

## **POP-MANAGEMENT<sup>1</sup>**

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

**Thomaz Wood Jr.<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

Neste ensaio, descrevemos e analisamos o fenômeno da literatura de *pop-management*: a popularização dos livros e revistas de negócios, propondo uma reflexão sobre suas conseqüências para os indivíduos. Inicialmente, discutimos a evolução de um novo humor, caracterizado pela “cultura do management” e pelo “culto da excelência”, que está relacionado com a ascensão da “ideologia do empreendedorismo”. Após, descrevemos a “indústria do *management*” e analisamos o seu papel na produção de artefatos de *pop-management*, destacando a mídia de negócios. Em seguida, examinamos a emergência do “indivíduo S.A.” e as conseqüências do consumo destes artefatos. Ao final, apresentamos algumas reflexões sobre o fenômeno e caminhos para futuras pesquisas.

**PALAVRAS-CHAVE:** indústria do *management*, cultura do *management*, mídia de negócios

### **ABSTRACT**

In this essay, we will describe and analyze the pop-management literature phenomenon: the popularization of business books and magazines, proposing reflection on the consequences for individuals. We will begin by discussing the evolution of a “new humor”, characterized by the “management culture” and the “cult of excellence,” which relates to the rise of the “entrepreneurship ideology.” Subsequently, we will describe the “management industry” and analyze its role in the production of pop-management artifacts, with special note being given to the business media. This will be followed by an exam of the emergence of the “individual, Inc.” and the consequences of consumption of such artifacts. Finally, we will submit certain reflections on the phenomenon and pathways for future research.

**KEY-WORDS:** management industry, management culture, business media

---

<sup>1</sup> Verão preliminar de artigo publicado na Revista Ciência Empresarial, v. 2, n. 1, pp.17-34, 2002

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas. Pesquisadora do IFCH-UNICAMP

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Empresas. Professor da FGV-EAESP.

## 1. INTRODUÇÃO

Todos os dias livros de gestão empresarial e revistas de negócios chegam às livrarias e às bancas. Nos últimos anos, este segmento da indústria editorial tornou-se vigoroso e próspero. Entretanto, além da dimensão mercadológica, aquele que se detiver na observação do conteúdo, encontrará entre os livros mais vendidos e as revistas mais populares alguns padrões recorrentes: feitos grandiosos de gerentes heróis, exortações à introdução de novas tecnologias gerenciais e receitas para o sucesso profissional. Na intersecção entre a oferta de panacéias gerenciais e a busca ansiosa de soluções fáceis para todos os males, ocorrida em clima – real ou imaginário – de turbulências e grandes mudanças, o *management* vem se popularizando e parece ter gerado um duplo: o *pop-management*.

Embora proponentes de visões mais críticas possam argumentar que tal literatura tem qualidade e consistência duvidosas, não se pode negar que ela hoje ocupa lugar de destaque entre as leituras de gerentes, consultores, estudantes e até professores. Além disso, esta literatura tem um papel decisivo no lançamento e popularização de novas tecnologias gerenciais, influenciando a agenda dos executivos. Neste trabalho, postulamos que esta condição a transforma em objeto obrigatório de pesquisa.

Apesar de serem ainda escassos os trabalhos que tratam deste tema, existem exceções notáveis, que exploram algumas trilhas para o mapeamento do fenômeno. Clark e Salaman (1996) estudaram os gurus empresariais, comparando-os com curandeiros e argumentando que eles constituem agentes essenciais para a popularização das idéias de *management*. Micklethwait e Wooldridge (1998) investigaram o surgimento dos *best-sellers* de negócios no mundo anglo-saxão na década de oitenta, destacando seu papel na evolução da indústria do *management*. Em um trabalho recente, Mazza e Alvarez (2000) demonstraram o papel fundamental da imprensa popular italiana na produção e legitimação de idéias e práticas gerenciais.

No Brasil, há cerca de 20 anos, dando continuidade aos seus estudos sobre o poder e a ideologia nas organizações, Tragtenberg (1980) já destacava o papel de revistas, jornais e vídeos institucionais na tarefa de "conquistar os corações e mentes" dos funcionários. O autor denominava as fontes utilizadas na elaboração deste material institucional de literatura de divertimento e via nestas práticas um grande poder de "psico-manipulação", que transcendia a

simples exploração econômica do trabalhador, contribuindo para sua alienação em relação à vida social.

Neste ensaio, pretendemos descrever e analisar o fenômeno da literatura de *pop-management*, refletindo sobre suas conseqüências para os indivíduos. Na segunda seção, discutiremos a instalação entre nós de um novo humor, que promove o culto da excelência, e se relaciona à ideologia do empreendedorismo. Na terceira seção descreveremos brevemente a indústria do *management* e analisaremos seu papel como produtora de artefatos de *pop-management* e, conseqüentemente, como agente de legitimação da cultura do *management*. Na quarta seção analisaremos a emergência do indivíduo S.A. e as conseqüências do consumo dos artefatos simbólicos produzidos pela indústria do *management*. Na quinta e última seção, concluiremos o trabalho apresentando algumas reflexões adicionais sobre alternativas para superação do “estado das coisas” e sugestões para futuras pesquisas.

## **2. UM NOVO HUMOR**

O fenômeno da literatura de *pop-management* pode ser relacionado à disseminação do empreendedorismo e das idéias de *management* para além das fronteiras estadunidenses e dos domínios empresariais. Tal movimento ocorreu simultaneamente às mudanças sócio-econômicas da década de oitenta, com destaque para a crítica do papel do Estado, a valorização do papel do mercado, a desregulamentação econômica e a mundialização da economia. Junto a todas estas transformações, sucedeu uma mudança de valores, constituindo uma nova matriz de referência pessoal e organizacional, cujos principais eixos são uma visão gerencial de qualquer atividade organizada, o culto da excelência como vetor de promoção social e uma visão do indivíduo como empreendedor autônomo ou associado. Nesta seção, abordaremos estas transformações como uma inflexão no humor, ou a criação de um novo “espírito da época”.

### **2.1. O culto da excelência**

Como afirmamos, encontramos-nos hoje diante de uma mudança de humor, que teve início nos Estados Unidos e vem avançando sobre outros países. Analisando o caso francês, Ehrenberg (1991) mostra que, durante os anos 80 e 90, a veneração de vencedores, esportistas e empreendedores ganhou espaço na mídia. O culto da excelência se entrelaçou à cultura

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

Segundo o autor, três mudanças fundamentais caracterizam o culto da excelência: (1) os dirigentes de empresa deixaram de ser símbolos da exploração do homem pelo homem para transformar-se em símbolos do sucesso social; (2) o consumo deixou de ser símbolo de alienação e passividade para tornar-se vetor de realização social; e (3) os campeões do esporte foram transformados de símbolos do atraso popular em símbolos de excelência. Com isso, a concorrência empresarial, o consumo de massa e a competição esportiva mudaram de *status*, transformando os valores e os comportamentos.

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

## **2.2. Empreendedorismo e cultura do *management***

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

Tal ideário vem de fato ganhando a força de dogma. Quase não questionamos sua validade e tendemos a acreditar em sua universalidade. Assim, a cultura do empreendedorismo ganha contornos de ideologia, inibindo reflexões mais críticas sobre o significado de sua hegemonia e sobre suas conseqüências na vida social, organizacional e pessoal.

O culto do empreendedorismo em um contexto de valorização das receitas prontas oferecidas pelo mercado de soluções gerenciais vem criando um novo imaginário que denominamos cultura do *management*. Esta cultura é caracterizada por artefatos como livros, revistas e outros objetos de consumo presentes no mundo dos negócios, bem como por símbolos que

permeiam as organizações e a mente dos indivíduos que com elas se relacionam, como é o caso dos gurus, dos gerentes heróis, dos consultores e outros portadores de “fórmulas infalíveis”.

No campo organizacional, os agentes tendem a adotar as idéias e ferramentas administrativas presentes nos artefatos e nos discursos como se fossem instrumentos eficazes por definição. Desta forma, o caráter ideológico transforma os meios de lidar com a realidade – técnicas, práticas e metodologias – em entidades autônomas e desprovidas de significados.

Adicionalmente, a colonização de outras esferas da vida social pelo empreendedorismo opera-se de forma rápida e avassaladora. Parece razoável supor que imprimir maior racionalidade às atividades humanas organizadas contribui para torná-las mais eficientes e eficazes, com notórios benefícios sociais. Entretanto, fazer com que todas as atividades sejam permeadas pelo empreendedorismo e pela cultura do *management* pode levar a um esvaziamento de seus valores constitutivos e a um perigoso reducionismo, com conseqüências negativas para seu sentido social e desvios em relação a sua finalidade.

Neste avanço do processo colonizador, nota-se uma certa inclinação para a superficialidade e para a inconsistência. A disseminação e a consolidação do empreendedorismo pressupõe um profissional sério, responsável e dotado de alto grau de autonomia. Tal sujeito seria naturalmente motivado e centrado em sua vida profissional. Entretanto, como alerta Sennet (1999), o homem motivado está sendo substituído pelo homem irônico, cujo estado de espírito é marcado pela incapacidade de se levar a sério. Ou seja, o mesmo ambiente de mudanças constantes, que permeia essa mudança de humor e catalisa a disseminação do empreendedorismo gera o *pop-management*, versão “divertida” da literatura do *management* que lhe apóia na popularização.

Personagem natural de um tempo niilista e espetacular (Debord, 1994 [1967]; Boorstin, 1962), o homem irônico é o agente ideal para tudo que for relacionado à fugacidade e à aparência. Espécie corporativa, o homem irônico constitui-se em consumidor privilegiado de modismos gerenciais, leituras de auto-ajuda profissional e biografias de gerentes heróis. Além de receptáculo, o homem irônico pode também se constituir em vetor entusiasmado de transmissão destes mesmos conteúdos.

### **3. A INDÚSTRIA DO MANAGEMENT**

Se deslocarmos nossa análise da dimensão cultural – até aqui explorada – para a dimensão estrutural, veremos que o *management* hoje está organizado como uma indústria emergente e bem sucedida, constituída por quatro pilares. Estes se inter-relacionam, contribuindo para reforçar a ideologia do empreendedorismo e a cultura do *management*. Nessa seção, trataremos da *indústria do management* e da difusão de seus produtos culturais e simbólicos. Primeiramente, apresentaremos uma visão geral da indústria do *management*, discutindo seus principais pilares: as escolas de administração, as empresas de consultoria, os gurus de gestão e a mídia de negócios (Wood Jr., 2001). Em seguida, analisaremos criticamente o papel dos gurus de gestão na legitimação do culto da *excelência* e da ideologia do empreendedorismo. Demonstraremos ainda como o empreendedorismo e a cultura do *management* estão cada vez mais entrelaçados no tecido social e apresentaremos reflexões sobre as conseqüências deste fenômeno.

#### **3.1. Anatomia da indústria do management**

O **primeiro pilar** da indústria do *management* são as **escolas de administração**. As condições ambientais – reais ou imaginárias – de incerteza e turbulência e a natureza fugaz do conhecimento na área têm fomentado os negócios na área de ensino, atraindo um número cada vez maior de interessados. Tanto quanto o conhecimento instrumental de novas metodologias e técnicas, os estudantes e executivos que procuram as escolas de administração buscam a assimilação do discurso gerencial e a legitimidade de um diploma. Na corrida contra a obsolescência profissional e o desemprego, de um lado, e na busca de um tipo de vantagem competitiva contra outros profissionais, de outro, as escolas de administração tornaram-se “portos seguros”. Na percepção de seus clientes, passaram a constituir verdadeiros templos para a reciclagem ou até a ressurreição profissional.

As escolas de administração constituem também *loci* privilegiados para a circulação das idéias de empreendedorismo e da *cultura do management*. Em cursos criados à imagem e semelhança de restaurantes de *fast-food* (Alcadipani e Bresler, 2000), professores oferecem informações de qualidade duvidosa apoiando-se na literatura de *pop-management*, acessível e de fácil leitura. Por sua vez, os alunos, comumente fatigados pela dupla jornada de trabalho e

estudo, favorecem aulas-*shows* e cursos “divertidos”. No lugar de visões críticas, abstrações e teoria, ganha espaço o *pop-management*, com sua retórica salvacionista, programas de 7 passos e receitas para o sucesso.

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

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

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

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

O **quarto pilar** da indústria do *management* é a **mídia de negócios**. Tomamos aqui a mídia de negócios como o conjunto que abrange livros, revistas e jornais de negócios e gestão

empresarial. Como os dois pilares anteriores, também a mídia de negócios experimentou um crescimento acelerado.

No início da década de 80, *In Search of Excellence* (Peters e Waterman, 1982) inaugurou uma nova era para os livros de negócios. O sucesso do livro foi fruto de um enorme senso de oportunidade dos autores. Quando foi lançado, a economia norte-americana estava mergulhada em interminável crise. Ele veio após uma infindável lista de obras sobre as maravilhas do modelo japonês de gestão, quando muitos gerentes estavam fartos de ler sobre a sua incompetência e a espantosa superioridade nipônica (Micklethwait e Wooldridge, 1998). A obra mostrava que as empresas norte-americanas de classe mundial estavam liderando mercados, satisfazendo plenamente os clientes e ganhando muito dinheiro. Assim, de alguma forma, ele acabou antecipando o ufanismo da Era Reagan. Além disso, o livro era simples o bastante para fazer qualquer leitor acreditar que poderia, com esforço bem direcionado, alcançar o mesmo patamar das empresas excelentes.

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

No Brasil, o crescimento das vendas de livros de negócios, a partir da década de 90, despertou grande interesse das editoras, pois embora a vendagem destes livros seja comparativamente mais baixa que a de romances, as margens são atrativas. A maioria das editoras voltadas para o segmento tem privilegiado exclusivamente títulos de impacto, autores conhecidos e as modas do momento. Tal linha orienta as ações das maiores editoras no mercado, como Campus e Makron. Em paralelo, o nicho de livros de administração vem atraindo editoras generalistas, voltadas originalmente para outros segmentos, e novos entrantes, especializados no público de negócios.

Quanto aos jornais e revistas de negócios, o quadro é similar e assiste-se a um fenômeno que americanos e ingleses definem como *dumbing down* (*The Economist*, 1998), ou “abaixando o nível”, em tradução aproximada. No Brasil, a gestão empresarial é tema recente tanto na



esfera jornalística como no mercado editorial. Donadone (2000), orientando-se parcialmente pelo trabalho de Quintão (1987), produziu uma análise histórica do tema. Segundo o autor, os primeiros sinais de jornalismo econômico no Brasil apareceram na década de cinquenta. Predominavam então os jornais de comércio, ligados às Associações Comerciais, que publicavam editais de cartórios, protestos, atas de assembleia, balanços ou comunicados de empresas ao público. A situação pouco se alterou até a década de setenta, com a ausência quase total de assuntos empresariais e de gestão. A mudança ocorreu nos anos setenta, com o lançamento de dois grandes marcos da mídia de negócios: o jornal *A Gazeta Mercantil* e a revista *Exame*.

*A Gazeta Mercantil* surgiu em 1976, tendo como referência *The Wall Street Journal* e o *Financial Times*, e vem focalizando sua atuação no fornecimento rápido de dados econômicos e do mercado financeiro. *A Gazeta* é a principal fonte de fornecimento diário deste tipo de informação, concorrendo com os cadernos de economia dos grandes jornais nacionais e mais recentemente com o jornal *Valor Econômico*.

A revista *Exame* nasceu em 1971, caracterizando-se pela divulgação de fatos empresariais e exemplos de gestão empresarial, bem como opiniões de empresários. Em 1974, a revista sofreu uma reforma editorial e começou a focalizar estratégias e idéias de mudança, através da transcrição de artigos da *Harvard Business Review*. Atualmente, além de oferecer matérias de interesse geral, a revista busca relacionar fatos econômicos com seus impactos sobre as empresas e divulga sistematicamente novas tecnologias gerenciais.

A partir da segunda metade dos anos noventa, o nicho ocupado por *Exame* tornou-se alvo de concorrentes como *IstoÉ Dinheiro*, *CartaCapital* (em sua fase de periodicidade quinzenal), *AméricaEconomia* e *Forbes Brasil*. Embora haja diferenças significativas em termos de linha editorial entre elas, o tratamento de assuntos relacionados a *management* é similar, oscilando entre posturas ingênuas e laudatórias.

Porém, neste grupo todo, a publicação que pode ser considerada como melhor exemplo de literatura de *pop-management* é *Você S. A.* Gerada na mesma unidade de negócios de *Exame*, este veículo conheceu estrondoso sucesso de público e anunciantes já em seu lançamento. Logo de início a aposta mostrou-se acertada: textos ainda mais curtos que em *Exame*, o culto sem culpa de valores corporativos e do sucesso como ideologia, estilo extremamente coloquial e conteúdos extraídos de livros de auto-ajuda.

Ainda que se considerem diferenças relevantes entre os diversos veículos e obras, a mídia de negócios em seu conjunto desempenha papéis convergentes no fomento da cultura do *management*. De forma geral, poder-se-ia, entre seus vários papéis, destacar:

- a promoção de valores associados ao empreendedorismo e ao sucesso profissional;
- a indução, pelo poder de influência e prestígio, de agendas específicas junto ao público executivo;
- a divulgação sistemática de novidades gerenciais, quase sempre alçadas à condição de panacéias; e
- a legitimação, pela simples exposição, destas mesmas novidades gerenciais.

### **3.2. A indústria do *management* como indústria cultural**

A indústria do *management* apresenta grandes similaridades com a indústria cultural analisada em “Dialética do Esclarecimento” por Horkheimer e Adorno (1985 [1944]). De fato, algumas considerações destes filósofos sobre os mitos, o cinema e o entretenimento são particularmente inspiradoras para analisar os efeitos da indústria do *management*.

Tal como os produtores culturais analisados por Horkheimer e Adorno (1985 [1944]), os agentes da indústria do *management* estão sempre em busca de algo que é ao mesmo tempo familiar, mas que ainda não ocorreu; ou dito de forma alternativa: algo que seja atrativo para o público e que ao mesmo tempo tenha as mesmas características de tudo que já se tornou um sucesso.

Paradoxalmente, ao incentivar a mudança e dela se alimentar, a indústria do *management* contribui para a homogeneização de conceitos e práticas, tornando as organizações e pessoas cada vez mais semelhantes. Por outro lado, a busca frenética da novidade não deixa de ser uma reação de exasperação em relação à massificação promovida pela indústria e também o que, ironicamente, impulsiona seu desenvolvimento.

Analisaremos aqui três fenômenos que reforçam esta homogeneização: a questão do controle, o culto às celebridades e a colonização de outros domínios da ação humana.

O primeiro fenômeno a ser abordado é o **controle**. Se observarmos as performances dos gurus em conjunto com os conteúdos das publicações de *pop-management*, veremos que a questão do controle é recorrente. Gurus não tratam da dura realidade dos fatos. Eles buscam alterar as crenças e os sentimentos da audiência. São mestres na administração dos sentidos (ver Smircich e Morgan, 1982) e no gerenciamento da impressão (ver Giacalone, 1991). Nos eventos em que se apresentam, os gurus realizam atuações performáticas. A platéia é brindada com um espetáculo no qual o bem triunfa e o mal é derrotado. Na retórica dos gurus o mundo é controlável e todos os problemas do mundo podem ser resolvidos pela administração: basta adotar a abordagem correta e a metodologia indicada.

A presença da questão do controle pode também ser observada na literatura de *pop-management*. Para aqueles que puderam assistir ao espetáculo, assim como para os outros que não puderam estar presentes, a literatura de *pop-management* oferece a possibilidade de ver, ou rever, o conteúdo recomendado. Quando não se trata diretamente de fábulas, os textos utilizam indiretamente estruturas similares às das fábulas. Seguem, assim, modelos de seqüência recorrente e previsível: no prólogo, o desafio enfrentado; no desenvolvimento do texto, a luta pela sobrevivência; em seguida, a solução mágica; finalmente, no epílogo, a conquista do sucesso e a redenção.

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

De forma análoga, a indústria do *management* alimenta a impressão de que, diante do ambiente turbulento, as organizações são como barcos à deriva ao sabor das intempéries. O guru personifica a figura do herói, do comandante, do empreendedor capaz de enfrentar com sucesso as adversidades e conduzir o barco de volta à terra firme. Assim, as técnicas, regras e

métodos recomendados levam à salvação para em seguida se converterem em algo sagrado, verdadeiro e virtuoso. Ao propiciar este estágio de crença, o guru adquire poder mítico. Passa-se a cultuá-los sem se importar se suas receitas darão conta dos problemas reais. Desta forma, tornam-se curandeiros, proporcionando conforto espiritual e soluções milagrosas para organizações adoecidas e gerentes aflitos.

O segundo fenômeno a ser abordado é o **culto às celebridades**. Diante do mundo que escapa do controle humano, a sensação de impotência incentiva uma fuga da realidade. Assim, o guru – ou o gerente-herói – se converte em herói de cinema, que escapa de todas as armadilhas e vence no final. Torna-se assim uma celebridade, à imagem dos atores de Hollywood.

Como celebridades, eles simbolizam sucesso, *status* e aceitação social. Como observa Boorstin (1962): celebridades são conhecidas... por serem conhecidas! Como manifestação cultural, elas são construídas de forma que tenhamos a impressão que são ao mesmo tempo pessoas comuns e entes inacessíveis, por seu *glamour* e singularidade. Celebridades, sejam atores ou gerentes heróis, induzem valores e comportamentos, estimulando a crença que, se seguirmos seu modelo, também chegaremos à ribalta. De forma complementar, em momentos de dificuldade e percepção de fracasso, celebridades fornecem o consolo da possibilidade de nelas nos projetarmos e sentirmo-nos um pouco mais fortes e capazes (Horkheimer e Adorno, 1985 [1944]).

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

Dessa forma, as técnicas do *management* deixam de ser exclusivas do mundo empresarial. Gestores públicos, cientistas, artistas e outros profissionais passam a utilizá-las. É verdade que esta absorção da visão gerencial contribui para a profissionalização das atividades, imprimindo uma maior racionalidade às decisões e práticas. Entretanto, esta opção também envolve o risco de aprisionar as atividades à lógica do *management* e assim dissipar as intenções originais de projetos de natureza social, científica ou artística. De fato, este risco é

tanto maior quanto mais as técnicas e receitas são tomadas como soluções eficientes *per se*, ou adquirem o *status* de dogmas.

A crescente presença da cultura do *management* além dos domínios empresariais está gerando uma oscilação entre pragmatismo/eficiência e expressão/emancipação, um movimento pendular que, em um contexto de aceleração da vida cotidiana e de ansiedade por resultados, tende a privilegiar cada vez mais a dimensão utilitarista em detrimento da dimensão humanista.

#### **4. O INDIVÍDUO S.A.**

Nessa seção discutiremos o impacto da indústria do *management* e da literatura de *pop-management* nos indivíduos. Analisaremos aqui as conseqüências pessoais e sociais da assimilação da ideologia do empreendedorismo, destacando a tendência dos indivíduos tornarem-se descentrados, apolíticos e pouco inventivos.

##### **4.1. O indivíduo S.A. como consumidor de artefatos de *pop-management***

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

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

A figura do executivo ideal está hoje associada a uma série de requisitos: o título de MBA, o domínio de línguas estrangeiras, a capacidade de liderança, a aparência impecável, a familiaridade com as novas tecnologias e a visão sempre voltada para resultados e para o

futuro. Neste jogo, que mistura atributos substantivos e simbólicos, o pêndulo parece favorecer o segundo grupo (ver Alvesson, 1990). Assim, os rótulos tendem a superar os conteúdos e parecer torna-se mais importante que ser.

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

#### **4.2. O empreendedor e o culto do sucesso**

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

Em sua análise, Mannheim demonstra que a valorização do empreendedorismo consolidaria a visão de que a carreira é o caminho para o sucesso. O autor antevia que isto acabaria por desencadear uma acirrada luta competitiva pelas posições disponíveis, uma vez que estas passariam a representar a via para se alcançar o prestígio, para dispor sobre as coisas materiais e para exercer influência nas esferas social e econômica. De modo análogo, em “Eclipse da Razão”, Horkheimer (1976 [1946]) argumentava que o preço de transportar o empreendedorismo para a vida é a criação de uma atitude comercial em relação à própria existência e uma incessante preocupação com o sucesso.

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

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

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

Outra consequência da busca do sucesso é a modificação da relação com os outros, que passam a ser vistos não mais como outros "eus", mas como instrumentos ou dados de cálculo. Refém de uma "teia de juízos de valores", que o inclina para uma atitude planejada e calculada em detrimento de uma vida autêntica, o indivíduo S.A. perde contato com a realidade e com os outros. Preso a esta "teia artificial", ele também deixa escapar a dimensão da incerteza criativa e o sentido da natureza radicalmente problemática da existência.

### **4.3. Identidade ameaçada**

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

Outro parente próximo do indivíduo S.A. é o *homo reticularis*, caracterizado por Ouimet (1996). Segundo este autor, as condições de trabalho nas empresas contemporâneas exigem

funcionários hiperativos, adaptáveis, comprometidos, autônomos e ambiciosos. Em uma pesquisa de campo, este psicanalista constatou que estas exigências levavam os indivíduos a desenvolver traços neuróticos como uma necessidade extrema de agradar os outros, um sentimento latente de inadequação e alguns sintomas de depressão.

Tal como o homem conformista, analisado por Moustakas (1967), os valores e as convicções do indivíduo S.A., do homem-camaleão e do *homo reticularis* não emergem de suas próprias experiências, mas de uma sensação de perigo e ansiedade que o leva a acreditar nas palavras dos *experts*, das figuras de autoridade e dos guias tradicionais. Este tipo de homem não constrói os seus próprios recursos para lidar com a realidade, pois é guiado por padrões preestabelecidos e suas principais metas não são a expressão e a emancipação, mas sim a aquisição e o controle.

#### **4.4. O eu *descentrado* e apolítico**

O conhecimento que o indivíduo S.A. tem de si não costuma derivar de auto-análise, mas do constante monitoramento do impacto que ele causa nos outros e dos efeitos que consegue obter por meio do gerenciamento da impressão. Seu objetivo não é "estar dentro de si", mas "conseguir o melhor de si".

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

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

Atado a uma realidade fragmentada, o indivíduo se vê impossibilitado de construir uma identidade, de se expressar e de sentir. Prisioneiro dos referenciais imediatos e fragmentados



do sucesso, o indivíduo S.A. perde sua capacidade de individuação, de perceber os outros e aceitá-los como "eus" independentes. Sua vida se torna um contínuo “rito de iniciação”, onde ele procura mostrar que está sintonizado com as mais novas receitas de sucesso.

Quando o indivíduo se reduz a uma mera encruzilhada de tendências gerais e vive à sombra da necessidade de sobreviver, ele está condenado à pseudo-individualidade, pois todo seu esforço de individuação é substituído pelo esforço de imitação (Horkheimer e Adorno 1985 [1944]). Assim, a espontaneidade dá lugar à representação e o indivíduo é tomado por impulsos miméticos, fazendo de si mesmo um "aparelho eficiente" que corresponde ao "modelo" apresentado pela indústria do *management*, onde personalidade significa nada menos que absorver as características contidas no mais novo manual ou artigo da literatura de divertimento.

Como observou Tragtenberg (1980), o declínio da noção de sujeito contribui para ascensão do gênero de auto-ajuda e dos manuais do tipo "como vencer na vida", pois o vazio deixado pelo descentramento do "eu" facilita a proliferação de substitutos de todo o tipo, com destaque para personalidades pré-fabricadas. Na sua visão, o descentramento estimula o cultivo da vida privada, gerando atitudes individualistas e apolíticas. E ao se afastarem da esfera pública, os indivíduos acabam adiando o resgate do próprio eu, pois se tornam incapazes de perceber que a constituição do ser passa necessariamente pela reconciliação com os outros e com a sociedade na qual estão inseridos.

## **5. CONCLUSÃO**

Nas seções precedentes, discutimos a instalação entre nós de um novo humor, caracterizado pelo empreendedorismo e pela cultura do *management*. Então, descrevemos a indústria do *management* e analisamos suas conseqüências para os indivíduos. Nesta seção final, especularemos brevemente sobre as possibilidades de superação da cultura do *management*. Finalizando o texto, registraremos sugestões para futuras pesquisas.

### **5.1. Alternativas à homogeneização da cultura do *management***

Entre as questões levantadas na seção anterior, uma das mais relevantes é a necessidade de desenvolver uma forma de lidar com a cultura do *management* e a literatura de *pop-management*, de modo a desenvolvermos nossas próprias referências e âncoras cognitivas.

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

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

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

Conseqüentemente, o desafio é superar a idéia de que o modo de vida padronizado, com atividades monótonas e repetitivas, expressões superficiais e relacionamentos convencionais é o modo de vida mais seguro. Ou que a alternativa da busca constante da excelência, a convivência turbulenta com as mudanças e com relacionamentos rápidos e superficiais leva a um porto idílico. Viver criativamente significa estar consciente que se expressar por si mesmo, transcendendo as prescrições dos *experts* e assumindo espontaneamente os próprios

talentos, é a melhor maneira de controlar o próprio destino e administrar o caráter sempre contingente da vida humana.

Este mesmo desafio se faz presente no mundo organizacional e na vida profissional. Superar o culto da excelência e a ideologia do empreendedorismo, que permeiam a cultura do *management* e a literatura de *pop-management*, significa reconhecer que os indivíduos e as organizações não são vítimas passivas de sua hegemonia, mas sim agentes que sofrem as conseqüências de suas próprias escolhas.

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

## **5.2. Futuras pesquisas**

Consideramos que este ensaio ainda constitui um trabalho introdutório, apresentando várias possibilidades de desenvolvimento.

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

Uma segunda alternativa que nos parece igualmente promissora seria realizar estudos de análise de conteúdo sobre diferentes veículos da literatura de *pop-management*. Neste sentido, consideramos os pontos levantados neste trabalho apenas como geradores iniciais de *insights*, que precisam ser avaliados de forma mais cuidadosa.

Uma terceira possibilidade seria conduzir estudos de campo para avaliar o impacto da literatura de *pop-management* sobre processos decisórios. Tal alternativa poderia ter como objeto tanto indivíduos, quanto grupos ou organizações.

## NOTA

Este trabalho foi baseado em pesquisa financiada pelo Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP), da FGV-EAESP.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

CALDAS, M. P. e TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. C. P. & FREITAS, M. E. *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

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

DEBORD, G. *The society of spectacle*. New York: Zone Books, 1994 [1967].

DONADONE, J. C. Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais. Trabalho apresentado no *1<sup>o</sup> ENEO*, Curitiba, Brasil, 2000.

EHRENBERG, A. *Le culte de la performance*. Paris: Pluriel, 1991.

GIACALONE, R. A. & ROSENFELD, P. (Eds.) *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Newbury Park: Sage, 1991.

- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1996 [1989].
- HORKHEIMER, M. e ADORNO, T. *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985 [1944].
- HORKHEIMER, M. *Eclipse da razão*. Rio de Janeiro: Labor do Brasil, 1976 [1946]
- JAMESON, F. *Pós-modernismo. A lógica cultural do capitalismo tardio*. São Paulo: Ática, 1997 [1991].
- JONES, L. B. *Jesus CEO: Using ancient wisdom for visionary leadership*. New York: Hyperion, 1995.
- MANNHEIM, K. *Sociologia do Conhecimento II*. Porto: Rés Editora, 1990 [1928].
- MAZZA, C. e ALVAREZ, J. L. Haute Couture and Pret-a-Porter: The popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, v. 21, n.3, p. 567-588, 2000.
- MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. *Os Bruxos da Administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOUSTAKAS, C. *Creativity and Conformity*. New York: D. Van Nostrand Company, 1967.
- OUIMET, G. Homo reticularis: A psychoanalytical approach. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, v.2, n.2, p.209-240, 1996.
- PETERS, T. J. & WATERMAN, R. H. *In search of excellence*. New York: Harper & Brown, 1982.
- QUINTÃO, A. S. F. *Jornalismo Econômico no Brasil: Depois de 1964*. Rio de Janeiro: Editora Agir, 1987.
- ROBERTS, W. *Leadership secrets of Attila the Hun*. New York: Pocket Books, 1987.
- ROBERTS, W. *Make it so: Leadership lessons from Star Trek the Next Generation*. New York: Pocket Books, 1995.

SENNET, R. *A corrosão do caráter. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SMIRCICH, L. & MORGAN, G. Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.18, n.3, p. 257-273, 1982.

*THE ECONOMIST*. Here is the News. July, p. 13-14, 1998.

TRAGTENBERG, M. *Administração Poder e Ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

WOOD JR., T. *Organizações Espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.