V CBEO - Curitiba

V CBEO
Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais

V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

SUOR, SUPERAÇÃO E A MEDALHA: UMA ANÁLISE DE DISCURSO SOBRE A LITERATURA POP MANAGEMENT INSPIRADA NO ESPORTE DE COMPETIÇÃO

Rodrigo Guimarães Motta (PUC-SP) - rodrigo-motta@uol.com.br
Doutorando

Maria Amélia Jundurian Corá (UFAL) - mariaameliacora@gmail.com
Doutora em Ciências Sociais

Silma Ramos Coimbra Mendes (PUC-SP) - silma.rcm@uol.com.br
Doutora em literatura

Suor, superação e a medalha: uma análise de discurso sobre a literatura *pop management* inspirada no esporte de competição

Resumo

Este é um artigo que analisa, identifica e interpreta a literatura do *pop management* inspirada no esporte de competição, utilizando como instrumento a análise do discurso francesa. Para realizar o estudo, o *corpus* da análise constituiu-se de onze livros, de acordo com as características selecionadas. A partir da leitura realizada, observou-se que o *pop management* se posiciona como uma literatura que contribui para a disseminação do discurso gerencialista tradicional e que esses livros dialogam interdiscursivamente com manuais de administração e livros de autoajuda, tendo como discurso constituinte o discurso religioso. São livros repletos de aforizações, utilizadas para destacar temas como liderança, trabalho em equipe e superação. Os autores denominaram a formação discursiva na qual se insere esse discurso de "suor, superação e a medalha", que se opõe àquela do "trabalhador emancipado" e utiliza o simulacro do "esportista decaído" para caracterizar aqueles que não se alinham com o discurso proposto por esse conjunto de ideias.

Palavras-chave: Análise do discurso francesa. Esporte. Estudos críticos da Administração. *Pop management.*

1. Introdução

Como a experiência vivida pelos esportistas é utilizada na literatura de negócios? Desde a década de 1990, os livros de autoajuda em gestão têm aumentado suas vendas para profissionais ansiosos em obter respostas rápidas sobre como ter melhor desempenho profissional (PICANÇO, 2013). A esse tipo de literatura alguns autores convencionaram chamar de *pop management* (WOOD JR.; PAULA, 2002). De forma geral, são livros escritos pelos chamados gurus, profissionais especializados em desenvolver esse tipo de literatura, além de produtos a ela associados, como palestras, seminários e vídeos, como o americano Anthony Robbins e o brasileiro Roberto Shinyashiki (PICANÇO, 2013), por executivos e empresários considerados bem-sucedidos, como Sam Walton e Abílio Diniz, e, ainda, livros escritos por esportistas consagrados. Tais livros possuem uma visão essencialmente alinhada com o modelo tradicional de administração, que entende que aos trabalhadores cabe alcançar as metas e os processos estabelecidos pelas organizações e que sua trajetória será bem-sucedida se desempenhar modelarmente essas atividades.

Enquanto os artigos já publicados apresentam o *pop management* como um fenômeno emergente e muito popular entre os executivos brasileiros, ainda é necessário compreender melhor as particularidades dos discursos de cada um dos tipos de autores desses livros: gurus, executivos e esportistas. Através da análise de discurso francesa (ADF), esta pesquisa analisa a literatura *pop management* escrita por esportistas e como ela contribui para o reforço e a proliferação do *pop management*.

Dessa forma, este artigo contribui para o entendimento do fenômeno por parte de acadêmicos e pesquisadores e também para que estudantes e executivos desenvolvam uma perspectiva mais crítica em relação à profissão do administrador. Como estrutura do trabalho, inicia-se o estudo com uma referência ao *pop management* e à análise de discurso francesa, passando depois aos procedimentos metodológicos utilizados, aos resultados obtidos e sua análise e às considerações da pesquisa.

2. Fundamentação teórica

2.1 Pop management

Assuntos relacionados à gestão de empresas vêm ganhando relevância, com aumento considerável do número de pessoas neles interessadas (FURUSTEN, 1999; DUARTE; MEDEIROS, 2017), o que contribuiu com o surgimento da indústria ora intitulada de *pop management* (WOOD JR.; PAULA, 2002), que engloba literatura, palestras e outras mídias, tais como vídeos, que apresentam os conceitos de gestão de forma simplificada para um público cada vez mais amplo e que, no entanto, não possui formação específica e crítica dos temas ali tratados. Complementarmente, a literatura *pop management* encontra-se ao alcance de qualquer pessoa, podendo ser adquirida em bancas de jornais e livrarias, como as que se situam em aeroportos.

Apesar da superficialidade com que aborda os temas relacionados à gestão, essa literatura está alinhada com a cultura predominante no mundo empresarial, em especial à de origem americana, que privilegia o discurso gerencialista, que defende a dominância da visão de mercado e das ferramentas que permitem às empresas e executivos que atinjam seus resultados, ignorando potenciais conflitos de classes e sofrimentos individuais associados à busca incessante pelo atingimento de metas (ITUASSU; TONELLI, 2014; DUARTE; MEDEIROS, 2017).

São conceitos apresentados de forma pasteurizada e padronizada, que oferecem respostas simples sobre como o executivo pode ser bem-sucedido em seu trabalho (FURUSTEN, 1999, CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010). O sucesso dessa abordagem é identificado não só pela proliferação de títulos da literatura *pop management*, como também pela adoção desses livros e revistas como material de ensino e difusão do conhecimento por empresas de consultoria e também por escolas de administração (WOOD JR.; PAULA, 2002; CARVALHO, CARVALHO; BEZERRA, 2010).

Desde o artigo original de Wood Jr. e Paula (2002), diversos pesquisadores estudaram o fenômeno, analisando os títulos disponíveis dessa literatura, sendo possível observar que esse material é constituído de livros escritos por executivos de sucesso que retratam sua bem-sucedida trajetória em empresas públicas ou privadas e oferecem lições a partir de suas próprias experiências, como, por exemplo, os livros de Abílio Diniz (2004; 2014); por autores que se utilizam de metáforas diversas, como a vida monástica, para descrever o que o executivo deve realizar para entregar o que se espera dele (CHACON; MAGAN, 2007; GERMANO; SÁ, 2013), e, também, por esportistas que identificam em suas trajetórias pontos que foram úteis em sua jornada nos campos e quadras e que podem ser replicados no mundo corporativo para a obtenção do sucesso (BARBOSA *et al.*, 2011).

Conceitos de administração, depreendidos de fontes e inspirações tão diversas, estão sujeitos a incorrer em hipergeneralizações, isto é, uma simplificação conceitual exagerada, que pode ocasionar efeitos éticos negativos, ao "descaracterizar dimensões da prática social coletiva no mundo das organizações" (MOURA, 2014, p. 62).

A crítica à literatura *pop management* se posiciona dentro dos estudos críticos da administração (ECA), que aponta os problemas causados pela visão gerencialista que não reconhece os conflitos entre as classes de trabalhadores e o sofrimento que o trabalhador contemporâneo passa para poder desempenhar suas atividades. A abordagem ora apresentada, de inspiração no pensamento marxista e defendida pela sociologia do trabalho (PAULA; MARANHÃO; BARROS, 2009), se caracteriza por ter proposta contrária à descrita anteriormente e propõe o desenvolvimento de estudos baseada nos seguintes parâmetros: visão desnaturalizada da administração, ter sua intenção desvinculada da *performance* e intenção emancipatória (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

Segundo Motta e Corá (2017, p. 2-3),

> *"...a visão desnaturalizada da administração é um contraponto às teorias dominantes da administração, que consideram a forma como as organizações se estabelecem e as relações que existem dentro delas como sendo formas naturais. A visão desnaturalizada entende que tanto as organizações como as relações estabelecidas foram criadas a partir de uma lógica de dominação, na qual o conflito de visões opostas se fez presente em seu desenvolvimento... Logo, segundo Davel e Alcadipani (2003, p. 75), "...os estudos críticos em administração consideram a organização como uma construção sócio-histórica, tornando-se importante compreender como as organizações são formadas, consolidadas e transformadas no interior e no exterior". Já a intenção desvinculada da performance significa que um ECA não está preocupado em estudar maneiras de incrementar os resultados das organizações, mesmo sob uma perspectiva de receita, rentabilidade ou eficiência de processos, que são o foco dos estudos convencionais de administração. A ênfase está na busca por soluções para emancipar as pessoas. Quanto à intenção emancipatória, ela busca permitir que os indivíduos questionem as práticas a que estão subordinados dentro das organizações e, se são opressivas ou inibem seu desenvolvimento, que isso seja demonstrado e tratado*".

Como o *pop management* torna acessível o conhecimento tradicional, de características gerencialistas, para um amplo público, especialmente de executivos que consomem livros, revistas e outros produtos, os ECA que questionam essa posição também devem fazer o mesmo em relação ao *pop management*, de forma a apresentar uma crítica desnaturalizada, não voltada a resultados imediatos e emancipatória.

2.2 Análise de discurso

A Análise do Discurso (AD) é um dispositivo teórico-metodológico que vem se desenvolvendo desde os anos 1960 com expressiva participação em pesquisas na área das ciências humanas. Marcada pelo signo da heterogeneidade, constitui-se como uma abordagem na qual se entrelaçam duas tradições de pesquisa, a de linha francesa e a de origem anglo-saxônica (MUSSALIM, 2001). Neste artigo, os autores escolheram a análise de discurso francesa (ADF) para realizar a análise proposta, mais em específico a terceira fase da ADF, cujo autor com maior destaque é Dominique Mainguenau. A ADF surge na década de 1960 na França, a partir de três disciplinas distintas: a linguística, o marxismo e a psicanálise (ORLANDI, 1999). Para Orlandi (1999, p. 13), o discurso é "palavra em movimento, prática de linguagem". Através da

análise do discurso pode-se compreender como o homem produz sentido para a sua vida e interage com a sua realidade natural e social.

A linguística contribui para a concepção da análise do discurso, pois o mesmo acontece através da língua, que é compreendida como um sistema fechado, e é "no interior do sistema que se define o objeto, e é este objeto, assim definido, que interessa a concepção em vigor na época" (MUSSALIN, 2012, p. 114). Já a partir do marxismo, muito debatido pela academia na época, é que se insere na ADF a ideologia, concebida a partir e dentro do contexto sócio-histórico determinado e materializada na linguagem. Finalmente, a psicanálise contribui para a ADF porque os analistas do discurso entendem que as pessoas não têm domínio absoluto sobre o que dizem, tanto sobre o que é expresso a partir do consciente como, também, do inconsciente.

Segundo Mussalin (2012), na primeira fase da ADF, que teve como analista de maior destaque Michel Pêcheux, os discursos estudados eram mais estabilizados e as análises eram feitas a partir de *corpus* fechados de sequências discursivas, como, por exemplo, os manifestos de partidos políticos. Nessa fase, os discursos eram "considerados não só fechados sobre si mesmos, mas também regidos por condições de produções estáveis, e por isso as relações entre os discursos se reduziam a aproximações de unidades independentes e compactas" (BRUNELLI, 2008, p. 13).

Para a segunda fase da ADF, o autor que se destaca é Michel Foucault, que, a partir do conceito de formação discursiva, irá superar as análises fechadas da primeira fase. Formações discursivas (que mais tarde vão ser também chamadas de posicionamentos por alguns autores) se definem como "aquilo que numa formação ideológica dada – ou seja, a partir de uma posição dada em uma conjuntura sócio-histórica dada – determina o que pode e deve ser dito" (ORLANDI, 1999, p. 41). A segunda fase irá se concentrar em como ocorrem as relações entre as formações discursivas (MUSSALIN, 2012), que tanto podem ser de confronto quanto de aliança.

Na terceira fase da ADF, o principal acadêmico, como já foi dito, é Dominique Mainguenau, que a partir de seu livro *Gênese dos discursos* (2016), baseado em sua tese de doutorado, concebe a primazia do interdiscurso. De acordo com esse conceito, um determinado discurso se relaciona com outros discursos, sendo elaborado a partir de discursos anteriores e servindo de referência para discursos porvir, dentro da mesma formação discursiva. O interdiscurso, para o autor, tem primazia sobre o discurso, o que equivale a considerar que a unidade de análise não seja o discurso, mas o interdiscurso. Um aspecto muito importante nessa concepção é a de que a relação interdiscursiva supõe que os discursos já estariam entranhados na gênese, já

nasceriam imbricados numa relação dialógica. A ideia é pensar a presença do interdiscurso no próprio coração do intradiscurso, considerando o Outro não mais como uma espécie de "envelope" do discurso, nem como um conjunto de citações, mas como um Outro que se encontra na raiz de um mesmo sempre já descentrado sob a figura de uma plenitude autônoma. Propor o interdiscurso também significa que ele apreende, não uma formação discursiva, mas a interação entre várias formações discursivas, da qual nasce a sua identidade discursiva.

Por ser um termo muito vago, o autor propõe substituir o termo interdiscurso por uma tríade: universo discursivo, campo discursivo e espaço discursivo. Como universo discursivo, o autor entende o conjunto de formações discursivas de todos os tipos que interagem numa conjuntura dada; como campo discursivo, o conjunto de formações discursivas que se encontram em concorrência, delimitam-se reciprocamente em uma região determinada do universo discursivo, seja em confronto aberto, em aliança, ou na forma de neutralidade aparente. Para o autor, é no interior do campo discursivo que se constitui um discurso, e sua hipótese é que tal constituição pode deixar-se descrever em termos de operações regulares sobre formações discursivas já existentes. Finalmente, propõe isolar espaços discursivos, isto é, subconjuntos de formações discursivas que o analista julga relevante colocar em relação por considerá-los pertinentes para seu propósito.

Outro princípio importante remete ao pressuposto de que um discurso não deve ser pensado só como um conjunto de textos, mas como uma prática discursiva. Maingueneau (2016) propõe que o funcionamento discursivo se estenda além de categorias destinadas a engendrar enunciados por meio de uma gramática. O que está em questão é também a relação entre os modos de produção e consumo desses textos. Cada formação discursiva seleciona, de acordo com a sua semântica global, os modos e os espaços de circulação dos discursos. Os tipos de prática de um partido, de uma instituição, de uma igreja são compatíveis com a semântica global destes, ou seja, sua organização (modos de difusão) é regida por sua semântica global.

Quando o interdiscurso é analisado, eventualmente se chegará ao discurso constituinte do discurso estudado, pois a premissa é "não reconhecer outra autoridade além de sua própria, não admitir quaisquer outros discursos acima dele" (MAINGUENAU, 2012, p. 37).

Outro ponto relevante do interdiscurso é que, uma vez que ele acontece a partir de uma determinada formação discursiva ou posicionamento, quando interage com outra formação, os discursos pertencentes a cada uma delas irão participar de um processo de "interincompreensão generalizada" (MAINGUENAU, 2016), no qual a polêmica entre as formações acontece com a

introdução do Outro em sua formação para reduzir sua ameaça, só que não tal como ele o é, mas como um simulacro, uma versão diferente daquela original, deteriorada, negativa. Sobre esse ponto, cabe reforçar que "...os traços negativos, na verdade, não são do Outro propriamente dito, mas são traços que o discurso atribui ao seu outro..." (BRUNELLI, 2008, p. 21).

Os discursos para a ADF são compostos de diversos elementos. Para efeito deste artigo, os autores julgam relevante apresentar a definição de aforização. Para Mainguenau (2010), há enunciados que são destacados do texto, dando-se mais relevância a eles do que aos demais. Observam-se inúmeras ocorrências de enunciados destacados que não o foram por acaso, mas que, por se apresentarem como destacáveis, potencialmente podem circular fora de seu texto de origem. São considerados enunciados destacáveis aqueles que: (i) possuem um valor generalizante; (ii) estão colocados em uma posição que os tornam particularmente visíveis, sobretudo no início ou no fim de um texto ou de uma parte de um texto, posições que frequentemente indicam a condensação do sentido do conjunto em questão; (iii) em sua enunciação mostram uma "amplificação" da figura do enunciador, que parece mais enfática, que mostra sua posição sobre um problema debatido; (iv) cuja enunciação interna é forte, o que torna o enunciado destacável mais atraente e mais facilmente memorizável: uma construção sintática simétrica, por exemplo, uma metáfora, um trocadilho, um paradoxo, etc.; e (v) em um comentário do enunciador, acentuam o estatuto privilegiado desse fragmento: "esta verdade essencial:...", "para mim, o ponto chave é...". Uma das possibilidades de destacar um determinado anunciado é através da enunciação aforizante, aquela em que o texto não parece surgir de uma fonte trivial e que tem um traço soberano, como se "ela pretenda ser uma fala absoluta, descontextualizada" (BRUNELLI, 2011, p. 128).

3. Percurso metodológico

Este artigo utiliza os fundamentos teóricos e metodológicos da ADF para a realização de uma análise qualitativa que busca descrever, analisar e interpretar os textos da literatura *pop management*, mais especificamente aqueles que são baseados na prática esportiva, a partir daqui denominados "sangue, suor e a medalha". Dado o grande número de títulos disponíveis, os autores selecionaram 11 títulos publicados entre 2006 e 2016, que foram adquiridos, passando a constituir o *corpus* da análise. O Quadro 1 apresenta os títulos selecionados.

Quadro 1 – *Corpus* da análise: "suor, superação e a medalha" – livros selecionados

Título	**Autor**	**Editora**	**Ano**
Transfomando suor em ouro	Bernardo Rocha de Rezende	Sextante	2006
Conquistando o sucesso	Oscar Schmidt	Komedi	2009
Nunca deixe de tentar	Michael Jordan	Sextante	2009
Treinador – lições sobre o jogo da vida	Michael Lewis	Sextante	2010
Esportismo – valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional	Rodrigo Motta Wagner Castropil	Gente	2010
Fora do comum	Tony Dungy	Sextante	2011
Lições de garra, fé e sucesso	Vitor Belfort	Thomas Nelson	2012
Onze anéis – a alma do sucesso	Phil Jackson	Rocco	2013
Os campeões	Mike Carson	Belas Letras	2015
Liderança	Alex Fergunson	Intrinseca	2015
Liderar com o coração	Mike Krzyzewski	Sextante	2016

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dos 11 livros acima mencionados, nove foram escritos por atletas ou treinadores que relataram sua experiência pessoal no esporte e extraíram lições que poderiam dar certo, em sua visão, no mundo dos negócios. O único título que tem uma pesquisa que fundamenta suas conclusões é o de Motta e Castropil (2010), que foi seguido por outros trabalhos acadêmicos desenvolvidos a partir do conceito do Esportismo (MOTTA; CASTROPIL; SANTOS, 2017; MOTTA; CASTROPIL; CEZÁRIO, 2017; MOTTA; CASTROPIL; SANTOS, 2017; CEZÁRIO; ARCANJO, 2017). Apesar de a maior parte dos livros ter em comum uma experiência de vida de um ícone do esporte, há diversos esportes praticados/abordados por esses autores, com destaque para esportes populares nos Estados Unidos, que é o país que popularizou o *pop management* e no qual se encontra bem consolidado. Assim, há livros em que o esporte praticado é o basquete (SCHMIDT, 2009; JACKSON, 2013; JORDAN, 2009; KRYZYZEWSKI, 2016), o futebol (CARSON, 2015; FERGUSON, 2015), o vôlei (REZENDE, 2006), futebol americano (DUNGY, 2011), *baseball* (LEWIS, 2010) e MMA (BELFORT, 2012).

Após a leitura dos livros selecionados, os autores do artigo efetuaram a análise do conteúdo conforme conceitos adotados da ADF francesa: o interdiscurso e o discurso constituinte, as aforizações e as formações discursivas em conflito e o simulacro do trabalhador. A seguir, são apresentados os resultados desta análise em cada um dos conceitos mencionados.

4. Resultados

4.1 O interdiscurso e o discurso constituinte

A primeira parte da análise da literatura “sangue, suor e a medalha” é o entendimento de quais discursos são utilizados, para a sua concepção, através do fenômeno do interdiscurso. Como todos os livros são escritos por esportistas, a maioria atletas que já participaram de competições como os jogos olímpicos e mundiais, a sua leitura possibilita perceber que eles foram concebidos como um manual de administração, com o possível propósito de permitir rápida identificação e empatia por parte dos leitores, eles próprios administradores e executivos. Apesar de esses manuais, de essência gerencialista, terem diferentes propósitos e formatos, já que existem, por exemplo, para planejamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), marketing (CRAVENS; PIERCY, 2006) e processos de trabalho (ISHIKAWA, 1985; FALCONI, 1992), há etapas comuns em seu processo como, por exemplo, uma etapa de planejamento dos objetivos a serem atingidos em uma determinada atividade, seguida por outra de execução do planejamento desenvolvido. A seguir encontram-se trechos dessas etapas, contidos na literatura analisada:

Quadro 2: análise das temáticas de gestão apontadas nos livros

Planejamento	"*Talvez eu tenha errado no planejamento. Não consegui conduzir aquela equipe por etapas, um passo depois do outro. Não tive tempo para medir o potencial de cada um separado nem de todos como um time, e em função disso, planejar corretamente*". (REZENDE, 2006, p. 73); "*É fundamental fixar metas de curto prazo para que possamos avaliar, passo a passo, o nosso desempenho e verificar se o nosso caminho se mantém alinhado ao objetivo final*". (JORDAN, 2009, p. 25); "*É preciso ter claro que o objetivo maior é um desdobramento dos menores. E o que nos interessa prioritariamente é essa capacidade de visualização dos objetivos, desde os mais próximos até o final (...). Essa capacidade de visualizar o triunfo está presente nos grandes competidores esportivos e pode ser transporta com sucesso para a vida pessoal e profissional*". (CASTROPIL; MOTTA, 2010, p. 43).
Execução	"*Luta: é a hora de colocar em prática todas as habilidades treinadas e desenvolvidas durante o treino. Não dá para planejar, tem de fazer. Toda a técnica já deve estar dentro de si, aprendida e apreendida até o nível das células*". (BELFORT, 2012, p. 142); "*Os padrões definem o que é ou não aceitável, tanto para um indivíduo quanto para uma equipe. Quando deixamos nossos padrões caírem, é como se disséssemos: "Não precisamos ser tão bons o tempo todo*". *Como resultado, o nível de sucesso decai junto com o esforço da equipe, a ética profissional e o sentimento de orgulho*". (KRZYZEWSKI, 2016, p. 96); "*A despeito do que pudéssemos enfrentar e dos altos e baixos, sabíamos que resistiríamos mental e fisicamente para resolver o que viesse e assim fizemos*". (JACKSON, 2013, p. 2.999).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A insterdiscursividade se apresenta na organização das obras de "suor, superação e a medalha" em relação direta com os manuais de administração, validando, dessa forma, o seu conteúdo, uma vez que a partir dos exemplos esportivos dados, fica demonstrado, para o leitor, que os roteiros são coerentes e capazes de entregar resultados esperados não só nos escritórios como também nas quadras, conferindo-lhes naturalidade e afastando o leitor de uma visão mais crítica, do que poderia ser feito de forma diferente, assim como vinculando todo o trabalho às metas e resultados obtidos.

Quanto ao tom das obras, o interdiscurso acontece com outro tipo de literatura, que não a de administração que, comumente, tem uma característica impessoal, escrita na terceira pessoa, enquanto os esportistas escrevem com frequência em primeira pessoa e carregam de emoção seus textos, aproximando-os da literatura de autoajuda. Essa literatura, que existe desde o século XIX, e que teve grande crescimento no Brasil a partir da década de 1990 (PICANÇO, 2013), tem diferentes formatos, mas geralmente é escrita como "um manual (ex. como conquistar), escrito, pelo menos parcialmente, no tempo verbal imperativo e que contivesse questionários, narrativas e exemplos e uma promessa ao leitor de bons resultados" (PICANÇO, 2013, p. 70). Muitos livros de autoajuda propõem melhorar, através de suas prescrições, os relacionamentos, a saúde, a espiritualidade dos indivíduos. A literatura *pop management*, da qual fazem parte os

títulos de “sangue, suor e a medalha”, possui exatamente essas características, só que voltadas para o melhor desempenho no trabalho, o que permite compreender como ela constrói o interdiscurso com a autoajuda, tópico já abordado por outros autores (GRAEBIN, 2013; PICANÇO, 2013; CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010; GERMANO; SÁ, 2013; CHIES; MARCON, 2008). Esse interdiscurso explica parte do sucesso do *pop management*, visto que o aumento do interesse nos negócios foi atendido, a partir da década de 1990, por uma literatura com características às quais o leitor estava acostumado a encontrar em sua literatura cotidiana, composta por livros de autoajuda.

Finalmente, ao buscar-se identificar o discurso constituinte (o primeiro a partir do qual a autoajuda se originou e, dela, o *pop management*, no qual o “suor, superação e a medalha” está inserido), a análise feita indica que seja o discurso religioso. A redação feita por um ícone, um esportista de sucesso, a quem os leitores dedicam reconhecimento e respeito imediatos, tem semelhança com a pregação feita por um sacerdote aos seus fiéis, a partir do púlpito, que é um lugar que se encontra em plano superior. A possibilidade de oferecer soluções para melhor desempenho no trabalho remete àquelas linhas religiosas que defendem não apenas a salvação da alma, como também o sucesso terreno, em especial algumas igrejas evangélicas. Essa relação entre o discurso religioso, a autoajuda e o *pop management* já foi mencionada em alguns estudos (CHIES; MARCON, 20008; CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010; GERMANO; SÁ, 2013). Quanto ao tema “suor, superação e a medalha”, alguns dos livros estudados chegam a explicitar essa relação, como os exemplos a seguir demonstram:

> “*Quando eu oro, além de agradecer, me abro com Deus. Às vezes, nem peço nada. Constrangido por seu amor, prefiro sorrir. Peço a Deus que, com sua mão amorosa e calorosa, nos proteja de todo o mal, como na oração chamada Pai nosso. Que ele nos mantenha afastados de todos os perigos, doenças, confusões*”. (BELFORT, 2012, p. 148);
>
> “*Meu objetivo ao exibir o vídeo The Mystic Warrior era de levar os jogadores a entender que uma conexão com algo para além de suas metas individuais poderia ser uma fonte de grande poder*”. (JACKSON, 2013, p. 83);
>
> “*...leia a palavra de Deus. Há vários bons livros que trazem mensagens positivas que poderão confortá-lo. Mas duvido que qualquer livro o ajude tanto quanto a Bíblia, que traz diretamente a palavra de Deus. Muitos jovens afirmam que é difícil entender a Bíblia, mas já existem edições publicadas com a linguagem atual*”. (DUNGY, 2011, p. 159).

Essa etapa da análise empreendida encontra, no interdiscurso, elementos que compõem o *pop management* e que dialogam com os manuais tradicionais de administração e também com a literatura de autoajuda. O percurso desse interdiscurso remete ao discurso constituinte, que é, fundamentalmente, de caráter religioso.

4.2 As aforizações

Nos títulos “suor, superação e a medalha”, as aforizações têm um papel de muito destaque no texto, que pode ser identificado pela quantidade de vezes em que são utilizadas, assim como o espaço ocupado na página. Observa-se que as aforizações são utilizadas como uma maneira de reafirmar a autoridade de quem escreve e a validade dos conceitos apresentados, aproximando, dessa forma, o local de fala do esportista que escreve ao do sacerdote. Para escrever as enunciações aforizantes, ainda que nos livros relatem principalmente sua história individual de superação nos esportes, os esportistas trazem textos de líderes religiosos, políticos, empresários e, também, mas não com maior destaque que os demais, de outros esportistas. Esses autores aproximam as experiências vividas nas quadras ao dia a dia de outras profissões, buscando com isso naturalizar sua experiência, torná-la trivial, para que o leitor possa se identificar com o que foi feito. A seguir foram selecionadas aforizações presentes nos livros pesquisados que abordam três temas comuns a todos eles: liderança, trabalho em equipe, superação.

Quadro 3 - As aforizações

Liderança	"*Meu trabalho era fazer as pessoas entenderem que o impossível é possível. Essa é a diferença entre liderança e gestão*". (FERGUNSON, 2015, contracapa); "*Os líderes que vencem conhecem seus objetivos. Eles podem adaptar seu estilo, podem mudar sua abordagem, mas sabem o que querem alcançar, em que acreditam, o que defendem e em que se amparam*". (CARSON, 2015, p. 221); "*Quando motivamos uns aos outros, nosso ônibus geralmente chega a um destino maravilhoso*". (KRZYZEWSKI, 2016, p. 89).
Trabalho em equipe	"*Não importa o tamanho de seu talento, se você é incapaz de fazer parte de um grupo, de uma comunidade, e se dá mais importância ao "eu" do que ao "nós*". (REZENDE, 2006, p. 113); "*O verdadeiro amigo não compete e não se ressente diante do sucesso do outro. Pelo contrário, ele se alegra e comemora, mesmo que não esteja tendo sucesso na vida naquele momento*". (BELFORT, 2012, p. 183); "*Sempre que você está em conflito com alguém, há um elemento que pode significar a diferença entre arruinar o relacionamento e aprofundá-lo. Esse elemento é a atitude*". (DUNGY, 2011, p. 71).
Superação	"*Para vencer, você precisa dormir com a bola*". (SCHMIDT, 2009, p. 42); "*O importante é ganhar tudo e sempre. Essa coisa de que o importante é competir é pura demagogia*". Ayrton Senna da Silva (CASTROPIL; MOTTA, 2010, p. 13); "*Uma das melhores coisas do esporte é o que descobrimos quando aumentamos a pressão sobre nós mesmos. Descobrimos se podemos fazer melhor. Mas temos de nos esforçar. A energia que vocês põem nisso mal dá para passar o dia. Vocês dão mais de si mesmos em festinhas que neste time*". (LEWIS, 2010, p. 79).

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3. Formações discursivas em conflito e o simulacro do trabalhador

O discurso "suor, superação e a medalha", como visto na análise anterior, se insere dentro do *pop management*, que por sua vez integra a formação discursiva dominante no pensamento de administração, voltada para o gerencialismo e o funcionalismo, sendo essa formação denominada por seus autores como "gerente de resultado". O papel da literatura de esportes dentro desse contexto é conquistar visibilidade para as práticas comuns de gestão, visto que elas são exploradas como ferramentas para a obtenção do sucesso profissional para personalidades de alta visibilidade, que frequentam a mídia, tais como os atletas profissionais. Além disso, ao utilizar essa abordagem para narrar suas trajetórias, os esportistas implicitamente a tornam algo natural, que pode ser empregado em diferentes contextos, sem que haja preocupação nem questionamento sobre a viabilidade concreta dessa extrapolação e o impacto que isso pode

causar na saúde física e mental do trabalhador. Com referências explícitas ou implícitas ao discurso religioso, esse caráter messiânico do esportista, tal como é escrito e ressaltado através das enunciações aforizantes, também domestica o executivo que o consome, que passa a ser alguém voltado ao atingimento do resultado da empresa independentemente de outras considerações.

O simulacro do executivo não é explícito, ele é encontrado por oposição ao que dá certo, segundo os livros de "suor, superação e a medalha": o executivo que não aplica e aquele que aplica os conceitos aprendidos para os resultados positivos da organização, tais como ela os entende; aquele executivo que questiona a situação vigente e persegue outras alternativas abre o seu caminho em direção às conquistas profissionais e à conquista da "medalha" do esportista; aquele que não aplica, terá o caminho dificultado e, muitas vezes, inviabilizado pelas suas próprias atitudes. Os atletas, ao escrever os seus livros, frequentemente dão exemplos de companheiros de trajetória que não fizeram as mesmas escolhas que eles, muitas vezes se associando a práticas ilícitas, como a utilização de drogas e, portanto, fracassaram no atingimento de seus objetivos ou até perderam a vida. Alguns exemplos encontrados no material pesquisado sobre essas ameaças implícitas àqueles que não se conformam são:

> "*Muitas pessoas afirmam que bebem com responsabilidade. Como podem ter certeza disso? Como são capazes de se manter no controle da situação, mesmo sob influência do álcool? Como podem garantir que não se tornarão viciados*"? (DUNGY, 2011, p. 113);
>
> "*Aos treze anos tive meu primeiro contato com a maconha. Eu nem sabia o que era aquilo, não sabia tragar (...) ainda bem que meus pais descobriram cedo meu envolvimento com a droga*". (BELFORT, 2012, p. 82);
>
> "*...dois dias antes do início da temporada de jogos, oito jogadores foram pegos bebendo. Com uma única exceção, todos mentiram a respeito, antes de confessarem sob pressão. Fitz reuniu o time todo para uma conversa bastante dura*". (LEWIS, 2010, p. 62).

O simulacro do executivo ideal é colocado em oposição a alguém absolutamente derrotado, punido pelas suas fraquezas e pela sua não conformidade às regras que estão postas para o seu desempenho profissional. E a punição pela não conformidade é bíblica, remetendo novamente ao discurso religioso: a perda de tudo que lhe é mais precioso, até mesmo da saúde ou da própria vida. A esse simulacro, os autores denominam "o esportista decaído".

Em oposição a essa formação, a formação discursiva que os autores denominam "trabalhador emancipado", neste artigo, tem longa história, desde os movimentos sindicais e socialistas, com estudos sociológicos e, mais recentemente, no campo dos estudos críticos da administração.

Ainda que essa formação não possua as mesmas ferramentas de popularização das suas propostas alternativas e de maneiras para interpretação do trabalho, como livros, palestras e outras mídias utilizados pelo "gerente de resultado", muitos estudos como os apresentados nas referências deste artigo demonstram que é uma proposição que é estudada e considerada na academia. E pesquisadores e acadêmicos não podem ter seu papel de formador de executivos menosprezado, uma vez que atuam profissionalmente nas escolas de administração.

5. Considerações e recomendações

A análise efetuada, utilizando a ADF no discurso "suor, superação e a medalha", que se insere dentro do *pop management*, demonstra seu alinhamento com as práticas discursivas da escola gerencialista e funcionalista de administração através de livros estruturados, tais como manuais de administração, como observado pelos trechos que tratam de planejamento e execução, que são fundamentados em uma visão naturalista e voltada para resultados da concepção tradicional da administração, com nenhuma preocupação emancipatória dos executivos que consomem essa literatura.

Além disso, a análise do interdiscurso do "suor, superação e a medalha" aponta o tom que esse discurso apresenta, inspirado nos manuais de autoajuda, que prometem bons resultados para aqueles que seguem os exemplos estabelecidos. E, assim como os manuais de autoajuda, esse discurso tem como discurso constituinte o discurso religioso, no qual um ícone relata, a partir do seu púlpito (no caso, livro), formas de bem se comportar e de viver forma adequada dentro das organizações.

As aforizações são intensamente utilizadas nessa literatura, com objetivo de aproximar os exemplos esportivos das práticas cotidianas da administração. Temas como liderança, trabalho em equipe e superação são sustentados por enunciações aforizantes cujo tom não apenas remete ao discurso religioso, como também visam domesticar o trabalhador e incentivá-lo a trabalhar dentro das regras da cultura gerencialista.

Em "suor, superação e a medalha", percebe-se que esse discurso, inserido no *pop management*, se alinha à formação discursiva "gerente de resultado", e que os relatos esportivos oferecem visibilidade e credibilidade a essa formação. O simulacro do executivo que não se compromete com esse discurso é o "esportista decaído", alguém não somente de quem não se obtém os resultados esperados, como é alguém possuidor de vícios e de outros traços negativos de caráter. A essa formação se contrapõe "trabalhador emancipado", que propõe que o executivo possua

uma abordagem não necessariamente voltada para os resultados que lhe são impostos, que não entenda que o seu trabalho deve ser naturalmente e historicamente aceito tal como ele é e que através da reflexão e da escolha consciente ele possa ter uma atitude madura e emancipada para conduzir o seu dia a dia. Ainda que não possua a visibilidade e o ímpeto comercial da formação discursiva antagônica, a abordagem "trabalhador emancipado" não pode ser menosprezada, pois conta com pesquisadores e acadêmicos nas escolas de administração que a estudam e promovem.

Este estudo pode ser complementado com imersões nos outros tipos de títulos que compõem o *pop management*, como aqueles escritos por gurus e por executivos de sucesso, para entender suas semelhanças e diferenças em relação aos livros escritos por esportistas e como o impacto por eles produzidos se dá no executivo que os consome. Além disso, pode ser um ponto relevante entender o quanto dessa literatura é efetivamente colocado em prática no dia a dia pelos executivos e o que isso ocasiona ao executivo e à organização. Uma hipótese a ser mais estudada é se essa literatura dá conta da tarefa à qual se propõe e se existem impactos negativos que não são considerados e que, porventura, causem danos às organizações e a quem nelas trabalha. O próprio foco resultado do "suor, superação e a medalha" pode ser assim utilizado para que essa literatura seja repensada.

Para aqueles que entendem que é possível apreender algo da prática esportiva para ser aplicado às práticas de gestão, a sugestão é que realizem estudos mais bem embasados *sobre* se e *como* isso acontece, como, por exemplo, tem sido feito pelos autores que estudam a teoria do Esportismo.

6. Referências bibliográficas

BARBOSA, A. O.; COSTA, M. I.; OLIVEIRA, J. A.; ARAÚJO, R. M. Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro transformando o suor em ouro, do líder Bernardinho. *Gestão e Planejamento*, Salvador, v.12, n.1, p. 4-21, jan./jun. 2011.

BELFORT, V. *Lições de garra, fé e sucesso*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2012.

BRUNELLI, A. F. Aforização no discurso de autoajuda. *Revista do GEL*, São Paulo, v. 8, n.1, p.125-137, 2011.

_____, A. F. Notas sobre a abordagem interdiscursiva de Maingueneau. In: Possenti, S.; Baronas, R. L. (Org.*). Contribuições de Dominique Maingueneau para a Análise do Discurso do Brasil*. São Carlos: Pedro e João Editores, 2008, p. 13-26.

CARSON, M. *Os campeões.* Caxias do Sul: Belas Letras, 2015.

CARVALHO, J. L. F.; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 535-549, 2010.

CASTROPIL, W.; MOTTA, R. G. *Esportismo - valores do esporte para a alta performance pessoal e profissional*. São Paulo: Gente, 2010.

_____, W.; MOTTA, R. G.; SANTOS, N. M. B. F. Esportismo – competências adquiridas no esporte que auxiliam o atingimento da alta performance profissional. *Sodebras*, Guaratinguetá, n. 134, p. 25-30, fev. 2017.

_____, W.; MOTTA, R. G.; CEZÁRIO, C. Esportismo – uma análise com judocas paraolímpicos das competências que auxiliam o atingimento de desempenho esportivo superior. *Sodebrás*, Guaratinguetá, v. 12, n. 136, p. 33-37, abr. 2017.

CEZÁRIO, C.; ARCANJO, N. J. *Levantamento sobre os valores que a prática do judô traz para a vida profissional e pessoal de atletas portadores de deficiência visual*. Trabalho de conclusão de curso. Faculdade de Educação Física, Universidade de Guarulhos, Guarulhos, 2015.

CHACON, K.; MAGAN, R. O monge e o executivo: liderança, massificação ou disciplinarização? *Pensamento & Realidade*, São Paulo, v. 21, n.1, p. 140-154, 2007.

CHIES, P. Z.; MARCON, S. R. A. Literatura de pop management: a religião do trabalhador pós-moderno. *Contemporânea*, Porto Alegre, n. 6, 131-152, 2008.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. *Strategic marketing*. Nova York: McGraw-Hill, 2006.

DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n.1 p. 72-85, 2003.

DINIZ, A. *Caminhos e escolhas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, A. *Novos caminhos, novas escolhas*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

DUARTE, M. P. F. C.; MEDEIROS, C. R. O. Pop management 15 anos depois: a incorporação do pop management no trabalho de executivos de grandes empresas. In: *Anais XLI ENANPAD*. São Paulo, 2017.

DUNGY, T.; WHITAKER, N. *Fora do comum. Lições de integridade, ética e coragem de um dos maiores treinadores de futebol americano*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

FALCONI, V. *Controle de qualidade total*. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

FERGUNSON, A. *Liderança*. Rio de Janeiro: Intrinseca, 2015.

FURUSTEN, S. *Popular management books: how they are made and what they mean for organizations*. Londres: Routledge, 1999.

GERMANO, I. M. P.; SÁ, D. R. O discurso pastoral-gerencial em o monge e o executivo. *Psicologia em estudo*, Maringá, v. 18, n.1, p. 103-113, 2013.

GRAEBIN, F. O discurso do trabalho na literatura de autoajuda: os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, de Stephen R. Covey, em análise. *EID&A*, Ilhéus, n. 5, p. 89-107, 2013.

ISHIKAWA, K. *What is total quality control?* Englewoods Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, p. 86-111, 2014.

KRYZYZEWSKI, M. *Liderar com o coração*. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

JACKSON, P. *Onze anéis – a alma do sucesso*. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.

JAMISON, Steve; WOODEN, John. *Jogando para vencer. A filosofia de sucesso do maior técnico de basquete de todos os tempos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

JORDAN, M. *Nunca deixe de tentar*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

LEWIS, M. *Treinador – lições sobre o jogo da vida*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MAINGUENEAU, D. *Cenas da enunciação*. São Paulo: Parábola, 2012.

_____, D. *Doze conceitos em análise do discurso*. São Paulo: Parábola, 2010.

_____, D. *Gênese dos discursos.* São Paulo: Parábola, 2016.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; CORÁ, Maria Amélia Jundurian. Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. In: *Anais XLI ENANPAD*. São Paulo, 2017.

_____, R. G.; CASTROPIL, W.; SANTOS, N. M. B. F. Chiaki Ishii: uma pesquisa narrativa sobre o judoca que alavancou o judô no Brasil a partir das competências do Esportismo. *Pensamento & Realidade*, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 123-140, 2017.

MOURA, G. L. Hipergeneralizações: organizações são quase qualquer coisa em best sellers de introdução à administração. *Cadernos EBAPE.BR*. Rio de Janeiro, v. 12, n.1, p. 62-85, 2014.

MUSSALIM, F. Análise do discurso. In: MUSSALIN, F.; BENTES, A. C. *Introdução a linguística – domínios e fronteiras*. São Paulo: Cortez, 2012, v. 2. p. 113-165.

ORLANDI, E.P. *Análise de discurso*. Campinas: Pontes, 1999.

PAULA, A. P.; MARANHÃO, C. M. S. A; BARROS, A. N. Pluralismo, pós-estruturalismo e "gerencialismo engajado": os limites do movimento critical management studies. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 392-404, 2009.

PICANÇO, M. F. *O poder da solução – a construção do mercado de autoajuda (voltada a negócios)*. Dissertação de mestrado em sociologia. FFLCH da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

REZENDE, B. R. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

SCHIMIDT, O. *Conquistando o sucesso*. Campinas: Komedi, 2009.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P de. Pop management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 29, p. 39-51, 2002.