

## RESUMO

Nesta pesquisa, investiga-se e analisa-se o fenômeno da literatura de *pop-management*, propondo-se uma reflexão sobre seu papel na divulgação e legitimação de novas idéias e práticas de gestão empresarial. A literatura de *pop-management* compreende livros e revistas de consumo rápido, produzida pela mídia de negócios. A mídia de negócios faz parte da indústria do *management*, junto com as empresas de consultoria, os gurus empresariais e as escolas de negócios. A pesquisa compreende três trilhas de trabalho: (1) uma investigação sobre o tema junto a publicações acadêmicas, (2) entrevistas com chefes de redação e editores e (3) análise de conteúdo de algumas publicações locais e internacionais. Conclui-se com uma reflexão acerca das características da literatura popular de gestão e seus impactos sobre as organizações e o indivíduo.

## PALAVRAS-CHAVE

Cultura do *management*; Livros de gestão; Revistas de gestão.

## ABSTRACT

In this survey, we investigate and analyze the phenomenon of *pop-management* literature, proposing a reflection about its role in the dissemination and legitimation of new ideas and practices in management. *Pop-management* literature comprises books and magazines for fast consumption. It is produced by the business media, which is part of the management industry, also comprehending consulting firms, management gurus and business schools. The survey includes three major activities: (1) an investigation about the theme in scholarly journals, (2) interviews with publishers, and (3) content analysis of some local and international publications. We

also present a reflection about the characteristics of pop-management literature and its influence over the organizations and the individual.

## **KEY WORDS**

Management culture; Management books; Management magazines.

## SUMÁRIO

I.	Introdução .....	7
1.	Justificativas.....	12
2.	Objetivos .....	12
3.	Metodologia .....	13
3.1.	Pesquisa bibliográfica.....	13
3.2.	Pesquisa de campo.....	15
3.3.	Análise de conteúdo.....	16
3.4.	Análise do tema de fantasia .....	17
3.5.	Conclusão.....	21
4.	Estrutura do trabalho .....	21
II.	Pesquisa de campo.....	22
1.	Resultados .....	22
1.1.	Revistas de negócios.....	22
1.1.a.	Revista <i>Exame</i> .....	22
1.1.b.	Revista <i>Você S. A.</i> .....	30
1.1.c.	Revista <i>HSM Management</i> .....	40
1.1.d.	Revista <i>Harvard Business Review</i> .....	45
1.2.	Editoras de livros de administração .....	48
1.2.a.	Editora <i>Campus</i> .....	48

---

1.2.b. <i>Makron Books</i> .....	53
1.2.c. <i>Negócio Editora</i> .....	57
2. Análise de conteúdo.....	62
2.1. Análise de conteúdo das revistas .....	62
2.1.a. Categorias de análise .....	62
2.1.b. Análise .....	64
2.1.b.1. Nível de análise .....	65
2.1.b.2. Posicionamento diante do objeto.....	65
2.1.b.3. Áreas da Administração .....	66
2.1.b.4. Temas tratados.....	67
2.2. Análise dos livros mais vendidos.....	69
2.2.a. Áreas de interesse do público e tendências .....	69
2.2.b. Livros mais vendidos.....	71
2.2.b.1. “Ah, se eu soubesse...” .....	72
2.2.b.2. “Clientes.com”.....	73
2.2.b.3. “Pai rico, Pai pobre” .....	75
3. Análise do tema de fantasia .....	77
3.1. Tópicos de análise .....	77
3.1.a. Temas de fantasia .....	77
3.1.b. Visões retóricas .....	78

---

3.1.c. Comunidades retóricas.....	79
3.1.d. Sagas .....	79
3.1.e. “Dicas” simbólicas .....	80
3.1.f. Cena .....	81
3.1.g. Personagens dramáticos .....	82
3.1.h. Agentes de legitimação.....	82
3.2. Quadro geral.....	83
3.3. Temas prevalentes .....	87
3.4. Discursos-mestres prevalentes .....	87
4. Comentários .....	89
III. Discussão .....	90
1. A cultura do <i>management</i> e suas origens .....	91
2. A indústria do <i>management</i> como indústria cultural .....	95
2.1. A questão do controle .....	97
2.2. O culto às celebridades .....	99
2.3. A colonização de outros domínios da ação humana .....	99
3. A literatura de negócios.....	100
4. A literatura de auto-ajuda .....	107
5. O consumidor de artefatos de <i>pop-management</i> .....	110
6. O “eu” descentrado e apolítico.....	113

---

IV. Conclusão.....	115
1. Síntese.....	115
2. Alternativas à homogeneização da cultura do <i>management</i> .....	116
3. Futuras pesquisas.....	119
V. Referências e bibliografia complementar.....	120
VI. Anexos .....	126
1. Roteiro das entrevistas nas revistas.....	126
2. Roteiro das entrevistas nas editoras de livros.....	127

# **POP-MANAGEMENT: A LITERATURA POPULAR DE GESTÃO NO BRASIL**

*Thomaz Wood Jr.*<sup>1</sup>

*Ana Paula Paes de Paula*<sup>2</sup>

## **I. INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa pretende investigar o fenômeno da literatura de *pop-management* no Brasil.

O *management* – ou gestão empresarial – superou a definição de simples área de conhecimento e ganhou *status* de setor de negócios. Atualmente, o *management* está organizado como uma indústria emergente e bem sucedida, constituída por quatro pilares que se inter-relacionam e se reforçam mutuamente: as escolas de administração, as empresas de consultoria, os gurus empresariais e a mídia de negócios.

O **primeiro pilar** da indústria do *management* são as **escolas de administração**. As condições ambientais – reais ou imaginárias – de incerteza e turbulência e a natureza fugaz do conhecimento na área têm fomentado os negócios na área de ensino, atraindo um número cada vez maior de interessados. Tanto quanto o conhecimento instrumental de novas metodologias e técnicas, os estudantes e executivos que procuram as escolas de administração buscam a assimilação do discurso gerencial e a legitimidade de um diploma. Na corrida contra a

---

<sup>1</sup> Este projeto do NPP foi realizado sob a responsabilidade do Prof. Thomaz Wood Jr.

<sup>2</sup> Os autores devem registrar seu agradecimento a todos os entrevistados. Estes profissionais, de agenda sempre repleta de compromissos, alocaram tempo precioso para atender a pesquisa e falaram abertamente de suas idéias e visões sobre a mídia de negócios.

obsolescência profissional e o desemprego, de um lado, e na busca de um tipo de vantagem competitiva contra outros profissionais, de outro, as escolas de administração tornaram-se “portos seguros”. Na percepção de seus clientes, passaram a constituir verdadeiros templos para a reciclagem ou até a ressurreição profissional.

As escolas de administração constituem também *loci* privilegiados para a circulação das idéias de empreendedorismo e da cultura do *management*. Em cursos criados à imagem e semelhança de restaurantes de *fast-food* (Alcadipani e Bresler, 2000), professores oferecem informações de qualidade duvidosa apoiando-se na literatura de *pop-management*, acessível e de fácil leitura. Por sua vez, os alunos, comumente fatigados pela dupla jornada de trabalho e estudo, favorecem aulas-*shows* e cursos “divertidos”. No lugar de visões críticas, abstrações e teoria, ganha espaço o *pop-management*, com sua retórica salvacionista, programas de 7 passos e receitas para o sucesso.

O **segundo pilar** da indústria do *management* são as **empresas de consultoria**. Pujantes como as escolas de administração, elas devem seu crescimento à razões similares às que movimentam os negócios no primeiro pilar: um cenário econômico percebido como complexo e suas conseqüências - medo, insegurança e incerteza. Quanto maiores os problemas e desafios enfrentados pelas empresas, maior o mercado de trabalho para as consultorias.

Como o modelo de negócio das empresas de consultoria baseia-se na maximização das economias de escala e escopo, as soluções são desenvolvidas e promovidas como pacotes, capazes de, com pequenas alterações, atender a uma gama ampla de problemas. Com isso, modismos como qualidade total, reengenharia, sistemas integrados e *e-business* impulsionam os negócios. Desta forma, os negócios das empresas de consultoria experimentam intensa convergência e sinergia com as novidades divulgadas nos cursos de administração e também disseminadas pela literatura de *pop-management*.

O **terceiro pilar** da indústria do *management* são os **gurus de gestão**. Emblemáticos representantes da cultura do *management*, os gurus constituem fenômeno antigo, que sofreu notável revitalização nos anos oitenta. Nesta época foram promovidos nomes que se tornariam famosos como William Ouchi, Michael Porter e Peter Drucker. Este último já era chamado de *Mr. Management* e tinha publicado quase 20 livros. Depois surgiram Tom Peters, Alan Kennedy e Gifford Pinchot III. Com a virada da década, novos nomes vieram compor essa constelação, como C. K. Prahalad e Michael Hammer.

Segundo Clark e Salaman (1996), os gurus são como curandeiros: eles apresentam total convicção e absoluta certeza de tudo o que dizem. A natureza de seu trabalho é mágica: em suas mãos, técnicas e fórmulas adequadamente combinadas têm o poder de controlar o mundo e restabelecer a ordem. Em suas apresentações, os gurus exibem um domínio de conteúdos e informações que costumam intimidar e impressionar a platéia, impelindo os espectadores ao consumo da literatura de *pop-management*, comumente produzida por eles próprios.

O **quarto pilar** da indústria do *management* é a **mídia de negócios**. Tomamos aqui a mídia de negócios como o conjunto que abrange livros, revistas e jornais de negócios e gestão empresarial. Como os dois pilares anteriores, também a mídia de negócios experimentou um crescimento acelerado nos últimos anos.

No início da década de 80, “*In Search of Excellence*” (Peters e Waterman, 1982) inaugurou uma nova era para os livros de negócios. O sucesso do livro foi fruto do senso de oportunidade dos autores. Quando foi lançado, a economia norte-americana estava mergulhada em uma interminável crise. O livro veio após uma infindável lista de obras sobre as “maravilhas do modelo japonês de gestão”, quando muitos gerentes estavam fartos de ler sobre a sua incompetência e a espantosa superioridade nipônica (Micklethwait e Wooldridge, 1998).

“In Search of Excellence” mostrava que as empresas norte-americanas de classe mundial estavam liderando mercados, satisfazendo plenamente os clientes e ganhando muito dinheiro. Além disso, o livro era simples o bastante para fazer qualquer leitor acreditar que poderia, com esforço bem direcionado, alcançar o mesmo patamar das empresas excelentes.

Desde então, novas abordagens gerenciais apareceram e desapareceram, como que seguindo o ritmo das estações. Em torno de idéias, nem sempre consistentes ou apropriadas, uma indústria floresceu. Hoje, alguns livros de gestão estão cada vez mais próximos, em termos de estilo e conteúdo, de livros de auto-ajuda, ficção científica e outros gêneros. Tomemos alguns exemplos exóticos e comercialmente bem sucedidos: “Leadership secrets of Attila the Hun” (Roberts, 1987), “Make it so: Leadership lessons from Star Trek the Next Generation” (Roberts, 1995) e “Jesus CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership” (Jones, 1995).

Nas últimas duas décadas, estes quatro pilares experimentaram um notável desenvolvimento no Brasil, acompanhando a tendência de internacionalização do ideário e das práticas de *management*. Sua influência pode ser sentida na disseminação e popularização de modas e modismos gerenciais como a qualidade total, a ISO 9000, a reengenharia e o comércio eletrônico.

Em geral, estas soluções seguem um ciclo que vai do desenvolvimento original da idéia e das primeiras implantações práticas até a disseminação e implantação generalizada, terminando pelo enfraquecimento da “onda” e pela substituição por outra onda.

Quando se transformam em modas e modismos gerenciais, há o risco de que estas soluções sejam aplicadas e implementadas indistintamente, mais por pressões institucionais e políticas que por razões substantivas. Assim, parcialmente influenciadas pela indústria do *management*, algumas empresas adotam modas e modismos de forma pouco criteriosa, podendo sofrer efeitos colaterais.

O quarto pilar da indústria do *management* contribui para a disseminação e legitimação de novas idéias e práticas gerenciais, influenciando a construção da agenda dos executivos e desempenhando papel decisivo no seu lançamento e popularização. Temos assim a produção de livros, revistas e jornais de negócios e gestão empresarial que alimentam estas ondas e delas se alimentam.

Por outro lado, aquele que se detiver na observação do conteúdo veiculado pela mídia de negócios, encontrará entre os livros mais vendidos e as revistas mais populares padrões recorrentes: feitos grandiosos de gerentes-herói, exortações à introdução de novas tecnologias gerenciais e receitas para o sucesso profissional. Além disso, o tom laudatório parece dominante.

Fato é que na intersecção entre a oferta de panacéias gerenciais e a busca ansiosa de soluções fáceis para todos os males, ocorrida em clima – real ou imaginário – de turbulências e grandes mudanças, o *management* vem se popularizando e parece ter gerado um duplo: o *pop-management*. Embora proponentes de visões mais críticas possam argumentar que tal literatura tem qualidade e consistência duvidosas, não se pode negar que ela hoje ocupa lugar de destaque entre as leituras de gerentes, consultores, estudantes e até professores de administração.

Apesar de serem ainda escassos os trabalhos que tratam deste tema, existem algumas exceções notáveis, que exploram trilhas valiosas para o mapeamento do fenômeno. Micklethwait e Wooldridge (1998) investigaram o surgimento dos *best-sellers* de negócios no mundo anglo-saxão na década de oitenta, destacando seu papel na evolução da indústria do *management*. Em seguida, Furusten (1999) e Epstein (2001) realizaram pesquisas sobre os livros de gestão revelando suas características e apontando suas influências na consolidação do ideário gerencial. Em um trabalho recente, Mazza e Alvarez (2000) demonstraram o papel fundamental da imprensa popular italiana na produção e legitimação de idéias e práticas gerenciais.

Há cerca de 20 anos, dando continuidade aos seus estudos sobre o poder e a ideologia nas organizações, Tragtenberg (1980) já destacava o papel de revistas, jornais e vídeos institucionais na tarefa de "conquistar os corações e mentes" dos funcionários brasileiros. O autor denominava os manuais de administração e livros de auto-ajuda, utilizados na elaboração deste material institucional, de literatura de divertimento. Tragtenberg via neles um grande poder de "psicomaniplulação", que transcendia a simples exploração do trabalhador ao contribuir para aumentar o individualismo e a alienação em relação à vida em sociedade.

## 1. JUSTIFICATIVAS

As justificativas para a realização desta pesquisa em contexto brasileiro podem ser resumidas em três pontos:

- *primeiro*, pelas proporções que o fenômeno da literatura de *pop-management* experimentou no Brasil na última década, com o aumento do número de editoras, livros e revistas de negócios;
- *segundo*, pelo impacto potencial que este tipo de literatura tem sobre a construção de agendas e a tomada de decisão no mundo empresarial;
- *terceiro*, pela pequena incidência de trabalhos sobre o tema, especialmente no Brasil.

## 2. OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é investigar e analisar a literatura de *pop-management*, gerando um retrato deste fenômeno no Brasil e propondo uma reflexão

sobre se papel na divulgação e legitimação de novas idéias e práticas de gestão empresarial e seu impacto sobre as organizações e o indivíduo.

Este objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos intermediários:

1. levantar e analisar referências sobre o tema em publicações científicas;
2. identificar a linha editorial de algumas revistas de negócios e de algumas editoras de livros de negócios locais;
3. identificar as revistas e livros de negócios mais vendidos e realizar uma análise do seu conteúdo.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi executada em cinco etapas: (1) pesquisa bibliográfica; (2) pesquisa de campo; (3) análise de conteúdo; (4) análise do tema de fantasia; e (5) análise e conclusão.

#### 3.1. Pesquisa bibliográfica

A **pesquisa bibliográfica** compreendeu o levantamento, junto às publicações acadêmicas do período 1996-2001, de artigos sobre a questão estudada.

Como apoio, foi utilizado o banco de dados ABI/Proquest.

As publicações pesquisadas foram as seguintes:

- *Academy of Management Review*

- *Administrative Science Quarterly*
- *Anais do ENANPAD*
- *Anais do ENEO*
- *Journal of Management Studies*
- *Organization*
- *Organization Science*
- *Organization Studies*
- *Revista de Administração - USP*
- *Revista de Administração Contemporânea*
- *Revista de Administração de Empresas*
- *Studies in Organization, Culture and Society*

Foram também identificados e estudados livros que abordam temas correlatos e obras que pudessem oferecer suporte teórico para as análises realizadas.

É conveniente notar que, de forma geral, o trabalho de levantamento bibliográfico confirmou a escassez de estudos e pesquisas sobre o tema estudado, principalmente nos periódicos nacionais.

### 3.2. Pesquisa de campo

A **pesquisa de campo** envolveu entrevistas semi-estruturadas com: (a) editores e chefes de redação de revistas de negócios; e (b) editores e profissionais com influência sobre a linha editorial em editoras de livros de negócios. A entrevistas ocorreram de março a outubro de 2001.

As escolhas foram realizadas tendo em vista a liderança e participação de mercado destas revistas e editoras no contexto da mídia de negócios.

As revistas de negócios pesquisadas foram as seguintes:

- *Exame*
- *Você S. A.*
- *HSM Management*
- *Harvard Business Review*<sup>3</sup>

As editoras pesquisadas foram as seguintes:

- *Campus*
- *Makron Books*
- *Negócio Editora*

Para as entrevistas, utilizou-se como referência um roteiro semi-estruturado (ver anexos 1 e 2). Cada entrevista teve a duração média de uma hora e meia. Durante

---

<sup>3</sup> A revista *Harvard Business Review* foi incluída a partir de uma sugestão do avaliador do projeto, por sua importância e influência sobre o público empresarial e acadêmico local.

este tempo a auxiliar de pesquisa tomou notas e fez uso de um gravador, com a autorização dos entrevistados.

Em um segundo momento, realizou-se a transcrição seletiva dos depoimentos, tendo como parâmetro o próprio roteiro semi-estruturado, sintetizando-se as características das revistas e das editoras para compor seus perfis.

Deve-se observar que o planejamento da pesquisa de campo não foi integralmente cumprido. Em relação às revistas, o *Grupo Exame*, responsável pelas revistas *Exame e Você S. A.*, concedeu as entrevistas solicitadas. Por sua vez, a *HSM Management* alegou problemas de agenda e questões de estratégia e não concedeu nenhuma entrevista. Em relação às editoras, a *Negócio* concedeu as duas entrevistas solicitadas, porém na *Editora Campus* e na *Makron Books* só foi possível realizar uma entrevista.

Entretanto, consideramos que os dados e informações obtidos foram suficientes para traçar os perfis pretendidos. No caso da *HSM Management*, recorreu-se a outras fontes de informação, como o *site* da revista na Internet e os editoriais publicados durante o ano 2000. O mesmo procedimento foi realizado para a *Harvard Business Review*.

### 3.3. Análise de conteúdo

A **análise de conteúdo** foi realizada sobre: (a) as revistas pesquisadas, tomando-se os números publicados durante o ano 2000; e (b) os livros de negócios mais vendidos durante o ano 2000.

Para efetuar esta parte da pesquisa, seguimos as etapas típicas de uma análise de conteúdo (Bardin, 1977): (a) pré-análise, que é a fase de organização da pesquisa, onde escolhemos os documentos a serem submetidos à análise e determinamos os

objetivos; (b) a exploração do material, onde estabelecemos as categorias para análise e as regras de codificação; e (c) o tratamento dos resultados e sua interpretação.

Assim, em primeiro lugar realizamos um levantamento dos artigos publicados nas revistas pesquisadas e verificamos como os assuntos foram abordados. Em seguida, avaliamos os dados brutos e criamos as categorias e regras para fazer a análise. A partir deste material, realizamos análises qualitativas, onde verificamos a presença ou ausência de determinadas características de conteúdo. Realizamos também análises quantitativas, calculando a frequência com que surgem estas características.

Cabe aqui ressaltar que, como se trata de uma avaliação de artefatos culturais, no caso textos, o objeto pesquisado está sujeito à interpretações múltiplas, pois o seu significado varia de acordo com o contexto. Esta é uma dificuldade intrínseca à análise de conteúdo, havendo, portanto, necessidade de contextualizar o material analisado.

Parte considerável dos textos analisados foi produzida sob uma perspectiva jornalística, destinando-se para um extrato do mercado que compreende empresários, executivos, profissionais diversos atuando em empresas e futuros administradores.

### **3.4. Análise do tema de fantasia**

Em complemento à análise de conteúdo, foi realizada uma **análise do tema de fantasia**<sup>4</sup>. Tal análise difere da análise de conteúdo nos seguintes aspectos: primeiro, a análise do tema de fantasia é declaradamente subjetiva e assumidamente

---

<sup>4</sup> Esta análise não estava prevista no projeto original. Porém, foi incluída por sua adequação ao objeto analisado.

dependente de quem é o analista, o que ele procura, o que ele sabe e como ele usa o que sabe no processo interpretativo; segundo, esta análise emprega uma abordagem sistêmica – considera contexto, agentes, mensagens etc – e não sistemática – não analisa obrigatoriamente de forma estruturada o objeto; terceiro, a análise do tema de fantasia é fundamentalmente um método qualitativo, e como tal busca chegar aos significados por meio de descrições e interpretações, e não quantificações.

A análise do tema de fantasia é um método de investigação da retórica desenvolvido na década de setenta, por Ernest Bormann e associados da “Escola de Minnesota”, um grupo da área de comunicações que se dedicou a entender como mensagens e perspectivas originadas em pequenos grupos atingem ressonância social.

Tal método, embora pouco utilizado em estudos organizacionais, merece atenção por diversas razões (Jackson, 2001: 45):

- primeiro, por ter suas raízes na metáfora do teatro, uma perspectiva tradicional e respeitada em ciências sociais;
- segundo, por que permite entender a dinâmica da relação entre pequenos e grandes grupos;
- terceiro, por que compreende aspectos técnicos e estéticos da retórica;
- quarto, por que combina sensibilidade para os aspectos gerais e específicos do fenômeno;
- quinto, por que é um método testado em diversos domínios em ciências sociais;
- sexto, porque não privilegia agentes específicos do fenômeno.

O argumento central de Boorman (1972) é que momentos dramatizados podem se encadear não apenas dentro de pequenos grupos, mas podem também ser propagados, por intermédio dos meios de comunicação de massa, a grupos maiores.

Segundo Jackson (2001: 47), a “mensagem dramática” pode tomar várias formas: uma figura de linguagem, uma piada, uma alegoria, uma fábula, uma narrativa particular etc. Esta mensagem dramática pode emergir de pequenos grupos e eventualmente atingir grandes grupos. Tais “dramas compostos” integram o grupo maior numa mesma realidade simbólica e são chamados de “visão retórica”.

Conforme os indivíduos buscam compreender e dar sentido à realidade à sua volta e às suas experiências, eles tomam contato com fantasias originadas em outros grupos e eventualmente veiculadas por agentes e/ou meios de comunicação. Se tais fantasias, ou visões retóricas, são suficientemente atraentes, são adotadas e ganham *status* de visão de mundo ou forma de interpretar a realidade.

A visão retórica é construída a partir de “temas de fantasia”, que se manifestam por meio de uma palavra, frase, ou declaração. Ao contrário da experiência humana, caótica e fragmentada por natureza, um tema de fantasia é ordenado, tem lógica própria e possui qualidades dramáticas.

Boorman define três tipos de temas de fantasia – temas de contexto, temas de personagens e temas de ação – e três “discursos-mestres” – o da correção, o social e o pragmático.

Quanto os tipos de temas, o tema de contexto enfatiza o ambiente; o tema de personagens foca sua atenção nos atores do drama e os temas de ação tratam prioritariamente do evento.

Quanto aos discursos-mestres, o discurso mestre da correção prediz a forma certa de fazer as coisas e lida com conceitos polarizados de certo e errado, bom e ruim,

superior e inferior etc; o discurso mestre social reflete valores humanos como confiança, irmandade, camaradagem etc.; e o discurso mestre pragmático enfatiza utilidade, praticidade, efetividade e utilidade.

O Quadro a seguir sintetiza alguns elementos do método da análise do tema de fantasia.

### Quadro 1

#### Análise do Tema de Fantasia – conceitos básicos

Tema de fantasia	Um encadeamento lógico que prevê uma explicação para um fenômeno ou uma situação
Visão retórica	Um drama composto que envolve grupos amplos de pessoas numa realidade simbólica comum
Comunidade retórica	Indivíduos que partilham a mesma realidade simbólica, participando da visão retórica
Saga	A narrativa (geralmente repetida) de um feito heróico de uma pessoa, grupo ou comunidade
“Dica” simbólica	Uma palavra-chave, frase ou <i>slogan</i> que desencadeia fantasias e emoções previamente compartilhadas
Cena	O local da ação para a visão retórica
Personagem dramático	O personagem que dá vida para a visão retórica
Agente de legitimação	Indivíduo ou conceito que legitima a realidade simbólica retratada pela visão retórica

Adaptado de Jackson (2001: 48)

### 3.5. Conclusão

A etapa final de **análise e conclusão** compreendeu a compilação e análise de dados e a redação do relatório de pesquisa.

Os aspectos centrais da análise foram os seguintes:

- o desenvolvimento de um quadro geral do fenômeno da literatura de *pop-management* no Brasil;
- uma reflexão sobre seu papel na divulgação e legitimação de novas idéias e práticas de gestão empresarial;
- uma reflexão sobre a relação entre a literatura de *pop management* e a espírito da época, marcado por um humor e valores específicos;
- uma reflexão sobre o impacto sobre o indivíduo.

## 4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O restante deste relatório está estruturado da seguinte forma:

- na seção II são apresentados os resultados e a análise dos resultados da pesquisa de campo;
- na seção III é apresentada uma discussão ampla sobre a literatura de *pop management*, compreendendo: uma reflexão sobre a cultura do *management*, uma análise dos paralelos entre a cultura do *management* e o conceito de indústria cultural; comentários sobre a literatura de negócios e a literatura de auto-ajuda; e uma análise sobre o impacto sobre o indivíduo;

- na seção IV é apresentada uma síntese do trabalho, comentários finais e indicações para futuras pesquisas.

## **II. PESQUISA DE CAMPO**

O objetivo desta seção é apresentar os resultados e a respectiva análise da pesquisa de campo.

Esta seção está organizada da seguinte forma: na primeira subseção são apresentadas descrições das revistas e editoras participantes da pesquisa; na segunda subseção é apresentada a análise de conteúdo das revistas e dos livros mais vendidos em 2000 por cada editora; na terceira subseção é apresentada a análise do tema de fantasia, que tem como foco o conjunto das publicações estudadas; e na quarta subseção são apresentados comentários gerais sobre a pesquisa de campo.

### **1. RESULTADOS**

#### **1.1. Revistas de negócios**

##### **1.1.a. Revista *Exame***

Para compor o perfil da revista *Exame*, foi entrevistado o Diretor Superintendente do *Grupo Exame*, Sidnei Basile e o Diretor da Redação de *Exame*, Clayton Netz. Para complementar, realizou-se uma avaliação da edição 737 de 2001, que, segundo os entrevistados, trouxe importantes mudanças do ponto de vista do projeto editorial e do conteúdo da revista.

A revista *Exame* foi criada em 1968 a partir do núcleo de economia e negócios que existia dentro da redação da revista *Veja*. Em 1971, a revista *Exame* comprou a revista *Expansão*, incorporando algumas características editoriais, como a publicação de casos e a reprodução de artigos da *Harvard Business Review*. A *Exame* então passou a ser a publicação “âncora” da *AbrilTec*, responsável por publicações técnicas. Depois ela retornou para a *Editora Abril*, constituindo uma unidade de negócios, o *Grupo Exame*, que reúne hoje diversas revistas, além de *Exame*.

O quadro a seguir traz algumas características gerais da publicação.

## Quadro 2

### Características Gerais – Revista *Exame*

<i>Lançamento</i>	1968
<i>Público-alvo</i>	Empresários e empreendedores que investem capital nas atividades produtivas  Executivos de vários níveis gerenciais, principalmente o alto escalão e a média gerência  Pessoas que giram em torno do mundo de negócios – consultores, professores, pessoal da área de publicidade
<i>Periodicidade</i>	Quinzenal
<i>Tiragem média (2000)</i>	240.000 exemplares

Segundo os entrevistados, no que se refere à **linha editorial**, a *Exame* procura antecipar as tendências econômicas, sociais e administrativas. A abordagem pode ser tanto geográfica como setorial, pois a revista procura identificar e demonstrar o que está acontecendo nos Estados brasileiros e também nos diversos setores econômicos. Por outro lado, a *Exame* também busca uma abordagem concreta e material, um olhar “original” sobre os temas relevantes para o público empresarial, contribuindo para o debate da economia nacional e das estratégias de negócios e informando sobre os métodos mais modernos de administração.

A revista tem cerca de 40 colaboradores de formação variada: há dois editores que fizeram curso de economia, há alguns administradores e advogados, mas a maioria é jornalista. A redação hoje é bastante jovem em relação ao que era há 20 anos atrás: em 1980 a pessoa mais jovem da redação tinha 32 anos; hoje, o mais jovem tem 22 anos. A maior parte é formada na própria editora e começa como *trainee* egresso do Curso Abril de Jornalismo. Todo ano, a *Editores Abril* faz um rigoroso processo seletivo, cujos escolhidos ingressam no referido curso. Depois de formados, os selecionados são designados para as várias publicações da editora, onde ganham experiência e passam por rotação de cargos. Na redação de *Exame*, combina-se então estes jovens com pessoas que fizeram carreira em jornais como *Folha*, *Estado* e *Gazeta Mercantil*.

De acordo com Basile, a revista *Exame*, assim como as outras do grupo, é organizada basicamente em 3 partes: a introdução, o miolo e o fechamento. Na introdução e no fechamento encontram-se as seções fixas ou colunas que satisfazem as expectativas do leitor em relação à revista. No miolo sempre há algo que o leitor não está esperando, como uma reportagem especial, por exemplo. De um modo geral, as seções fixas informam a conjuntura e os especiais procuram antecipar as tendências e novidades. Em toda a revista são utilizados recursos para atrair a atenção do leitor, para “parar os olhos”: títulos, chamadas, fotos e ilustrações (em média 3 ou 4 por página).

O quadro a seguir, baseado nas edições do ano 2000, apresenta a organização interna da revista:

### Quadro 3

#### Organização Interna – Revista *Exame*

<i>Corpo da revista</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Em primeiro lugar</u>: matérias curtas sobre conjuntura, tendências e novidades no mundo econômico, social, político e corporativo</li> <li>• <u>Seu dinheiro</u>: matérias sobre questões econômicas e financeiras</li> <li>• <u>Sua excelência</u>: Idéias e soluções para você brilhar na gestão dos negócios e na carreira; matérias sobre <i>management</i></li> <li>• <u>Exame digital</u>: matérias sobre a nova economia e as empresas ponto-com; inserida na edição 707; na edição 719 ganha destaque dentro da revista com um encarte e na seção 724 se transforma na revista <i>Exame Negócios: o seu mapa para a nova economia</i></li> <li>• <u>Entrevista</u>: com pessoas que se destacam no mundo corporativo – professores, consultores, executivos</li> <li>• <u>Livros</u>: resenhas de livros de interesse do público-alvo</li> <li>• <u>Matérias extras</u>: Brasil (sobre questões políticas, econômicas e sociais no país), Mercado (sobre tendências e acontecimento na economia e no mundo corporativo), Perfil (retrato de um brasileiro que se destaca no mundo corporativo), Administração, Gestão, Vida Executiva e <i>Marketing</i></li> </ul>
<i>Seções</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta do Editor</li> <li>• Cartas</li> <li>• Comédia Corporativa – coluna de Max Gehringer</li> <li>• Marketing – coluna de Nelson Blecher</li> <li>• Monitor financeiro – índices econômicos e financeiros, inserida na edição 710</li> <li>• Carta de Washington – coluna de Robert J. Samuelson</li> <li>• Opinião – coluna livre: vários especialistas falando de assuntos econômicos, sociais, políticos, de gestão etc.</li> <li>• Paulo Guedes – presente em algumas edições</li> <li>• Bolívar Lamounier – presente em algumas edições</li> <li>• Frankenberg – autor de “Seu futuro financeiro”, presente em algumas edições</li> <li>• Tecnologia e Você –coluna de Pedro Melo, presente em algumas edições</li> <li>• Carreira &amp; Você – coluna de Simon Franco na seção “Sua Excelência”</li> <li>• Índice das Empresas – empresas citadas na edição</li> </ul>

O projeto editorial e gráfico das revistas do *Grupo Abril* está sempre sujeito a ajustes, pois a editora faz pesquisas periódicas (IQE – Índice de Qualidade Editorial) para identificar as críticas e expectativas dos leitores. Na época das entrevistas, o IQE da *Exame* havia sido realizado e a revista estava passando por uma reestruturação do projeto gráfico e editorial, que seria apresentada na edição 737 de 2001.

Entre as mudanças realizadas, destacam-se a redução do número de linhas das reportagens e inclusão de mais fotos, ilustrações, quadros e “boxes” (informação visual). As reportagens de capa, por exemplo, costumavam ter em média 1200 linhas distribuídas em 10 ou 12 páginas. Com a mudança, o número de páginas foi mantido, mas as matérias agora não têm mais do que 600 linhas. Na opinião dos editores, as matérias estavam “pesadas”, “feias” e “difíceis de ler”. Assim, optou-se por mudar a forma de apresentar as informações, sem prejuízo do conteúdo, e tornar a revista mais legível e clara.

Comparando as edições analisadas do ano 2000 com a edição 737 de 2001, as alterações são notáveis. Na organização interna, o uso de tópicos numerados, boxes explicativos e resumos, gráficos, fotos e figuras aumentou em número. Nota-se ainda que as letras foram aumentadas. Isto, somado ao acréscimo de informação visual, explica porque as matérias passaram a ter um menor número de linhas, mas o mesmo número de páginas.

Por outro lado, constata-se já ao longo das edições do ano 2000 uma tendência para tornar a linguagem adotada nos títulos das matérias mais informal, com a adoção de expressões populares. Nesta linha, a seção “Sua Excelência” passou a se chamar “Gestão Esperta”.

No que se refere ao conteúdo da revista, para Basile a identificação de temas que vão de encontro às dúvidas, inquietações e ansiedades dos leitores é a “arte do jornalismo”: segundo ele, o jornalista precisa ter a “disciplina da novidade”, de

buscar o que ninguém buscou. Além disso, em sua opinião a mídia de negócios influencia fortemente na introdução, difusão e propagação de temas emergentes. Segundo ele:

“Às vezes eu acho que o nosso papel como editores é como um pouco o do surfista na linha de arrebentação: você tem que ficar de olho no horizonte e tem que ser bom para identificar qual é a onda boa que vai te levar legal até a praia. Só que aqui, eu sinto que nós pegamos a onda e nós ajudamos a fazer a onda. É diferente, pois a gente pode ajudar a fazer a onda crescer. Nós somos parte da onda. Quando a gente é muito feliz ao identificar uma boa onda, a gente está fazendo ela crescer. É como se o nosso surfe aumentasse a onda, entende?”

Na visão de Netz, para escolher os temas, o jornalista circula muito e procura desenvolver contatos: as reportagens não nascem somente nas entrevistas, mas principalmente no ambiente onde se encontram os empresários: almoços, “cafezinhos”, encontros e palestras. As empresas de consultorias, sempre atentas aos problemas e demandas das empresas, além de sintonizadas com as questões de vanguarda no pensamento da área de negócios, também constituem fontes. Outra fonte é a leitura de revistas estrangeiras, com atenção especial às matérias de capa, fazendo-se um “benchmarking” da *Fortune*, da *BusinessWeek* e da *FastCompany*. Uma outra estratégia consiste em acompanhar questões que estão sendo abordadas pela imprensa em geral e tentar fazer uma matéria com outra abordagem.

Segundo Netz, uma peculiaridade das revistas de negócios é ter leitores-chave e anunciantes como fontes, sendo diferente de uma revista como *Veja*, onde o jornalista precisa pesquisar muito para identificar temas, devido à heterogeneidade do público. Em suas palavras:

“A questão é que os nossos leitores são ao mesmo tempo as nossas fontes. E às vezes é tríduo: às vezes são leitores, são fontes e também

anunciantes. Uma revista especializada em negócios é diferente de uma *Veja* que vai fazer pesquisa, ou ‘adivinha’ o que os caras estão querendo ler. No nosso caso, vamos a um almoço de negócios, a uma federação ou a uma reunião representativa do que acontece para o mundo de negócios e conversamos sobre coisas que interessam a estas pessoas e às nossas matérias. É da conversa com este pessoal que as coisas saem, pois não dá daqui da redação para adivinhar.”

De um modo geral, na revista *Exame*, primeiro se identifica os temas que interessariam ao público leitor e depois se pesquisa mais sobre eles. Após o fechamento de cada edição, faz-se uma reunião, onde os editores trazem as pautas previamente discutidas em suas respectivas editorias, definindo-se a capa e as matérias que vão entrar na próxima edição. Algumas coisas surgem ao longo da quinzena: quando ocorrem fatos importantes, pode-se mudar a capa, por exemplo, mas este processo não é tão acelerado como na revista *Veja*, que vai mudando a capa ao longo da semana.

Depois de definida a pauta, cada editor passa as matérias definidas para os seus repórteres, ou estes mesmos se apresentam como voluntários para tratar das matérias. Então, começa o processo de pesquisa e composição das matérias, por meio de visitas às empresas, pesquisas na Internet, consulta a livros etc.

Para os entrevistados, há uma expectativa de que a revista influencie o processo decisório e o comportamento principalmente dos executivos em relação à gestão. Este seria o diferencial da revista em relação às concorrentes, que são mais voltadas para negócios do que para ferramentas de gestão (*Forbes*, *IstoÉ Dinheiro*, *CartaCapital*). A *Exame* vem sendo líder neste segmento, pois mapeia e dita tendências. Segundo Netz:

“Principalmente no campo de gestão, um vez que é a *Exame* a revista que mais se preocupa com isto e até bem pouco tempo estava sozinha

no mercado, a influência é grande. As concorrentes como a *Forbes*, a *IstoÉ Dinheiro*, a *CartaCapital*, estão mais voltadas para negócios (a *CartaCapital* para denúncias) e menos para administração e ferramentas ... Elas não têm espaço para isto: a *Exame* sempre teve isto como um componente importante da sua ‘receita’. Nos anos 90, por exemplo, as empresas brasileiras no governo Collor foram impactadas pelas mudanças da economia, precisaram se enxugar para a abertura. A *Exame* então veio com a reengenharia na capa. E foi a primeira revista no mundo a fazer uma capa sobre a reengenharia: depois é que as americanas foram fazer – tinham mencionado o Hammer, feito resenhas e outras ‘materiazinhas’, mas não tinham feito capa. Então você vê o impacto que a reengenharia provocou nas empresas para o bem e para o mal ... Mas mudou e ajudou as empresas a sobreviverem. Terceirização, por exemplo, você pode pesquisar na imprensa e você não vai encontrar a palavra terceirização antes da *Exame* ter mencionado: fomos em uma empresa no Sul ver uma experiência e a chamamos de terceirização. Isto só para mencionar dois exemplos ... Temos também histórias de consultores que não eram nada, praticamente não existiam, mas que depois que saíram na *Exame* começaram a crescer e ganharam vida no mercado.”

Por outro lado, o impacto sobre o público também é medido, através do IQE da *Editora Abril*: na revista *Exame* esta medição é realizada quatro vezes por ano. Todos os detalhes são checados: logotipo, tamanho da letra, capas, tamanho das matérias, quantidade de fotos, qualidade dos colunistas etc. As cartas para a redação e os *e-mails* também refletem o retorno de uma maneira quase instantânea. Acompanha-se também, obviamente, a venda na banca (indicador de curto prazo) e estoque de assinaturas (indicador de longo prazo).

Para finalizar o perfil da revista, é relevante observar que os depoimentos revelam que embora *Exame* seja uma revista direcionada para o mundo corporativo, ela é

realizada por jornalistas e não tem como objetivo revelar aos leitores um foco mais técnico e científico das questões de management. Isto é comprovado pelo fato da pesquisa dos temas ser em geral posterior à definição das pautas e é ressaltado pelo próprio Basile:

“No fundo, sabe qual é grande questão? Tem que ser jornalístico, nós não fazemos ciência, nós fazemos jornalismo.”

### 1.1.b. Revista *Você S. A.*

Para elaborar o perfil da revista *Você S. A.*, foram entrevistados o Diretor Superintendente do *Grupo Exame*, Sidnei Basile e a Diretora da Redação, Maria Teresa Gomes. Informações complementares foram fornecidas em uma conversa informal com a Editora-Chefe da revista, Juliana de Mari.

A revista *Você S. A.* surgiu como uma extensão da revista *Exame*. Observou-se que quando a *Exame* tratava de administração de carreira, trajetória profissional e qualificação profissional a venda em bancas subia. Isso sinalizava um grande interesse do público pelos temas, por que, ao contrário do assinante, o comprador de banca adquire a revista somente quando se interessa por um determinado assunto.

Então, foram lançadas 3 ou 4 matérias de capa relacionadas a esses temas. Uma delas recebeu o título de “*Você S. A.*”. A edição que a publicou teve sua tiragem esgotada nas bancas, dando origem a nova revista.

O primeiro número de *Você S. A.* foi lançado em abril de 1998 em caráter experimental: não se sabia se ia ser mensal ou trimestral. A definição pela periodicidade mensal ocorreu em julho de 1998, quando foi lançado o primeiro número oficial da revista. Desde o lançamento, a revista tornou-se um grande sucesso de vendas e assinaturas.

O quadro a seguir traz algumas características gerais da publicação.

#### Quadro 4

##### Características Gerais – Revista *Você S. A.*

<i>Lançamento</i>	1998
<i>Público-alvo</i>	Pessoas que estão pensando em sua carreira e em seu desenvolvimento pessoal. No início focalizava principalmente o pessoal corporativo e os executivos, mas com o tempo alterou o foco para abranger um público maior, atingindo profissionais de todas as áreas: liberais, médicos, empreendedores etc.
<i>Periodicidade</i>	Mensal
<i>Tiragem média (2000)</i>	300.000 exemplares

No que se refere à linha editorial, na visão de Maria Teresa Gomes, *Você S. A.* é voltada para a pessoa física, para o profissional, enquanto que *Exame* se direciona para a pessoa jurídica e para o empresário. Conseqüentemente, no lugar de estratégia e oportunidades de negócios, fala-se em estratégia e oportunidades de carreira. Para Basile, o leitor da *Você S. A.* é um “usuário” da revista, que representa para ele um instrumento de auto-ajuda e uma referência para os padrões de comportamento. Dessa forma os assuntos abordados procuram cumprir sempre esta finalidade.

A redação da *Você S. A.* é composta por 11 pessoas, a maior parte bastante jovem, numa faixa etária entre 26 e 35 anos. Deste total, 8 são jornalistas, 1 é estagiário egresso do curso Abril e os demais vieram de outras revistas da editora. Nenhum

deles tem formação em administração: o aprendizado em relação à área ocorre no cotidiano da redação.

Do ponto de vista de organização do conteúdo, a revista segue o mesmo padrão de *Exame*: introdução, miolo e fechamento. De um modo geral, procura-se tratar de tudo que possa ser útil no cotidiano profissional e no desenvolvimento da carreira: tendências, novos cursos, dicas e orientações para o sucesso profissional.

Gomes e Basile declararam que o projeto editorial da *Você S. A.* nunca foi muito definido e que ele está sendo modificado a partir de uma pesquisa recente realizada junto ao público-leitor.

O quadro a seguir, baseado nas edições do ano 2000, apresenta a organização interna da revista:

## Quadro 5

### Organização Interna – Revista *Exame*

<i>Corpo da revista</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ponto de Partida</u>: matérias curtas sobre tendências e novidades que interessam ao público-alvo da revista</li> <li>• <u>Isto é com você</u>: segmento de matérias longas sobre tendências no mundo corporativo, novas oportunidades de carreira e mudanças comportamentais que melhoram o desempenho no trabalho</li> <li>• <u>Entrevista</u></li> <li>• <u>Livro do mês</u>: resumo de um livro de interesse do público-alvo</li> <li>• <u>Finanças de uma família</u>: matéria sobre como uma família deve administrar seus próprios recursos para quitar dívidas ou realizar sonhos materiais</li> <li>• <u>Prazer, Lazer e Saúde</u>: comportamento no trabalho, etiqueta, moda e saúde</li> </ul>
<i>Seções</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para você: editorial</li> <li>• Cartas: cartas e <i>e-mails</i> dos leitores</li> <li>• Como fazer tudo melhor: dicas para ser bem sucedido em situações difíceis no trabalho e na carreira</li> <li>• Por que amo o que faço: entrevista com um profissional bem sucedido</li> <li>• Para ler e aproveitar: resenhas de livros de interesse do público-alvo</li> <li>• Confessionário: depoimentos sobre como profissionais bem sucedidos que enfrentaram situações difíceis em suas carreiras</li> <li>• Stephen Covey: colunista, autor de “O 7 hábitos das pessoas altamente eficazes”; inserida em março</li> <li>• Idéias. com: coluna sobre Internet e tecnologia de informação, com Leandro de Paula; inserida em março</li> <li>• Foco na carreira: vários especialistas falando sobre questões de carreira; inserida em abril</li> <li>• Mister Max: coluna de Max Gehringer; fecha a revista, sempre com uma matéria do tipo “O que é... ?”</li> </ul>

A linguagem de *Você S. A.* é informal e coloquial. Focada no indivíduo, ela se vale de expressões populares e procura chamar a atenção para os conteúdos que podem ser aprendidos nas matérias e que podem ajudar na carreira profissional. O projeto gráfico privilegia tópicos numerados, boxes explicativos, testes, além de figuras e fotos quase sempre cômicas.

Ainda quanto ao projeto gráfico, de um modo geral, predominam capas com montagens de figuras e fotos, cujo resultado final é humorístico, ou tem um grande apelo visual.

Entretanto, foram recebidas várias críticas de leitores quanto ao aspecto das capas. Segundo Gomes, nas pesquisas realizadas junto ao público-leitor, constatou-se que as capas eram consideradas “infantis”, “caricaturais” ou “pouco sérias”. Por isso, decidiu-se mudar o padrão durante o ano 2001, eliminando-se as montagens.

Analisando as edições do ano 2000, constata-se o predomínio do tom prescritivo com uso intensivo de verbos no imperativo e das expressões “como”, “por quê”, “o quê”. Os verbos “ajudar”, “aprender” e “saber” também são predominantes, além do pronome “você”.

No que se refere ao conteúdo da revista, Basile afirma que *Você S. A.* é uma revista que as pessoas “usam” e tem um forte componente de auto-ajuda: as pessoas buscam nela orientação para o seu cotidiano no trabalho. Portanto, ela é generalista e aborda um leque amplo de questões comportamentais, desde como se relacionar com as pessoas até como se vestir no trabalho. Em suas palavras:

“A *Você* é hoje uma revista com uma base de leitores muito grande, portanto nós entendemos que ela significa muitas coisas para muitos públicos simultaneamente. Estou te dando o que acaba de sair das reuniões de pesquisa, não tem nem relatório sobre isto. É um pouco o meu *feeling* de muitos anos. Ela é uma revista instrumental no sentido

que as pessoas vão buscar uma ajuda para o seu cotidiano de trabalho. As pessoas guardam a *Você S. A.*, não guardam a *Exame* eventualmente, mas guardam a *Você S. A.* por que ela é atemporal, ela cuida de temas importantes. Ela é generalista. Ela tem uma coisa comportamental. As pessoas querem saber como elas devem fazer para se relacionar com o chefe, com o dono da empresa, com o competidor, com o subordinado. Elas querem saber qual é a etiqueta, se o sapato é redondo ou quadrado, se a saia está alta ou baixa. Trata-se de todo o composto de relações sociais e de trabalho que é de uma riqueza incrível. [...] Por isto, nós achamos também, esta é uma outra coisa importante na *Você*, que ela tem um forte componente de auto-ajuda. E nós estamos chegando a inúmeras conclusões a respeito, que é assim: país de democracia recente, que da democracia tem a liberdade, mas não tem as instituições sólidas, estabelecidas, fortes, onde você é muito carente de vida comunitária, você não tem apoio da sua comunidade, do bairro em que você mora, as pessoas não se visitam mais, as relações são desumanizadas, o cotidiano é burocrático, é indiferente, freqüentemente violento. E não está estabelecido ainda no Brasil como valor social, a generosidade, o altruísmo, a confiança e quem sabe a tolerância como valores importantes para ancorarem a vida em sociedade. É nesse ambiente que quando você lança uma revista como esta, as pessoas vão como ‘água no deserto’: ‘Meu Deus, é tudo que eu precisava!’ ”

Gomes concorda com o caráter instrumental da revista e afirma que *Você S. A.*:

“... é o único veículo de orientação de carreira que existe, então há uma ligação muito forte e até sentimental com a revista: o leitor arquiva as edições e tem uma relação muito forte com o que se escreve.”

Para os entrevistados, a revista funciona como um catalisador de mudanças no que se refere ao ambiente de trabalho e carreiras, além de contribuir muito para a profissionalização das pessoas no Brasil. Este impacto está para ser mensurado, pois será realizado o primeiro IQE da revista.

No que se refere à auto-ajuda, as opiniões de Gomes e de Mari são convergentes. Segundo Gomes:

“Fazemos auto-ajuda sim, mas queremos fazer isto com inteligência e não pela auto-ajuda em si. ‘Receita de bolo’ não funciona e acho até que os livros de auto-ajuda não vendem mais como antes: é algo que está sendo enterrado junto com a Era de Aquário. O momento de auto-ajuda está passando, não dá mais para fazer matéria do tipo ‘5 passos para o sucesso’: o leitor não é burro, ele sabe que não dá certo, que é pouco, ele é bem mais inteligente do que pensamos. Tivemos 3 anos de dose de auto-ajuda, mas agora o leitor quer outras coisas: está ficando repetitivo, gasto. Tem que ser útil, mas de um jeito diferente: que ele consiga extrair das matérias os conselhos, as técnicas que servem melhor para ele, para o caso dele.”

As observações de Gomes podem ser constatadas na seção “Cartas”. Predominam elogios, com destaque para depoimentos de leitores sobre a utilidade da revista em suas carreiras profissionais (em 2001 foi criada uma coluna especial dentro da seção para este tipo de declaração, a “Leitor S. A.”). No entanto, há algumas cartas de crítica a revista que sinalizam o desgaste apontado. Algumas abordam a superficialidade das matérias, a repetição e o foco excessivo em mitos de sucesso, como por exemplo, o MBA. Vejamos alguns exemplos:

Não houve algum engano na publicação da matéria? Os textos não seriam mais apropriados para alunos do primeiro grau? Quanta falta de imaginação e criatividade! *C. (edição de fevereiro).*

A revista tem fixação na necessidade de cursar um MBA. Sou analista de sistemas e formado em economia e administração empresarial na Alemanha e na Suíça. Já trabalhei em quatro continentes, e nunca senti falta de um MBA. Uma formação sólida, uma boa bagagem cultural, iniciativa e determinação me valeram mais que o título. *G. J. T. (edição de abril).*

Embora não seja um leitor dessa revista, como estudante de administração tive de ler a matéria “A difícil dança das mudanças” (janeiro) para um debate em sala de aula. Como você puderam fazer uma entrevista tão redundante e vazia? As perguntas são genéricas e abstratas. Espero que continuem a reproduzir a ignorância em seus leitores, diminuindo assim a minha concorrência profissional. Vocês lêem o que publicam? *F. B. (edição de junho).*

Tenho lido muito sobre investir na carreira por meio da participação em seminários, domínio de outro idioma e, principalmente, fazendo um MBA. Mas como ficam os profissionais de pequenas e médias empresas do interior, que no dia-a-dia fazem verdadeiros milagres para mantê-las em funcionamento? Em um processo de seleção, eles nem sequer são entrevistados, por não preencher esses requisitos. Não está na hora de reavaliarmos estes conceitos? *M. G. (edição de julho).*

A qualidade dos artigos de *Você S. A.* é muito variável. Parece que a revista é direcionada para profissionais recém-saídos da faculdade ou estudantes, pois os temas têm pouca profundidade. Por exemplo, dos artigos da edição de agosto, podem-se destacar alguns excelentes como os de Max Gehringer e C. K. Prahalad. Já o de Peter Drucker é incompleto quanto ao conteúdo e narrativa. E os artigos de Michio Kaku e de Renato Guimarães Ferreira não acrescentam nada de novo. Em resumo, a revista poderia ser um pouco mais homogênea, com

temas de maior objetividade e menos superficialidade para atrair profissionais mais experientes. *B. C. (edição de setembro).*

Achei evasiva e sem aprofundamento técnico a reportagem sobre currículo. Aliás, tenho notado que os assuntos importantes, e sobretudo as matérias de capa da *Você S. A.*, estão sendo tratadas de maneira pouco especializada e muito informal. *M. S. S. S. (edição de dezembro).*

Adicionalmente, há leitores que apreciariam mais objetividade, resumos e figuras. Vejamos alguns exemplos:

Ler de três a quatro páginas sobre um assunto chega a ser estressante. A *Você S. A.* é ótima, tem assuntos interessantes, mas algumas reportagens são longas demais. Acho que se revista fosse mais objetiva e mais ilustrada os leitores tirariam maior proveito. *M. D. S. (edição de novembro).*

Em relação ao caráter de “auto-ajuda” da revista, alguns leitores se manifestam favoravelmente:

No artigo “O que é... auto-ajuda”, o colunista Max Gehringer abusou de ironia. O termo auto-ajuda vem sendo usado de maneira pejorativa, mas se o assunto não fosse interessante não venderia milhões de livros. Ridicularizar os autores da neurolinguística seria o mesmo que zombar dessa maravilhosa revista que é *Você S. A.* *C. A. B. L. (edição de novembro).*

Tanto Gomes quanto de Mari afirmam que a revista precisa se renovar e entrar em uma fase mais madura, tornando as matérias mais aprofundadas e analíticas. No entanto, reconhecem que isto é difícil e que ainda estão testando alternativas:

começaram por uma mudança no projeto editorial, nas pautas e nas capas. Além disso, pretendem ampliar o público-alvo da revista para além do público corporativo, atendendo ao profissional de 25 a 40 anos de todas as áreas.

Para de Mari, a revista precisa também sair do eixo Rio-São Paulo e metrópoles e incluir outras regiões do país e o interior. Além disso, também deveria se aproximar mais da academia brasileira, pois sempre foi muito focada no que vem de fora e pouco na nossa própria realidade. Neste aspecto, aponta como dificuldade a ausência de pesquisas e trabalhos nacionais como fontes de consulta.

No que se refere ao processo de definição de pauta e ao desenvolvimento das matérias, Gomes e de Mari afirmaram que as idéias são colhidas em toda parte: revistas estrangeiras, livros, matérias de jornal, TV, fontes (consultores e pesquisadores), conversas e almoços com especialistas.

Segundo de Mari, como a equipe não é especializada em administração, utiliza-se muito manuais de referência, além de textos resumidos e de fácil leitura. As conversas com especialistas também são consideradas importantes, pois substituem a leitura de livros. Nas reuniões de pauta, realizadas no início e no final do mês, todos participam ativamente: as idéias aprovadas são realizadas pelos próprios proponentes.

Em *Você S. A.*, O caráter quase sempre elogioso das matérias em relação aos objetos e as dificuldades de aprofundamento, tópicos que serão aprofundados mais a frente, parecem estar relacionados com a demanda do público por textos de fácil leitura e também pela falta de formação especializada dos colaboradores, que abordam os assuntos de forma mais jornalística do que técnica.

### 1.1.c. Revista *HSM Management*

Para elaborar o perfil editorial da revista *HSM Management*, pretendíamos entrevistar o Diretor Editorial e um segundo profissional. No entanto, ele não nos concedeu a entrevista, alegando problemas de agenda, além de mencionar a política de revista de não divulgar sua estratégia. Desta forma, recorreremos a outras fontes para traçar o perfil: o *site* da revista na *Internet* e a algumas informações colhidas na “Carta ao Leitor” nas edições do ano 2000.

A revista foi lançada no Brasil em 1997 e declara ter atualmente 60 mil leitores. A maior parte dos assinantes se concentra nos Estados de São Paulo (50%), Rio Grande do Sul (11%) e Rio de Janeiro (11%).

O quadro a seguir traz algumas características gerais da publicação.

#### Quadro 6

##### Características Gerais – Revista *HSM Management*

Lançamento	1997
Público-alvo	Executivos e profissionais liberais (41% dos leitores), alta administração (29% dos leitores) e alta e média gerência (30% dos leitores)
Periodicidade	Bimestral
Tiragem média (2000)	60.000 exemplares

O Conselho Editorial é composto por figuras de destaque do mundo do *management*: Philip Kotler, Al Ries, Jordan Lewis, Richard Whiteley e outros. De acordo com o *site* da revista, a *HSM Management*:

“Reúne os artigos das maiores autoridades mundiais em *management* sobre os mais importantes temas da área em debate atualmente, além de entrevistas e conferências, mesas redondas, pesquisas e reportagens especiais feitas nas maiores empresas ao redor do mundo.”

O quadro a seguir, baseado nas edições do ano 2000, apresenta a organização interna da revista:

### Quadro 7

#### Organização Interna – Revista *HSM Management*

- Carta ao leitor: editorial
- Dossiê: conjunto de artigos sobre um tema específico
- Artigos sobre temas diversos (a distribuição varia de acordo com a edição):
  - Alta gerência
  - Empresas
  - Estratégia
  - Finanças
  - Formação
  - Marketing
  - Processos
  - Recursos Humanos
  - Tecnologia
  - *E-business*
  - Formação

Cada edição traz um dossiê sobre algum tema emergente e uma coletânea de artigos distribuídos entre as várias áreas de administração.

Tomando-se o conteúdo das edições do ano 2000, constatamos que a revista é composta por artigos traduzidos e adaptados das seguintes publicações: *Harvard Business Review*, *CIO*, *CFO*, *Sloan Management Review*, *Management Review*, *Strategy & Business*, *Fast Company*, *Organizational Dynamics*, *Inc.*, *The Mckinsey Quartely*, *Industrial Relations*, *Human Resources Planning*, *Sales & Marketing Management*.

Além das traduções, há também artigos, entrevistas e relatos de visitas às sedes de grandes corporações, feitas exclusivamente para a revista. Os autores são nomes conhecidos, considerados como gurus do *management*.

No que se refere ao conteúdo da revista, segundo o *site*:

“São textos das melhores publicações especializadas em todo o mundo e matérias exclusivas elaboradas por nossa equipe. Os vários campos de interesse do universo corporativo estão representados na revista, como gerenciamento, *marketing*, qualidade, recursos humanos, liderança, estratégia, reengenharia, *customer service*, finanças, tecnologia, meio ambiente e novas tendências econômicas, entre outros [... ] Os artigos da *HSM Management* ainda oferecem aos leitores a vantagem de poder ser lidos de duas maneiras: de forma profunda e detalhada, para quem precisa realmente se debruçar sobre o assunto, ou de modo rápido, para aqueles que pretendem apenas manter-se atualizados. Isso é possível, graças a notas, tabelas e resumos distribuídos pelas páginas com as principais informações selecionadas por nossa equipe.”

No que se refere ao processo de definição de pauta e desenvolvimento de matérias, a declaração de Carlos Alberto Júlio, Diretor Presidente, na *HSM Management* numero 23 de 2000, nos fornece algumas informações:

“Gostaria de falar um pouco sobre o nosso processo de produção. Começamos por extrair de um imenso conjunto de textos e artigos, publicados em todo o mundo nos mais diferentes veículos, o que realmente venha a ser novo e de impacto garantido no estilo de gestão dos homens e mulheres de negócios do Brasil e da América Latina. Depois de selecionados, os textos são traduzidos, sua linguagem adaptada ao estilo de leitura de que nosso leitor gosta, editados com todo carinho e, finalmente, impressos na qualidade que você conhece. Parece, então, que nosso trabalho está concluído, mas não é bem assim: é na melhoria profissional de nossos leitores e de seus negócios que nos realizamos. Queremos que sejam os mais bem informados e preparados. O número de textos e seu balanceamento têm tudo a ver com esse objetivo. São geralmente 17, entre artigos, entrevistas e reportagens, o que significa que a leitura de apenas um deles a cada três dias deixará você, leitor, nivelado a qualquer especialista em gestão, o tempo todo, sempre.”

Para finalizar o perfil da revista, vale ressaltar dois pontos.

Em primeiro lugar, os extratos destacados dos editoriais e do *site* apresentam um tom próximo do publicitário e tendem a exaltar as virtudes da publicação e a utilidade dos conteúdos, além de acompanharem o discurso dos gurus do *management*, cujos seminários e eventos são promovidos pela *HSM Cultura & Desenvolvimento*. Os editoriais refletem este tipo de discurso.

Numero 18: “**O futuro é hoje**. Ano 2000: o futuro já chegou. Esses e outros artigos certamente vêm jogar luzes sobre negócios e mercados do futuro – ou melhor, de hoje.”

Numero 19: “**A Internet na agenda do dia**. Com esses artigos, *HSM Management* e *HSM Cultura & Desenvolvimento* renovam seu compromisso com os leitores de abordar o novo, seja a *Internet*, as organizações não-máquinas, a nova gestão de custos ou o *marketing* de valor. Tudo que é ou precisa ser discutido no universo empresarial aparece nestas páginas.”

Numero 20: “**Influenciar o futuro incansavelmente**. ... *HSM Management* e *HSM Cultura & Desenvolvimento* esperam estar contribuindo mais uma vez para essa análise constante e incansável do futuro, tão essencial neste momento de mudanças, incertezas e, como não dizer, oportunidades.”

Numero 21: “**A reinvenção eletrônica**. E a *Internet* reinventou os negócios. É uma afirmação forte, mas esta respaldada, nesta edição, no artigo especial do *e-business*, por 20 especialistas multidisciplinares.”

Em segundo lugar, cabe salientar a inexistência de um esforço de adaptação dos artigos ao contexto nacional (embora os artigos sejam reescritos) e a exclusão da opinião de especialistas, consultores, professores e estudiosos locais no conteúdo exclusivo da revista.

#### 1.1.d. Revista *Harvard Business Review*

Para elaborar o perfil editorial da *Harvard Business Review*, utilizamos as informações disponíveis na própria revista, no seu *site* e outras páginas disponíveis na *Internet*.

A revista é uma das principais publicações da *Harvard Business School Publishing*, cuja missão é “melhorar a prática do *management* e o seu impacto na mudança do mundo”. Partindo deste propósito, a editora se propõe a criar produtos e serviços direcionados para os seus clientes: indivíduos e organizações que “acreditam no poder das idéias”. Busca então publicar idéias significativas de *experts* que terão impacto no mundo dos negócios por uma década ou mais.

A editora aponta entre os seus mais proeminentes autores membros da própria *Harvard Business School* como Rosabeth Kanter, Robert Kaplan, John Kotter e Michael Porter. Também publica trabalhos de “pensadores” do *management* como Arie de Geus, Gary Hamel, Charles Handy, Peter Keen, Regis Mckenna e C. K. Prahalad.

A revista foi lançada em 1922 e tinha em 2000 como editores seniores Nicholas G. Carr, Sarah Cliffe, Diane Coutu, Regina Maruca e Susy Wetlaufer e, como editores associados, David Champion e John Landry. O seu público leitor é predominantemente masculino (73%) e tem em média 43,7 anos de idade; 93% é graduado e 55% pós-graduado.

O quadro a seguir traz algumas características gerais da publicação.

## Quadro 8

### Características Gerais – Revista *Harvard Business Review*

Lançamento	1922
Público-alvo	Executivos, consultores e professores; foco na média e alta gerência
Periodicidade	Bimestral, até 2000
Tiragem média (2000)	250.000 exemplares

O quadro a seguir, baseado nas edições do ano 2000, apresenta a organização interna da revista:

## Quadro 9

### Organização Interna – Revista *Harvard Business Review*

- From de editors: mensagem dos editores aos leitores
- Forethought: notícias de tendências, pessoas e práticas no horizonte dos negócios
- Case Study: estudo de caso fictício, analisado por especialistas
- Extras: artigos diversos de interesse do público-alvo
- Articles: artigos sobre temas variados em administração, em todos níveis – indivíduo, grupo, organização, mercado e economia
- Books in review: resenhas de livros de lançamento recente
- Letters to the Editor: cartas dos leitores

Em sua agenda editorial, a *Harvard Business Review* se propõe a apresentar o que há de mais significativo no pensamento de *management* – as melhores práticas,

estudos de casos e perfis de liderança – introduzindo os leitores às novas idéias que podem ajudá-los a criar, conduzir e transformar seus negócios. Seu foco declarado é, portanto, na prática administrativa.

O conteúdo dos artigos compreende temas variados, em diferentes níveis: alianças estratégicas, desenvolvimento de novos negócios, histórias de negócios bem sucedidos, modelos de negócios, mudança organizacional, comunicação nas empresas, estratégia competitiva, gestão de conflitos, cultura corporativa, performance empresarial, criatividade, relações com clientes, estratégia digital, diversidade nas empresas, *e-commerce*, economia, educação, empreendedorismo, meio ambiente, ética, finanças, questões de gênero, globalização, relação governo empresas, recursos humanos, inovação, capital intelectual, gestão do conhecimento, liderança, novos modelos de gestão, estratégia de fabricação, marketing, fusões e aquisições, negociação, nova economia, setor não-lucrativo, comportamento organizacional, desenvolvimento de produtos e serviços, responsabilidade social, remuneração, gestão de operações, logística e *supply chain management*, trabalho em equipes, tecnologia, *venture capital*, corporações virtuais etc.

Os artigos são elaborados pelos próprios editores e por consultores, professores, executivos e “pensadores” do *management* em conjunto com os editores. O projeto editorial pode ser descrito como intermediário, com elementos de publicações acadêmicas e elementos de revistas de informação. Os textos têm destaques, ilustrações, “boxes” com informação adicional, tabelas e gráficos.

## 1.2. Editoras de livros de administração

### 1.2.a. *Editora Campus*

Para elaborar o perfil da *Editora Campus*, entrevistamos o Diretor Editorial Paul Christophe. Pretendíamos entrevistar também o Editor-Chefe, mas não foi possível devido a problemas de agenda.

A *Campus* surgiu em 1976 da associação entre uma editora holandesa e o atual Editor-Chefe, Cláudio Roitmuller, para publicação de livros acadêmicos na área de ciências sociais. Entretanto, logo se percebeu que a publicação de livros-texto não seria suficiente para viabilizar a editora.

Analisando-se outras alternativas, identificou-se a informática como um campo emergente e investiu-se em seu desenvolvimento. Na visão de Christophe, a decisão foi acertada, pois logo no primeiro ano, 1978, a editora publicou cerca de 70 livros de informática. Isso é significativo considerando que no ano 2001 seriam publicados 80 livros na área. Depois de 25 anos, a informática continua sendo um “carro-chefe”, mas a editora diversificou seu perfil.

A *Campus* continuou publicando livros-texto, mas não na área de ciências sociais e sim nas áreas de informática, administração e economia, focando sempre o público universitário. Ao longo do tempo, a *Campus* também passou a publicar livros de negócios para o público executivo. Abriu ainda um outro segmento de atuação: os livros de interesse-geral, voltados para “saúde” e “qualidade de vida” e também os livros de interesse geral voltados para a área de negócios, mas a partir de história e sociologia.

Para Christophe, a *Campus* tem a liderança no segmento de negócios. Sobre os concorrentes observa que: (a) a *Editora Negócio* não teria nem tamanho e nem

tempo de operação suficientes para ter uma participação maior no mercado, ainda que esteja se revelando pela constância e relativa liderança em lançamentos; (b) a *Makron* estaria passando por um período conturbado, com sua venda para a *Pearson*; (c) a *Futura*, que também atuava neste campo, aparentemente desistiu; e (d) a *Qualitymark* ainda tem uma participação de mercado muito pequena.

O quadro a seguir traz algumas características gerais da *Campus*.

### Quadro 10

#### Características Gerais – Editora Campus

Fundação	1976
Linha Editorial	Informática, livros-texto, negócios e interesse geral
Público-alvo	Programadores e profissionais leigos; universitários na área de informática, administração e economia; mídia e alta gerência; outros

As decisões editoriais na *Campus* são tomadas pelo Editor-Chefe, Cláudio Roitmuller (economista), pelo Diretor Editorial, Paul Christophe (formação em direito) e pelo Gerente Editorial, Ricardo (formado em letras). Os dois primeiros fazem todas as escolhas de títulos. O Gerente Editorial cuida dos projetos e do desenvolvimento de livros-texto, porém também neste caso as decisões principais são tomadas pelo Editor-Chefe e pelo Diretor Editorial.

No que se refere à área de negócios, os livros são classificados em séries: *Harvard Business Review*, *Harvard Compact*, *MBA*, *MBA Compact*, livros para *Dummies* etc. Há também uma classificação por área: *marketing*, contabilidade, gestão etc. Nas séries, a diferenciação manifesta-se pela identidade visual, pelo conteúdo e pelo

preço. Algumas séries são mais caras e voltadas para o público acadêmico; outras são mais baratas, apresentam tratamento menos aprofundado dos temas e são mais instrumentais, sendo voltadas para o público executivo.

O objetivo original das séries é criar uma noção de coleção. Porém, segundo o entrevistado, isso ainda não deu certo no Brasil, pois os livreiros não costumam expor os livros da série juntos. Assim, o conceito de série funciona melhor em vendas diretas para empresas do que nas livrarias.

Na visão do entrevistado, o público executivo tem dificuldade de acompanhar o ritmo da nova economia, da sociedade do conhecimento e informação e precisa estar preparado para os desafios que as mudanças impõem: um executivo precisa saber para poder ensinar, para poder traçar as diretrizes da empresa.

Por isso, os livros da *Campus* procuram oferecer a estas pessoas conteúdo equivalente ao de um curso de “educação continuada”, consoante com a visão de estar sempre aprendendo, sempre se atualizando e sempre sintonizado com o que os grandes centros formadores de opinião, norte-americanos e ingleses, estão fazendo. Raciocínio similar vale no ambiente brasileiro, procurando-se acompanhar o que as “cabeças” (profissionais renomados) estão pensando e têm condições de passar para o público interessado.

A proporção entre títulos nacionais e estrangeiros varia muito de acordo com a área. Em informática e negócios predominam autores estrangeiros (95% e 80%, respectivamente). Em livros-texto e interesse geral há uma participação maior de autores nacionais (50% e 40% respectivamente).

Na área de informática quase não há adaptação do conteúdo. A interferência é mínima e até a apresentação do livro e as capas são copiadas: a tradução é uma reprodução do original norte-americano. Já na área de negócios, a capa, a diagramação e o papel são decisões da editora. Ocorrem também interferências no

conteúdo, como a adaptação dos dados e a inserção de exemplos brasileiros. Segundo o entrevistado, a modificação visual dos livros de negócios é importante no mercado brasileiro, pois o público é atraído por capas mais coloridas, “divertidas” e charmosas. Conforme declarou:

“Os norte-americanos estão preocupados com a informação: então a capa só tem um fundo uniforme e letras enormes, sem nenhum charme ou ilustração especial. Os europeus também são assim, até pior: uma capa branca, o título e só. E na Europa eles consomem livros com muita avidez. E aqui é bem mais difícil, pois há diferenças de hábitos de leitura, poder aquisitivo.”

No Brasil, a diagramação também é diferente: o tamanho das letras é maior, bem como as entrelinhas, pois o brasileiro se cansa da leitura se ela é muito densa. Em suas palavras:

“O público acadêmico acaba lendo, mas porque tem que estudar para a prova. Já o executivo se vê uma letrinha muito chata e uma capa sem charme, não compra. Ou compra e não lê, porque ele acha ruim de ler.”

No que se refere ao desenvolvimento de livros-texto por autores nacionais, a editora também interfere no processo, pois desenvolve a visão do mercado, mapeia a concorrência na disciplina e procura as lacunas as serem preenchidas. Para Christophe, apesar de existirem os grandes clássicos, a preferência nas universidades vem sendo cada vez mais por autores nacionais, pois eles estão mais cientes de nossa realidade e de nosso mercado. Para Christophe:

“Já há uma confiança de que o autor nacional é melhor do que o estrangeiro, pois está lidando com a realidade brasileira. O Porter, o Drucker e o Kotler acrescentam, mas estão examinando a realidade

deles, usam ‘cases’ e exemplos norte-americanos. Isto tudo é ilustrativo e até acontece por aqui, mas é diferente se você cria um ‘case’ brasileiro.”

Quanto à escolha dos títulos publicados, o entrevistado declarou que:

“... não existe fórmula, não dá por exemplo para dizer que um autor que fez sucesso nos EUA vai fazer sucesso no Brasil. O Hammer por exemplo foi um sucesso com o ‘Reengenharia’, mas o segundo livro foi um fracasso. Há uma série de fatores que se agregam para tornar o livro um sucesso: o tema, o autor, a conjuntura. Nós procuramos fazer a escolha mais científica possível, não é só *feeling*: tem que ter um embasamento. A *Internet* ajuda muito, pois tornou as pesquisas mais fáceis: se vou fazer um livro sobre gestão de conhecimento, é fácil conseguir uma lista do que já existe e então estabelecer parâmetros de diferenciação, achar um nicho a ser explorado.”

Quanto à influência dos livros nas empresas e nos processos decisórios, para o entrevistado:

“A nossa esperança, ‘sonho’, é ter uma interferência para melhor, para ajudar a melhorar o fluxo de conhecimentos nas empresas, ou que vá fazer com que ela mude a estratégia, a visão, a missão. Que o livro tenha impacto positivo sobre a realidade da empresa ... Esta seria a situação ideal, mas isto nem sempre acontece. Às vezes o livro tem um grande impacto, às vezes não tem impacto nenhum, às vezes o cara compra e joga na gaveta, ou faz só uma leitura diagonal, que é bem típica do público executivo ... Mas o livro sempre acaba deixando algo na cabeça do leitor. Alguma dúvida aparece, algum incômodo causa e isto acaba impulsionando para a mudança e para a ação. É o

caso do ‘Reengenharia’, por exemplo. Na época alguns falavam bem, outros mal, mas só se falava disto.”

A entrevista realizada na *Campus* revela dois aspectos importantes a serem considerados no que se refere ao leitor de obras de negócios. O primeiro aspecto é percepção da afinidade com textos de fácil leitura e grande apelo visual, o que é coerente com a grande inserção das revistas populares de gestão junto a este público, bem como a preferência por textos de teor mais jornalístico do que técnico-científico, inclusive nos meios acadêmicos.

O segundo aspecto é que, apesar da predominância de títulos estrangeiros no conjunto da produção da editora, há uma demanda crescente por parte do público leitor de livros elaborados por autores nacionais e que derivem ou se dirijam à nossa realidade.

### 1.2.b. *Makron Books*

Para elaborar o perfil da Editora *Makron Books*, entrevistamos o Diretor Presidente Milton Mira, que é o principal responsável pelas decisões editoriais. Mira foi Diretor Geral da Editora *McGraw-Hill* de Portugal e veio para o Brasil em 1984 para reorganizar a área editorial da *McGraw-Hill* brasileira.

Ao chegar ao Brasil, ele foi surpreendido por uma decisão da corporação de fechar a editora, mas aceitou a oferta de comprar a empresa. Em seguida, Mira reorganizou a área editorial, voltada para livros universitários, inserindo-se na área de informática, à época em ascensão. Conseguiu desta forma reverter a situação de declínio da empresa.

A partir de 1986, Mira também entrou na área de negócios, publicando o *best-seller* “Marketing de Guerra”, de Al Ries. Com o sucesso, continuou editando livros de

negócios a partir das tendências observadas no mercado, como a onda da qualidade total, na Era Collor. Em 1990, a empresa passou a se chamar *Makron Books*.

Entre 1998 e 1999, as editoras internacionais começaram a sondar o mercado editorial brasileiro, visando processos de fusões e aquisições. No ano 2000, a *Makron Books* foi incorporada à *Pearson Education*, um grupo inglês que é responsável pelo *Financial Times*, pela *Longman* (ensino de inglês), pela *Addison Wesley* e pela *Prentice Hall*. O selo *Makron Books* foi mantido e Milton Mira passou a ser presidente da *Pearson Education do Brasil*.

O quadro a seguir traz algumas características gerais da editora.

### Quadro 11

#### Características Gerais – *Makron Books*

Fundação	1984; em 1990, passa a se chamar <i>Makron Books</i>
Linha editorial	Foco em livros de gestão e informática
Público-alvo na área de gestão	Executivos de todos os níveis, empreendedores e consultores, interessados em informações úteis e estruturadas para resolução de problemas pessoais e profissionais e também das empresas as quais eles dirigem ou das quais são proprietários

Na *Makron Books*, as decisões editoriais são tomadas por Mira. Na sua interpretação, um livro de negócios é um veículo que contém informações úteis e estruturadas nos níveis de conhecimento que interessam às pessoas.

Os livros da *Makron Books* em negócios se dirigem para três tipos de público nas empresas. Segundo um exemplo citado pelo entrevistado, um livro sobre liderança

pode se direcionar para os executivos que tomam decisões e “pensam” a empresa (nível estratégico), para os gerentes (nível tático), ou para os funcionários de linha de frente (nível operacional), que vêm a questão da liderança de baixo para cima.

No que se refere à visão da demanda do público-leitor, segundo Mira:

“É uma questão de ameaça ou oportunidade. Ou eles se sentem ameaçados e querem resolver seus problemas, ou eles buscam oportunidades na área de negócios.”

Quanto à influência dos livros no processo decisório nas empresas, Mira observa o seguinte:

“Desde que as pessoas recebam as informações e pratiquem elas influenciam decisivamente em qualquer situação. Os livros servem de base para as pessoas tomarem as decisões, mas as decisões dependem delas.”

Para Mira, os compradores de livros de negócios efetivamente lêem os livros que compram, mas lêem muito mais do que têm oportunidade de praticar, pois a realidade impõe barreiras às mudanças e à implementação dos conteúdos aprendidos.

O entrevistado acredita que os livros são lidos porque são comentados pelos leitores nas feiras e eventos de *management*, mas reconhece que o leitor brasileiro gosta de textos que tenham *cases* e histórias; ou seja, analogias com a vida ou negócios reais. De acordo com seu depoimento, um livro de negócios de sucesso vende entre 2000 a 3000 cópias. E de um modo geral, estes livros não são longos: costumam ter entre 180 a 250 páginas.

Editar um título de sucesso é uma decisão racional, que depende de conhecimento das necessidades do mercado e das tendências. A divulgação do livro também é considerada fundamental e aqui os veículos utilizados são as assessorias de imprensa, a mala direta, os *press release*, e a colocação estratégica dos livros nos pontos de venda, nas feiras e nos eventos.

No que se refere aos livros de auto-ajuda, o entrevistado observa que há os livros do tipo *how to* (como fazer) e uma demanda por analogias, do tipo *cases*, com exemplos e histórias. Os livros da auto-ajuda teriam um conteúdo mais “comportamental”, “filosófico” e mesmo “espiritual”, como as obras de Lair Ribeiro e Roberto Shiniashiki. Para o entrevistado, o sucesso deste tipo de livro deve-se ao fato das pessoas buscarem ajuda e apoio para conduzir suas vidas.

Entre as publicações na área de negócios, 60% são traduzidos e 40% são nacionais. Segundo o entrevistado, no que se refere aos títulos nacionais, na maioria das vezes o autor já tem o texto pronto: a intervenção da editora ocorre por meio da avaliação do conteúdo e de sugestões de alterações. Para Mira, os autores nacionais precisam focalizar mais os textos: um livro não pode ser direcionado ao mesmo tempo para estudantes e executivos, pois as necessidades e o nível de conhecimento é totalmente diferente.

O entrevistado também fez uma interessante declaração sobre a área de negócios:

“A área de negócios é baseada em tendências, mas em determinados períodos não ocorrem tendências ... Hoje estamos passando por um vazio enorme: nós não temos grandes tendências. Eu estive na feira de Frankfurt e observei que as editoras de negócios não têm assunto para publicar. De um modo geral, eles estão voltando a publicar livros sobre liderança ... Isto por que no mundo hoje com esta conturbação toda, as pessoas estão querendo alguém que vá resolver os problemas da empresa: daí a figura do líder, pois representa a busca de alguém

que conduza as coisas. Mas isto me parece mais coisa de momento do que tendência.”

Segundo Mira, estamos diante de um repetição de temas e da ausência de novidades. Diante deste vácuo, dois temas tendem a se consolidar: a criatividade e a tomada de decisão, com a ação conseqüente.

Mira acredita que há necessidade de uma grande mudança nos métodos de ensino, pois os professores estão sendo cada vez mais questionados pelos alunos – já não são mais agentes do conhecimento, mas facilitadores. No campo da administração, menciona como exemplo os manuais de Idalberto Chiavenato, cujos direitos vendeu para a *Editora Atlas*, e estão sendo cada vez mais contestados nas universidades. Segundo o entrevistado, os livros didáticos em administração precisam ser cada vez mais contextualizados e atender à realidade local.

A entrevista realizada na *Makron Books* aponta três questões importantes. A primeira questão é o esgotamento dos temas e das fórmulas de sucesso. A segunda questão é a necessidade de produzir livros didáticos e de negócios que atendam cada vez mais às demandas locais. A terceira questão é a crise no ensino universitário, em particular o ensino de administração, o que sinaliza a necessidade de modificar os métodos de ensino, bem como o conteúdo do material didático utilizado nos cursos.

### 1.2.c. *Negócio Editora*

Para elaborar o perfil da *Negócio Editora* entrevistamos o seu proprietário e Editor-Chefe, Marcelo Cândido de Melo, e também a Gerente Editorial, Dida Bessana.

A editora tem 5 anos de existência e foi fundada por Cândido de Melo, que é administrador de empresas e sua esposa, que é *designer*. Começou focada em

negócios e administração e depois expandiu sua linha editorial, criando o selo *Allegro* em 1998, conduzido pela historiadora e produtora editorial Dida Bessana. Atualmente tem 65 títulos publicados: 50 pela Negócio e 15 pela Allegro.

O primeiro livro lançado pela editora foi “Um pavão na terra dos pingüins”, que é uma fábula de negócios: não teve grande sucesso a princípio, mas hoje caminha para a quarta edição. Na opinião do Editor-Chefe, o título não ajudou, pois não fazia referência direta ao *management*.

O primeiro *best-seller* da editora foi “Elegância”, livro com dicas para os executivos se vestirem. Este livro havia sido rejeitado pela *Companhia das Letras*. Então, o Editor-Chefe da *Negócio* sugeriu para o autor, Fernando de Barros, adaptar a obra para o público executivo e o resultado foi um grande sucesso editorial. O segundo sucesso da editora foi “Ah! Se eu soubesse...”, sobre o que as pessoas bem sucedidas gostariam de ter sabido há 25 anos. A obra ainda é o principal *best-seller* da editora. Segundo Cândido de Melo, o livro é simples, com trechos curtos, fáceis de ler e que estimulam a releitura.

O quadro a seguir traz algumas características gerais da editora.

## Quadro 12

### Características Gerais – *Makron Books*

Fundação	1996
Foco editorial	Temas em administração: <i>marketing</i> , finanças, recursos humanos, gestão, estratégia etc.
Público-alvo na área de negócios	Média e alta gerência

De acordo com Cândido de Melo, a linha editorial é ainda difusa, mas há um desejo de criar linhas e coleções. Para Dida Bessana, a missão da *Negócio*, presente na contracapa de todos os seus livros, define bem sua linha editorial:

“Levar ao leitor informações e diferenciais competitivos, questionamentos profissionais e pessoais, tendências, novas formas de abordagem, visando o desenvolvimento máximo de nossa sociedade. Estar sempre nos antecipando em busca do capital maior: a informação inserida no seu contexto global ou nas peculiaridades da nossa cultura. Incentivar com práticas e produtos a ética e a responsabilidade social nas empresas. Garantir qualidade e seriedade, na procura do equilíbrio da vida e na valorização da criatividade.”

Na visão de Cândido de Melo, tanto pela linha de preço, como pelo posicionamento gráfico, seus livros são mais elaborados que os concorrentes. Este seria seu diferencial. Ele considera que o seu grande concorrente é a *Campus*, que tem suporte de um grupo internacional e portanto, maior poder de barganha para comprar e negociar títulos.

Cândido de Melo observa uma “invasão” de empresas estrangeiras, que estão comprando as editoras locais, como aconteceu com a *Pioneira* e a *Makron*. Um outro problema enfrentado no mercado de livros é o poder das livrarias: como os preços são tabelados pelas editoras, os livreiros sempre procuram negociar os maiores descontos possíveis para aumentar a margem de lucro nas vendas.

No que se refere às demandas dos leitores, Cândido de Melo acredita que o público tem uma visão completamente errada dos livros, pois cobra deles mais do que eles podem realmente oferecer:

“Um livro não é uma camisa, não é algo que foi feito para se gostar do começo ao fim, mas para despertar, para mostrar outros pontos de vista,

para refletir. Os livros são heterogêneos: o autor às vezes é ótimo em alguns pontos, mas não é em outros. Ele não é necessariamente uma ferramenta de ação imediata como as pessoas querem e talvez por isto os livros vendam tão pouco. Alguns poucos livros conseguem ser isto. As pessoas vivem buscando livros fantásticos, mas eles são poucos. Além disso, a função do livro não é ser fantástico, mas servir de apoio para reflexão, formação de opinião. É algo para médio e longo prazo.”

Dos títulos da *Negócio*, 60% são estrangeiros e 40% nacionais. Dos 40% nacionais, cerca de 70% precisou de desenvolvimento adicional para ser publicado. Na visão de Cândido de Melo, é difícil encontrar bons autores na área de negócios e mesmo pessoas qualificadas para dar suporte no desenvolvimento deste tipo de livro, pois a maioria prefere atuar no mercado de trabalho, onde as remunerações são mais altas. Por outro lado, também é complicado intervir no conteúdo de um livro, pois é preciso lidar com o ego do escritor.

O percentual de traduções é grande por que é mais fácil fazer este tipo de trabalho, embora haja dificuldade para encontrar bons tradutores. Por outro lado, Cândido de Melo reconhece que há uma grande demanda por conteúdos nacionais, adaptados à nossa cultura. Na época da entrevista, a *Negócio* acabara de lançar um livro de *marketing* de um autor nacional, com casos brasileiros. Segundo o entrevistado:

“O Kotler é ótimo, mas vem para o Brasil uma vez por ano e está falando coisas de uma outra realidade!”

O Editor-Chefe da *Negócio* também fez considerações interessantes sobre o ciclo de vida de um livro de negócios:

“O ciclo de vida destes livros é instantâneo! Tem livro que vende 1200 exemplares, depois 200, 100 e se ele morrer, 10. Há sim os *back list*, que vendem mesmo depois de 1 ano: a editora é mais valiosa quanto

maior o percentual de *back list* que ela tenha, porque demanda menos investimento para fazer um faturamento. A minha taxa de *back list* não é das melhores, mas isto é geral no setor.”

Na sua visão, isto ocorre porque não há espaço para colocar os livros no mercado e a imprensa em geral é muito fechada no que se refere à divulgação: não se cobre os lançamentos, não se discutem as posições dos autores e há poucas pessoas dispostas a fazer resenhas. Além disso, os jornais falam muito pouco sobre a administração de empresas no Brasil. A Folha e o Estado, por exemplo, se restringem a traduções do *Wall Street Journal* e outros similares.

Cândido de Melo também acredita que as pessoas querem crescer na vida, mas sempre pelo caminho mais curto. Neste contexto, a leitura acaba ficando em segundo plano, pois é um processo lento, pouco interativo e vem perdendo espaço diante das novas tecnologias de informação:

“Acaba sendo uma competição desleal! Você acaba sendo chato e jurássico diante das outras mídias que são muito rápidas.”

O entrevistado acredita que seria possível atrair mais leitores reduzindo a complexidade dos conteúdos, mas reconhece que é difícil chegar a um produto satisfatório. Cita como exemplo a série de livros de *management* da *Folha de São Paulo*, que é ricamente ilustrada e tem um conteúdo simples:

“Eu não consigo ir para um nível tão baixo quanto isto, mas não consigo fazer uma coisa melhor! Será que tem este desejo do público de algo intermediário ou não? Por exemplo, você lê o livro ‘Como gerenciar projetos’ e vai partir para quê? Para que um negócio deste da Folha? ... É um livro quase revista!”

As entrevistas realizadas na *Negócio* revelam duas questões importantes. A primeira questão é a existência de uma demanda por títulos nacionais e obras adaptados a realidade local, mas ao mesmo tempo a dificuldade de desenvolver livros de administração no Brasil. A segunda questão é concorrência enfrentada pelos livros em relação às revistas e mídias eletrônicas, que são vistas como ameaça.

## 2. ANÁLISE DE CONTEÚDO

### 2.1. Análise de conteúdo das revistas

#### 2.1.a. Categorias de análise

A condução da análise de conteúdo foi realizada sobre as 4 revistas mencionadas, nos números publicados no ano 2000:

- *Exame*: números 705 a 730.
- *Você S. A.*: números 19 a 30.
- *HSM Management*: números 18 a 23.
- *Harvard Business Review*: volume 78, números 1 a 6.

Em cada uma das revistas, foi escolhida para análise a seção de artigos, considerada a que melhor reflete a publicação e sua linha editorial. Tal opção permitiu também maior coerência nas comparações.

- *Exame*: artigos da seção “Sua Excelência” e matérias de “Marketing”, “Administração”, “Gestão”, “Vida Executiva” e “Perfil”.
- *Você S.A.*: artigos da seção “Isto é com Você”.
- *HSM Management*: seção de artigos e “Dossiê”.
- *Harvard Business Review*: seção de artigos.

Com base no procedimento metodológico comentado em seção anterior, e a partir de um exame preliminar dos artigos e de uma análise dos perfis, estabelecemos as seguintes categorias de análise:

- Nível do objeto dos artigos: refletindo o foco definido pelo autor.
- Posicionamento diante do objeto: refletindo o posicionamento do autor diante do objeto ou tema tratado.
- Área: correspondendo aos principais campos de estudo e prática da administração de empresas presentes nos artigos.
- Tema abordado: correspondendo aos assuntos tratados com maior frequência nos artigos.

Para cada uma das categorias foram estabelecidos tópicos de classificação:

- Nível do objeto dos artigos: micro (indivíduo); médio (organização) e macro (economia, setores industriais, relações entre organizações).
- Posicionamento diante do objeto: crítico – o objeto é avaliado de forma predominantemente negativa ou crítica; neutro – o objeto é avaliado de forma

descritiva, técnica ou neutra; e elogioso – o objeto é tratado de forma que seus aspectos positivos são ressaltados.

- Área: recursos humanos; *marketing*; finanças; *management*; operações e logística; *e-business*; formação e carreira.
- Tema abordado: cultura organizacional; estratégia; liderança; trabalho em grupo; recursos humanos; poder, conflito e controle; relações humanas e comportamento; desenvolvimento e competências; *Internet*; tendências sócio-econômicas e políticas; empresários e empresas; conselhos e receitas de gurus do *management*.

### 2.1.b. Análise

Uma análise geral mostra o *e-business* como uma tendência marcante no ano 2000. Nas revistas *Exame*, *HSM Management* e *Harvard Business Review* o tema foi tratado em cerca de 20% dos artigos. Além disso, o assunto esteve presente em 20% das matérias de capa da revista *Exame* e foi objeto de um dossiê na *HSM Management*.

Seguindo a tendência, a *Exame* também criou a seção “Exame Digital” que ao longo do ano se transformou no encarte “Negócios Exame”. Em *Exame* e em *Você S. A.* também se destacaram o enfoque em relações humanas e comportamento, que foi assunto de 20% e 25% das matérias de capa, respectivamente.

Nas quatro revistas, as seções de entrevistas envolveram profissionais que se destacaram no mundo dos negócios: consultores, professores e executivos. Vale notar que tanto em *Exame* como em *HSM Management* nenhum brasileiro foi entrevistado durante o ano 2000.

### 2.1.b.1. Nível de análise

A análise de conteúdo revela que os artigos tendem a focalizar predominantemente os níveis micro (indivíduo) e médio (organização), como comprovam os dados do quadro a seguir.

*Você S.A.* se sobressai no que se refere ao foco no indivíduo. Nas demais publicações, a organização é privilegiada, mas tanto em *Exame* como em *HBR* o indivíduo também ocupa posição relevante.

#### Quadro 13

##### Nível de Análise

Nível	<i>Exame</i> (n=105)	<i>Você S. A.</i> (n=76)	<i>HSM</i> (n=98)	<i>HBR</i> (n=41)
Micro	38,0%	73,4%	14,3%	31,7%
Médio	51,4%	25,0%	55,1%	43,9%
Macro	14,3%	10,5%	29,6%	29,2%

Observações: (1) Alguns artigos apresentaram mais de um nível de análise.

(2) As áreas hachuradas representam os percentuais mais altos.

### 2.1.b.2. Posicionamento diante do objeto

Quanto ao posicionamento, o enfoque elogioso e neutro é predominante nas quatro revistas analisadas. *HSM Management* e *HBR* apresentam uma distribuição mais equilibrada entre os dois enfoques; já *Exame* e *Você S. A.* se destacam no

posicionamento elogioso. Em todas as publicações, artigos com abordagem crítica são raros.

### Quadro 14

#### Posicionamento diante do Objeto

Posicionamento	Exame (n=105)	Você S. A. (n=76)	HSM (n=98)	HBR (n=41)
Elogioso	67,6%	67,1%	42,0%	56,1%
Neutro	26,7%	28,9%	38,8%	41,5%
Crítico	5,7%	4,0%	3,2%	2,4%

Observação: áreas hachuradas representam os percentuais mais altos.

#### 2.1.b.3. Áreas da Administração

No que se refere às áreas da Administração, *management* e recursos humanos são destaques em *Exame*, *Você S. A* e *HBR*. A área de *marketing* aparece em terceiro lugar na *Exame*, *HSM* e *HBR*.

Por outro lado, as áreas de finanças e operações são, em geral, tratadas em pequeno número de artigos. A *HSM* é uma exceção, pois aborda mais o tema finanças do que as outras publicações analisadas.

### Quadro 15

#### Áreas da Administração

Área	Exame (n=105)	Você S. A. (n=76)	HSM (n=98)	HBR (n=41)
<i>Management</i>	29,8%	26,3%	43,8%	43,8%
Recursos Humanos	35,6%	46,1 %	10,3%	26,8%
<i>Marketing</i>	20,2%	1,3%	25,5%	24,4%
Formação/Carreira	5,8%	26,3%	4,1%	—
Finanças	5,8%	—	11,2%	2,5%
Operações	2,8%	—	5,1%	2,5%

Observação: áreas hachuradas representam os percentuais mais altos.

#### 2.1.b.4. Temas tratados

No que se refere aos temas tratados, tomando-se em primeiro lugar as publicações, constata-se focos específicos e diferenciados: *Exame* dá maior ênfase para casos de empresas e empresários; *Você S. A.* focaliza com prioridade o indivíduo e temas relacionados a carreira e formação; *HSM* dá grande espaço para as idéias dos gurus do *management*; e a *HBR* apresenta foco sobre tendências econômicas e em gestão.

Tomando-se os temas, constata-se um foco generalizado sobre tendências sócio-econômicas, tendências empresariais e *e-business*.

### Quadro 16

#### Temas Tratados

<b>Tema</b>	<b>Exame (n=105)</b>	<b>Você S. A. (n=76)</b>	<b>HSM (n=98)</b>	<b>HBR (n=41)</b>
Relações humanas e comportamento	12,4%	15,8%	3,1%	7,3%
Ferramentas de RH	12,4%	11,8%	7,1%	12,2%
Liderança	4,8%	10,5%	3,1%	14,6%
Oportunidades de carreira	2,8%	21,0%	—	—
Formação e competências	11,4%	19,7%	9,2%	4,9%
Tendências sócio-econômicas e empresariais	16,2%	15,8%	16,3%	24,4%
Empresários e Empresas	22,8%	3,9%	15,3%	12,2%
Conselhos de gurus do <i>management</i>	14,3%	11,8%	22,4%	7,3%
<i>E-business</i>	18,0%	7,9%	19,3%	17,1%
Ferramentas de <i>marketing</i>	8,6%	1,3%	18,4%	14,6%
Ferramentas de finanças	4,8%	—	11,2%	7,3%
Poder, conflito e controle	5,7%	—	3,1%	4,9%
Ferramentas de operações	1,9%	—	5,1%	2,4%
Estratégia	1,9%	—	12,2%	—

Observações: (1) Alguns artigos podem ser classificados em mais de um tema.

(2) As áreas hachuradas representam os percentuais mais altos.

## 2.2. Análise dos livros mais vendidos

### 2.2.a. Áreas de interesse do público e tendências

A análise das seções de resenhas de *Exame* e *Você S. A.* revelou que a mídia de negócios costuma tratar prioritariamente de livros populares de gestão, obras de apelo comercial, leitura fácil, pouco críticas e reflexivas e orientadas para a divulgação ou popularização de idéias administrativas.

Na seção “Livros” da *Exame* foram resenhados 56 títulos. Deste total, 57% podem ser classificados como livros populares de gestão. Em *Você S. A.*, entre os 12 títulos analisados na seção “Livro do mês”, 10 são livros populares de gestão. Na seção “Para ler e aproveitar” foram comentados 16 títulos: 10 são livros populares de gestão e 3 se enquadram na categoria de auto-ajuda.

Analizamos também a lista de livros mais vendidos publicada nas edições de *Exame*. Verificamos que títulos participantes da lista sofrem mudanças constantes, sobre provável influência do esforço de lançamento e de divulgação.

No caso dos livros sobre *e-business*, “Clientes. com” e “Como vender seu peixe na Internet”, por exemplo, as resenhas na seção “Livros” no número 713 foram seguidas pela permanência do livro resenhado na lista dos mais vendidos por algumas quinzenas. Já “Pai Rico, Pai Pobre” que foi resenhado no número 720, aparece em primeiro lugar na lista no número 721 e permanece entre os cinco mais vendidos até o final do ano.

Na área de “Economia e Negócios”, Philip Kotler aparece como líder absoluto: “Marketing para o século XXI” permaneceu 24 quinzenas na lista e “Administração de Marketing” apareceu em 16 quinzenas. Outro destaque é “A arte da guerra”, de

Sun Tzu, que permaneceu durante 16 quinzenas da lista. Merece também menção “Como vender seu peixe na Internet”, que permaneceu 9 quinzenas na lista.

Dentro de “Carreira e vida e executiva”, a liderança ficou para “Ah! Se eu soubesse” de Richard Adler, que permaneceu 23 quinzenas na lista. Em seguida destacaram-se: “Socorro! Preciso de motivação”, de Luiz Marins Filho – 14 quinzenas, “Seu futuro financeiro”, de Louis Frankenberg, – 13 quinzenas, “Gestão de sonhos: Lições de Amyr Klink para o trabalho e a vida pessoal”, de Sérgio de Almeida – 11 quinzenas, “Pai rico, pai pobre”, de Robert Kiyosaki e Sharon Lechter – 8 quinzenas consecutivas logo após o seu lançamento.

De um modo geral, a lista dos mais vendidos revela três tendências no que se refere à demanda dos consumidores: livros sobre tendências e técnicas; livros sobre relações humanas e comportamento no trabalho e livros sobre finanças pessoais. Pode-se tomar como hipótese que o mercado brasileiro acompanha (ou mimetiza), com algum atraso, o mercado norte-americano, no qual tais temas vêm se desenvolvendo há algum tempo. Tal comportamento pode ser explicado pelas ligações entre geradores de conteúdo locais e estrangeiros. Editores de livros e revistas participam de feiras fora do Brasil e identificam constantemente lançamentos e novidades.

Procurando atender esta demanda, o mercado editorial vem lançando livros e revistas voltadas para estas questões. No campo de tendências e técnicas, em 2000 houve lançamentos de livros sobre *e-business*, nova economia e *marketing*. É conveniente observar que a *Exame* vem testando a demanda do mercado em relação a uma revista voltada para a área de *e-business* e nova economia: o encarte “Negócios Exame”.

No campo das relações humanas e comportamento observa-se que muitos livros são lançados, mas poucos conseguem se manter por muito tempo na lista de mais vendidos. As variações no campo de “Carreira e Vida Executiva” é bem maior do

que na área de “Economia e Negócios”: vários títulos aparecem apenas uma vez e em seguida saem da lista.

O campo das finanças pessoais é mais recente, mas vem conquistando uma fatia cada vez maior de público. Os primeiros sinais de demanda por este tema foram a seção “Finanças de uma família”, em *Você S. A.*, e o livro de Louis Frankenberg “Seu futuro financeiro”, seguido por “Pai rico, Pai pobre”, de Robert Kiyosaki e Sharon Lechter. Este último deu origem a uma série, tendo como lançamentos: “Filho rico, Filho vencedor” e “Independência financeira: o guia do pai rico”. Procurando explorar a demanda por conteúdo relacionado a finanças pessoais, recentemente o Grupo Exame lançou a revista *Meu dinheiro*.

### 2.2.b. Livros mais vendidos

Podemos definir um livro popular de gestão como um texto produzido por um agente da indústria do *management* – consultor, guru, professor etc. – com a finalidade de difundir suas idéias em grande escala e legitimar seu papel de produtor e/ou disseminador do conhecimento em gestão empresarial.

Um livro popular de gestão é desenvolvido e comercializado como um produto de consumo, e comumente aspira a ser um *best-seller*. Nem todos têm vendas elevadas, porém o que importa é que sua concepção original visa este fim.

Usualmente, um livro popular de gestão é associado a uma estratégia maior de *marketing* pessoal – de um aspirante a guru, por exemplo – ou institucional – de uma empresa de consultoria que pretende lançar um novo produto. “In search of excellence”, de Tom Peters e Robert Waterman, é tido como exemplo clássico de livro popular de gestão.

Em 2000, os livros mais vendidos em cada uma das editoras que participaram da pesquisa de campo confirmam as tendências discutidas na seção anterior. Foram eles:

- *Negócio Editora*: “Ah, se eu soubesse...”
- *Makron Books*: “Clientes. com”
- *Editora Campus*: “Pai rico, pai pobre”

Analisando cada um dos livros, confirmamos os pressupostos assumidos pelos editores em relação ao público leitor na área de negócios: preferência por histórias e casos em obras de fácil leitura, com recomendações do tipo “como fazer”.

### **2.2.b.1. “Ah, se eu soubesse...”**

“Ah, se eu soubesse...”, de Richard Edler, é um livro composto por frases e pensamentos de pessoas “bem-sucedidas”, declarando o que elas gostariam de ter sabido há 25 anos atrás. O livro tem um conteúdo bastante simples, pode ser lido em curto espaço de tempo e retomado sempre que o leitor considerar conveniente.

Funciona como uma obra do tipo “minutos de sabedoria”: pode ser aberto ao acaso para trazer ao leitor um pensamento, uma orientação ou um conselho. O sucesso do livro foi tão grande que recentemente foi lançando o “Ah, se eu soubesse... – Brasil”, com pensamentos de profissionais locais bem-sucedidos.

O quadro a seguir traz alguns exemplos de pensamentos do livro.

## Quadro 17

### Seções e Exemplos

Seções	Exemplos
<ul style="list-style-type: none"> <li>O mais importante primeiro: coisas que você deve saber agora.</li> </ul>	<p>“Tenha uma meta. Uma meta é apenas um sonho com um <i>deadline</i>.” (Marjorie Blanchard – escritora)</p> <p>“Lute por alguma coisa.” (Li Lu – líder estudantil)</p> <p>“Siga as batidas do seu coração.” (Peter Ueberroth – Chairman, Jogos Olímpicos de L.A. )</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>O que vem depois: coisas que requerem anos de experiência para você saber porque não parecem lógicas, embora façam muito sentido.</li> </ul>	<p>“Aparentar competência é tão importante quanto a própria competência.” (Chuck Lieppe - CEO, Berol Corporation)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coisas aprendidas pelo caminho</li> </ul>	<p>“Contrate devagar. Demita rápido. Não são as pessoas que você demite que o machucam. São as pessoas que você não demite.” (Márcio Moreira - Vice-Chairman, McCann-Erickson)</p>

### 2.2.b.2. “Clientes. com”

“Clientes.com: como criar uma estratégia empresarial para a Internet que proporcione lucros reais”, de Patricia B. Seybold, vem de encontro à tendência observada durante o ano 2000 de privilegiar o tema *e-business*. O livro é baseado em “cinco passos para o sucesso no comércio eletrônico”, que orientam o leitor como criar uma estratégia de negócios, e “oitos fatores críticos de sucesso”, baseados em *cases* reais.

A linguagem é simples e direta: a autora emprega a primeira pessoa, usa verbos no infinitivo e no tempo presente, utiliza com frequência o pronome “você”, direciona perguntas ao leitor e cria sempre a impressão de um diálogo.

O quadro a seguir traz um sumário do conteúdo da obra.

### Quadro 18

#### Receitas e Passos

Receitas	Passos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco etapas para o sucesso no comércio eletrônico.</li> </ul>	1 - Facilitar os negócios do cliente com você; 2 - Enfocar o cliente final de seus produtos e serviços; 3 - Redesenhar os processos de negócios relacionados ao cliente, do ponto de vista do cliente; 4 - Conectar sua empresa para obter lucro; 5 - Fomentar a lealdade do cliente, a chave da rentabilidade no comércio eletrônico.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oito fatores críticos de sucesso.</li> </ul>	1 - Enfocar os clientes certos; 2 - Dominar a experiência do cliente; 3 - Agilizar os processos de negócios que influenciam o cliente; 4 - Oferecer uma visão completa do relacionamento com o cliente; 5 - Permitir que os próprios clientes cuidem de seus negócios; 6 - Ajudar os clientes a fazer o seu trabalho; 7 - Prestar um serviço personalizado; 8 - Fomentar a comunidade.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual é a fórmula vencedora?</li> </ul>	“Começa enfocando a base atual de clientes, tentando descobrir o que eles desejam e de que precisam e como sua vida pode ser facilitada. Depois, você pode expandir seus esforços, atraindo clientes em potencial. Com os clientes perto de você, fechar a venda e consolidar um relacionamento rentável e duradouro é tão fácil quanto estalar os dedos, por que ficou fácil para o cliente fazer negócios com você!”

### **2.2.b.3. “Pai rico, Pai pobre”**

“Pai rico, Pai pobre” é quase um romance, seguindo a linha de outros *best-sellers* de gestão. Robert Kiyosaki se baseia na sua própria experiência para escrever o livro, argumentando que teve dois pais: um verdadeiro, professor universitário e “pobre” e um “postiço”, pai de um amigo de infância, empreendedor e “rico”. Valendo-se da forma narrativa, o autor divide com os leitores as lições de seu “pai rico”.

Seu principal argumento é que o sucesso financeiro não depende de formação acadêmica e emprego, mas de esperteza e senso de oportunidade. O enfoque liberal e individualista é bastante claro no livro e há inclusive críticas ao pagamento de impostos. Estes são retratados como encargos da classe média, já que ricos têm poder e conhecem os mecanismos para se livrar deles. Referências positivas à eficácia de seminários e livros de gestão na tomada de decisões financeiras também são abundantes na sua narrativa.

O quadro a seguir mostra as principais mensagens do livro.

## Quadro 19

### Lições e Objetivos

Lições	Objetivos
1. <i>Os ricos não trabalham pelo dinheiro. Os ricos fazem o dinheiro trabalhar para eles.</i>	Quebrar a crença de que formação e emprego levam ao enriquecimento.
2. <i>Para que alfabetização financeira? A maior parte das pessoas é analfabeta do ponto de vista financeiro.</i>	Mostrar que a classe média compra passivos pensando que são ativos, vivendo endividada e que os ricos compram ativos que geram renda.
3. <i>Cuide de seus negócios! A maior parte das pessoas trabalha para os outros e não para si mesmas.</i>	Mostrar que enriquecer depende das aquisições de ativos como: negócios que não exigem presença física, ações, títulos, fundos mútuos, imóveis que geram renda, promissórias, <i>royalties</i> de propriedade intelectual etc.
4. <i>A história dos impostos e o poder da sociedade anônima: os impostos não são uma forma de tirar dos ricos para dar aos pobres.</i>	Mostrar que os ricos pagam menos impostos, pois estabelecem uma “sociedade anônima pessoal”. Os impostos oneram a classe média.
5. <i>Os ricos inventam dinheiro. Os ricos exercitam sua inteligência financeira e fazem negócios com o dinheiro que ainda não têm.</i>	Mostrar como os ricos realizam transações lucrativas com um mínimo de investimento.
6. <i>Trabalhe para aprender – não trabalhe pelo dinheiro. Adquirir habilidades é a melhor forma de fazer dinheiro.</i>	Mostrar que atividades que envolvem comunicação, como o investimento em cursos, seminários, fitas educativas e livros que ensinam habilidades específicas são úteis para aprender a fazer dinheiro.

### 3. ANÁLISE DO TEMA DE FANTASIA

Em complemento à análise de conteúdo, utilizamos a análise do tema de fantasia<sup>5</sup>. Buscou-se identificar como cada um dos conceitos discutidos na seção de metodologia se manifesta no material analisado.

Inicialmente, foram analisados as revistas e negócios e livros mais vendidos, procurando-se temas de fantasia e visões retóricas mais comuns. Em seguida, as cenas, as “dicas” simbólicas, as sagas, os personagens dramáticos e os agentes de legitimação foram relacionados.

#### 3.1. Tópicos de análise

##### 3.1.a. Temas de fantasia

Em relação aos **temas de fantasia**, tiveram presença marcante em 2000 os assuntos relacionados à mudança organizacional, cooperação inter-organizacional e transformação pelo emprego da tecnologia de informação.

Listamos a seguir alguns exemplos. Três elementos parecem comuns a todos estes trechos: o anúncio de algo novo, o tom imperativo e o caráter prescritivo. A mensagem parece se repetir: “o mundo está mudando, você não pode ficar para trás e aqui está o caminho para o sucesso”.

---

<sup>5</sup> Deve-se observar que tal análise foi conduzida de forma não exaustiva e não aprofundada, o que seria incompatível com o escopo deste trabalho.

“Viva a organização eletrônica! O organograma é uma peça arqueológica; apenas empresas flexíveis sobreviverão. Conheça o modelo em sete dimensões para a empresa descentralizada da Era Eletrônica” (*Revista HSM, número 23*)

“Co-opting Customer Competence. In the new economy, companies must incorporate customer experience into their business models – in ways hitherto untapped. Here are the challenges in doing that.” (*Revista HBR, número 1*)

“Syndication. The emerging model for business in the Internet Era”(*Revista HBR, número 3*)

### 3.1.b. Visões retóricas

Em relação às **visões retóricas**, que são relacionadas diretamente aos temas de fantasia<sup>6</sup>, tiveram destaque construções imaginárias em torno de um novo contexto empresarial, com novas regras econômicas. Neste novo ambiente, a empresa bem sucedida deveria ter grande capacidade de adaptação e os profissionais deveriam ser donos de seus próprios destinos, como entidades autônomas.

Os exemplos a seguir refletem algumas visões retóricas comumente exploradas nas publicações analisadas.

“Para ter sucesso na Era do Conhecimento: as 13 regras da Nova Economia.” (*Revista Exame, número 709*)

---

<sup>6</sup> Deve ser registrada a dificuldade de separar as categorias temas de fantasia e visão retórica, uma vez que eles são interdependentes: um tema de fantasia é composto por um conjunto de visões retóricas. Entretanto, pelo mesmo motivo, ou seja, a dependência das categorias, tal dificuldade não chega a afetar a análise realizada.

“E-Hubs: the new B2B marketplaces.” (*Revista HBR, número 2*)

“Além da 5ª disciplina. Em entrevista exclusiva, Peter Senge, que revolucionou o mundo com o *learning organization*, propõe que o executivo pare de pensar como mecânico, pois as empresas não são máquinas, mas seres vivos, como plantas .” (*Revista HSM, número 19*)

“Profissionais sem fronteiras. Cresce sem parar o número de brasileiros que trabalham no exterior. O que você precisa para ser um deles?” (*Você S. A, número 28*)

### 3.1.c. Comunidades retóricas

Em relação às **comunidades retóricas**, foram identificados os diversos agentes e categorias que compõem a indústria do *management*: empresas de consultoria, escolas de administração, associações profissionais e empresas de eventos. Deve-se ressaltar que tais comunidades são heterogêneas, permeáveis e interagem entre si, dando origem à entidades inter-comunitárias. Tal interação determina a propagação, adoção e legitimação dos temas de fantasia e das visões retóricas.

Nas publicações analisadas, cada categoria ou agente parece ter um papel pré-definido. Em geral, as comunidades servem como referência e elemento de legitimação de novas idéias e práticas gerenciais.

### 3.1.d. Sagas

Em relação às **sagas**, os registros mais comuns dizem respeito à novos modelos bem sucedidos de negócios, trajetórias vitoriosas de grandes gerentes – confundindo-se aqui com os personagens dramáticos – e histórias de “renascimento”.

Listamos a seguir alguns exemplos. Cabe destacar a atenção dada à “heróis brasileiros”: super-gerentes que, a exemplos de celebridades do esporte, tem sucesso fora do país. Outro caso curioso é a menção de Jack Nasser, herói de momento na transformação da Ford, porém demitido algum tempo depois por ter fracassado em seu intento.

“O jeito Gaijin. Para ressuscitar a Nissan, o brasileiro Carlos Ghosn está demolindo alguns pilares da cultura corporativa japonesa.” (Revista Exame, número 714)

“O milagreiro. Como o executivo americano Lou Gerstner conseguiu o que todos julgavam impossível: salvar a IBM.” (*Exame*, número 714)

“Medalha de Aço. Como Jorge Gerdau Johannpeter, vencendo toda sorte de obstáculos, transformou a gaúcha Gerdau na mais agressiva – e admirada – multinacional brasileira.” (Revista Você S. A, número 28)

“O motor da mudança. Em entrevista o novo CEO da Ford Mundial, Jacques Nasser, conta como está transformando a mentalidade de uma empresa de 340 mil funcionários espalhados por 200 países com um intenso programa de formação e treinamento.” (*Revista HSM*, número 18)

### 3.1.e. “Dicas” simbólicas

Em relação às “**dicas**” **simbólicas**, a análise revelou profusão de palavras de ordem, chavões, clichês e *slogans*. As “dicas” simbólicas podem ser associadas às visões retóricas e trazem mensagens geralmente relacionadas a uma nova realidade empresarial imutável e desafiadora, à necessidade das empresas responderem com

apostas na tecnologia de informação e à inevitabilidade do indivíduo se tornar uma marca de sucesso.

Os exemplos a seguir trazem algumas destas expressões como “*e-loyalty*”, “feita para durar” e “você S. A.”. Esta última é uma “dica” simbólica especialmente bem sucedida, que parece fazer convergir para si uma rede ampla de significados: autonomia, controle do próprio destino, desenvolvimento pessoal, profissionalismo, excelência, sucesso etc.

“E-Loyalty. Your secret weapon on the web. In rush to build Internet businesses, many executives concentrate all their attention on attracting customers rather than retaining them. That’s a mistake. The unique economics of e-business make customer loyalty more important than ever.” (Revista HBR, número 4)

“A empresa do ano. Cimento Votorantim. Feita para durar.”  
(*Exame*, edição 717)

“Você é um produto. É sim. Mas, se quiser fazer sucesso no mercado, precisa acreditar nisso de verdade - e agir. Como? Conhecendo os pontos fortes, seus compradores e fazendo propaganda para as pessoas certas .” (Você S. A., número 21)

### 3.1.f. Cena

Em relação às **cen**as, elas surgem em coerência com os tópicos anteriores. O palco do *management* é um cenário global, com empresas globais, eventualmente operando virtualmente (por meio da Internet) e com profissionais globalizados. Como pode ser observado, vários exemplos dados anteriormente contém referências a cenas, com expressões (eventualmente vagas) que procuram estabelecer e

delimitar cenários. São exemplos de uso freqüente a “nova economia” e o “mercado virtual”.

Estas cenas são raramente discutidas. Emergem como realidades objetivas, que passam a condicionar a ação dos agentes econômicos, dos atores empresariais e dos indivíduos.

### 3.1.g. Personagens dramáticos

Em relação aos **personagens dramáticos**, o material apresentado dá ênfase (com poucas exceções) para profissionais bem sucedidos, capazes de vencer grandes desafios. Destaca-se entre estes o gerente-herói, ou empresário-herói, comumente um brasileiro que “mostrou seu valor no exterior”. Outros personagens dramáticos de destaque são o conselheiro especializado – um consultor, professor ou *headhunter* – capaz de iluminar um problema complexo e dar soluções simples e você S. A., o agente autônomo, já mencionado, que trata a si mesmo como uma empresa.

Alguns personagens dramáticos foram mencionados no tópico “sagas”: Carlos Gohsn, Jack Nasser, Lou Gerstner e Jorge Gerdau Johannpeter.

### 3.1.h. Agentes de legitimação

Em relação aos **agentes de legitimação**, dois grandes grupos foram identificados: primeiro, os gurus de gestão, com presença ascendente de nomes brasileiros; e segundo, os especialistas – empresários, executivos, professores e consultores – nomes quase sempre respaldados pelas instituições as quais estão filiados. Entre os estrangeiros, tem espaço privilegiado nomes consagrados como Peter Drucker, invariavelmente tratado com reverência, Tom Peters, Stephen Covey e Philip Kotler.

### 3.2. Quadro geral

No conjunto chama atenção a variedade e intensidade de temas de fantasia, visões retóricas, sagas, personagens dramáticos etc.

As oportunidades de mercado criadas parecem estar atraindo grande número de “produtores culturais” (professores, consultores, executivos, jornalistas etc), com uma oferta variada de perspectivas e conceitos de gestão.

Adicionalmente, tomando-se a visão do *management* como indústria, pode-se afirmar que se trata de um ambiente bastante competitivo, no qual os “produtores culturais” disputam *market-share* no mercado simbólico de idéias de gestão empresarial.

O quadro a seguir sintetiza a análise do tema de fantasia feita nas publicações analisadas<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Cabe observar, mais uma vez, apesar das manifestações terem sido classificadas por tópico, muitas delas poderiam ser consideradas em mais de um tópico.

## Quadro 20

### Análise do Tema de Fantasia

Temas de fantasia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metamorfose corporativa</li> <li>• Revolução da Informação</li> <li>• Organização Eletrônica</li> <li>• <i>Communities of practice</i></li> <li>• <i>Syndication</i></li> <li>• CRM – <i>Costumer Relationship Management</i></li> <li>• ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i></li> <li>• <i>Balance Scorecard</i></li> <li>• <i>B-to-B</i></li> <li>• <i>B-to-C</i></li> <li>• <i>E-Business</i></li> </ul>
Visões retóricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nova economia</li> <li>• A era do conhecimento</li> <li>• A empresa flexível</li> <li>• A empresa voltada para o cliente</li> <li>• O profissional que controla sua carreira</li> </ul>
Comunidades retóricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas de consultoria seus clientes (PricewaterhouseCoopers, Mckinsey etc.)</li> <li>• As escolas de administração, seus alunos e ex-alunos (FGV-EAESP, FEA-USP, IBMEC etc.)</li> <li>• As associações profissionais e seus associados (Conselho Regional de Administração, APARH etc.)</li> <li>• As empresas de eventos e seu público (HSM Cultura e Desenvolvimento, Mission etc.)</li> </ul>

## Quadro 20

### Análise do Tema de Fantasia (continuação)

Sagas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o evangelho segundo a Dell</li> <li>• o manual prático de Jack Welch</li> <li>• Lou Gerstner e o salvamento da IBM</li> <li>• Carlos Ghosn ressuscita a Nissan</li> <li>• O jeito Saturn de ser montado</li> <li>• O programa de <i>trainees</i> da Unilever</li> </ul>
“Dicas” simbólicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “o mundo corporativo mudou”</li> <li>• “a empresa do ano”</li> <li>• “feitas para durar”</li> <li>• “a clonagem de DNA corporativo”</li> <li>• “a Internet e a reinvenção dos negócios”</li> <li>• “empresa ponto-com”</li> <li>• “<i>e-loyalty</i>”</li> <li>• “aprendendo a aprender”</li> <li>• “o empreendedor do ano”</li> <li>• “gerenciar a crise”</li> <li>• “os donos do futuro”</li> <li>• “você nasceu para brilhar”</li> <li>• “seu emprego no futuro”</li> <li>• “você é um produto”</li> </ul>
Cenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a economia global;</li> <li>• o mercado de trabalho global</li> <li>• a empresa global</li> <li>• o mundo virtual da Internet</li> <li>• <i>marketplace / marketspace</i></li> </ul>

## Quadro 20

### Análise do Tema de Fantasia (continuação)

Personagens dramáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o consultor</li> <li>• o empresário brasileiro bem sucedido na economia global</li> <li>• o <i>headhunter</i></li> <li>• o executivo-herói</li> <li>• o “marketeiro”</li> <li>• o líder visionário</li> <li>• os profissionais</li> <li>• o agente de mudança</li> <li>• o profeta corporativo</li> <li>• você S.A.</li> </ul>
Agentes de legitimação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os gurus nacionais e internacionais de gestão: James Champy, Jack Trout, Regis Mckenna, Peter Senge, Tom Peters, Peter Drucker, Sumantra Ghoshal, Stephen Covey, C. K. Prahalad, Gary Hamel, Al Ries, Philip Kotler, Roberto Shinyashiki</li> <li>• Os especialistas (consultores, professores, empresários e executivos): Jorge Gerdau (Gerdau), Duck Jager (Procter &amp; Gamble), Charles Holiday (Du Pont), Lynda Gratton (London Business School), Brian Pitman (Lloydes Bank), Nenê Constantino (Gol), Jeffrey Pfeffer (Universidade de Stanford), Noel Tichy (Universidade de Michigan), Sidney Taurel (Eli Lilly), Henry Mintezberg (McGill / Insead)</li> </ul>

### 3.3. Temas prevalentes

Em relação aos três tipos de temas de fantasia verificamos que a prevalência entre os **temas de contexto**, **temas de personagem** e **temas de ação** relaciona-se à linha editorial das revistas.

Assim, *Exame* apresenta um equilíbrio entre as três categorias, enquanto que *Você S. A.* dá destaque para os temas de personagem e ação.

A *Harvard Business Review* e a *HSM Management*, por sua vez, parecem enfatizar temas de contexto, discutindo com bastante frequência idéias “inovadoras” de gestão e como empresas de sucesso as estão empregando.

Entre os livros analisados, inclusive aqueles mais vendidos por editora, não pode ser constatada predominância de nenhum dos três tipos.

De forma geral, adota-se uma linha lógica recorrente: vivemos num novo contexto competitivo, é necessário transformar as organizações e o personagem central desta transformação é o executivo-herói, com o qual os indivíduos do tipo você S. A. devem se alinhar e o qual devem emular.

### 3.4. Discursos-mestres prevalentes

Quanto aos três discursos-mestres – o da correção, o social e o pragmático –, o quadro é homogêneo entre as publicações analisadas, com destaque para o primeiro e o terceiro.

Como vimos em seção anterior, o **discurso mestre da correção** prediz a forma certa de fazer as coisas. Em todo material analisado, é forte a presença de tal abordagem normativa. Tanto nas publicações com maior influência acadêmica – *HBR* e *HSM* –,

como naquelas de cunho jornalístico – *Exame* e *Você S. A.* –, como ainda nos livros mais vendidos, é notável a presença de conceitos polarizados de certo e errado, bom e ruim, superior e inferior. Quase sempre, estas idéias vêm acompanhadas da qualificação “antigo” (sempre com conotação negativa) e “novo” (sempre com conotação positiva).

O **discurso mestre social** reflete valores humanos como confiança, irmandade, camaradagem etc. Este discurso tem presença relativamente menor em relação aos demais. Quando aparece, geralmente tem caráter instrumental. Exemplos: “os colegas do MBA podem ajudá-lo a encontrar um novo emprego”; “a cooperação com colegas de trabalho pode ajudá-lo a evoluir na carreira”; ou ainda “uma boa relação com o chefe ajuda a abrir portas”.

Por outro lado, o **discurso mestre pragmático**, que enfatiza utilidade, praticidade, efetividade e utilidade constitui pano de fundo de praticamente todo o material analisado. De forma geral, o discurso pode ser considerado monolítico: “vivemos num sistema de mercado livre (sistema vencedor e irreversível), no qual as empresas precisam buscar constante renovação para sobreviverem e serem competitivas, e os funcionários devem pensar e se comportar como empresários”.

A análise demonstrou que ocorre uma freqüente busca de transformação dos valores e sentimentos humanos em instrumentos úteis, por meio da adoção de perspectivas simplistas e de conceitos polarizados: converte-se, assim, o discurso mestre social em discurso mestre da correção e/ou pragmático. Tal transformação pode levar à “teatralização” das relações humanas no trabalho, com comportamentos caracterizados pelo amplo uso de técnicas de gerenciamento da impressão.

Pode-se daí estabelecer como hipótese a consolidação de uma cultura do *managemen,t* que se caracteriza tanto pela dramatização das relações humanas nas organizações como pela valorização da dimensão utilitarista em detrimento da humanista. Tal questão será aprofundada em seções posteriores.

## 4. COMENTÁRIOS

As entrevistas realizadas nas revistas e editoras, bem como a análise de conteúdo e a análise do tema de fantasia, levam à algumas conclusões e especulações sobre o perfil da mídia de negócios no Brasil.

Primeiro, comprovou-se que parte preponderante da literatura de *pop-management* – caso das revistas *Exame* e *Você S. A.* – é desenvolvida com um foco jornalístico e por equipes preponderantemente não especializadas em temas de gestão. Tal contexto pode levar a situações nas quais jornalistas reproduzem ou editam discursos sem conhecimento suficiente do tema e sem uma análise crítica adequada.

Segundo, observando o lado da demanda, constatou-se que os produtores de conteúdo assumem como pressuposto a existência de um público leitor que deseja informações sintéticas e de fácil assimilação. Neste contexto, revistas com projetos editoriais com pouco conteúdo escrito e dose elevada de informação visual, e livros de leitura fácil e com recomendações do tipo “how-to” atingiriam o sucesso com mais facilidade. Uma questão que deveria aqui ser levantada é a seguinte: pode-se, de fato, adotar tal pressuposto? Não haveria indícios de esgotamento do modelo de simplificação e “estetização” de conteúdos? Ou ainda: o sucesso de projetos com estas características não teria um componente de profecia auto-induzida?

Terceiro, em relação ao conteúdo chama a atenção a predominância de artigos de caráter elogioso. Parece haver mais espaço para visões positivas (ou maquiadas) da realidade empresarial que para visões críticas (ou realistas). A “engrenagem” comercial na qual operam as publicações, composta por anunciantes, assinantes, atividades paralelas (eventos, conferências etc.) e outros interesses de negócios, explicam parcialmente este resultado. Histórias de sucesso despertam simpatias e movimentam os negócios de todos os envolvidos. Visões críticas ou histórias de fracassos podem encontrar simpatizantes entre vítimas de situações similares, mas podem também gerar irritação e má vontade, com reflexos negativos sobre as

carreiras e os negócios. A hipótese a ser aqui expressa é que o sistema editorial e a orientação para mercado determinam o tipo de abordagem, favorecendo conteúdos favoráveis em detrimento de material mais crítico.

Quarto, como mencionado no tópico anterior, temos que todas as publicações analisadas, inclusive os livros, tem o componente mercadológico como forte direcionador do conteúdo. Almejam vendas altas e bons retornos. Deve-se registrar que não há nada de errado com isso. Por outro lado, tal diretriz é traduzida em orientação editorial focada em temas do momento. Este enfoque faz da mídia de *pop management* um agente de propagação de modas e modismos gerenciais. Embora muito do que seja veiculado não seja novo, mas apenas tenha a aparência de novo, a consequência é indiferente: a aceleração do movimento frenético de adoção de novas tecnologias e idéias gerenciais. Tal abordagem parece gerar bons resultados para as revistas, para os consultores e para os gurus empresariais. Já para os compradores e adotantes de novidades, os resultados podem não ser os melhores, embora, paradoxalmente, os veículos sejam orientados para eles.

Quinto, em relação à análise de tema de fantasia deve-se ressaltar a visão de mundo particular assumida pelas publicações, com perspectivas específicas sobre a economia, a empresa e o indivíduo. Todas as publicações analisadas, revistas e livros, parecem coerentes com tal perspectiva. Não parece haver espaço para reflexões mais profundas ou críticas além de um nível superficial do tipo “funciona, não funciona”.

### **III. DISCUSSÃO**

Nessa seção, a partir da literatura levantada na pesquisa bibliográfica, e da pesquisa de campo, estabeleceremos uma perspectiva crítica mais acentuada e aprofundaremos os seguintes tópicos:

- A disseminação do ideário e das práticas de negócios nos domínios da vida social está consolidando uma cultura do *management* caracterizada por artefatos e objetos de consumo presentes no mundo dos negócios (livros, revistas, vídeos, conferências etc.), bem como por seus personagens-símbolo, como os gurus, gerentes-herói, consultores e outros. A mídia popular de negócios, como pilar da indústria do *management*, contribui para a difusão desta cultura e para sua legitimação.
- A indústria do *management* apresenta semelhanças com a noção de indústria cultural desenvolvida por Adorno e Horkheimer nos anos 40, na medida em que ajuda a tornar homogêneos e naturais os conceitos e práticas divulgados.
- Dentro da indústria do *management*, surge como fenômeno de destaque a emergência da literatura de auto-ajuda nos negócios.
- Tal contexto leva a uma “falsa individuação” e delinea o “indivíduo S. A.”, produto e representação da cultura do *management*, e um consumidor artefatos de *pop-management*.

## 1. A CULTURA DO *MANAGEMENT* E SUAS ORIGENS

Quando consideramos que a sociedade compreende grupos e atividades estruturadas na forma de instituições e organizações, percebemos que o *management* está integralmente enraizado na estrutura e no controle social. O mundo dos negócios vem progressivamente moldando nossa experiência social e cultural, além de invadir os mundos da ciência e tecnologia, arte e literatura. O *management* está integrado à vida social de tal forma, que talvez já não seja possível pensar em *management* e sociedade como entidades separadas.

Segundo Deeks (1993), a nossa cultura está se transformando em uma “**cultura de negócios**” por que:

- as instituições e organizações empresariais exercem grande influência na vida social;
- as posições de mais alto *status* social e prestígio estão sendo ocupadas por homens e mulheres de negócios;
- as empresas desempenham um papel dominante no processo de socialização, tanto no que se refere à educação, como na aquisição de habilidades e experiências;
- as mídias transmitem, reforçando, os valores que estão sob a esfera de influência do mundo dos negócios;
- os símbolos, a linguagem, as crenças e ideologias do mundo dos negócios estão invadindo a cultura, tanto do ponto de vista material, como intelectual e espiritual.

As crenças e ideologias do mundo dos negócios se encontram enraizadas no “**movimento gerencialista**”, que floresceu durante a década de 80, principalmente na Inglaterra e nos Estados Unidos. Na Inglaterra, a cúpula do governo procurou transformar a cultura e psicologia coletivas, com a finalidade de elevar os níveis de produtividade e de realização nos campos da economia, da política, do governo, das artes e das ciências. O objetivo era responder ao avanço dos norte-americanos, alemães e japoneses no mercado internacional (Hellas, 1991).

A ex-ministra Margareth Thatcher e participantes de seu governo estiveram muitos anos engajados em instituições de pesquisa como o *Centre for Policy Studies*, o *Institute of Policy Research* e o *Adam Smith Institute*, onde realizaram estudos no

campo da cultura empresarial, inclusive desenvolvendo ferramentas educacionais para difundir e ensinar seus valores (Morris, 1991). Durante o governo Thatcher, valores vitorianos – como o esforço e trabalho duro, além da motivação, a ambição criativa, a inovação, a excelência, a independência, a flexibilidade e a responsabilidade pessoal – foram resgatados e ajudaram a formar uma base de princípios.

Paralelamente, se desenvolveu nos Estados Unidos o **culto da excelência** (Gay, 1991) que promoveu entre os indivíduos uma imagem de autodeterminação no trabalho e induziu-os a se tornarem empreendedores de si mesmos. Este ideário foi bem sucedido e alimentou o ufanismo da era Reagan, captando a essência do sonho americano e ajudando a alimentar no imaginário social fantasias de oportunidade de progresso e crescimento baseados na iniciativa individual.

O sucesso do livro de Tom Peters e Robert Waterman (1982), *In search of excellence*, insere-se neste contexto, pois a obra representa um movimento para posturas pró-ativas, um deslocamento do estilo burocrático para o estilo gerencial e um reconhecimento que a “América ainda é capaz de grandes feitos”.

Como há uma estreita relação entre os valores e ações de cunho gerencialista e a reestruturação produtiva pós-fordista da economia “mundializada” (Bagguley, 1991), o gerencialismo passou a representar as necessidades de empresas e governos, transcendendo, portanto, as matrizes histórico-culturais originais. Desenvolvido no contexto cultural da Inglaterra e dos Estados Unidos, o gerencialismo se espalhou pela Europa continental e pela América Latina.

Dessa forma, deu-se início a uma verdadeira “mudança de humor” em escala planetária. Analisando o caso francês, Ehrenberg (1991) mostra que, durante os anos 80 e 90, a veneração de vencedores, esportistas e empreendedores ganhou espaço na mídia. O culto da excelência se entrelaçou à cultura popular francesa,

gerando uma nova mitologia com deuses, semideuses e super-heróis, onde executivos e empreendedores passaram a ser glorificados.

Segundo o autor, três mudanças fundamentais caracterizam o culto da excelência: primeiro, os dirigentes de empresa deixaram de ser símbolos da exploração do homem pelo homem para transformar-se em símbolos do sucesso social; segundo, o consumo deixou de ser símbolo de alienação e passividade para tornar-se vetor de realização social; e terceiro, os campeões do esporte foram transformados de símbolos do atraso popular em símbolos de excelência. Com isso, a concorrência empresarial, o consumo de massa e a competição esportiva mudaram de *status*, transformando os valores e os comportamentos.

Apesar de possuir matriz histórico-cultural diversa, o Brasil trilha, com algum atraso, um caminho similar ao francês. A partir do início dos anos 90, também fomos tomados por uma mudança de humor, que consolidou a performance como um valor sócio-cultural. A própria eleição de Fernando Collor – o presidente-herói, caçador de marajás, símbolo do homem arrojado, bem-sucedido e empreendedor – pode ser vista como manifestação de como o culto da excelência passou a povoar o imaginário popular.

O culto a excelência também pode ser relacionado à **cultura do empreendedorismo** (Harvey, 1996 [1989]). Tal código de valores e condutas orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos. Manifestação do capitalismo flexível, o empreendedorismo vem migrando do mundo dos negócios para outras esferas da vida social e se estabelecendo também na administração pública, nos domínios acadêmicos e no campo das artes.

Estes três fenômenos paralelos e inter-relacionados: o **gerencialismo**, o **culto da excelência** e a **cultura do empreendedorismo** são caudatários de um quarto fenômeno, que denominamos de **cultura do *management***.

A **cultura do *management*** pode ser definida em termos gerais como um conjunto de pressupostos compartilhados nas empresas e, em larga medida, no tecido social. Estes pressupostos envolvem:

- a crença numa sociedade de mercado livre;
- uma visão do indivíduo como empreendedor individual;
- o culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo;
- o culto de figuras emblemáticas, como os gerentes-herói e os gurus empresariais;
- a crença em tecnologias gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizadas grupais.

A cultura do *management* manifesta-se em artefatos como livros e revistas de negócios, na retórica de consultores e dos gurus empresariais e nas ementas e no conteúdo dos cursos de administração.

## 2. A INDÚSTRIA DO *MANAGEMENT* COMO INDÚSTRIA CULTURAL

Todos os elementos mencionados na seção anterior sinalizam a padronização e o fenômeno da pseudo-individualização, que caracterizam a **indústria cultural** (ver Gritti, 1967), analisada em “Dialética do Esclarecimento” pelos filósofos

frankfurtianos Horkheimer e Adorno (1985 [1944])<sup>8</sup>. Isto nos permite lançar e explorar a hipótese que a indústria do *management* apresenta grandes similaridades com a indústria cultural.

Rüdiger (1999) retoma o sentido original de indústria cultural, a fusão da cultura e economia em um só movimento, criando setores – situados no âmbito da expansão das relações mercantis no conjunto da vida social – interessados na produção em massa de bens culturais.

Neste sentido, a cultura perde seu sentido popular, de algo criado de modo independente e que reflete a vida e as experiências da coletividade, e se transforma em algo padronizado, repetitivo e superficial. Adquire um caráter comercial e deixa de ser sinônimo de criação artística ou literária. No caso da literatura de negócios, é o caráter científico e técnico que é deixado em segundo plano para dar lugar a artefatos culturais massificados.

De fato, as considerações dos frankfurtianos sobre os mitos, o cinema e o entretenimento são particularmente inspiradoras para analisar os impactos da indústria do *management*. Tal como os produtores culturais analisados por Horkheimer e Adorno (1985 [1944]), os agentes da indústria do *management* estão sempre em busca de algo que é ao mesmo tempo familiar, mas que ainda não ocorreu; ou algo que seja atrativo para o público e que ao mesmo tempo tenha as mesmas características de tudo que já se tornou um sucesso.

Paradoxalmente, ao incentivar a mudança e dela se alimentar, a indústria do *management* contribui para a homogeneização de conceitos e práticas, tornando as

---

<sup>8</sup> O pensamento dos frankfurtianos vem sendo resgatado e defendido por alguns estudiosos da cultura, embora não seja isento de críticas (ver Strinati, 1999). Para Jameson (1997 [1991]), por exemplo, o conceito continua atual por que os produtores culturais buscam a adesão popular mais do que o lucro, distribuindo por meio da mídia *status* e etiquetas culturais. Rüdiger (1999), por sua vez, afirma que o pensamento dos frankfurtianos sofreu diversas simplificações e interpretações injustas, demonstrando também a atualidade do conceito.

organizações e pessoas cada vez mais semelhantes. Por outro lado, a busca frenética da novidade não deixa de ser uma reação de exasperação em relação à massificação promovida pela indústria e também o que, ironicamente, impulsiona seu desenvolvimento.

Analisaremos em seguida três fenômenos relacionados à homogeneização: a questão do controle, o culto às celebridades e a colonização de outros domínios da ação humana.

### **2.1. A questão do controle**

Se observarmos as performances dos gurus em conjunto com os conteúdos das publicações de *pop-management*, constataremos que a questão do controle é recorrente.

Gurus não tratam da dura realidade dos fatos. Eles buscam alterar as crenças e os sentimentos da audiência. São mestres na administração dos sentidos (ver Smircich e Morgan, 1982) e no gerenciamento da impressão (ver Giacalone, 1991). Nos eventos em que se apresentam, os gurus realizam atuações performáticas. A platéia é brindada com um espetáculo no qual o bem triunfa e o mal é derrotado. Na retórica dos gurus o mundo é controlável e todos os problemas do mundo podem ser resolvidos pela administração: basta adotar a abordagem correta e a metodologia indicada.

A presença da questão do controle pode também ser observada na literatura de *pop-management*. Para aqueles que puderam assistir ao espetáculo, assim como para os outros que não puderam estar presentes, a literatura de *pop-management* oferece a possibilidade de ver, ou rever, o conteúdo recomendado. Quando não se trata diretamente de fábulas, os textos utilizam indiretamente estruturas similares às das fábulas. Seguem, assim, modelos de seqüência recorrente e previsível: 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. A ordem pode ser trocada, para prover maior atratividade ao texto, mas a mensagem é sempre similar.

O mito do controle sobre o mundo adverso é recorrente na literatura de *management* e mesmo na história humana. Faz-se presente desde Ulisses, o herói da Odisséia. Como observaram Horkheimer e Adorno (1985 [1944]), Ulisses, em seu longo regresso a Ítaca após o término da Guerra de Tróia, é movido pela vontade de dominar a natureza, de enganar os deuses e chegar a salvo em casa. O herói simboliza para os autores o espírito do homem moderno, que também é impulsionado pela vontade de autodeterminação, de tornar-se senhor de seu destino. Porém, a análise revela o dilema deste homem: ele quer ser o condutor de sua vida, mas quando esta vontade se manifesta como dominação cega, o controle sobre o mundo se converte em um mito. Quando os meios de controle se transformam em dogmas, passamos a dominar o mundo por meio de critérios que não questionamos e assim, contra nossas expectativas, ele prossegue escapando de nossas mãos.

De forma análoga, a indústria do *management* alimenta a impressão de que, diante do ambiente turbulento, as organizações são como barcos à deriva ao sabor das intempéries. O guru, ou o supergerente, personifica a figura do herói, do comandante capaz de enfrentar com sucesso as adversidades e conduzir o barco de volta à terra firme. Assim, as técnicas, regras e métodos recomendados levam à salvação para em seguida se converterem em algo sagrado, verdadeiro e virtuoso.

Ao propiciar este estágio de crença, o guru adquire poder mítico. Passa-se a cultuá-los sem se importar se suas receitas darão conta dos problemas reais. Desta forma, tornam-se curandeiros, proporcionando conforto espiritual e soluções milagrosas para organizações adoecidas e gerentes aflitos.

## 2.2. O culto às celebridades

Diante do mundo que escapa do controle humano, a sensação de impotência incentiva uma fuga da realidade. Assim, o guru, ou o supergerente, se converte em herói de folhetim, que escapa de todas as armadilhas e vence no final. Torna-se assim uma celebridade, à imagem dos atores de cinema.

Como celebridades, eles simbolizam sucesso, *status* e aceitação social. Como observa Boorstin (1962): “celebridades são conhecidas... por serem conhecidas!” Como manifestação cultural, elas são construídas de forma que tenhamos a impressão que são ao mesmo tempo pessoas comuns e entes inacessíveis, por seu *glamour* e singularidade.

Celebridades, sejam atores ou supergerentes, induzem valores e comportamentos, estimulando a crença que, se seguirmos seu modelo, também chegaremos ao sucesso. De forma complementar, em momentos de dificuldade e percepção de fracasso celebridades fornecem consolo, pela possibilidade de nelas nos projetarmos e sentirmo-nos um pouco mais fortes e capazes.

## 2.3. A colonização de outros domínios da ação humana

Ao massificar as idéias e práticas administrativas, a indústria do *management* contribui para alimentar o novo humor, difundindo valores e comportamentos para as mais variadas esferas de atividade. Em um contexto percebido como veloz e turbulento, o receituário da gestão empresarial encontra terreno fértil para sua consolidação como um referencial universal para o sucesso.

Dessa forma, as técnicas do *management* deixam de ser exclusivas do mundo empresarial. Gestores públicos, cientistas, artistas e outros profissionais passam a utilizá-las. É verdade que esta absorção da visão gerencial contribui para a

profissionalização das atividades, imprimindo uma maior racionalidade às decisões e práticas. Entretanto, esta opção também envolve o risco de aprisionar as atividades à lógica do *management* e assim dissipar as intenções originais de projetos de natureza social, científica ou artística. De fato, este risco é tanto maior quanto mais as técnicas e receitas são tomadas como soluções eficientes *per se*, ou adquirem o *status* de dogmas.

A crescente presença da cultura do *management* além dos domínios empresariais está gerando uma oscilação entre pragmatismo/eficiência – uma busca da racionalização no uso dos recursos e maximização de resultados – e expressão/emancipação – a possibilidade de liberação por meio da resistência à homogeneização –, um movimento pendular que, em um contexto de aceleração da vida cotidiana e de ansiedade por resultados, tende a privilegiar cada vez mais a dimensão utilitarista em detrimento da dimensão humanista.

### 3. A LITERATURA DE NEGÓCIOS

Como afirmamos anteriormente, os livros e revistas de negócios, que compõem a literatura popular de negócios, constituem artefatos da cultura do *management*.

Para Mazza e Alvarez (2000), a imprensa popular complementa o papel da academia na produção de teorias de *management* e possibilita que estes produtos tornem-se objetos de consumo de massa. A imprensa popular contribui para disseminar o discurso gerencial e promover a ideologização do *management*, uma vez que alimenta o crescimento das informações sobre negócios e *management*, bem como consolida sua aceitação na sociedade.

Estes autores observam que a criação e difusão das teorias e práticas de *management* ocorre em três etapas:

1. a fase de produção, na qual as instituições acadêmicas e as empresas de consultoria elaboram e codificam o conhecimento formal, seguindo as regras da produção de conhecimento acadêmico;
2. a fase de difusão, na qual o conhecimento se dissemina nestas mesmas instituições e na comunidade de negócios;
3. a fase de legitimação, na qual o conhecimento é difundido fora da comunidade de negócios. Assim, as práticas e teorias são traduzidas em retórica, carregadas com caráter ideológico e popularizadas pelos jornais e revistas, transformando-se em modas e modismos.

Entretanto, ainda segundo Mazza e Alvarez (2000), a participação da imprensa popular não está mais se restringindo à fase de legitimação, pois ela concorre com a academia tanto na definição do estado da arte das teorias e práticas, como na definição de assuntos a serem produzidos. Além disso, a imprensa popular também produz conhecimentos, que, embora não tenham *status* acadêmico e científico, são endossados por empresários de sucesso, gurus e outros agentes de legitimação.

Por isso, os autores fazem uma distinção entre o conhecimento do tipo *prêt-à-porter*, que é produzido e difundido pela imprensa, como as roupas populares vendidas em butiques e lojas de departamentos, que estão “disponíveis” e “prontas para usar”, e o conhecimento *haute couture*, produzido e difundido pelas revistas acadêmicas, como as roupas sofisticadas vendidas nas *maisons* parisienses.

As hipóteses levantadas por estes autores são confirmadas e ampliadas em nossa investigação. A concorrência entre a mídia de negócios e a academia na produção e difusão do conhecimento na área está presente em muitos depoimentos tomados. Nas revistas *Exame* e *Você S. A.*, por exemplo, ainda que a abordagem seja declaradamente jornalística, os entrevistados reconhecem que seus veículos exercem

uma grande influência nas decisões tomadas no mundo corporativo, assumindo-se como produtores e difusores de conhecimento na área de *management*.

Além disso, revistas populares de negócios seguem a mesma dinâmica das revistas de grande circulação, nas quais, segundo Mira (2001: 11):

“... o leitor passa a ser visto como consumidor em potencial e o editor torna-se um especialista em grupos de consumidores. Um especialista que encontrou a fórmula editorial capaz de atrair, no mercado nacional, o grupo de consumidores que determinados anunciantes pretendem atingir. Uma vez encontrada, essa fórmula tende a se repetir, mês após mês, ano após ano. Não muito diferente da realidade de outros meios, a revista é, no entanto, mais segmentada, caracterizando-se pela seletividade da audiência. Seu custo é relativamente mais baixo do que o dos outros veículos, sendo que a grande questão para o editor não é tanto como lançar uma revista, mas como mantê-la viva. Competindo com outras similares, ela enfrenta um meio em que a taxa de mortalidade é altíssima. Algumas tendem a ser tornar líderes, mas mesmo essa posição nunca é segura.”

O perfil da *Você S. A.* e de *Exame* comprova isto: ambas estão passando por adaptações a fim de acompanhar as mudanças de seu público e manter a liderança. Assim, o conteúdo destes veículos tende a ser subordinado às leis do mercado.

Nas editoras *Campus*, *Makron* e *Negócio*, os editores também reconhecem o gosto popular por textos de fácil leitura e grande apelo visual, além da forte identificação do público com histórias ficcionais e metáforas, apontando as revistas como as grandes concorrentes dos livros. Isto também justifica por que os livros mais vendidos na área de negócios em geral apresentam um conteúdo romanceado, que permite leitura rápida e “indolor”.

A publicação de livros foi – e ainda é, em grande parte – uma atividade pessoal, descentralizada, improvisada e levada adiante por pessoas aficionadas por seu trabalho e amantes de sua autonomia (ver Epstein, 2001), uma atividade coerente com pequenas estruturas, que funcionam de forma quase artesanal.

Nos últimos 10 anos ou 15 anos, entretanto, mudanças importantes ocorreram, tanto do lado da oferta quanto do lado da procura. Do lado da oferta, no elo da produção, os grandes grupos de entretenimento e tecnologia se consolidaram e adquiriram durante este processo muitas editoras menores. Conseqüência direta: a “profissionalização” do tratamento do livro como produto de consumo e das editoras como “fábricas”.

No que se refere à distribuição, dois fenômenos se sucederam: primeiro, o fortalecimento das redes, segundo, o surgimento da venda *on-line*. No conjunto, estas mudanças tornaram o livro um produto de ciclo de vida curto, que, na visão de muitos executivos, pode ser promovido como sabonete ou pasta de dente. Isto pode ser comprovado pelos depoimentos tomados e a análise da lista dos livros mais vendidos publicada quinzenalmente em *Exame*. Para tornar o produto lucrativo, é preciso acertar o gosto do público e produzir em grande escala. Conseqüência lógica: a super-valorização dos *best-sellers*.

Do lado da procura, houve um aumento considerável por títulos, destacando-se aí os romances populares, os livros de auto-ajuda e os livros populares de gestão, que levaram ao surgimento de novas editoras e aumentaram o volume de negócios das editoras existentes. Não surpreende, portanto, que eles sigam fórmulas similares.

Os romances populares de autores como Sidney Sheldon, Harold Robins e o brasileiro Paulo Coelho seguem a linha narrativa melodramática dos folhetins do século XIX. A literatura de massa tem como objetivo gerar valor para as empresas pela satisfação dos desejos e necessidades dos leitores. A linguagem do *best-sellers* não deve ser rebuscada e incluir novidades narrativas: o leitor quer mais do mesmo.

Além disso, o autor deve ser capaz de captar e responder aos anseios e valores do momento. Finalmente, o leitor deve sentir que está aprendendo algo: todo romance popular deve ensinar alguma coisa.

Não é diferente com os livros populares de gestão. Conforme declarou o Professor Larry L. Cummings a Pierce e Newstrom (2001: 34):

“... minha opinião é que estes livros oferecem muito pouco, ou quase nada, no tocante a conhecimento generalizável sobre a prática organizacional bem sucedida. Como estudos de caso de organizações, eles são os mais perigosos do lote, no sentido que os dados (informações) apresentados não foram coletados e interpretados de forma sistemática, cuidadosa e prudente ... A razão pela qual me refiro aos casos apresentados em livros como “When giants learn to dance” e “Em busca da excelência” como freqüentemente entre os mais perigosos é porque são muito bem feitos (isto, no sentido de *marketing* e jornalístico) e, portanto, de fácil leitura e confiáveis. É provável que influenciem os ingênuos, os que os consomem sem análise crítica do seu conteúdo. Eles fazem uma sinopse do *glamour* e da orientação para ação e até do machismo da prática administrativa americana; ou seja, exibem a epítome da concorrência e do controle como valores dominantes interpessoais e organizacionais.”

Por outro lado, o mesmo entrevistado pondera que as vendas destes livros podem não ser um reflexo exato do grau, da extensão e da profundidade em que são lidos. Muitos são comprados para decorar as estantes e sinalizar para os pares que o possuidor está atualizado. Tais obras são também usadas para leitura rápida – orelha, prefácio e algum capítulo introdutório –, fornecendo assunto para reuniões de negócio.

Alguns de fato os lêem, e estes poderiam ser divididos entre os que conseguem absorver de forma crítica e cuidadosa o conteúdo e os que de fato são persuadidos pelo discurso simplista dos autores. Para estes, o maior risco é levar ao pé da letra os casos narrados e tentar repeti-los em seus contextos. Estes agiriam como crianças que, depois de assistir um desenho do super-homem, tentariam alçar vôo a partir do armário do quarto.

Em seu estudo sobre os livros populares de gestão, o pesquisador sueco Furusten (1999) constatou que há um claro predomínio dos padrões norte-americanos de *management* nos seus conteúdos. O autor também argumenta que muitos destes livros são feitos a partir da padronização dos conceitos, modelos e métodos de trabalho comercializados pelas empresas de consultorias. Desta forma, os livros representam para as organizações a oportunidade de consumir os padrões de *management* e reproduzir o discurso gerencial popular.

As entrevistas realizadas nas editoras comprovam as considerações do Professor Cummings: a compra de livros e a leitura rápida com o objetivo de sinalizar atualização também são práticas dos consumidores brasileiros<sup>9</sup>.

No Brasil, a popularidade destes livros pode ser considerada tão preocupante quanto nos Estados Unidos e outros países. Entre nós, também é crescente a procura pelos conselhos dos gurus de gestão e por suas obras. Isso tanto entre executivos quanto entre professores, que adotam obras populares de gestão como livros textos, conferindo-lhes *status* acadêmico.

---

<sup>9</sup> Por outro lado, apesar de não termos dados em relação à crença dos leitores nos conteúdos destes livros, há indícios de que eles têm poder de influência. Em sua pesquisa sobre os livros de auto-ajuda, Tanaka (1999), por exemplo, colheu dados secundários que comprovam que mesmo pessoas consideradas inteligentes e experientes se deixam seduzir pelos conselhos dos gurus.

Ainda que se considerem diferenças relevantes entre os diversos veículos e obras, a mídia de negócios em seu conjunto desempenha papéis convergentes no fomento da cultura do *management*.

Diante disso, como poderíamos resumir o impacto da mídia popular de negócios? Acreditamos que alguns papéis podem ser destacados:

- A mídia popular de negócios assume e dissemina, pelo que se pode constatar com baixo nível de reflexão e crítica, valores de certo e errado, bom e ruim, moderno e antiquado.
- A mídia popular de negócios tem papel relevante na valorização e disseminação de novas idéias e práticas gerenciais, com ênfase para aquelas importadas, e quase totalmente dos Estados Unidos.
- A mídia popular de negócios apóia também a legitimação de tais práticas, conferindo-lhe *status* de “coisa certa a ser feita”. Tal processo ocorre em paralelo com a promoção de outros agentes de legitimação (além dela própria): professores, consultores, gurus, executivos etc. Porém, por sua orientação, estrutura de funcionamento e perfil de competências, a mídia popular de negócios não pode ser vista como instituição garantidora de consistência.
- A mídia popular de negócios, em conjunto com outros componentes da indústria do *management*, e considerado ainda o contexto sócio-econômico mais amplo, contribui para a criação e constante modificação de uma realidade simbólica de referência. Desta forma, ela ajuda a constituir uma visão de mundo, ajuda a moldar a gramática que lhe dá sustentação estrutural, ajuda a identificar problemas e questões críticas e a indicar soluções.
- Finalmente, a mídia popular de negócios tem papel relevante na “dramatização” ou “teatralização” da realidade empresarial: ela fornece alternativas (limitadas)

para cenas, papéis, roteiros e personagens. Adicionalmente, define os parâmetros para a avaliação e crítica.

O perfil que traçamos da mídia de negócios no Brasil confirma as tendências até aqui assinaladas, bem sua participação e influência na popularização e massificação do *management*. Verificamos ainda que a mídia de negócios difunde produtos culturais padronizados para um público homogêneo, dando prioridade à imagem e os apelos sensoriais. Apresenta, assim, todos os elementos de uma cultura de massa que atinge públicos específicos.

#### 4. A LITERATURA DE AUTO-AJUDA

Neste tópico, gostaríamos de dar destaque à questão da literatura de auto-ajuda, gênero literário que permeia em diferentes graus o material analisado.

Neste contexto, por oferecer instrumental e conselhos *pret-à-porter*, a revista *Você S. A.* destaca-se no conjunto da produção de *pop management*. Como verificamos, os entrevistados e mesmo os leitores da revista reconhecem o seu caráter de auto-ajuda.

Para Rüdiger (1995: 11), a literatura de auto-ajuda é uma categoria cultural que:

“... refere-se ao conjunto textualmente mediado de práticas através das quais as pessoas procuram descobrir, cultivar e empregar seus supostos recursos interiores e transformar sua subjetividade, visando a conseguir uma determinada posição individual supra ou intramundana.”

Para o autor, a literatura de auto-ajuda também é um fenômeno da indústria cultural, que se caracteriza pelo sucesso de vendagem e pela repetição de fórmulas padronizadas. Ela também confere aos gurus popularidade semelhante à outorgada

aos escritores de *best-sellers* e outras celebridades criadas pelos meios de comunicação.

Esta literatura se caracteriza por um discurso prescritivo, que tem como objetivo propor regras de conduta e fornecer conselhos. Dessa forma, os textos dos livros deste gênero seguem o padrão de manuais e seu conteúdo é desenvolvido para orientar ações práticas pelo leitor. Esta definição se aplica não somente aos artigos de *Você S. A.*, mas também a uma grande parte dos livros populares de gestão.

Além disso, ainda segundo Rüdiger, (1995: 19-20), estes livros seriam permeados de uma concepção de mundo que se reveste de:

“...um caráter ao mesmo tempo técnico e narcisista, completamente esvaziado de conteúdo moral, definidor de uma terceira direção, conforme a qual ‘o sucesso depende da manipulação psicológica e de que tudo na vida, até mesmo a esfera ostensivamente orientada ao trabalho, centraliza-se na luta pela vantagem interpessoal, o jogo implacável de intimidar amigos e seduzir pessoas’.”

Na modernidade, o indivíduo foi forçado a se adaptar a sistemas de ação sobre os quais têm pouco controle. Neste contexto, a literatura de auto-ajuda é um dos meios utilizados pelas pessoas para constituir uma identidade e gerenciar recursos subjetivos de forma a enfrentar os problemas cotidianos. Os movimentos de auto-ajuda constituem “empresas de engenharia da alma”, que recorrem à mídia e transformam o desenvolvimento da personalidade e a procura da auto-realização em objetivos dependentes do mercado.

Com base nas idéias de Mannheim, Rüdiger caracteriza a busca do eu por meio da auto-ajuda como um fenômeno de auto-racionalização. A auto-racionalização é a regulação dos desejos e condutas para a consecução de determinados objetivos.

Distingue-se, portanto, da reflexividade, que constitui a capacidade do indivíduo se auto-observar e meditar sobre o seu modo de ser.

Rüdiger reconhece que este tipo de literatura, ainda que esquematizada e padronizada, vem sendo consumida aos milhões de exemplares há mais de 3 gerações, ainda que os próprios leitores estejam conscientes de seus limites. Na visão do autor, este sucesso se justifica por que esta literatura procura reconstruir o eu desintegrado pela civilização burocrático-individualista moderna, constituindo uma forma prosaica de resgate do indivíduo pelo próprio indivíduo.

A auto-ajuda também é uma forma de aliviar a sensação de solidão do indivíduo diante das crises e dificuldades da vida moderna (Rüdiger, 1995, p. 27-28):

“A responsabilidade pela condução do próprio destino e as contradições que dilaceram a vida moderna (...) são uma carga que poucos conseguem suportar sem conflito consigo mesmos ou sem algum tipo de ajuda (...)”

O autor também afirma que, embora o individualismo tenha se tornado dominante entre nós, a satisfação individual exige das pessoas o desenvolvimento de faculdades que elas não possuem naturalmente e que só se realiza em uma minoria.

Isto ajuda a compreender a questão do culto às celebridades. Impossibilitadas de desenvolver as habilidades que levam ao auto-conhecimento, as pessoas passam a cultuar imagens e símbolos de sucesso e felicidade individual. Daí a popularidade de revistas que expõem a vida privada e a intimidade de celebridades, atores populares e esportistas.

Citando Edgar Morin, Croitor (1999) e Mira (2001) apontam que estes são os “olimpianos” modernos: em parte são humanos e em parte são deuses. Eles permitem que nos identifiquemos com eles e ao mesmo tempo, projetemos neles

nossas fantasias de felicidade. A vida privada dos “olimpianos” é consumida pelo público como se fosse uma narrativa, povoada por desilusões amorosas, problemas pessoais e, obviamente, sinais do sucesso alcançado.

De forma análoga, as revistas e livros populares de gestão também convertem figuras e gurus do *management* em celebridades. Eles transformam histórias em espetáculo e provém *glamour* aos dramas e aventuras vividos por estes personagens, romaneando os conteúdos dos artigos e livros.

## 5. O CONSUMIDOR DE ARTEFATOS DE *POP-MANAGEMENT*

Em um contexto de reestruturação de ocupações, incertezas e mudanças, as novas exigências feitas aos profissionais criam um ambiente de insegurança e uma grande ansiedade individual pela capacidade de se manter funcional e desejável no mercado de trabalho. Atordoados pelas exigências e pela velocidade em que tudo parece mudar, os indivíduos, assim como as organizações, também buscam referenciais que possam conduzi-los com segurança ao êxito.

Este ambiente de incerteza também estimula o consumo da literatura de *pop-management*. Como ocorre na dimensão organizacional, o que se apresenta aos indivíduos são soluções simples para problemas complexos, criando um senso de ordem num mundo que parece cada vez mais caótico. Adicionalmente, os indivíduos são pressionados ao consumo deste tipo de literatura pelas próprias empresas e colegas de trabalho. Partilhando de um grande temor de ficarem desatualizados, eles se lançam aos *best-sellers* de gestão, aos receituários dos gurus e aos textos das revistas de negócios.

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, a aparência

impecável, a familiaridade com as novas tecnologias e a visão sempre voltada para resultados e para o futuro. Neste jogo, que mistura atributos substantivos e simbólicos, o pêndulo parece favorecer o segundo grupo (ver Alvesson, 1990). Assim, os rótulos tendem a superar os conteúdos e parecer torna-se mais importante que ser.

Aqui, novamente o mito de Ulisses vem à tona, pois o sucesso profissional é associado à possibilidade de dirigir o próprio destino. O caminho para o êxito é identificado com a habilidade de vencer a concorrência, administrando a própria carreira como uma empresa e adquirindo as certificações valorizadas pelo mercado de trabalho. Produto e representação da cultura do *management*, emerge o indivíduo S. A., cuja voracidade por receitas, guias e fórmulas que possam conduzi-lo ao sucesso é proporcional à sensação de que o mundo está a lhe escapar das mãos.

Na década de 20, ao analisar o perfil do empreendedor, Mannheim (1990 [1928]) delineou algumas características que hoje também podemos atribuir ao indivíduo S. A. Na visão deste autor, a tarefa do empreendedor é investir em uma realização, maximizando recursos e ultrapassando a concorrência. Neste processo, ele incorpora em sua personalidade virtudes combativas: ousadia, realismo, capacidade de analisar a concorrência, antecipação constante das possibilidades futuras, recusa em satisfazer-se com o que quer que seja e esforço perpétuo para se ultrapassar. Hoje, o indivíduo S. A. assume esta postura em suas decisões no trabalho e também em relação a si mesmo. Assim, sua realização é associada à sua carreira, seus colegas tornam-se concorrentes e as virtudes combativas são utilizadas como instrumentos para a busca do sucesso.

Em sua análise, Mannheim demonstra que a valorização do empreendedorismo consolidaria a visão de que a carreira é o caminho para o sucesso. O autor antevia que isto acabaria por desencadear uma acirrada luta competitiva pelas posições disponíveis, uma vez que estas passariam a representar a via para se alcançar o

prestígio, para dispor sobre as coisas materiais e para exercer influência nas esferas social e econômica. De modo análogo, em “Eclipse da Razão”, Horkheimer (1976 [1946]) argumentava que o preço de transportar o empreendedorismo para a vida é a criação de uma atitude comercial em relação à própria existência e uma incessante preocupação com o sucesso.

Para Mannheim (1990 [1928]), o homem que busca o sucesso racionaliza seus métodos, pois não admite deixar sua sorte ao destino. Deste modo, seguindo a lógica das virtudes combativas, ele incorpora em sua personalidade uma tendência a se adaptar a toda situação e uma procura permanente da perfeição. Ele acredita que o sucesso vai fazê-lo seguro de si, livrá-lo do sentimento de estar sujeito às ameaças externas, além de lhe dar a certeza de que a imprevisibilidade da vida se sujeitou ao seu controle.

As similaridades entre as características atribuídas por Mannheim à personalidade do empreendedor e o perfil do indivíduo S. A. não são coincidências. Este ser combativo, flexível e perfeccionista reflete as necessidades impostas pelo espírito da época. Além disso, há de se considerar que a busca do sucesso é um poderoso organizador do comportamento humano, pois redesenha o senso de orientação e estabelece referenciais que reconstituem a sensação de segurança e o conforto psicológico diante do mundo adverso e fragmentado.

Mannheim também já nos advertia que, embora seja um fenômeno comum na vida social contemporânea, a luta pelo sucesso também tem seu preço. A estrutura da personalidade do indivíduo é afetada de tal modo que sua conduta vai se tornando cada vez mais previsível, pois ele tende a se adaptar e moldar com facilidade às mudanças ambientais.

Outra consequência da busca do sucesso é a modificação da relação com os outros, que passam a ser vistos não mais como outros "eus", mas como instrumentos ou dados de cálculo. Refém de uma “teia de juízos de valores”, que o inclina para uma

atitude planejada e calculada em detrimento de uma vida autêntica, o indivíduo S. A. perde contato com a realidade e com os outros. Preso a esta "teia artificial", ele também deixa escapar a dimensão da incerteza criativa e o sentido da natureza radicalmente problemática da existência.

## 6. O “EU” DESCENTRADO E APOLÍTICO

Neste último tópico, pretendemos retomar a discussão do impacto sobre o indivíduo das visões de mundo disseminadas pela literatura de *pop-management*.

Caldas e Tonelli (2000) argumentam que o contexto contemporâneo gerou um novo tipo de homem: o homem-camaleão. Movido por reações nem sempre refletidas ao ambiente que o circunda, o homem-camaleão é dotado de uma identidade mutante, que se amolda às situações que enfrenta. Consumidor ávido de modas e modismos, ele aproxima-se bastante do indivíduo S. A.

Outro parente próximo do indivíduo S. A. é o *homo reticularis*, caracterizado por Ouimet (1996). Segundo este autor, as condições de trabalho nas empresas contemporâneas exigem funcionários hiper-ativos, adaptáveis, comprometidos, autônomos e ambiciosos. Em uma pesquisa de campo, este psicanalista constatou que estas exigências levam os indivíduos a desenvolver traços neuróticos como uma necessidade extrema de agradar os outros, um sentimento latente de inadequação e alguns sintomas de depressão.

Tal como o homem conformista, analisado por Moustakas (1967), os valores e as convicções do indivíduo S. A., do homem-camaleão e do *homo reticularis* não emergem de suas próprias experiências, mas de uma sensação de perigo e ansiedade que o leva a acreditar nas palavras dos *experts* e das figuras de autoridade.

Este tipo de homem não constrói os seus próprios recursos para lidar com a realidade, pois é guiado por padrões preestabelecidos e suas principais metas não são a expressão e a emancipação, mas sim a aquisição e o controle. O conhecimento que o indivíduo S. A. tem de si não costuma derivar de auto-análise, mas do constante monitoramento do impacto que ele causa nos outros e dos efeitos que consegue obter por meio do gerenciamento da impressão. Seu objetivo não é "estar dentro de si", mas "conseguir o melhor de si".

Tal como Ulisses, o indivíduo S. A. enfrenta um paradoxo: tudo aquilo que parecia lhe munir do controle das imprevisibilidades da vida é o que o torna ainda mais dependente do mundo caótico. Acorrentado à luta pela sobrevivência e aos padrões do sucesso, ele está impossibilitado de individuar-se e de constituir-se como sujeito atuante na sociedade em que vive. Assim, estabelecem-se e disseminam-se personalidades descentradas e apolíticas.

Como observou Jameson (1997 [1991]), se, no âmbito do capitalismo monopolista, a patologia cultural era a histeria e a neurose, onde a ansiedade e a alienação se convertiam em atitudes como a revolta individual e o isolamento radical, no capitalismo tardio a patologia típica é a esquizofrenia, que atribui intensidade dramática à realidade imediata e reduz a experiência humana à "puros presentes" que não têm encadeamento nem com o passado, nem com o futuro. No lugar da revolta e do isolamento, esta nova condição gera um descentramento do "eu" e a um "esmaecimento dos afetos".

Atado a uma realidade fragmentada, o indivíduo se vê impossibilitado de construir uma identidade, de se expressar e de sentir. Prisioneiro dos referenciais imediatos e fragmentados do sucesso, o indivíduo S. A. perde sua capacidade de individuação, de perceber os outros e aceitá-los como "eus" independentes. Sua vida se torna um contínuo "rito de iniciação", onde ele procura mostrar que está sintonizado com as mais novas receitas de sucesso.

Quando o indivíduo se reduz a uma mera encruzilhada de tendências gerais e vive à sombra da necessidade de sobreviver, ele está condenado à pseudo-individualidade, pois todo seu esforço de individuação é substituído pelo esforço de imitação (Horkheimer e Adorno 1985 [1944]).

Assim, a espontaneidade dá lugar à representação e o indivíduo é tomado por impulsos miméticos, fazendo de si mesmo um "aparelho eficiente", que corresponde ao "modelo" apresentado.

Como observou Tragtenberg (1980), o declínio da noção de sujeito contribui para ascensão do gênero de auto-ajuda e dos manuais do tipo "como vencer na vida", pois o vazio deixado pelo descentramento do "eu" facilita a proliferação de substitutos de todo o tipo, com destaque para personalidades pré-fabricadas.

Segundo este autor, o descentramento estimula o cultivo da vida privada, gerando atitudes individualistas e apolíticas. E ao se afastarem da esfera pública, os indivíduos acabam adiando o resgate do próprio eu, pois se tornam incapazes de perceber que a constituição do ser passa necessariamente pela reconciliação com os outros e com a sociedade na qual estão inseridos.

## IV. CONCLUSÃO

### 1. SÍNTESE

Esta pesquisa investigou o fenômeno da literatura de *pop-management* no Brasil. Como discutimos, o *management* – ou gestão empresarial – superou os domínios originais de *locus* da prática empresarial, de um lado, e do estudo das organizações, de outro lado, e tornou-se um setor de negócios: uma indústria emergente e bem sucedida.

Após mencionar os quatro pilares da indústria do *management* – empresas de consultoria, escolas de negócios, gurus e mídia de negócios –, apresentamos os resultados de uma pesquisa de campo, que envolveu as principais editoras de revistas e livros de negócios do Brasil.

Os resultados delineiam o retrato de um setor profissionalizado, orientado para o mercado e bem sucedido. O quadro mostra também alguns traços dignos de atenção: a mídia popular de gestão tem equipes pouco especializadas baseia conteúdo e forma em visões de mundo inquestionáveis, é fortemente orientada para modas e modismos gerenciais e apresenta seus objetos de forma quase sempre elogiosa.

Finalmente, apresentamos uma discussão ampla sobre a literatura de *pop management*, compreendendo: uma reflexão sobre a cultura do *management*, uma análise dos paralelos entre a cultura do *management* e o conceito de indústria cultural, comentários sobre a literatura de negócios e a literatura de auto-ajuda; e uma análise sobre o impacto sobre o indivíduo.

Nessa seção final, cabe ainda tratar de duas questões: primeiro, haveria alternativas à homogeneização da cultura do *management*? O que fazer?; segundo, quais seriam as possibilidades para futuras pesquisas?

## 2. ALTERNATIVAS À HOMOGENEIZAÇÃO DA CULTURA DO *MANAGEMENT*

Haveria alternativas à homogeneização da cultura do *management*? Procurando responder a esta questão, acreditamos que um ponto essencial a ser considerado é a discussão é o pressuposto de indivíduo assumido e disseminado pela literatura de *pop-management*, um ser autônomo, que cultiva o sucesso pessoal, concentra sua energia no aprimoramento de técnicas de gerenciamento da impressão e desenvolve permanentemente sua rede de relações, sempre em busca de vantagens utilitárias.

Como alerta Bauman (2000), quando trocamos nossa preocupação com o bem estar social pela busca da satisfação pessoal, nos condenamos a continuar provando do sabor amargo da insegurança. A liberdade de dirigir nossas próprias vidas não é uma conquista individual, mas algo que só pode ser construído e garantido coletivamente. É verdade que a insegurança nos desestimula a agir de maneira ousada, nos rouba o tempo de imaginar formas alternativas de convívio e nos atira à competição com os outros. Porém, se não articularmos nossos problemas pessoais com questões de interesse social e público estaremos nos afastando cada vez mais de sua superação.

Além do resgate da dimensão social dos problemas individuais, é importante estar atento para o fato que os instrumentos e modelos gerenciais não são por si próprios responsáveis pela homogeneização. Eles podem constituir instrumentos legítimos, desenvolvidos para lidar com a complexidade. As soluções convertem-se em problema quando passamos a utilizá-las como panacéias redentoras, pois, assim agindo, renunciamos à criatividade e inventividade humanas.

A capacidade de recriar o mundo é um potencial presente em cada indivíduo, mas que só se manifesta completamente em sua interação com o universo social. Segundo Moustakas (1967), a criatividade é a experiência de expressar a identidade individual de uma forma integrada, em comunhão com o próprio eu, com o mundo que nos cerca e com os outros. Ser criativo significa reconhecer que a criação não é resultado de uma expressão puramente individual, além de perceber a importância da realidade e das pessoas que nos cercam neste processo. Ser criativo não significa adaptar-se ao mundo, mas tomá-lo como inspiração para desenhar nossos próprios recursos, capacidades e referências.

Conseqüentemente, o desafio é superar a idéia de que o modo de vida padronizado, com atividades monótonas e repetitivas, expressões superficiais e relacionamentos convencionais é o modo de vida mais seguro. Ou que a alternativa da busca constante da excelência, a convivência turbulenta com as mudanças e com

relacionamentos rápidos e superficiais leva a um porto idílico. Viver criativamente significa estar consciente que se expressar por si mesmo, transcendendo as prescrições dos *experts* e assumindo espontaneamente os próprios talentos, é a melhor maneira de controlar o próprio destino e administrar o caráter sempre contingente da vida humana.

Este mesmo desafio se faz presente na vida profissional e nas organizações. Superar o culto da excelência e a ideologia do empreendedorismo, que permeiam a cultura do *management* e a literatura de *pop-management*, significa reconhecer que os indivíduos e as organizações não são vítimas passivas de sua hegemonia, mas sim agentes que sofrem as conseqüências de suas próprias escolhas.

Resgatando os textos originais de Horkheimer, Adorno e Marcuse, Rüdiger (1999) constataque eles acreditavam que a cultura popular encerra caminhos para novas formas de individualização e admitiam que, embora condicionados pela indústria, os indivíduos preservam uma margem de liberdade e consciência, questionando as imposições da indústria cultural.

De forma análoga, podemos optar por consumir avidamente a literatura de *pop-management*, com seus modismos gerenciais e receitas de como vencer na vida, procurando nos manter seguros e atualizados em relação a tudo aquilo que está disponível no mercado do *management*. Porém também podemos nos arriscar a construir uma atitude, nos valendo do livre-arbítrio para estabelecer critérios de avaliação e questionar tudo aquilo que nos é apresentado, assumindo completa responsabilidade por nossas decisões organizacionais e escolhas profissionais, bem como pelas conseqüências que as mesmas terão na vida social.

### 3. FUTURAS PESQUISAS

Consideramos que esta pesquisa ainda constitui um trabalho amplo e introdutório, apresentando várias possibilidades de desenvolvimento.

Uma primeira possibilidade seria naturalmente expandir a pesquisa atual, incluindo outras revistas e editoras de livros de negócios, ou um número maior de livros de negócios. Tal extensão do trabalho permitiria elaborar um retrato ainda mais rico e esboçar com maior fidedignidade o objeto estudado.

Uma segunda possibilidade seria avaliar o “lado da demanda”, ouvindo os leitores da literatura de *pop-management* e analisando, a partir desta ótica, o impacto que esta literatura tem sobre o indivíduo e a organização. Neste caso, poderíamos, entre outras possibilidades, conduzir estudos de campo para avaliar o impacto da literatura de *pop-management* sobre processos decisórios. Tal alternativa poderia ter como objeto tanto indivíduos (executivos, estudantes de administração, professores etc.), quanto grupos ou organizações.

Uma terceira possibilidade seria analisar os demais pilares da indústria do *management*, reproduzindo, com adaptações, o estudo realizado com a mídia popular de negócios.

Uma quarta possibilidade seria explorar a institucionalização da indústria do *management* no Brasil, buscando elucidar as relações entre os vários pilares. Uma derivação interessante desta mesma possibilidade seria comparar tal processo entre países.

Acreditamos que a indústria do *management* representa não apenas um objeto interessante de pesquisa, que simboliza o “espírito da época”. Trata-se também de um fenômeno relevante, marcado por paradoxos e ambigüidades, e com amplos impactos sobre a prática gerencial.

## V. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ALCADIPANI, R. e BRESLER, R. MacDonalldização do Ensino. *CartaCapital*, 10 de maio, p. 20-24, 2000.

ALVESSON, M. Organization: From substance to image? *Organization Studies*, v. 11, n. 3, p. 373-394, 1990.

BAGGULEY, P. Post-fordism and Enterprise Culture: Flexibility, autonomy and changes in economic organization. In: KEAT, R. and ABERCROMBIE, N. *Enterprise Culture*. London: Routledge, p. 151-167, 1991.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUMAN, Z. *Em busca da política*. Rio de Janeiro: José Zahar Editor, 2000.

BOORMAN, E. G. Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *Quarterly Journal of Speech*, n. 58, p. 396-407, 1972.

BOORSTIN, D. J. *The image or what happened to the American dream*. New York: Atheneum, 1962.

CALDAS, M. P. e 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.

CLARK, T. & SALAMAN, G. The management guru as organizational witchdoctor. *Organization*, v. 3, n. 1, p. 85-107, 1996.

- CROITOR, C. *O mundo de Caras: uma análise da revista Caras*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA/USP, São Paulo, 1999.
- DEBORD, G. *The society of spectacle*. New York: Zone Books, 1994 [1967].
- DEEKS, J. *Business and the Culture of Enterprise Society*. Westport: Quorum Books, Connection, 1993.
- DONADONE, J. C. Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais. Trabalho apresentado no 1º ENEO, Curitiba, Brasil, 2000.
- EHRENBERG, A. *Le culte de la performance*. Paris: Pluriel, 1991.
- EPSTEIN, J. *Book business: Publishing past present and future*. New York: W. W. Norton, 2001.
- FOURNIER, V. and GREY, C. Too much, too little and too often: a critique of du Gay's analysis of enterprise. *Organization*, v. 6, n. 1, p.107-128, 1999.
- FURUSTEN, S. *Popular Management Books: How they are made and what they mean for organizations*. Routledge: London, New York, 1999.
- GAY, P. Enterprise and its futures: A response to Fournier and Grey. *Organization*, v. 7, n.1, p.165-183, 2000.
- GAY, P. Enterprise Culture and Ideology of Excellence. *New formations*, n. 13, p. 45-61, 1991.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978 [1973].

- GIACALONE, R. A. & ROSENFELD, P. (Eds.) *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Newbury Park: Sage, 1991.
- GREY, C. Towards a Critique of Managerialism: the contribution of Simone Weil. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 5, p. 591-612, 1996.
- GRITTI, J. *Culture e techniques de masse*. Brussels: Casterman, 1967.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. 6ª edição. São Paulo: Edições Loyola, 1996 [1989].
- HEELAS, P. Reforming the self: Enterprise and the characters of Thatcherism In: KEAT, R. & ABERCROMBIE, N. *Enterprise Culture*. London: Routledge, 1991, p. 72-89.
- HIRSH, P. Cultural Industries Revisited. *Organization Science*, v. 11, n. 3, p. 356-361, 2000.
- HORKHEIMER, M. e ADORNO, T. *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985 [1944].
- HORKHEIMER, M. *Eclipse da razão*. Rio de Janeiro: Labor do Brasil, 1976 [1946].
- JACKSON, B. *Management gurus and management fashions: A dramatistic inquiry*. London: Routledge, 2001.
- JAMESON, F. *Pós-modernismo. A lógica cultural do capitalismo tardio*. 2ª edição. São Paulo: Ática, 1997 [1991].

- JONES, L. B. *Jesus CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*. New York: Hyperion, 1995.
- MANNHEIM, K. *Sociologia do Conhecimento II*. Porto: RÉ S Editora, 1990 [1928].
- MAZZA, C. e 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.
- MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. *Os Bruxos da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MIRA, M. C. *O leitor e a banca de revistas: A segmentação da cultura no século XX*. São Paulo: Olho d'água/FAPESP, 2001.
- MORRIS, P. Freeing the spirit of enterprise. The genesis and development of the concept of enterprise culture. In: KEAT, R. & ABERCROMBIE, N. *Enterprise Culture*. London: Routledge, p. 21-37, 1991.
- MOUSTAKAS, C. *Creativity and conformity*. New York: D. Van Nostrand Company, 1967.
- OGBOR, J. Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 5, p. 605-635, 2000.
- OUI MET, G. Homo reticularis: A psychoanalytical approach. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, v. 2, n. 2, p. 209-240, 1996.
- PAES DE PAULA, A. P. *Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas*. Anais do 24<sup>o</sup> Enanpad, Florianópolis, 2000.

- PERKIN, Harold. The enterprise culture in historical perspective: birth, life, death – and resurrection? In: HEELAS, P. & MORRIS, P. (eds.) *The values of the enterprise culture: the moral debate*. London: Routledge, p. 36-60, 1992.
- PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. *In search of excellence*. New York: Harper & Brown, 1982.
- PIERCE, J. L. e NEWSTROM, J. W. *A estante do administrador: uma coletânea de leituras obrigatórias*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- QUINTÃO, A. S. F. *Jornalismo Econômico no Brasil: Depois de 1964*. Rio de Janeiro: Editora Agir, 1987.
- ROBERTS, W. *Leadership secrets of Attila the Hun*. New York: Pocket Books, 1987.
- ROBERTS, W. *Make it so: Leadership lessons from Star Trek the Next Generation*. New York: Pocket Books, 1995.
- RÜDIGER, F. *Comunicação e Teoria Crítica da Sociedade: Adorno e a Escola de Frankfurt*. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1999.
- RÜDIGER, F. *Literatura de auto-ajuda e individualismo*. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1996.
- SENNET, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data*. London: Sage, 1993.

- SMIRCICH, L. & MORGAN, G. Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.18, n.3, p. 257-273, 1982.
- STAKE, R. E. Case studies In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Reasearch*. Thousand Oaks: Sage, 1984.
- STRINATI, D. *Cultura Popular: uma introdução*. São Paulo: Hedra, 1999.
- TANAKA, S. *O livro de auto-ajuda: Destaque no mercado editorial*. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA/USP, São Paulo, 1999.
- TRAGTENBERG, M. *Administração Poder e Ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.
- WOOD Jr., T. (1999). *Gurus, curandeiros e modismos gerenciais*, 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas.
- WOOD Jr., T. (2001) *Organizações Espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.
- ZALD, M. More fragmentation? Unfinished Business in Liking the Social Sciences and Humanities. *Administrative Science Quartely*, v. 41, n. 2, p. 251-261, 1996.

## **VI. ANEXOS**

### **1. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS NAS REVISTAS**

- Histórico da publicação
- Linha editorial
- Público alvo
- Projeto editorial do ponto de vista do conteúdo: como e por que chegaram a este formato?
- Visão sobre a demanda do público leitor: interpretação dos desejos e necessidades do público
- Impacto imaginado sobre o público leitor: mudanças de comportamento e influência no processo decisório nas empresas
- Perfil dos colaboradores: formação
- Processo de definição de pauta: como decidem a pauta, de onde vem os assuntos que compõem a pauta – televisão, jornais, outras revistas etc.
- Forma de desenvolvimento das matérias e artigos: fontes, pesquisa, acesso etc.
- Comentários adicionais

## 2. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS NAS EDITORAS DE LIVROS

- Histórico da editora
- Linha editorial
- Público alvo
- Projeto editorial do ponto de vista do conteúdo (linhas de livros). Como e por que chegaram a este formato?
- Visão sobre a demanda do público leitor: interpretação dos desejos e necessidades do público
- Impacto imaginado sobre o público leitor: mudanças de comportamento dos leitores e influência no processo decisório nas empresas
- Perfil dos editores: formação
- Processo de desenvolvimento dos livros: apoio ao escritor
- Comentários adicionais