

# Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos<sup>1</sup>

## Epistemological trip to the airport bookshops

Ana Paula Paes de Paula\*

Thomaz Wood Jr.\*\*

### Resumo

Neste artigo, procuramos contribuir para a compreensão do fenômeno da literatura de *pop-management* no Brasil. Tal literatura compreende livros e revistas produzidos pela mídia de negócios para consumo rápido dos leitores. Ela tem papel relevante na disseminação de novas idéias e práticas gerenciais. O presente estudo foca os livros populares de gestão. Baseia-se em entrevistas realizadas com editores de livros voltados para o público executivo e na análise de *best sellers* de gestão. Com base nos resultados, especulamos sobre a falta de livros de qualidade entre as leituras dos executivos e propomos algumas linhas de ação para fomentar a geração de conteúdo apropriado para tal público.

**Palavras-chave:** mídia de negócios; livros de gestão; cultura do *management*.

### Abstract

In this paper, we aim to contribute to the understanding of the phenomenon of pop-management literature in Brazil. This literature includes books and magazines produced by the business media for rapid consumption by readers. It plays an important role in the dissemination of new managerial ideas and practices. This study focuses on popular management books. It is supported by interviews with publishers and managing editors of books aimed to executives, and the analysis of management best-seller books. Based on our analysis, we speculate about the scarcity of books of good quality among the executive's readings and propose actions to promote the generation of appropriate content for executives.

**Keywords:** business media; management books; management culture.

## Introdução

### O fenômeno dos livros populares de gestão

Um simples passeio pelas livrarias dos aeroportos pode ser uma atividade reveladora sobre as leituras dos executivos. Nas abarrotadas estantes de livros de gestão encontraremos, sempre com destaque, as obras de gurus

consagrados – como Peter Drucker, Michael Porter e Stephen Covey – e os “segredos” de gerentes-heróis – como Bill Gates, Lou Gerstner e Jack Welch. Mas não faltarão, com exposição mais discreta, os livros de auto-ajuda empresarial, os “manuais” de liderança, as obras que associam personagens históricos com idéias de gestão e muitos outros de grau variado de exotismo.

<sup>1</sup> Esta pesquisa foi realizada com apoio do Núcleo de Pesquisas e Publicações (NPP), da FGV-EAESP.

\* Professora Titular do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Paulista e Pós-Doutoranda em Administração na EAESP-FGU.

Av. Nove de Julho, 2029 – 9º andar – São Paulo, SP – CEP 01313-902 – E-mail: appaula@uol.com.br

\*\* Professor da FGV-EAESP, Diretor e Editor da RAE.

Av. Nove de Julho, 2029 – 10º andar – São Paulo, SP – CEP 01313-902 – E-mail: twood@fgvsp.br

A mídia de negócios é um componente próspero e importante do campo do *management* (Micklethwait e Wooldridge, 1997). Além de livros, ela abrange publicações de revistas e jornais de negócios e gestão empresarial. Seu papel na disseminação e legitimação de novas idéias e práticas gerenciais é relevante e sua influência sobre a agenda dos executivos não deve ser menosprezada.

No decorrer da década de 1990, as livrarias expandiram sua seção de negócios e o mercado editorial sofreu notável aquecimento, com lançamentos freqüentes de produtos orientados ao público executivo. Segundo vários autores (Jackson, 2001; Collins, 2000), a obra divisora de águas do fenômeno dos livros populares de gestão foi *In search of excellence* (Peters e Waterman, 1982). Lançada num momento em que a indústria norte-americana sentia-se ameaçada pelo avanço de produtos japoneses, a obra resgatava a auto-estima norte-americana e mostrava como muitas empresas dos Estados Unidos continuavam sendo referências mundiais de gestão.

*In search of excellence* deu impulso e nova dimensão à atividade de transmitir novidades gerenciais. O sucesso da obra fomentou palestras, visitas a empresas “excelentes”, pacotes de consultoria e muitos, muitos outros livros. O que era, há 20 anos, um modesto nicho de mercado deu origem a editoras especializadas, empresas voltadas para eventos corporativos e acelerou o crescimento de um ramo inteiro de consultoria.

Com o tempo, a produção de livros de gestão voltados para executivos se desdobrou em diferentes grupos e estilos, como os citados na abertura deste texto. Aos autores, não faltou criatividade para associar as “novidades” do *management* a figuras históricas – como Átila, Shakespeare ou Jesus –, a seriados da TV – como Star Trek – e até a personagens infantis – como Winnie, the Pooh.

Ainda que as idéias veiculadas pelos livros populares de gestão sejam constantemente objeto de crítica quanto ao conteúdo e consistência, isso não parece constituir barreira para tornar alguns deles grandes *best sellers*. Também neste aspecto, *In search of excellence* é exemplar, pois seu conteúdo deixa a desejar no que se refere à objetividade, consistência e validade empírica (Collins, 2000; Guest, 1992). Em entrevista à revista *Fast Company*, o próprio Tom Peters (2001) declarou que o livro era um projeto de “segunda categoria” e que os autores chegaram a falsear algumas informações.

Se o avanço dos livros populares de gestão sobre o público executivo é por si só um fenômeno digno de

investigação, ainda mais notável é a sua disseminação entre professores e pesquisadores. De fato, nas disciplinas de recursos humanos, estratégia e marketing, assim como em trabalhos acadêmicos apresentados em eventos científicos, é comum encontrar os mesmos autores presentes nas estantes dos aeroportos e nas mesas dos executivos.

Por outro lado, apesar do inegável interesse como objeto de pesquisa, a mídia popular de gestão tem tido relativamente pouca atenção por parte de pesquisadores. Significativamente, foram dois jornalistas da revista britânica *The Economist* – Micklethwait e Wooldridge (1997) – que fomentaram a discussão. Em um livro interessante e revelador – *Os bruxos da administração* – estes dois autores investigaram o surgimento dos *best sellers* de negócios no mundo anglo-saxão na década de 1980, destacando seu papel na evolução do que denominaram “indústria do *management*”. Entre os acadêmicos, Furusten (1999) e Epstein (2001) também realizaram investigações sobre os livros de gestão, revelando suas características e apontando sua influência na formação e consolidação do ideário gerencial.

## Objetivo e estrutura

No presente artigo, nosso principal objetivo é contribuir para a compreensão do fenômeno da literatura de *pop-management* no Brasil. O presente estudo foca especificamente os livros populares de gestão. Para isso, realizamos uma pesquisa de campo e procuramos identificar quem produz tais obras, quais seus objetivos e princípios de trabalho e qual seu *modus operandi*. Procuramos ainda identificar e analisar obras exemplares do fenômeno.

Este trabalho está organizado em três seções, além desta introdução. Na próxima seção, resumiremos e comentaremos as principais pesquisas realizadas sobre o tema e realizamos uma breve discussão sobre o mercado editorial na área de negócios e gestão. Na seção seguinte, apresentamos e discutimos as informações obtidas nas entrevistas. Também analisamos os *best sellers* apontados pelos entrevistados e examinamos os livros resenhados na mídia de negócios e as listas de livros mais vendidos. Na seção final, especulamos sobre a falta de livros de qualidade entre as leituras dos executivos e propomos algumas linhas de ação para fomentar a geração de conteúdo apropriado para tal público.

### **A retórica do *management***

Segundo Bendix (1956) e Pattison (1997), o *management* é conduzido por uma “elite social”, que emprega uma retórica específica e administra os recursos organizacionais de forma que sejam facilitadas suas atividades e objetivos. Neste contexto, os “gurus” (e seus livros) desempenham um papel destacado (Collins, 2000): eles provêm os gerentes com elementos que auxiliam na explicação e justificação de suas condutas.

Nas últimas décadas, a retórica do *management* foi disseminada pela mídia de negócios, por meio das revistas e dos jornais de negócios e dos livros de gestão (Jackson, 2001, 1996; Collins, 2000; Wood Jr, 2001, 1997; Burnes, 1998; Micklethwait e Wooldridge, 1997; Huczynski, 1993).

Podemos definir os princípios de sustentação da retórica do *management* da seguinte forma: primeiro, uma firme crença na capacidade das técnicas de gestão de moldar os destinos organizacionais; segundo, o culto da excelência, que promove a superação contínua de metas e limites; e terceiro, uma visão marcadamente instrumental da atividade gerencial.

O “sistema” que gera, dissemina e renova a retórica do *management* compreende múltiplos agentes “produtores” e “consumidores”, com alguns deles presentes em ambos os grupos. No primeiro grupo estão os geradores de conteúdo: jornalistas, autores de livros (inclusive gurus), executivos, *ghostwriters* e pesquisadores. No segundo grupo estão os leitores: executivos, consultores, estudantes, professores e pesquisadores.

Como observamos anteriormente, os “gurus” (e seus livros) têm papel de destaque na constante atualização da retórica do *management*, adaptando-a às circunstâncias (por meio de novas idéias e modas gerenciais), porém mantendo uma certa estabilidade (Tragtenberg, 1974). Tal estabilidade na mudança pode ser comprovada por meio da análise de textos de gestão publicados entre os anos 60 e 90 (Boltanski e Chiapello, 1999). Por exemplo: na década de 1960, ocorreu um movimento pelo aumento da descentralização e do poder discricionário dos administradores, bem como uma crítica à burocracia. Na década de 1990, este movimento foi retomado e o discurso se adaptou aos imperativos da excelência e da flexibilização. Assim, mudam os rótulos, porém conservam-se os princípios e, em certa medida, os conteúdos.

### **A produção e o consumo industrial de *best sellers***

De maneira geral, escrever livros constitui-se por muito tempo em uma atividade pessoal, descentralizada, relativamente improvisada e realizada por pessoas afeccionadas por seu trabalho e apreciadoras de sua autonomia; um trabalho geralmente associado a pequenas estruturas, que operam de forma quase artesanal (Epstein, 2001).

Nos últimos 10 ou 15 anos, entretanto, a produção evoluiu deste estágio quase artesanal para um estágio industrial. Do lado da oferta, ocorreu intenso processo de “profissionalização”, que resultou no tratamento do livro como um produto de consumo destinado a gerar lucro. Tal processo levou ao aumento do número de títulos, à redução do ciclo de vida e à supervalorização dos *best sellers*. Do lado da demanda, houve um aumento considerável da procura por títulos populares e obras de autoajuda, cuja fórmula passou a ser emulada pelos autores dos livros populares de gestão (Jackson, 2001; Clark and Greatbatch, 2001; Furusten, 1999).

### **Livros populares de gestão**

Definimos livro popular de gestão como um texto produzido por um agente do campo do *management* – consultor, guru, jornalista, professor ou executivo – com a finalidade de difundir suas idéias em grande escala e legitimar seu papel de produtor ou disseminador do conhecimento em gestão empresarial. Tais “produtos” fazem parte da literatura de *pop-management*, publicações da área de negócios produzidas, comercializadas e consumidas em ciclos curtos, com forte orientação para o mercado.

O estudo de Clark e Greatbatch (2001) sobre os *best sellers* de gestão empresarial revela a lógica e o “modo de produção” dessas obras. Um livro popular de gestão é comumente associado a uma estratégia maior de marketing pessoal – de um aspirante a guru, de um guru já consagrado ou de um executivo ambicioso, por exemplo – ou de marketing institucional – de uma empresa de consultoria que pretende lançar um novo produto, por exemplo. Sua produção comumente envolve estudos de mercado, apoio de *ghostwriters* e planos detalhados de divulgação. O foco é sempre garantir um alto volume de vendas e máximo retorno sobre o investimento.

Em seu estudo sobre o mesmo tema, Furusten (1999) afirma que muitos livros populares de gestão são desenvolvidos a partir da padronização dos conceitos, modelos e métodos de trabalho comercializados pelas empresas de

consultorias. O pesquisador ainda comprovou que há um claro predomínio dos conceitos e padrões norte-americanos de *management* nos conteúdos dos livros populares de gestão.

Nas entrevistas realizadas por Clark e Greatbatch, (2001), alguns editores confessaram que tais livros “não são escritos para serem lidos”. Explica-se: para atingir grandes volumes de vendas, eles precisam ser sedutores por motivos que vão além do conteúdo. Significativamente, muitos autores admitem que apenas fornecem *insights* e idéias que são posteriormente desenvolvidos por *ghostwriters*. Isto de certa forma explica os problemas de consistência nas obras: muitos textos são exclusivamente baseados em opiniões ou experiências pessoais e têm escassa fundamentação teórica ou base empírica.

De acordo com Larry Cummings (citado por Pierce e Newstrom, 2001), os *best-sellers* de gestão oferecem muito pouco no que se refere ao conhecimento generalizável para a prática gerencial. Nada disso, como afirmamos anteriormente, parece impedir a presença nas listas dos mais vendidos.

Se, pelo lado da oferta, o livro popular de gestão é um produto cuja “embalagem” (nome do autor e imagens e conceitos associados) vale mais que o conteúdo (a consistência e aplicabilidade do texto), pelo lado da demanda o significado ou a razão da compra nem sempre tem relação direta com a leitura. Muitos livros de gestão parecem destinados a decorar estantes. Raramente são abertos. Outros livros são objeto de leitura dinâmica, ou de leituras que se restringem à orelha e ao capítulo introdutório. Preenchem, assim, o *décor* corporativo e as conversas dos executivos.

## Pesquisa de campo

### Objetivos e metodologia

A pesquisa de campo, a análise de dados e a preparação do relatório de pesquisa foram realizadas entre março e outubro de 2001. O objetivo foi descrever o perfil das editoras voltadas para o público executivo e as características dos livros populares de gestão no Brasil, como subsídio para compreender a produção e o consumo de livros populares de gestão no país.

O trabalho foi dividido em três frentes: (1) entrevistas com profissionais das principais editoras locais; (2) análise dos *best sellers* e (3) análise de padrões entre os livros resenhados nas revistas populares de gestão e nas listas de livros mais vendidos.

Na primeira frente, entrevistamos profissionais ligados às três principais editoras com atuação no segmento de livros de negócios no Brasil: Makron Books, Campus e Negócio. Optamos por uma abordagem qualitativa e utilizamos um roteiro semi-estruturado, com perguntas abertas. Os principais pontos abordados nas entrevistas foram os seguintes: histórico e perfil da editora, orientação mercadológica, *modus operandi*, visão sobre os leitores e sobre as perspectivas de mercado. Entrevistamos dois profissionais em cada organização, ambos com responsabilidade editorial. As entrevistas tiveram duração aproximada de 90 minutos e foram gravadas. Numa etapa posterior, realizamos a transcrição seletiva dos depoimentos, tendo como base o roteiro inicial.

Para a segunda frente, solicitamos aos entrevistados que indicassem o livro de gestão mais vendido por suas respectivas editoras no ano de 2000. Posteriormente, analisamos o conteúdo destas obras.

Na terceira frente, avaliamos as resenhas de livros publicadas pelas revistas *Exame* e *Você S.A.* em 2000 e identificamos os livros indicados nas listas dos mais vendidos da revista *Exame* no mesmo período.

### As editoras Makron, Campus e Negócio

O quadro 1 apresenta um sumário das características das editoras que participaram da pesquisa. Em seguida, apresentamos os principais aspectos coletados durante as entrevistas.

#### *Makron Books*

A editora McGraw-Hill (nome anterior da Makron Books) entrou no mercado de livros de negócios no Brasil por meio da publicação *Marketing de Guerra*, de Al Ries. Em virtude do sucesso conseguido, continuou editando livros de negócios, sempre acompanhando as novidades do mercado.

Em 1990, tornou-se empresa independente e passou a se chamar Makron Books. Dez anos mais tarde, em 2000, a Makron Books foi incorporada à Pearson Education, um grupo inglês que é responsável pelo Financial Times, pela Longman (dedicada ao ensino de inglês), pela Addison Wesley e pela Prentice Hall.

Os livros de negócios da Makron Books se dirigem a três tipos de público corporativo. Segundo um exemplo citado pelo editor-chefe, um livro sobre liderança pode se direcionar para os executivos que tomam decisões e “pensam” a empresa (nível estratégico), para os gerentes (nível tático) e para os funcionários de linha de frente

**Quadro 1. Características das editoras que participaram da pesquisa**

	Makron	Campus	Negócio
Criação	Em 1984, como <i>McGraw-Hill</i> ; em 1990, passa a se chamar <i>Makron Books</i> ; em 2000 foi adquirida pela <i>Pearson Education</i>	Em 1976	Em 1996; em 2002 foi adquirida pela Campus
Linha editorial	Foco em livros de gestão e informática	Foco em livros de informática, livros-texto, obras de negócios e de interesse geral	Foco nos diversos temas da administração: marketing, finanças, recursos humanos, gestão, estratégia etc.
Público-alvo	"Executivos de todos os níveis, empreendedores e consultores, interessados em informações úteis e estruturadas para resolução de problemas pessoais e profissionais e também das empresas que eles dirigem ou das quais eles são proprietários"	"Programadores e profissionais leigos; universitários na área de informática, administração e economia; mídia e alta gerência"	"Mídia e alta gerência"

(nível operacional), que vêem a questão da liderança de "baixo para cima".

Ainda segundo o editor-chefe, os compradores de livros de negócios efetivamente lêem os livros que compram, mas lêem muito mais do que têm oportunidade de praticar, pois a realidade impõe barreiras às mudanças e à implementação dos conteúdos aprendidos. Este entrevistado acredita que os livros são de fato lidos, porque são comentados pelos leitores nas feiras e eventos de *management*. Porém, observa que o leitor brasileiro gosta de textos que contenham casos práticos e histórias; ou seja, analogias com a vida ou negócios reais. De acordo com seu depoimento, um livro de negócios de sucesso vende entre 2.000 e 3.000 exemplares.

Entre as publicações na área de negócios da Makron, 60% são obras traduzidas e 40% são obras nacionais. Entre os títulos nacionais, como geralmente os autores têm os textos já prontos, a intervenção da editora se dá pela seleção, pela avaliação de conteúdo e por eventuais sugestões de alterações.

No que se refere ao perfil dos livros, o editor-chefe observa uma distinção entre os livros do tipo *how to* (como fazer) e uma demanda por analogias, casos práticos, exemplos e histórias. Os livros da auto-ajuda empresarial, por outro lado, apresentam conteúdo "comportamental", "filosófico" ou mesmo "espiritual", como as obras de Lair Ribeiro e Roberto Shiniashiki.

O mesmo entrevistado acredita que o mercado de livros de negócios está em crise, pois "falta assunto para se publicar": estaríamos com isso diante de um momento

marcado pela repetição de temas e pela ausência de novidades. Outra dimensão da crise seria a crescente insatisfação com os manuais em uso nas universidades, como os inúmeros títulos de Idalberto Chiavenato. A resposta seria a geração de obras mais focadas na realidade brasileira.

#### *Editora Campus*

Como a Makron Books, a Editora Campus também atua fora do segmento de livros de negócios: iniciou sua atuação neste mercado publicando livros-texto; mais tarde passou também a publicar livros de negócios para executivos. A Campus é hoje líder no segmento de livros de negócios, à frente da Negócio (pouco após o término da pesquisa de campo a Negócio foi incorporada à própria Campus), Makron, Futura e Qualitymark.

No segmento dos livros de negócios, as obras são classificadas em séries: *Harvard business review*, *Harvard compacta*, *MBA*, *MBA compacta*, livros para *dummies* e outras. Há também uma classificação por área de conhecimento: marketing, contabilidade, gestão e outras. Entre as séries, há um esforço de diferenciação, que se manifesta pela identidade visual, pelo conteúdo e pelo preço. Algumas séries são mais caras e voltadas para o público acadêmico; outras são mais baratas, apresentam tratamento mais superficial dos temas e são mais instrumentais, sendo direcionadas para o público executivo.

A proporção entre títulos nacionais e estrangeiros publicados na área de negócios mostra uma predominância dos autores estrangeiros: 80% contra 20%.

No caso dos títulos estrangeiros, a capa, a diagramação e o papel são definidos pela editora. Ocorrem também algumas interferências no conteúdo, com a adaptação dos dados e a inserção de exemplos brasileiros.

No que se refere ao desenvolvimento de livros-texto por autores nacionais, a editora interfere no processo, pois desenvolve a visão do mercado, mapeia a concorrência na disciplina e procura as lacunas a serem preenchidas. Segundo um dos entrevistados, apesar de existirem os grandes clássicos, a preferência nas universidades é cada vez mais por autores nacionais, pois eles conhecem melhor nossa realidade:

“Já há uma confiança de que o autor nacional é melhor do que o estrangeiro, pois está lidando com a realidade brasileira. O Porter, o Drucker e o Kotler acrescentam, mas estão examinando a realidade deles, usam *cases* e exemplos norte-americanos. Isto tudo é ilustrativo e até acontece por aqui, mas é diferente se você cria um *case* brasileiro.”

Segundo um dos entrevistados, a modificação visual dos livros de negócios é importante, pois o público brasileiro é atraído por capas “mais coloridas, divertidas e charmosas”. No Brasil, a diagramação também é diferente: o tamanho das letras é maior, bem como as entrelinhas, pois “o brasileiro se cansa da leitura se ela é muito densa”. Ainda segundo um dos entrevistados:

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

### *Negócio Editora*

A Negócio iniciou suas atividades com foco em livros de negócios e administração. Mais tarde expandiu sua linha editorial, criando em 1998 o selo Allegro. Em 2001, antes de sua compra pela Campus, a editora havia publicado 65 títulos: 50 pela Negócio e 15 pela Allegro. Segundo um dos entrevistados, tanto pelos preços, como pelo posicionamento gráfico, seus livros são mais elaborados que os concorrentes, o que constitui elemento de diferenciação.

O primeiro livro lançado pela Negócio foi *Um pavão na terra dos pingüins*, uma fábula corporativa que não experimentou de início grande sucesso, mas que hoje caminha para a quarta edição. Os primeiros *best sellers* da editora foram *Elegância*, um livro com dicas para os executivos se vestirem e *Ah! Se eu soubesse...*, uma coletânea sobre o que as pessoas bem-sucedidas gostariam de ter sabido há 25 anos.

No que se refere às demandas dos leitores, um dos entrevistados acredita que o público tem uma visão completamente errada dos livros, pois tenta colocá-los em competição com as mídias eletrônicas e cobra deles mais do que eles podem realmente oferecer:

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

Na Negócio, 60% dos títulos são estrangeiros e 40% nacionais. Dos 40% nacionais, cerca de 70% passaram por um processo de aperfeiçoamento editorial.

Na visão do editor-chefe, é difícil encontrar bons autores na área de negócios ou mesmo pessoas qualificadas para dar suporte ao desenvolvimento deste tipo de livro, pois a maioria prefere dedicar-se a outras atividades nas quais a remuneração é mais atraente. Por outro lado, é difícil interferir no conteúdo de um livro, pois é preciso “lidar com o ego do escritor”. Com isso, embora haja demanda por conteúdo local, adaptado à nossa realidade e cultura, mantém-se alto o percentual de títulos estrangeiros no *portfolio* da editora.

O editor-chefe da Negócio também considera que o ciclo de vida dos livros de negócios é “quase instantâneo”: dificilmente um livro deste segmento continua vendendo depois de um ano. Em relação ao porte do mercado e ao limite de vendas, este entrevistado acredita que seria possível atrair mais leitores reduzindo a complexidade dos conteúdos, mas reconhece que é difícil chegar a um produto satisfatório e equilibrado. Cita como exemplo a série de livros de *management* da *Folha de S. Paulo*, que são ricamente ilustrados e têm conteúdos simples, similares aos de uma revista, e pergunta a si mesmo:

“Eu não consigo ir para um nível tão baixo quanto isto, mas não consigo fazer uma coisa melhor! Será que tem este desejo do público de algo intermediário ou não?”

### **Os *best sellers* de cada editora**

Tomando como referências, primeiro, as definições de literatura de *pop-management* e de livros populares de gestão apresentadas anteriormente, e segundo, as

indicações dos entrevistados, analisamos os *best sellers* das editoras.

Os livros mais vendidos em 2000 em cada uma das editoras pesquisadas foram os seguintes:

- *Clientes.com* – Makron Books;
- *Pai rico, pai pobre* – Editora Campus;
- *Ah, se eu soubesse...* – Negócio Editora.

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

*Clientes.com: como criar uma estratégia empresarial para a Internet que proporcione lucros reais*, de Patricia B. Seybold, vem ao encontro da tendência observada durante o ano 2000 de privilegiar o tema *e-business*. O livro é baseado em “cinco passos para o sucesso no comércio eletrônico”, que mostram ao leitor como criar uma estratégia de negócios, e “oito fatores críticos de sucesso”, baseados em casos reais. A linguagem é simples e direta: a autora emprega a primeira pessoa, utiliza com frequência o pronome “você”, direcionando perguntas ao leitor, e cria sempre a impressão de um diálogo aberto.

*Pai rico, pai pobre* é quase um romance, como alguns outros *best sellers* de gestão. Robert Kiyosaki, um dos autores, baseia-se em sua própria experiência para escrever o livro, observando que teve dois pais: um verdadeiro, professor universitário e “pobre”, e um “pos-tiço”, pai de um amigo de infância, empreendedor e “rico”. Os autores dividem com os leitores as lições do “pai rico”. O principal argumento é que o sucesso financeiro não depende de formação acadêmica e emprego, mas de esperteza e senso de oportunidade. O enfoque ultra-liberal e individualista é notável: há críticas ao pagamento de impostos, que são retratados como encargos da classe média, “já que os ricos têm poder e conhecem os mecanismos para se livrar deles”. Abundam referências positivas à eficácia de seminários e livros de gestão na tomada de decisões financeiras.

*Ah, se eu soubesse...*, de Richard Edler, é um livro composto de frases e pensamentos de pessoas “bem-sucedidas”, declarando o que elas gostariam de ter sabido 25 anos atrás. O livro tem um conteúdo bastante simples, pode ser lido em pouquíssimo tempo e retomado sempre que o leitor considerar conveniente. Parece seguir a receita “minutos de sabedoria”: pode ser aberto ao acaso para trazer ao leitor um pensamento, uma orientação ou um conselho. O sucesso do livro foi tão grande que

recentemente foi lançando o *Ah, se eu soubesse... – Brasil*, com pensamentos de profissionais brasileiros bem-sucedidos.

## Os livros resenhados e as listas de livros mais vendidos

A análise dos títulos resenhados nas revistas *Você S.A.* e *Exame* e da lista dos livros mais vendidos da revista *Exame* confirma a tendência de disseminação da literatura de *pop-management*.

Na seção “Livros” da revista *Exame*, em 2000, foram resenhados 56 títulos. Deste total, 57% podem ser classificados como livros populares de gestão. Na *Você S.A.*, no mesmo período, entre os 12 títulos analisados na seção “Livro do mês”, 10 eram livros populares de gestão. Na seção “Para ler e aproveitar”, na mesma revista, foram comentados 16 títulos: 10 eram livros populares de gestão e 3 poderiam ser enquadrados na categoria de auto-ajuda.

Na lista dos livros mais vendidos, publicada pela revista *Exame*, verificamos que os títulos participantes da lista sofrem mudanças constantes, provavelmente em razão do esforço de lançamento e de divulgação e à dinâmica da demanda. No caso dos livros sobre *e-business* – *Clientes.com* e *Como vender seu peixe na Internet*, por exemplo – as resenhas na seção “Livros” do número 713 da revista foram seguidas pela permanência do livro resenhado na lista dos mais vendidos por várias quinzenas. Já o livro *Pai rico, pai pobre*, que foi resenhado no número 720 da revista, apareceu em primeiro lugar na lista no número 721 e permaneceu entre os cinco mais vendidos até o final do ano 2000.

A lista de livros mais vendidos é dividida em duas categorias. Na categoria de “Economia e Negócios”, o guru Philip Kotler permaneceu como líder absoluto: *Marketing para o século XXI* manteve-se 24 quinzenas na lista e *Administração de marketing* esteve 16 quinzenas na lista. Outro destaque foi *A arte da guerra*, de Sun Tzu, que também permaneceu 16 quinzenas na lista. Na categoria “Carreira e vida e executiva”, a liderança ficou para *Ah! Se eu soubesse...*, de Richard Adler, que permaneceu 23 quinzenas na lista. Em seguida destacaram-se: *Socorro! Preciso de motivação*, de Luiz Marins Filho – 14 quinzenas na lista, *Seu futuro financeiro*, de Louis Frankenberg – 13 quinzenas na lista, *Gestão de sonhos: lições de Amyr Klink para o trabalho e a vida pessoal*, de Sérgio de Almeida – 11 quinzenas na lista, e *Pai rico, pai pobre*, de Robert Kiyosaki e Sharon Lechter – 8 quinzenas consecutivas na lista, logo após o seu lançamento.

A análise da lista dos mais vendidos revela três grupos de livros: primeiro, livros sobre tendências e técnicas de gestão; segundo, livros sobre relações humanas e comportamento no trabalho; e terceiro, livros sobre finanças pessoais.

No grupo de tendências e técnicas de gestão, constatou-se que, em 2000, os lançamentos de livros se concentraram nos seguintes temas: *e-business*, nova economia e marketing.

No grupo das relações humanas e comportamento, observou-se que muitos títulos foram lançados, mas poucos conseguiram se manter por muito tempo na lista dos mais vendidos. Assim, as variações, em termos de presença na lista, na categoria de “Carreira e Vida Executiva” são bem maiores do que em “Economia e Negócios”. Vários títulos apareceram apenas uma vez e, em seguida, saíram da lista.

O grupo das finanças pessoais é mais recente, mas vem conquistando uma fatia cada vez maior de público. Os primeiros sinais de demanda por este tema foram notados após o lançamento dos livros *Seu futuro financeiro*, de Louis Frankenberg, e *Pai rico, pai pobre*, de Robert Kiyosaki e Sharon Lechter. Este último deu origem a uma série, com: *Filho rico, filho vencedor* e *Independência financeira: o guia do pai rico*.

Pode-se tomar como hipótese que o mercado brasileiro acompanha (ou mimetiza), com algum atraso, o mercado norte-americano, no qual tais temas vêm se desenvolvendo há algum tempo. Tal comportamento pode ser parcialmente explicado pelas ligações entre produtores locais e estrangeiros de conteúdo: editores de livros e jornalistas acompanham os lançamentos estrangeiros, procurando sempre identificar produtos que possam agradar ao público brasileiro.

## Conclusão

### Discussão

Neste estudo, definimos livro popular de gestão como um texto produzido por um agente do campo do *management* – consultor, guru, jornalista, professor ou executivo – com a finalidade de difundir suas idéias em grande escala e legitimar seu papel de produtor ou disseminador do conhecimento em gestão empresarial. Consideramos ainda que tais textos fazem parte da literatura de *pop-management*, que compreende publicações da área de negócios produzidos, comercializados e consumidos em “regime de *fast-food*”.

Nossa investigação revelou que, assim como nos Estados Unidos e em outros países, também no Brasil é crescente a oferta e a demanda por livros populares de gestão. Nas editoras Campus, Makron e Negócio, as principais do Brasil à época de realização da pesquisa, os entrevistados mencionaram o gosto dos consumidores por textos de fácil leitura e forte apelo visual, além da identificação do público com histórias ficcionais e metáforas. Significativamente, vários entrevistados apontaram as revistas como grandes concorrentes dos livros. Confirmando tal visão, constatamos a maciça presença de livros populares de gestão entre os mais vendidos e entre os mais resenhados pelas duas principais revistas de negócios do país.

Entretanto, as entrevistas também revelam três pontos de atenção que podem indicar tendências ou possibilidades de mudanças: primeiro, a menção ao aparente esgotamento dos temas e fórmulas de sucesso; segundo, o reconhecimento da demanda por textos voltados para o contexto brasileiro; e terceiro, o comentário sobre o descontentamento com o conteúdo utilizado nos cursos de administração.

Portanto, embora não possamos duvidar que a literatura popular de gestão continue por bom tempo a constituir o *mainstream* da produção de conteúdo em negócios, devemos reconhecer a existência de uma demanda não plenamente atendida, por material mais consistente e por conteúdo voltado para a realidade brasileira.

Devemos, porém, aceitar que apenas o lado da demanda não é suficiente para garantir o fomento de uma literatura de gestão consistente e relevante para a prática empresarial local. De fato, durante as entrevistas transpareceu certa frustração entre os entrevistados, motivada pela dificuldade de obter conteúdo local e obras de qualidade que atendam às expectativas e necessidades do leitor brasileiro.

A questão que deve então ser colocada é a seguinte: por que não conseguimos no Brasil gerar conteúdo adequado às nossas necessidades? Ou, mais especificamente: por que não são os pesquisadores brasileiros capazes de prover tal conteúdo? Ainda que parte considerável da comunidade acadêmica se volte para questões de desenvolvimento teórico e, portanto, com certa distância da prática gerencial, o que impediria que parte destes pesquisadores, parte de seu tempo, se dedicasse à produção de livros e artigos voltados para a prática gerencial?

Embora não nos atrevamos a estabelecer um diagnóstico definitivo, algumas hipóteses e “provocações” podem ser lançadas.



A primeira hipótese é que nos faltam competências para a geração de conteúdo e para a preparação de textos em estilo adequado ao público executivo. Considerável parte dos pesquisadores brasileiros tem escassa experiência empresarial. Sua prática profissional se concentra em aulas e (alguma) pesquisa. O contato com empresas, quando ocorre, costuma ser pontual. Falta-lhes, portanto, visão adequada sobre os problemas e desafios enfrentados na “linha de frente” da vida organizacional. Adicionalmente, falta-lhes capacidade para expressar suas idéias de forma clara e atraente. Mesmo os textos acadêmicos, voltados para outros pesquisadores, apresentam problemas de lógica e clareza. Tal restrição, quando levada ao universo corporativo, torna sua produção ainda mais inapropriada.

A segunda hipótese é que nos falta uma agenda. O campo brasileiro do *management*, tanto em termos da prática gerencial como em termos da geração de conhecimento, sofre forte influência norte-americana. Copiamos e mimetizamos conceitos, nem sempre com as adaptações necessárias. Não temos uma agenda própria de pesquisa, voltada para a realidade e os problemas locais de gestão. Embora o ambiente empresarial e o contexto de trabalho de nossas organizações sejam complexos e ricos, pouco nos debruçamos sobre eles e, quando o fazemos, costumamos usar “lentes estrangeiras” e reproduzir trabalhos feitos no exterior tendo como objeto grandes empresas locais (Bertero, Caldas e Wood, 1999).

A terceira hipótese é que nos falta vontade política. A comunidade de pesquisa em gestão no Brasil experimentou notável crescimento. Isto pode ser notado pelo crescimento dos eventos e das revistas acadêmicas. Porém, a comunidade cresceu apartada de seu objeto e voltada para si mesma. Pode-se afirmar que ela sente bastar a si própria. O vigoroso crescimento dos programas e a demanda por professores e pesquisadores, de um lado, e a ausência de pressão sobre a relevância da produção científica, de outro, contribuem para a geração de uma comunidade autocentrada e pouco motivada a mudar seus rumos.

Convém mencionar que a questão aqui discutida não é exclusivamente local. Em artigo recente, Ford *et al.* (2003) analisam questão similar nos Estados Unidos, país onde a comunidade acadêmica em *management* vive permanente crise de isolamento e relevância. Lá, a pressão por mudança parece vir da constatação do avanço das iniciativas de *pop-management*, incluindo eventos corporativos, livros e revistas, e da falta de destaque que a academia tem no “mundo externo”.

Ford *et al.* acreditam que a comunidade acadêmica é capaz de gerar “pesquisas exemplares” para a prática gerencial, e que de fato ela o tem feito, ainda que em quantidade insuficiente. Os autores propõem uma “agenda de mudança”, sugerindo a aproximação das comunidades acadêmica e corporativa e a criação de mecanismos institucionais de incentivo à produção de conhecimento voltado para a prática gerencial.

Acreditamos que, adequadamente adaptadas, tais recomendações poderiam constituir guia aplicável ao nosso contexto. Propomos, então, a seguir, algumas linhas de ação para estimular a geração local de conteúdo de qualidade para a prática gerencial:

- promover uma “cultura de cooperação” por meio de encontros entre executivos e pesquisadores. Tais encontros seriam patrocinados pelas empresas, universidades e associações profissionais. Com isso, também fomentariamos a aceitação das diferentes perspectivas que cada um tem dos problemas e desafios a serem enfrentados;
- estabelecer, nos principais centros de produção de conhecimento, uma agenda de pesquisa aplicada, a partir da análise dos principais desafios das organizações locais;
- incentivar a pesquisa aplicada, que interessa às empresas e aos executivos, enfatizando a perspectiva crítica, a possibilidade de generalização, a aplicabilidade e a clareza;
- promover a realização de avaliações de longo prazo sobre as novas práticas gerenciais, garantindo-se o suporte institucional necessário a tais estudos;
- aumentar o rigor em relação à aceitação de artigos de base empírica, valorizando-se a capacidade de generalização, o rigor científico e a relevância;
- promover a visão crítica e a perspectiva local nos diversos *outlets* brasileiros, criando espaço nas revistas e eventos acadêmicos para a discussão e a publicação de trabalhos de aplicação prática.

Acreditamos que tal agenda poderia ser aperfeiçoada e levada a cabo em âmbito nacional, buscando superar a distância que ainda separa o ensino e a pesquisa em administração da prática administrativa. A literatura de *pop-management*, e os livros populares de gestão existem e prosperam em um vácuo de conhecimento e pela ausência de visões críticas, que poderiam ser supridos por pesquisadores comprometidos com a geração de reflexões e conteúdo adequados.

Não devemos nos iludir sobre uma reversão substancial do estado das coisas: os livros populares de gestão

e a literatura de *pop-management* continuarão a ocupar, por seu apelo comercial e seu aparato de sustentação, lugar de destaque nas livrarias de aeroportos e nas estantes dos executivos. Porém, boas chances há para que este espaço seja dividido com obras de contraponto, que estimulem visões menos açucaradas e maquiadas da vida organizacional.

### Futuras pesquisas

Consideramos que esta pesquisa apresenta várias possibilidades de desenvolvimento. Uma primeira possibilidade seria expandir seu escopo, incluindo outras editoras de livros de negócios, ou um número maior de livros da área. Tal alternativa permitiria elaborar um retrato ainda mais rico e esboçar com maior fidedignidade o objeto estudado. Uma segunda possibilidade seria avaliar o “lado da demanda”, ouvindo os leitores dos livros populares de gestão e analisando, a partir de sua ótica, o impacto deste tipo de literatura.

Desejamos que este artigo contribua para ampliar o debate sobre o fenômeno do *pop-management* e para incentivar o desenvolvimento de outras pesquisas, além de estimular a reflexão sobre a necessidade de mudanças na pesquisa em administração e no mercado editorial na área de negócios.

### Referências bibliográficas

- BENDIX, R. *Work and authority in industry: ideologies of management in the course of industrialization*. New York: Wiley, 1956.
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; E WOOD Jr., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para o debate local. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 3, n. 1, pp. 147-178, 1999.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard/NRF, 1999.
- BURNES, B. Recipes for organizational effectiveness: mad, bad or just dangerous to know? *Career Development International*, v. 3, n. 3, pp. 100-106, 1998.
- CLARK, T.; GREATBATCH, D. *Management fashion as collective action: the production of management best-selling books*. CEMP Conference on the Role of Media in the Consumption of Management Ideas in Europe, IESE, Barcelona, 2001.
- COLLINS, D. *Management fads and buzzwords: critical-practical perspectives*. London: Routledge, 2000.
- EPSTEIN, J. *Book business: publishing past present and future*. New York: W. W. Norton, 2001.
- FORD, E. W.; DUNCAN, W. J.; BEDEIAN, A. G. et al. Mitigating risks, visible hands, inevitable disasters, and soft variables: management research that matters to managers. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 1, pp. 46-60, 2003.
- FURUSTEN, S. *Popular management books: how they are made and what they mean for organizations*. Routledge, London/New York: 1999.
- GUEST, D. Right enough to be dangerously wrong: an analysis of the search of excellence phenomenon. In: SALAMAN, G. (ed.) *Human resource strategies*. London: Sage, 1992.
- HUCZYNSKI, A. *Management gurus. What makes them and how become one*. London: Routledge, 1993.
- JACKSON, B. G. Re-engineering the sense of self: the manager and the management guru. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 5, pp. 571-590, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Management gurus and management fashions: a dramatic inquiry*. London: Routledge, 2001.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *The witch doctors. What the management gurus are saying, and how to make sense of it*. London: Mandarin, 1997.
- PATTISON, S. *The faith of the managers. When management becomes religion*. London: Cassel, 1997.
- PETERS, T. J. Tom Peters' true confessions. *Fast Company*, n. 53, p. 78, 2001.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. In search of excellence. New York: Harper & Brown, 1982.
- PIERCE, J. L.; NEWSTROM, J. W. A estante do administrador: uma coletânea de leituras obrigatórias. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- TRAGTENBERG, M. Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática, 1974.
- WOOD Jr., T. Gurus, curandeiros e modismos gerenciais. Gestão empresarial mais leve que o ar. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. Organizações espetaculares. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.

Artigo recebido para publicação em 10/10/2003  
e aprovado em 17/11/2003