

**Fundação Getúlio Vargas  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa  
Curso de Mestrado em Gestão Empresarial**

**Hábitos de leitura dos gestores brasileiros**

**Por**

**Guilherme Soares Bastos**

**Professora orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sylvia Constant Vergara**

Rio de Janeiro  
Junho, 2008

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Banca Examinadora

---

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sylvia Constant Vergara

---

MEMBRO DA BANCA: Prof. Dr. Alexandre Faria

---

MEMBRO DA BANCA: Prof. Dr. José Luis Felício dos Santos de Carvalho

***Quando chegues ao cimo...***

*Toma um tempo para desfrutar:  
o caminho foi longo e difícil.*

*Toma um tempo para ajudar os outros:  
muito te foi concedido.*

*Toma um tempo para partilhar teu triunfo:  
aqueles que te amam também  
subiram ao teu lado.*

*Toma um tempo para olhar de onde partiste:  
julgar-te-ás com menos severidade.*

*Toma um tempo para descansar um pouco:  
há um novo cume para conquistar.*

*Lídia Maria Riba*

À Patrícia, que todos os dias dá nova dimensão  
à expressão “mulher da minha vida”.

A meus filhos Vitor e Pedro, maiores “menores” motivos.

À minha mãe Gilda, por ser minha fonte inesgotável  
de força, compreensão e alegria de viver.

À Gláucia, sempre presente e inspiradora.

Ao Gê, que não me permitiu falhar.

Aos que foram, mas que mesmo assim estão aqui,  
brindando por cada vitória.

## AGRADECIMENTOS

À Professora Sylvia Vergara, que apesar de ter um orientando dos mais resistentes e rebeldes, conseguiu me mostrar a dimensão da palavra Mestre.

A cada um de meus amigos, que abriram espaços em suas tumultuadas agendas para me receber e conceder suas entrevistas, tornando viável um trabalho que parecia impossível.

A meu avô Humberto Bastos, um praticante puro, que tentou se aproximar da Ciência através de seus livros.

A minha turma de mestrado: que cada um de vocês saiba da importância de tê-los conhecido. Mais que uma honra, um privilégio.

Ao paciente time da Ser Integral, que todo dia prova ser possível associar teoria e prática – e que isso pode mudar o mundo.

A todos os gerentes, que hoje se encontram pressionados por todos os lados e que procuram alternativas para uma gestão mais eficiente, prazerosa e humana no seu cotidiano.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar alguns dos motivos pelos quais os gestores brasileiros não utilizam a produção científica originada nas escolas de Administração brasileiras. Parte do pressuposto que esta utilização não acontece de fato. Para isso, percorre por bibliografia que trata das definições de Ciência, da possível existência de uma dicotomia entre rigor da produção acadêmica e sua relevância para a sociedade e da literatura popular de gestão – a chamada literatura *Pop Management* – e suas contribuições para esta situação. Demonstra, através dos resultados obtidos com a análise de entrevistas feitas com 15 gestores brasileiros, que o pressuposto se confirmou. Por fim, consolida e propõe algumas ações para fomentar o uso em maior escala dessa produção científica pelos gestores. Entre elas, que os gestores passem a serem vistos pelos acadêmicos da área como um público-alvo a ser atingido por seus trabalhos.

**Palavras-chave:** Literatura popular de gestão, *pop management*, modelo de gestão brasileira

## ABSTRACT

The objective of this study is to identify some of the reasons for which Brazilian Managers do not recur to scientific production originated from Brazilian Business Schools. We have assumed that such use in fact does not occur. To this effect, the selected bibliography runs from definitions of Science, through the possible existence of a dichotomy between the rigor of academic production and its relevance to the society, till the popular management literature – the so-called Pop Management – and its contributions to this situation. Results from analyses of interviews conducted with 15 Brazilian managers corroborated to our assumption. Finally, the document proposes some actions to foment a larger scale use of this scientific production by Brazilian Managers. Among them, that Academy should consider Business Managers as target to be reached by their scientific works.

**Key words:** Popular literature of management, pop management, Brazilian model of management.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil da atividade profissional dos entrevistados .....	6
Tabela 2 – Formação acadêmica dos entrevistados.....	6
Tabela 3 – Experiência profissional em função gerencial .....	33
Tabela 4 – Graduação em Administração x Graduação em outras áreas .....	34

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição das perguntas entre as categorias .....	8
Figura 2 – Robey e Markus (1998) p. 9 .....	24
Figura 3 - Richer Model of the Rigor—Relevance Relation .....	27



## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Perfis profissionais dos entrevistados .....	62
APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas .....	63
APÊNDICE C – Transcrição das entrevistas .....	65
Entrevista 1 .....	65
Entrevista 2 .....	66
Entrevista 3 .....	67
Entrevista 4 .....	69
Entrevista 5 .....	71
Entrevista 6 .....	72
Entrevista 7 .....	74
Entrevista 8 .....	75
Entrevista 9 .....	76
Entrevista 10 .....	77
Entrevista 11 .....	78
Entrevista 12 .....	79
Entrevista 13 .....	80
Entrevista 14 .....	81
Entrevista 15 .....	82

## APRESENTAÇÃO

Uma constatação se abateu sobre mim a partir dos primeiros contatos que tive com as pesquisas realizadas por professores e alunos de mestrado e doutorado em Administração de Empresas na EBAPE-FGV. Após trabalhar quase 15 anos como gerente em organizações privadas e de economia mista, percebi o *gap* de conhecimento teórico do qual o gerente padece no Brasil. A formação em Economia pela UFRJ, uma escola que privilegia o saber e que induz seu corpo discente à formação científica, relegando declaradamente a segundo plano as demandas por conhecimento técnico, permitiu que esta reflexão se tornasse mais profunda. Comecei a tomar consciência de minha condição de ser híbrido e complexo, produto da dupla experiência unindo prática e teoria.

Ao tomar contato com as discussões sobre *Critical Management* e sobre uma possível dicotomia entre rigor e relevância dos trabalhos acadêmicos, entendi que as questões por mim levantadas já estavam sendo discutidas por outros membros da Academia, nos mais diversos níveis.

Em recente entrevista à revista *Veja*, o professor Simon Schwartzman afirmou que “as pesquisas feitas nas universidades brasileiras não contribuem como deveriam para o desenvolvimento do país. Em geral, elas ficam restritas ao âmbito acadêmico e não se transformam em produtos ou serviços úteis à sociedade. Não há transferência de conhecimento nem mesmo quando se trata de pesquisa aplicada.” (SCHWARTZMAN, 2008, p.11).

Foi exatamente esta a opinião que formei logo nos primeiros dias de convivência com o “mundo acadêmico” em meu curso de mestrado. Desde então tornei-me um curioso sobre este distanciamento existente entre práticos da Administração (os chamados gerentes ou gestores) e os membros da Academia (ou pesquisadores ou teóricos). Na verdade, esta curiosidade vem de berço, tendo em vista que meu avô, Humberto Bastos, foi autor de mais de dez livros sobre economia brasileira e presidente do Conselho Nacional de Economia (órgão governamental que precedeu o ministério do Planejamento) no governo Juscelino Kubitschek sem nunca ter entrado em uma aula de Micro ou Macro Economia. Aliás, mal se formou em Direito. Na década de 50 ele disponibilizava seu conhecimento tácito, pesquisador e observador arguto que era, mas não tinha reconhecimento científico de seu trabalho.

Em um mundo em transformação, onde o conceito de “educação continuada” induz o indivíduo à busca permanente por conhecimento para a garantia de sua “empregabilidade”, faz-se mister identificar qual a melhor forma de se viabilizar que isso aconteça com qualidade e reflexos realmente positivos para a sociedade. É preciso levar o conhecimento científico, e não apenas o tácito, para as “mãos e cabeças” dos gestores brasileiros.

Grohmann (*apud* COSTA, 2005, p. 65) aponta que uma das principais formas de aprendizagem durante o curso de pós-graduação é a leitura, por meio da qual os alunos aprendem a dar maior valor às habilidades técnicas e a descobrir novos conhecimentos voltados às tarefas. E foi exatamente este fenômeno que se deu com o autor deste trabalho.

A partir das leituras e discussões com o corpo acadêmico ao longo do curso de mestrado, entendi a argumentação de Capra (2005) que descreve a derrocada da visão cartesiana-newtoniana do mundo e constata que o universo “devia ser descrito como um sistema em evolução e em permanente mudança, no qual estruturas complexas se desenvolviam a partir de estruturas mais simples” (CAPRA, 2005, p. 67). Conectar as organizações com esta visão contemporânea de mundo é fundamental e este pode ser o principal papel que nós, acadêmicos, podemos cumprir. A consciência de ser a leitura veículo principal de transferência de conhecimentos despertou a curiosidade sobre a qualidade da leitura que nós, gestores, temos disponível em nosso cotidiano e sobre a preparação que tivemos para aproveitar de forma mais produtiva as poucas linhas que a falta de tempo onipresente nos permite ler.

Ricardo Semler, no período que esteve como professor convidado do MIT, promoveu um debate com o professor Henry Mintzberg, um dos maiores gurus de *business* (por mais que ele odeie esse rótulo), para tratar “a dois” sobre a inutilidade de se fazer um curso de MBA. E defende ainda hoje que “o que impede que as organizações inovem e se atualizem é a cristalização. Desde a saída do colégio nos perguntam ‘o que queremos ser’. Numa idade em que a maioria não tem a menor idéia a respeito e não deveria ser indagada sobre isso” (SEMLER, 2006, p. 248).

Semler utiliza termos como categorização e homogeneização do pensar, em contraposição ao que o empresário contemporâneo precisa: flexibilidade, criatividade e mudanças. Aponta o quanto é difícil obter essa flexibilidade de colaboradores

criados em ambiente cristalizado. E ainda imputa às empresas tradicionais a responsabilidade pela preservação dos mecanismos dos “regimes comunistas”, com seus “planejamentos quinquenais, nenhum direito de escolha dos líderes, falta de democracia nas decisões, distinção clara entre *intelligentsia* e camponeses (presidentes ganham 152 vezes mais do que operários) e monitoramento à moda KGB dos funcionários, com regras rígidas para cada movimento” (SEMLER, 2006, p. 254). Dessa forma, Semler critica, ao mesmo tempo, as escolas de base, as escolas de nível superior e os modelos de administração tradicionais. É o que usualmente chamamos de “criticar o Sistema”.

Segundo o relatório do IPEA (2006), o Brasil investe em educação 4,3% de seu PIB, percentual considerado razoável para os padrões da América Latina, sendo que 0,82% do PIB é dedicado aos cursos de nível superior e pós-graduação (IPEA, 2006, p. 156). Destes cursos deveria sair a “elite intelectual” do país, os pesquisadores capazes de encontrar soluções para as grandes questões nacionais. Mas, em Administração de Empresas, quem pesquisa não põe em prática e quem põe em prática não pesquisa, gerando uma impressão de desperdício dos recursos investidos. Some-se a isso ser necessário considerarmos o investimento privado, onde as instituições de educação cobram valores significativos por seus cursos de graduação e pós-graduação, mas poucas vezes conseguem que a produção intelectual gerada por esses cursos chegue de forma efetiva à sociedade. É o diploma pelo diploma ou pela empregabilidade.

É deste ambiente que surge a presente dissertação. Ela está estruturada da seguinte forma:

No primeiro capítulo – o Problema – comento sobre a importância da discussão sobre a literatura produzida atualmente pelos acadêmicos em Administração, além da dificuldade de aproximação entre esta produção e os gerentes. Posteriormente, apresento o problema de pesquisa, seus questionamentos e objetivos. Ao final, justifico a importância da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa de campo, detalhando como os dados foram coletados e tratados, bem como as limitações do método.

Do capítulo 2 consta a revisão de literatura, sendo abordadas as definições de Ciência clássica e Ciência contemporânea, com suas implicações no produto final das pesquisas científicas. Discuto também a questão de rigor e relevância, aspectos

fundamentais de um trabalho científico. Por fim, exploro a discussão sobre a literatura popular de gestão (*Pop Management*), as críticas feitas pela Academia e suas possíveis aproximações com o conceito de Ciência contemporânea.

No capítulo 3 exponho os resultados obtidos com a investigação empírica, descrevendo os hábitos de leitura dos gestores entrevistados e indico os fatores relevantes para a tomada de decisão quando da seleção de suas leituras.

Finalizando, apresentam-se as conclusões do estudo, ressaltando as limitações encontradas na sua execução e apresentando sugestões para futuras pesquisas.

# SUMÁRIO

1.	O PROBLEMA E A METODOLOGIA .....	1
1.1.	Introdução .....	1
1.2.	Motivação para a dissertação e sua delimitação .....	2
1.3.	Relevância.....	3
1.4.	Tipos de pesquisa .....	4
1.5.	Universo e Amostra .....	5
1.6.	Seleção dos Sujeitos .....	6
1.7.	Coleta de dados .....	7
1.8.	Tratamento de dados .....	9
1.9.	Limitações do método .....	9
2.	REVISÃO TEÓRICA.....	11
2.1.	A Ciência .....	11
2.2.	Ciência e prática.....	16
2.3.	Rigor ou Relevância? Teoria ou Prática? .....	23
2.4.	Literatura <i>Pop Management</i> .....	29
3.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
3.1.	Caracterização Profissional.....	33
3.2.	Formação Escolar .....	34
3.3.	Leitura em Geral.....	40
3.4.	Leitura sobre Administração.....	43
3.5.	Leitura de textos acadêmicos.....	47
3.6.	Leitura de textos não-acadêmicos.....	51
4.	CONCLUSÕES .....	56
5.	REFERÊNCIAS.....	59

## 1 O PROBLEMA E A METODOLOGIA

Este capítulo introduz o problema de pesquisa, descreve a motivação da pesquisa, suas limitações e relevância. O capítulo também se detém na explicitação da metodologia utilizada para obtenção e tratamento dos dados com vistas à resposta do problema.

### 1.1 Introdução

A CAPES denomina a grande área na qual a Administração de Empresas está inserida como Ciências Humanas Aplicadas.

Se a Administração deve ser “aplicada”, por que a produção acadêmica brasileira da área é tão pouco aproveitada pelas empresas e seus gestores? Que percepção os gestores brasileiros têm sobre a literatura produzida na Academia nacional? Responder a essas perguntas é o objetivo final desta dissertação, que parte, portanto, da suposição de que a produção acadêmica é pouco aproveitada pelos gestores.

A Academia, guardiã da Ciência, se propõe a adotar literatura que preserve sua linha de conduta, seus métodos de manutenção e validação da pesquisa científica. Faria (2007) constata que o quão difícil é definir os conceitos de relevância e rigor. Robey e Markus (1998) sugerem que a academia se dedique a encontrar uma forma de produzir “relatórios de pesquisas consumíveis” pelos gestores, propondo algumas ações que permitam a aproximação com os gestores sem perda do valor científico das pesquisas.

Observa-se esta distância, anteriormente apontada, especialmente nas publicações de artigos e livros dedicados à Administração. A área vive hoje uma evidente distensão entre praticantes e acadêmicos. Revistas especializadas e livros dedicados à área de administração e negócios são desprezados pela Academia. Já as publicações acadêmicas da área são, na maior parte das vezes, ignoradas pelos práticos.

## 1.2 Motivação para a dissertação e sua delimitação

As causas para o distanciamento entre produção científica e praticantes são as mais diversas. Como já ressaltado, Schwartzman (2008) alerta que a pesquisa acadêmica não se transforma em produtos ou serviços úteis à sociedade. Este problema está longe de ser localizado, restrito a nosso país ou à área de Administração. Trata-se de um problema em escala global, atingindo a todas as ciências, mas com especial impacto nas ciências aplicadas e possivelmente com dimensão maior em nosso país.

Em entrevista para a revista HSM Management, Jorge Paulo Lemman, um dos ícones do empresariado nacional, afirmou que “a cultura da academia aqui no Brasil é quanto mais você complica, melhor” (LEMANN, 2008, p. 14). Esta interpretação do papel da Academia explicitada por um dos expoentes do empresariado nacional contribui para o distanciamento entre esses dois mundos. A diminuição desse *gap* está nas mãos da Academia e das empresas. Há muito a ser aproveitado nos estudos e pesquisas realizados nas escolas de Administração, mas que hoje ficam restritos ao pequeno círculo acadêmico.

A escolha de estudar os hábitos de leitura dos gestores se deveu à constatação de que este hábito ainda persiste como sendo o de maior importância para a difusão e sedimentação de conhecimento. Em pesquisa realizada em 2007, que teve seu resumo publicado em 2008 na revista HSM Management, Maria Giuliese (Fundação Dom Cabral e PUC-RJ) apurou que 70% dos executivos entrevistados em sua pesquisa apontaram a leitura como recurso utilizado para o desenvolvimento pessoal e profissional. Na mesma pesquisa, constatou que 80% dos entrevistados afirmaram estarem “cansados de teorias, fórmulas métricas e modelos de gestão que dizem exatamente como as coisas devem ser, mas não levam em conta como elas efetivamente são” (GIULIESE, 2008, p. 32).

A aproximação entre acadêmicos e gestores – estes chamados ao longo do presente trabalho de praticantes por serem eles os práticos das teorias administrativas – é assunto em voga e fundamental para o desenvolvimento do país. Não só em Administração, mas em todas as áreas de conhecimento.

O propósito desta pesquisa é identificar as causas do pequeno aproveitamento



da produção acadêmica brasileira em Administração pelos gestores brasileiros, não se dedicando às outras áreas de conhecimento, nem à experiência em outros países.

No processo, a pesquisa põe seu foco nos hábitos de leitura dos gestores, procurando identificar as fontes de informação utilizadas para auxiliá-los nos processos de gestão. Existem outras ferramentas de transmissão de conhecimento (vídeos, cursos etc.) além da leitura que não foram abordadas nesta pesquisa, a despeito de sua importância, para se ter a possibilidade de conclusão do trabalho no tempo disponível.

Embora inúmeros fatores contribuam para o distanciamento entre acadêmicos e membros empresariais, delimita-se a pesquisa apenas à questão referida à leitura de textos.

### **1.3 Relevância**

Segundo Vergara (2003), um estudo deve sempre levar em conta sua importância para a sociedade e para a área científica na qual ele se insere; no caso, Administração.

Atualmente, muito se discute sobre a distância existente entre a Academia e os praticantes, principalmente da área de Administração de Empresas. No Brasil, criou-se uma muralha entre os dois mundos, cada vez mais carregada de preconceitos e intolerâncias, facilmente observadas nos discursos da maior parte dos executivos e acadêmicos. Para os primeiros, o acadêmico vive “no mundo da lua”, investindo muito tempo para obter poucas respostas. E, principalmente, respostas a problemas que pouco interessam a eles. Para os cientistas, os executivos são limitados em seu poder de análise e crítica, não tendo desenvolvido a capacidade de entender suas discussões. Enfim, uma relação desgastada e improdutiva.

Como já foi visto, a produção literária não-científica na área de Administração é cada vez maior. Como esta produção não é reconhecida pela Academia, cria-se um vácuo entre o discurso acadêmico e o que efetivamente vem sendo publicado e lido pelos práticos da administração. Esse hiato vem sendo muito discutido nos trabalhos acadêmicos que tratam da literatura popular na gestão (*Pop Management*). Carvalho

*et ali* (2007) afirmam que “cada vez mais dinheiro é investido para promover uma explosão de vendagem de títulos risíveis cujos conteúdos são mais patéticos a cada novo lançamento” ao se referir a essa literatura. Pelo lado dos executivos, citamos José Mindlin, ex-presidente do Grupo Metal Leve, que afirma, no prefácio do primeiro livro de Ricardo Semler, que o “grande mérito do livro é ter sido escrito com o propósito de transmitir experiências vividas pelo próprio autor. Não se trata de uma visão acadêmica, ou de conselhos dados de fora para dentro”.

Este trabalho contribui para a aproximação entre Academia e praticantes, procurando identificar as diferenças de linguagem e método, e inferindo sua importância para ambas as partes. Visa a encontrar os possíveis elos entre cientistas e práticos que possam diminuir esta distância no Brasil. O incentivo à utilização da literatura científica nacional em Administração pode ser também uma contribuição deste trabalho.

Executivos de empresas públicas ou privadas, empreendedores, acadêmicos e estudantes de Administração, poderão tirar proveito de nossas conclusões.

#### **1.4 Tipos de pesquisa**

Demo (1995, p. 13) propõe quatro gêneros delineáveis de pesquisa, a saber:

- a) Há pesquisa teórica, dedicada a formular quadros de referência, a estudar teorias, a burilar conceitos;
- b) Há pesquisa metodológica, dedicada a indagar por instrumentos, por caminhos, por modos de se fazer ciência, ou a produzir técnicas de tratamento da realidade, ou a discutir abordagens teórico-práticas;
- c) Há pesquisa empírica, dedicada a codificar a face mensurável da realidade social;
- d) Há pesquisa prática, voltada para intervir na realidade social, chamada pesquisa participante, avaliação qualitativa, pesquisa-ação etc

Evidentemente, a metodologia utilizada deverá preservar o aspecto formal que todo trabalho científico precisa para ter o reconhecimento da Academia (ao que Demo denomina por “critério externo”). Ainda citando Demo, a opção metodológica

do presente trabalho – empírico – pretende fugir da armadilha do “puramente instrumental” ou do “idiota especializado” pois não pretende ser “ignorante, ingênuo ou malandro no plano de conteúdos”.

Para identificação do tipo de pesquisa a ser utilizado, tomou-se por base a taxionomia proposta por Vergara (1997) que o qualifica sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é *descritiva*, pois procuramos identificar os motivos e opiniões dos práticos (gestores em geral) sobre a produção acadêmica, principalmente no que se refere à sua produção literária. Dessa forma, também é *explicativa*, pois oferece razões que podem justificar as opiniões dos práticos.

Quanto aos meios, a pesquisa tem uma parte importante realizada em *pesquisa de campo*, onde entrevistamos pessoas com as mais diferentes formações acadêmicas e que ocupam posição de gerência nas empresas em que trabalham.

Portanto, o estudo é de natureza qualitativa e do tipo descritivo porque tem a pretensão de descrever os fatos e fenômenos que conduzem ou não um profissional administrador à leitura de textos de Administração de origem acadêmica, a partir do entendimento das pessoas envolvidas na situação.

## 1.5 Universo e Amostra

O universo da pesquisa é formado por profissionais que estão em cargo de gerência em empresas privadas ou de capital misto situadas na cidade do Rio de Janeiro. Na Tabela 1, verifica-se o comparativo por perfil da atividade profissional dos entrevistados.

O trabalho apresenta uma amostra não-probabilística, pois os entrevistados foram selecionados a partir da proximidade do autor com estes, logo o foram por acessibilidade. Foram levadas em consideração para a formação dessa amostra as manifestações de interesse dos entrevistados pelo objeto de pesquisa, coletadas a partir de conversas preliminares à entrevista.

Perfil da atividade profissional	Qtd
Empresários	4
Empresa Estatal	1
Empresa de Capital Nacional	5
Empresa de Capital Multinacional	5

**Tabela 1 – Perfil da atividade profissional dos entrevistados**

Todos os profissionais que compõem o grupo de entrevistados têm seus perfis descritos no Apêndice A, os quais foram codificados.

## 1.6 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são empresários e gerentes de empresas brasileiras, multinacionais e estatais. Todos tiveram alguma passagem pela Academia, por meio de cursos de graduação, MBA ou mestrado. Não foram diferenciados empresários de empregados, tendo em vista que a exigência por atualização e leitura é a mesma para ambos os perfis, qual seja, a exigência de estarem sempre atualizados com o que há de mais moderno em termos de ferramentas de gestão.

Formação acadêmica	Qtd
Graduação Incompleta	2
Graduação Completa	1
MBA	10
Mestrado / Doutorado	2

**Tabela 2 – Formação acadêmica dos entrevistados**

## 1.7 Coleta de dados

Foram realizadas entrevistas *individuais* com 15 empresários ou gestores de empresas privadas e de capital misto. Todas foram presenciais, gravadas e transcritas para registro. Em sua estrutura, foram semi-abertas, obedecendo a um roteiro pré-estabelecido de perguntas, mas que sofreu alguma alteração que o pesquisador achou necessária em cada entrevista. Por se tratar de uma pesquisa com abordagem qualitativa, o numero de respondentes satisfaz.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas tendo em vista que esta técnica, “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que a informação alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVINOS *apud* COSTA, 1987, p. 146).

Para a condução das entrevistas foram tomados os seguintes cuidados:

- 1) Preparação do roteiro de entrevista, sob a forma de perguntas,
- 2) Estabelecimento do contato inicial, e
- 3) Estímulo a respostas completas.

O registro das entrevistas se deu por meio de gravação. As entrevistas foram realizadas no período de 11 de abril a 07 de maio de 2008, no local de trabalho dos entrevistados, seguindo o roteiro apresentado no Apêndice B e com a duração média de 28 minutos. O roteiro foi pré-testado com gerentes mestrandos da FGV. No pré-teste buscou-se desenvolver os procedimentos de aplicação, testar o vocabulário empregado nas questões para ter a garantia de que possibilitaria a geração dos objetivos almejados e o tempo necessário.

Conforme compromisso assumido com os entrevistados, todos os nomes são mantidos em sigilo, bem como as empresas em que trabalham. Também não publicamos os nomes das instituições de ensino por eles freqüentadas, de forma a preservar a liberdade de crítica sem criação de algum constrangimento. Para a codificação dos nomes foi utilizado o grau de formação acadêmica do sujeito, representado por um conjunto de letras maiúsculas seguidas de um número, que representa a ordem em que o sujeito foi entrevistado. Assim, MBA1 significa o

primeiro entrevistado com graduação completa e MBA; EMP1 representa o primeiro empresário sem graduação completa entrevistado; MEST1 o primeiro entrevistado com curso de mestrado completo e GRAD1 o primeiro entrevistado com curso de graduação completo.

Optou-se por um instrumento estruturado de coleta de dados que permitisse a análise de conteúdo das respostas. Formatou-se uma grade fechada, onde foram definidas categorizações dos hábitos de leituras dos gerentes. Definimos as perguntas do roteiro em cinco categorias diferentes, como pode ser visto na Figura 1. Às categorizações precede a caracterização profissional dos entrevistados.

	Questões	Objetivos
Caracterização Profissional	1, 2, 3, 5 e 6	Identificar a experiência profissional do entrevistado e o tempo que este está exposto às pressões características da função gerencial
Formação Escolar	4, 7 a 11	Identificar a base acadêmica do entrevistado, sem juízo de valor das instituições de ensino que frequentaram
Leitura em geral	12 a 14	Identificar os hábitos de leitura genérica do entrevistado. Entender o quanto a leitura faz parte de sua rotina diária, tanto a leitura profissional quanto a leitura de lazer
Leitura sobre Administração	15 a 18	Identificar se o entrevistado recorre regularmente a livros de Administração, não segmentando se é literatura <i>Pop Management</i> ou não
Leitura de textos acadêmicos	19 a 23	Identificar se o entrevistado distingue o que é uma produção acadêmica e o que não é. Inferir qual o contato e a importância que o entrevistado tem com a produção acadêmica
Leitura de textos não-acadêmicos	24 a 29	Identificar a importância da literatura <i>Pop Management</i> no cotidiano do entrevistado

**Figura 1 – Distribuição das perguntas entre as categorias**

## 1.8 Tratamento de dados

Procedeu-se à análise de conteúdo dos dados coletados, observando-se a grade fechada elaborada, conforme descrito na seção anterior.

A análise de conteúdo é um método que visa identificar o que está sendo dito a respeito de algo. Admite abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas. No presente trabalho, como mencionado, optou-se pela qualitativa, tendo como unidade de análise o parágrafo. O procedimento foi, portanto, interpretativo (VERGARA, 2007a).

A partir das entrevistas, identificou-se quais veículos de divulgação do conhecimento acadêmico são utilizados pelos práticos e em que grau de importância para seus desempenhos profissionais eles classificam esses veículos. Identificou-se também quais outros veículos não-acadêmicos têm a preferência dos práticos e quais os motivos dessas preferências. Além disso, avaliou-se também se a formação acadêmica desses gestores privilegia, de alguma forma, os cursos de Administração.

Ao final das entrevistas, foram apuradas sete horas de gravação, das quais era necessário extrair as informações pertinentes e selecionar quais eram essenciais e quais eram acessórias. Para que a apresentação de resultados não se torne muito extensa, trabalha-se somente com as informações essenciais. Essa etapa da análise é descrita por Marshall (*apud* SEIDMAN *apud* COSTA, 1997, p. 100) como o lado obscuro desse processo: o momento em que, durante o trabalho com os dados da entrevista, perde-se a confiança na habilidade de selecionar o que é importante. Essa insegurança foi superada graças à dupla experiência do autor como gerente e mestrando, o que permitiu ao mesmo ter a visão dos “dois mundos” em cada entrevista.

## 1.9 Limitações do método

Neste estudo, o autor-investigador é o principal instrumento de coleta e análise de dados e, como todo ser humano, é permeado por senso comum e por ideologia. Porém, sua presença garante alcançar as informações pertinentes à pesquisa, apesar de um possível viés das perguntas formuladas.

A entrevista presencial também permite ao pesquisador garantir minimamente a sinceridade das respostas, procurando evitar as respostas “politicamente corretas” ou “lugares-comuns”. Mas não há garantias para a total honestidade de todas as respostas colhidas.

Este capítulo expôs o problema que suscitou a investigação, definindo sua relevância em um contexto de posicionamentos contrários de acadêmicos e gestores. Sua relevância foi explicitada. Ele tem a intenção de trazer luz a uma dicotomia percebida.

O capítulo também apresentou a metodologia utilizada, tanto para a coleta bibliográfica e empírica de dados quanto para o tratamento dos dados obtidos no campo.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo mostra definições de Ciência e suas conseqüências para a produção literária acadêmica em Administração, a discussão sobre o papel da Ciência nos dias de hoje e a necessidade de aproximação da produção acadêmica à sociedade em geral. Trata, principalmente, da aproximação da produção científica em Administração dos gestores de empresas. Discute a distância existente entre Academia e praticantes da Administração, analisando o dilema de escolher entre rigor e relevância nos textos acadêmicos. Por fim, discute a definição de literatura *Pop Management* – ou literatura popular de gestão – e como essa literatura é avaliada por gestores e acadêmicos.

### 2.1 A Ciência

Ciência e Iluminismo estão intimamente ligados. A partir do Renascimento, o Homem ocidental mergulhou numa procura incessante por conhecimento, discutindo e questionando tudo que estava a sua volta. O domínio teológico da sociedade passou a ser enfrentado através das constatações lógicas. Capra (2005) defende que os dois maiores expoentes dessa nova ciência são Descartes e Newton, que com suas teorias embasaram todo o arcabouço lógico-matemático do desenvolvimento científico da humanidade. A este arcabouço, ele denomina modelo cartesiano-newtoniano.

O modelo, ainda segundo Capra, está em crise, pois se baseia numa visão mecanicista do mundo, ao passo que hoje vivemos em um mundo interligado, em uma realidade globalizada, no qual “fenômenos biológicos, psicológicos, sociais e ambientais” são interdependentes. Capra afirma:

A divisão entre espírito e matéria levou à concepção do universo como um sistema mecânico que consiste em objetos separados, os quais, por sua vez, foram reduzidos a seus componentes materiais fundamentais cujas propriedades e interações, acredita-se, determinam completamente os fenômenos naturais. Essa concepção cartesiana da natureza foi, além disso, estendida aos organismos vivos, considerados máquinas constituídas

de peças separadas. Veremos que tal visão mecanicista do mundo ainda está na base da maioria de nossas ciências e continua a exercer uma enorme influência em nossa vida (CAPRA, 2005, p. 37).

O procedimento científico de se isolarem os fenômenos para melhor analisá-los (na Física, as chamadas Condições Normais de Temperatura e Pressão – CNTP, por exemplo) não pode mais gerar resultados tão generalizáveis. E não só na Física isso é observado, mas também, e principalmente, nas Ciências Sociais. Isolar um evento ou fenômeno das influências a que estão expostos os elementos pesquisados é erro que o cientista atual precisa evitar.

Dentro desta concepção interdependente da Ciência, Demo (1995) utiliza a expressão “unidade de contrários” para sua visão da realidade social. As influências observadas nos fenômenos estudados são as mais diversas e contrárias, gerando um dinamismo nunca antes observado na história da humanidade.

Morin provoca mais ainda a discussão sobre o papel atual da Ciência, quando questiona os resultados produzidos por ela. A mesma Ciência que é “elucidativa, enriquecedora, conquistadora e triunfante” também traz a morte e a subjugação ou mesmo aniquilamento da humanidade em seus resultados. Ele aponta para a necessidade de entendermos “a ambivalência, isto é, a complexidade intrínseca que se encontra no cerne da ciência” (MORIN, 2000, p.15-16).

É nesse ambiente de releitura de suas funções que o cientista atual se vê impelido a produzir. Deixando laboratórios e tubos de ensaio de lado, nos detivemos apenas nos cientistas sociais dedicados aos estudos da Administração e sua produção intelectual. Esses cientistas se encontram expostos a uma gama infindável de influências, utilizando um ferramental desenvolvido no ambiente cartesiano-newtoniano, mas sendo cobrados a gerar resultados mais condizentes com o novo mundo pesquisado. Eles precisam fugir do senso comum, que é o saber que organiza o cotidiano das pessoas, mas que não tem em seu âmago nenhum rigor lógico ou espírito crítico.

Como disse Demo (1995), o fundamento da Ciência é a metodologia que permite ao pesquisador o “questionamento criativo” sem, contudo, perder aquilo que pertence ao senso comum. Porém, o cientista social deve ter em mente que seus

objetos de estudo sempre estarão marcados pelo senso comum e pela ideologia. O cientista social estará sempre sujeito a essas duas influências, tornando impossível a criação de um ambiente ideal de pesquisa, isolado dessas influências. Capra (2005, p. 23) alerta para o risco de nossos acadêmicos atuais, na tentativa de isolar os objetos de estudo, estarem construindo “percepções estreitas da realidade” e, por conseguinte, não conseguirem produzir soluções adequadas para os problemas que se apresentam. Morin alerta que a ciência soube desenvolver métodos para pesquisar “todos os objetos a ela externos” mas que não dispõe de nenhum método “para se conhecer e se pensar” (MORIN, 2000, p. 20).

Porém, é fundamento da Ciência a capacidade de se questionar qualquer teoria. Como afirma Demo, “só pode ser respeitado como científico aquilo que se mantiver discutível” (DEMO, 1995, p. 13). Popper, segundo Morin, afirma que uma teoria é científica “quando aceita que sua falsidade possa ser eventualmente demonstrada” (MORIN, 2000, p. 23). Essa característica universal da ciência é fundamental para entendermos um dos matizes de sua crise. Afinal, estamos vivendo em um mundo globalizado, onde a velocidade dos acontecimentos, das informações e, portanto, das decisões, é imensa. Nesse ambiente, valoriza-se a decisão pronta, a receita infalível, a bula medicinal. Assim, ser um cientista que aceita as não-certezas absolutas de suas conclusões nesse mundo que exige certezas torna-se desafio dos mais difíceis.

Para Capra, os cientistas “terão de ir muito além da abordagem mecanicista e reducionista”, rompendo paradigmas cartesiano-newtonianos e passando a adotar uma abordagem mais holística e ecológica, sem temerem tornarem-se “anticientíficos” (CAPRA, 2005, p. 46). Demo defende que para atestar a cientificidade de um trabalho é necessário avaliá-lo com base em critérios internos e externos, tendo o próprio trabalho como referência. Como critérios internos, temos sua coerência, consistência, originalidade e objetivação. Como critério externo, temos a opinião da comunidade científica naquele determinado tempo e lugar como ponto fundamental. Ao propor esse critério, Demo ressalta o caráter social do conhecimento. Veja-se:

Um enunciado dito por Marx, pelo Presidente da Republica, ou pelo homem

simples da rua teria a mesma validade. Todavia, como não existe nada “em si”, mas tudo contextualizado na história conflituosa e desigual, o “argumento de autoridade” – que jamais seria argumento pela autoridade – acaba prevalecendo (DEMO, 1995, p. 20).

Dessa contextualização o cientista não pode abrir mão. A aceitação e, principalmente, a validação de sua pesquisa por seus pares é critério fundamental para o reconhecimento de um trabalho científico. Percebe-se, então, que o cientista contemporâneo e, portanto, holístico, tem que encontrar na comunidade científica ambiente que lhe permita expor sua pesquisa. Vergara (1997) defende que a Academia tem que legitimar um trabalho para este ser considerado científico. Esta legitimação será alcançada conquanto for explícita a qualidade do trabalho. Para avaliar esta qualidade, Demo (1995) propõe dois aspectos: o formal e o político.

A qualidade formal do trabalho está intimamente ligada à metodologia utilizada, ao apuro técnico, ao respeito aos ritos acadêmicos. Refere-se à versatilidade na discussão teórica e à capacidade de manipulação da bibliografia do autor. Importante ressaltar que Demo sugere o risco da criação de “idiotas especializados”, ou seja, supostos cientistas, que dominam amplamente todo o cabedal metodológico, porém com conteúdo de muito pouco ou nenhum valor para a sociedade. Obviamente, a qualidade formal do trabalho está diretamente ligada aos critérios internos do trabalho.

Já a qualidade política se manifesta nos fins do trabalho, em seu conteúdo e, no caso específico das ciências sociais, mostrando o cientista como ator político, que “influencia e é influenciado”. É esta qualidade, ligada diretamente ao critério externo, que dará a real dimensão do trabalho, seu alcance na sociedade. O cientista precisa fugir da armadilha da especialização extrema, porque ao isolar totalmente o fenômeno estudado desconsiderando “o resto”, ele esquece que o “resto não é resto, mas a maior parte” (DEMO, 1995, p.28).

Capra (2005) alerta que esta especialização é originada na divisão entre espírito e matéria do modelo cartesiano-newtoniano, onde o universo (matéria) seria um sistema mecânico, formando por componentes isoláveis, por sua vez reduzíveis a componentes materiais fundamentais, que têm suas propriedades e interações,

determinando, assim, os fenômenos naturais. Cada um desses componentes poderia ser estudado de forma isolada. Porém, a concepção complexa e holística de Ciência não permite mais esta abordagem “isolacionista” dos fenômenos (ou componentes). Essa divisão cartesiana entre matéria e mente propõe, inclusive, que somos egos isolados uns dos outros e de nossos próprios corpos. Ao contrário, a visão científica atual do mundo necessariamente deverá ser orgânica, holística e ecológica.

Morin defende que o mundo caminha para uma nova teoria da organização, utilizando o estruturalismo, a cibernética e a teoria dos sistemas. Mais do que isso, estaríamos caminhando para a construção de uma teoria de auto-organização. E constata que a ciência clássica tendia a “reduzir o conhecível ao manipulável” e que atualmente existe a necessidade de se produzir um conhecimento “que possa servir à reflexão, meditação, discussão e incorporação por todos”, sendo que cada um dos formadores desse “todos” assimilará essas informações conforme “seu saber, sua experiência, sua vida” (MORIN, 2000, p. 30).

Este contraponto entre a excessiva segmentação do estudo científico – associado ao suposto funcionamento mecanicista da natureza – e a abordagem holística e ecológica da Ciência contemporânea foi analisado pelo psiquiatra R. D. Laing. Segundo Capra, Laing afirma que os cientistas, ao se dedicarem a estudar formas, quantidades e movimentos (que podiam ser medidas e qualificadas) perderam a “visão, o gosto, o tato e o olfato”. Ao abrirem mão desses sentidos, os cientistas perdem as características humanas necessárias para entender o todo, o ambiente que está a sua volta. E abrem mão também de utilizar, em suas pesquisas e análises, a “sensibilidade estética e ética, os valores, a qualidade, a forma, todos os sentimentos, motivos, intenções, a alma, a consciência, o espírito” (CAPRA, 2005, p. 51). Há que se deixar de lado a obsessão científica pela medição e quantificação. É desta aproximação que trata a proposta de uma Ciência holística, com a derrocada do paradigma newtoniano-cartesiano. Esta aproximação já se observa, por exemplo, na Física quântica, segundo a qual átomos e partículas não mais estão ligados por leis causais (como na Física clássica), mas sim por interconexões, onde o todo determina o comportamento das partes e as partes determinam o comportamento do todo.

## 2.2 Ciência e prática

Segundo Morin (2000), a Ciência está em crise. A mesma Ciência que descobre e que desvenda, também mata. O poder de geração de vida e de destruição intensifica a discussão dos limites éticos da Ciência.

Para Capra (2005), um sinal impressionante de nosso tempo é o fato de as pessoas que se presume serem especialistas em vários campos já não estarem capacitadas a lidar com os problemas urgentes que surgem em suas respectivas áreas de especialização. Morin observa que corremos o risco do “neo-obscurantismo”, considerando que cada vez mais as pessoas se tornam especialistas em determinados assuntos, ignorando “tudo aquilo que não concerne à sua disciplina”. Por outro lado, outros optam por serem generalistas (ou não-especialistas), perdendo a capacidade de refletir sobre o mundo, por considerarem esta uma tarefa dos cientistas, que por sua vez “não têm tempo nem meios conceituais para tanto” (MORIN, 2000, p. 17).

Com esta crise, percebe-se que a aura de donos do saber que pertencia aos cientistas passa a ser, de alguma forma, contestada, até porque muitas das pesquisas são viabilizadas por patrocinadores que, de uma certa forma, as direcionam. A capacidade da Ciência de produzir benefícios em profusão associados a malefícios na mesma dimensão impressiona e assusta. E a distância existente entre os produtos das pesquisas científicas e aqueles que se utilizam (ou que deveriam se utilizar) desses estudos para sua produção cotidiana fica cada vez maior e evidente.

A divisão do mundo entre cientistas e não-cientistas (ou práticos) vem sendo construída há muitos séculos. De certa forma, enquanto uma pequena parte da população se dedicava a pesquisar e buscar entender o que estava a sua volta, outra parte se dedicava a fazer o mundo “funcionar”. Esta divisão de tarefas se intensificou a partir da Revolução Industrial, quando os práticos ficaram cada vez mais práticos, enquanto relegavam aos teóricos um papel muitas vezes estigmatizado e contemplativo no processo de desenvolvimento social. A necessidade cada vez maior de resultados econômico-financeiros mais rápidos imprimiu uma velocidade de tomada de decisão aos gestores que não foi

acompanhada pelos pesquisadores, tornando esses, aos olhos daqueles, pessoas lentas e desconectadas da realidade. A famosa foto de Einstein com a língua de fora é emblemática. Cientistas passaram a ser vistos pelo mercado como excêntricos e cada vez menos partícipes da rotina diária das organizações empresariais.

Esta separação de mundos vem sendo apontada de diversas formas. São vários os exemplos de manifestações artísticas que traduzem para a linguagem popular essa divisão, ou pior, aumentam esse hiato. O filme *Sociedade dos Poetas Mortos* (*Dead Poets' Society*), por exemplo, apresenta logo no seu início um diálogo bastante representativo, que retrata esta divisão entre Ciência e prática, principalmente naquelas ciências cuja aproximação com o cotidiano das pessoas é evidente. Nessa passagem, um professor de literatura propõe a seus alunos:

*Armies of academics going forward, measuring poetry. No, we will not have that here. No more of Mr. J. Evans-Pritchard. Now in my class you will learn to think for yourselves again.*<sup>1</sup> (WALT, 2005, p. 4)

Percebe-se a intenção do professor em tornar público seu desprezo pelas práticas acadêmicas e seus métodos científicos aplicados às manifestações artísticas. Afinal, admitir processos científicos de análise pode significar perda de autonomia de reflexão. Porém, Walt, Jr (2005) ressalta, ao tecer algumas críticas com relação à mensagem construída pela personagem do professor de literatura, que, em momento algum do filme, este se preocupa em minimamente esclarecer os aspectos básicos da “forma”, tão necessários para o entendimento da poesia, lembrando que forma e conteúdo são partes do mesmo todo.

Neste ambiente de conflito, onde a necessidade de aproximação de forma e conteúdo, teoria e prática, se manifestam das mais diferentes maneiras, as Ciências Aplicadas em geral e a Administração, de forma mais específica, se destacam por apresentarem peculiaridades que as diferenciam das outras Ciências. Nas Ciências

---

<sup>1</sup> Exércitos de acadêmicos avançando, medindo poesia. Não, nós não teremos isso aqui. Sem mais Mr. J. Evans-Pritchard. Agora em minha classe vocês aprenderão a pensar por si mesmos novamente. (tradução livre do roteiro do filme feita pelo autor deste trabalho).

Aplicadas, existe uma necessidade de aproximação maior entre essas partes (acadêmicos e práticos) do que nas chamadas Ciências Puras, pois o mundo prático se apropria dos resultados científicos de forma mais ágil para gerar novas práticas. Isso pode ser observado de forma cristalina nas sociedades capitalistas, onde os resultados das pesquisas se traduzem rapidamente em lucros.

Devido a este seu caráter intimamente ligado à realização e não somente à teorização, as Ciências Aplicadas se vêm, freqüentemente, em apuros, com a prática desafiando seus dogmas e paradigmas. A Administração, foco deste estudo, se relaciona de forma importante com diversas outras Ciências, aplicadas ou não, para conseguir realizar seus intentos. Essa relação com outras Ciências é tamanha que permite discutir se a Administração pode ser considerada como Ciência. Curado afirma que:

[...] em função dos objetivos pré-determinados, do foco em resultados e dos juízos de valor subjacentes ao processo de construção do saber administrativo, a administração não pode ser considerada uma ciência. Apesar da utilização de ferramentas e métodos científicos para a sua elaboração, oriundos de outras áreas, ela carece de ferramentas próprias, que permitam o desenvolvimento de um conhecimento científico autônomo e que não sofram ingerência dos objetivos organizacionais.” (Curado, 2003, p. 6)

Fundamentadas na prática, as escolas de negócios (*business schools*) trazem a ligação desta com a teoria. Com o passar do tempo, a necessidade de se validar a profissão de administrador no mercado, dando a ela o mesmo *status* de outras áreas de conhecimento como a Engenharia e a Economia, fizeram com que a Administração fosse se afastando de suas origens e se aproximando, por meio do método e do discurso, das ciências puras ou tradicionais (FARIA, 2007). Um conflito que se potencializa devido ao modelo acadêmico utilizado ser único, tanto para as Ciências Puras quanto para as Ciências Aplicadas, dificultando a aproximação teórica mesmo quando já existe a aproximação prática.

Percebe-se, portanto, que um grande desafio para a Administração é conseguir



se aproximar dos práticos (realizando-se como Ciência Aplicada) sem, contudo, perder as características de Ciência que hoje alcançou. Demo (1995, p. 13) preconiza que “só pode ser respeitado como científico aquilo que se mantiver discutível”, convocando os cientistas sociais a se manterem permanentemente críticos e céticos. E assim deve ser a produção acadêmica em Administração.

Pelo lado prático, no entanto, observa-se que nunca se escreveu tanto sobre Administração de Empresas. Pululam nas prateleiras das livrarias livros e mais livros, de autores com as mais diferentes origens e experiências, tratando sobre gestão financeira, recursos humanos, marketing, distribuição e todas as outras áreas de conhecimento da Administração. Alguns deles lideram as listas dos mais vendidos, constantes das revistas especializadas. Criou-se um novo nicho de mercado: a literatura de negócios. E a Academia correu para rotular essa literatura, denominando-a como *Pop Management*. Com o rótulo, vieram as críticas. Essas publicações – não raro – são tratadas com descaso, ou mesmo desprezo, pelos membros da academia. Pesquisadores se dedicam a estudar essas publicações, numa tentativa de demarcar mais do que as diferenças, sua inferioridade em comparação com a produção acadêmica:

Uma das motivações para a pesquisa nasce precisamente da constatação de que as estantes de livrarias repletas com livros de negócios estão cada vez mais semelhantes – no que tange a título, diagramação, cores das capas e, obviamente, conteúdo – às estantes com livros esotéricos e de auto-ajuda. Não é raro encontrar estas três categorias misturadas em uma única seção (CARVALHO *et al*., 2007, p. 1).

Motta (2002) expõe a necessidade da aproximação da literatura de Administração com os gestores sem perder conteúdo científico quando se propõe a procurar na Ciência a comprovação da experiência prática.

Um caso típico e genuinamente nacional de literatura de negócios é o do empresário paulista Ricardo Semler. Seu primeiro livro, *Virando a própria mesa*, publicado em meados dos anos 80, foi recordista nacional de vendas e traduzido para mais de 23 idiomas. Esse livro lançou o jovem industrial paulista, herdeiro da

Semco S.A., ao estrelato do *Management* mundial. Nele, Semler retrata o quanto é dúbia sua posição com relação ao valor da Academia na formação do administrador, quando escreve: “À primeira vista, o caminho a seguir era o da faculdade de Administração de Empresas. Porém, esse curso nunca me atraiu. É como ensinar gerais de hoje a combater as guerras de ontem. As técnicas de administração mudam muito mais rapidamente do que as escolas.” (SEMLER, 1988, p. 25)

Já em seu último livro, *Você está louco!*, o autor, escrevendo sobre o mesmo período de sua vida, relata que “queria descobrir se não havia um jeito melhor de tocar uma empresa”. Nessa busca pelo que o mercado chama de “melhores práticas”, Semler se tornou um “leitor ávido” de autores como Mintzberg, Drucker, Adizes e Porter. Portanto, é razoável supor que o autor procurava complementar sua formação em Direito, buscando na literatura científica de Administração uma base teórica para as mudanças que visava implementar em sua empresa.

Um contraponto interessante surge algumas páginas adiante, quando o autor narra um fato ocorrido em uma palestra proferida por ele quando convidado a ser patrono e paraninfo de uma turma de Administração que se formava. Em seu discurso, afirmou que:

A formação que eles haviam incorporado naqueles anos de faculdade seria de pouca utilidade no futuro. Lembrei-lhes que os livros e métodos que eles haviam estudado estavam voltados para o passado e eram, ainda, relíquias de Alfred Sloan, General Motors, Robert McNamara e do raciocínio que a hierarquia e estrutura militares serviriam para organizar a empresa moderna (SEMLER, 2007, p. 86).

Nota-se descaso e desprezo pela formação do administrador simétricos aos observados pelos acadêmicos com relação à literatura *Pop Management*. Atitude tão comum entre executivos e empresários brasileiros, mas que tem como contraponto a utilização da leitura, por parte desses mesmos críticos, de alguns dos textos que são originados na Academia, o que torna curiosa essa relação (ou não-relação) entre acadêmicos e gestores. Os poucos autores utilizados tanto pela Academia em seus cursos, quanto pelos práticos em seu cotidiano são os elos tênues de uma corrente

cada vez mais frágil. Essa relação é cercada de medos e preconceitos de ambas as partes.

Vivendo esse embate, os membros da Academia são cobrados pela sociedade de forma geral e pelo mundo dos negócios de forma mais específica, a produzirem conhecimento de fácil entendimento e aplicação direta, procurando ocupar o espaço de autores que assim o fazem mas que não são reconhecidos academicamente. Robey e Markus (1998) exploram o que designam por “rigor acadêmico” e “relevância”, afirmando ser relevante o que os práticos por tal designam e que existe uma dicotomia entre os dois conceitos. No entanto, defendem que a aproximação é possível:

*[...] On the one hand we are exhorted to generate scholarly articles that are academically rigorous; on the other, we are urged to make our research more relevant to practice. [...] we argue that there is no inherent conflict between this two pressures; is it not only possible, but also desirable, for IS research to fulfill both directives.<sup>2</sup> (ROBEY, 1998, p. 7)*

Mas como aproximar a produção acadêmica brasileira dos gestores? Como medir a qualidade científica de um trabalho mais voltado para aqueles que precisam aplicar o conhecimento desenvolvido no dia-a-dia? Para Demo, a resposta a essas questões está na metodologia, pois somente “reconhecendo o caráter problematizante da metodologia, decorre ser mister aceitar que tudo em ciência é discutível, sobretudo nas Ciências Sociais. Não há teoria final, prova cabal, prática intocável, dado evidente.” (DEMO, 1995, p. 11).

Demo (1995) defende ainda que não são Ciências a ideologia e o senso comum, os classificando como conhecimento acrítico, imediatista, crédulo e marcado pela falta de profundidade, de rigor lógico, de espírito crítico. Por conseguinte, os

---

<sup>2</sup> Por um lado, somos estimulados a gerar artigos academicamente rigorosos; por outro, somos impelidos a tornar nossas pesquisas mais relevantes para a prática. ... defendemos que não há conflito inerente a essas duas pressões; não só é possível como desejável, para pesquisas em SI, satisfazer a ambas diretivas. (tradução livre do autor deste projeto)

autores baseados nesses pressupostos não seriam cientistas. Como assevera Vergara, “um trabalho científico tem de ser aceito como tal pela comunidade científica. Ela o legitima, portanto.” (VERGARA, 1997, p. 12). Por outro lado, Demo (1995) reconhece também que o saber comum é que organiza o cotidiano das pessoas.

A partir dessas considerações sobre o que é e o que não é Ciência, surge uma primeira grande barreira à aproximação dos dois mundos a ser apontada: enquanto a Ciência se propõe a questionar sempre, evitando as certezas absolutas e dogmas, vivendo um processo de eterna busca, a literatura preferida dos práticos é aquela que traz justamente o oposto, ou seja, verdades absolutas, métodos consagrados, verdadeiras “bulas” onde dosagens e periodicidade são prescritas com precisão para solucionar os problemas das organizações. Em Administração, afirma Motta (2002), gestores não têm tempo para selecionar textos e realizar pesquisas.

Outro aspecto que devemos ressaltar é relativo aos métodos utilizados pela academia. Nosso modelo de academia na América Latina e, por conseguinte, seu modo de produção intelectual, é originado na Europa Ocidental e EUA. No entanto, cada vez mais se procura identificar o que se pode chamar de cultura latina de gestão, que se diferencia da cultura anglo-saxônica em diversos aspectos. Colado propõe uma análise sobre a estrutura de educação mexicana (e, por conseguinte, latino-americana) a qual denomina de *Capitalismo Acadêmico* e discute:

*(...) si el capitalismo académico en México, representa realmente la articulación de la educación superior a las necesidades de la nueva economía en el marco de un proyecto de desarrollo nacional bien definido, o si por el contrario se muestra como un proceso desfigurado e incompleto sujeto a la reproducción de su condición de subordinación estructural en el contexto global.*<sup>3</sup> (COLADO, 2005, p.2)

---

<sup>3</sup> (...) se o capitalismo acadêmico no México representa, realmente, a articulação da educação superior às necessidades da nova economia como marco de um projeto de desenvolvimento nacional bem definido, ou se, ao contrário, se mostra como um processo desfigurado e incompleto, sujeitando-se à sua condição de subordinação estrutural no processo global. (tradução livre feita pelo autor deste trabalho)

Essa discussão sobre modelo educacional é incentivada por Schwartzman (2008) quando analisa o sistema de avaliação dos cursos de pós-graduação brasileiro (CAPES), considerado por ele obsoleto, justamente por não privilegiar a aplicação prática das pesquisas realizadas, criando um ambiente onde o acadêmico não precisa se preocupar com a apropriação social dos resultados de suas pesquisas para obter crescimento profissional. Assim, este modelo de avaliação perpetuaria “a condição de subordinação” ao invés de promover o “desenvolvimento nacional”.

Na Administração, de forma mais específica, começam a ser reconhecidas pelo mercado mundial as características que diferenciam os administradores latinos em geral - e brasileiros em particular - dos administradores anglo-saxões, principalmente no que se refere à flexibilidade, poder de reação às mudanças de mercado e trato com as pessoas. Como nossa produção acadêmica persevera em um modelo de produção importado, deixando pouco espaço para mudanças e não procurando as conexões possíveis com as empresas nacionais, o distanciamento entre o administrador latino e a academia latina fica muito maior do que entre o acadêmico e o administrador anglo-saxões. Faria (2007) defende uma produção acadêmica brasileira liberta dos padrões anglo-saxões, diminuindo a distância entre teoria e prática, em nítida proposta de aproximação, por parte da Academia, do que se observa nas organizações, vistas como híbridas.

### **2.3 Rigor ou Relevância? Teoria ou Prática?**

Na necessidade de se manterem científicos, cientistas da Administração se afastaram cada vez mais do principal *lôcus* de seus estudos: as organizações. E o fizeram das mais diversas formas. Demo critica, por exemplo, o “cultivo da linguagem sofisticada”, pois a utilização desta seria uma tentativa de esconder a “desimportância social” do trabalho científico. Explica-se: existe no senso comum a idéia de que quanto menos se entende um texto, mais se dá valor a ele. Contudo, a acessibilidade de um texto é fator fundamental para a disseminação das informações nele contidas (DEMO, 1995. p. 30).

Para retratar esse aspecto da literatura científica, adota-se a definição de Pinheiro e Koury (1994), os quais defendem que

o artigo científico ideal deve ser claro, preciso, conciso, direto, usar corretamente a linguagem técnica e conter algumas seções essenciais, dispostas na ordem lógica. O leitor deve ter rapidamente uma visão global e clara do propósito, do método utilizado e das conclusões. A organização deve ser tal que ele possa, rapidamente, localizar qualquer seção para maiores detalhes (PINHEIRO, 1994, p. 2).

O entendimento e a acessibilidade de um texto acadêmico se conectam à discussão sobre o equilíbrio entre rigor e relevância. Robey e Markus (1998) tratam da aproximação entre o rigor acadêmico e a relevância prática dos trabalhos científicos na área de Sistemas de Informação (SI). Por meio da Figura 2, podemos entender o modelo de busca pelo equilíbrio proposto pelos autores.

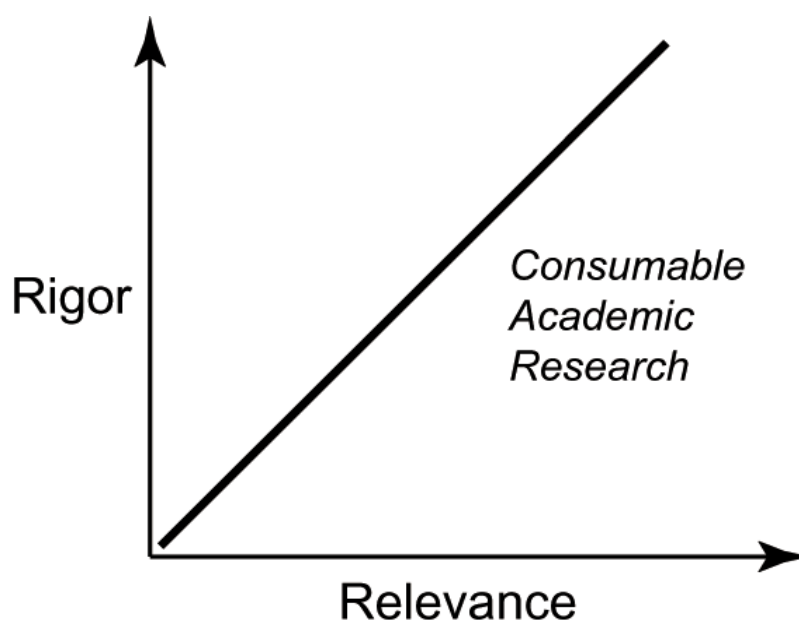


Figura 2 – Robey e Markus (1998) p. 9

Partindo da concepção desse modelo, os autores propõem que sejam

utilizados quatro recursos principais para o desenvolvimento de um texto acadêmico, de forma a viabilizar o que chamaram de “pesquisa acadêmica consumível”. Ou seja, uma produção acadêmica que sustente os padrões de pesquisa científica – o rigor – mas que tenha maior acessibilidade por parte da sociedade em geral e dos gestores de forma mais específica – a relevância. Os recursos propostos são:

- a) Procurar patrocínio na iniciativa privada para as pesquisas;
- b) Adotar novos modelos de pesquisa;
- c) Produzir relatórios mais “consumíveis”; e
- d) Apoiar canais de publicação não tradicionais.

O conceito de “consumível” proposto pelos autores é o de produzir um trabalho que seja mais do que compreensível; que seja interessante para uma maior quantidade de pessoas que não sejam, necessariamente, participantes do meio acadêmico.

A preocupação dos autores com a facilitação da leitura é bastante presente, tanto que a exprimem logo na primeira página de seu artigo, na primeira nota de rodapé, quando expõem os motivos de não se utilizarem do formato tradicional de escrita de um artigo científico e declaram expressamente o que esperam dos editores das revistas especializadas:

*We hope that readers will not judge our arguments as insubstantial because we use references sparsely, and we beg indulgence of the journal's editors to depart from stylist convention to make a point relevant to our argument.*<sup>4</sup>  
(ROBEY, 1998 p.7)

Percebe-se aqui a importância dada pelos autores ao uso de uma linguagem

---

<sup>4</sup> Esperamos que os leitores não considerem nossos argumentos como sendo sem fundamento porque usamos poucas referências, e imploramos a indulgência dos editores das revistas especializadas que considerem como ponto relevante de nosso argumento a fuga dos estilos convencionais. (tradução livre do autor deste trabalho)

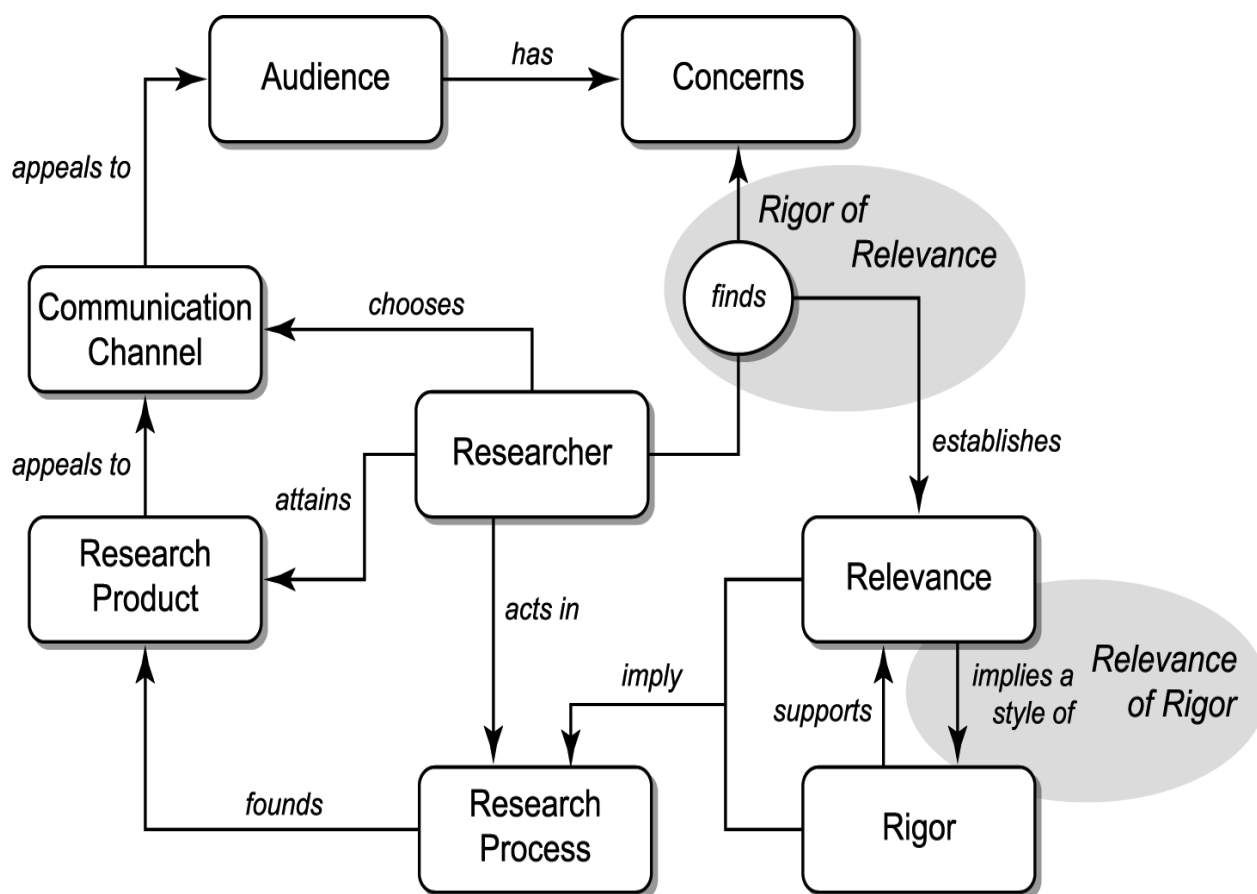
mais acessível para a disseminação do conhecimento. Esta importância é traduzida por Semler (1988) quando relata que por mais técnica que fosse a palestra proferida por ele, sempre ao final era questionado sobre a história da empresa e sobre provas do sucesso de cada inovação proposta. O autor conclui ressaltando a relevância de livros escritos por empresários, ao invés de consultores ou acadêmicos que, apesar de terem os mesmos pontos de vista, não conseguem convencer com facilidade o empresário tradicional, cético e observador dos riscos.

Por sua vez, Motta propõe a existência de uma divisão na literatura de gestão. De um lado, os textos produzidos por empresários, suas biografias e histórias de sucesso. Motta argumenta que, na maior parte das vezes, esses livros são relatos de “experiências individuais” que sugerem propostas que raramente são utilizáveis fora do contexto de onde tiveram êxito. Do outro lado, os estudos acadêmicos “mais globalistas e rigorosos, e impregnados de conceituações e categorizações precisas”, com abstrações e idéias nem sempre “transformáveis em algo útil para o consumo imediato” (MOTTA, 2002, p. 12).

Atuando nesse hiato identificado por Robey e Motta, Fallman (2002) propõe um modelo que tem como principais contribuições a não polarização entre rigor acadêmico e relevância prática, procurando identificar as áreas de interseção de “rigor da relevância” e “relevância do rigor”, e a adequação do produto acadêmico a diversos públicos-alvo identificados (FALLMAN, 2002, p. 8).

Neste modelo, percebe-se a proposta do autor em identificar quais audiências pretende-se alcançar com a pesquisa proposta e quais são as preocupações de cada uma dessas audiências. Uma vez feito isso, o pesquisador seria impelido a escrever de diferentes formas os resultados de sua pesquisa que assim não seria lida apenas por poucos pesquisadores ou leitores das publicações acadêmicas.





**Figura 3 - Richer Model of the Rigor — Relevance Relation**

Faria (2007) argumenta que, na verdade, não existe um modelo dicotômico entre rigor e relevância. Segundo o autor, existe um modelo no qual a produção acadêmica nem é totalmente rigorosa, nem totalmente relevante; mas sim, oscilante, devido às características do mundo anglo-americano, entre a relevância rigorosa e o rigor relevante. Segundo Faria, “esse quadro é explicado em grande parte pela natureza prática do conhecimento acadêmico em gestão, pelo complicado histórico da área no mundo anglo-americano e pela dificuldade que seus acadêmicos enfrentam em se identificarem com praticantes” (FARIA, 2007, p. 42). Daí propõe existir uma oportunidade de construção de um modelo híbrido entre os dois vetores, no qual gestores e acadêmicos brasileiros poderiam encontrar o ponto de equilíbrio “na prática de suas atividades teóricas e na teorização de suas atividades práticas”.

A proposta de um modelo brasileiro que permitisse esse equilíbrio passa pela constatação de Mendonça, que defende a “abrasileiração” dos cursos de Administração, utilizando estudos de casos nacionais e reduzindo a “distância entre a chamada teoria administrativa proclamada e a teoria administrativa praticada”

(MENDONÇA, 2000, p. 2).

Para não incorrer no lugar comum de simploriamente afirmar que a teoria na prática é outra, adota-se as definições utilizadas por Curado que afirma estar a teoria “relacionada ao domínio da ciência, ao conhecimento que busca ser objetivo, acerca de um domínio da natureza” enquanto o “fazer” ou a prática, está relacionado “à tecnologia, que envolve aplicar o conhecimento desenvolvido na teoria (ciência) ao domínio do saber (técnica)” (CURADO, 2003, p. 4).

Já Demo defende que existe entre teoria e prática uma tensão tipicamente dialética:

A prática só pode ser parcial porque está dentro de condições históricas objetivas e subjetivas. A teoria tende a ser absolutizante, como qualquer conceito que imagina valer para todos os casos concretos subsumidos, independentemente de espaço e tempo... Teoricamente podemos definir ciência como busca da verdade; praticamente, cada teoria realiza verdades parciais (DEMO, 1995, p. 38).

Analisando o “saber administrativo” brasileiro, Curado também aponta para os riscos da importação de modelos do hemisfério norte (inicialmente europeus e, atualmente, norte-americanos) e preconiza que a “universalidade está relacionada ao processo crescente de integração e interdependência mundiais”. E constata que a importação de modelos representaria um “conhecimento padronizado e já suficientemente testado” (CURADO, 2003, p. 23). E cita a pesquisa de Vergara e Pinto (2000) que constata uma utilização de somente 30% de trabalhos brasileiros na produção científica nacional entre 1994 e 1998. Ou seja, no Brasil, nem os práticos nem a Academia utilizam-se da produção científica local.

É interessante lembrar Semler quando, na última década do século passado, afirma que ainda não existe um modelo brasileiro de gestão, mas que isso está sendo construído. No entanto, alerta que há que se tomar muito cuidado, pois misturar “Iacocca, Akio Morita e Juscelino Kubitschek é o mesmo que receitar um Big Mac com Sushi à Pururuca” (SEMLER, 1998, p. 66).

## 2.4 Literatura Pop Management

A Ciência está caminhando para um modelo holístico, onde o rigor metodológico ainda valorizado será circunstanciado. Além disso, conforme já visto, novos modelos de apresentação de sua produção serão desenvolvidos e utilizados. Trata-se de uma aproximação da Ciência com a sociedade, fundamental para o desenvolvimento desta última. Para as Ciências Aplicadas e, no caso analisado, a Administração, este movimento não será diferente.

Portanto, cabe deter-se sobre a importância que a academia dá à seleção de seu referencial teórico. Para isso, trazemos como contribuição um diálogo do filme *O Despertar de Rita*, no qual um professor de Literatura e sua aluna travam a seguinte discussão:

Prof. Frank – Aliás, sobre este resumo crítico que você escreveu sobre Howard's End...

Rita – Uma droga?

Prof. Frank – Não. O problema é que... Como, diabos, você escreve sobre E. M. Forster quase totalmente se referenciando a Harold Robbins?

Rita – Você disse para eu trazer outros autores. “Referência a outros autores impressiona os examinadores”, você disse!

Prof. Frank – A outras obras sim. Mas duvido, por Deus, que os examinadores tenham lido “Para onde foi o amor”.

Rita – Azar deles!

Prof. Frank – Azar seu, quando eles te reprovarem. É o que eles fariam se você escrevesse isso no exame.

Rita – Essa é boa! Isso é que eu chamo de injustiça! Sou reprovada porque leio mais do que os examinadores neuróticos?

Prof. Frank – Devorar ficção barata não é ler bem...

Rita – Pensei que ler fosse bom!

Prof. Frank – E é, mas tem que aprender a selecionar. A coisa mais importante, Rita, é que se você quer aprender a criticar, tem que disciplinar sua mente.<sup>5</sup>

No filme, o professor procura retratar a importância dada pela Academia para a

---

<sup>5</sup> Do roteiro do filme *O Despertar de Rita* – *Educating Rita* – em tradução livre do autor do trabalho

origem, para a fonte que é utilizada por aqueles que se propõem a estudar e pesquisar. A relevância de Harold Robbins, um romancista popular e que tem seus livros largamente comercializados em todo o mundo ocidental, não está em discussão. Mas sim, o rigor necessário a um texto para que este sirva de referência para estudos de Literatura.

A seleção da literatura que baseia os estudos científicos em Administração é feita ainda hoje segundo um modelo e metodologias importados. Portanto, atende a interesses não declarados de “domínio intelectual”, ao que Colado (2005) chamou de Capitalismo Acadêmico. Curado (2003) não se utiliza desse termo, mas alerta que os estudos científicos importados nos chegam como se neutros fossem (e como se essa neutralidade ideológica realmente fosse possível) e, portanto, aplicáveis diretamente em nossas organizações. Curado cita Oliveira, quando diz que esse exercício de “domínio literário” traduz-se em evolução social e, como os modelos organizacionais fazem parte dessa evolução, eles devem ser copiados e difundidos pelas sociedades mais atrasadas.

A literatura popular de gestão, mundialmente conhecida como *Pop Management*, pode ser avaliada pelo menos por dois prismas: o de ser legítima representante do sistema de disseminação e colonização intelectual do capitalismo acadêmico; ou como as primeiras manifestações, talvez ainda não tão rigorosas quanto o necessário, da tendência holística manifestada por Capra (2005).

As críticas da Academia a esta literatura têm sido bastante contundentes. Carvalho *et ali* declaram-se consternados pela constatação de que “cada vez mais dinheiro é investido para promover uma explosão de vendagem de títulos risíveis cujos conteúdos são mais patéticos a cada novo lançamento” (CARVALHO *et ali*, 2007, p. 1). Por sua vez, Paes de Paula *et al* constata que, apesar de terem seus conteúdo e consistência constantemente questionados, “isso não parece constituir barreira para tornar alguns deles grandes *best-sellers*” (PAES DE PAULA *et al*, 2003, p. 3). Costa (2006) ressalta que a leitura desses livros se dá, entre os pós-graduados em Administração, por indicação dos professores dos cursos em sua maior parte, cabendo uma pequena parte da responsabilidade às pessoas relacionadas ao ambiente de trabalho.

Percebe-se aqui uma clara divisão dentro da própria Academia. Afinal,

enquanto alguns de seus integrantes criticam de forma incisiva esta literatura, outros a utilizam à larga em suas salas de aula. E o estudante de Administração, que se pretende gerente em futuro próximo, vive esse dilema.

As críticas feitas a esta literatura podem ser, na verdade, os motivos de seu sucesso. Curado lembra que a Administração “empresta, de outras áreas de conhecimento, seu ferramental teórico e metodológico” (CURADO, 2003, p. 7). Cita Psicologia, Sociologia, Antropologia, Biologia, Matemática e Economia como algumas das ciências que contribuem diretamente para o estudo da Administração. Capra (2005) defende que a visão limitada do mundo cartesiano está cada vez mais evidente em todas as áreas do conhecimento humano e que em todas as áreas os cientistas terão de ir muito além das abordagens mecanicista e reducionista e adotar enfoques holísticos e ecológicos, para transcender o modelo clássico. Portanto, torna-se importante identificar os pontos que suportam críticas como a feita por Carvalho *et al* (2007) quando compara os livros *Pop Management* com livros exotéricos ou de auto-ajuda. Afinal, essas podem ser algumas das áreas que contribuem para a compreensão da Administração como ciência social aplicada.

Essa identificação deve ser feita de forma criteriosa pois corremos o risco de, em nome da pluralidade e do hibridismo, aceitarmos conteúdos frágeis e inconsistentes. Este é o atual desafio do cientista social: procurar maior abrangência de suas contribuições sem perder a consistência científica.

Capra (2005) ressalta que o comportamento competitivo ora em voga em detrimento do espírito de cooperação é uma das principais manifestações da tendência isolacionista e auto-afirmativa da sociedade moderna, que tem raízes ainda no darwinismo social do século dezenove. A visão de competição como “força impulsionadora da economia” gerou um padrão de consumo de recursos naturais, que hoje começa a ser discutido com mais intensidade. E foi graças a este ambiente competitivo que uma literatura de linguagem mais acessível e soluções mais óbvias se desenvolveu, satisfazendo uma necessidade crescente de capacitação como diferencial dos gestores.

Com relação à forma de apresentação dos textos acadêmicos, lembramos os modelos de Robey e Markus (1998) e Fallman (2002) quando propõem serem necessárias mudanças na forma de apresentar os resultados das pesquisas

acadêmicas, viabilizando assim seu entendimento e aproveitamento por uma maior parte da sociedade (conceito de público-alvo). Se a literatura popular de gestão a despeito das críticas da Academia, continua crescendo em volume de vendas e importância no processo de aprendizado de estudantes de Administração e gestores, é porque até aqui esta mesma Academia não conseguiu realizar essa proposta.

Neste capítulo, apresentou-se a discussão sobre o ambiente de crise da Ciência como um todo, as críticas aos modelos e métodos de pesquisa tradicionais, a discussão sobre rigor e relevância e sua aproximação com a discussão sobre teoria e prática e a literatura popular de gestão, como possível vertente literária desse ambiente científico em mutação.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo analisa cada uma das categorias formalizadas para a pesquisa, traçando um paralelo com os aspectos levantados no referencial teórico.

#### 3.1 Caracterização Profissional

Objetivo: identificar a experiência profissional do entrevistado e há quanto tempo este está exposto às pressões características da função gerencial.

Foram entrevistados gestores que vivem os mais diferentes momentos profissionais, com os mais diferentes tempos de permanência na empresa em que atuam neste momento. Para este estudo, considerou-se apenas o período no qual cada um atua profissionalmente em função gerencial. Dentre os entrevistados, apenas dois têm menos de cinco anos exercendo cargo de gerência, enquanto 12 deles têm mais de 10 anos.

Tempo como gerente (em anos)	
Até 5 anos	2
De 6 a 10 anos	1
Mais de 10 anos	12

**Tabela 3 – Experiência profissional em função gerencial**

Este indicador (tempo desempenhando a função gerencial) foi considerado importante para analisar há quanto tempo esses profissionais podem estar ou não utilizando a literatura acadêmica no seu cotidiano. Tendo em vista que 80% da amostra tem mais de 10 anos em cargos de gerência, tem-se um grupo com bastante solidez de conhecimentos práticos gerenciais e com grande potencial de utilização da produção acadêmica.

Somente uma mulher foi entrevistada. Capra afirma que sofremos algumas mudanças sociais importantes e que “a primeira mudança, e talvez a mais profunda, deve-se ao lento, relutante, mas inevitável declínio do patriarcado” (CAPRA, 2005, p. 27). No entanto, em uma relação de 45 gestores entrevistáveis organizada pelo

autor da pesquisa, constavam apenas três representantes do sexo feminino. Não cabe aqui discorrer, no entanto, se esse fato se deve a uma limitação do círculo de amizades do autor ou se representa algum ponto de pesquisa na área de estudos organizacionais brasileira.

### 3.2 Formação Escolar

Objetivo: identificar a base acadêmica do entrevistado, sem juízo de valor sobre as instituições de ensino que freqüentaram.

Observa-se que a formação da grande maioria dos entrevistados em seus cursos de graduação não é a Administração de Empresas. Como pode ser visto na Tabela 4, 10 entrevistados (ou 66% da amostra) escolheram outros cursos para sua graduação, complementando seus conhecimentos em gestão a partir de MBAs ou Mestrados. Este resultado de aproxima do obtido por Vergara (2007b), quando abordou a formação de gestores.

Curso de Graduação	Qtd
Graduação em Administração	5
Graduação em outros cursos	10

**Tabela 4 – Graduação em Administração x Graduação em outras áreas**

Alguns dos entrevistados manifestaram ser esta uma opção consciente e planejada:

O curso de Economia me deu uma abertura de horizonte que o curso de Administração não me daria. Desde o início imaginei terminar meu curso de Economia e fazer uma pós em Administração, pois meu objetivo era ser gestor de empresa. Se por um lado a Economia me deu maior competência nas áreas de finanças e amplitude de pensamento, por outro não me deu o ferramental necessário para desempenhar como gerente, o que consegui no MBA (MEST2).



Penso fazer uma pós ou mestrado ligado a administração, economia ou gerenciamento de risco. Mas diria que prefiro mestrado por ser um curso mais profundo, um pouco mais acadêmico, que é uma visão diferente da que tenho hoje, que é uma visão mais de mercado (GRAD1).

Na época do vestibular, eu pensava em fazer Administração, mas julguei o curso muito fraco e Economia na época era um curso que estava muito em voga e era um curso que te dava um título de maior valor no mercado do que o curso de Administração. Tempos depois, quando eu senti a vontade de voltar a estudar, de parar um pouco com o prático e voltar um pouco pro acadêmico, primeiro eu verifiquei o que eu podia fazer enquanto trabalhava – o curso tinha que ser *part time* (MBA9).

Podemos supor que uma das causas do afastamento dos cientistas em Administração de seus praticantes se deveu, entre outros motivos, à necessidade que os pesquisadores desta têm de alcançar o mesmo *status* que os pesquisadores das outras áreas de conhecimento, inclusive se apropriando da metodologia das ciências puras. O que se percebe é que esta apropriação, e o conseqüente afastamento da prática, não geraram o *status* imaginado para a Administração. É importante lembrar também que esta decisão de complementaridade entre áreas de conhecimento pode ser considerada como uma manifestação da tendência ao “hibridismo de conhecimentos” proposto por Capra (2005).

Quando questionados sobre o processo de escolha dos cursos de graduação e pós-graduação, obteve-se quase sempre respostas afirmando a importância do reconhecimento da instituição de ensino no mercado, a troca de informações sobre experiências profissionais e a *network* que se forma, principalmente nos cursos de pós-graduação:

Abracei a Administração mais para concluir um curso, foi interessante eu tive alguns bons professores outros nem tanto era muito heterogêneo o corpo de professores da faculdade, uma matérias eu aproveitei bastante outras nada. Eu diria que foi no MBA que houve a troca de experiências com pessoas que estavam no mercado de trabalho e que tinha um pouco

do acadêmico e tinha também o lado vivencial das diversas experiências das empresas privadas ou não. A troca de experiência entre os alunos e com os professores foi bastante interessante. A troca é essencial (MBA1).

Eu posso ser uma exceção à regra aí dos seus entrevistados, mas os cursos me deram um pouco de aprendizado mas eles me deram muito de *network*. O aprendizado você uma coisa aqui e ali, você faz um case, você se reúne em grupos - que é uma atividade importante nesses tipos de cursos que passei mas fundamentalmente o que eu aprendi foi conversando com outras empresas, foi participando de entidades, foi olhando workshops, olhando o mercado, lendo e viajando. Aí que aonde eu realmente aprendi. Quando você está nestes cursos você pega uma base mas você aprende mesmo quando você está no campo (MBA8).

É através dessas oportunidades que você tem outras visões, outras formas de fazer, outras ferramentas, troca de experiência, é uma coisa muito importante. No caso especificamente no MBA é um ponto forte que se trabalha muito, a interação com a turma eu acho que me ajudou bastante. A experiência é muito importante. A troca de experiência profissional dentro do grupo com perfil semelhante composta por gestores e também por pessoas com experiências profissionais e aí você tem a oportunidade de estar interagindo não só durante o período do curso. E aí vem a segunda parte que é o *networking* que você acaba fazendo contatos que prorrogam para além do curso. Até hoje eu tenho contato com as pessoas do MBA e volta e meia a gente está interagindo, discutindo as questões de trabalho, colhendo opiniões e discussões, enfim, que nos ajudam num tema qualquer que se está trabalhando (MBA3).

Ao avaliar a importância de sua formação acadêmica para o desempenho como gestor, obteve-se algumas respostas avaliando como importante ou muito importante os cursos de graduação. A pressão e a falta de preparo e amadurecimento para a escolha do curso correto foram citada algumas vezes:

Desde o primeiro curso de Física, pela base matemática. O curso de informática me deu uma base lógica muito importante e os cursos de economia e MBA me deu uma base de pesquisa grande. Não tive

respostas, mas aprendi o caminho para buscar soluções para os problemas que se apresentavam. Como já trabalhava e para não ficar sem curso de nível superior, decidi fazer o curso noturno de Economia que a faculdade era perto de casa. Como o curso era nitidamente fraco, emendei com o MBA em finanças, numa tentativa de complementar minha formação (MBA10).

Muito importante até por que minha faculdade [de Administração] não era muito forte, eu era muito novo, muito imaturo. No meu MBA eu estava mais maduro, eu queria crescer profissionalmente e a escola que fiz é muito boa, foi muito bacana foi ai que eu vi que era aquilo que eu queria foi o grande divisor de águas (MBA6).

Eu comecei dois cursos, Engenharia e Ciência da Computação, mas não terminei. Apesar disso, percebo claramente a importância do que aprendi nesses cursos para minha vida profissional. Eu sou naturalmente curioso e gosto de saber o porquê das coisas. Os pilares que construí na faculdade de lógica matemática e raciocínio foram fundamentais para minha carreira profissional. Lá também aprendi a ver as coisas que já existiam, que já estavam prontas e adaptava, desenvolvia em cima e não reinventava a roda .(EMP1)

A distância entre teoria estudada e a prática profissional foi abordada por todos os entrevistados. Foi recorrente nas respostas colhidas a motivação de procura por cursos de pós-graduação tipo MBA pelos profissionais que perceberam a necessidade de complementar a teoria sobre suas atividades profissionais.:

Particularmente, eu lembro muito mais de meus professores do que de alguma matéria ou teoria. Tive alguns professores, e mesmo executivos, que foram verdadeiros mestres para mim. Na época da primeira pós-graduação eu vivia um momento especial na Mesbla, que nos incentivava a não ser especialista e sim ter uma formação mais genérica. E esse curso de pós unia a teoria da Administração ligada à tecnologia. E como Engenheiro tem mania de saber um pouco de tudo, e trabalhando com informática você

acaba conhecendo a empresa toda, um pouquinho de tudo de cada setor da empresa. Por isso, quando eu decidi fazer o MBA, foi para formalizar o conhecimento de cada área de uma empresa, dado que eu tinha um pequeno conhecimento prático de cada uma delas (MBA5).

Quando eu escolhi o MBA, foi porque eu achava que precisava mais de conteúdo, lapidar mais a experiência que eu tinha era muito mais o fazer, eu estava olhando para dentro da empresa e não para fora dela. Eu precisava ampliar meu conhecimento, porque você pegar uma literatura é legal, mas você poder debater numa pós é muito mais enriquecedor (MBA6).

Não é o curso em si que agrega valor no seu desempenho e sim as ferramentas que possibilitam uma melhor forma de tomada de decisão mais técnica ou mais segura. Mas certamente a experiência profissional adquirida ao longo do tempo gera mais valor do que o curso em si.... Então, quem viveu tudo isso<sup>6</sup> agregou muito mais conhecimento do que se estivesse sentado num banco em Harvard durante 2 anos, apesar de saber o quanto é bom o curso de Harvard. Mas é totalmente diferente estar sentado num banco em Harvard de estar sentado numa mesa de operações em Wall Street (MEST1).

Aliás, essa cobrança pela proximidade da Academia com a prática manifestada acima foi presente em quase todas as entrevistas. O que permite relembrar o ponto defendido por Schwartzman (2008), segundo o qual a produção científica necessariamente deverá se aproximar da sociedade:

Eu percebi também que muitos professores tinham o perfil técnico mas sem formação acadêmica e isso me desanimou. Acho fundamental a soma do conhecimento acadêmico com a experiência profissional (EMP2).

Sobre a existência de algum novo curso em vista, somente um entrevistado

---

<sup>6</sup> O entrevistado se refere à sequência de crises financeiras dos anos 90 – Ásia, México, Rússia, Argentina, estouro da bolha das .Com, o caso Eron etc.

está cursando uma pós-graduação atualmente, enquanto outros dois explicitaram algum curso a ser realizado em futuro próximo. Desses três sujeitos, dois são empresários, que sugerem:

Então é muito difícil para alguém que se preparou para ser técnico conseguir ser bom administrador, a não ser que coloque o mesmo esforço que colocou para aprender a ser técnico. E é essa compensação que eu estou procurando agora (EMP1).

O MBA que estou fazendo é um curso que agrega conhecimentos de engenharia e Telecom com o conhecimento do pessoal de produção, comunicação, agência de publicidade. Todos discutindo essa avalanche de tecnologia que esta sendo despejada, como isso vai ser regulamentado, regulado, como vai funcionar. Enfim, como vai funcionar essa convergência das novas mídias. E como nós temos que estar preparados para lidar com isso à frente das nossas empresas (EMP2).

Somente dois dos entrevistados alcançaram títulos de mestre. Outros dois entrevistados manifestaram vontade de cursar um mestrado ou doutorado a longo prazo. Destes que alcançaram a titulação ou manifestaram interesse em alcançar, três afirmaram que a principal motivação para esta escolha é a oportunidade que o mestrado ou doutorado gera para lecionar em universidades, como uma atividade interessante para uma próxima fase de vida profissional:

Gostaria de dar aula em universidade em algum momento daqui a 10 a 15 anos. É mais fácil você conseguir dar aula com um mestrado do que com uma Pós ou MBA (GRAD1).

Até gostaria de fazer um doutorado mais por uma questão de vaidade pessoal do que uma questão de agregar valor na minha vida prática, na minha vida empresarial. Mais complementar uma formação acadêmica, dado que eu voltei a dar aulas e pretendo continuar dando aulas no futuro

(MEST1).

### 3.3 Leitura em Geral

Objetivo: identificar os hábitos de leitura genérica do entrevistado. Entender o quanto a leitura faz parte de sua rotina diária, tanto a leitura profissional quanto a leitura de lazer.

Em primeiro lugar, constata-se que vivemos a ditadura do *clipping*. Praticamente todos os entrevistados (12 em 15 – 80%) afirmaram que lêem diariamente algum produto desses tipo, ou formado por uma estrutura interna, ou porque participam de alguma entidade e recebem pela internet.

Todos declararam ler pelo menos um jornal diariamente. Apenas dois afirmaram que lêem apenas as edições digitais dos jornais, não mais utilizando suas versões impressas.

A falta de tempo para leitura foi citada por todos os 15 entrevistados. Mas, ao contrário do que defende Motta (2005), que os administradores não têm tempo para pesquisar e ler, todos descreveram algum processo de seleção de leitura, tanto profissional quanto de lazer, esta em bem menor escala:

As revistas (Veja, Istoé, Exame) são formadoras de opinião e precisamos saber que opinião eles estão formando, mas os bastidores nós analisamos à parte, com um consultor interno...Então minha seleção de leitura é feita com base do que está acontecendo para não ficar “por fora” do que está relacionado com seu trabalho...Quero ler uma Super Interessante com minha filha, por exemplo. No fim de semana isso é mais importante para mim do que qualquer coisa que tenha que ler para o trabalho (MBA1).

Falta de tempo para ler, leio jornal sempre no avião quando vou para São Paulo, é o tempo certinho para ler o Globo e o Valor. Na empresa nós temos assinatura de 3 jornais: Valor, Gazeta e Jornal do Comercio. Revista tento ler Exame e Veja e *clipping* que agente recebe, leio tudo do dia. No momento tem 2 ou 3 livros. Gosto de ler coisas relacionadas a negócios e alguma coisa relacionada a vinhos. Não leio romances normalmente, o

ultimo foi o "Código Da Vinci" (MBA2).

Diariamente leio os *clippings* mandados para saber o que está se passando, na área da minha atuação. Jornal diariamente e revista (Veja) semanalmente, e as revistas ligadas a negócio específico tanto na minha área de trabalho de comunicação e a gestão. Aqui nós temos um serviço que é oferecido pela empresa, de circulação deste tipo de periódico que você tem uma lista de opções e você assinala quais os periódicos que você quer receber. E aí isto é distribuído pela biblioteca para circular entre os interessados. Você tem acesso a quantidade grande de publicações. Eu peço periódicos sobre o mercado de energia, que é o negócio da empresa, e publicações de gestão de pessoas e de negócio. Leio também Exame, HBR e HSM somente alguns artigos em destaque. Prefiro os livros mais ligados a negócio, que eu chego neles a partir de algum interesse específico. Literatura mais geral é mais difícil de ter tempo para ler, algum romance, mas é mais difícil (MBA3).

A leitura permeia o cotidiano de todos os gestores. Seu maior desafio é identificar prioridades e importâncias. A utilização da internet imprime uma grande velocidade na circulação de informações. Surge outro desafio, que é o de selecionar fontes de informação que sejam confiáveis:

Gostaria de dividir com você a importância, quando as informações partem da internet, do cuidado que você precisa ter de conferir as fontes, checar e filtrar as informações, porque tem uma disseminação de asneiras interminável! A velocidade da informação atualmente é impressionante. Sai uma notícia no site da Globo.com e logo tem alguém mandando um relato, uma foto ou mesmo um vídeo para colocar lá. As pessoas viraram jornalistas! O que isso vai afetar na carreira, na função do jornalista, por exemplo? E os meios de comunicação, como vão trabalhar com isso? (EMP2)

Constatou-se também que a ditadura da educação continuada – possivelmente originada, segundo Capra (2005), no ambiente altamente competitivo que vivemos – criou uma nova “doença”: a compra compulsiva de saber. Alguns dos entrevistados

manifestaram uma necessidade, ou mesmo um prazer, em comprar livros e revistas associados a assuntos que acham interessantes ou que estejam relacionados com suas atividades profissionais, mas não em os ler! Ou ler apenas um artigo, ou um capítulo. Por trás desse hábito, está a necessidade de se manter informado e atualizado para sobreviver na selva darwiniana do mercado:

Eu compro muito mais livros do que leio. A cada 10 livros que eu compro, eu leio dois. Eu entro nas livrarias e fico folheando. Se algo me chama atenção eu compro. Por exemplo, se eu estou navegando na internet e vejo que algo interessante foi publicado sobre o Google, eu vou na livraria e compro. Não tem como não ler sobre o Google. Mas não leio o livro inteiro! Acabo formando uma biblioteca que usarei em caso de necessidade, apesar de saber que a internet é uma fonte de informação preciosa (MBA10).

Então eu acho que um grande desafio que temos hoje é escolher leitura. Têm amigos meus inscritos em listas na internet que recebem informações as mais diversas a toda hora. Amazon.com faz muito isso. Eu prefiro entrar numa livraria e ficar folheando os livros. E eu compro muitos livros. Mas leio muito menos do que compro. Outro dia descobri um amigo de faculdade que também compra muito livro. E não lê metade dos livros que ele tem. O cara, inclusive, alugou um apartamento para botar os livros que ele tem. Ele tem tudo, tem a coleção completa do Porter. Mas eu tenho, atualmente, muita dificuldade em ler livros sobre negócios (MBA9).

O que estou lendo hoje é o TAO de Warren Buffett, que tem dicas bastante concisas e práticas sobre decisões que ele toma. Já comprei outro livro dele também. ... Mas todos os famosos eu compro: Freakonomics, Virando a própria mesa, etc. Mas tem um que realmente eu comecei e terminei foi a Estratégia do Oceano Azul, que comprei por indicação de um cliente. E o livro se encaixava no momento que eu estava vivendo. Os outros livros eu leio 10% que se relacionam com os meus problemas. Mas isso é louco, porque tenho uma biblioteca imensa em casa. mas li pedaços pequenos da maior parte dos livros (EMP1).



### 3.4 Leitura sobre Administração

Objetivo: identificar se o entrevistado recorre regularmente a livros de Administração, não diferenciando se é literatura *Pop Management* ou não.

Identificou-se uma grande mistura conceitual entre revista especializada com trabalhos científicos. HSM Management e Harvard Business Review (HBR) são citadas freqüentemente como sendo “mais acadêmicas” do que a Exame ou Istoé Dinheiro. O perfil destas publicações, que geram informação mais profunda, porém rápida, foi valorizada por boa parte dos entrevistados.

Não leio livros ou artigos regularmente. Só HSM e olhe lá! Além da falta de tempo, não desenvolvi hábito de leitura durante minha formação acadêmica, sempre trabalhei e estudei. Em viagem leio as revistas semanais atrasadas. HSM Management acho interessante, é uma revista que vai mais fundo. É muito difícil pegar um livro e cair dentro dele. Só se tiver um assunto muito importante e específico que eu tenha que tratar, que eu seja compelida aqui pela empresa. Se não, a pouca disponibilidade de tempo só permite leituras mais rápidas (MBA1).

Em gestão, leio mais coisas relacionadas a pessoas específicas. Um exemplo prático: eu tinha um preconceito monumental contra o Jack Welch, muito badalado, achei que o cara jogava para a platéia. Mas ai ganhei um livro dele. Botei na fila e um dia chegou a vez dele. Tomei coragem, li e adorei! Achei o cara extremamente simples e objetivo. Comentava sobre os erros com a mesma tranqüilidade que comentava os acertos. E nessas leituras eu procuro capturar modelos, lições. Eu agora estou lendo uma matéria que saiu na Época Negócios com o Jorge Paulo Lemann. É uma matéria de 32 páginas. Eu gosto de vinhos. É diferente beber um vinho e degustar um vinho. Eu estou degustando a matéria do Lemann. Eu leio uma pagina, paro penso, volto, avanço, leio outra e assim sucessivamente. Mas se você pergunta se eu gosto do Peter Drucker, do cara dos 7 hábitos [Stephen Covey] - já li esses caras, aproveitei alguma coisa mas pouco. Tem o Robert Kyiosaky, que pretendo utilizar algumas das idéias dele com meu filho quando crescer. O livro dele “Pai rico, Pai pobre” para mim é a Bíblia! Tai, talvez ele seja um guru para mim (MBA4).

Livros de Administração são raros na vida dos gestores entrevistados. Principalmente aqueles lidos em sua totalidade. Quando algum livro é consultado, de forma geral, apenas um ou dois capítulos é o suficiente para satisfazer a curiosidade em ritmo de *fast-food* dos gestores contemporâneos, enquanto a leitura de artigos e textos relacionados ao negócio tem mais importância:

Não costumo ler livros de negócios, somente quando algum artigo da HBR me chama a atenção. Mas de forma geral, se existe algum assunto de gestão que me interesse, não tenho tempo para pegar um livro sobre o tal assunto e lê-lo de cabo a rabo. Hoje falta tempo para você entrar fundo nos assuntos, pesquisar, estudar. A questão não é de falta de interesse nem falta de capacidade de entrar em determinada área e se aprofundar, procurando transformar esse esforço em algo útil para o negócio. É muito mais a questão de tempo mesmo (MEST2).

Eventualmente, não com periodicidade regular de leitura. Na parte profissional livros ligados ao negócio normalmente quando tem um tema que chama atenção ou até a partir de um artigo de uma revista aí desperta interesse e aprofunda e chega num livro, mas é eventual (MBA3).

Livros técnicos, de Economia e Administração, cada vez eu leio menos. Alguns artigos que recebo pela internet ou e-mail, mas livros mesmo não tenho lido nada não. Até por uma questão de tempo. E o que muita gente está fazendo é pegar um artigo bacana, de 20 páginas e estica ele para publicar um livro de 150 páginas. E por isso os artigos publicados na HSM ou um extrato de um livro me parecem mais atrativos. Não precisa discorrer tanto sobre aquele assunto (MBA9).

Tenho assinatura da HSM, mas não tenho o hábito de ler revistas de negócios. Eu procuro artigos que sejam de meu interesse. A diferença da HSM é ter um conteúdo aprofundado e não aquele pacote pronto para vender. Mas o conteúdo tem que ter uma conexão com o lado prático, que eu veja utilidade e algo resumida. Você pega algumas matérias na HSM que

são verdadeiros resumos de livros, e isso eu dou valor (MBA5).

A crítica à falta de conhecimento prático dos autores, de forma geral, gerou observações a esta literatura. No entanto, muitos confundiram textos e autores, considerando como acadêmicos autores que, muitas vezes eram apenas práticos:

Leio alguma coisa pela internet. Quando vejo algum assunto que me chama a atenção, eu pesquiso e leio. Mas livros de gestão tipo “Como gerir sua empresa em 7 capítulos” eu não acredito. Não acredito em acadêmicos que nunca sentaram na cadeira de um gestor na prática e vivem de teoria, teorizando que você deveria fazer isso ou não deveria fazer aquilo. Tenho muita dificuldade em admitir que esses caras sejam bons. Bom para mim era o Lee Iacocca, por exemplo, que era um teórico mas que vivia a prática e deixou diversas lições para os administradores. Esse cara tem o meu respeito. Quem já sentou na cadeira do gestor pode entrar na academia e teorizar. Mas aqueles que sempre estiveram estudando e não conhecem a realidade do dia-a-dia não tem meu respeito (MBA7).

Essa resposta nos remete ao alerta feito por Semler (2006), quando, falando sobre um possível modelo brasileiro de gestão, prega cuidado ao misturar “Iacocca, Akio Morita e Juscelino Kubitschek”. Outra observação importante é ver Iacocca considerado como um teórico, demonstrando uma possível associação do entrevistado à questão da autoria do livro. Ou seja, se escreveu um livro, é teórico. Na verdade, Iacocca não teve nenhuma carreira acadêmica. Sua única intervenção acadêmica foi utilizar sua posição como *chairman* da Chrysler e da Ford para ajudar a construir um prédio na faculdade onde estudou engenharia, nada mais.

É interessante perceber que em alguns casos tenta-se utilizar a literatura de Administração para preencher alguma lacuna de conhecimento em gestão que seja identificada. Mas esta não pode ser extensa e complexa, tem que ser condensada e eficiente:

Como já falei, estou procurando hoje por literatura rápida e rasteira, que me

auxilie nas decisões que estou tomando hoje de reestruturação da empresa e da minha vida (EMP1).

Na área de administração, procuro sempre ler alguma coisa que esteja ligada a marketing. Tento traçar sempre um paralelo entre o que estou lendo e o que estou aplicando aqui na empresa. Por exemplo, ler sobre definições e estratégias de marketing, identificação dos clientes e suas necessidades, atender às demandas do mercado, com foco no lucro. Li alguns poucos livros na área de marketing, e assim mesmo somente os pedaços que mais me interessavam. Os dois últimos livros que li nessa área, por acaso, são de autores brasileiros: Marketing e Ambiente, do Antônio Juliano, que achei sensacional e extremamente interessante. E o outro foi Composto de Marketing, dos irmãos Flavio e André Torres. Eu prefiro autores brasileiros porque eu busco nessas informações a experiência que eles tiveram no mundo globalizado trazendo isso para dentro da nossa realidade (EMP2).

Adoro estudos de caso, seja em revista ou livro. E gosto de ler sobre tendências, pesquisas sobre tendências. Como eu não leio um livro completamente, me detenho a poucos capítulos, eu não tenho um livro importante (MBA10).

Muitas vezes a lacuna é por demais extensa ou importante. Nesses casos, a leitura de algum artigo ou capítulo de livro não é o bastante:

Falando sobre gestão, nossa empresa tem uma característica que encontramos em muitas empresas do porte da nossa. Nós somos cinco sócios radialistas, todos oriundos da área de televisão. E a gente conhece bem essa área, essa indústria, há quase 30 anos. Mas nós não temos a formação de administradores. Nós começamos a empresa, mas ESTAMOS empresários, tivemos que nos tornar empresários, mas nossa origem não é de administração, de economia, de gestão. Então, a gente tem um teto até onde a gente vê. A partir daí, o que a gente decidiu: a gente contratou uma empresa de consultoria para nos assessorar na parte de gestão estratégica. Alguém para fazer um plano de ação, um plano de negócios, planejamento estratégico, análise SWOT... enfim, todos os componentes que envolvem

um planejamento estratégico a gente vem desenvolvendo e está concluindo agora o processo, mas com um agente externo (EMP2).

### 3.5 Leitura de textos acadêmicos

Objetivo: identificar se o entrevistado distingue o que é uma produção acadêmica e o que não é. Inferir qual a importância que o entrevistado percebe na produção acadêmica para seu cotidiano.

Foram diversas as manifestações no sentido de afirmar que as instituições de ensino não disponibilizam os trabalhos produzidos para consulta:

Eu sei que existe [publicações acadêmicas] mas eu nunca li, o pessoal da Engenharia de Produção produz alguma coisa em gestão de pessoas. Mas é difícil o acesso. Às vezes eu faço pesquisa aqui no trabalho. Outro dia, por exemplo, eu descobri que tinha um professor que fez uma tese sobre mergulhos em águas profundas. O cara era da UFF, mas o difícil acesso impossibilitou de ler a tese, acabei lendo um *paper* que citava a tese, procurei mais pela internet, mas não consegui encontrar. Para mim acho que ler essa tese enriqueceria muito meu trabalho (GRAD1).

Quer ver uma coisa: algum funcionário meu me pergunta sobre onde achar material sobre mercados de derivativos. Onde eu posso procurar isso? Eu sei que devem ter milhares de trabalhos tratando desse assunto. Mas não sei onde acessá-los, principalmente de forma rápida e prática, porque não temos tempo de ir até a biblioteca de uma universidade fazer uma pesquisa (MBA4).

Zero. A pós-graduação foi excelente mas quando se acaba o contato não existe, não tenho nenhum estímulo da pós-graduação e nenhum interesse da minha parte. Quando eu acabei o curso, eu peguei todo o material que foi utilizado. De vez enquanto consulto, pego alguns conceitos, coisas conceituais é sempre bom para discutir. Qualquer outro tipo de literatura acadêmica ou artigo, nada! E nunca fui avisado pela instituição sobre algum texto. Acabou o curso, acabou a relação (MBA6).

Usei na graduação e na pós-graduação material publicado pelos professores na academia, mas fora da academia, no dia-a-dia de trabalho, eu diria que esse contato é muito pequeno ou inexistente. Sabemos muito pouco sobre o que está sendo publicado, temos pouco contato com esse material (MBA3).

Não. Isso nunca foi importante para mim. Nunca fui estimulado. Eu sou uma pessoa muito prática. Isto é importante para te dar uma base, mas mesmo com a atividade que exerço, eu me distancio muito da teoria, eu estou ligado a prática. No varejo você tem uma dinâmica de pensamento muito mais forte. Não me prendo muito a teorias (MBA8).

A discussão proposta por Schwartzman (2008) quando analisa o sistema de avaliação dos cursos de pós-graduação brasileiro (CAPES), considerado por ele obsoleto, justamente por não privilegiar a aplicação prática das pesquisas realizadas, criando um ambiente onde o acadêmico não precisa se preocupar com a apropriação social dos resultados de suas pesquisas para obter crescimento profissional, também foi observada:

Eu tenho um questionamento sobre esta avaliação dos centros acadêmicos que fazem mestrado e doutorado. Eles são avaliados pela produção científica e esta produção científica não tem muito a ver com a realidade do dia-a-dia, com as questões que lidamos todos os dias.... Nitidamente o *paper* é feito para atender a uma demanda acadêmica. Às vezes estes *papers* usam instrumentos de tamanha sofisticação matemática, que os gestores de investimento que tocam a realidade estão tão distantes que não usam ela ... Não que o *paper* seja *useless*, porque ele servirá para pontuar positivamente a escola, que atrairá mais e melhores alunos e eventualmente a escola será contratada pelas empresas para prestar alguma consultoria, por exemplo. Mas para o mercado, eles não servem. É por isso que o grosso da produção não chega aos escritórios, não caem nas mesas de operação (MEST1).

A questão da linguagem como fator importante para a leitura e entendimento da produção acadêmica também foi abordada por alguns entrevistados:

Um acadêmico que eu respeito é o Gustavo Franco, mas ele é exceção. Vi muitos economistas falando em eventos para executivos que foram completas negações. Uma coisa é falar em sala de aula para garotos, outra é encarar 120 executivos de bancos. E desses, quem se destacou foram o Gustavo Franco, o Loyola, Marcilio Marques Moreira ... Mas o Gustavo consegue deixar seu lado prático sobressair. Ele tem o lado acadêmico, onde ele mostra a pesquisa, mostra o gráfico, mostra os dados, mas depois joga isso para o cenário atual (MBA4).

Eu tive professores tanto na faculdade quanto no MBA que trabalhavam e davam aulas. E tive outros que só davam aulas. Apesar daqueles que eram práticos e professores me parecerem mais cansados do que aqueles que somente eram professores, eu sempre preferi as aulas dos caras da prática. Na empresa anterior que trabalhei, tínhamos algum vínculo com o pessoal acadêmico. Alguns de nossos diretores tinham formação acadêmica mas grande prática também. E desenvolvemos alguns trabalhos com a Coppe e eu via aqueles garotos da equipe ralando e os louros ficavam todos para o professor responsável. E isso me irritava bastante (MBA7).

O pouco que li na faculdade era ruim e foi pouco contato. E no MBA também não lembro de ter lido uma publicação realmente acadêmica. Até por uma questão profissional, eu hoje faço muitos trabalhos para o Instituto de Matemática Aplicada. São artigos de 30 páginas, mas que são escritos para um público muito restrito. Fica no meio deles, não sai de lá. Acho isso ruim, os trabalhos não chegam nas empresas. E se não chega nelas, elas não usam (MBA9).

Estas respostas se conectam ao modelo de Fallman (2002), quando propõe produção acadêmica com diversos estilos de linguagem, para atender a diferentes públicos-alvo. E a esta se junta a proposta de Morin (2000) que afirma existir a

necessidade de se produzir um conhecimento de reflexão e discussão, sendo que cada um dos envolvidos assimilará este conhecimento conforme “seu saber, sua experiência, sua vida”.

A dificuldade de utilização do conhecimento puramente acadêmico também foi abordada pelos entrevistados:

Ao invés de procurar as instituições de ensino e firmar parcerias, as empresas contratam as consultorias (McKensey, BCG, etc) que são acadêmicos mais formados, com mais experiência prática. São todos formados com mestrado, doutorado, estão mais atualizados e têm a experiência para transformar aquilo ali em alguma coisa prática para a companhia. ... Falando sobre o desperdício da produção acadêmica, isso é um problema do Brasil. Nunca se teve tão pouca pesquisa aplicada, temos somente pesquisa básica acontecendo. Aqui na indústria farmacêutica, por exemplo, se pegarmos 100% de nosso gasto com P&D, 20% a 30% é de pesquisa básica e os outros 70% ou 80% é em pesquisa aplicada. Tem que virar produto (MEST2).

Essa resposta se conecta àquela impressão inicialmente manifestada pelo autor desta pesquisa - de haver um desperdício de esforço e investimento. Esse desperdício se comprova nas mais diferentes áreas de pesquisa do país.

A utilização excessiva de modelos foi criticada duramente, o que faz lembrar Demo (1995), quando afirma que o cientista precisa fugir da armadilha da especialização extrema, porque ao isolar totalmente o fenômeno estudado desconsiderando “o resto”, ele esquece que o “resto não é resto, mas a maior parte”.

Giuliese (2008) afirma que em sua pesquisa 80% dos executivos entrevistados afirmaram que estão cansados de teorias, fórmulas, métricas e modelos de gestão que dizem “exatamente como as coisas devem ser, mas não levam em conta como elas efetivamente são”:

Um modelo econômico é como um Deus para quem o adota, ali reside a verdade inquestionável, mesmo que as ruas façam outras coisas. De forma



semelhante, a mesma coisa se dá com os modelos de administração (Matriz BCG, BSC etc). Conceitualmente o conceito é igual, procura-se aplicar o modelo a qualquer custo. Mas a dimensão de repercussão e conseqüências de erros de utilização de um modelo macroeconômico e de um modelo de gestão são bastante diferentes. Enquanto um atinge a toda a população, outro se restringe a determinada empresa (MEST1).

E assim, constata-se que a distância existente entre os produtos das pesquisas científicas e aqueles que deveriam utilizar esses produtos fica cada vez maior e evidente. As resistências crescem. Os MBAs, ao invés de amenizarem esta diferença, a acentuam, oferecendo aos gerentes soluções prontas e modelos de aplicação direta, sem provocar a discussão, a análise crítica e o desenvolvimento do conhecimento. Com isso, construímos uma visão distorcida do acadêmico:

Gostaria de registrar que em minha opinião, os acadêmicos deveriam ir para a prática antes de ensinar alguma coisa para alguém. Comprem a prática para vender a teoria. Por exemplo, um menino na faculdade sem nenhum conhecimento prático, irá acatar com muita tranqüilidade o que um acadêmico sem nenhum conhecimento prático ensina (MBA7).

### 3.6 Leitura de textos não-acadêmicos

Objetivo: identificar a presença da literatura *Pop Management* no cotidiano do entrevistado.

Como já visto, há grande confusão entre HSM, HBR e as revistas Exame, Época Negócios e Istoé Dinheiro. O tamanho do texto é, muitas vezes, usado como parâmetro para caracterizar se um artigo é acadêmico ou não.

Os autores conhecidos como *gurus* são muito pouco referenciados pelos entrevistados. Muitos manifestaram preocupação em encontrar publicações que permitissem uma conexão direta do texto com a realidade vivida, valorizando a aplicação direta do material lido:

Tem um trabalho que estamos desenvolvendo na empresa, um estudo dirigido. Estamos trabalhando em cima do livro “Os 7 Hábitos das pessoas Eficazes”, do Stephen Covey. Nós pegamos a equipe inteira e dividimos em grupos de dois ou três. Cada grupo discute um hábito e uma vez por semana faz apresentação deste hábito para os demais. Ficou muito bom, aí a leitura não ficou maçante e todos estão aprendendo com baixo nível de esforço (MBA7).

Quando eu leio um *best seller* não penso somente no texto, que eventualmente eu concordo com algumas coisas e outras não. Mas mais importante é saber que o mundo está lendo isso e busco entender a tendência associada a esse fenômeno... Sobre a qualidade do texto, não temos tempo nem ferramentas para analisar esses autores. Talvez um autor menos conhecido pudesse trazer uma informação melhor, mas como não se tem tempo nem ferramenta para fazer essa pesquisa, acaba levando em consideração o que o mercado prega, o que o mercado valida (MBA5).

A busca de oportunidades é uma constante na leitura dos gestores. Publicações que se propõem a antecipar as tendências têm seu valor reconhecido.

Eu peguei uma vez uma revista com uma matéria super interessante, no início da minha carreira profissional. E eu achei a revista ótima, atual, conceitos maravilhosos, reportagens com autores de *best sellers*. Tentei comprar e não consegui achar. A assinatura era cara. Quando eu estava desistindo, eu percebi que o número que estava em minha mão era de dois anos atrás! Ou seja, eu estava lendo uma HSM Management de dois anos antes achando ela atual! Pensei logo: esta é a revista que eu preciso. Desde então eu leio esta revista porque ela antecipa tendências e é disso que eu preciso (MBA5).

Eu costumo dizer para minha equipe que a parte mais importante do jornal é a página de fatos relevantes da Bolsa de Valores. Dali saem diversas oportunidades de oferta de crédito e outros serviços financeiros. Então a boa leitura não é ler o que está escrito mas sim identificar as oportunidades nas entrelinhas (MBA4).

Nossa empresa é uma empresa de customização desse conteúdo [produção audiovisual], principalmente no que compete trazer esse conteúdo para o Brasil. Então saber quem está produzindo o quê e onde, quais são as tendências de mercado, os motivos que levam determinados países europeus a proteger seu conteúdo, privilegiando sempre o conteúdo nacional, as questões políticas e os conflitos, que interferem e tiram serviços nossos... tudo isso é importante (EMP2).

Essa resposta se conecta a Robey e Markus (1998) quando propõem como uma das formas de se aproximar a Academia dos praticantes, o apoio a publicações não tradicionais.

A leitura como forma de conexão e alinhamento de conteúdo com as outras pessoas é elemento importante. Um entrevistado também afirmou que está lendo um livro autobiográfico do presidente da empresa do qual é master franqueado:

Se tivesse mais tempo leria mais revistas do que, por exemplo, um livro. Depende do teor desses artigos, tem artigo com aplicação prática de métodos de avaliação de alguma coisa, tem sugestão de aplicação em matrizes, interpretações como temas que estão na moda como BSC, endomarketing, questão do mercado financeiro e valor de empresa. Umas coisas tem aplicação prática, outras vão formando sua opinião. No mínimo, essas leituras te alinham com o que outras pessoas estão lendo e gera a oportunidade de manter contato com outras pessoas do mercado. Se eu tivesse mais tempo para ler, eu daria prioridade para as revistas e não para os livros. Eu tenho que estar com a Exame em dia (MBA2).

O livro de autobiografia é de gestão para mim. Eu tendo a aprender, eu tiro idéia das coisas que leio. O livro que estou lendo trata do mundo que eu estou inserido, então seguramente eu tenho idéias que eu posso adaptar, trazer para minha realidade, aprender a utilizar no dia-a-dia no meu negócio. Além disso, não posso chegar numa reunião mundial de franqueados da empresa e dizer que não li o livro do homem (MBA8).

É este o risco apontado por Motta (2005) quando propõe a existência de uma divisão na literatura de gestão, entre os textos produzidos por empresários (suas biografias e histórias de sucesso) e os estudos acadêmicos “mais globalistas e rigorosos, e impregnados de conceituações e categorizações precisas”.

Uma observação muito interessante sobre o papel dos acadêmicos na área de gestão nacional foi feita por um entrevistado:

Alguns seminários ao longo do ano para os quais eu sou convidado – que tem este formato da HSM – é muito engraçado porque esses seminários que trazem gente de fora e do Brasil também para compartilhar seus conhecimentos e aí você quer ver pessoas que vêm de fora. Boa parte são acadêmicos, como Porter, Kotler, Mintzberg, Senge. São grandes gurus de gestão. Quando a gente vê o perfil dos convidados brasileiros, normalmente são empresários. Vai o Abílio Diniz, Antonio Erminio de Moraes, Luiza [do Magazine Luiza], Semler – que pelo menos é um cara que escreve, está um pouquinho mais próximo da academia. Mas os nacionais são empresários, são gestores. Você não vê acadêmicos brasileiros neste tipo de encontro para passar o resultado de algum estudo, suas publicações etc. Este acesso não está aberto (MBA3).

Será que o “acesso” realmente “não está aberto” ou os organizadores desses eventos, de forma geral, não enxergam em nossos acadêmicos o conhecimento sobre a realidade dos gestores que freqüentam esses eventos? Obviamente, existe toda uma indústria em torno da presença dos autores estrangeiros, conforme apontado por Colado (2005), Faria (2007), Carvalho *et ali* (2007) e por Curado (2002). Mas nada impede que se construa uma indústria nacional, a partir de nossos autores.

Mas a literatura popular de gestão não é consumida de forma acrítica. Além de poucos títulos dessa categoria terem sido citados, quando o foram receberam críticas importantes:

Tudo que tem emoção acho que sedimenta melhor. Tanto que temos muitos livros nessa linha, tipo “O Monge e o Executivo”. Esse, por exemplo, é um

livro que eu comecei a ler e parei no meio, porque tinha muito blábláblá para contar uma historinha. Mas conheço pessoas de alto nível que adoraram o livro (MBA9).

Li muitos livros que todo mundo lê. Do tipo: Pai rico Pai Pobre, O Monge e o Executivo. Ai você lê porque parece até novela. Viu um capítulo na semana já entendeu a história toda. Mas você tem que ler para ter assunto com as outras pessoas (MBA8).

Em algumas matérias da Exame ou Istoé dinheiro trazem erros grosseiros em suas matérias, porque o repórter é só um jornalista, ele não conhece o assunto a fundo e escreve grandes besteiras sobre as empresas (MBA5).

Este capítulo associou trechos das entrevistas realizadas com cada uma das categorias definidas, confirmando o pressuposto de que os gerentes utilizam muito pouco do que é produzido pela Academia de Administração no Brasil. Também mostrou as diversas relações existentes entre elementos discutidos em nosso referencial teórico e as respostas recebidas.

## 4 CONCLUSÕES

O propósito deste trabalho foi, a partir de uma suposição, identificar os motivos pelos quais a produção acadêmica brasileira em Administração de Empresas é tão pouco aproveitada pelas empresas e seus gestores, identificando também qual a percepção dos gestores brasileiros sobre a literatura produzida na Academia nacional.

Para isso, procurou-se entender o que é Ciência, algumas de suas definições e admitiu-se o princípio de que ela, tal qual a sociedade e o universo, encontra-se em estado de mutação, em processo de abandono do modelo cartesiano-newtoniano descrito por Capra (2005) e convergindo para um modelo híbrido e complexo conforme descrito por Morin (2000).

Uma vez estabelecido o papel do cientista, procurou-se identificar os aspectos da discussão existente sobre uma possível dicotomia entre o rigor exigido pela Academia na apresentação de seus trabalhos e a dificuldade que este representa para o consumo por boa parte dos gestores, reduzindo sua relevância para a sociedade. É interessante notar que em todos os projetos científicos, o pesquisador é cobrado a identificar a relevância de seu trabalho. Para atingir o objetivo do estudo, realizamos investigação no campo.

Percebeu-se na vida real que esta expectativa de relevância não se realiza na maior parte dos casos. A linguagem rebuscada, a metodologia extensa e cansativa e a extensão exigida dos trabalhos são, entre outros fatores, limitadores da difusão dos resultados apurados.

O outro lado dessa moeda é a literatura popular de gestão, ou *pop management*, que se apropriou desse espaço deixado pela literatura acadêmica e dominou as prateleiras das livrarias, além das cabeceiras dos gestores. Identificou-se a necessidade desses gestores se manterem em atualização conceitual constante – a chamada educação continuada – para permanecerem competitivos no mercado de trabalho. E mostrou-se que a leitura ainda é o meio de transmissão de conhecimento mais sólido e consistente utilizado nesse processo de transferência de conhecimento. A importância que é dada pelos gestores ao “fazer” a não ao “saber”, conceitos que definimos utilizando o trabalho de Curado (2003), também foi

discutida.

Ficou claro, após a pesquisa de campo, que os pré-supostos se comprovaram. Os gestores entrevistados manifestaram, de forma bastante objetiva, que realmente padecem de uma falta de tempo de forma geral. É-lhes exigido grande esforço de trabalho, com muitas horas acima daquelas regulamentadas juridicamente. No entanto, contradizem Motta (2005) quando este afirma que não há tempo para eles lerem e pesquisarem. Há tempo sim. Pouco, escasso e, por isso, extremamente valorizado. Os gestores, de forma geral, lêem muito. Mas não a literatura científica tradicional. Eles precisam de informações rápidas, concisas e objetivas.

Porém, muitas foram as manifestações de insatisfação com conteúdo. Não basta ser rápida, precisa e objetiva. A informação precisa ter valor, utilidade. E cabe aos acadêmicos, aqueles que estudam e pesquisam, agregar esse valor à informação disponibilizada. Mas necessariamente associado à concisão e à objetividade.

A reflexão sobre a literatura que embasou este estudo e sobre os conteúdos dos depoimentos dos entrevistados permitiu chegar a algumas conclusões.

Será necessária uma aproximação dos acadêmicos à prática dos gestores. Trata-se, na verdade, de um processo bastante conhecido nas estratégias de marketing: conhecer a realidade e identificar as necessidades de seu cliente. Mas, para isso, a Academia em Administração deverá reconhecer nos gestores seu público-alvo, seu cliente. Será que para fazê-lo, a academia precisa transformar sua produção em literatura *pop*?

Por outro lado, esta aproximação poderá gerar uma nova onda de gestores com mestrado e doutorado, relegando os MBA para os gestores do passado. Esse processo se dará, assim que os gestores perceberem aquilo que pude perceber em minha experiência como mestrando: existe informação disponível e de alto valor dentro da Academia. E esta, efetivamente, poderá funcionar como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho. Não mais teremos somente pessoas interessadas em dar aulas procurando mestrados. Mas sim, pessoas procurando entender e produzir conhecimento para suas organizações.

Para alcançar esses resultados, sugerem-se algumas ações, que se encontram

dispersas nos diversos artigos lidos e que aqui são consolidadas:

- Aproveitar os cursos de nível superior – graduação, pós-graduação, MBA, cursos de extensão, mestrados e doutorados – para criar e manter uma base de cadastro de alunos e ex-alunos, que indicariam suas áreas de interesse e receberiam regularmente uma relação de publicações (com *links* para os arquivos digitais) das pesquisas (dissertações, teses, artigos etc) realizadas no período dos assuntos por eles indicados. Em projeto de maior dimensão, essa base poderia ser mantida pela ANPAD, concentrando todos os trabalhos de pesquisa realizados no Brasil e divulgando para sua base de clientes;
- Desenvolver publicações digitais e modelos de negócios para essas publicações que viabilizassem a manutenção da base de dados proposta. Avaliar a possibilidade de realizar isso se associando a alguma das publicações não-acadêmicas hoje existentes (HSM, por exemplo), trocando conteúdo por cobertura dos custos de manutenção e operação da base de dados;
- Estimular que todo trabalho acadêmico seja apresentado em sua forma tradicional, preservando os preceitos da Academia, e em forma de artigo (5/6 ou páginas no máximo), em linguagem menos formal, viabilizando sua disponibilidade no projeto acima. Parece oportuno sugerir que nesses artigos constem os *links* para os trabalhos completos, caso seja de interesse do leitor ver todo o conteúdo da pesquisa;
- Incentivar o uso desses trabalhos nos cursos de graduação, estimulando tanto professores quanto alunos a utilizarem a produção acadêmica realizada no país e na própria instituição de ensino. Para os alunos, principalmente, isso servirá para acostumá-los com a “linguagem acadêmica”, além de verem que seus trabalhos poderão ter alguma utilidade que não somente a conquista de seu diploma.



## 5 REFERÊNCIAS

25 LIVROS DE NEGÓCIOS mais vendidos. **G1 São Paulo** 24 jan. 2008. Disponível em: [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL273057-9356,00-VEJA+A+LISTA+DOS+LIVROS+DE+NEGOCIOS+MAIS+VENDIDOS+DE.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL273057-9356,00-VEJA+A+LISTA+DOS+LIVROS+DE+NEGOCIOS+MAIS+VENDIDOS+DE.html)

Acesso em 05/06/2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:2002**: informação e documentação – referências - elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR (CAPES). **Relatório de Avaliação Trienal 2004-2006**. Brasília, 2006

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 2005

CARVALHO, José Luis Felício, CARVALHO, Frederico Antonio Azevedo de, BEZERRA, Carolina Coelho *O Monge, o Executivo e o Estudante Ludibriado: um estudo crítico sobre literatura pop-management para alunos de graduação*. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007

COLADO, Eduardo Ibarra. *“Capitalismo académico” en los márgenes: notas sobre la naturaleza de las transformaciones recientes de las universidades mexicanas* **Seminario Permanente “Internacionalización de la educación superior: el capitalismo académico, implicaciones para los países en desarrollo”** Universidad Nacional Autónoma de México - 21 y 22 de abril de 2005

COSTA, Patricia. **Hábito de leitura e compreensão de textos: uma análise a partir da realidade de pós-graduados em administração**. Dissertação de Mestrado – UFSM. Rio Grande do Sul, 2006

CURADO, Isabela Baleeiro. *O que é saber em administração? Uma tipologia de saberes administrativos* **Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects** FGV/EAESP December 7-10, 2003 São Paulo

DARROCH, Fiona. *Building the bridge between academia and practice* **16th Australasian Conference on Information Systems** 29 Nov – 2 Dec 2005, Sydney

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995

FARIA, Alexandre. *Relevância ou Rigor?* **GV Executivo vol 6 – nº 3** maio-junho 2007 p. 39-43

FALLMAN, D. & GRONLUND, A. *Rigor and Relevance Remodeled*. **Proceedings of Information Systems Research in Scandinavia**, IRIS25 Denmark, August 10-13 - 2002

GIULIESE, Mariá e BRUNO, Léo *Cai o pano* **HSM Management – nº 66** janeiro-fevereiro 2008 p. 29

GREY, Christopher. *Possibilities for critical management education and studies* **Scandinavian Journal of Management** no. 23 (2007) p. 463–471

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada **Brasil: o estado de uma Nação - mercado de trabalho, emprego e informalidade** Brasília agosto, 2006.

LEMANN, Jorge Paulo *Os 18 princípios de uma vitoriosa cultura de gestão brasileira* **HSM Management** – nº66 janeiro-fevereiro 2008 p. 14

MENDONÇA, Luis Eduardo Carvalheira de. *História de empresas brasileiras: tem espaço na academia ? Questionamentos exploratórios e conclusões preliminares.* **Enanpad 2000** – art.623

MORIN, Edgard. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente** 13ª edição Rio de Janeiro, Record 2002

PAES DE PAULA, Ana Paula e WOOD JR., Thomaz *Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos* **Organizational Culture and Symbolism Track of the Iberoamerican Academy of Management, 3rd International Conference**, São Paulo, Brazil, December 2003

ROBEY, Daniel and MARKUS, M. Lynne – *Beyond Rigor and Relevance: Producing Consumable Research about Information Systems* **Information Resources Management Journal** vol. 11 no. 1 - winter 1998

SCHWARTZMAN, Simon – *É preciso ir à luta* **Entrevista à Revista Veja** Edição nº 2059 07/maio 2008 – p. 11 a 15

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa** São Paulo: Editora Best Seller, 1988

\_\_\_\_\_. **Você está louco!** São Paulo: Editora Rocco, 2006

SINCLAIR, Amanda. *Teaching Leadership Critically to MBAs: Experiences From Heaven and Hell* **Management Learning** 2007 Sage Publications

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *A Formação em Administração como requisito para o exercício da função gerencial no Brasil.* **EnANPAD, 2007a**, Anais

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração** 3ª Edição, São Paulo: Atlas 2007b

WALT, John David, Jr. *Why Poetry in Seminary? And Why a Poetry Blog at Asbury?* - **Asbury Theological Seminary** - Lent, 2005

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Perfis profissionais dos entrevistados

Entrevistado	Perfil
<b>MBA1</b>	Diretora, empresa multinacional, formação em Administração com MBA em Marketing.
<b>MBA2</b>	Diretor, empresa multinacional, formação em Administração com MBA em Gestão Executiva.
<b>MEST1</b>	Diretor, empresa nacional, formação em Engenharia e Economia com Mestrado em Economia e Gestão Executiva
<b>MBA3</b>	Superintendente, empresa estatal de capital misto, formação em Jornalismo com MBA em Gestão Executiva e pós-graduação em Políticas Públicas
<b>MEST2</b>	Diretor, empresa multinacional, formação em Economia com Mestrado em Administração nos Estados Unidos (MBA)
<b>EMP1</b>	Sócio e Presidente do Conselho de Administração, empresa nacional, graduação incompleta em Engenharia e Ciência da Computação com MBA incompleto em Gestão Executiva
<b>MBA4</b>	Gerente Geral, empresa nacional, formação em Economia com MBA em Finanças Corporativas
<b>EMP2</b>	Sócio e Diretor de Marketing, empresa nacional, graduação incompleta em Engenharia, Tecnólogo de Informática e Comunicação com pós-graduação em Produção Audiovisual e em TV Digital e Novas Mídias (cursando)
<b>GRAD1</b>	Gerente, empresa multinacional, formação em Engenharia de Produção
<b>MBA5</b>	Sócio-Gerente - atua como Diretor de Tecnologia terceirizado, empresa nacional, formação em Engenharia Elétrica com pós-graduação em Engenharia de Negócios e MBA em Gestão Executiva
<b>MBA6</b>	Gerente Geral, empresa nacional, formação em Administração com MBA em Finanças Corporativas
<b>MBA7</b>	Head Controller, empresa multinacional, formação em Administração com MBA em Finanças Corporativas
<b>MBA8</b>	CEO, empresa nacional, formação em Administração com MBA em Marketing e pós-graduação em Finanças e Varejo
<b>MBA9</b>	Sócio-Gerente, empresa nacional (franquia internacional), formação em Economia com MBA em Gestão Executiva
<b>MBA10</b>	Gerente Geral, empresa nacional, formação em Economia com MBA em Finanças e Gestão Executiva

## APÊNDICE B – Roteiro para entrevistas

- 1) Nome
- 2) Empresa
- 3) Cargo
- 4) Formação acadêmica
- 5) Quanto tempo na empresa?
- 6) Quanto tempo em cargo gerencial?
- 7) Fez algum curso no ultimo ano?
- 8) Se não, tem alguma pretensão de curso?
- 9) Se sim, qual curso?
- 10) Tem algum outro em vista?
- 11) Qual a importância da realização de cursos para seu desempenho profissional?
- 12) Quais aspectos você considera importantes para escolha de um curso?
- 13) Costuma ler jornais, revistas ou livros?
- 14) Se sim, que tipo de literatura prefere?
- 15) Se não, a que atribui a falta desse habito?
- 16) Costuma ler livros de Administração?
- 17) Se sim, quais foram os últimos livros?
- 18) O que leva em consideração ao escolher um livro?
- 19) Tem algum/alguns autores preferidos em Administração?
- 20) Professores universitários costumam publicar livros e tais livros são considerados acadêmicos. Conhece publicações acadêmicas dedicadas aos assuntos de seu interesse?
- 21) Se não, qual o motivo?

- 22) Se sim, costuma recorrer a elas?
- 23) Qual sua opinião sobre esse tipo de publicação?
- 24) Como você classifica em importância para seu desenvolvimento profissional essas leituras?
- 25) Você costuma ler revistas de negócios?
- 26) Se não, a que atribui seu desinteresse?
- 27) Se sim, quais são suas preferidas?
- 28) Qual a sua opinião sobre esse tipo de publicação?
- 29) Como você classifica em importância para seu desenvolvimento profissional essas leituras?

## APÊNDICE C – Transcrição das entrevistas

### Entrevista 1

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA1	5	MBA	10	O curso de Matemática dá uma visão de início, meio e fim das coisas tem uma visão objetiva, isso que está na base da Matemática, da lógica que está atrás de tudo, principalmente é isso que eu levo da matemática, porque a matemática pura eu não aplico das minhas atividades. Já o curso de administração de empresas na Estácio de Sá foi por que eu parei a UERJ para ir para o exterior fazer outras coisas... abracei mais para concluir um curso, foi interessante eu tive alguns bons professores outros nem tanto era muito heterogêneo o corpo da Estácio de Sá, uma matéria eu aproveitei bastante outras nada. Eu diria que foi na PUC que houve a troca de experiências com pessoas que estavam no mercado de trabalho e que tinha um pouco do acadêmico e tinha também o lado vivencial das diversas experiências das empresas privadas ou não. A troca de experiência entre os alunos e com os professores foi bastante interessante. A troca é essencial. A pré-seleção do curso tem que ser mesclada, não pode ser somente com pessoas que acabaram de sair de uma universidade.	Passo rápido o Globo, na empresa dou uma olhada no clipping sobre os assuntos relacionados a empresa, sobre a economia, as cartas dos principais jornais, nós temos um serviço de clipping que abrange as principais notícias: política e economia. As revistas semanais e quinzenais: Veja, Exame... e revistas que abordam assuntos ao meio ambiente e responsabilidade sócio-ambiental, enfim, tudo que tem haver com a atividade que estou trabalhando no momento. Meu trabalho basicamente é de RP da empresa perante ao governo e outras entidades não-governamentais. Mas também uma coordenação de projetos sócio-ambientais. Então minha seleção de leitura é feita com base do que está acontecendo para não ficar "fora" e o que está relacionado com seu trabalho. Acaba sobrando pouco tempo para leituras de lazer. No momento estou tentando ler a bibliografia de Tim Maia, um livro de uma francesa, 1808 referente a chegada da família real, e tem livros com as crianças, e mais os emails que os amigos mandam com umas matérias que acham interessantes e mais a assinatura da HSM Management tento ler uma matéria que acho mais interessante, é uma revista que vai mais fundo. É muito difícil pegar um livro e cair dentro dele. Só se tiver um assunto muito importante e específico que eu tenha que tratar, que eu seja compelida aqui pela empresa. Se não, a pouca disponibilidade de tempo só permite leituras mais rápidas. Então, para ler alguma coisa mais extensa, eu tenho que ser compelida a ler, ou se tiver uma apresentação para fazer. Hoje tenho relatórios da empresa para ler que ficam parados. Quero ler uma Super Interessante com minha filha, por exemplo. No FDS isso é mais importante para mim do que qualquer coisa que tenha que ler para o trabalho.	Não leio nada de Administração. Só HSM e olhe lá! Eu sempre trabalhei e estudei ao mesmo tempo, desde os 15 anos. Portanto, minha vida acadêmica sempre foi bastante complicada, nunca tive muita disponibilidade para leituras. Nesse sentido, acho até que hoje um mestrado seria um grande aprendizado porque eu teria que me dedicar. Mas não vejo tempo hoje disponível para isso. Sou uma pessoa de personalidade prática. Na minha lista de prioridades está encabeçando ficar com minhas filhas no tempo disponível e não ler algum livro, técnico ou não. Nas viagens eu leio minhas revistas Veja e Exame atrasadas. Hoje eu priorizo política e Economia nas minhas leituras.	Nesses 10 anos de atividades na empresa foi de ex-funcionários ou ex-estagiários que me enviaram seus trabalhos de conclusão de curso. Nada além disso. Leio algum <i>paper</i> que me enviam, mais nada de acadêmico. Simplesmente não recebo	HSM tem extratos de publicações acadêmicas e livros de negócios. Mas não leio muito, só alguns poucos artigos que são mais interessantes. Exame e Veja são o básico de leitura, e o que está na mídia é o que as pessoas estão lendo. Trabalho com um consultor político, nós fazemos juntos a análise no que está na mídia. As revistas são formadoras de opinião e precisamos saber que opinião eles estão formando, mas os bastidores nós analisamos à parte. Como trabalho com comunicação corporativa e esses são veículos importantes para nós, leio também a Folha de São Paulo, Valor mas em forma de clipping, eu não consigo ler mais de 3 jornais nunca por dia. Além da Internet, que nos dá mais possibilidades de pesquisa.

## Entrevista 2

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA2	12	MBA	5	<p>Não, o último foi o MBA em 2002/2003. No momento, o que sinto falta é de não ter tido experiência internacional, de ter feito um MBA Executivo lá fora, mas só se pudesse voltar no tempo. Hoje com o estilo de vida que tenho, com minha família, não. Não sinto falta de nada não. A graduação em Administração achei uma decepção, o que eu aprendi bem foi contabilidade. O MBA deu uma visão atual do mundo dos negócios em si, o MBA que fiz é bastante genérico, pega logística, finanças, marketing, plano de negócio. O MBA foi bastante útil. Até porque eu estou numa posição estratégica usa estes conceitos mesmo análise de portfólio, análise de desempenho, alguns métodos para avaliar pesquisas. Levo em consideração a referência de outras pessoas principalmente, reconhecimento e a fama do curso.</p>	<p>Falta de tempo para ler, leio jornal sempre no avião quando vou para São Paulo, é o tempo certinho para ler o Globo e o Valor. Na empresa nós temos assinatura de 3 jornais: Valor, Gazeta e Jornal do Comercio. Revista tento ler Exame e Veja e clipping que agente recebe, leio tudo do dia. No momento tem 2 ou 3 livros. Gosto de ler coisas relacionadas a negócios e alguma coisa relacionada a vinhos. Não leio romances normalmente, o último foi o "Código Da Vinci"</p>	<p>No momento tem 2 ou 3 livros: "Blue Ocean", "Freakonomics" e "Primeiros 90 dias", um livro muito interessante que ganhei de aniversário. Nele, o cara descreve como o presidente dos EUA é avaliado por seus primeiros 100 dias e o que um gerente tem que fazer nos seus 90 primeiros dias numa empresa nova. Outro deles é de um trabalho que estamos desenvolvendo na empresa, um estudo dirigido, estamos trabalhando em cima do livro "os 7 Hábitos", do Stephen Covey. Nós pegamos a equipe dois ou três pegam um hábito, e uma vez por semana faz apresentação deste hábito para os demais, ficou muito bom, ai não ficou maçante. Falta um capítulo e ai nós faremos um grande fechamento. Para selecionar a leitura alinho ao que esta acontecendo a minha volta. Para mim o livro tem muito na tomada de decisão dos executivo na minha percepção. Por exemplo, o CEO da empresa está lendo Warren Buffet, então eu procuro ler também para estar alinhado com o que ele esta pensando. Sou bastante eclético, nenhum autor específico. Gosto de alguma coisa do Jack Welch, Warren Buffett, mas não tenho nenhuma preferência específica. Inclusive o Buffett defende a questão do feeling se sobrepondo ao técnico, aos números. E concordo plenamente. O empreendedor tem esse faro. Se houvesse uma fórmula matemática infalível, todo mundo era rico, era só aplicar a fórmula. E não é, tem que conseguir ver além dos números.</p>	<p>Muito pouco. Algo em logística da Pós e uma tese sobre BSC no meu MBA e também uma publicação do meu orientador quando escreveu seu livro, e nós (orientandos) contribuimos com ele. HSM costumo ler os artigos, as aplicações e praticas. Revista de Logística da Coppead eu sei que existe mas não utilizo, Funenseg, que é uma instituição de ensino de seguro e os trabalhos que publicam tem utilização imediata. E as publicações do IRB. No MBA, se o assunto era de meu interesse, eu engolia os textos. Mas Sociologia, cultura organizacional e outros que não me atraem, ai não lia mesmo. No MBA a leitura prática que eu achei mais próximo da realidade foi na cadeira de Marketing de Serviços, onde li um livro inteiro porque me identifiquei com o assunto. Estudei muito BSC também, porque era meu tema de trabalho de fim de curso e a empresa que eu trabalhava estava com um projeto de implantação. No fim das contas a empresa escolheu um método diferente do que eu estudei e eu sai da empresa. Portanto, meu esforço não valeu de nada.</p>	<p>Sim. Exame quinzenal e Veja semanal, HSM e algumas revistas da área de vendas. Muito importante. Se tivesse mais tempo leria mais revistas do que, por exemplo, um livro. Depende do teor desses artigos, tem artigo com aplicação pratica de métodos de avaliação de alguma coisa, tem sugestão de aplicação em matrizes, interpretações como temas que estão na moda como BSC, endomarketing, questão do mercado financeiro e valor de empresa. Umas coisas tem aplicação pratica outras vão formando sua opinião. No mínimo, essas leituras te alinham com o que outras pessoas estão lendo e gera a oportunidade de manter contato com outras pessoas do mercado. Se eu tivesse mais tempo para ler, eu daria prioridade para as revistas e não para os livros. Eu tenho que estar com a Exame em dia.</p>



## Entrevista 3

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MEST1	17	Mestrado	2	<p>Não, o último foi o mestrado na PUC há 2 anos. Até gostaria de fazer um doutorado mais por uma questão de vaidade pessoal do que uma questão de agregar valor na minha vida prática, na minha vida empresarial. Mais complementar uma formação acadêmica, dado que eu voltei a dar aulas e pretendo continuar dando aulas no futuro. Matemática Aplicada em Gestão de Riscos no IMPA num mestrado em finanças com foco nisso (desconheço se há outro centro especializado nisso) mas seria o único curso com características que agregariam valor às minhas atividades profissionais atualmente. Doutorado em Gestão de Fundos também é um interesse (off shore, head funds) pois vou começar a trabalhar com isso mais diretamente, mas sempre na área de finanças. Eu acho que a correlação que existe hoje é maior do que era quando fiz o primeiro mestrado em Economia. Eu também era muito jovem, tinha 22 anos. E havia na época uma desassociação grande entre realidade empresarial e interesses acadêmicos. Por isso comecei um mestrado em Administração pela Coppead (que na época já tinha uma posição mais pragmática) em paralelo mas não concluí por conta dos compromissos profissionais. O diferencial que se faz uma pessoa entrar num negócio desses é a bagagem, no caso de Matemática, Matemática Financeira, Estatística que são instrumentos para a tomada de decisão. Não é o curso em si que agrega valor no seu desempenho e sim as ferramentas que possibilitam uma melhor forma de tomada de decisão mais técnica ou mais segura. Mas certamente a experiência profissional adquirida ao longo do tempo gera mais valor do que o curso em si. O curso não é um degrau para você crescer profissionalmente e sim um degrau na formação de um instrumental para que isso permita você a crescer de acordo com as oportunidades que você tenha. Por</p>	<p>Eu não leio livro que não seja técnico (Economia e Administração). Leio jornal pela internet (Globo.com e Folha.com). Revistas leio The Economist, Newsweek eVeja regularmente, que é um pouco repetitivo com relação às outras leituras, mas é importante para alinhar os assuntos da família. É até engraçado porque minha esposa lê algo como 5 livros diferentes por mês de assuntos aleatórios. Meus pais eram leitores contumazes. Mas eu gosto muito de ler artigos de assuntos específicos, ligados a Economia e Administração. Gosto muito também de ler artigos das mais diferentes fontes, mas posso ler 5 ou 6 artigos uma semana e nenhum na outra. Depende do interesse sobre o assunto, disponibilidade de tempo.</p>	<p>Não leio livros nem tenho uma preferência por autor nenhum. Respeitava muito o Prof. Mario Henrique Simonsen, apesar de ter visto errando muitas análises e prognósticos. Tive a oportunidade de acompanhá-lo. Era um exemplo de pessoa brilhante no meio acadêmico mas que não se destacava no meio empresarial. Paulo Ramiro de Castro é outro exemplo de acadêmico e orador brilhante mas que não alcançou destaque no mundo empresarial. Pastore, mas que também errava uma barbaridade. Mas não tenho um cara que eu me identifique e acompanhe os trabalhos. Gosto dos artigos do Arminio Fraga, Gustavo Franco, Edmar Bacha, que também fala muito bem, e outros acadêmicos. Recentemente estive num evento fantástico, onde estavam presentes o Bacha, o Malan, Chico Lopes e vários outros ex-diretores do BC, quase todos relacionados com a PUC, para falar sobre um paper que tratava da evolução da taxa de juros do Plano Real para cá. E a conclusão do paper é que eles haviam errado na condução da política econômica. E os debatedores convidados não discordaram do paper. E a conclusão é que alguns milhares de milhões de dólares foram perdidos por erros nessa condução. E o paper foi feito pelo Bacha com um professor da FGV-SP, o que tornava a coisa mais interessante, por juntar integrantes de escolas diferentes. E a discussão ficou mais interessante porque cada um dos debatedores tinha um modelinho escolhido e defendia seu modelo com unhas e dentes. O modelo é como um Deus,</p>	<p>Não, mas não daria para dizer nunca. Alguns vêm através destas séries de emails que recebo de banco de investimento, mas isso não acontece regularmente. Eu tenho um questionamento sobre esta avaliação por exemplo dos centros acadêmicos que fazem mestrado e doutorado. Eles são avaliados pela produção científica e esta produção científica não tem muito haver com a realidade do dia a dia, com as questões que lidamos todos os dias. Eu sei que há um monte de papers que tratam sobre gestão de risco. No meu caso, eles mostram modelos que eu não vou usar na administração diária de uma gestão de fundo, ou de ativos etc. Nitidamente o paper é feito para atender a uma demanda acadêmica. As vezes estes papers usam instrumentos de tamanha sofisticação matemática, que os gestores de investimento que tocam a realidade estão tão distantes que não usam ela. Não que o paper seja useless, porque ele servirá para pontuar positivamente a escola, que atrairá mais e melhores alunos e eventualmente a escola será contratada pelas empresas para prestar alguma consultoria, por exemplo. É por isso que o grosso da produção não chega aos escritórios, não caem nas mesas de operação.</p>	<p>Sim. Newsweek, The Economist, Harvard Business Review, mas para ler artigos específicos, que agreguem valor. Mas não leio de ponta a ponta. Istoé Dinheiro, Exame, enfim, as nacionais também leio, mas não tenho assinatura. Leio quando recebo alguma indicação. Mas é uma característica pessoal. comparando com meus colegas, eles lêem de foma muito mais ampla e eclética do que eu. Se a leitura não tem ligação direta com as minhas atividades profissionais, eu não invisto tempo nelas, é simples.</p>

			<p>exemplo: eu costumo dizer que todos que trabalharam no mercado financeiro até 1997 tiveram um tipo de experiência, com inflação, situação econômica do Brasil etc. mas não viveram a crise do México, a crise da Ásia, a crise da Rússia, a crise da Truquia, a crise do Brasil de 99, Argentina, Bin Laden, Enron, bolha das .com...enfim, houve uma série de eventos que pessoas que não viveram nada disso não cresceram profissionalmente porque não viveram nada disso. Então, quem viveu tudo isso agregou muito mais conhecimento do que se estivesse sentado num banco em Harvard durante 2 anos, apesar de saber o quanto é bom o curso de Harvard. Mas é totalmente diferente estar sentado num banco em Harvard de estar sentado numa mesa de operações em Wall Street. Então eu acredito ser extremamente relevante esse "on the job training", tanto que pretendo que meu filho comece a trabalhar já em seu segundo ano de faculdade. Ter contato com a realidade desde o início é importante, porque se não fica ali, estudando modelinhos, fica enfadonho e dispersa o interesse e ele fica sem perceber a utilidade, o porque dele estar estudando. A experiência é mais célere para te agregar valor do que a academia. A experiência acumulada durante as crises que citei não consegue ser transferida para a academia. Não basta ler um livrinho que você não vai entender da mesma maneira. A seleção das instituições não dá para não ser através dos rankings que hoje são divulgados à larga por ai, é um fator determinante. Eu vim de Brasília (fiz minhas duas graduações lá) e não conhecia ninguém no Rio. Entrei no mestrado com 21 anos, eu precisava fazer networking. Entrei no mercado para conhecer pessoas. O mestrado para mim era uma ponte para conhecer pessoas do mercado. Se naquela época eu já tinha esta visão, hoje ela é muito mais forte. Hoje ainda recomendaria que fosse feito no exterior, já que o mercado é globalizado é importante ele ter contato no mundo inteiro. Conhecer pessoas faz toda a diferença.</p>		<p>ali reside a verdade inquestionável, mesmo que as ruas façam outras coisas. De forma semelhante, a mesma coisa se dá com os modelos de administração (matriz BCG, BSC etc). Porém, os modelos que eu utilizei em administração eram muito mais micro do que macro. Mas um modelo econômico que determina a taxa de juros do BC, que trata de uma dívida pública de 1,5 Trilhão de Reais, afeta muito mais a vida da população do que um modelo aplicado em determinada empresa, que tem um dono e alguns funcionários. Conceitualmente o conceito é igual, mas a dimensão de repercussão e consequências são bastante diferentes.</p>	
--	--	--	---	--	--	--

## Entrevista 4

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA3	11	MBA	1	<p>Último foi a Pós em Políticas Públicas em 2007. Estou matriculado para o curso de Gestão Avançada na própria empresa para os gestores, o curso está começando em maio. Importância fundamental, é através dessas oportunidades que você tem outras visões, outras formas de fazer, outras ferramentas, troca de experiência, é uma coisa muito importante. No caso especificamente no MBA é um ponto forte que se trabalha muito, a interação com a turma eu acho que me ajudou bastante. A experiência é muito importante. A troca de experiência profissional dentro do grupo com perfil semelhante composta por gestores e também por pessoas com experiências profissionais e aí você tem a oportunidade de estar interagindo não só durante o período do curso. E aí vem a segunda parte que é o networking que você acaba fazendo contatos que prorrogam para além do curso. Até hoje eu tenho contato com as pessoas do MBA e volta e meia a gente está interagindo, discutindo as questões de trabalho, colhendo opiniões e discussões enfim que nos ajudam num tema qualquer que se está trabalhando. Primeira coisa o tema do curso, a área que o curso trata, precisa ser uma área que eu tenha um interesse específico de me aprofundar mais, o que eu preciso para atender uma necessidade de</p>	<p>Diariamente leio os clippings mandados para saber o que está se passando, na área da minha atuação. Jornal diariamente e revista (Veja) semanalmente, e as revistas ligadas a negócio específico tanto na minha área de trabalho de comunicação e a gestão aqui nos temos um serviço que é oferecido pela empresa de circulação este tipo de periódico que você tem uma lista de opções e você assinala quais os periódicos que você quer receber e aí isto é distribuído pela biblioteca para circular entre os interessados você tem acesso a quantidade de grande publicações. Eu peço periódicos sobre o mercado de energia que é o negócio da empresa e publicações de gestão de pessoas e de negócio. Leio também Exame, HBR, HSM alguns artigos em destaque. Prefiro os livros mais ligados a negócio, eu chego a partir de algum interesse específico. Literatura mais geral é mais difícil de ter tempo para ler, algum romance, mas é mais difícil.</p>	<p>Eventualmente, não com periodicidade regular de leitura. Na parte profissional livros ligados a negócio normalmente quando tem um tema que chama atenção ou até a partir de um artigo de uma revista aí desperta interesse e aprofunda e chega num livro, mas é eventual. Durante o MBA vários autores chamaram atenção, gostei de muita coisa que eu li. Mas nenhum despertou vontade de ler além do que estava sendo cobrado no curso, talvez da área a marketing de serviços que eu estava atuando diretamente na época.</p>	<p>Usei na graduação e na pós-graduação material publicado pelos professores na academia mas fora da academia no dia a dia de trabalho eu diria que esse contato é muito pequeno ou inexistente. Sabemos muito pouco sobre o que está sendo publicado, temos pouco contato com esse material.</p>	<p>HBR tem um perfil mais acadêmico pela natureza, pela origem por estar ligada a Harvard tem o viés um pouco mais acadêmico embora eles procurem um formato mais palatável para o mercado não num formato tradicional de academia. HSM não vejo um perfil acadêmico, ela não é tão superficial como a Exame, para mim ela fica entre a Exame e a HBR. O ponto principal é a atualização em todos os sentidos. Em relação ao negócio da empresa, quando a gente fala na aplicação de energia o que esta acontecendo no mercado. Quando a gente fala das leituras da gestão é atualização do que esta sendo discutido na área de gestão, novas visões, novas ferramentas no caso de sucesso e insucesso. Alguns seminários ao longo do ano que eu fui convidado que tem este formato da HSM. É muito engraçado por que há seminários que trazem gente de fora e do Brasil também para compartilhar seus conhecimentos e aí você ver pessoas que vêm de fora e boa parte são acadêmicos Potter, Kotler, Mintzberg Senge, são grandes gurus de gestão. Quando a gente vê o perfil dos convidados brasileiros normalmente são empresários. Vai o Abílio Diniz, Antonio Erminio de Moraes, Luiza (do Magazine Luiza), Semler – que pelo menos é um cara que escreve, está um pouquinho mais próximo da academia. Mas os nacionais são empresários, são gestores você não vê acadêmicos brasileiros neste tipo de encontro para passar o resultado do estudo, suas publicações etc. Este acesso não está aberto. Talvez vc tenha o Falconi (Fund. Dom Cabral?) que está algum tempo aparecendo no mercado fazendo trabalhos para governo. Ele fez um trabalho para o</p>

				<p>trabalho. A segunda coisa é a instituição. É fundamental que tenha uma oferta muito grande de recursos, ferramentas etc. No mercado, a credibilidade da instituição é fundamental. Quando você tem um nome conhecido por trás que é referendado, que é reconhecido no mercado, você vai tranquilo em relação aquilo que você vai encontrar, que é uma coisa séria. Eu considero basicamente o nome da instituição. O networking nesta hora funciona. As vezes aparece alguma coisa interessante. Uma forma de você validar isso é consultando pessoas que você conhece, se eles têm alguma referência ou já fizeram o curso que tem uma referência, o boca-a-boca nesta hora é muito importante, também utilizo ranking como referência.</p>			<p>governo de Minas Gerais com Aécio Neves e está fazendo para agora para o governo federal, tentando levar metodologia de gestão para a esfera pública. Teve resultado positivo no governo do estado de Minas Gerais na área de financeira, parte de resultado, teve uma mudança perceptível. Este assunto foi visto em revistas, o primeiro contato que tive com Falconi foi bastante tempo na área de qualidade. Algumas instituições estão fazendo é a aproximação as empresas, a FGV, as próprias empresas estão procurando começar este movimento. Aqui na empresa a gente já teve este tipo de iniciativa, procura de universidade para desenvolver programa de treinamento executivo ou outro tipo de programa de desenvolvimento qualquer customizado para a empresa. Ai vc tem a oportunidade de pegar aquele conhecimento que esta circulando dentro da academia e levar para ser aplicado dentro de uma empresa de acordo com a necessidade da empresa. Para a instituição é uma oportunidade muito boa de ver o quanto aquele conhecimento produzido é aplicável a uma realidade de uma empresa, no mercado. E a partir disso tem oportunidade de investir para aquele conhecimento para ter mais aplicabilidade maior. Um grande benefício para a academia é que passa a ter muito mais chance das empresas começarem a botar recursos na academia. Nos Estados Unidos já acontece muito tempo e aqui no Brasil acontece muito pouco.</p>
--	--	--	--	---	--	--	---

## Entrevista 5

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MEST2	16	Mestrado	10	<p>Cursos internos da empresa, mas nada acadêmico. Nenhum curso em vista, penso em alguma coisa ligada ao core business da empresa, na área de medicina ou biologia, mas nada em vista realmente. Total. O curso de Economia me deu uma abertura de horizonte que o curso de Administração não me daria. Desde o início imaginei terminar meu curso de Economia e fazer uma pós em Administração pois meu objetivo era ser gestor de empresa. Se por um lado a Economia me deu maior competência nas áreas de finanças e amplitude de pensamento, por outro não me deu o ferramental necessário para desempenhar como gerente, que consegui no MBA. Alias, a fase do MBA foi muito rica, pois troquei muito conhecimento da empresa com o curso e vice-versa (na época também trabalhava nos EUA). O curso de graduação foi simples porque naquela época no Rio, em Economia, só existiam 3 cursos realmente reconhecidos pelo mercado: PUC, UFRJ e UERJ. Já o MBA foi uma oportunidade estar morando perto de uma escola de negócios com reconhecimento mundial.</p>	<p>Leio diariamente jornais, clipping da empresa, principalmente sobre o nosso negócio, uma revisada nas revistas de negócios e, às vezes, a Harvard Business Review (tenho assinatura). Por total falta de tempo, procuro informações mais condensadas. No final de semana me dedico a leituras relacionadas a política e história, que são meus interesses maiores. Acabei de ler o livro do FHC, que mostra a complexidade que é presidir nosso país.</p>	<p>Não, somente quando algum artigo da HBR me chama a atenção. Mas de forma geral, se existe algum assunto de gestão que me interesse, não tenho tempo para pegar um livro sobre o tal assunto e lê-lo de cabo a rabo. Hoje falta tempo para você entrar fundo nos assuntos, pesquisar, estudar. A questão não é de falta de interesse nem falta de capacidade de entrar em determinada área e se aprofundar, procurando transformar esse esforço em algo útil para o negócio. É muito mais a questão de tempo mesmo.</p>	<p>A única publicação acadêmica que conheço é a HBR. Hoje é muito dinâmico o ambiente de trabalho, hoje você tem uma situação, amanhã você tem outra. Então é muito mais fácil você comprar esse conhecimento, principalmente através das consultorias. Falando sobre o desperdício da produção acadêmica, isso é um problema do Brasil. Nunca se teve tão pouca pesquisa aplicada, temos somente pesquisa básica acontecendo. Aqui na indústria farmacêutica, por exemplo, se pegarmos 100% de nosso gasto com P&amp;D, 20% a 30% é de pesquisa básica e os outros 70% ou 80% é em pesquisa aplicada. Tem que virar produto.</p>	<p>HBR e HSM, além de Exame e Istoé Dinheiro. Mas basicamente através de clipping da empresa. Ao invés de procurar as instituições de ensino e firmar parcerias, as empresas contratam as consultorias (McKenssey, BCG, Etitane) que são acadêmicos mais formados, com mais experiência prática. São todos formados com mestrado, doutorado, estão mais atualizados e tem a experiência para transformar aquilo ali em alguma coisa prática para a companhia. Mas não é sempre. Recentemente passamos por essa decisão aqui na empresa. Tínhamos que fazer uma revisão estratégica do negócio na América Latina. Minha primeira idéia foi contratar uma dessas consultorias, mas pensei assim: eles vão me cobrar uma fortuna e no final eu não sei o valor agregado. Ai comecei a recrutar nos MBAs ou PhDs pessoal inteligente e capaz que pudesse nos ajudar nesse assunto. Ao invés de consultoria, decidi montar aqui na empresa a estrutura. E acabei trazendo um profissional com mestrado na Suíça e MBA nos EUA, que já trabalhava como consultor freelancer e acabou sendo uma parceria espetacular. E com isso conseguimos reter o conhecimento desse processo dentro da empresa, que normalmente vai embora junto com a consultoria. Mas a questão é: qual a necessidade de se reter esse conhecimento? O que ele agregaria para sua empresa no futuro? Porque quando é algo que evidentemente interessa, as empresas encontram suas ferramentas para reter o conhecimento. Se for uma coisa de importância menor, ok, a empresa perde. Afinal, não se pode armazenar tudo.</p>

## Entrevista 6

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
EMP1	15	Superior Incompleto	-	Eu comecei dois cursos, Engenharia e Ciência da Computação mas não terminei. Apesar disso, percebo claramente a importância do que aprendi nesses cursos para minha vida profissional. Eu sou naturalmente curioso e gosto de saber o porque das coisas. Os pilares que construí na faculdade de lógica matemática e raciocínio foram fundamentais para minha carreira profissional. Lá também aprendi a ver as coisas que já existiam, que já estavam prontas e adaptava, desenvolvia em cima e não reinventava a roda. Estou mudando de funções dentro da empresa e ficando somente no conselho. Com isso pretendo ter mais tempo para me dedicar a aprender como administrar uma organização, pois sei que tenho falhas. Com isso, estou interessado em ser conselheiro em outras empresas, até porque descobri que dar conselhos é muito mais fácil do que executá-los. Por isso, além do MBA, quero alguns cursos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que tem cursos de formação de conselheiros. Não pretendo fazer cursos muito longos, quero cursos rápidos (por isso MBA) que me dêem esta visão que eu ainda não tenho da empresa. Quero e preciso aprender a administrar um negócio, que sei ser um gap de conhecimento importante meu. Então estou	Eu leio jornal todos os dias, revistas as mais diversas (tenho umas 20 assinaturas diferentes) mas leio somente as coisas que me interessam. Também compro muitos livros sobre gestão, mas sempre para atender a alguma curiosidade específica, tipo remuneração variável (foi a mais recente). De forma geral, os livros que tem um encaideamento muito complexo entre os capítulos não me agradam. prefiro aquela leitura que eu possa ler um pedaço hoje e outro amanhã sem perder (ou me preocupar) com o fio da meada. Leitura de revistas, principalmente. Mas procuro ler revistas que não se relacionem com negócios nas poucas horas de lazer que disponho.	Sim, visando complementar essa lacuna da minha formação. O que estou lendo hoje é o TAO de Warren Buffet, que tem dicas bastante concisas e praticas sobre decisões que ele toma. Já comprei outro livro dele também. E como já falei, estou procurando hoje por literatura rápida e rasteira, que me auxilie nas decisões que estou tomando hoje de reestruturação da empresa e da minha vida. Como já falei, estou procurando hoje por literatura rápida e rasteira, que me auxilie nas decisões que estou tomando hoje de reestruturação da empresa e da minha vida. Mas todos os famosos eu compro: Freakonomics, Virando a própria mesa, etc. Mas tem um que realmente eu comecei e terminei foi a Estratégia do Oceano Azul, que comprei por indicação de um cliente. E o livro se encaixava no momento que eu estava vivendo. Os outros livros eu leio 10% que se relacionam com os meus problemas. Mas isso é louco, porque tenho uma biblioteca imensa em casa. mas li pedaços pequenos da maior parte dos livros.	Não. Na verdade mantenho alguns amigos nas universidades que freqüentei, alguns deles viraram pesquisadores, mas nunca me despertaram interesse pelos trabalhos deles. Eles vivem em outro mundo! Eu tentei me aproximar da faculdade através da empresa mas quando eu voltei a tentar estudar, já com a empresa em pleno desenvolvimento, eu fiquei tão decepcionado com a falta de infra-estrutura e mesmo com o descaso dos professores da UFRJ com relação a horários, greves e conteúdo do curso, que acabei me afastando. Tentei fazer contratos com empresa júnior da faculdade mas tudo estava tão contaminado que eu desanimei. Meus objetivos eram dois: ter uma mão de obra especializada (em formação) mais barata e ter contato com o pessoal mais graduado de pesquisa. Mas a decepção foi muito grande e acabei perdendo o tesão por essa aproximação. Ano passado eu contratei dois mestrandos da Coppead	Exame, Época Negócios, Istoé Dinheiro. Mas de novo: eu só leio as coisas que me interessam diretamente. Por exemplo, saiu agora uma matéria com o pessoal do Grupo Garantia e que eu achei fantástica por diversos motivos, mas principalmente porque falavam sobre meritocracia e eu hoje tenho a consciência da importância de termos meritocracia em nossa empresa. Nossa empresa está meio que acomodada, estamos apenas entregando o que desenvolvemos nos últimos anos. Não temos ninguém pensando nos próximos anos. E em toda essa reestruturação que estou imaginando, eu me livraria das tarefas administrativas, ficando com essa parte de pensar no futuro. Eu gosto muito da HSM e da GV Management. São matérias mais trabalhadas, mais detalhadas. Eu conheci a GVM por acaso, encontrei numa livraria um exemplar que falava sobre Equity Money e achei interessante. Eu coloco as

			<p>procurando profissionalizar a administração da empresa para ter mais tempo para me dedicar a isso. Hoje tenho muitas pessoas inteligentes trabalhando comigo. Mas tal qual eu, são muito bons técnicos. Então é muito difícil para alguém que se preparou para ser técnico conseguir ser bom administrador, a não ser que coloque o mesmo esforço que colocou para aprender a ser técnico. E é essa compensação que eu estou procurando agora. Depois, é claro, a instituição precisa ser reconhecida pelo mercado. A Coppead é minha primeira opção, até porque já entrei e sai de lá, além de ser aqui no Rio, muito próximo de minha casa. Além disso, as pessoas que freqüentam lá são pessoas inteligentes, a escola não tem aquele MBA de prateleira, ela provoca os alunos a debaterem e trocarem.</p>			<p>para fazer um trabalho de consultoria para a empresa. Mas essa é uma retomada da aproximação ainda tímida. Hoje eu procuraria uma instituição para me aproximar que tivesse uma boa</p>	<p>duas revistas no mesmo nível, sendo um pouco mais teóricas, mais analíticas, e menos jornalísticas como as outras. quando estou disposto a pensar, eu leio uma das duas. A importância é grande pois foi através dessas leituras que eu cheguei à conclusão que preciso de profissionais para cada uma das áreas de minha empresa, por exemplo. Eu participei de algumas reuniões de negócios com grandes clientes onde de nosso lado éramos 2 ou 3, enquanto deles vinham 20, cada um com sua especialidade. Eu sempre critiquei isso. Hoje eu entendo que cada um tinha um conhecimento, uma visão diferente da negociação e levantavam lebres as mais diferentes. E esta consciência foi sendo formada através das leituras que eu fiz.</p>
--	--	--	--	--	--	--	---



## Entrevista 7

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA4	6	MBA	8	Estou procurando alguma coisa na área de fusões e aquisições. Mas cursos de curta duração pois minha rotina semanal de viagens não me permite pensar em algo mais a longo prazo, como um mestrado ou mesmo outro MBA. O curso de Economia na escola que cursei te dá duas grandes heranças: <i>network</i> e aprender a se virar na adversidade. Porque o que era dado em sala de aula era uma introdução do assunto, mas você precisa correr atrás da matéria porque o que era cobrado não era somente o que rolava nas aulas. Mas aproveitamento do curso mesmo, eu diria que 10% do que estudei. Qualidade da instituição, que é dada pelo senso comum e os professores que ministrarão o curso. É que nem fundo de investimento: rentabilidade passada não garante rentabilidade futura. Mas o prestígio que a instituição e os professores alcançam ajuda muito essa avaliação	Leio 2 jornais por dia no mínimo (O Globo e Valor) além de Gazeta Mercantil. Leio muito jornal em avião, já que viajo muito. Revistas Veja, Istoé Dinheiro, Viagem e Aventura (por <i>hobby</i> ) além de uns 5 ou 6 livros por ano. Sempre procuro alternar livros relacionados com meu trabalho, tipo a biografia de Warren Buffett, com livros que não tenham nenhuma relação com o trabalho, como Código Da Vinci ou Grandes Sertões Veredas. Eu gosto de ler. Caiu na minha mão eu leio. Até encarte da Casas Bahia!	Eu procuro não entrar no modismo. Por exemplo, houve uma época que o assunto era inteligência emocional. Ai eu pego um livro importante sobre o assunto para pegar o conceito. Mas não saio lendo tudo sobre aquele assunto. Em gestão, leio mais coisas relacionadas a pessoas específicas. Um exemplo prático: eu tinha um preconceito monumental contra o Jack Welch, muito badalado, achei que o cara jogava para a platéia. Mas ai ganhei um livro dele. Botei na fila e um dia chegou a vez dele. Tomei coragem, li e adorei! Achei o cara extremamente simples e objetivo. Comentava sobre os erros com a mesma tranquilidade que comentava os acertos. E nessas leituras eu procuro capturar modelos, lições. Eu agora estou lendo uma matéria que saiu na Época negócios com o Jorge Paulo Lemann. é uma matéria de 32 páginas. Eu gosto de vinhos. É diferente beber um vinho e degustar um vinho. Eu estou degustando a matéria do Lemann. Eu leio uma pagina, paro penso, volto, avanço, leio outra e assim sucessivamente. Mas se você pergunta se eu gosto do Peter Drucker, do cara dos 7 hábitos (Stephen Covey). Já li esses caras, aproveitei alguma coisa mas pouco. Tem o Robert Kiyosaki, que pretendo utilizar algumas das idéias dele com meu filho quando crescer. O livro dele "Pai rico, Pai pobre" para mim é a Bíblia! Tai, talvez ele seja um guru para mim.	Conheço, não utilizo e acho que são poucos os profissionais do meu mercado que utilizam. Um acadêmico que eu respeito é o Gustavo Franco, mas ele é exceção. Vi muitos economistas falando em eventos para executivos que foram completas negações. Uma coisa é falar em sala de aula para garotos, outra é encarar 120 executivos de bancos. E desses, quem se destacou foram o Gustavo Franco, o Loyola, Marclio Marques Moreira, mas a melhor apresentação foi do Franklin Martins, que falou sobre realidade política, sobre prática. Mas o Gustavo consegue deixar seu lado pratico sobressair. Ele tem o lado acadêmico, onde ele mostra a pesquisa, mostra o gráfico, mostra os dados, mas depois joga isso para o cenário atual. Quer ver uma coisa: algum funcionário meu me pergunta sobre onde achar material sobre mercados de derivativos. Onde eu posso procurar isso? Eu sei que devem ter milhares de trabalhos tratando desse assunto. Mas não sei onde acessá-los, principalmente de forma rápida e prática, porque não temos tempo de ir até a biblioteca de uma universidade fazer uma pesquisa.	HBR, HSM. Cada vez mais as empresas tem quadro de funcionários mais enxuto, as pessoas acumulam mais responsabilidades, trabalham 14 a 15 horas por dia, você tem que conciliar sua vida profissional com sua vida pessoal. Portanto sua leitura tem que ser ou concisa ou que te desperte muito interesse. Então onde arrumar tempo? No sono! É onde você normalmente abdica é de algumas horas preciosas de sono. Então, no limite, aquela leitura tem que ser interessante o bastante para que você deixe de dormir para ler aquilo. Ou que você deixe de curtir sua família por uma ou duas horas no fim de semana para ler aquilo



## Entrevista 8

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
EMP2	18	Graduação Incompleto	Cursando	<p>Eu acho fundamental. Antes de Comunicação, eu fiz Engenharia, Telecomunicações, Tecnólogo em Informática. E acabei encontrando em Comunicação, que achei uma área mais abrangente. Eu já trabalhava em televisão e percebi que, apesar de trabalhar em uma emissora, não tinha perfil técnico. Gostava mais da área de produção e isso me aproximou da Comunicação. Outra coisa que percebi é que muitos profissionais da área de produção não tinham formação acadêmica. O MBA que estou fazendo é um curso que agrega conhecimentos de Engenharia e Telecom com o conhecimento do pessoal de produção, comunicação, agência de publicidade. Todos discutindo essa avalanche de tecnologia que esta sendo despejada. Como isso vai ser regulamentado, regulado. Enfim, como vai funcionar essa convergência das novas mídias. E como nós temos que estar preparados para lidar com isso à frente das nossas empresas.</p>	<p>Leio jornal diariamente, Veja, Exame, Época Negócio (que eu adoro), leio revistas do meu seguimento como Tela Viva, Meio &amp; Mensagem, leio diariamente vários <i>clippings</i> que assino via internet e muitas notícias chegam no meu computador. É daí que eu procuro extrair a aplicabilidade dessa enxurrada de informações. Eu sou fascinado por televisão, em especial TV por assinatura.</p>	<p>Li algumas coisas mas não me aprofundei. Até porque tenho um controle muito próximo do que está acontecendo com a nossa empresa, mas esse perfil de administrador a gente encontrou em um outro sócio, então eu me afastei um pouco dessa área, apesar de achar fundamental. Na área de administração, procuro sempre ler alguma coisa que esteja ligada a marketing. Tento traçar sempre um paralelo entre o que estou lendo e o que estou aplicando aqui na empresa. Por exemplo, ler sobre definições e estratégias de marketing, identificação dos clientes e suas necessidades e atender às demandas do mercado, com foco no lucro. Li alguns poucos livros na área de marketing, e assim mesmo somente os pedaços que mais me interessavam. Os dois últimos livros que li nessa área, por acaso, são de autores brasileiros: Marketing e Ambiente, do Antônio Juliano, que achei sensacional e extremamente interessante. E o outro foi Composto de Marketing, dos irmãos Flavio e André Torres. Eu prefiro autores brasileiros porque eu busco nessas informações a experiência que eles tiveram no mundo globalizado trazendo isso para dentro da nossa realidade.</p>	<p>No curso de TV Digital, estou tendo algum contato com textos publicados pelo professor da cadeira de Transmissão. E é normal termos como livro texto de algumas cadeiras o livro cujo professor também é autor. Desconheço qualquer publicação desse perfil na minha área. Conheço Tela Viva e Meio &amp; Mensagem.</p>	<p>Época Negócios, Veja, Tela Viva, Meio e Mensagem. A Época Negócios, por exemplo, traz matérias sobre empreendedorismo com experiências de grandes empresários, grandes pensadores, o desempenho de determinadas empresas, seus erros, as soluções encontradas. E isso para mim é uma fonte muito grande de informação. Veja traz o que está acontecendo no Brasil e no mundo. E mais em especial, a convergência das tecnologias. TV no celular, vídeo no computador, para onde caminha essa indústria, como os canais internacionais se comportam, como está a concorrência na TV aberta, como ela impacta na TV fechada, as questões sobre marco regulatório do setor e a entrada das teles na distribuição de conteúdo. São publicações formadoras de opinião e fontes confiáveis de informação. Gostaria de dividir com você a importância, quando as informações partem da internet, o cuidado que você precisa ter de conferir as fontes, checar e filtrar as informações, porque tem uma disseminação de asneiras interminável! A velocidade da informação atualmente é impressionante. Sai uma notícia no site da Globo.com e logo tem alguém mandando um relato, uma foto ou mesmo um vídeo para colocar lá. As pessoas viraram jornalistas! O que isso vai afetar na carreira, na função do jornalista, por exemplo? E os meios de comunicação, como vão trabalhar com isso?</p>

## Entrevista 9

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
GRAD1	5	Graduação	8	Pós ou Mestrado ligado a administração, economia ou gerenciamento de risco. Mas diria que prefiro mestrado por ser um curso mas profundo, um pouco mais acadêmico que é uma visão diferente que tenho hoje, que é uma visão mais de mercado. Gostaria de dar aula em universidade em algum momento, daqui a 10 a 15 anos. É mais fácil você conseguir dar aula com um mestrado do que com uma Pós ou MBA. A empresa disponibiliza muitos cursos para seus funcionários. Na época que virei gerente e passei a administrar pessoas, fiz dois cursos de gestão de pessoas que me capacitou bem. Coisas de <i>coaching</i> , de <i>feedback</i> , administração de tarefas e tudo mais. Não lembro de nenhum curso fora que eu quis fazer, que paguei.	Leio muito livro de noite, sempre leio livros de auto-ajuda, romances que não tem haver com o trabalho, meio para relaxar e também para adquirir outros conhecimentos através de outras formas. Mas se houver um livro interessante sobre meu trabalho eu vou ler durante o dia e não à noite. Jornal leio todo dia (O Globo), leio o clipping interno de mercado de seguro da empresa que tem a ver com a minha área. Na internet leio O Globo Online, mas não assino nenhum tipo de revista. Prefiro literatura não técnica.	Depois que virei gerente comecei a interessar por livros de liderança, como o livro "O Monge e o executivo" e o "Líder Servidor". Aprofundei-me mais por que todas as pessoas falavam que eu era um líder nato, tinha uma vocação de liderança e aí eu busquei isso no meu ambiente de trabalho também. A indicação de um livro por uma pessoa é a principal fonte de inspiração para eu pegar um tipo de livro. Meu chefe ou o RH da empresa já sugeriram livros bastante interessantes. Mas não tenho nenhum autor com o qual eu me identifique.	Eu sei que existe mais eu nunca li, o pessoal da Engenharia de Produção produz alguma coisa em gestão de pessoas. Dificil acesso. Às vezes eu faço pesquisa. Por exemplo, semana passada a gente teve uma cotação de vida em grupo de mergulhadores em águas profundas e era uma atividade que a gente não conhecia. A doutrina de seguro diz "o seguro de mergulhador você recusa". Você não faz seguro para este cara, ele é um excluído. Aí eu acabei descobrindo que estes caras, apesar de mergulhadores de águas profundas, a tecnologia em volta dele é tão grande que o nível de morte não é menor nem maior do que o normal. Aí eu descobri que tinha um professor que vez uma tese sobre mergulhos de águas profundas o cara era da UFF, mas o difícil acesso impossibilitou de ler a tese, acabei lendo <i>paper</i> que citava a tese, procurei pela internet. Para mim acho que ler essa tese enriqueceria muito.	Não leio Exame. Falta conteúdo, é superficial e está distante do meu mundo. O hábito de leitura é muito importante. O ser humano deveria ler mais, eu deveria ler mais do que eu leio. A pesquisa e a leitura de alguma coisa fazem com que eu tome uma decisão oposta que eu tomaria há 3 dias antes de ter a informação. Todas as vezes que eu tive um tipo de situação que tomar alguma decisão e eu não sentia capacitado eu busquei algum tipo de leitura, este tipo de leitura não me ajudou ou confirmou o que eu tinha pensado ou não confirmou. Mas acaba que você confia por que tem uma ciência alguém que se propôs de escrever aquilo tenha um conhecimento aquela escrita a partir do momento que eu não tenha a capacidade tão grande acredita que aquele negocio mas verdadeiro do que a minha capacidade, a minha análise então assim as coisas praticas coisas de curto prazo.

## Entrevista 10

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA5	15	MBA	3	Pretendo fazer um MBA na parte de Marketing me parece uma lacuna importante a ser preenchida na minha formação. Pontualmente, em alguns momentos do seu dia-a-dia, você lembra de alguma ponto ou de algum professor. Particularmente, eu lembro muito mais de meus professores do que de alguma matéria ou teoria. Tive alguns professores, e mesmo executivos, que foram verdadeiros mestres para mim. Na época da primeira pós-graduação eu vivia um momento especial na Mesbla, que nos incentivava a não ser especialista e sim ter uma formação mais genérica. E esse curso de pós unia a teoria da Administração ligada à tecnologia. E como Engenheiro tem mania de saber um pouco de tudo, e trabalhando com informática você acaba conhecendo a empresa toda, um pouquinho de tudo de cada setor da empresa. Por isso, quando eu decidi fazer o MBA, foi para formalizar o conhecimento de cada área de uma empresa, dado que eu tinha um pequeno conhecimento pratico de cada uma delas.	Basicamente leio sobre tecnologia e negócios, incluindo o que eu chamo de auto-ajuda empresarial, que são os livros que apresentam cases práticos, apresentem teoria básica sendo aplicada, com seus sucessos e insucessos. Acredito em aprender com os erros dos outros. Exame, Pequenas Empresas Grandes Negócios.	Sim. Arte da Guerra é um livro que eu gosto muito, principalmente aqueles livros que discutem o livro à luz de teorias de gestão. Também os livros sobre o Jack Welch me interessam bastante. Para mim ele é um ícone. Escolher um livros: depende do momento pois depende de sua auto-crítica, depende da identificação de suas lacunas de conhecimento. Eu acredito que muitas vezes você aprende mais lendo um livro do que fazendo um curso. Se eu quero saber mais sobre algum assunto, eu compro o livro de um papa no assunto, um <i>best seller</i> . Compro esses porque o mercado já validou. O Jack Welch é uma referência, sem duvida. Mas eu gosto muito de biografias. Uma que me impressionou demais foi a do Barão de Mauá, na minha opinião o maior empreendedor que o Brasil já teve.	Não, já posso ter esbarrado em alguma publicação, principalmente durante o MBA, mas não tenho contato com nenhuma publicação acadêmica.	Tenho assinatura da HSM, mas não tenho o hábito de ler revistas de negócios. Eu procuro artigos que sejam de meu interesse. A diferença da HSM é ter um conteúdo aprofundado e não aquele pacote pronto para vender. Mas o conteúdo tem que ter uma conexão com o lado prático, que eu veja utilidade e algo resumida. Você pega algumas matérias na HSM que são verdadeiros resumos de livros, e isso eu dou valor. Em algumas matérias da Exame ou Istoé Dinheiro trazem erros grosseiros em suas matérias, porque o repórter é só um jornalista, ele não conhece o assunto a fundo e escreve grandes besteiras sobre as empresas.

## Entrevista 11

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA6	15	MBA	11	Eu gostaria de fazer um mestrado por que eu tenho vontade de dar aula , já dei aula particular em cursinho.Eu gosto muito de lecionar. Fora isso não. Gostaria de fazer mestrado em finanças um IBEC direcionado para executivo. Muito importante até por que minha faculdade não era muito forte, eu era muito novo, muito imaturo. Na minha pós eu estava mais maduro, eu queria crescer profissionalmente e a escola que fiz é muito boa, foi muito bacana, foi ai que eu vi que era aquilo que eu queria, foi o grande divisor de águas. Quando eu escolhi a escola, foi porque eu achava que precisava mais de conteúdo, lapidar mais a experiência que eu tinha. Era muito mais o fazer, eu estava olhando para dentro da empresa e não para fora dela. Eu precisava ampliar meu conhecimento, porque você pegar uma literatura é legal, mas você poder debater numa pós é muito mais enriquecedor.	Eu sempre li 2 a 3 jornais, principalmente na área financeira. Hoje com estou na área mais ligada ao negocio da empresa, leio menos. E hoje você tem muito clipping , eu troquei a leitura de jornal pela de clipping, mas a qualidade não é a mesma. Eu leio o Globo em casa e o Valor aqui. Mas prefiro ler matérias de esporte. De pinball a futebol.	Não costumo. Só como material de consulta.	Zero. A pós foi excelente mas quando se acaba o curso, o contato não existe, não tenho nenhum estímulo da escola e nenhum interesse da minha parte. Quando eu acabei o curso, eu peguei todo o material que foi utilizado. De vez em quando consulto, pego alguns conceitos. Coisas conceituais é sempre bom para discutir. Qualquer outro tipo de literatura acadêmica, artigo - nada. E nunca fui avisado pela instituição sobre algum texto. .Acabou o curso, acabou a relação.	Já li. Hoje tem um contexto mais político. A parte de negócio está muito mais pobre do que antes. Para você poder saber alguma coisa interessante de negócio você tem procurar uma bibliografia. A revista não tem dado motivação. Já tive assinatura da Veja e Exame, mas cancelei. Para mim empobreceu muito. Antigamente, nestas revistas tinha um case completo, o que não ocorre mais. Não tem aprofundamento. Tinha mais riqueza de conteúdo. Mas compro sempre a Exame "Maiores e Melhores". Recebo 2 <i>clippings</i> e entro em mais 2 na internet. Eu faço isso todo dia. É atualização mesmo, ver o que os outros estão fazendo, copiar as melhores praticas. Ajuda no meu planejamento, quem eu vou visitar e por que eu vou visitar aquela determinada loja. Jornal é necessário para ficar antenado na economia de forma geral, e não só no varejo. E as revistas do setor servem para olhar para dentro do negócio.

## Entrevista 12

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA7	15	MBA	12	Sim, mas não agora. Eu gostaria de fazer alguma coisa dentro de contabilidade internacional, que está mudando no mundo todo. Entender isso me parece ser muito importante para meu futuro profissional. É curioso, muitas vezes eu nem lembro que meu MBA foi em finanças. Minha bagagem prática é muito mais importante do que os cursos que eu fiz. É claro que os cursos ajudaram de alguma forma, já que num processo de seleção vale muito sua experiência profissional, mas também quer saber sua formação, seu nível de conhecimento acadêmico, teórico. Sinceramente eu não sei mensurar a importância desses cursos. Tenho certeza que a relação custo benefício foi positiva. Afinal, eu não sei se sem minha formação acadêmica se eu teria as oportunidades profissionais que eu tive. Hoje, eu diria praticidade – o que eu vou usar? Então é fundamental procurar complementar as minhas deficiências.	Basicamente jornais na Internet. Leio muito sobre política e economia, que são meus assuntos preferidos. E coisas da minha área, principalmente tributária. Não leio revistas, papel. Não assino revistas tipo Veja. Eu não tenho paciência para ler papel. Quando tem algo que me interessa, procuro na internet e leio. E eu não sinto falta de leitura papel.	Leio alguma coisa pela internet. Quando vejo algum assunto que me chama a atenção, eu pesquiso e leio. Mas livros de gestão tipo “Como gerir sua empresa em 7 capítulos” eu não acredito. Não acredito em acadêmicos que nunca sentaram na cadeira de um gestor na prática e vivem de teoria, teorizando que você deveria fazer isso ou não deveria fazer aquilo. Tenho muita dificuldade em admitir que esses caras sejam bons. Iaccocca é minha referência até hoje.	Não. Eu tive professores tanto na faculdade quanto no MBA que trabalhavam e davam aulas. E tive outros que só davam aulas. Na empresa anterior que trabalhei, tínhamos algum vínculo com o pessoal acadêmico. Alguns de nossos diretores tinham formação acadêmica mas grande prática também. E desenvolvemos alguns trabalhos com uma escola de pós-graduação e eu via aqueles garotos da equipe ralando e os louros ficavam todos para o professor responsável. E isso me irritava bastante. Posso estar sendo preconceituoso, mas essa relação não me parece legal.	Só se eu achar alguma coisa que efetivamente me interessa. Se eu der uma passada d'olhos e não encontrar nada que desperte meu interesse, eu não entro. Considero importantes matérias que me interessem. Mas não considero as revistas importantes por existirem.

## Entrevista 13

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA8	14	MBA	6	Tem alguns cursos que eu estou pensando mas não este ano, mas assim que tiver um pouco mais de tempo, na linha de especialização em cursos curtos e provavelmente fora do país. Eu posso ser uma exceção à regra aí dos seus entrevistados, mas os cursos me deram um pouco de aprendizado mas eles me deram muito de network. O aprendizado você uma coisa aqui e ali, você faz um case, você se reúne em grupos - que é uma atividade importante nesses tipos de cursos que passei mas fundamentalmente o que eu aprendi foi conversando com outras empresas, foi participando de entidades, foi olhando workshops, olhando o mercado, lendo e viajando. Aí que aonde eu realmente aprendi. Quando você está nestes cursos você pega uma base mas você aprende mesmo quando você está no campo. Na minha graduação escolhi a área que realmente queria trabalhar depois do curso, que foi o curso de Administração de Empresas. Os outros cursos sempre foram escolhidos para ocupar deficiências minhas, para absorver mais informação onde eu não era bom. Sempre buscando as escolas que ocupassem de maneira benéfica o meu tempo. Eu tive a oportunidade de escolher as melhores escolas para poder fazer esses cursos. Eu consegui aproveitar bem o meu tempo em função disso.	Leio muito e de tudo todos os dias. Se eu fosse calcular o tempo que eu leio, essa leitura se dá mais pela internet, para você ter uma idéia eu nem assino jornal. Há 10 anos que leio pela internet. Além disso, eu leio todos os clippings do setor onde atuo, nacionais e internacionais, leio clipping interno sobre a nossa marca, nosso negócio. Leio algum sumário de alguma entidade que participo, ou seja um relatório financeiro de banco de investimento isso quase que diariamente, fora jornais e artigos que eu tenho que ler para tomada de decisão. Em casa eu leio muitas revistas. Leio muito <i>reports</i> sobre o setor, pesquisas internacionais e nacionais. Leio muito contrato também. Fora negócios, gosto de romances. Meu autor preferido é o Ken Follett.	Prefiro as biografias. Um livro que conta a história dos dois irmãos que inventaram a Adidas e a Puma. É um livro que tem história que ao mesmo tempo tem atividade de gestão que cada um dos dois fizeram para competir entre eles. Tem um livro de estratégia de marketing que eu não acabei de ler. Eu ganho muitos livros mas eu pego para ler se não for interessante, deixo de lado. O livro que eu estou lendo deste empresário de rede de restaurante, eu sou master franqueado de uma rede que o cara é presidente, eu não posso chegar numa convenção, em uma reunião, e todo mundo ter lido e você não, nem pega bem. Eu sou até obrigado a ler certas coisas. O livro de auto biografia e de gestão para mim eu tendo aprender, eu tiro idéia das coisas que leio. O livro que estou lendo trata do mundo que eu estou inserido, então seguramente eu tenho idéias que eu possa adaptar, a trazer, a aprender no meu dia a dia no meu negócio. Li muitos livros que todo mundo lê. Do tipo: Pai Rico Pai Pobre, O Monge e o Executivo. Aí você lê por que parece até novela. Viu um capítulo na semana já entendeu a história toda. Mas você tem que ler para ter assunto com as outras pessoas.	Não. Isso nunca foi importante para mim. Nunca fui estimulado. Eu sou uma pessoa muito prática. Isto é importante para te dar uma base, mas mesmo com a atividade que exerço, eu me distancio muito da teoria, eu estou ligado a prática. No varejo você tem uma dinâmica de pensamento muito mais forte. Não me prendo muito a teorias.	Istoé e Istoé Dinheiro. A revista Exame mostra mais a fundo a matéria. Na Istoé Dinheiro eu leio em uma página enquanto na Exame tem a mesma notícia em 6. Por isso prefiro a Istoé. No meu caso o que é mais importante é a notícia, o fato relevante. Se eu tiver uma dúvida eu busco mais informação depois, eu não me prendo em ler 6 páginas, se posso ler uma. A Istoé Dinheiro é uma revista de varejo é onde tem os últimos acontecimentos.



## Entrevista 14

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA9	15	MBA	6	Estou muito interessado em cursos que tratam de gestão estratégica. É um tema que engloba várias habilidades, várias disciplinas da Administração. E eu acho que é uma habilidade minha, olhar processos, marketing, vendas, pessoas, de uma só vez. Eu não consigo olhar para uma coisa sem olhar para outra coisa. E vejo isso como visão estratégica. Mas eu preciso ter, na minha opinião, um pouco mais de disciplina acadêmica, de estudo desse conhecimento, para poder aplicar melhor. O MBA confirmou o que a Economia me deu, foi nada mais nada menos do que saber raciocinar e pensar, tomar decisões e discernir um pouco. Foi um exercício prático para o cérebro. Especificamente, a Economia não me fez isso. Eu prefiro dizer que sou formado em Economia do que dizer que sou economista. Economista é o sujeito que tem um nível de estudo muito mais pesado do que o cara que é formado em Economia. Ele tem que ter um arcabouço de estudo muito mais intenso. Economista tem que ter um mestrado, no mínimo, porque a cadeira é muito abrangente e específica. Explico: ela é uma cadeira humana-técnica, humana-exata, ela abrange matemática e sociologia, por exemplo. Então você tem essa diversidade de conhecimentos e, em cada uma delas, você pode ir muito fundo, ela pode ter essa profundidade. Na época do vestibular, eu pensava em fazer Administração, mas julguei o curso muito fraco e Economia na época era um curso que estava muito em voga e era um curso que te dava um título de maior valor no mercado do que o curso de Administração. Tempos depois, quando eu senti a vontade de voltar a estudar, de parar um pouco com o prático e voltar um pouco pro acadêmico, primeiro eu verifiquei o que eu podia fazer enquanto trabalhava. O curso tinha que ser <i>part-time</i> . e como eu era egresso da UFRJ, a Coppead me atraiu mais. Fiz uma pesquisa com pessoas que fizeram o curso e foi um caminho quase natural.	Leio jornal sempre que posso, cada vez menos, e artigos de revistas que me interessem, principalmente da Exame e HSM Management, que eu tenho assinatura. Exame é mais para saber do dia-a-dia do mercado. Já a HSM é uma revista muito boa, mas é bem teórica, publica muita coisa acadêmica e tem uma atividade ligada direto às grandes corporações, o que para mim, no meu trabalho diário, nem sempre é muito interessante. Nos últimos 2 anos, minha leitura preferida tem sido uma revista chamada Vida Simples, que conheci por acaso numa pousada em Mauá e que achei fantástica, tem um projeto gráfico leve e agradável de ler.	Livros técnicos, de Economia e Administração, cada vez eu leio menos. Alguns artigos que recebo pela internet ou e-mail, mas livros mesmo não tenho lido nada não. Até por uma questão de tempo. E o que muita gente está fazendo é pegar um artigo bacana, de 20 páginas e estica ele para publicar um livro de 150 páginas. E por isso os artigos publicados na HSM ou um extrato de um livro me parecem mais atrativos. Não precisa discorrer tanto sobre aquele assunto. Economia, se bem me recordo, tinha a mesma coisa: textos enormes para explicar uma meia dúzia de coisas que cabia numa página. Então com o pouco tempo disponível que tenho hoje, eu procuro cada vez mais essência. É inegável que é sempre bom saber uma historinha, até para ter um pouco de deleite na leitura e sedimentar o conceito. Tudo que tem emoção acho que sedimenta melhor. Tanto que temos muitos livros nessa linha, tipo "O Monge e o Executivo". Esse, por exemplo, é um livro que eu comecei a ler e parei no meio, porque tinha muito blábláblá para contar uma historinha. Mas conheço pessoas de alto nível que adoraram o livro. Então eu acho que um grande desafio que temos hoje é escolher leitura. Tem amigos meus inscritos em listas na internet que recebem informações as mais diversas a toda hora. Amazon.com faz muito isso. Eu prefiro entrar numa livraria e ficar folheando os livros. E eu compro muitos livros. Mas leio muito menos do que compro. Outro dia descobri um amigo de faculdade que também compra muito livro. E não lê metade dos livros que ele tem. O cara, inclusive, alugou um apartamento para botar os livros que ele tem. Ele tem tudo, tem a coleção completa do Porter. Mas eu tenho, atualmente, muita dificuldade em ler livros sobre negócios. Não tenho nenhum autor de minha preferência. O último livro que comprei foi contra todos os meus princípios mas achei que o título era bom e resolvi arriscar. É um livro do Roberto Shiniashiky, meio de auto-ajuda, de gestão pessoal. Eu acredito que para você ser um bom gestor, você precisa ser um auto-gestor de si. Você tem que se conhecer bem, estar motivado, conhecer características suas, para conseguir convencer os outros a fazer aquilo que você precisa. Então eu acho que alguns pontos eu preciso desenvolver. Então, quando eu pego um artigo de auto-ajuda e tem alguns exemplos de atividades, eventualmente eu aplico no meu dia-a-dia. Isso faz de mim um gestor de pessoas melhor.	Não conheço. O pouco que li na faculdade era ruim e foi pouco contato. E no MBA também não lembro de ter lido uma publicação realmente acadêmica. Até por uma questão profissional, eu hoje faço muitos trabalhos para o Instituto de Matemática aplicada. São artigos de 30 páginas, mas que são escritos para um público muito restrito. Fica no meio deles, não sai de lá. Acho isso ruim, os trabalhos não chegam nas empresas. E se não chega nelas, elas não usam. Tá cada vez mais difícil de encontrar um tempo para ler, olha a pilha de revistas em atraso...mas acho importante para me orientar.	A minha troca de informações profissionais é muito pequena. Eu sinto muita falta, meu segmento de negócios, os empresários não se relacionam, não trocam experiências, não temos um fórum de discussão, não temos um sindicato, não temos uma associação. Acabo apenas trocando informações dentro da rede de franquias da qual faço parte. Depois porque a leitura faz você parar para pensar nos problemas que você tem dentro da sua empresa. Ela me bota para pensar e refletir, para conversar comigo mesmo.

## Entrevista 15

Perfil Profissional		Formação Escolar			Leitura em geral	Leitura de Administração	Leitura de textos acadêmicos	Leitura de textos não-acadêmicos
Nome	Tempo como gerente (em anos)	Nível de Graduação	Tempo do último curso acadêmico feito	Perspectiva de algum curso, importância dos cursos, aspectos avaliados para escolha de um curso	Leitura diária, preferências	Caracterização, últimas leituras, preferências por estilo ou autor	Caracterização, acesso, opinião e importância	Caracterização, frequência, preferências, opinião e importância
MBA10	14	MBA	2	Muito grande. Desde o primeiro curso de física, pela base matemática. O curso de informática me deu uma base lógica muito importante e os cursos de economia e MBA me deu uma base de pesquisa grande. Não tive respostas, mas aprendi o caminho para buscar soluções para os problemas que se apresentavam. Para não ficar sem curso de nível superior, decidi fazer o curso noturno de Economia da Estácio, que era perto de casa. Como o curso era nitidamente fraco, emendei com o MBA em finanças, numa tentativa de complementar minha formação. MBA hoje é dividido entre Finanças, marketing e Management. Finanças eu já tinha feito e o currículo de marketing pareceu que me agregaria pouco, por isso escolhi o Management.	Jornais todos os dias. Revistas Veja e Exame, compro mas leio pouco HSM - compro aquelas que me parece terem os assuntos mais interessantes – é uma revista que trás coisas novas e que eu gosto de ler porque tem matérias com casos de empresas interessantes. Sou um comprador de livros e revistas compulsivo. Eu entro nas livrarias e fico folheando. Se algo me chama atenção eu compro. Mas não leio! Acabo formando uma biblioteca que usarei em caso de necessidade, apesar de saber que a internet é uma fonte de informação preciosa.	Adoro estudos de caso, seja em revista ou livro. E gosto de ler sobre tendências, pesquisas sobre tendências. Como eu não leio um livro completamente, me detenho a poucos capítulos, eu não tenho um livro importante. os últimos que li foram esse de varejo e o “Freakconomics”. Da época do MBA, um livro que me impressionou foi um que tratava da utilização da estatística numa empresa, como ferramenta de gestão.	No MBA eu tive bastante, os professores traziam muitos artigos americanos, discutíamos esses artigos na sala de aula. Recorri pouquíssimas vezes, assim mesmo ao material que eu tinha em casa. Inclusive adaptei um modelo que estudei durante o curso para resolver um problema que tinha na empresa. Mas eu não mantenho contato com nenhuma publicação de origem acadêmica. O mais próximo disso é a HSM, que não compro todas, é bimestral, e em cada edição tem 10 matérias, eu leio 4 ou 5. O MBA também não divulga os trabalhos. somente oportunidades de trabalho.	Leio Exame, Época Negócios e Istoé Dinheiro. Hoje leio mais a Época Negócios pelo teor mais profissional e acadêmico das matérias. A Exame virou revista de fofoca empresarial. Durante 2 anos assinei o jornal Valor Econômico, que tem uma redação mais interessante que a Gazeta Mercantil. Essa leitura é muito importante. No Valor você lê sobre novos fornecedores, concorrentes etc. Informações muito importantes para seu dia-a-dia. Você consegue mapear o que está acontecendo, identifica oportunidades. Tipo: empresa tal está expandido produção, aí você identifica um possível novo fornecedor.