

Pop-Management: 15 anos depois – a incorporação do pop-management no trabalho de executivos de grandes empresas

MARIA PAULA FERRAZ CALFAT DUARTE¹
CINTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA MEDEIROS¹

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU) / FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS, UBERLÂNDIA – MG, BRASIL

Resumo

Análise sobre a forma como os executivos de alto escalão de grandes empresas nacionais e estrangeiras atuantes no Brasil, de setores variados, constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho. Para alcançar nosso objetivo, revisamos a literatura sobre o *pop-management* e as críticas dirigidas a esse fenômeno. Quanto aos procedimentos de pesquisa, realizamos entrevistas com 12 executivos e empregamos a análise argumentativa. Nossa análise identificou quatro linhas argumentativas: (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 às redes de relacionamento; (4) O *pop-management* é uma fonte para aprimoramento pessoal. Nossos achados oferecem pistas sobre como os executivos incorporam o conhecimento veiculado na literatura *pop-management* na realização de suas atividades, bem como sobre suas implicações. Com base nessas informações, gestores e executivos podem tomar decisões a respeito da utilização dessa literatura no seu trabalho.

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

Pop-Management: 15 Years Later – the incorporation of pop-management in the work of executives of big companies

Abstract

This article analyzes how corporate executives construct their arguments to justify incorporating elements of pop-management literature into their work. To reach our goal, we review the literature on pop-management and criticism directed at this phenomenon. Regarding the procedures, we interviewed 12 executives using argumentative analyses. Our analyses recognized four argumentative lines used by the interviewees: (1) Pop-management is a tool to support decision making; (2) Pop-management offers practical guidelines to achieve results; (3) Pop-management is a tool to disseminate knowledge for the relationship networks; (4) Pop-management is a source for personal improvement. Our findings point to directions on how executives incorporate the knowledge obtained from pop-management literature into their activities as well as the implications in these processes. Managers and executives might use the contributions of this study in their decision making on the use of pop-management literature in their work.

Keywords: Pop-management literature. Executive work. Argumentative analysis.

Pop-Management: 15 años después – la incorporación del pop-management al trabajo de ejecutivos de grandes empresas

Resumen

Considerando las organizaciones como espacios de creación y reproducción simbólica, en esta investigación establecemos el objetivo de analizar de qué forma los ejecutivos de grandes empresas construyen sus argumentos para justificar la incorporación, a su trabajo, de elementos de la literatura sobre *pop-management*. Para alcanzar nuestro objetivo, revisamos la literatura sobre el *pop-management* y las críticas dirigidas a ese fenómeno. En relación con los procedimientos de investigación, realizamos entrevistas con 12 ejecutivos y utilizamos el análisis argumentativo. Nuestro análisis identificó cuatro líneas de argumentación: (1) el *pop-management* es un mecanismo de apoyo a la toma de decisiones; (2) el *pop-management* provee orientaciones prácticas sobre cómo lograr resultados; (3) el *pop-management* es una herramienta para diseminar el conocimiento en redes de trabajo (4) el *pop-management* es una fuente de crecimiento personal. Nuestros resultados ofrecen pistas sobre cómo los ejecutivos incorporan el conocimiento difundido en la literatura *pop-management* a sus actividades; así como sobre sus implicaciones. Con base en estos resultados, gestores y ejecutivos pueden tomar decisiones con respecto a la utilización de esta literatura en su trabajo..

Palabras clave: Literatura *pop-management*. Trabajo ejecutivo. Análisis argumentativo.

Artigo submetido em 04 de junho de 2017 e aceito para publicação em 28 de novembro de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395169212>

INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 1980, nota-se um crescimento no interesse pelo conhecimento relacionado à gestão no mundo ocidental (FURUSTEN, 1999) e à formação de administradores (LUCENA, CENTURIÓN e VALADÃO, 2014; PEREIRA et al., 2015), o que foi acompanhado pela popularização de uma literatura gerencial. No Brasil, no decorrer da década de 1990, aumentou a procura na seção 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 e WOOD JUNIOR, 2003). Esse fenômeno tomou tal vulto que a sociedade contemporânea passou a consumir a literatura *pop-management*, como denominada por Wood Junior e Paula (2002a, 2002b), de forma voraz, o que sugere questionamentos sobre as suas consequências (CLARCK e GREATBATCH, 2004).

No início dos anos 2000, esse tema foi pesquisado por Wood Junior e Paula (2001), quando as organizações atuavam em um contexto social diferente do atual, principalmente no que se refere aos recursos propiciados pela internet e pelas tecnologias de informação. Nesse contexto, em que recursos tecnológicos comunicacionais propiciam diferentes formas de gerar e disseminar conteúdo, é possível que a literatura *pop-management* tenha influenciado de forma mais abrangente o público, considerando a emergência do fenômeno das redes sociais e as potencialidades de *websites* pessoais, *blogs*, entre outros.

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 e WOOD JUNIOR, 2003). Essa literatura é caracterizada pelo estilo de autoajuda, uma modalidade de literatura que se firma como método de autoconhecimento e é vista como uma tentativa de superação dos problemas, uma vez que está voltada para as questões e dilemas emocionais dos profissionais da administração. Esse tipo de literatura voltada para negócios cresceu 700% entre a década de 1990 e os anos 2000 (PICANÇO, 2013). Em 2014, os 20 livros de ficção voltados para a área de negócios mais vendidos no Brasil atingiram a marca de cerca de 1,8 milhão de cópias, totalizando o volume de vendas de literatura *pop-management* em 422 mil cópias no mesmo período (PUBLISHNEWS, 2015). 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 (PAULA e WOOD JUNIOR, 2003). Trata-se de uma literatura concebida para ser objetiva e imediatamente compreensível, de modo a ter o máximo de impacto e apelo à massa (CLARCK e GREATBATCH, 2004).

No dia a dia dos executivos, a competitividade e as situações de conflito, bem como a responsabilização dos indivíduos pelos seus próprios resultados, são uma constante. Os gestores presenciam a contínua pressão de seus líderes a 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 e SILVA, 2003). Para enfrentar esses desafios, executivos recorrem a conselhos disseminados nas obras de gurus de gestão, alimentando a indústria do *management* (WOOD JUNIOR e PAULA, 2001).

Tendo em vista a visibilidade da literatura de *pop-management* e do seu impacto nas atividades dos executivos (WOOD JUNIOR e PAULA, 2001), e com base no entendimento de que os executivos incorporam a literatura *pop-management* nas suas atividades, retomamos, neste trabalho, as pesquisas realizadas por Wood Junior e Paula (2001). Como ponto de partida temos a seguinte questão 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? Com base neste questionamento, estabelecemos como objetivo geral desta pesquisa a análise sobre o modo como os executivos de grandes empresas constroem seus argumentos para justificar a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho. Para alcançar esse objetivo, realizamos uma pesquisa qualitativa, cujo *corpus* é composto por entrevistas semiestruturadas com 12 executivos, as quais são analisadas com a técnica de análise argumentativa (LIAKOPOULOS, 2004).

Depois desta introdução, discutimos a revisão da literatura *pop-management*. Prosseguimos descrevendo os procedimentos de pesquisa, apresentamos os resultados e as nossas considerações finais, as quais contêm as contribuições da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

A LITERATURA POP-MANAGEMENT: O FENÔMENO E SUAS CRÍTICAS

O trabalho executivo tornou-se objeto de interesse de teóricos e praticantes com mais intensidade no início do século XX, tendo como precursores desse campo os engenheiros Frederick Taylor e Henry Fayol, 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). Mintzberg (1986), um dos pioneiros na abordagem de papéis relacionados à atividade gerencial, estudou o trabalho dos executivos e contrastou os mitos (atividades que os executivos aparentam fazer) com a realidade, isto é, como, de fato, utilizam o tempo em seu trabalho cotidiano. O autor desconstrói, então, alguns mitos: 1) os executivos fazem planejamentos complexos e reflexivos antes de agir; 2) não trabalham em atividades rotineiras; 3) todas as suas decisões são racionais e tomadas com base em indicadores concretos.

Mais tarde, Mintzberg (2010) atualiza a pesquisa retomando sua descrição dos fatos e folclores. Segundo o autor, o trabalho gerencial não sofreu mudanças significativas, mesmo com a utilização de tecnologias como a internet, já que até mesmo o *e-mail* parece reforçar as características tradicionais do trabalho. Tomando como ponto de partida os dez papéis gerenciais (MINTZBERG, 1986), o autor propõe um modelo geral de gestão, considerando uma análise integrada dos papéis gerenciais desdobrados em competências da gestão.

O interesse pelo trabalho gerencial se estende para a literatura *pop-management*, como denominada por Wood Junior e Paula (2002a, 2002b), a qual se constitui 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, visto 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. Ao tratar da dificuldade do homem moderno em enfrentar os paradigmas da sua realidade, os livros de autoajuda envolvem uma realidade única e se apresentam 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 com a publicação do livro *Self-help*, em 1859, de autoria do reformador político inglês Samuel Smiles (SINEMMA, 2008). No decorrer da história, os assuntos tratados pela literatura de autoajuda foram se alterando. Passou-se do contexto em que se 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, preocupa-se com sua espiritualidade, é responsável por seu próprio caminho e impacta a realidade na qual está inserido (RÜDIGER, 1996).

A cultura contemporânea tem se transformado em uma cultura de negócios (DEEKS, 1993). A cultura do *management* passou a moldar a nossa experiência social e cultural, invadindo progressivamente os domínios da ciência e tecnologia, arte e literatura (WOOD JUNIOR e PAULA, 2006). Esse conceito difere-se da definição de cultura organizacional, uma vez que 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 JUNIOR e PAULA, 2006), aos quais se somam, ainda, inúmeros negócios em organizações públicas, privadas e do terceiro setor, consultorias, universidades, faculdades, centros de treinamento, palestras, congressos, viagens, *software*, hotéis (COSTA, BARROS e 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 JUNIOR e PAULA, 2002a, 2002b). Uma vez que a administração refere-se 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 e TONELLI, 2014, p. 198) e 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 Junior e Paula (2002a; 2002b), que a situam como um dos pilares da indústria emergente: “[...] uma indústria emergente e bem-sucedida, assentada em quatro pilares interrelacionados 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 JUNIOR e PAULA, 2002a, p. 1).

A literatura *pop-management* funciona como um guia prático, um manual, ou seja, uma orientação sobre como proceder em sociedade. Sob o ponto de vista do profissional, em um mundo pautado pela velocidade, onde 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, significam a garantia de um presente promissor (OLTRAMARI, FRIEDERICHES e GRZYBOVSKI, 2014).

Ao estudar o tema, Furusten (1999) afirma que muitos livros populares de gestão são desenvolvidos tendo por base a padronização de 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 apresentam utilização indireta de 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; no epílogo, a conquista do sucesso e a redenção (WOOD JUNIOR e PAULA, 2002a). Como resultado, as obras de *pop-management* vêm se caracterizando como contos infantis para adultos que ajudam a promover o compartilhamento das fantasias de poder e, por consequência, reforçam o processo de administração das paixões e da subjetividade nas organizações (WOOD JUNIOR e 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, a compreensão da questão e a tomada de decisão tornam-se mais fáceis (CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2010). As características consolidadas do gênero são: mescla de concepções sobre o poder pessoal, orientação espiritual e religiosidade, aconselhamento psicológico e ferramentas de modificação comportamental (RÜDIGER, 1996), assim como o chamamento ao movimento e ação do leitor, sugerindo que este se aproprie da obra no papel de coautor (BERTUOLO, 2011) e passe diretamente da leitura para a ação (BIDERMAN, 2004), uma vez que essas obras têm cunho prático e prescritivo.

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 JUNIOR e PAULA, 2006; CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2010) para a conquista do sucesso no mundo corporativo. O discurso de autoajuda enfatiza, ainda, que cabe a cada indivíduo fixar metas e objetivos a serem alcançados, já que 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, o indivíduo poderá deixar a sua contribuição para a humanidade (GRAEBIN, 2013).

Não faltam críticas e questionamentos dirigidos a essa literatura, como a coletânea de Wood Junior (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, os motivos de reproduzir de forma natural conceitos construídos historicamente e, ainda, sobre o que leva os indivíduos a terem discursos hegemônicos.

No contexto internacional, no final da década de 1990, em um cenário no qual se difundem os *best sellers* na área, a literatura *pop-management* conquistou o interesse de diversos autores (HUCZYNSKI, 1993; KIESER, 1997; MICKLETHWAIT e WOOLDRIGE, 1998; GOLDMAN, 2012). Kieser (1997) discute as implicações dos modismos gerenciais disseminados por *best sellers* na

relação entre teoria e prática, argumentando que a retórica é a tela principal dos modismos gerenciais e que, portanto, é geralmente aplicada para explicá-los.

Especificamente sobre os gurus brasileiros, Cooke, Macau e Wood Junior (2013) identificaram que se diferenciam em suas práticas dos gurus internacionais. Essa diferenciação evidencia-se, especialmente, pela congruência com a cultura nacional e por sua específica orientação *soft-HRM* (gestão de recursos humanos aplicada de forma branda). Clarck e Greatbatch (2004) realizaram estudo em âmbito internacional focado no processo por meio do qual seis obras consideradas como *best sellers* do *management* foram produzidas. Concluem que a literatura *pop-management* tem as mesmas características, ou seja, é embalada para ser concreta, imediatamente compreensível e, o mais importante, ter o máximo impacto e apelo de massa.

No Brasil, após as pesquisas de Wood Junior e Paula (2002a, 2002b, 2008) e Paula e Wood Junior (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. Costa, Barros e Martins (2012) investigaram revistas de negócios. Apontaram que os discursos da mídia de negócios trazem impactos para as relações de trabalho uma vez que tencionam a busca do triunfo profissional como estruturador do comportamento humano no mundo do trabalho. Chacon e Magan (2007) examinaram o conceito de liderança presente no livro *O monge e o executivo*, de James Hunter, concluindo 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. Nesta mesma obra, Germano e Sá (2013) analisaram o que chamam de discurso pastoral-gerencial. 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. Ituassu e Tonelli (2014) estudaram os repertórios sobre o sucesso presentes na revista *Exame* entre 1971 e 1998, evidenciando o processo de difusão da cultura do *management*. 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.

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, responsabilizando-se, até mesmo, por seu próprio sucesso, bem como o da empresa na qual está inserido. Entre os autores há uma concordância de que se trata de uma literatura alienante, que apresenta a ideia, muitas vezes, errônea de que tudo sempre vai acabar bem e, portanto, sugerem prudência em sua utilização.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

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 possibilita a visualização de ricas descrições do mundo social por meio dos sujeitos (DENZIN e LINCOLN, 2006). Com relação à técnica para composição do *corpus* de pesquisa, optamos por entrevistas semiestruturadas (FLICK, 2009).

Para a delimitação do número de entrevistas, utilizamos o critério de “exaustão” ou “saturação”, uma forma de validação de seleção intencionalmente determinada utilizada em pesquisas qualitativas (THIERY-CHERQUES, 2009). Segundo esse critério, 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 analisado, verificando, assim, a formação de um todo (TRIVIÑOS, 2008). No entendimento de Thiery-Cherques (2009), nas pesquisas da área de gestão, a saturação ocorre quando o equivalente a um terço das entrevistas ou observações não acrescenta novas propriedades. Isso justifica a recomendação de não se realizar número inferior a 6 entrevistas ou observações e de não se estender além de 12.

No período entre junho e dezembro de 2016, entrevistamos 12 executivos seniores que, necessariamente, tinham unidades de negócios sob sua gestão. Selecionamos como foco executivos de empresas nacionais ou multinacionais dos seguintes setores da economia: financeiro, atacadista, industrial e de serviços, pois estes se apresentam como motores da economia, possuem

grande volume de pessoas empregadas, apresentam relação de comando e hierarquia e neles se poderia ter a aplicação da literatura *pop-management*. Considerando a acessibilidade e representatividade, os entrevistados selecionados trabalham em empresas situadas nas cidades de São Paulo-SP, Belo Horizonte-MG, Fortaleza-CE, Cidade do México (México), Nova York (Estados Unidos) e Uberlândia-MG.

A seguir, no Quadro 1, apresentamos um resumo do perfil dos entrevistados, ressaltando que atribuímos nomes fictícios a esses:

Quadro 1

Perfil dos entrevistados e dados das entrevistas

Entrevistado	Sexo	Idade	Cargo	Tempo de entrevista	Ramo da empresa
JÚPITER	M	38	Diretor de Operações	48 min	Serviços
NETUNO	M	40	Gerente Sênior	32 min	Serviços
MINERVA	M	45	Superintendente Comercial	45 min	Serviços
FEBO	M	45	Diretor	Por e-mail	Serviços
MERCÚRIO	M	41	Diretor	Por e-mail	Indústria Farmacêutica
JUNO	M	42	Presidente	26 min	Indústria Química
CERES	M	48	Diretor	Por e-mail	Indústria de Manufatura
DIANA	F	40	Diretora	Por e-mail	Indústria Alimentícia
VÊNUS	M	52	Diretor Presidente	38 min	Atacado
VULCANO	M	58	Presidente	25 min	Instituição financeira
MARTE	M	30	Gerente Sênior	45 min	Instituição financeira
BACO	M	52	Superintendente Comercial	39min	Instituição financeira

Fonte: Elaborado pelas autoras.

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, as entrevistas tiveram duração de 25 a 48 minutos, totalizando 103 laudas depois de transcritas. A duração de cada entrevista deu-se 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 data da entrevista a data de recebimento das respostas.

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). Segundo o autor, 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 investigar como os entrevistados justificam a incorporação de conhecimento veiculado pela literatura *pop-management* no seu trabalho.

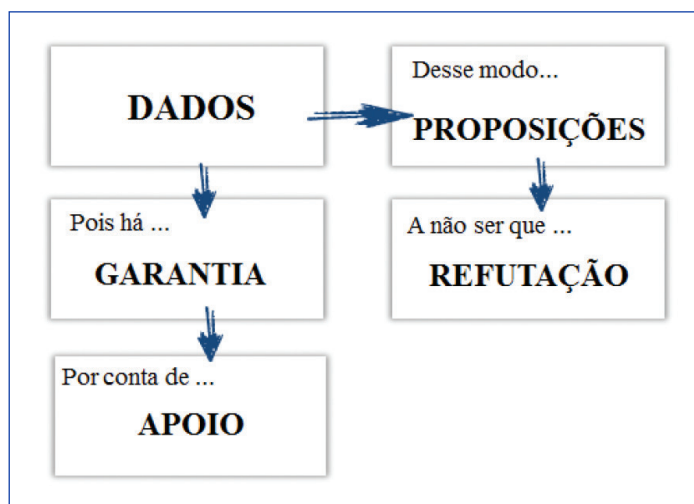
A análise argumentativa tem como objetivo avaliar a solidez das afirmações e documentar a forma como estas são estruturadas dentro de um texto discursivo. A argumentação é entendida como uma atividade que congrega um conjunto de afirmações com o objetivo de justificar ou refutar determinada opinião, de modo 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. A transcrição do depoimento dos entrevistados registrou os textos a serem analisados.

Para a operacionalização da 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; (4) comparação das partes do argumento em um quadro esquemático; (5) apresentação da nossa interpretação em termos de contexto geral.

Quanto às partes do argumento, Liakopoulos (2004) destaca cinco 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 a 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 este 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 garantia o passo lógico que conduz à conclusão pela lógica do argumento dos entrevistados; (d) **apoios**: premissas que sejam utilizadas como meio de assegurar a 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.

Uma representação gráfica da estrutura do argumento é apresentada na Figura 1:

Figura 1
Estrutura do argumento



Fonte: Elaborada pelas autoras 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 empregados para justificar pontos específicos da solução apresentada, que são as táticas argumentativas; e a análise das linhas gerais de argumentação aplicada para expor e justificar a solução encontrada, que são as estratégias argumentativas. Ainda segundo esse autor, esses momentos são independentes e podem ocorrer de forma interativa, ou seja, não seguem uma ordem sequencial específica. Com o auxílio de quadros-resumo (Figura 2) identificamos as partes do argumento – D – dados, P – proposições, G – garantias, A – apoios, e R – refutações – para cada um dos argumentos de cada entrevistado.

Figura 2
Ficha-resumo utilizada para análise

	PARTES DO ARGUMENTO				
	D	P	G	A	R
Argumento 1					
Argumento 2					
Argumento 3					

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em Liakopoulos (2004).

RESULTADOS

Ao longo das entrevistas, observamos que a construção argumentativa dos entrevistados para justificar 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 às redes de relacionamento; e (4) O *pop-management* é uma fonte para aprimoramento pessoal. Discutimos estas quatro linhas a seguir.

(1) O *Pop-management* é um mecanismo de apoio à tomada de decisão

Os achados dessa linha argumentativa vão ao encontro da literatura pesquisada, visto que, de fato, encontramos em nossas entrevistas o mesmo tipo de relato. Na literatura a respeito das concepções e natureza do trabalho executivo, Mintzberg (1986, 2010) apresentou os fatos e folclores do trabalho gerencial, desvendando o dia a dia da gestão. Leite e Paiva (2009) 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. Pudemos identificar que os executivos entrevistados entendem que devem buscar continuamente a sua atualização, relatando, assim, a leitura diária de jornais de grande circulação, acompanhamento de *e-mails* e mensagens internas. Muitos deles expressaram 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 estar a par dos acontecimentos 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 mencionaram seus principais indicadores e metas, os quais pudemos visualizar impressos em quadros expostos em suas salas e corredores da empresa.

Nas entrevistas, fica claro que, assim como afirmado por Wood Junior 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. Os executivos entrevistados acompanham livros, revistas e outros mecanismos da cultura do *management*. Todos eles apontaram livros em seus escritórios, citaram momentos de suas vidas em que os leram, mencionaram palestras e gurus que conheceram. No entanto, reconheceram que, apesar da disponibilidade de mecanismos dessa cultura à sua volta, optam pelo uso ou não destes, 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; entretanto, ele não o utiliza cegamente, mas relacionando fatores (leituras, experiências anteriores, situação atual) para a tomada de decisão. Desse modo, 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 Grzybovski (2014), uma vez que os entrevistados deste trabalho afirmaram não acreditar que o *pop-management*, por si só, seja garantia de sucesso.

No nosso entendimento, os executivos pesquisados confirmam Demo (2005) em sua afirmação de que a autoajuda é uma receita que atrapalha a autonomia do indivíduo ao criar nele uma dependência. Assim, nosso *corpus* de pesquisa pareceu corroborar a 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

Nesta linha argumentativa, encontramos falas que se alinham 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. Nesse caso, os executivos pesquisados parecem validar Germano e Sá (2013) ao buscar nesse tipo de literatura uma forma de unificar entendimento e simplificação da linguagem, uma vez que os entrevistados mencionaram a utilização de artigos de revista, trechos de livros e palestras como forma de traduzir para suas equipes os meios de alcançar os resultados esperados. Segundo os entrevistados, quando é necessário mobilizar grandes equipes, as construções simbólicas podem ser úteis, pois facilitam a compreensão

por parte do público. Essa linha de pensamento vai ao encontro dos 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 a compreensão da realidade e a tomada de decisão tornam-se, assim, mais fáceis.

Wood Junior e Paula (2002a, 2002b) entenderam que os indivíduos poderiam ser pressionados ao consumo desse tipo de literatura por receio de ficarem desatualizados perante os colegas e em relação ao mercado de forma geral. Segundo nossa pesquisa, quinze anos depois dos estudos de Wood Junior e Paula, os executivos entrevistados mostraram-se cômicos de que os livros publicados atualmente podem não conter as descobertas mais recentes, estar desatualizados ou relatar apenas o óbvio – o que indica divergência em relação a esses autores. Todos os entrevistados indicaram outras formas de manter contato com as novidades empresariais, citando, como exemplos, artigos e estudos de universidades renomadas. Esse fato aponta 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 entrevistados. Por um lado, entendem que a literatura *pop-management* pode ajudá-los e, portanto, seus argumentos estão em linha com os estudos de Clark 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, corroborando os críticos desse tipo de literatura, como Wood Junior e Paula (2002a).

Chacon e Magan (2007) propuseram em seu trabalho um questionamento reflexivo, a indagação sobre o fato de os líderes saberem que, com a utilização da literatura *pop-management* – no caso desses autores, especificamente o 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 este 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 às redes de relacionamento

Os executivos entrevistados indicaram que atribuem para si mesmos a responsabilidade sobre seu desenvolvimento e a gestão de sua vida, ratificando Graebin (2013) sobre o posicionamento da literatura *pop-management*. Segundo a autora, nesta literatura, o indivíduo assume o compromisso de gerir sua própria vida, o que pode transmitir, de forma manipuladora, a ideia de que somente por meio do trabalho ele é capaz de deixar a sua contribuição para a humanidade. Observamos, em nossa pesquisa, executivos que afirmam acreditar que poderão deixar contribuições para a humanidade pelo seu trabalho e pelas relações pessoais que criam nos ambientes corporativos. Os executivos entrevistados expressaram preocupação em deixar um legado, uma contribuição para aqueles que estão ao seu redor. Propomos aqui uma reflexão: teria a literatura *pop-management*, em algum momento de suas vidas, influenciado esses executivos nesse pensamento?

Muitos dos entrevistados (10) relataram casos recentes ou antigos de pressão ao consumo da literatura *pop-management* pelas próprias empresas e por colegas de trabalho, assim como citado nos estudos de Wood Junior e Paula (2002a, 2002b). Alguns dos entrevistados (6) mencionaram já ter influenciado equipes inteiras à leitura de livros e aplicação de seus conteúdos em suas atividades organizacionais. Diversas (12) foram as falas sobre os benefícios dessa utilização. A entrevistada Diana, por exemplo, 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 (8) entrevistados não acreditam que a simples leitura possa operar mudanças nos indivíduos e entendem que as experiências vividas é que trazem o amadurecimento e o entendimento das situações, em consonância, portanto, com os críticos Micklethwait e Wooldridge (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 vê e, por esse motivo, sente-se pressionado a disseminar seu conhecimento em sua rede de relacionamento.

(4) O *pop-management* é uma fonte para aprimoramento pessoal

Minerva afirma ter ficado emocionado ao participar de uma palestra do autor do seu livro de leitura atual. Júpiter mostrou-se envergonhado, mas contente, ao mencionar que pediu um autógrafo a um palestrante que considera relevante. Essas falas condizem com a literatura pesquisada. Costa, Barros e Martins (2012) apontam que os discursos da mídia de negócios trazem impactos para as relações de trabalho por objetivarem a busca do triunfo profissional como estruturador do comportamento humano no mundo do trabalho. Assim, os executivos pesquisados indicam concordar que, de certa forma, a busca por leitura, palestras e conhecimento de casos de sucesso traz aprimoramento pessoal. Quando participam da palestra ou encontram o autor do seu atual livro de leitura, os executivos estão buscando seu próprio desenvolvimento e triunfo profissional. Ao mencionarem livros de gurus como referência, os executivos sinalizam que a mídia popular de negócios contribui para a criação e constante modificação de uma realidade simbólica, e, além disso, desempenha papel relevante na “dramatização” ou “teatralização” da realidade empresarial, por fornecer alternativas (limitadas) para cenas, papéis, roteiros e personagens (WOOD JUNIOR e PAULA, 2006). Essa dramatização muitas vezes é compreendida pelos executivos, e, nesse sentido, estes 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. Percebemos que os executivos demonstram, tanto com relação aos livros quanto aos gurus citados espontaneamente, que estes fazem, de alguma forma, parte de sua história profissional e de sua experiência. Observamos argumentos que reforçam a linha argumentativa 4, cuja ideia central gira em torno da crença por parte dos entrevistados quanto à necessidade de se ter proximidade com o guru para que esse influencie o processo de tomada de decisão.

Ao analisar as falas dos entrevistados com o objetivo de identificar seus argumentos para incorporarem a literatura *pop-management* no trabalho executivo, deparamo-nos com críticas e ceticismos, por parte de 8 entrevistados, a esse fenômeno, o que interpretamos como um achado de pesquisa também relevante, mesmo não sendo nosso objetivo. Os gurus e o *pop-management* não são os únicos influenciadores dos executivos e nem os principais. Analisando as repostas de todos entrevistados, percebemos que eles são influenciados por pessoas de seu próprio convívio, como familiares e líderes, atuais ou antigos. Os executivos inspiram-se em pessoas da sua convivência, não apenas em gurus, citam seus pais, avós e líderes com os quais se identificam como seus mentores informais. 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.

Os executivos acreditam que os gurus devam ser práticos e claros. Essa ideia ratifica o 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.

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 explicar o sucesso das teorias disseminadas por gurus, 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 heroico-transformador. O que observamos nas nossas entrevistas confirmam essas afirmações, visto que os gestores conhecem e admiram certos gurus. No entanto, todos os entrevistados demonstraram ter mais influência de pessoas de sua convivência do que de gurus renomados.

As críticas dirigidas ao *pop-management* pelos entrevistados remetem aos questionamentos de McGovern (1997) e Clark e Salaman (1996) quanto a validade e valor das teorias dos gurus para o mundo dos negócios. No entendimento desses autores, a popularidade dos gurus deveria ocorrer pelo reconhecimento do valor da substância de suas teorias, e não pelo seu estilo ou por externalidades, como, por exemplo, um contexto favorável ao 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: seriam os pais, avós e antigos gestores os verdadeiros gurus de nossos executivos entrevistados? Muitas foram

as frases citadas como mantras 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?

CONCLUSÕES

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. Buscamos, também, preencher a lacuna indicada no trabalho de Paula e Wood Junior (2003), ao analisar o lado da demanda ouvindo os leitores da literatura de *pop-management* e observando, da ótica dos usuários, o impacto que essa literatura tem sobre o indivíduo e a organização.

Essa questão nos orientou quanto ao estabelecimento do objetivo geral: 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. Durante as 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 sobre a forma como tomam decisões e como se apoiam para tal função. Ademais, pudemos consolidar em quatro linhas argumentativas as suas justificativas para a incorporação de elementos da literatura de *pop-management* no seu trabalho: (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* dissemina conhecimentos para suas redes de relacionamento; e (4) O *pop-management* é uma fonte para aprimoramento pessoal.

Durante a pesquisa, conhecemos executivos que buscaram orientações sobre como proceder – alguns, para definir a estratégia; outros, para estabelecer as táticas de atuação de suas empresas – tanto por meio da literatura, seja ela considerada *pop* ou não (pois também citaram outros tipos de livro, assim como jornais e revistas de grande circulação), como por meio de casos de sucesso, entre eles os de consultorias e gurus. Identificamos que não há uma busca cega por qualquer tipo de apoio. Os executivos afirmam reconhecer os pontos positivos e negativos da literatura *pop-management* e saber utilizá-la com parcimônia. Sobre esse aspecto, entendemos que os entrevistados têm discernimento para concluir que as soluções mágicas não existem e que precisam relacionar vários fatores para a tomada de decisão, formando, assim, a experiência profissional citada como o verdadeiro referencial de todos os nossos entrevistados. O fato de estes identificarem que a literatura *pop-management* não deve ser digerida sem críticas pode ser um efeito do contexto contemporâneo, no qual a facilidade de acesso, em virtude das redes sociais *online*, a conteúdos acadêmicos permite o questionamento de verdades.

Ao mesmo tempo que os entrevistados demonstraram 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. Por meio da análise dos 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, cujos exemplos e ações trazem para seu dia a dia.

Este trabalho contribui para a área dos Estudos Organizacionais ao introduzir o ponto de vista dos leitores, proporcionando 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 o momento, o que pode colaborar com futuros estudos sobre o tema. Acreditamos, ainda, 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. Com base na argumentação de gestores, potenciais leitores poderão tomar decisões a respeito da utilização dessa literatura no seu trabalho.

Identificamos como limitações da nossa pesquisa: 1) não termos acesso a todos os executivos inicialmente contatados. E mesmo considerando que a quantidade de entrevistas está adequada ao critério de saturação, entendemos que o desequilíbrio entre a quantidade de homens e mulheres entrevistados pode trazer desvios nas conclusões; 2) delimitamos intencionalmente alguns segmentos de mercado para a escolha das empresas cujos executivos seriam contatados para a entrevista neste trabalho. É possível que não se possa garantir que os argumentos sejam semelhantes em todos os segmentos, portanto, não se podem ampliar as descobertas para os segmentos ainda não pesquisados; 3) os resultados, precisamos ressaltar, traduzem nossas interpretações e, portanto, outras interpretações podem levar a diferentes resultados.

No título deste trabalho, referenciamos a pesquisa de Wood Junior e Paula, instaurada no início dos anos 2000, fazendo menção ao *pop-management* 15 anos depois, quando as organizações atuam em um contexto marcado pela presença de redes sociais *online* que facilitam a geração e disseminação de conteúdos e, por sua vez, a popularização desse tipo de literatura.

Procuramos preencher a lacuna deixada por Paula e Wood Junior (2003) observando o **lado da demanda**, ouvindo os leitores da literatura *pop-management* e analisando, 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.

Tanto as contribuições quanto as limitações desta pesquisa podem incentivar novas pesquisas. Assim, sugerimos a realização de estudos nos quais se analisem argumentos de empreendedores individuais e profissionais liberais; discursos dos gurus citados nesta pesquisa com vistas a identificar suas linhas argumentativas; bem como de pesquisas que comparem os argumentos de acordo com o gênero dos entrevistados, visto nossa dificuldade em encontrar mulheres (ou outras categorias de gênero) em posições de liderança, o que nos permite sugerir atenção para outras questões sobre o tema. Sugerimos, ainda, pesquisas sobre as redes sociais *online* e suas potencialidades para a geração e disseminação de conteúdo da literatura *pop-management*, bem como de cunho acadêmico, e sobre as influências da internet no comportamento de executivos.

REFERÊNCIAS

- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BERTUOLO, C. Literatura de Autoajuda: aproprio-me, logo existo! **Revista do Mestrado em Letras Linguagem, Discurso e Cultura**, v. 2, n. 1, p. 77-94, 2011.
- BIDERMAN, I. Fórmulas simplistas “empobrecem” livros de autoajuda. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 06 maio 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/eq0605200408.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2015.
- 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. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 535-549, 2010.
- 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.
- 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.
- CLARK, T.; SALAMAN, G. The management guru as organisational witchdoctor, **Organisation**, v. 3, n. 1, p. 85-107, 1996.
- COOKE, B.; MACAU, F.; WOOD JUNIOR, 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.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. A avançada que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 357-375, 2012.
- COSTA, A. S. M.; BARROS, D. F.; SARAIVA, L. A. S. Management Industry. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.12, n. 1, p. 1-6, 2014.
- CROSBY, P. B. **Liderança: a arte de tornar-se um executivo**. São Paulo: MccGraw-Hill, 1991.
- 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.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOLLET, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FURUSTEN, S. **Popular management books: how they are made and what they mean for organizations**. London: Routledge, 1999.
- 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**, 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.
- 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**, n. 5, p. 89-107, 2013.
- HUCZYNSKI, A. **Management gurus**. New York: Routledge Kegan Paul, 1993.
- ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, 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.
- KIESER, A. Rhetoric and myth in management fashion. **Organization**, v. 4, n. 1, p. 49-74, 1997.
- LEITE, L.; PAIVA, K. Gestão e subjetividade: a fala dos gerentes (re) velando aspectos da função gerencial contemporânea. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 9, n. 2, p. 1-19, ago./dez. 2009.
- LIAKOPOULOS, M. Análise argumentativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- LUCENA, R. L.; CENTURIÓN, W. C.; VALADÃO, J. A. D. Contribuições da pedagogia freireana na formação de administradores empreendedores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2014.
- MCGOVERN, P. Management gurus: the secret of their success? **Business Strategy Review**, v. 8, n. 3, p. 52-60, 1997.
- 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**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 5-37. (Coleção Harvard de Administração, v. 3).
- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOURA, G. L. Hipergeneralizações: organizações são quase qualquer coisa em bestsellers de introdução à Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 62-85, 2014.
- OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 112-130, 2014.

- PAULA, A. P.; WOOD JUNIOR, T. Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos. **Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 77-86, 2003.
- PAULA, A. P.; WOOD JUNIOR, T. Pop-management: tales of passion, power and profit. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 12, n. 4, p. 595-617, 2009.
- PEREIRA, R. S. et al. Ensino de inovação na formação do administrador brasileiro: contribuições para gestores de curso. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 1, p. 101-139, 2015.
- 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.
- PINTO, P. R. M. **Iniciação ao silêncio**: uma análise argumentativa do “Tractatus” de Wittgenstein. São Paulo: Loyola, 1998.
- PUBLISHNEWS. **Ranking anual 2015**. 2015. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br/ranking/anual/8/2015/0/0>>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- RÜDIGER, F. R. **Literatura de auto-ajuda e individualismo**. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul, 1996.
- SARRIERA, J. C.; SILVA, M. A. O executivo pós-moderno: transformações no trabalho e subjetividade. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 2, p. 35-62, 2003.
- SINEMMA, P. W. Self-Help. Samuel Smiles. **Oxford world’s classics**. Paperback. Oxford University Press, 2008.
- THIERY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 2, n. 2, p. 20-28, 2009.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.
- WOOD JUNIOR, T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. Pop-management. In: Encontro Nacional de cursos de pós-graduação em Administração, 25, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1CD-ROM.
- WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. **Pop-management**: a literatura popular de gestão no Brasil. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2002a. (Relatório de Pesquisa, n. 03/2002). p. 1-127. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2958>> Acesso em: 10 jul. 2015.
- WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 29, p. 39-51, 2002b.
- WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. A mídia especializada e a cultura do management, **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 91-105, 2006.
- WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. Pop-management literature: popular business press and management culture in Brazil. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 25, n. 3, p. 185-200, 2008.

Maria Paula Ferraz Calfat Duarte

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1876-5979>

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia – MG, Brasil. E-mail: calfatduarte@yahoo.com.br

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7999-9002>

Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP); Professora Adjunta III da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia – MG, Brasil. E-mail: cintia@ufu.br