e permitiu silêncio durante a entrevista, facilitando a posterior transcrição das entrevistas. Outro aspecto a destacar é o fato de que os executivos sentiram-se à vontade e mostravam livros, desenhos e anotações, livremente, pois estavam em sua zona de conforto. Foi interessante também observar o local de trabalho de cada gestor, pois foi possível notar as semelhanças e diferenças entre sua fala e a aparente realidade de seus escritórios.

Antes de cada entrevista, estudamos a empresa e o perfil de cada executivo para tentar tornar a conversa informal, com o intuito de estimular a argumentação livre dos entrevistados. Durante a locomoção até o local das entrevistas, pudemos nos preparar para a abordagem que seria feita a cada executivo, relembrando mentalmente os pontos importantes que deveriam ser levantados. Nas duas viagens feitas para as entrevistas fora da cidade de Uberlândia, o processo de preparação pode ser mais longo e permitiu a leitura de bibliografia específica sobre o tema durante o percurso (as duas viagens foram feitas de avião em, aproximadamente, 60 minutos cada uma).

As entrevistas trouxeram surpresas e constatações. Surpresas, dado o prazer dos executivos em falarem sobre suas práticas. Todos eles apresentaram-se bastante animados durante as entrevistas. Constatações, pois pudemos observar na prática alguns dos pontos estudados anteriormente nas análises bibliográficas sobre o trabalho dos executivos e sobre *pop-management*.

### **3.4 A Técnica de Análise**

Após a transcrição das entrevistas, iniciamos a fase de análise do material empírico, para a qual adotamos a análise argumentativa, conforme orientação de Liakopoulos (2004). O argumento forma a espinha dorsal da fala, pois representa a ideia central na qual a fala está baseada e pode ser visto como uma ferramenta de mudança social na medida em que se pretende persuadir seu público-alvo (LIAKOPoulos, 2004).

A análise argumentativa tem como objetivo avaliar a solidez das afirmações e documentar a forma como essas são estruturadas dentro de um texto discursivo. A argumentação é entendida como uma atividade que congrega um conjunto de afirmações com o objetivo de justificar ou refutar determinada opinião, de forma a persuadir uma audiência, podendo ser construída na forma de debates entre pessoas ou em um texto (PINTO, 1998; LIAKOPoulos, 2004). No caso desta pesquisa, consideramos o argumento dos entrevistados

para justificar a incorporação de elementos da literatura *pop-management* no seu trabalho, sendo o depoimento dos entrevistados os textos a serem analisados.

Uma representação gráfica da estrutura do argumento é apresentada na Figura 01:

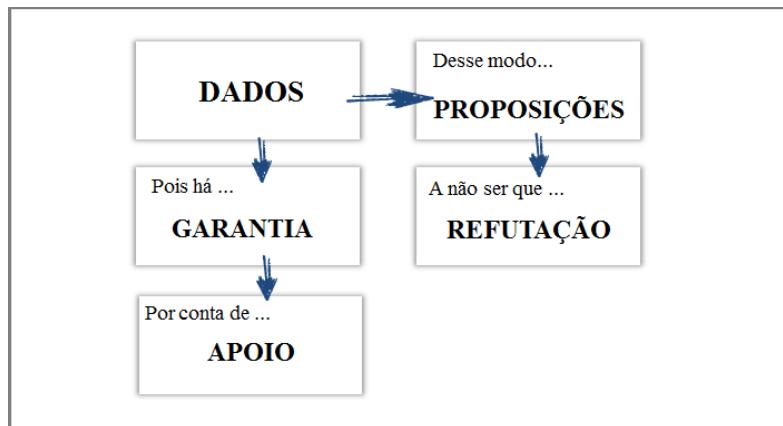


Figura 1: Estrutura do argumento

Fonte: Elaborada pela autora com base em Liakopoulos (2004)

Pinto (1998) observa que o processo de análise argumentativa compreende os seguintes momentos: a exposição da solução do autor; a identificação das principais técnicas heurísticas utilizadas; o reconhecimento dos principais esquemas argumentativos utilizados para justificar pontos específicos da solução apresentada, que são as táticas argumentativas; e a análise das linhas gerais de argumentação utilizada para expor e justificar a solução encontrada, que são as estratégias argumentativas. Ainda segundo esse autor, esses momentos são independentes e podem ser realizados de forma interativa, ou seja, não seguem uma ordem sequencial específica.

De acordo com Liakopoulos (2004), a análise de argumentação tenta reduzir grande quantidade de material, captando certos aspectos importantes e transformando-os em unidades de análise. O autor sugere a decomposição do argumento para a sumarização dos pontos principais, pois esse processo ajuda tanto a coletar as partes dispersas da argumentação, bem como identificar possíveis conexões não tão óbvias em uma primeira análise.

Para a operacionalização da nossa análise, orientamo-nos pelos cinco passos sugeridos por Liakopoulos (2004), a saber:

- (1) Seleção de partes das falas dos executivos entrevistados que sejam significativas, por incorporarem seus pontos de vista;
- (2) Sintetização dos pontos principais das histórias;
- (3) Identificação das partes do argumento. Quanto a esse passo, Liakopoulos (2004) destaca cinco partes a serem consideradas na análise:

- a) **Dados:** fatos ou evidências que estão à disposição dos entrevistados, os quais podem se referir a acontecimentos passados ou à situação, ação ou opinião atuais, articulando-se com a informação que está relacionada com a proposição central do argumento;
  - b) **Proposições:** afirmações que sejam apresentadas pelos entrevistados como resultado de um argumento apoiado por fatos. Quanto a esse elemento, concentramo-nos nas proposições centrais que sejam parte da estrutura do argumento dos executivos;
  - c) **Garantias:** premissas que consistem em razões, autorizações e regras utilizadas para afirmar que os dados são legitimamente utilizados para apoiar a proposição. Entendemos como garantias o passo lógico que conduz à conclusão pela lógica do argumento dos entrevistados;
  - d) **Apoios:** premissas que sejam utilizadas como meio de garantia da aceitabilidade e autenticidade da razão;
  - e) **Refutações:** essas não necessariamente existem em todo processo de argumentação, pois demonstram a exceção da regra que é afirmada no argumento ou as condições sob as quais o argumento não possui legitimação.
- (4) Comparação das partes do argumento em um quadro esquemático;
- (5) Apresentação da nossa interpretação em termos de contexto geral.

A operacionalização da análise foi realizada manualmente, com a ajuda de quadros-resumo, como Figura 2, o que facilitou a identificação das partes do argumento (D - dados, P - proposições, G - Garantias, A – apoios, e R - Refutações para cada um dos argumentos de cada entrevistado).

<b>PARTES DO ARGUMENTO</b>				
D	P	G	A	R
Argumento 1				
Argumento 2				
Argumento 3				

Figura 2: Ficha-resumo utilizado para análise  
Fonte: Elaborada pela autora com base em Liakopoulos (2004)

Segundo Liakopoulos (2004), a análise argumentativa é uma técnica que se mostra pertinente para investigar a argumentação na era dos meios de comunicação de massa e propaganda, a qual envolve maior diversidade e quantidade de atores. Nesta pesquisa,

empreendemos a análise argumentativa para conhecer como os entrevistados justificam a incorporação de conhecimento veiculado pela literatura *pop-management* no seu trabalho.

## 4 AS LINHAS ARGUMENTATIVAS

Nesta seção, apresentamos a análise das entrevistas realizadas. Ao longo das entrevistas, observamos que a construção argumentativa dos entrevistados para justificarem a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho pôde ser consolidada em quatro linhas de argumentação. São elas: (1) O *pop-management* é um mecanismo de apoio à tomada de decisão; (2) O *pop-management* fornece orientações práticas sobre como alcançar resultados; (3) O *pop-management* é uma ferramenta para disseminar conhecimentos para as redes de relacionamento; e (4) O *pop-management* é uma fonte para aprimoramento pessoal.

A seguir, detalhamos as partes do argumento de cada uma das quatro linhas argumentativas encontradas na pesquisa, e, na sequência, apresentamos um quadro-resumo das partes dos argumentos observadas seguido de uma discussão geral dos resultados.

### 4.1 Linha argumentativa 1: O *Pop-management* é um Mecanismo de Apoio à Tomada de Decisão

Identificamos como dado da primeira linha argumentativa a afirmação de que o *pop-management* é um dos mecanismos utilizados pelos executivos para apoiá-lo em sua tomada de decisão. Os entrevistados reforçam que utilizam livros, revistas, palestras e também a sua experiência anterior como fonte para a tomada de decisão em seu trabalho. Como exemplo dessa argumentação, destacamos os trechos extraídos das entrevistas:

[...] *feeling*, mercado, conhecimento, antena...ligada, entendeu? (JUPITER, 2016).

[...] nada nem ninguém é pronto, nasce pronto ou tem, ou aprende uma coisa pronta, é tudo uma soma, vai, é uma soma, e eu acho que assim ninguém consegue só por experiência ter bom, boa, tomar todas as melhores decisões, ninguém consegue só por conceito e teoria tomar as melhores decisões, uma base importante e um agrupamento de experiências vividas vai fazer você tomar decisões [...] (NETUNO, 2016).

[...] não tem como você desapegar das experiências anteriores, né, os preconceitos, eles vêm, e eles têm que ser administrados para que também você não evite uma tomada de decisão que pode ser a bala de prata da indústria que você atua (MINERVA, 2016).

[...] nos valemos de fontes primárias, entrevistas em profundidade, *focus groups*, *online surveys*, etc., com potenciais e atuais clientes, usuários, e influenciadores ou secundárias, bases de dados e relatórios sindicalizados ou

customizados de mercado. Além disso, eventualmente, contratamos também consultorias externas para avaliar o cenário ou fazer *benchmarking* (DIANA, 2016).

[...] porque as decisões táticas quando você tem essa cauda acumulada é mais fácil você olhar com mais, um pouco mais de assertividade no processo de tomada de decisão, por quê? Porque você tem experiência, né? Experiência ela conta muito [...] na verdade é, o meu processo é um processo cumulativo [...] o meu estalo, quando eu tô lendo alguma coisa, ele junta com..., não é um estalo que de repente descobri a pólvora, né? É assim, é um processo de amadurecimento (VULCANO, 2016).

Na argumentação dos entrevistados, encontra-se expressa o reconhecimento de que as experiências dos executivos são acumuladas durante toda a vida e que essas vivências anteriores influenciam a tomada de decisão. A proposição que sustenta o dado é a crença dos executivos de que os gestores devem ter um conhecimento mínimo sobre o assunto. Os entrevistados acreditam que se espera um mínimo de conhecimento de uma pessoa em posição de liderança, conforme abordado por Júpiter ao afirmar que “[...] não dá pra trabalhar com liderança de pessoas, com administração e não conhecer o mínimo das tendências de pensamento e conhecimento” (JÚPITER, 2016).

O mesmo entrevistado complementa sua fala, afirmando que esse conhecimento é importante para que ele possa servir de inspiração também para seus liderados:

[...] eu tenho uma aspiração de ser, na medida do possível, também inspirador para as pessoas [...]. Tem um supervisor aqui da nossa equipe que ele é bem dado, gosta muito de conversar, de interagir, e ele me procurou inclusive sexta-feira, porque ele disse o seguinte: Júpiter, eu tenho um problema terrível com administração de tempo e me falaram que você é o mestre em administrar o tempo (JUPITER, 2016).

Esse trecho vai ao encontro das afirmações de Wood e Paula (2002a; 2002b), que reconhecem que as obras de *pop-management* ajudam a promover o compartilhamento das fantasias de poder e, como consequência, reforçam o processo de administração das paixões e da subjetividade nas organizações. O entrevistado Minerva também argumenta, sustentando essa proposição:

[...] então, o que eu tô fazendo agora, que agora tô me enxergando na nova posição, eu vou buscar algum apoio teórico para... que eu vendo através das consultorias, dos livros ou das revistas que a gente é influenciado no contexto de mercado, para que eu possa contrapor algumas teses para também criar o meu pensamento, né? (MINERVA, 2016).

Dessa forma, as garantias estão implícitas: o *pop-management* faz parte do dia a dia do executivo. Os entrevistados apresentam grande familiaridade com esse tipo de literatura, inclusive, citando naturalmente algumas obras, como evidenciado nos trechos a seguir:

[...] na teoria dos sete hábitos das pessoas altamente eficazes, tem um dos hábitos que está vinculado à administração de tempo, né, que é: faça primeiro as coisas mais importantes, não é o termo, mas é basicamente isso. E lá tem uma matriz muito simples, que eu aprendi há um tempo atrás, que é a matriz de urgente e importante, então, eu ensinei pra ele como classificar [...] (JÚPITER, 2016).

[...] buscamos nos livros, em bibliotecas, as definições sobre o processo e como era a fabricação da alumina. Após a nossa apresentação, o cliente elogiou o nosso profundo conhecimento do tema. Esse caso ficou na minha mente por que lemos quase 15 livros em uma semana (CERES, 2016).

Nesse sentido, alguns entrevistados, além de citar os livros (naturalmente), explicam como a literatura pode ajudá-los no seu trabalho. Um exemplo disso é a fala do entrevistado Febo:

(O livro do) Porter para o Balance Scorecard e (o autor) Kotter com o *8-step for leading change* são referências importantes neste momento. O primeiro por ligar ação à estratégia definida, e o segundo em manter o sentido de urgência e manutenção da mudança (FEBO, 2016).

Ou ainda, mesmo sem citar livros específicos, alguns executivos afirmam utilizar a literatura *pop-management* “o tempo todo”, destacando que fazem parte de seu processo decisório e de apoio no trabalho, como, por exemplo, o trecho extraído do depoimento do entrevistado Juno: “[...] isso aqui tudo (literatura *pop-management*) eu uso o dia todo [...] você começa a aplicar o dia inteiro, né? O dia inteiro você aplicando. Não exatamente, mas toda hora” (JUNO, 2016).

O apoio da argumentação dos executivos está na circunstância de que os executivos relacionam diversos fatores para a tomada de decisão, podendo tudo o que está ao seu redor influenciá-los em suas decisões. Para ilustrar esse apoio, o entrevistado Juno fez um pequeno desenho, de próprio punho, durante a entrevista. O desenho foi feito para relembrar uma ilustração parecida que ele havia visto no dia anterior e que o havia influenciado a mudar uma decisão sobre os próximos passos de um empreendimento de sua empresa, conforme ele cita no trecho descrito abaixo:

[...] essas mudanças, às vezes, acontecem também, e aí é baseada numa série de coisas, às vezes, você tá desistindo, até uma gravurinha que eu vi ontem no *Whatsapp* me ajudou a mudar de ideia. Já viu aquela que o, o hominho

tá na fase, na, ele tá aqui no túnel, tem dois túneis, ele tá aqui com uma picareta, e aqui o túnel...Aí tá faltando isso aqui pra chegar aqui e ele desiste. Só que ele não sabe, exatamente (JUNO, 2016).

Os entrevistados reforçam que suas vivências, suas experiências e seu dia a dia trazem também aprendizados e modelos a serem seguidos. Nesse sentido, tudo o que vivem pode ser utilizado para embasar seu trabalho e as suas decisões, como citado no trecho abaixo:

[...] num tem certo ou errado, acho que tem gente que se torna um especialista porque estuda demais aquele assunto e é um jeito do cara se formar, e aí tem segurança cem por cento de tomar decisões daquele assunto porque ele se tornou um especialista, eu acho que o mundo é feito de especialistas e de vivenciadores, é assim, entendeu? O mundo é feito das duas formas, a minha experiência é mais convivência, com a base forte que me dá possibilidade de vivenciar algumas coisas [...] o que que me dá segurança pra tomar decisão? Experiências passadas minhas ou de outros, então, assim, isso pra mim me ajuda e carrego todo dia na minha tomada de decisão (NETUNO, 2016).

Contudo, há de se destacar que essa não é a única fonte de informações e conhecimento para seu processo decisório, como pode ser visto nos depoimentos de Netuno e Marte, a seguir, o que é entendido como uma refutação, visto que a utilização do *pop-management* não é garantia de sucesso. Eles têm ciência de que são os únicos responsáveis por suas ações e que a literatura, bem como os gurus, podem ajudar, contudo, não são infalíveis, conforme destacado nos trechos abaixo:

[...] então, 90% das vezes, você até tem alguns gurus que você troca ideias e tal, mas ninguém vai sentir na sua pele o que, a sua tomada de decisão, que na realidade a (bunda) que vai ficar exposta é a sua. Mesmo que você pegue um conselho, se acertar ou não pra ele tanto faz, se você errar, você vai pagar o pato, né? O preço (JUNO, 2016).

[...] a teoria com a aplicação, acho que é sensacional, isso, agora qual que é o defeito? Por exemplo assim, tem o livro do Kotler que tá os *cases* lá que vai do da latinha do *Campbell*, os *cases* do passado só que a gente não atualiza, pra atualizar os *cases* aí a gente vai no mercado [...] (MARTE, 2015).

Ao mesmo tempo, os entrevistados manifestam insatisfação com o pouco tempo livre que têm para dedicar à leitura. Alguns executivos afirmam que leem menos, hoje, do que deveriam, ou se comparado ao tempo em que habitualmente liam no período de graduação. Outro ponto de refutação é que os executivos buscam outros tipos de leitura e conhecimento, como, por exemplo, os referenciais mencionados sobre as eleições norte-americanas, cuja campanha eleitoral estava em curso durante o processo de entrevistas.

[...] artigo é muito importante, eu gosto de ler muito é, é, principalmente, por exemplo, assim, ler livro, infelizmente, eu não tenho o hábito que eu gostaria, que eu tinha no período acadêmico, mas a parte de leitura, principalmente é, diariamente, pra mim a Folha de São Paulo, CNN e a BBC, e o Financial Times de vez em quando, mas o Financial Times eu acho muito teórico, mas, por exemplo, assim, vou te falar recente o que eu tô aprendendo muito, eu tô acompanhando muito próximo a a campanha da Hillary Clinton e do Donald Trump, e é muito interessante (MARTE, 2016).

Complementando a refutação dessa linha argumentativa, o entrevistado Vulcano fala sobre a dificuldade em encontrar na literatura os temas importantes para o trabalho atual do executivo, como, por exemplo, a gestão em tempos de crise: “[...] grande parte dos livros falam em motivação, falam em liderança, fala é como mudar, como desenvolver estratégias, né? Mas poucos falam em como gerir de perto um momento diferente dum momento tradicional, né? [...] não tem livro quase que fale em gestão de crise, né?” (VULCANO, 2016).

#### **4.2 Linha Argumentativa 2: O *Pop-management* Fornece Orientações Práticas Sobre Como Alcançar Resultados.**

A segunda linha argumentativa apresenta como dado a afirmação de que a literatura *pop-management* traduz e deixa mais fácil o entendimento do modo como os resultados podem ser alcançados, estando, portanto, alinhada com os estudos de Graebin (2013), os quais afirmam que, nesse tipo de literatura, é possível encontrar orientações sobre o modo de obter felicidade, amor, harmonia familiar, dinheiro e sucesso no trabalho. O dado pode ser observado no trecho da fala do Entrevistado Júpiter, conforme destacado a seguir:

[...] então, todo mundo precisa estudar um pouco e entender aquele tema dentro do seu contexto, porque a gente fala todo dia: precisa melhorar o resultado de *turn over*, precisa melhorar o resultado de absenteísmo, então, todo mundo já sabe. Mas como? (JÚPITER, 2016).

Nesse trecho da entrevista, observamos a busca do executivo pela orientação de como proceder para melhorar um resultado. Os desafios e os resultados a serem alcançados estão claros, mas, no seu entendimento, as pessoas sentem falta de saber como alcançar esses resultados. Esse fato é sustentado pela proposição de que as pessoas sabem o que precisa ser feito, mas não sabem como fazer, conforme exemplificado nos trechos a seguir:

[...] mas como? [...] não adianta você mandar a mensagem abrindo a semana dizendo: essa semana temos que vender tantos mil, você tem que vender tantos mil, mas... compartilhe com sua equipe alguma coisa que você leu, alguma mensagem bacana (JÚPITER, 2016).

[...] por exemplo, esse caso que eu tô te falando [...], chegou no meu colo assim ó ‘Faça isso!’ Agora [...] o como não me interessa. Aí tem que buscar na literatura [...] (MARTE,2016).

A garantia está presente na ideia de que a literatura *pop-management* permite que os executivos analisem os exemplos de sucesso e insucesso para criarem atalhos e, assim, promover a implantação de soluções de sucesso:

[...] acho que isso ajuda a gente evitar erros, ah, fazer um plano tático antes, saber o que, onde eu vou atingir evita eu fazer ações desconexas uma com a outra e passar uma insegurança com as entregas isso, já li bastante a respeito [...] porque a minha experiência me dá mais segurança ouvir como as pessoas agem em algumas determinadas situações [...] o que eu leio é baseado nas experiências das pessoas, agora vou ler uma matéria Você S/A, Exame, vou ler um livro baseado na experiência, então, tem aquelas matérias grandes das revistas? Eu leio, normalmente, essas que falam das experiências das pessoas na liderança de determinada situação, determinada empresa, como transformou a empresa, eu gosto de ler bastante isso (NETUNO, 2016).

O entrevistado Netuno segue detalhando que as experiências reais de outras pessoas presentes nas obras de *pop-management* facilitam seu trabalho e minimizam seus erros, pois é possível observar o que já deu certo em outras ocasiões semelhantes. Os entrevistados Minerva e Marte seguem na mesma linha argumentativa, afirmando utilizar, com frequência, os casos de sucesso do mercado:

[...] porque eu acho que as experiências, aprender com os erros das pessoas ajuda a gente a errar menos, então assim, normalmente biografias os caras escancaram os erros inclusive, falam primeiro dos erros, a história, o livro inteiro falando dos erros pro final complementar com os acertos e, e, eu acho que a vida, se a gente prestasse atenção mais nas pessoas, prestasse um pouco mais de atenção nas pessoas, a gente melhorava, né? Nas nossas atitudes, inclusive [...] (NETUNO, 2016).

[...] grandes corporações que tinham cases de sucesso [...] (MINERVA, 2016).

[...] a praticidade é importante porque, por exemplo, a teoria é aquilo que a gente já passa tanto tempo vendo teoria no... no... na faculdade, na pós-graduação e, por exemplo assim, é a teoria ela sempre vai te ajudar a enriquece [...] hoje, eu não, eu não tô buscando a base acadêmica tão forte, igual eu buscava antes na época da graduação, principalmente da pós-graduação, às

vezes, o mundo prático faz, como eu busco na prática nas experiências de cases de sucesso do mercado [...] Facilita. Isso facilita (MARTE, 2016).

Essa linha argumentativa tem como apoio o entendimento por parte dos executivos de que a literatura *pop-management* tem característica de manual prático. Essa ideia vai ao encontro das afirmações de Biderman (2004), o qual sugere que os textos de *pop-management* têm cunho prático, sendo assim, o leitor passará da leitura à ação.

[...] e ele (o guru) conversa muito assim, raso, não no sentido pejorativo, mas no sentido preto no branco... olha você tá aqui é pra isso, de ser claro, transparente, tá aqui a regra e ponto final (JUPITER, 2016).<sup>1</sup>

[...] ela digere, ela, ela te põe uma metodologia de testar e aprender rápido, mas também traz o sucesso e o insucesso de outros, se você for buscar isso sozinho, você vai demorar um tempo gigante.... Como é que eu rodo o mundo sabendo se o dígito tá certo no *contact center*? Ela traz isso em uma semana pra mim. Ela tem uma capilaridade que eu não tenho, então, todo mundo tem o seu papel na cadeia de tomada de decisão. Agora, só porque deu certo na Índia, eu vou colocar no Brasil? Só porque deu certo pro meu concorrente a minha empresa vai conseguir absorver e isso vai dar certo? Aí, entra a turma de dentro que também é outro fator chave de sucesso (MINERVA, 2016).

[...] os livros foram referência importante para o desenvolvimento do plano estratégico, incluindo vários (livros) do MBA da FDC. Os artigos da HBR e Mackenzie estão sendo importantes para o processo de *change management* (FEBO, 2016).

Como refutação dos argumentos, os entrevistados trazem a argumentação de que os mecanismos de *pop-management* podem informar apenas o óbvio. Alinhados com a ideia de que vivemos a cultura do *management* (WOOD JR.; PAULA, 2006), os entrevistados elaboram o pensamento de que, em palestras, livros e artigos, os gurus e escritores das obras de literatura *pop-management* estão mais focados em interesses comerciais do que em realmente ensinar e apontar os verdadeiros caminhos para o sucesso:

[...] você vê a parte acadêmica sendo bem empregada, sendo o evento bem comercial, você vai em palestras onde as pessoas simplesmente informam o óbvio, ninguém informa a cereja do bolo, aquele *tchan* da diferença, ninguém informa (MARTE, 2016).

---

<sup>1</sup> Harvard Business Review

Os executivos acrescentam a essa refutação o fato de que o conteúdo apresentado em livros e revistas podem estar desatualizados, no sentido de não serem mais considerados como novidades e, dessa forma, agregam pouco valor ao processo decisório:

[...] em geral, a maioria dos assuntos de revista quando vem pra uma revista são assuntos que estão bastante, é a mesma coisa quando vem pra livro, né? Que estão bastante atrasados do ponto de vista de ser novidade ou não, a novidade acaba aparecendo hoje muito mais quando você vê uns sites de notícias (VULCANO, 2016).

O Entrevistado Baco complementa a refutação afirmando que o amadurecimento das pessoas é mais profundo e necessita das experiências reais de vida, segundo ele a simples leitura de dicas, manuais práticos e descrições de liderança não são capazes de transformar os indivíduos, como podemos observar no trecho descrito abaixo:

[...] quando eu o promovi a gestor, eu dei a ele um livro que chamava O gerente ideal, algo assim... alguns anos depois ele foi demitido, por ser um gestor ruim. Se o conteúdo do livro fosse suficiente, ele teria aprendido [...] ninguém amadurece lendo um livro (BACO, 2016).

#### **4.3 Linha Argumentativa 3: O *Pop-management* é uma Ferramenta para Disseminar Conhecimentos Para as Redes de Relacionamento**

Na terceira linha argumentativa, a temática predominante é a disseminação de conhecimento por parte dos executivos. Identificamos como dado dessa linha de argumento a ideia de que o executivo pode capacitar a sua equipe com base na sua própria experiência e na utilização anterior de mecanismos do *pop-management*, como citado no trecho abaixo, pela entrevistada Diana: “[...] o livro “The five dysfunction of team” foi um marco em nossa empresa, montamos um grupo com nossos seis principais líderes e trabalhamos o conceito de time proposto pelo autor” (DIANA,2016).

De certa forma, os executivos se sentem responsáveis pela capacitação de suas equipes e, ao mesmo tempo, acreditam serem eles próprios fonte de conhecimento relevante. Os depoimentos a seguir são exemplos disso:

[...] o que eu percebi era que os supervisores tinham dificuldades básicas para fazer uma média, pra fazer algumas análises. Então, o que eu fiz [...] (JUPITER, 2016).

[...] a gente não vive de lampejos, né? Não é estrela que tem um brilho repentino, a gente vai construindo esse brilho, então, vai construindo sua história assim e acho que a gente vai amadurecendo em cada tomada de decisão, então, vai olhando a experiência, pô, como que você associa aquela experiência passada na situação nova é o que vai fazer você amadurecer que, às vezes, você, não é só replicar também uma decisão lá atrás mas também um amadurecimento, eu não, não acredito em, é, aquele cara que, em ficar, fazer sucesso rápido, eu não acredito nisso assim, eu acredito que as coisas são construídas, então, as decisões também são construídas assim, nada a gente não consegue tomar uma decisão, se tomar uma decisão e der certo, repentinamente, sem ter base pra tomar decisão, é sorte e aí eu não gosto de trabalhar com a sorte no dia a dia [...] (NETUNO, 2016).

Como proposição, os entrevistados afirmam que eles compartilham seu conhecimento com as equipes e incentivam (até exigem) que os líderes sob sua gestão façam o mesmo. Os trechos a seguir são exemplificam essa ideia:

[...] uma das práticas de gestão que ficou definida para agente realizar foi toda semana mandar uma mensagem de abertura da semana para a equipe... o envio de algumas mensagens que eu sempre reflito sobre um tema, do que eu vejo na revista ou de algum livro. Eu leio, escaneio e mando o pdf para a turma. Mando para os supervisores, pros coordenadores, pros gerentes e cada gerente tem essa atribuição de fazer o mesmo com a sua equipe (JUPITER, 2016).

[...] o benefício que não somente eu disseminei pra meus líderes, mas eles é é replicaram também pro restante da equipe, e começou a surtir efeito agora [...] (MARTE, 2016).

[...] acho que ajuda a mover as pessoas em um sentido comum e um entendimento comum. Eu particularmente estimulo a equipe a leituras específicas de artigos e livros, por exemplo, The first 90 days ou The blue ocean, mas acredito que se deve estimular mais pois cria referencias importantes de alinhamento de negócios e estimula o *forward thinking* e inovação [...] (FEBO, 2016).

[...] tem fazer que as outras pessoas, os seus liderados, principalmente, primeiro e segundo escalão tenham o mesmo tipo de pensamento também, entendeu? [...] (JUNO, 2016).

[...] o formato que eu uso hoje muito é a prática, é levar de mão dada é levar, vamo, vamo, como que a gente consegue, é aquela teoria de como que eu planto a semente pra colher e deixar a semente germinar. [...] é o exemplo. [...] (MARTE, 2016).

[...] o livro Fat Smoker, que fala da implantação da estratégia. Montamos uma planilha de controle para toda a liderança para podermos acompanhar a execução da estratégia. Usamos toda a metodologia do livro e inclusive brincávamos que se não conseguimos executar, iríamos morrer como o gordo fumante [...] (CERES, 2016).

A argumentação dos entrevistados, nesse sentido, traz na prática as sugestões de Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b) de que os indivíduos são pressionados para o consumo desse tipo de literatura pelas empresas nas quais trabalham e pelos colegas de trabalho. Os executivos apresentaram ideias fortes de que a disseminação é feita de forma quase que obrigatória entre seus liderados. Eles próprios disseminam conhecimento e esperam que, da mesma forma, os aprendizados sejam cascadeados para o restante da organização pelos demais níveis hierárquicos.

Para esse processo de compartilhamento de informações e conhecimentos, os executivos detalham que se valem de ritos internos, como reuniões e sessões de feedback, e esperam, dessa forma, alinhar o pensamento de suas equipes com os caminhos da organização, como ilustrado nos depoimentos a seguir:

[...] disseminamos o conhecimento em encontros mensais da liderança, em sessões de cinema, em processos de feedback, e sugerimos leituras como trilhas para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador (DIANA, 2016).

[...] Eu gosto muito de ritos, né? Então, é tá próximo, é ter rito que, talvez depende da maturidade de cada um, mas ter ritos, tem que ter frequência, tem que ter o conteúdo, você planejar e comunicar. [...] o líder tem o papel de, de acabar com os desvios. [...] o papel do líder também é encaixar aquela mensagem num formato único, né? Pra que o discernimento seja mais claro e pleno [...] (MINERVA, 2016).

Os entrevistados detalham ainda que entendem de forma genuína que a sugestão e incentivo à leitura sejam válidas para o desenvolvimento das pessoas. Tendo eles próprios vivenciado experiências em que a literatura serviu de apoio, usam como forma de premiação e reconhecimento a oferta de livros considerados por eles como importantes, o que pode ser ilustrado com o depoimento de Mercúrio:

[...] para melhorar a comunicação de ideias e processos, me indicaram certa vez os livros *Say it with Charts* e *Say it with Presentations* – foram tão importantes pra mim, que depois passei e indicá-los a todo mundo. Eu tinha até vários exemplares deles na minha sala, não só para consulta, mas para poder emprestar para pessoas da minha equipe – muitos dos quais também foram presenteados por mim como forma de reconhecimento por algum projeto bem-sucedido (MERCÚRIO, 2016)

Como garantia, os entrevistados oferecem a ideia de que essa disseminação de conhecimento é necessária, uma vez que a empresa e suas necessidades podem estar retratadas na literatura *pop-management*, podendo apresentar concepções importantes e interessantes a respeito da realidade vivida pelos executivos e corporações. Essa ideia é ilustrada nos depoimentos a seguir:

[...] aqui tem uma lista de 20 competências que conversam com esse momento atual que agente ta pensando, então leia [...] numa das matérias inclusive o presidente da Cielo, que é um dos nossos clientes, coloca lá quais são as competências que ele mais valoriza, nesse momento, então já dá um vínculo maior com a turma da Cielo, que fala, nossa ... que legal o meu cliente ta dizendo isso (JUPITER, 2016).

[...] você tá fazendo o plano de marketing, você vê nitidamente numa linguagem, os 4 P's sendo remetidos lá, né? Porque é a bíblia de todo mundo que fez administração de empresa. Tem algumas variações da empresa? Tem, que eles colocam, mas a espinha dorsal é bem definida em cima de métodos aí de sucesso (MINERVA, 2016).

[...] Ram Charam, execução [...] aquela prática dele de toda semana sentar, e define, coisa simples, definir os *goals*, os objetivos da semana, assim, não esperar o anual, o mensal e e outra coisa, e sempre trabalhar em algo que você consiga, tenha capacidade de mensurar e atingir. Então, essa prática dele igual, por exemplo assim, que eu faço [...] a palestra dele foi sensacional (MARTE, 2016).

[...] existe hoje um acesso para todos os empregados às publicações de Harvard e a uma biblioteca virtual onde se podem baixar livros diversos de *business management* (FEBO, 2016).

Os executivos apoiam seus argumentos na ideia de a equipe torna-se mais participativa, mais alinhada e capacitada do ponto de vista do gestor (que molda seu time para seu modo de ver e analisar). Sobre esse ponto, o Entrevistado Juno afirma que se orgulha por seus liderados diretos conseguirem tomar decisões semelhantes àquelas que ele mesmo tomaria: “[...] numa tomada de decisão eles, eles perguntam ‘se fosse o Juno (nome do executivo) ele faria isso aqui e muitos, 90% acertam, já porque, pelo contato, pelo convívio (JUNO, 2016).

A entrevistada Diana concorda com essa afirmativa à medida que percebe seu time amadurecido e engajado após um processo de cascateamento da literatura *pop-management*, como ilustrado no trecho de seu depoimento: “[...] hoje, percebo nosso time muito mais maduro, compreendendo o resultado total e lutando por ele ao invés de defender apenas a sua parte, percebo o grupo mais forte e consequentemente a empresa mais saudável, ágil e eficiente” (DIANA, 2016).

Os demais entrevistados concordam sobre esse pensamento, indo ao encontro das afirmações de Fonseca (2003), o qual sugere que a indústria do *management* contribui para a homogeneização dos conceitos e práticas gerenciais, apresentando-se como um importante veículo na disseminação de ideologias na sociedade em virtude da abrangência de seu poder de comunicação e pela sua capacidade de divulgar as ideias:

[...] eles aprenderam isso em sala de aula comigo. Fui lá e identifiquei tem esse problema. A medida que eu fui lá e capacitei as minhas reuniões de prestação de conta, ficaram mais estruturadas do meu jeito (JUPITER, 2016).

[...] acredito por causa da vivência. É, é o meu jeito de gerir. Vivência, vivência, vivência, vivência e assim por diante, eu, bastante é, eu acredito bastante que a vivência é importante, não que, de novo, vivência baseada num conceito, né? Falo pro meu time ‘não adianta participar de todas as reuniões como ouvinte. Ninguém tá aqui, você não vai se tornar um melhor tomador de decisão se você for como ouvinte em todas as situações, não é esse o caminho, o caminho é um pouco diferente, eu tenho que participarativamente, conhecer o assunto, aprofundar no assunto, então, eventualmente para o meu time eu faço algumas perguntas assim, alguns e-mails que eu vejo pra, eu sei a resposta, mas pra aprofundar o quanto o cara conhece do assunto (NETUNO, 2016).

[...] no caso do Fat Smoker, eu fiz uma sessão de leitura conjunta com o time no início e pagava almoço para quem acabava primeiro. O resultado é que todos têm o mesmo conhecimento e focam no assunto, propiciando um ganho na execução da tarefa (CERES, 2016).

Como refutação das ideias, os executivos trazem a argumentação de que o fato de compartilharem a informação não é garantia real de disseminação do conhecimento, uma vez que as pessoas podem ter contato com o *pop-management* apenas por obrigação, sem interesse genuíno, o que acaba por não trazer aprendizado verdadeiro. Como exemplo disso, têm-se os depoimentos de Netuno e Ceres:

[...] não acho que é o caminho porque fica muito solto aí se o cara, não for um assunto que é interesse que traz a vivência do dia a dia dele, eu acho que não vai motivá-lo o suficiente para ele ler e buscar experiência (NETUNO, 2016).

[...] eu falo sobre os livros que estou lendo e por que. Falo que eles devem investir no conhecimento pessoal. Mas confesso que não são muitos que leem (CERES, 2016).

O entrevistado Vulcano complementa essa ideia, pois, além de não acreditar na necessidade e validade da indicação de leituras, critica esse tipo de postura por parte dos líderes, visto que, conforme sua visão, esses se valem do conhecimento para promover uma espécie de marketing pessoal:

[...] eu não sou muito de trazer minhas leituras pras pessoas, né? Juntar cheio de livro aqui, ó, mais um livro, ó, mais um livro, e tal, né? Eu eu compartilho muito pouco a não ser que eu ache que é importante mesmo, tá? Tá certo? Mas tem muita gente que gosta de, né? Compartilhar, até pra dizer, ‘olha, eu sei isso, eu sei aquilo’, né? Mas eu num faço, eu num faço marketing é nesse sentido interno (VULCANO, 2016).

#### **4.4 Linha Argumentativa 4: O *Pop-management* é uma Fonte para Aprimoramento Pessoal**

A quarta linha argumentativa concentra-se na ideia defendida pelo fato de que os executivos usam a literatura *pop-management* para o seu aprimoramento pessoal. Essa ideia vai ao encontro da afirmação de Merenciano (2009), para quem o movimento de autoajuda configura maneiras de manipular subjetividades e lidar com o autoconhecimento, como forma de trazer à tona métodos de aprimoramento pessoal. Os executivos mostram ter preocupação com a leitura e atualização pessoal para as funções que desempenham, como ilustrado pelos depoimentos de Diana e Mercúrio:

[...] uso livros para meu aprimoramento pessoal. O livro Justiça aborda vários pontos que nos auxiliaram na construção desse sentimento, relacionamento empresarial e familiar, assim como o salto quântico traz elementos que nos auxiliam na evolução diária, onde pequenas coisas somadas impactam de forma grandiosa em nossas vidas e na humanidade. A Sabedoria Jesuíta me ajudou a dialogar e a decidir melhor e aumentou a minha fé [...] incluo também o livro qual é a tua obra do Mario Sergio Cortella (DIANA,2016).

[...] é um hábito que tenho, independente do mundo empresarial, de buscar recomendação e recomendar livros. Os resultados são nítidos: estimula-se um ambiente intelectualmente estimulante e, de quebra, cria-se um ambiente ao mesmo tempo de desafio individual e senso de equipe (MERCÚRIO, 2016).

Observamos que há uma preocupação dos executivos em se manterem atualizados e, desse modo, sejam capazes de tomar decisões e definirem as estratégias dos negócios que estão à frente, o que pode ser ilustrado no depoimento de Vulcano:

[...] num processo de tomada de decisão da estratégia, aí sim, eu leio bastante mais coisas, aí eu olho as revistas, né? Especializadas, aí eu leio um artigo do Gartner, eu leio um artigo da da Google, aí eu leio, aí eu pego e trago na minha pastinha, no voo quando tô pra lá pra cá, no meu final de semana, aí eu me dedico a uma leitura, né? (VULCANO, 2016).

A proposição que sustenta o dado está no argumento de que os executivos possuem vários livros e referências da literatura *pop-management*. Eles citam com naturalidade os títulos

e mostram em seus locais de trabalho pilhas de livros, materiais de palestras e apresentações que resumem casos de sucesso, como, por exemplo, citam Juno e Minerva:

[...] tenho uns dez. Muitos. Lá tem vários que tá lá agora, tem alguns desse gênero muitos, muitos, tem um que tô gostando muito que chama “As linhas do poder”, é muito interessante, é ..., tem um outro que eu sempre recomendo pro pessoal, que, é um resumo de neurolinguística também, que é, que esse sempre eu uso ele muito, que é Poder sem limites, já ouviu falar? (JUNO, 2016).

[...] e a gente tá muito inspirado, né? Pelo, pelo Salim Ismail, se você quiser uma referência do último livro que eu tô lendo que são Organizações Exponenciais, não sei se você já leu, ele é o cara que, ele é o teórico de empresas como a Uber, como Airbnb, né? (MINERVA, 2016).

Como garantia que legitima a proposição, os executivos defendem que a liderança é uma atividade solitária e, por esse motivo, a busca pela literatura suporta essa atividade. Esse processo ocorre nos primeiros passos dos líderes, quando ainda são inexperientes, como detalha o entrevistado Mercúrio:

[...] no começo da minha carreira, ainda muito jovem, tive minha primeira oportunidade de gestão formal de pessoas. Tinha apenas 24 anos, e me foi dada a responsabilidade de montar o time de inteligência competitiva da unidade B2B da líder em telecomunicações no Brasil àquela época. Acontece que eu tinha quase nenhum conhecimento, e nenhuma experiência em inteligência competitiva. Recorri então a alguns livros sobre o tema, que foram fundamentais para que eu desenhasse o propósito da área, seus objetivos e processos, e tivesse uma noção mais precisa do que deveria ser considerado o sucesso (MERCÚRIO, 2016).

Um aspecto mencionado é a solidão presente no dia a dia dos executivos. Segundo os entrevistados, o conhecimento torna-se uma companhia que os ajuda em suas decisões importantes, o que é ilustrado pelos depoimentos de Juno e Minerva, destacados a seguir:

[...] é que, às vezes, (pouco) a gente fala, mas a liderança é solitária (JUNO, 2016).

[...] porque um grande tomador de decisão chega uma hora que tem um voto de minerva e ele vai acontecer. Eu falei de várias etapas, né? Do financeiro, do, do causa-efeito, do ecossistema, da linha do tempo, de ter um colegiado, mas existe a solidão do executivo, né? E ele tem que tá preparado para esse momento, psicologicamente e com teoria para embasar a decisão dele (MINERVA, 2016).

O apoio que suporta essa linha argumentativa indica que o conhecimento encontrado na literatura *pop-management* serve de inspiração e apoia o executivo nas suas atividades, reforçando os estudos de Wood Jr. e Paula (2002b), os quais sugerem que as narrativas de autoajuda também guardam aspectos de controle social, no mesmo compasso que as histórias de sucesso auxiliam na redução das tensões geradas pela instabilidade do mundo do trabalho contemporâneo. Os depoimentos a seguir são exemplos disso:

[...] esse é o maior papel da neurolinguística, fazer com que os outros compartilhem do seu objetivo (JUNÔ, 2016).

[...] fui pro evento em Indianápolis, quem deu a palestra? Juro por Deus [...] eu fui na viagem lendo o livro e de sobremesa a palestra do cara [...] e me inspirou demais, e você ouvindo ele falar, não só aquela parte teórica do livro, mas ele reagindo a perguntas, né? E tudo mais, você vê que tem, você tem que se calcar nessas novas teorias, você tem que dar chance e crédito e testá-las (MINERVA, 2016).

[...] no exemplo que citei do início de carreira [...] consegui montar e estabelecer a área, que não existia naquela empresa, e o time. Ao final de dois anos, éramos reconhecidos como peça-chave no processo de tomada de decisão da empresa (MERCURIO, 2016).

Como refutação aos argumentos apresentados, os entrevistados apontam que, para se aprimorarem profissionalmente e estarem preparados para as suas funções, é preciso buscar informações que vão além da literatura *pop-management*, visto que essa literatura, dependendo da situação vivida pelo executivo, pode ser considerada apenas como interessante, e não importante, como destaca o entrevistado Vulcano:

[...] eu seleciono [...] os assuntos sobre dois blocos tentando classificá-las, né? As notícias interessantes, né? Ou os negócios que são interessantes, é muito interessante estar acompanhando nesse momento a eleição americana, agora o resultado da eleição americana, né? A partir do momento que tem eventualmente um resultado, ele passa a ser muito importante, então, a seleção de assuntos interessantes e importantes. É interessante de repente eu ler um artigo sobre paixão por vence [...] O que que vai me agregar? Oh, legal, né? Agora, é, se eu tô num momento em que eu tô tomando uma decisão e que é necessário eu saber sobre tecnologia digital, a informação passou a ser importante pro meu negócio, né? A gente se perde muito, principalmente, na busca de informações nessa mistura de coisas interessantes que são as culturas gerais que ajudam, ajudam [...] e daquelas que são importantes pros negócios (VULCANO, 2016).

Os entrevistados Marte e Diana complementam a refutação, argumentando que os livros podem se constituir em bases técnicas importantes e que “aumentam o repertório” (DIANA, 2016) dos executivos, contudo, esses não garantem a ausência de erros:

[...] simplesmente ler o livro não funciona, o livro ele é uma base é, acadêmica, acadêmica, ele ele, vamo dizer o seguinte simplesmente ler o livro ele ele ele minimiza o seu erro, mas ele não vai garantir o acerto (MARTE, 2016).

[...] literatura empresarial é muito importante para amadurecer nosso diagnóstico e aumentar nosso repertório em questões e problemas técnicos, mas devem ser expandidas com literatura de outras fontes e áreas do conhecimento para nos auxiliar na gestão dos problemas de natureza mais adaptativa do que técnica (DIANA, 2016).

#### **4.5 Discussão das Linhas Argumentativas**

Ao analisarmos a estrutura argumentativa dos executivos entrevistados, identificamos quatro linhas gerais: o *pop-management* é um mecanismo de apoio à tomada de decisão; o *pop-management* fornece orientações práticas sobre como alcançar resultados; os executivos procuram disseminar conhecimentos para suas redes de relacionamento; o *pop-management* é utilizado como fonte de aprimoramento pessoal e, apesar de serem citados como importantes por parte dos entrevistados, todos eles concordam que, para seus processos de tomada de decisão, eles também se inspiram em pessoas da sua convivência.

Analizando os achados desta pesquisa à luz da revisão da literatura sobre o tema, entendemos ter avançado na discussão, visto que exploramos a visão dos executivos usuários da literatura *pop-management*, embora esses resultados não possam ser generalizados. A seguir, discutiremos cada uma das linhas argumentativas encontradas neste trabalho, tendo como suporte teórico as referências teóricas pesquisadas.

##### **(1) O *Pop-management* é um Mecanismo de Apoio à Tomada de Decisão**

Na literatura a respeito das concepções e natureza do trabalho executivo, pesquisamos o estudo realizado por Leite e Paiva (2009), que observaram em suas pesquisas relatos de executivos que expressaram a sua busca diária por informações e que vivenciavam um cotidiano permeado por acompanhamento de metas e indicadores de desempenho preestabelecidos, necessidade de mobilização de equipes e monitoramento de resultados. Os achados dessa linha argumentativa vão ao encontro da literatura pesquisada visto que, de fato, nós realmente encontramos nas nossas entrevistas o mesmo tipo de relato. Pudemos identificar que os executivos entrevistados entendem que devem buscar continuamente a sua atualização, e relatam a leitura diária de jornais de grande circulação, acompanhamento de seus e-mails e

mensagens internas. Muitos deles nos disseram ter uma preocupação em estar sempre informados sobre os acontecimentos do mundo, nas diversas esferas: econômica, política e corporativa. Eles entendem que, para ser um bom líder, é preciso ser uma pessoa de referência, e para ser referência é preciso saber o que se passa e ter a capacidade de projetar, com base nessas informações, as tendências futuras.

Observamos também que, como relatado por Leite e Paiva (2009), as metas e acompanhamento de indicadores de desempenho fazem parte do cotidiano dos entrevistados. Todos eles citaram em suas falas os seus principais indicadores e metas, os quais foram por nós vislumbrados impressos em quadros expostos em suas salas e corredores da empresa.

Ficou claro em nossas entrevistas que, assim como afirmado por Wood Jr. e Paula (2006), a cultura do *management* permeia as organizações e se realiza por meio de objetos diversos, como livros, revistas, palestras e outros objetos culturais relacionados a esse ambiente. Pudemos observar que os executivos conhecem livros, revistas e outros mecanismos da cultura do *management*. Eles nos mostraram livros em seus escritórios, citaram momentos de suas vidas que os leram, contaram sobre palestras e gurus que conheceram, mas mostraram reconhecer que, apesar da disponibilidade de mecanismos dessa cultura à sua volta, podem ou não utilizá-los, sendo essa decisão vinculada à necessidade de cada pessoa e do momento específico de vida.

O *pop-management* parece fazer parte do dia a dia do executivo, mas ele não o utiliza cegamente, e sim relaciona fatores (suas leituras, experiências anteriores, situação atual) para a tomada de decisão. Nesse sentido, os argumentos dos executivos entrevistados contrariam a ideia de que dicas compradas na banca mais próxima sobre como ingressar e se manter no mercado de trabalho têm apelo irresistível, por significarem a garantia de um presente promissor, como citado por Oltramari, Friederichs e Grzybowski (2014), uma vez que os entrevistados deste trabalho afirmaram não acreditarem que o *pop-management*, por si só, seja garantia de sucesso.

No nosso entendimento, os executivos pesquisados concordam com Demo (2005), que afirma que a autoajuda é uma receita que atrapalha a autonomia do indivíduo ao criar nele uma dependência. Nesse sentido, nosso corpus de pesquisa nos pareceu ter ciência quanto à ideia de que a utilização da literatura *pop-management* deve ser feita com cuidado e parcimônia, podendo ou não ser relevante para o processo decisório.

## (2) O *Pop-management* Fornece Orientações Práticas Sobre Como Alcançar Resultados

Na segunda linha argumentativa, encontramos falas que concordam com os estudos de Chies e Marcon (2008), que afirmam que a literatura *pop-management* caracteriza-se pela pretensão de oferecer soluções rápidas e fáceis. Os executivos pesquisados parecem concordar com Germano e Sá (2013) ao buscarem nesse tipo de literatura uma forma de unificar entendimento e simplificar a linguagem, uma vez que os entrevistados nos disseram usar artigos de revista, trechos de livros e palestras como forma de traduzir para suas equipes as formas de alcançar os resultados esperados. Segundo os entrevistados, quando é necessário mobilizar grandes equipes, as construções simbólicas podem ser úteis, pois facilitam a compreensão das grandes massas. Essa linha de pensamento vai ao encontro aos estudos de Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010), que entendem que os autores da literatura *pop-management* abordam problemas substanciais e indicam soluções simples por meio de construções simbólicas, criando a impressão de que torna-se facilitada a compreensão da questão e a tomada de decisão.

Wood e Paula (2002a; 2002b) entenderam que os indivíduos poderiam ser pressionados ao consumo desse tipo de literatura por terem receio de ficarem desatualizadas perante os colegas e o mercado de forma geral. Na nossa pesquisa, quinze anos depois dos estudos de Wood e Paula, os executivos entrevistados mostraram-se conhecedores de que os livros publicados atualmente podem não conter as descobertas mais recentes, podem estar desatualizados ou contarem apenas o óbvio e, portanto, discordam dos autores. Os entrevistados mostraram que têm outras formas de ficarem em contato com as novidades empresariais, citando, como exemplos, artigos e estudos de universidades renomadas. Esse fato indica que os entrevistados parecem buscar na ciência e na proximidade com a academia o antídoto para as receitas de bolo contidas nos livros de *pop-management*.

Pudemos observar paradoxos no posicionamento dos executivos. Por um lado, esses entendem que a literatura *pop-management* pode ajudá-los e, portanto, seus argumentos estão em linha com os estudos de Clarck e Greatbatch (2004), que concluem que a literatura *pop-management* é embalada para ser concreta, imediatamente compreensível e para ter o máximo de impacto e de apelo de massa. Por outro lado, criticam a utilização cega de livros e concordam com os críticos desse tipo de literatura, como Wood Jr. e Paula (2002a).

Nesse aspecto, entendemos ter contribuído para apontar novos achados a respeito do tema. Chacon e Magan (2007) deixaram em seu trabalho um questionamento reflexivo,

indagando o fato de os líderes saberem que, ao usarem a literatura *pop-management*, no caso dos autores, especificamente do livro o Monge e o executivo, participam das artimanhas de massificação em prol da manutenção do estado de coisas. Nesta pesquisa, percebemos que os executivos entendem certa utilidade no *pop-management* e concebem que esse não deve ser a única fonte para a tomada de decisão nas organizações, visto que decisões corporativas têm um alcance muito amplo, repercutindo na sociedade.

### **(3) O *Pop-Management* é uma Ferramenta para Disseminar Conhecimentos Para as Redes de Relacionamento**

De certa forma, os executivos entrevistados mostraram que trazem para si próprios a responsabilização sobre seu desenvolvimento e a gestão de sua vida, assim como Graebin (2013) afirma que a literatura *pop-management* se posiciona. Segundo a autora, essa literatura traz para o indivíduo o compromisso de gerir sua própria vida, podendo manipular a ideia de que somente por meio do trabalho é que o indivíduo poderá deixar a sua contribuição para a humanidade. Observamos, em nossa pesquisa, executivos que dizem acreditar que poderão deixar contribuições para a humanidade, pelo seu trabalho e pelas relações pessoais que criam nos ambientes corporativos. Os executivos entrevistados disseram ter preocupação em deixar um legado, uma contribuição para aqueles que estão a seu redor. Deixamos aqui uma reflexão: teria a literatura *pop-management*, em algum momento da vida desses executivos, os influenciado nesse pensamento?

Muitos dos entrevistados nos relataram casos recentes ou antigos de pressão ao consumo da literatura *pop-management*, pelas próprias empresas e colegas de trabalho, assim como citado nos estudos de Wood Jr. e Paula (2002a; 2002b). Alguns dos entrevistados disseram já terem eles mesmos influenciado equipes inteiras a lerem livros e aplicarem seus conteúdos em suas atividades organizacionais. Muitas foram as falas sobre os benefícios dessa utilização. A entrevistada Diana, por exemplo, nos relatou o caso de sucesso da utilização do livro “The five dysfunction of team”, em um processo de construção de identidade e consolidação do alinhamento entre a alta liderança da empresa familiar que ela dirige. Em contraponto, outros entrevistados não acreditam que a simples leitura possa trazer mudanças aos indivíduos e entendem que as experiências vividas é que trazem o amadurecimento e o entendimento das situações, concordando, portanto, com os críticos Micklethwait e Wolldrigde (1998) que já alertavam para as implicações do uso indistinto dos modismos gerenciais.

Crosby (1991) afirma que o gestor é uma pessoa com papel estratégico, ou seja, tem a capacidade de compreender o presente e visualizar o futuro, permite a participação e a compreensão dos demais membros da equipe e engaja todos em torno de metas e resultados a serem alcançados. Nas entrevistas, identificamos que realmente é assim que o próprio executivo se enxerga e, por esse motivo, sente-se pressionado a disseminar seu conhecimento em sua rede de relacionamento. Adicionalmente, identificamos um certo endeusamento dos próprios executivos, que se tornam gurus de seus subordinados.

#### **(4) O *Pop-management* é uma Fonte para Aprimoramento Pessoal**

Minerva afirma ter ficado emocionado ao participar de uma palestra de um autor do livro que está lendo atualmente. Júpiter mostrou-se envergonhado, mas contente, ao dizer que pediu um autógrafo para um palestrante que considera relevante. Essas falas vão ao encontro à literatura pesquisada. Costa, Barros e Martins (2012) apontam que os discursos da mídia de negócios trazem impactos para as relações de trabalho no sentido de tencionar a busca do triunfo profissional como estruturador do comportamento humano no mundo do trabalho. Assim, os executivos pesquisados mostram concordar que, de certa forma, a busca por leitura, palestras e conhecimento de casos de sucesso trazem aprimoramento pessoal. Ao participarem da palestra ou encontrarem o autor do livro que estão lendo, os executivos estão buscando seu próprio desenvolvimento e triunfo profissional. Ao citarem seus livros de referência, os executivos concordam também com Wood Jr. e Paula (2006), que citam que a mídia popular de negócios contribui para a criação e constante modificação de uma realidade simbólica de referência e tem papel relevante na “dramatização” ou “teatralização” da realidade empresarial por fornecer alternativas (limitadas) para cenas, papéis, roteiros e personagens.

Sugerimos que um dos avanços trazido por esta pesquisa esteja no fato de nos permitir a visão de que essa dramatização muitas vezes é compreendida pelos executivos, e, nesse sentido, esses são atores que conhecem o texto e sabem como utilizá-lo. Há a construção de um mundo de salvadores e heróis em que os executivos são os protagonistas.

Durante as entrevistas, muitos livros foram citados espontaneamente pelos executivos como um recurso de apoio ao processo de tomada de decisão. Alguns dos livros citados não necessariamente são classificados como literatura *pop-management*, como, por exemplo, as biografias. Listamos, a seguir (Quadro 4), os livros citados para ilustrar o tipo de literatura que os influencia. Os livros são apresentados no idioma em que foram citados pelos entrevistados.

Quadro 4 - Livros citados pelos entrevistados

LIVRO	AUTOR
Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes	Stephen Covey
Muito Além da Hierarquia	Pedro Mandelli
Poder sem limites	Anthony Robbins
As 48 leis do poder	Robert Greene
Chatô, o rei do Brasil	Fernando Morais
Os caminhos de Mandela	Richard Stengel
A execução	Ram Charam
Organizações Exponenciais	Salim Ismail
O Andar do Bêbado	Leonard Mlodinow
Arte da Guerra	Sun Tzu
Strategy and the fat smoker	David Maister
8-step for leading change	John Kotter
The first 90 days	Michael Watkins
The blue ocean strategy	W. Chan Kim e Renée A. Mauborgne
Say it with Charts	Gene Zelazny
Say it with Presentations	Gene Zelazny
Feitas para Vencer	Jim Collins
Feitas para Durar	Jim Collins
How to Measure Anything	Douglas W. Hubbard
Justiça	Michael Sandel
Salto quântico	Kathy Freston
A Sabedoria Jesuíta	James Martin
Qual é a tua obra	Mario Sergio Cortella
The five dysfunctions of team: A Leadership Fable	Patrick Lencioni

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas

Cinco executivos disseram ter usado livros específicos de literatura *pop-management* quando ainda eram líderes jovens e sem experiência. Baco argumentou que, em sua época de início de função de liderança, não haviam tantos livros e manuais disponíveis, dessa forma, ele precisou utilizar seus próprios acertos e erros para amadurecer. Talvez seja por esse motivo que o entrevistado afirme acreditar que os livros tenham a capacidade de catalisar o aprendizado

de forma a acelerar o amadurecimento profissional. Mais jovem que Baco, o entrevistado Mercurio afirmou ter usado como base inicial para sua carreira a leitura de livros, como “Feitas para Durar” e “Feitas para vencer”, de autoria de Jim Collins. Esse mesmo entrevistado citou vários livros, indicando cada um deles para uma diferente situação. Por exemplo: Para melhorar a comunicação de ideias e processos, o entrevistado citou os livros “Say it with Charts” e “Say it with Presentations”, ambos do autor Gene Zelazny, que, na sua visão, foram tão importantes em seu desenvolvimento, que passou a indica-los aos seus colegas e amigos. O entrevistado Mercúrio cita também o livro “How to Measure Anything”, de Douglas W. Hubbard, para situações em que pareça difícil medir resultados aparentemente intangíveis.

Quanto aos gurus, sete foram citados como influenciadores do trabalho dos executivos entrevistados, sendo: Eugênio Mussak, Jim Collins, Pedro Mandelli, Anthony Robbins, Ram Charam, Oscar Motomura e Vicente Falconi.

Tanto com relação aos livros quanto aos gurus citados espontaneamente pelos entrevistados, percebemos que os executivos demonstram que esses fazem, de alguma forma, parte de sua história profissional e de sua experiência. Os gurus são citados de diferentes formas, como, por exemplo, a entrevistada Vulcano cita Oscar Motomura, CEO da Amana-Key, organização especializada em gestão, estratégia e liderança. Segundo essa entrevistada, Motomura foi um guru relevante pois esteve presente e atuou como mediador em um processo de desenvolvimento da empresa familiar da qual é filha do fundador e diretora, com o objetivo de estruturar um trabalho harmônico entre os familiares. De acordo com Vulcano, com a ajuda de Motomura, a empresa conseguiu criar um conjunto de princípios que regem o relacionamento empresarial e familiar de forma a propiciar a manutenção das diferenças entre as pessoas com naturalidade, integridade e amor.

Já o entrevistado Júpiter apresenta os gurus de outra forma, fazendo uma comparação entre 3 gurus brasileiros: Eugênio Mussak, Pedro Mandelli e Vicente Falconi, e apresentando as similaridades e diferenças entre eles, bem como o motivo pelo qual admira cada um. Segundo o entrevistado, os 3 gurus são importantes, pois conhecem a realidade brasileira, estão próximos das empresas e conhecem a prática sobre a qual disseminam conhecimentos. Vicente Falconi, consultor em gestão e escritor, foi citado também pelo entrevistado Vênus, que o contratou para desenvolver um trabalho junto à sua empresa, com o objetivo de desenvolver processos e acompanhamento de resultados. Nessas falas, percebemos argumentos que reforçam a linha argumentativa 4, que nos mostra a crença que é necessária proximidade para que haja realmente a influência de um guru no processo de tomada de decisão.

Um achado desta pesquisa foi que os livros e gurus citados espontaneamente não são aqueles amplamente conhecidos e que estavam presentes nos trabalhos analisados na nossa revisão bibliográfica. Dentre os 24 livros citados pelos entrevistados, apenas o livro: “Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes”, de Stephen Covey, esteve dentre os livros analisados por outros pesquisadores em nosso referencial teórico, o que nos traz uma reflexão sobre a volatilidade desse tipo de literatura. Sugerimos que possa ser verdadeira a afirmação de a literatura *pop-management* contenha modismos gerenciais (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998), uma vez que, em poucos anos, os livros citados por executivos não sejam os mesmos citados nos trabalhos que pesquisam a literatura *pop-management*.

Nosso objetivo nesta pesquisa, quanto a esse tema, foi apenas de compilar os livros e gurus citados espontaneamente pelos entrevistados. Como próximas pesquisas, sugerimos a análise dos argumentos contidos nos livros e nas falas dos gurus citados pelos entrevistados, para que se possa aprofundar e entender seu conteúdo e o motivo de esses influenciarem os tomadores de decisão das empresas. Identificamos nesta pesquisa a valorização dos gurus brasileiros, podendo ser essa uma nova linha de pesquisa futura, investigando-se o posicionamento dos gurus nacionais, suas máximas e mecanismos.

Além das quatro linhas argumentativas identificadas nas falas dos entrevistados, nós observamos a emergência de críticas e ceticismo em relação ao *pop-management*, e, apesar de não ter sido um objetivo estabelecido para esta pesquisa, consideramos relevante elaborar a seção seguinte para destacar que, a despeito da incorporação do *pop-management* e das lições de gurus no seu trabalho, os entrevistados tecem críticas a esse tipo de literatura e lições, fazendo ainda restrições ao seu uso na tomada de decisões.

No Quadro 5, a seguir, resumimos os achados da pesquisa.

Quadro 5: Síntese dos resultados da análise argumentativa

LINHAS ARGUMENTATIVAS	DADO	PROPOSIÇÃO (DESSA MODO)	GARANTIA (POIS HÁ)	APOIO (POR CONTA DE)	REFUTAÇÃO (A NÃO SER QUE)
1	<i>O pop-management faz parte do dia a dia do executivo</i>	Os líderes de pessoas e administradores devem ter um conhecimento mínimo sobre o assunto	O <i>pop-management</i> faz parte do dia a dia do executivo	Os executivos correlacionam fatores para a tomada de decisão e tudo o que está ao redor do executivo pode influenciar em suas decisões	Os executivos entendem que a utilização do <i>pop-management</i> não é garantia de sucesso.
	<i>A literatura pop-management traduz e deixa mais fácil o entendimento de como os resultados podem ser alcançados</i>	As pessoas sabem o que precisa ser feito, mas não sabem como	Na literatura <i>pop-management</i> os executivos analisam os exemplos de sucesso e insucesso para criar atalhos	A literatura <i>pop-management</i> tem característica de manual prático	Os mecanismos de <i>pop-management</i> podem informar o óbvio ou estão desatualizadas
	<i>O executivo pode capacitar a sua equipe com base na sua própria experiência e na utilização anterior de mecanismos do pop-management</i>	Os executivos compartilham seu conhecimento com as equipes e incentivam (até exigem) que os líderes sob sua gestão façam o mesmo	A empresa e suas necessidades podem estar retratadas na literatura <i>pop-management</i>	A equipe torna-se mais participativa, mais alinhada e capacitada, do ponto de vista do gestor (que molda seu time para seu modo de ver e analisar)	Compartilhar a informação não é garantia de disseminação do conhecimento
	<i>Os executivos usam a literatura pop-management para o seu aprimoramento pessoal</i>	Os executivos possuem vários livros e referências da literatura <i>pop-management</i>	A liderança é uma atividade solitária	O conhecimento encontrado na literatura <i>pop-management</i> apoia o executivo nas suas atividades	É preciso mais que leitura <i>pop-management</i> para alcançar o sucesso

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa

## 5 O TRABALHO EXECUTIVO ALÉM DAS LINHAS ARGUMENTATIVAS: A CRÍTICA DOS EXECUTIVOS AO *POP-MANAGEMENT*

Ao analisar as falas dos entrevistados com o objetivo de identificar seus argumentos para incorporarem a literatura *pop-management* no trabalho executivo, nos deparamos com críticas e ceticismos, por parte dos entrevistados, a esse fenômeno, o que nós interpretamos como um achado de pesquisa também relevante, mesmo não sendo nosso objetivo. Um desses aspectos é que os gurus e o *pop-management* não são os únicos influenciadores dos executivos e nem os principais. Analisando as repostas dos entrevistados, percebemos que eles são influenciados por pessoas de seu próprio convívio, como familiares e líderes, atuais ou antigos. Os executivos se inspiram em pessoas da sua convivência, não apenas em gurus. Os entrevistados citam seus pais, avós e líderes com os quais se identificam como seus mentores informais, como é o caso dos depoimentos de Júpiter, Juno, Marte e Mercúrio:

[...] meu pai tinha um método de me ensinar a estudar muito peculiar [...] eu traduzo isso muito assim: seu melhor é esse? Então entregue esse seu melhor [...] (JUPITER, 2016).

[...] meu pai veio como imigrante da Itália e pra mim foi o cara mais empreendedor que eu já conheci (JUNO, 2016).

[...] a maior influência eu acho que foi o o meu avô, o pai da minha mãe, que ele é uma pessoa que eu acho assim, ele é uma pessoa que foi muito humilde, conseguiu é uma boa condição de vida pra ele (MARTE, 2016).

[...] o livro How to Measure Anything me foi recomendado pelo meu mentor informal, é um livro essencial para acabar com a falácia dos intangíveis (MERCURIO, 2016).

Essa afirmação é sustentada pela premissa de que é preciso conviver e ter relacionamento com quem tem influência. Os executivos apresentam exemplos dos fundadores das empresas nas quais trabalham, e que, na maioria dos casos, são pessoas presentes no dia a dia e influenciam diretamente no rumo das organizações. Essa ideia é ilustrada no trecho extraído do depoimento de Minerva.

[...] ele, como fundador, ele tem que influenciar na visão do direcionamento estratégico, do sonho. Ele tem que criar o sonho na nossa cabeça através dessa direção intangível e cabe a nós digerir isso dentro do contexto, dentro, não abrir mão de números, mas balancear com o subjetivo, né? (MINERVA, 2016).

Os entrevistados detalham que suas influências vêm das suas experiências, demonstrando estarem atentos às relações humanas mais simples, pois precisam de profundidade nas relações para que exista influência, como destaca Juno:

[...] então, você tem que entender que essas referências tá no porteiro mesmo, tá no jardineiro, tá no seu pai, pessoas que você lida, por isso que é importante você fazer um contato com essa turma pra você ter mais referência, entendeu? [...] Por isso que, às vezes, e até eu digo referência não é você falar assim ‘minha referência é Bill Gates’, eu falei quantas vezes você conversou com Bill Gates? Como é que esse relacionamento com ele? (JUNO, 2016).

De certa forma, os entrevistados criticam a confiança cega em gurus que, não necessariamente, conhecem a realidade brasileira, como mostra a fala de Júpiter:

[...] eu vejo que os pensadores brasileiros eles traduzem um pouco mais a alma de como as coisas funcionam [...] em termos de leitura, de literatura, de curiosidade quanto a forma de pensamento eu vejo 3 grandes pensadores, todos eles brasileiros (JUPITER, 2016).

Nós observamos em nossa análise que os entrevistados reconhecem que o ambiente em que o executivo se encontra diferencia a aplicabilidade de conceitos disseminados pelos gurus. Cada um deles entende que está em um meio especial, de alguma forma, diferente do usual, e que a aplicabilidade dos conceitos disseminados pelos gurus não é direta e imediata. Os depoimentos a seguir ilustram essa ideia:

[...] o modelo das empresas brasileiras de pensar e de agir, de olhar o resultado é muito diferente [...] as empresas brasileiras elas tem uma.. uma...profundidade, é muito mais rasa a visão de que você está aqui para dar resultado e ponto final. Não tem muito nhe nhe nhem, não tem muito melodrama, assusta num primeiro momento, porque você pensa, eu estou aqui para crescer como indivíduo, para fazer as pessoas evoluírem, tá você pode fazer isso, desde que você dê resultado, e ele traz uma visão muito simples nesse sentido que casa com o meu dia a dia (JUPITER, 2016).

[...] Também não vamos ser hipócritas que nós estamos sendo geridos pelo curto prazo, você investir hoje, você gerar um capex, uma depreciação em 5 anos, pro, pra uma falta de cenário que existe atualmente tem influenciado o nosso modelo mental, então, a régua do tempo, a perspectiva de, eu acho que tem um outro fator muito, que é acreditar no mercado que você tá (MINERVA, 2016).

Os executivos acreditam que os gurus devam ser práticos e claros. Essa ideia vem ao encontro do conceito de que o *pop-management* possui mecanismos práticos que sugerem a

solução simples para problemas complexos, conforme abordado por Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010), os quais indicam que esse tipo de literatura pode facilitar a compreensão e a tomada de decisão, ao utilizar recursos narrativos que se aproximam da realidade do leitor:

[...] um deles é o Eugenio Mussak, que é... ele escreve muito bem, ele é muito nítido no pensamento, na maneira como ele elabora o pensamento [...] um que é mais pragmático e que eu gosto muito, tenho inclusive o livro dele é o Vicente Falconi, ele é mais pragmático metodizado e ele dá insumos [...] muito no pragmatismo da gestão do que a gente vive no dia a dia (JUPITER, 2016).

[...] o nosso diretor executivo ele é sensacional, você que teve a presença também, assim, eu acho assim, o discurso dele ele é muito interessante ele consegue até na hora dele te dar o *feedback* negativo alguma coisa que não tá legal ele sabe fazer com classe. [...] Ele sabe transmitir a mensagem claramente, eu acho que isso sem dúvida nenhuma é crucial (MARTE, 2016).

Os executivos trazem a concepção de que os gurus podem divulgar ideias não aplicáveis ao dia a dia do executivo, como, por exemplo, os depoimentos de Júpiter e Vulcano:

[...] eu acho que os americanos têm uma visão muito utópica, então quando eu olho um Jim Collins eu vejo tem muito sentido, mas tem alguns posicionamentos que eu não vejo muito aderentes a nossa realidade (JUPITER, 2016).

[...] agora eu não acredito em gurus, né? No seguinte sentido, os exemplos são importantes, né? Pra você ver experiências, né? Mas é, no meu processo de tomada de decisão eu penso sempre o seguinte [...] uma coisa importante é toda essa parte racional nossa, né? O racional que é o acúmulo de experiências [...] existe em todo processo de tomada de decisão um lado intuitivo, um lado não, não racional (VULCANO, 2016).

Clarck e Salaman (1998) questionam as premissas de passividade dos gestores, de direção das ideias em mão única (guru-gestor) e de dependência de uma concepção acadêmica de conhecimento. Para explicarem o sucesso das teorias-guru, os autores sugerem que o seu trabalho – análises, teorias e apresentações – oferece concepções atraentes do papel dos gestores, constituindo a identidade moderna do gerente sênior como um líder heróico-transformador. O que observamos nas nossas entrevistas vai ao encontro dessas afirmações, pois observamos gestores que conhecem e admiram certos gurus. No entanto, todos os entrevistados, sem exceção, demonstraram ter mais influência de pessoas de sua convivência do que de gurus renomados.

As críticas dirigidas ao *pop-management* pelos entrevistados remetem ao questionamento de McGovern (1997) quanto à validade e valor das teorias dos gurus para o mundo dos negócios. A popularidade dos gurus deveria acontecer pelo reconhecimento do valor da substância de suas teorias, e não atribuir ao seu estilo ou contexto o seu sucesso no ambiente corporativo.

Huczynski (1993), Goldman (2012) e Jackson (2001) abordam os gurus e o modismo gerencial e discutem a fascinação que os gurus despertam, ditando opiniões sobre o modo como as empresas devem ser administradas. Trazemos então um contraponto: também são os pais, avós e antigos gestores os verdadeiros gurus de nossos executivos entrevistados. Muitas foram as frases citadas como espécies de mantra a serem seguidos, e que não saíram de livros ou palestras, mas, sim, de conversas simples, nas quais havia afeto e proximidade. Consideramos essa uma contribuição deste trabalho e deixamos uma reflexão: quais seriam os verdadeiros gurus que influenciam os tomadores de decisão?

Consideramos que o objetivo geral da pesquisa de analisar de que modo os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho foi alcançado. Os executivos têm conhecimento desse tipo de literatura, entendem como pode apoiá-los no seu processo de tomada de decisão, mas, ao mesmo tempo, têm clareza de que o seu trabalho é bastante complexo, portanto, não existem receitas mágicas que possam solucioná-lo. Entendemos, portanto, termos encontrado novos caminhos para o conhecimento a respeito do ponto de vista dos executivos e possíveis usuários finais da literatura *pop-management*, suas influências e críticas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para conduzir esta pesquisa, consideramos a seguinte questão orientadora: como os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu cotidiano de trabalho? No curso dos estudos e análises, buscamos contribuir para a área dos estudos organizacionais, complementando pesquisas anteriores sobre a influência dessa temática na atuação e na formação de executivos. Inda, procuramos preencher a lacuna indicada no trabalho de Paula e Wood Jr. (2003), ao analisar o lado da demanda, ouvindo os leitores da literatura de *pop-management* e observando, a partir da ótica dos usuários, o impacto que essa literatura tem sobre o indivíduo e a organização.

Essa questão nos orientou quanto a estabelecer o objetivo geral de analisar de que modo os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho. Para alcançar nosso objetivo, estabelecemos objetivos específicos, para os quais buscamos respostas, entrevistando executivos e, posteriormente, analisando suas falas e seus argumentos.

Para ampliar nosso próprio conhecimento e a familiaridade com o tema pesquisado, exploramos e revisitamos os estudos anteriores a respeito do trabalho do executivo e *pop-management*. Na revisão da literatura, encontramos várias pesquisas, em periódicos nacionais e internacionais, que nos mostraram a visão sobre as mudanças no trabalho do executivo ao longo do tempo, bem como análises a respeito da literatura *pop-management*, o mercado emergente do *management* e as suas implicações. Também, vislumbramos uma lacuna existente no que diz respeito à visão dos consumidores desse novo mercado e potenciais leitores dos textos de autoajuda voltada para negócios. Entretanto, não identificamos um volume de trabalhos com destaque para esse ponto de vista.

Durante o processo de entrevistas, encontramos executivos ocupados, com agendas repletas de compromissos, o que nos mostrou na prática os conceitos abordados na revisão teórica. Além disso, observamos a construção dos argumentos dos executivos em torno da forma como tomam decisões e como se apoiam para tal função, concluindo que a literatura *pop-management* faz parte do dia a dia de todos os entrevistados. Ademais, pudemos consolidar em quatro linhas argumentativas as suas justificativas para a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho, sendo elas: (1) O *pop-management* é um

mecanismo de apoio à tomada de decisão; (2) O *pop-management* fornece orientações práticas sobre como alcançar resultados; (3) O *pop-management* disseminar conhecimentos para suas redes de relacionamento; e (4) O *pop-management* é uma fonte para aprimoramento pessoal.

Diante do estudo realizado, entendemos que o trabalho dos executivos mudou com o passar do tempo, tornando-se mais solitário e frenético, sendo suas responsabilidades crescentes e a pressão por resultados uma constante. O ambiente no qual estão inseridos propicia uma busca contínua pelo autodesenvolvimento e por apoio ao processo decisório, assim, esses recorrem à literatura *pop-management* com diferentes argumentos. Durante a pesquisa, conhecemos executivos que buscam orientações sobre como proceder; alguns, para definir a estratégia, outros, para detalhar as táticas de atuação de suas empresas, tanto na literatura, seja ela considerada *pop* ou não (pois também citaram outros tipos de livros, assim como jornais e revistas de grande circulação), como em casos de sucesso, dentre eles, os de consultorias e gurus. Identificamos que não há uma busca cega por qualquer tipo de apoio. Os executivos manifestaram reconhecer os pontos positivos e negativos da literatura *pop-management* e saber utilizá-la com parcimônia. Sobre esse aspecto, entendemos ser necessário haver discernimento por parte dos executivos para concluir que as soluções mágicas não existem, e que é preciso relacionar vários fatores para a tomada de decisão, formando, assim, a experiência profissional que foi citada como o verdadeiro referencial de todos os nossos entrevistados.

Ao mesmo tempo que os entrevistados apresentaram contínua preocupação com seu desenvolvimento e aprimoramento, constatamos que existe uma sensação de responsabilidade pessoal que exige desses executivos dedicação às suas equipes e compromisso com o desenvolvimento das pessoas sob sua gestão. Com seus argumentos, pudemos ampliar nossa visão sobre os mecanismos que os influenciam, surpreendendo-nos o fato de que, mesmo em um ambiente frio e competitivo como o das corporações, os executivos se inspiram em pessoas comuns, de seu convívio pessoal, das quais trazem exemplos e ações para seu dia a dia.

Entendemos que, nesta pesquisa, pudemos contribuir para a discussão sobre a literatura *pop-management* em termos de natureza teórica, social e prática. Sob a ótica social, ampliamos o horizonte de análise dessa literatura, propiciando uma visão crítica a respeito do tema e sobre o consumo dessa literatura, bem como apresentando a visão e as críticas dos próprios leitores. Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para a área dos estudos organizacionais, ao introduzir o ponto de vista dos leitores, dando mais clareza sobre os motivos pelos quais os gestores estariam interessados na leitura de livros do gênero *pop-management*. Adicionalmente, oferecemos uma revisão da bibliografia disponível sobre o trabalho do executivo e sobre o *pop-*

*management*, gerando consolidação e organização dos estudos feitos até esse momento, o que pode colaborar com futuros estudos sobre o tema. Por fim, acreditamos que, ao utilizar como método a análise argumentativa, estamos contribuindo com uma nova visão e forma de interpretação para os estudos organizacionais, visto ainda não ser amplamente utilizada.

No que se refere à contribuição prática, dirigimos uma atenção para uma visão alternativa dos leitores a respeito da utilização da literatura de *pop-management*, apresentando aos futuros leitores a visão e as interpretações de executivos de grandes empresas quanto às histórias presentes nessa literatura. A partir da argumentação de gestores, potenciais leitores poderão tomar decisões a respeito da utilização dessa literatura no seu trabalho.

Identificamos como limitações à nossa pesquisa: 1) Não tivemos acesso a todos os executivos. Mesmo considerando que a quantidade de entrevistas está adequada ao método de saturação, entendemos que o desequilíbrio entre a quantidade de homens e mulheres entrevistados pode trazer desvios nas conclusões; 2) Delimitamos alguns segmentos de mercado para a escolha das empresas para contatar os executivos entrevistados neste trabalho. É possível que não se possa garantir que os argumentos sejam semelhantes em todos os segmentos, portanto, não se pode ampliar as descobertas para os segmentos ainda não pesquisados; 3) Ressaltamos que os resultados traduzem nossas interpretações e, portanto, outras interpretações podem levar a diferentes resultados.

Tanto as contribuições quanto as limitações podem incentivar novas pesquisas. Assim, sugerimos: (1) Analisar os argumentos de executivos que trabalhem em empresas de outros segmentos; (2) Analisar argumentos de empreendedores individuais e profissionais liberais; (3) Conduzir a análise argumentativa dos livros citados pelos entrevistados desta pesquisa; (4) Analisar discursos dos gurus citados nesta pesquisa com vistas a identificar suas linhas argumentativas; (5) Analisar os discursos de gurus brasileiros; (6) Analisar, comparativamente, a argumentação de acordo com o cargo dos entrevistados; (7) Comparar os argumentos de acordo com o gênero dos entrevistados. Especificamente, sobre essa nossa última sugestão de pesquisa futura, entendemos que seja uma constatação importante o fato de termos enfrentado dificuldades em encontrar mulheres (ou outras categorias de gênero) em posições de liderança, e sugerimos que essa confirmação deva levar a outras questões sobre o tema. Em futuras pesquisas pode ser analisado o ponto de vista de outras categorias de gênero a respeito dos gurus, que podem ser os mesmos dos homens ou não. Nessa linha de pesquisa, seria possível ainda investigar quais seriam as fantasias de poder e triunfo das mulheres, frente a um mundo corporativo tão masculino.

Retomando o título deste trabalho, referenciamos a pesquisa de Wood Jr. e Paula, instaurada no início dos anos 2000, fazendo menção ao *pop-management* 15 anos depois. Procuramos preencher a lacuna deixada por Paula e Wood Jr. (2003) observando o *lado da demanda*, ouvindo os leitores da literatura *pop-management* e analisando, a partir dessa ótica, o impacto que essa literatura tem sobre o indivíduo e a organização. Como contribuição, buscamos analisar como os executivos incorporam essa literatura no seu trabalho. Deixamos aqui nossas conclusões e esperamos ter contribuído para o campo dos estudos organizacionais.

Finalizamos retomando a introdução deste trabalho, na qual destacamos que, em tempos de uma sociedade líquida (BAUMAN, 2001), há uma constante busca de significado no cotidiano como forma de enfrentamento das constantes mudanças no ambiente no qual as pessoas estão inseridas. O significado pode ser encontrado de várias formas, de acordo com as experiências, vivências e vontades de cada indivíduo. Cada um busca o apoio que lhe traz conforto, sendo o mais importante reconhecer que as regras prontas apresentam exceções, podendo soluções mágicas terem fundo falso. Por fim, é preciso que se busque, na escolha das leituras e apoios, a mesma profundidade que se busca para a existência.

## REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BETTELHEIM, B. **A psicanálise dos contos de fadas**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.
- BERTUOLO, C. Literatura de Autoajuda: aproprio-me, logo existo! **Revista do Mestrado em Letras Linguagem, Discurso e Cultura**. v. 2, n. 1, jan.-jun. 2011.
- BIDERMAN, I. Fórmulas simplistas "empobrecem" livros de auto-ajuda. Folha de S.Paulo, Equilíbrio, 06 de maio de 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/equilibrio/eq0605200408.htm>>. Acesso em: 10 jun.2015.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P. & FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- CARROLL, S. J.; GILLEN, D. J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? **Academy of Management Review**, v.12, n.1, p. 38-51, 1987.
- CARVALHO, J. L. F.; CARVALHO, F. A. A; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 535-549, 2010.
- CASTELLANO, M. Cultura da autoajuda: o “surto do aconselhamento” e a bioascese na mídia. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós**, Brasília, v.15, n.1, p. 1-13, jan./abr. 2012.
- CHACON, K; MAGAN, R. O Monge e o Executivo: Liderança, Massificação ou Disciplinarização? **Pensamento Realidade**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 140-154, 2007.
- CHIES, P. Z.; MARCON, S. R. Literatura de Pop-Management: a religião do trabalhador pós-moderno. **Contemporânea - Psicanálise e Transdisciplinaridade**. Porto Alegre, n. 6, p. 131-152, 2008. <Disponível em: [www.contemporaneo.org.br/contemporanea.php](http://www.contemporaneo.org.br/contemporanea.php)>. Acesso em: 20 jul.2015.
- CLARCK, T; GREATBATCH, D. Management fashion as image-spectacle: The production of best-selling management books. **Management Communication Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 396-424, 2004.
- CLARCK, T; SALAMAN, G. Telling tales: Management gurus narratives and the construction of managerial identity. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 2, p.138–61, 1998.

COOKE, B.; MACAU, F.; WOOD JR., T. Brazilian management gurus as reflexive soft-HRM practitioners: an empirical study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 1, p. 110-129, 2013.

COHEN, D. Por que as empresas pagam para ouvi-los. **Revista Exame**. n. 831, p. 138-143, 22.11.2004. Disponível em: <http://www.exame.abril.com.br/.../por-que-as-empresas-pagam-para-ouvi-los-m0041041>. Acesso em: 10 nov.2015.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 357-375, 2012.

COSTA, A. S. M da; BARROS, D. F; SARAIWA, L. A. S. Management Industry. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2014

CROSBY, P. B. **Liderança**: a arte de tornar-se um executivo. São Paulo: Makron, MccGraw-Hill, 1991.

CUNLIFFE, A. L. Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. **Organizational Research Methods**, v. 14, n. 4, p. 647-673, 2011.

DEEKS, J. **Business and the culture of enterprise society**. Westpost: Quorum Books, Connection, 1993.

DEMO, P. **Auto-ajuda**: uma sociologia da ingenuidade como condição humana. Petrópolis: Vozes, 2005.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 15-41.

DRUCKER, P. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1967.

ESTHER, A. B; MELO, M. C. Ambiguidades e dilemas do trabalho gerencial. **ReAD**, v. 12, n. 2, p. 35-62, mar-abr 2006.

FALQUETO, J; FARIA, J. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de Administração. In: Congresso Ibero-American em Investigação Qualitativa, 5, 2016. **Anais...** Porto, Portugal, v. 3, p. 560-569, 2016. Disponível em: <http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1001>. Acesso em: 10 maio.2016.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.

FERRER, F. **Reestruturação capitalista**: Caminhos e descaminhos da tecnologia da informação. São Paulo: Ed. Moderna, 1998.

FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, F. A Grande imprensa e a constituição da agenda ultraliberal na Nova República. Estudos Históricos. **CPDOC/FGV**, Mídia, n. 31, p. 83-105, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/viewFile/2182/1321> Acesso em: 10 maio.2016.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 2, p. 6-15, 2000.

FURUSTEN, S. **Popular management books:** how they are made and what they mean for organizations. London/ New York: Routledge, 1999.

GANDEL, S. The 7 Habits Of Highly Effective People (1989), by Stephen R. Covey in The 25 Most Influential Business Management Books. **Time**. 9/08/2011. Disponível em: [http://content.time.com/time/specials/packages/printout/0,29239,2086680\\_2086683\\_2087685,00.html](http://content.time.com/time/specials/packages/printout/0,29239,2086680_2086683_2087685,00.html) Acesso em: 10 maio.2016.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GERMANO, I. M. P.; SÁ, D. R. O Discurso Pastoral-Gerencial em o Monge e o Executivo. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 18, n. 1, p. 103-113, 2013.

GOLDMAN, G. The fascination with management gurus: An exploratory argument. **African Journal of Business Management**. v. 6, n. 3, p. 1119-1123, 2012.

GOSLING, J; MINTZBERG, H. The five minds of a manager. **Harvard Business Review**, p. 54-63, novembro 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>. Acesso em: 15 jun.2016.

GONÇALO, C.S; BARROS, N, F. Entrevistas realizadas a distância no campo da pesquisa qualitativa em saúde. **Cad. Ter. Ocup** - UFSCar, São Carlos, v. 21, n. 3, p. 635-644, 2013

GRAEBIN, F. O discurso do trabalho na literatura de autoajuda: Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, de Stephen R. Covey, em análise. **EID&A - Revista Eletrônica de Estudos Integrados em Discurso e Argumentação**, Ilhéus, n. 5, p. 89-107, 2013.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization Theory**, 2nd ed, Oxford University Press, Oxford, 2006.

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

HUCZYNSKI, A. **Management gurus.** New York: Routledge Kegan Paul, 1993.

ILLOUZ, E. **O amor nos tempos do capitalismo.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

ITUASSU, C. T. **O sentido do sucesso:** uma construção social *made in USA*. 2012. 292f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo:EAESP, FGV, 2012. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9454/TESE%20VERSAO%20FINALISSIMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 20 nov.2015.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. **Cad. EBAPE.BR.** v. 12, n. 1, p. 86-111, 2014.

JACKSON, B. Art for Management's Sake? The New Literary Genre of Business Books. **Management Communication Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 484-490, 2001.

KEULEN, S; KROEZE, R. Understanding management gurus and historical narratives: The benefits of a historic turn in management and organization studies, **Management & Organizational History**, v. 7, n. 2, p. 171-189, 2012.

KIESER, A. Rhetoric and Myth in Management Fashion. **Organization**, v. 4, n. 1, p. 49-74, 1997.

KOTTER, P. J. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, v. 60, n. 6, p. 156-167, 1982.

LEITE, L; PAIVA, K. Gestão e Subjetividade: a Fala dos Gerentes (Re)velando aspectos da função gerencial contemporânea. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 1-19, Pedro Leopoldo, Ago./Dez. 2009.

LIAKOPoulos, M. Análise Argumentativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 3 ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2004.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

MARTELLI, C. G. **Autoajuda e Gestão de Negócios**: uma parceria de sucesso. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2006.

MAZZA, C.; ALVAREZ, J.L. Haute Couture and Pret-a-porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. **Organization Studies**. v. 21, n. 3, p. 567-588, 2000.

McGOVERN, P. Management Gurus: The Secret of their Success? **Business Strategy Review**, v. 8, n. 3, p. 52-60, 1997.

McCABE, D. Opening Pandora's box: The unintended consequences of Stephen Covey's effectiveness movement. **Management Learning**, v. 42, n. 2, p. 183-197, 2011.

MEIRA, F.; MEIRA, M. A cultura de belezas americanas: gestão de pessoas, discurso e sujeito. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, artigo 8, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2014.

MERENCIANO, L. H. **Abordagem semiótica dos textos de auto-ajuda**. 2009. 203f. Dissertação (Mestrado em Linguística e Língua Portuguesa) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Campus de Araraquara, Araraquara, 2009.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE A. **Os bruxos da administração**: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H. Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato. **Coleção Harvard de Administração**, v. 3. São Paulo: Nova Cultural, 1986, p. 5-37.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Orgs) **Teoria das organizações**. série RAE-clássicos. São Paulo: Atlas, p.12-33, 2007.

MOTA, C. M.; TANURE, B; CARVALHO NETO, A. Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. **Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 107-130, 2008.

MOURA, G. L. Hipergeneralizações: organizações são quase qualquer coisa em bestsellers de introdução à Administração. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, artigo 4, Rio de Janeiro, Jan./Mar. p.62–85. 2014.

OUIMET, G. Homo reticularis: A psychoanalytical approach. **Studies in Cultures, Organizations and Societies**, v. 2, n. 2, p. 209-240, 1996.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos Ebape.BR**, v. 12, n. 1, artigo 6, jan./mar. 2014.

PAULA, A. P.; WOOD JR., T. Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos. **Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 77-86, 2003.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Pop-management: Tales of Passion, Power and Profit. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 12, n. 4, p. 595-617, 2009.

PETERS, T; WATERMAN, J. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PICANÇO, M. **O Poder Da Solução**: A Construção do Mercado de Literatura de Autoajuda (voltada a Negócios). 2013. Dissertação (Mestrado em Sociologia).Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-19122013-143652/pt-br.php>. Acesso em: 10 abr.2016.

PINTO, P. R. M. **Iniciação ao Silêncio**: uma Análise Argumentativa do “Tractatus” de Wittgenstein. São Paulo: Loyola, 1998.

PUBLISHNEWS. Ranking Anual 2015. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br/ranking/anual/8/2015/0/0>>. Acesso em: 20 fev.2016

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RÜDGER, F. R. **Literatura de auto-ajuda e individualismo**. Porto Alegre: Ed. Da Universidade do Rio Grande do Sul, 1996.

SANTOS, A; CUNHA, E. O discurso de autoajuda em uma revista semanal de informação. **Psicologia e Sociedade**, v. 27, n. 3, p. 689-699, 2005.

- SARRIERA, J.C.; SILVA, M.A. O executivo pós-moderno: transformações no trabalho e subjetividade. **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 35-62, 2003.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**, Harlow: Prentice Hall Financial Times, 2007.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter:** consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- SINEMMA, P. W. Self-Help. Samuel Smiles. **Oxford World's Classics**. Paperback. Oxford University Press, 2008.
- SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TEIXEIRA, J. C.; PERDIGÃO, D. A. A construção de ideais estéticos femininos e masculinos em um discurso gerencialista: corpos disciplinados como corpos profissionais. Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 1, 2013. **Anais...** Fortaleza/CE: Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, Fortaleza, 2013.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing**. v. 9, p. 20-27, 2009.
- TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.
- TUCHERMAN, I. Relações perigosas: Autoajuda, mídia e biopoder. **Revista Famecos: Mídia, cultura e tecnologia**, v.19, n. 2, p. 315-335, 2012.
- TRUSS, C.; GRATTON, L.; HOPE-HAILEU, V.; McGOVERN, P., STILES, P., 'Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. **Journal of Management Studies**, v.34, n. 1, p. 53 – 73, 1997.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma (boa) pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D. M.(Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- WOOD JR., T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Abaixo o pop-management:** um guia prático para sobrevivência na selva empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. de. Pop-management. In: Encontro Nacional de cursos de pós-graduação em Administração, 25, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1CD-ROM.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Pop-management: a literatura popular de gestão no Brasil. Relatório de Pesquisa 03/2002a. p. 1-127, EAESP/FGV/NPP - Núcleo De Pesquisas E Publicações. <Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2958/00219>> Acesso em: 10 jul.2015.

- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 29, p. 39-51, 2002b.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A Mídia Especializada e a Cultura Do Management, **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 91-105, 2006.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Pop-management Literature: Popular Business Press and Management Culture in Brazil. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 25, n. 3, p. 185-200, 2008.
- ZORN, T. E.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about change: Multiple perspectiveson change-oriented communication in a public sector organization. **Management Communication Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 515-566, 2000.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) referente a pesquisa intitulada: POP MANAGEMENT 15 ANOS DEPOIS: A incorporação do *pop-management* no trabalho de executivos de grandes empresas, desenvolvida por Maria Paula Ferraz Calfat Duarte e orientada por Cintia Medeiros.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é de conhecer e analisar as interpretações de executivos de grandes empresas quanto às histórias presentes da literatura de negócios e de que modo essas histórias são incorporadas no trabalho dos entrevistados.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e/ou sua orientadora.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora: \_\_\_\_\_