

# A MÍDIA ESPECIALIZADA E A CULTURA DO MANAGEMENT

Thomaz Wood Jr. \*  
Ana Paula Paes de Paula \*\*

## RESUMO

Neste artigo, procuramos contribuir para a caracterização e compreensão do fenômeno da literatura popular de gestão, que compreende livros e revistas produzidos pela mídia de negócios para consumo rápido dos leitores. Nós estudamos quatro revistas, sendo três produzidas no Brasil e uma internacional. Nosso objetivo é produzir um retrato sobre a orientação e o conteúdo deste tipo de literatura e mostrar que a mídia de negócios auxilia na popularização e legitimação da cultura do *management*. Para isto, utilizamos a Teoria da Convergência Simbólica e a Análise do Tema de Fantasia. Buscamos, assim, demonstrar que visões partilhadas em pequenos grupos sobre o *management* estão atingindo as organizações por meio da mídia de negócios, ajudando a consolidar a cultura do *management*.

## ABSTRACT

In this paper, we aim to contribute to the understanding of the phenomenon of popular management literature, which includes books and magazines produced by the business media for rapid consumption by readers. We studied four magazines: three published in Brazil and one published abroad. Our objective is to depict the general orientation and content of this literature and to show how the business media catalyses the popularization and legitimization of the management culture. As investigative approach, we employed the Theory of Symbolic Convergence and Fantasy Theme Analysis. In doing so, we seek to portray how shared visions, created and enacted in small groups, are disseminated by the business media and reach larger audiences in organizations, helping to foster the management culture.

\* Prof. FGV-EAESP

\*\* Prof<sup>a</sup> FACE/UFMG

## INTRODUÇÃO

### O FENÔMENO DA LITERATURA POPULAR DE GESTÃO

Durante as décadas de 1980 e 1990, a publicação de revistas e livros de negócios se transformou em um negócio próspero. O contexto, real ou imaginário, de turbulência e competição contribuiu para a geração de uma literatura voltada para as questões, ansiedades e dilemas dos profissionais da administração: a literatura de *pop-management*.

No que se refere ao conteúdo, as páginas dos livros e revistas populares de gestão são permeadas por padrões recorrentes: relatos de feitos heróicos de gerentes, exaltação de novas tecnologias gerenciais e conselhos para o sucesso profissional. A maior parte dessa literatura parece se basear nas opiniões de profissionais supostamente bem sucedidos e nas análises de consultores e “gurus” do *management*.

Significativamente, a literatura popular de gestão costuma ser usada como referência por gerentes, consultores, estudantes e mesmo pelos professores de administração. Por seu alcance e apelo popular, tal literatura vem desempenhando um papel importante na disseminação de novas idéias e tecnologias gerenciais, além de influenciar, podemos especular, a construção das agendas dos executivos e dos pesquisadores da administração. Adicionalmente, a literatura de *pop-management* também oferece, aos seus leitores, recursos cognitivos e discursivos para interpretação e racionalização de suas realidades.

De um modo geral, o fenômeno está relacionado com a disseminação da cultura do *management* a partir dos anos de 1980. Esse movimento ocorre simultaneamente às transformações no campo econômico e empresarial, derivadas da globalização e da flexibilização dos modelos de produção. Tais mudanças afetam a esfera ético-política, pois consolidam um novo conjunto de valores e comportamentos que sustentam a cultura do *management*. Esse novo código de conduta visa à eficiência e ao sucesso, e molda a linguagem e as atividades dos indivíduos e das organizações.

### OBJETIVOS E ESTRUTURA

Os estudos sobre a literatura de negócios e sua influência no ideário do *management* ainda são escassos, mas há algumas exceções que são úteis para mapear o fenômeno. Micklethwait e Wooldridge (1997), jornalistas da revista britânica *The Economist*, investigaram a emergência dos *best-sellers* de negócios no mundo anglo-saxônico durante a década de 1980, enfatizando a sua importância na evolução da indústria do *management*. Furusten (1999) realizou uma análise dos livros de gestão, revelando suas características e apontando suas influências na consolidação do ideário gerencial. Em uma pesquisa recente, Mazza e Alvarez (2000) evidenciaram o papel da imprensa popular italiana na produção e legitimação de idéias e práticas gerenciais.

Neste artigo, descrevemos e analisamos o fenômeno da literatura popular de gestão no Brasil. Nosso objetivo é contribuir para a caracterização e compreensão do fenômeno da literatura popular de gestão, produzindo um retrato sobre a orientação e o conteúdo desse tipo de literatura. Além disso, procuraremos demonstrar que a mídia de negócios auxilia na popularização e legitimação da cultura do *management*. Partindo de pequenos grupos, visões partilhadas sobre o *management* estão alcançando as organizações por meio dessa forma massificada de comunicação, alimentando um imaginário social específico.

O referencial teórico que utilizamos para analisar os dados é a Teoria da Convergência Simbólica, que procura explicar como os indivíduos partilham um envolvimento emocional e um comprometimento em relação a determinados símbo-

los, produzindo manifestações culturais. Recorremos ao criador dessa teoria e, também, ao método de Análise do Tema de Fantasia (ATF), Ernest Bormann (1972, 1983), que é um método de análise da retórica voltado para o entendimento dos fenômenos de convergência simbólica. Este tipo de análise sustenta que, ao partilharem uma fantasia ou crença, os indivíduos experimentam as mesmas emoções e desenvolvem as mesmas atitudes em relação à realidade que os circundam. O nosso objetivo é demonstrar que o sentimento comum quanto aos signos e objetos disseminados pela mídia de negócios vem ajudando a consolidar e reproduzir a cultura do *management*, construto que definimos em seguida.

Na primeira parte do artigo, apresentamos uma breve introdução à cultura do *management* e à indústria do *management*, categorias teóricas que nos serão úteis na análise realizada. Na segunda parte, apresentamos a metodologia utilizada na pesquisa sobre quatro revistas de grande circulação no país: três editadas no Brasil (*Exame*, *Você S.A.* e *HSM Management*) e uma internacional (*Harvard Business Review*). Na terceira parte, mostraremos os resultados do trabalho de campo realizado. Na quarta parte, discutimos os resultados encontrados e apresentaremos sugestões para futuras pesquisas.

## A CULTURA DO MANAGEMENT

Bendix (1956) foi um dos pioneiros no estudo da ideologia gerencial tendo realizado uma crítica da crescente preocupação dos gerentes em relação aos aspectos sócio-psicológicos do trabalho, devido ao poder de manipulação que isto representava. Segundo Barley e Gideon (1992), essa questão se insere no contexto de um discurso gerencial que vem sendo elaborado desde 1870, alternando-se em ondas de retórica normativa e racional: primeiro, melhoria industrial (1870-1900); segundo, administração científica (1900-1923); terceiro, capitalismo do bem-estar e relações humanas (1923-1955); quarto, racionalismo sistêmico (1955-1980); e quinto, cultura organizacional (1980-presente).

Ao longo do século XX, o mundo dos negócios e o *management* passaram a moldar nossa experiência social e cultural, invadindo progressivamente os domínios da ciência e tecnologia, arte e literatura. Segundo Deeks (1993), nossa cultura está se transformando em uma **cultura de negócios**, pois: primeiro, as instituições e organizações empresariais vêm exercendo grande influência na vida social; segundo, as posições de mais alto *status* social e prestígio estão sendo ocupadas por homens e mulheres de negócios; terceiro, as empresas vêm desempenhando um papel dominante no processo de socialização dos indivíduos, tanto no que se refere à educação, como na aquisição de habilidades e experiências; quarto, as mídias vêm transmitindo e reforçando os valores que estão sob a esfera de influência do mundo dos negócios; e quinto, os símbolos, a linguagem, as crenças e ideologias do mundo dos negócios estão invadindo a cultura, tanto do ponto de vista material, como intelectual e espiritual.

Os valores do mundo dos negócios se consolidaram no **movimento gerencialista**, que deriva do desenvolvimento da retórica gerencial, a partir do final do século XIX. Esse movimento floresceu e se consolidou nos anos 1980, principalmente na Inglaterra e nos Estados Unidos. Na Inglaterra, a cúpula do governo procurou transformar a cultura e psicologia de duas gerações para elevar os níveis de produtividade e de realização, nos campos da economia, da política, do governo, das artes e das ciências. O objetivo era responder ao avanço dos norte-americanos, alemães e japoneses no mercado internacional (ver HELLAS, 1991). Assim, durante o governo Thatcher, valores vitorianos – como o esforço e trabalho duro, além da motivação, a ambição criativa, a inovação, a excelência, a independência, a flexibilidade e a responsabilidade pessoal – foram resgatados e ajudaram a formar uma nova base de princípios (MORRIS, 1991).

De um modo geral, o gerencialismo se baseia nas seguintes crenças (ver POLLITT, 1990): primeiro, o progresso social ocorre por meio de contínuos aumentos na produtividade econômica; segundo, essa produtividade aumenta, principalmente, por meio

da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas de organização e informação; terceiro, a aplicação destas tecnologias se realiza por meio de uma força de trabalho disciplinada de acordo com o ideal da produtividade; quarto, o *management* desempenha um papel crucial no planejamento e na implementação das melhorias necessárias a esta produtividade; e quinto, os gerentes têm o “direito” de administrar.

Paralelamente, se desenvolveu nos Estados Unidos o **culto da excelência** (GAY, 1991) que promoveu entre os indivíduos uma imagem de autodeterminação no trabalho, induzindo-os a se tornarem empreendedores de si mesmos. Esse ideário alimentou o ufanismo da Era Reagan, além de abastecer o imaginário social com fantasias de oportunidade de progresso e crescimento baseados na iniciativa individual. O sucesso do livro de Tom Peters e Robert Waterman, *In search of excellence*, se insere neste contexto, pois a obra representa um movimento para posturas pró-ativas e um reconhecimento de que a “América ainda é capaz de grandes feitos”.

O culto da excelência também pode ser relacionado à **cultura do empreendedorismo** (ver HARVEY, 1996 [1989] e GAY, 1991), que engendra um código de valores e condutas no sentido de orientar a organização das atividades para garantir controle, eficiência e competitividade máximos. Uma vez que há uma estreita relação entre os valores e ações de cunho gerencialista e a reestruturação produtiva pós-fordista da economia “mundializada” (BAGGULLEY, 1991), o gerencialismo passou a representar as necessidades de empresas e governos, transcendendo, portanto, as matrizes histórico-culturais originais. Desenvolvido no contexto cultural da Inglaterra e dos Estados Unidos, o gerencialismo se espalhou pela Europa continental e pela América Latina.

A cultura dos negócios, o movimento gerencialista, o culto da excelência e a cultura do empreendedorismo são leituras possíveis para explicar a disseminação dos valores e práticas do *management*. De forma complementar, os autores deste artigo sugerem, a partir dessas leituras, que a força do movimento gerencialista vem criando um novo imaginário social: a **cultura do management**. Quando nos referimos à cultura do *management*, o fazemos no amplo sentido antropológico de um conjunto complexo de códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva e que se manifestam em todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, criações materiais, entre outros. Desta forma, vale ressaltar que não se trata aqui de utilizar o conceito de cultura organizacional, pois a cultura do *management* é aquela que permeia todas as organizações e se concretiza na produção de artefatos culturais como livros, revistas e outros objetos de consumo presentes e cultuados no mundo dos negócios.

Assim, a mídia de negócios tem uma participação decisiva, pois contribui para o desenvolvimento desta ideologia e retórica gerencial na medida em que auxilia na disseminação de idéias que estavam em voga nas diferentes fases do gerencialismo (BARLEY e GIDEON, 1992). Em síntese, a **cultura do management** pode ser definida como um conjunto de pressupostos compartilhados pelas organizações e, em larga medida, imbuída no tecido social. Tendo como base as discussões de Bendix (1956), Deeks (1993), Pollitt (1990), Gay (1991) e Harvey (1996 [1989]) sobre a ideologia gerencialista, podemos afirmar que esses pressupostos envolvem: primeiro, a crença numa sociedade de mercado livre; segundo, a visão do indivíduo como auto-empresendedor; terceiro, o culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo; quarto, o culto de símbolos e figuras emblemáticas, como “palavras de efeito” (inovação, sucesso, excelência) e “gerentes heróis”; e quinto, a crença em tecnologias gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizacionais.

Acompanhando o processo de racionalização, nos últimos 20 anos o *management* se organizou em torno de uma indústria emergente e bem sucedida, constituída por quatro pilares que se inter-relacionam e se reforçam mutuamente: as escolas de administração, as empresas de consultoria, os “gurus” do *management* e a mídia de negócios (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1997). De modo geral, esta indústria vem ditando os modismos administrativos e orientando as empresas e os indivíduos em suas ações e decisões. Nas últimas duas décadas, estes quatro pilares experimentaram um notável desenvolvimento no Brasil, como em outros países desenvolvidos e

emergentes, acompanhando a tendência de internacionalização do ideário e das práticas de *management*. O quarto pilar, a mídia de negócios, cresceu significativamente em número de publicações, anunciantes e leitores, mas ainda não foi exaustivamente investigado, apesar de sua inegável influência na disseminação e legitimação de novas idéias e práticas gerenciais.

## ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A pesquisa de campo compreendeu quatro revistas populares de gestão de grande circulação no Brasil: *Exame*, *Você S.A.*, *HSM Management* e *Harvard Business Review*. Esta última foi incluída, apesar de não ser editada no Brasil à época da realização da pesquisa, por sua importância e influência sobre o público empresarial e acadêmico local. A escolha das revistas se deu em função de sua posição de liderança e circulação.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com editores e chefes de redação das revistas *Você S.A.* e *Exame*, além de um exame dos editoriais e da estrutura e organização interna de cada uma das publicações. Os editores da *HSM Management* alegaram questões de estratégia, optando por não conceder entrevista. Baseamos a análise dessa revista nos editoriais da publicação e nas informações disponíveis em seu *website*. Procedimento similar foi seguido para a *Harvard Business Review*. Nas entrevistas, realizadas entre março e outubro de 2001, procuramos colher opiniões sobre a linha editorial de cada publicação e a visão dos editores em relação ao público leitor e aos conteúdos tratados nas edições. Também abordamos o processo de elaboração das pautas e matérias, além de dados como a história das revistas e a formação dos colaboradores. Além de realizar as entrevistas e estudar a linha editorial das revistas, também avaliamos a seção de artigos de cada uma delas.

Para avaliar as revistas, realizamos a ATF dos artigos por elas publicados. Tal análise, que já foi utilizada por Jackson (2001) para analisar a retórica dos gurus do *management*, é um método de investigação da retórica, desenvolvido na década de setenta, por Ernest Bormann e associados da "Escola de Minnesota", um grupo da área de comunicações que se dedicou a entender como mensagens e perspectivas originadas em pequenos grupos atingem ressonância social. O ponto de partida de Bormann é a Teoria da Convergência Simbólica, que é baseada na idéia de que os membros de um grupo devem trocar "fantasias" para garantir sua coesão, sendo que essas fantasias, histórias e visões compartilhadas emocionalmente pelo grupo no passado e no futuro garantem sua consciência e senso de comunidade. Para analisar o fenômeno, Bormann (1972; 1983) desenvolveu o método da ATF, que recomenda, inclusive, analisar a retórica gerencial. Seu argumento central é que os momentos dramatizados não se restringem apenas a pequenos grupos, pois podem também alcançar, por intermédio dos meios de comunicação de massa, organizações sociais mais complexas. Tal argumento é valioso para comprovarmos que visões compartilhadas sobre o *management* em pequenos grupos estão atingindo as organizações por meio da mídia de negócios, consolidando e reproduzindo uma cultura do *management*.

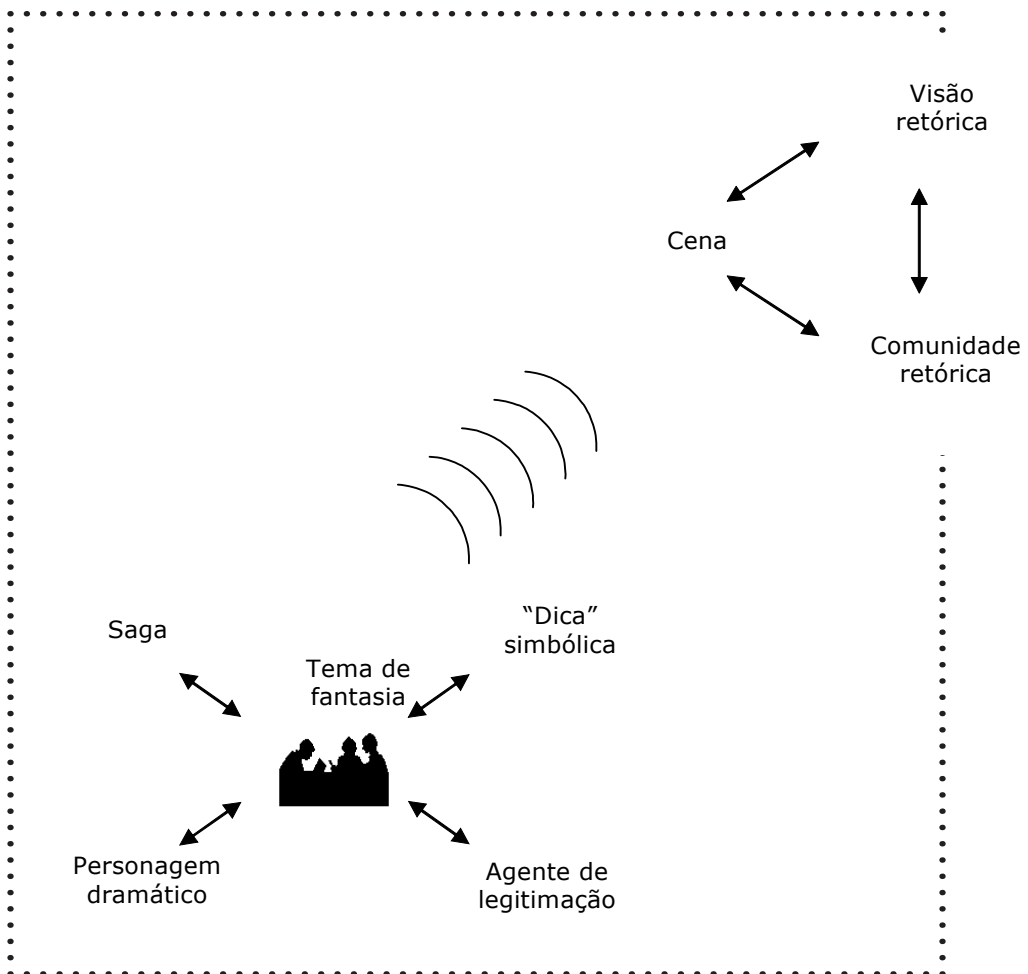
É oportuno ressaltar que a ATF é declaradamente subjetiva e assumidamente dependente do analista, do que ele procura, do que ele sabe e de como ele usa o que sabe no processo interpretativo. Além disso, essa análise emprega uma abordagem sistêmica – considera contexto, agentes, mensagens etc – e não sistemática – não analisa obrigatoriamente de forma estruturada o objeto. Em suma, a ATF é, fundamentalmente, um método qualitativo e, como tal, busca chegar aos significados por meio de descrições e interpretações, e não quantificações. Isto se dá por meio da identificação de uma série de construtos elaborados por Bormann (1972) para realizar este tipo de análise como: *tema de fantasia*, *saga*, *"dica" simbólica*, *personagem dramático* e *agente de legitimação*.

Um *tema de fantasia* se manifesta por um meio de uma palavra, uma frase ou uma declaração, a partir do qual se interpreta os fatos passados, os eventos futuros ou acontecimentos deslocados do tempo e espaço no qual o grupo está envolvido. Em

outras palavras, temas de fantasia são, freqüentemente, narrativas sobre a vida de pessoas ou um futuro previsto, as quais podem ser reais ou fictícias. Ao contrário da experiência humana, caótica e fragmentada por natureza, um tema de fantasia é ordenado, tem lógica própria e possui qualidades dramáticas. Por esse motivo, pode ser extremamente atraente para indivíduos e grupos que buscam racionalizar e explicar os processos que vivenciam.

Os temas de fantasia alimentam e reforçam os demais construtos utilizados como referencial analítico nesse método: examinaremos as definições destes construtos mais adiante. Se o conjunto resultante é suficientemente forte e coeso, pode compor uma narrativa dramática, ou uma *visão retórica*. Uma visão retórica resulta de um conjunto de fantasias partilhadas que proporcionam ao participante uma visão mais ampla do grupo à qual pertencem e do seu relacionamento com o ambiente circundante. Segundo Jackson (2001), conforme os indivíduos buscam compreender e dar sentido à realidade à sua volta e às suas experiências, eles entram em contato com fantasias originadas em outros grupos e, eventualmente, veiculadas por agentes e/ou meios de comunicação. Se tais fantasias são suficientemente atraentes e convincentes, passam a ser adotadas para interpretar a realidade, ganhando *status* de visão de mundo. Consolida-se, assim, uma *visão retórica* que tem um local de ação definido – as *cenas* – e é sustentada por uma *comunidade retórica*, composta por indivíduos que partilham do mesmo discurso, referências e *dicas simbólicas* e que são influenciados pelos *personagens dramáticos* e pelos *agentes de legitimação* (ver figura 1).

**Figura 1 - Análise do Tema de Fantasia: Construtos e Lógica Geral**



Boorman (1972) define ainda três tipos de discursos-mestre que servem como “pano de fundo” para o encadeamento, a interpretação e a consolidação dos temas de fantasia e das visões retóricas: o da correção, o social e o pragmático. O discurso mestre da correção prediz a forma certa de fazer as coisas e lida com conceitos polarizados de “certo e errado”, “bom e ruim” e “superior e inferior”. O discurso mestre social, por sua vez, reflete valores humanos como confiança, irmandade e camaradagem. Finalmente, o discurso mestre pragmático enfatiza utilidade, praticidade e efetividade. Esses discursos compõem o “pano de fundo” para o encadeamento dos temas de fantasia e para a consolidação das visões retóricas.

## PERFIL DAS REVISTAS

Nesta seção, apresentaremos, inicialmente, o perfil das revistas avaliadas e, em seguida, a aplicação da ATF aos seus respectivos conteúdos.

### EXAME

A revista *Exame* foi criada, em 1968, a partir do núcleo de economia e negócios que existia na redação da revista *Veja*. *Exame* contava, à época da pesquisa, com cerca de 40 colaboradores. Havia dois editores que fizeram curso de economia, alguns administradores e advogados, porém a maioria tinha formação exclusiva em jornalismo.

Quanto à linha editorial, *Exame* procura antecipar as tendências econômicas, sociais e gerenciais. Busca, também, prover um olhar original sobre os temas relevantes para o público empresarial, contribuindo para o debate sobre a economia nacional, sobre as estratégias de negócios e sobre os métodos mais modernos de gestão.

Segundo entrevistados, o jornalista precisa ter “a disciplina da novidade”: buscar o que ninguém antes buscou. Na opinião de um deles, a mídia de negócios influencia fortemente na introdução, difusão e propagação de temas emergentes. Conforme observou: “Você tem que ficar de olho no horizonte e tem que ser bom para identificar qual é a onda boa que vai te levar legal até a praia”; complementando: “Só que, aqui, eu sinto que nós pegamos a onda e nós ajudamos a fazer a onda [...] Nós somos parte da onda”.

Na visão de outro entrevistado, o jornalista deve circular muito e desenvolver contatos: as reportagens não nascem somente nas entrevistas, mas principalmente no ambiente em que se encontram os empresários. Além dos próprios gerentes, as principais fontes da revista são as empresas de consultoria, os livros de gestão e as revistas estrangeiras, como *Fortune*, *BusinessWeek* e *FastCompany*.

### VOCÊ S.A.

A revista *Você S.A.* surgiu, em 1998, como uma extensão da revista *Exame*. Observou-se que quando a *Exame* tratava de administração de carreira, trajetória e qualificação profissional, a venda em bancas subia. Então, foram lançadas três ou quatro matérias de capa relacionadas a esses temas. Uma delas recebeu o título “*Você S.A.*”. Essa edição teve sua tiragem esgotada nas bancas, dando origem à nova revista que, desde o lançamento, tornou-se um grande sucesso de público.

A redação de *Você S.A.* era composta, à época da pesquisa, por 11 pessoas, todos jornalistas, a maior parte bastante jovem, numa faixa etária entre 26 e 35 anos. Segundo a editora principal, como a equipe não é especializada em administração, utiliza muito manuais de referência, além de textos resumidos e de fácil leitura. Entrevistas com especialistas preenchem as eventuais lacunas de conhecimento sobre o

assunto abordado. No processo de definição de pauta e no desenvolvimento das matérias, idéias são colhidas em toda parte: revistas estrangeiras, livros, matérias de jornal, TV, fontes (consultores e pesquisadores), conversas e almoços com especialistas.

A linguagem de *Você S.A.* é informal e seu projeto gráfico privilegia tópicos numerados, boxes explicativos, testes, além de figuras e fotos quase sempre cômicas. No que se refere à linha editorial, *Você S.A.* é voltada para o indivíduo. Na visão de seus editores, o sucesso da revista está relacionado ao seu perfil de instrumento de auto-ajuda em um contexto no qual as pessoas buscam padrões de comportamento.

## HSM MANAGEMENT

A revista *HSM Management* foi lançada, em 1997, por uma empresa de eventos especializada na promoção de seminários com gurus de gestão empresarial. A revista tem sido bem sucedida na captação de assinaturas, sem dúvida beneficiada pelo fluxo contínuo de eventos com nomes famosos, como Michael Porter, Stephen Covey, Al Ries, Jordan Lewis e Richard Whiteley.

Seu conteúdo é preenchido por artigos traduzidos e adaptados de publicações como *Harvard Business Review*, *CIO*, *CFO*, *Sloan Management Review*, *Management Review*, *Strategy & Business*, *Fast Company*, *Organizational Dynamics, Inc.*, *The McKinsey Quarterly*, *Industrial Relations*, *Human Resources Planning* e *Sales & Marketing Management*. Cada edição traz um dossiê sobre um tema emergente e uma coletânea de artigos distribuídos entre as várias áreas de administração.

## HARVARD BUSINESS REVIEW

A *Harvard Business Review* foi lançada em 1922. Em sua agenda editorial, a revista se propõe a apresentar o que há de mais significativo no pensamento de *management* – as melhores práticas, estudos de casos e perfis de liderança –, introduzindo os leitores às novas idéias que podem ajudá-los a criar, conduzir e transformar seus negócios.

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

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

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

## ANÁLISE DO TEMA DE FANTASIA

Nesta seção, examinamos os artigos publicados no ano 2000 nas revistas mencionadas, utilizando como referência os construtos e os discursos-mestre discutidos na seção de metodologia. De um modo geral, procuramos identificar nos artigos representações da cultura do *management* que pudessem ser categorizadas segundo estes construtos. Vale lembrar que a ATF não é quantitativa, motivo pelo qual não



nos preocupamos em fazer distribuição de freqüências, mas apenas mencionar casos exemplares para cada um dos construtos. Assim, estamos tomando como referência analítica os pressupostos da cultura do *management*, examinados na parte introdutória do artigo, e enfatizamos no quadro os construtos relativamente mais freqüentes e mais emblemáticos de uma variada gama de manifestações discursivas que apareceram nos artigos analisados.

Para aplicar a metodologia, definimos em cada uma das revistas as seções a serem examinadas, priorizando os artigos que vão além de questões conjunturais e refletem a linha editorial da publicação. O primeiro passo foi tabular os artigos de cada uma das revistas, enfatizando as seguintes informações: título, síntese do conteúdo e posicionamento em relação ao objeto tratado (elogioso, neutro ou crítico). Em seguida, utilizamos os construtos e discursos-mestre como referência e realizamos a análise das informações colhidas. O quadro, a seguir, sintetiza a análise do tema de fantasia feita nas publicações analisadas.

**Quadro 1 - Análise do Tema de Fantasia: Alguns Exemplos**

<p><b>Temas de fantasia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metamorfose Corporativa</li> <li>• Revolução da Informação</li> <li>• Organização Eletrônica</li> <li>• <i>Communities of practice</i></li> <li>• <i>Syndication</i></li> <li>• CRM – <i>Costumer Relationship Management</i></li> <li>• ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i></li> <li>• <i>Balanced Scorecard</i></li> <li>• <i>B-to-B</i></li> <li>• <i>B-to-C</i></li> <li>• <i>E-Business</i></li> </ul>	<p><b>“Dicas” simbólicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O mundo corporativo mudou”</li> <li>• “A empresa do ano”</li> <li>• “feitas para durar”</li> <li>• “A clonagem de DNA corporativo”</li> <li>• “A Internet e a reinvenção dos negócios”</li> <li>• “Empresa ponto-com”</li> <li>• “e-loyalty”</li> <li>• “Aprendendo a aprender”</li> <li>• “O empreendedor do ano”</li> <li>• “Gerenciar a crise”</li> <li>• “Os donos do futuro”</li> <li>• “Você nasceu para brilhar”</li> <li>• “Seu emprego no futuro”</li> <li>• “Você é um produto”</li> </ul>	<p><b>Agentes de legitimação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os gurus nacionais e internacionais de gestão: Peter Senge, Tom Peters, Peter Drucker, Stephen Covey, C. K. Prahalad, Roberto Shinyashiki</li> <li>• Os especialistas (consultores, professores, empresários e executivos): Jorge Gerdau (Gerdau), Duck Jager (Procter &amp; Gamble), Nenê Constantino (Gol), Noel Tichy (Universidade de Michigan), Henry Mintzberg (McGill)</li> </ul>	<p><b>Personagens dramáticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O consultor</li> <li>• O empresário brasileiro bem sucedido na economia global</li> <li>• O <i>headhunter</i></li> <li>• O executivo-herói</li> <li>• O “marketeiro”</li> <li>• O líder visionário</li> <li>• Os profissionais</li> <li>• O agente de mudança</li> <li>• O profeta corporativo</li> <li>• Você S.A.</li> </ul>
<p><b>Sagas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O evangelho segundo a Dell</li> <li>• O manual prático de Jack Welch</li> <li>• Lou Gerstner e o salvamento da IBM</li> <li>• Carlos Ghosn ressuscita a Nissan</li> <li>• O programa de <i>trainees</i> da Unilever</li> </ul>	<p><b>Visões retóricas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A nova economia</li> <li>• A era do conhecimento</li> <li>• A empresa flexível</li> <li>• A empresa voltada para o cliente</li> <li>• O profissional que controla sua carreira</li> </ul>	<p><b>Comunidades retóricas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas de consultoria e seus clientes (PWC, Mckinsey etc.)</li> <li>• As escolas de administração, seus alunos e ex-alunos (FGV-EAESP, FEA-USP, IBMEC etc.)</li> <li>• As associações profissionais e seus associados (Conselho Regional de Administração, APARH etc.)</li> <li>• As empresas de eventos e seu público (HSM Cultura e Desenvolvimento, Mission etc.)</li> </ul>	<p><b>Cenas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A economia global</li> <li>• O mercado de trabalho global</li> <li>• A empresa global</li> <li>• O mundo virtual da Internet</li> <li>• <i>Marketplace / marketplace</i></li> </ul>

## Tópicos de Análise

**Tema de fantasia.** Observando os artigos publicados em 2000, nota-se presença destacada de assuntos relacionados à mudança organizacional, cooperação inter-organizacional e transformação pelo emprego da tecnologia de informação. Três elementos parecem comuns a todos estes tópicos: o anúncio de algo novo, o tom imperativo e o caráter prescritivo. A mensagem se repete na forma imperativa: “o mundo está mudando, você não pode ficar para atrás e aqui está o caminho para o sucesso”.

**Visão retórica** pode ser definida como um drama composto que envolve grupos amplos de pessoas numa realidade simbólica comum. Em 2000, tiveram destaque construções imaginárias em torno de um novo contexto empresarial, com novas regras econômicas. Nesse novo ambiente, a empresa bem sucedida deveria ter grande capacidade de adaptação e os profissionais deveriam ser donos de seus próprios destinos, como entidades autônomas.

**Comunidades retóricas** são formadas por indivíduos que partilham a mesma realidade simbólica, participando da visão retórica. No material analisado, foram identificados os diversos agentes e categorias que compõem a indústria do *management*: empresas de consultoria, escolas de administração, associações profissionais e empresas de eventos. Deve-se ressaltar que tais comunidades são heterogêneas, permeáveis e interagem entre si, dando origem a entidades inter-comunitárias. Tal interação determina a propagação, adoção e legitimação dos temas de fantasia e das visões retóricas. Adicionalmente, cada categoria ou agente parece ter um papel pré-definido. Em geral, as comunidades servem como referência e elemento de legitimação de novas idéias e práticas gerenciais.

Em relação às **sagas** – a narrativa (geralmente repetida) de um feito heróico de uma pessoa, grupo ou comunidade –, os registros mais comuns dizem respeito a novos modelos bem sucedidos de negócios, trajetórias vitoriosas de grandes gerentes (confundindo-se, aqui, com os personagens dramáticos) e histórias de “renascimento”. Cabe destacar a atenção dada a “heróis brasileiros”: “super-gerentes” que, a exemplos de celebridades do esporte, têm sucesso fora do país. Outro caso curioso é a menção de Jack Nasser, herói de momento na transformação da Ford, porém demitido algum tempo depois por ter fracassado em seu intento.

Quanto às “**dicas**” **simbólicas** – palavras-chave, frases ou *slogans* que desencadeiam fantasias e emoções previamente compartilhadas – a análise revelou profusão de palavras de ordem, chavões, clichês e *slogans*. As “dicas” simbólicas podem ser associadas às visões retóricas e trazem mensagens geralmente relacionadas a uma nova realidade empresarial imutável e desafiadora, à necessidade das empresas responderem com apostas na tecnologia de informação e à inevitabilidade do indivíduo se tornar uma marca de sucesso. Exemplos dessas expressões: “*e-loyalty*”, “feita para durar” e “você S.A.”. Esta última é uma “dica” simbólica especialmente bem sucedida, que parece fazer convergir para si uma rede ampla de significados: autonomia, controle do próprio destino, desenvolvimento pessoal, profissionalismo, excelência, sucesso etc.

Em relação às **cenas** – os locais da ação para a visão retórica – constatou-se que surgem em coerência com os tópicos anteriores. O *management* é encenado num cenário global, com empresas globais, eventualmente operando de forma virtual e com profissionais globalizados. Como pode ser observado, vários exemplos citados anteriormente contêm referências a cenas, com expressões (eventualmente vagas) que procuram estabelecer e delimitar cenários. São exemplos de uso freqüente a “nova economia” e o “mercado virtual”. Estas cenas são raramente discutidas; emergem como realidades objetivas, que passam a condicionar a ação dos agentes econômicos, dos atores empresariais e dos indivíduos.

Quanto aos **personagens dramáticos**, que dão vida para a visão retórica, o material analisado dá ênfase, com poucas exceções, para profissionais bem sucedidos, capazes de vencer grandes desafios. Destaca-se entre estes o gerente-herói, ou empresário-herói, comumente um brasileiro que “mostrou seu valor no exterior”.

Outros personagens dramáticos de destaque são o conselheiro especializado – um consultor, professor ou *headhunter* –, capaz de iluminar um problema complexo e dar soluções simples, e “você S.A.”, o agente autônomo, já mencionado, que trata a si mesmo como uma empresa. Alguns personagens dramáticos foram mencionados no tópico “sagas”: Carlos Gohn, Jack Nasser, Lou Gerstner e Jorge Gerdau Johannpeter.

Em relação aos **agentes de legitimação** – indivíduos ou conceitos que legitimam a realidade simbólica retratada pela visão retórica – dois grandes grupos foram identificados: primeiro, os gurus de gestão, com presença ascendente de nomes brasileiros; e segundo, os especialistas – empresários, executivos, professores e consultores – nomes quase sempre respaldados pelas instituições as quais estão filiados. Entre os estrangeiros, têm espaço privilegiado nomes consagrados como Peter Drucker (invariavelmente tratado com reverência), Tom Peters, Stephen Covey e Philip Kotler.

No conjunto, chama atenção a variedade e a intensidade dos temas de fantasia, visões retóricas, sagas, personagens dramáticos etc. As oportunidades de mercado criadas parecem estar atraindo grande número de “produtores simbólicos” (professores, consultores, executivos, jornalistas etc), com uma oferta variada de perspectivas e conceitos de gestão. Adicionalmente, tomando-se a visão do *management* como indústria, pode-se afirmar que se trata de um ambiente bastante competitivo, no qual os “produtores culturais” disputam market-share no mercado simbólico de idéias de gestão empresarial.

### Discursos-Mestre Prevalentes

Quanto aos três discursos-mestre – o da correção, o social e o pragmático – observamos que o primeiro e o terceiro se destacam.

Como vimos, o **discurso-mestre da correção** prediz a forma certa de fazer as coisas. Em todo material analisado, é forte a presença da abordagem normativa. Tanto nas publicações com maior influência acadêmica, *HBR* e *HSM*, como naquelas de cunho jornalístico, *Exame* e *Você S.A.*, é notável a presença de conceitos polarizados de “certo e errado”, “bom e ruim”, “superior e inferior”. Com alta frequência, essas idéias vêm acompanhadas da qualificação “antigo” (sempre com conotação negativa) e “novo” (sempre com conotação positiva).

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

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

A análise, também, demonstrou que ocorre uma freqüente busca de transformação dos valores e sentimentos humanos em instrumentos úteis. Converte-se, assim, o discurso-mestre social em discurso-mestre da correção ou pragmático. Podemos neste ponto especular que tal transformação pode levar à “teatralização” das relações no trabalho (GOFFMAN, 1975 [1959]; MANGHAM e OVERINGTON, 1983), com comportamentos caracterizados pelo amplo uso de técnicas de gerenciamento da impressão (GIACALONE e ROSENFELD, 1991).

Podemos afirmar que tanto os construtos examinados, como a forma de manifestação dos discursos-mestre, se alinham com os pressupostos da cultura do *management*, pois reproduzem a crença na sociedade de livre-mercado, na racionalização das atividades por meio das tecnologias gerenciais e na visão do indivíduo

auto-empresendedor. Podemos, ainda, especular que há uma tendência de consolidação da cultura do *management*, que se caracteriza tanto pela dramatização das relações humanas nas organizações, como pela valorização da dimensão utilitarista.

## DISCUSSÃO

### SOBRE OS RESULTADOS DA PESQUISA

As entrevistas realizadas, a avaliação das linhas editoriais e a ATF levam a algumas conclusões e especulações sobre o perfil da mídia de negócios no Brasil.

Primeiro, verificou-se que nas publicações de cunho informativo – caso das revistas *Exame* e *Você S.A.* –, as matérias e artigos são em geral desenvolvidos por profissionais sem especialização em temas de gestão. Pode-se especular que tal contexto pode levar a situações nas quais jornalistas reproduzem ou editam discursos sem conhecimento suficiente do tema e sem uma análise crítica adequada, valendo-se essencialmente de suas fontes e de seu “bom senso”. Constituem, dessa forma, dutos preferenciais para a propagação de temas de fantasia.

Segundo, constatou-se que os produtores de conteúdo assumem como pressuposto a existência de um público leitor que deseja informações sintéticas e de fácil assimilação. Há firme crença que o sucesso da publicação se garante com projetos editoriais com baixa carga de conteúdo escrito e dose elevada de informação visual.

Terceiro, em relação ao conteúdo, chama a atenção a predominância de artigos de caráter elogioso. Significativamente, o número de artigos críticos dentre todos analisados é marginal, representado por cerca de 6% dos publicados na revista *Exame*, 4% dos publicados na *Você S.A.*, 3% dos publicados na *HSM Management* e apenas 2% dos publicados na *Harvard Business Review*. Parece haver mais espaço para visões positivas (maquiadas?) da realidade empresarial que para visões críticas.

A máquina comercial à qual as publicações estão associadas, composta por anunciantes, assinantes, atividades paralelas (eventos e conferências) e outros interesses de negócios, podem explicar parcialmente este resultado. Histórias de sucesso despertam simpatias e movimentam os negócios de todos os envolvidos. Visões críticas ou histórias de fracasso podem, eventualmente, encontrar simpatizantes, mas podem, também, gerar irritação e má vontade, com reflexos negativos sobre as carreiras dos envolvidos e sobre os negócios. Podemos, em função disso, especular que a linha editorial e a orientação para mercado influenciam, ainda que de forma sutil, o tipo de abordagem, favorecendo conteúdos favoráveis em detrimento de material mais crítico.

Quarto, de um modo geral, as publicações analisadas têm o componente mercadológico como forte direcionador do conteúdo. Elas almejam vendas altas e expansão do número de leitores e assinantes. Tal diretriz é traduzida em termos de uma orientação editorial focada em temas do momento. Esse enfoque faz da mídia de negócios um agente de propagação de modas e modismos gerenciais. Embora muito do que seja veiculado não seja novo, mas apenas tenha a aparência de novo, a consequência é a aceleração do movimento frenético de adoção de novas tecnologias e idéias gerenciais.

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

Além disso, constata-se que, apesar da multiplicidade de tópicos, personagens etc, há grande coerência interna entre os componentes. Por outro lado, de um modo geral, a análise dos construtos e dos discursos-mestres prevalentes não só comprovam o compartilhamento de uma visão de mundo específica, como evidenciam uma adesão aos pressupostos da cultura do *management*. Assim, pode-se especular que a mídia atua de fato como um agente de popularização e legitimação dessa cultura, reforçando o seu discurso.

## SOBRE O PAPEL DA MÍDIA DE NEGÓCIOS

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

A criação e a difusão das teorias e práticas de *management* ocorrem em três etapas: a fase de produção, na qual as instituições acadêmicas e as empresas de consultoria elaboram e codificam o conhecimento formal; a fase de difusão, na qual o conhecimento se dissemina nestas mesmas instituições e na comunidade de negócios; e a fase de legitimação, na qual o conhecimento é difundido fora da comunidade de negócios. Assim, as práticas e teorias são traduzidas em uma retórica carregada de caráter ideológico, e popularizadas pelos jornais e revistas, transformando-se em modas e modismos.

Entretanto, a participação da imprensa popular não está mais se restringindo à fase de legitimação, pois ela concorre com a academia tanto na definição do que constitui "estado da arte" entre as teorias e práticas, como na definição dos assuntos a serem tratados. Além disso, a imprensa popular, de certa forma, também produz conhecimentos, que, embora não tenham *status* acadêmico e científico, são endossados por empresários de sucesso, "gurus" e outros agentes de legitimação.

As hipóteses levantadas por estes autores foram confirmadas e ampliadas em nossa investigação. A concorrência entre a mídia de negócios e a academia na produção e difusão do conhecimento foi constatada em muitas entrevistas. Os entrevistados das revistas *Exame* e *Você S.A.*, por exemplo, reconhecem que seus veículos exercem uma grande influência nas decisões tomadas no mundo corporativo, assumindo-se como produtores e difusores de conhecimento na área de *management*.

Ainda que se considerem diferenças relevantes entre os diversos veículos, a mídia popular de negócios, em seu conjunto, desempenha papel convergente no fomento da cultura de negócios. Diante disso, poderíamos resumir o impacto da mídia popular de negócios em cinco dimensões.

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

O perfil que traçamos da mídia de negócios, no Brasil, confirma as tendências até aqui assinaladas, bem como sua participação e influência na popularização e massificação do *management*. Verificamos, ainda, que a mídia de negócios difunde produtos culturais padronizados para um público homogêneo, dando prioridade à imagem e aos apelos sensoriais. Apresenta, assim, todos os elementos de uma cultura de massa que atinge públicos específicos (ver HORKHEIMER e ADORNO, 1985 [1944]; GRITTI, 1967; RÜDIGER, 1999; STRINATI, 1999).

## COMENTÁRIOS FINAIS

Esta pesquisa investigou o fenômeno da literatura popular de gestão no Brasil. Nosso objetivo foi traçar um retrato do fenômeno no país. Como vimos, o *management* superou o *locus* original da prática empresarial, de um lado, e do estudo das organizações, de outro lado, e tornou-se um setor de negócios: uma indústria emergente e bem sucedida.

Após introduzir o fenômeno da emergência da cultura e da indústria do *management*, apresentamos nossa abordagem metodológica e os resultados de nossa pesquisa com quatro publicações de negócios: *Exame*, *Você S. A.*, *HSM Management* e *Harvard Business Review*. Finalmente, apresentamos uma discussão dos resultados da pesquisa e a uma reflexão sobre o papel da mídia de negócios, demonstrando que esta de fato contribui para a difusão e reprodução da cultura do *management*.

Consideramos que esta pesquisa ainda constitui um trabalho introdutório, apresentando várias possibilidades de desenvolvimento. Uma primeira possibilidade seria, naturalmente, expandir a pesquisa atual, incluindo outras revistas e livros de negócios. Tal extensão do trabalho permitiria elaborar um retrato ainda mais rico e esboçar com maior fidedignidade o objeto estudado. Uma segunda possibilidade seria analisar o "lado da demanda", ouvindo os leitores da literatura de *pop-management* e analisando, a partir dessa ótica, o impacto que tal literatura tem sobre o indivíduo e a organização.

Acreditamos que a indústria do *management* representa não apenas um objeto interessante de pesquisa, que simboliza o "espírito da época". Trata-se, também, de um fenômeno relevante, marcado por paradoxos e ambigüidades, e com amplos impactos no tecido social.

## NOTAS

Agradecemos aos avaliadores anônimos da revista *Organização & Sociedade* e da Divisão *Organization & Management Theory*, da *Academy of Management*, a Timothy Clark e Gabriela Lotta, pelas sugestões e incentivo para o desenvolvimento deste texto. Agradecemos, também, aos profissionais das revistas *Exame* e *Você S.A.*, que nos atenderam de forma aberta e cooperativa.

Esta pesquisa foi realizada com apoio do GV-Pesquisa, da FGV-EAESP.

## REFERÊNCIAS

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

BARLEY, S.R.; MEYER, G.W & GASH, D.C. P. Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33: 24-60, 1988.

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

- DEEKS, J. *Business and the culture of enterprise society*. Westpost: Quorum Books, Connection, 1993.
- FURUSTEN, S. *Popular management books: how they are made and what they mean for organizations*. Routledge: London, New York, 1999.
- Du GAY, P. Enterprise culture and ideology of excellence. *New Formations*, 13: 45-61, 1991.
- GIACALONE, R. A.; ROSENFELD, P. (Eds.) *Applied impression management: how image-making affects managerial decisions*. Newbury Park: Sage, 1991.
- GOFFMAN, E. *The presentation of self in everyday life*. New York, Anchor Books, (1975 [1959]).
- GRITTI, J. *Culture e techniques de masse*. Brussels: Casterman, 1967.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- HORKHEIMER, M.; ADORNO, T. *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985 [1944].
- JACKSON, B. *Management gurus and management fashions: a dramatic inquiry*. London: Routledge, 2001.
- MANGHAM, I. L.; OVERINGTON, M. A. (1983) "Dramatism and the Theatrical Metaphor". In: Morgan, G. (Ed.) *Beyond the method: strategies for social research*, Beverly Hills, Sage, 1983.
- MAZZA, C.; ALVAREZ, J. L. Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21(3): 567-588, 2000.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *The witch doctors. What the management gurus are saying, and how to make sense of it*. London: Mandarin, 1997.
- MORRIS, P. Freeing the spirit of enterprise. The genesis and development of the concept of enterprise culture. In: KEAT, R. & ABERCROMBIE, N. *Enterprise Culture*. London: Routledge, p. 21-37, 1991.
- POLLIT, C. *Managerialism and the public services*. Oxford: Basil Blackwell, 1990.
- RÜDIGER, F. *Comunicação e teoria crítica da sociedade: Adorno e a Escola de Frankfurt*. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1999.
- STRINATI, D. *Cultura popular: uma introdução*. São Paulo: Hedra, 1999.