

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

Rodrigo Motta <sup>1</sup>

Maria Corá <sup>2</sup>

Silma Mendes <sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo alinha-se aos estudos organizacionais, ao analisar, de forma crítica, a literatura do *pop management*, inspirada no esporte de competição, como um discurso gerencialista de “receitas” para a construção de um profissional de sucesso. Para realizar o estudo, foram selecionados onze livros escritos por esportistas, dos quais foram extraídos e analisados alguns enunciados, por meio de conceitos como interdiscurso, simulacro e aforização. 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. São livros repletos de aforizações, utilizadas para destacar temas como liderança, trabalho em equipe e superação. Duas posições antagônicas foram observadas nessas obras: uma delas, na qual se insere o discurso de “suor, superação e a medalha”, enfatiza a noção de luta e o espírito de superação requerido a todo esportista que se preze, ou “esportista ideal”; a outra, produzida em contrapartida

<sup>1</sup> Doutorando em administração

<sup>2</sup> Doutora ciências sociais

<sup>3</sup> Doutora em linguística

à primeira, apresenta o “esportista decaído”, caracterizando aqueles que não se alinham com o discurso proposto por tal ideário.

**Palavras-chave:** Análise do discurso francesa. Esporte. Estudos organizacionais. *Pop management*.

## EL SUDOR, LA SUPERACIÓN Y LA MEDALLA: UN ANÁLISIS DEL DISCURSO SOBRE LA LITERATURA *POP MANAGEMENT* INSPIRADA EN EL DEPORTE DE COMPETICIÓN

### RESUMEN

Este artículo se alinea con los estudios organizacionales al analizar, de forma crítica, la literatura del *pop management*, inspirada en el deporte de competición, como un discurso gerencialista de “recetas” para la construcción de un profesional exitoso. Para la realización del estudio han sido seleccionados once libros escritos por deportistas de los cuales han sido extraídos y analizados algunos enunciados, por medio de conceptos, tales como, interdiscurso, simulacro y aforismo. A partir de la lectura realizada, se observó que el *pop management* se posiciona como una literatura que contribuye con la diseminación del discurso gerencialista tradicional y que esos libros dialogan interdiscursivamente con manuales de administración y libros de autoayuda. Se trata de libros repletos de aforismos utilizados para destacar temas como liderazgo, trabajo en equipo y superación. En esas obras han sido observadas dos posiciones antagónicas: la primera, en la cual se inserta el discurso de “sudor, superación y la medalla”, pone énfasis en la noción de lucha y espíritu de superación, requerido a todo deportista que se precie de tal o “deportista ideal”, y la segunda, producida en contrapartida a la anterior, presenta al “deportista decaído” caracterizado por aquellos que no se alinean al discurso propuesto por el ideario de la primera posición.

**Palabras claves:** Análisis del discurso francés. Deporte. Estudios organizacionales. *Pop management*.

## SWEATING, OVERCOMING, AND THE MEDAL: A DISCOURSE ANALYSIS OF THE POP MANAGEMENT LITERATURE INSPIRED IN COMPETITIVE SPORTS.

### **ABSTRACT**

This article is in line with organizational studies since it critically analyzes the pop management literature inspired in competitive sports, which is seen as a managerial discourse of “recipes” for a successful professional. To carry out this study, eleven books written by sportspeople were selected. Some statements were extracted and analyzed, taking into consideration concepts such as interdiscourse, simulacrum, and aphoristic language. Based on these readings, it was observed that pop management places itself as a contributing literature to the dissemination of the traditional managerial discourse, and that these books, by means of interdiscursivity, dialogue with manuals on management and self-help books. These books are full of aphoristic language that is used to highlight themes such as leadership, teamwork and perseverance. Two antagonistic positions were observed: that in which the discourse of “sweat, perseverance and medals” is found – emphasizing the notion that possessing a fighting and perseverant spirit is required to any self-respecting sportsperson (ideal businessman) – and, in contrast, that of the “fallen sportsperson” – to characterize those who do not conform to the discourse proposed by this ideology.

**Keywords:** French Discourse Analysis; sports; management studies; pop management.

### **INTRODUÇÃO**

A literatura constantemente retrata o cotidiano das sociedades e, por conseguinte, o ambiente organizacional encontra-se representado, seja como figurante ou protagonista, destacando-se desse universo as biografias de ilustres, principalmente artistas, esportistas, executivos e empreendedores, que

possibilitam, a partir das suas experiências de vida, uma forma de aprendizagem. É notório que, em muitos casos, narrativas dessa natureza são utilizadas como livros de autoajuda com a pretensão de orientar seus leitores sobre a forma mais acertada de lidar com dificuldades e alcançar sucesso.

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 por “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 responsabiliza os profissionais a fim de que alcancem as metas e os processos estabelecidos pelas organizações, enfatizando que através de um desempenho modelar de suas atividades terão uma trajetória exitosa. Um exemplo é a referência a esse processo na introdução de um dos livros que *a posteriori* é analisado neste artigo:

Ao percorrer uma livraria, é comum depararmos com um leque variado de livros contendo sugestões para quem busca um bom desempenho na vida pessoal e profissional. (...) É recorrente o tema dos amplos benefícios que os valores assimilados nos campos, nas quadras, nas piscinas, nos tatames, nos tabladros de ginástica e em outros espaços de prática esportiva trouxeram e trazem para a vida pessoal e a carreira de cada uma dessas pessoas, seja ela um praticante de judô que importou a disciplina da arte marcial para sua rotina no escritório, ou um jogador de tênis que conseguiu transferir o espírito competitivo desenvolvido pela modalidade para o seu trabalho, ou ainda o atleta de esporte coletivo que entendeu como deve conduzir trabalhos em equipe. (MOTTA e CASTROPIL, 2010, p. 5).

Nesse contexto, para os estudos organizacionais, esta pesquisa explora a associação da prática esportiva, como um espaço de perfil profissional, e o *pop management*, como um fenômeno emergente e popular de formação de *expertises* de gestão, fundamentada na história e nas experiências vivenciadas por esportistas, além de

compreender como tais obras contribuem para o reforço e a proliferação do próprio *pop management* e seu discurso de sucesso e eficiência.

Dessa forma, este artigo procura contribuir para o entendimento do fenômeno do *pop management*, a partir da experiência do esporte, em uma perspectiva crítica na qual a relação, o papel e o perfil dos atletas se fundem aos resultados esperados dos profissionais de gestão.

Como estrutura do trabalho, inicia-se o estudo com uma referência teórica ao *pop management*, passando à análise de discurso francesa e aos procedimentos metodológicos utilizados, seguido da análise do *corpus* da pesquisa e resultados obtidos, e às considerações finais.

## **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.

Apesar da superficialidade com que aborda os temas relacionados à gestão, essa literatura está alinhada à 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 apenas 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 (2001), 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).

A literatura de *pop management* traz o fomento a fantasias de poder, que podem estimular os executivos e profissionais que a consomem a alcançar e superar seus objetivos, tais como são estabelecidos pelas organizações, e a pretensão de aliviar tensões psicológicas que sobrecarregam os executivos que participam desse processo, oferecendo a perspectiva de um final feliz após o atingimento dos resultados (WOOD JR; PAULA, 2002). Manifestamente, a estrutura desse tipo de literatura tem inspiração nos contos de fada.

O *pop management* responde a uma agenda crescente da culto da excelência, em que o executivo se torna símbolo de sucesso social, o consumo é símbolo de realização pessoal e os campeões de esporte, são símbolos de excelência (WOOD Jr e PAULA, 2001). Além do culto da excelência, os autores trazem ainda o desdobramento do culto da excelência para o cultura do empreendedorismo e do *management* sustentados pelas empresas de consultoria e os gurus da gestão, sendo em todos os casos uma busca incessante pelo sucesso.

Complementarmente, a literatura *pop management* encontra-se ao alcance de qualquer pessoa, que desejam ter sucesso rapidamente, uma das fórmulas encontradas é a utilização de fórmulas, ou receitas, que já deram certo, podendo ser adquirida em bancas de jornais e livrarias, em particular as que se situam em aeroportos, potencializado pelo que Wood Jr e Paula (2001) apresentam como mídia de negócios em que há uma promoção de valores associados ao empreendedorismo e ao sucesso empresarial, indução pelo poder e influência e prestígio da agenda dos executivos e divulgação das novidades gerenciais.

No que se refere a aproximação do esporte a gestão, mesmo que o esporte tenha suas próprias características, seja na carreira do atleta, como nos eventos que o regem, o efeito inspirador e motivador que as biografias dos atletas oferece, tem efetivo potencial de ser um conto de fadas para adultos e, dessa forma, mobilizar, similaridades com as características fundamentais do *pop management*: o fomento a fantasias de poder e o alívio das tensões psicológicas.

De fato, do material estudado, com exceção da Teoria do Esportismo (CASTROPIL; MOTTA; SANTOS, 2017), que procura analisar a aproximação das competências apreendidas na prática esportiva e sua aplicação à vida executiva, os demais livros têm um conteúdo baseado nas experiências de vida dos atletas, que relatam suas dificuldades, formas de contorna-las e os resultados exitoso alinhado ao *pop management*, tal como descrito por Wood Jr. e Paula, em 2002.

A crítica à literatura *pop management* se posiciona dentro dos estudos críticos da administração, 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 (PAULA; MARANHÃO; BARROS, 2009), ou seja, o *pop management* caracteriza-se 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,

“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. (...) 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”. (MOTTA e CORÁ, 2017, p. 2-3).

O *pop management* torna acessível o conhecimento de características gerencialistas, para um amplo público, especialmente os profissionais que consomem livros, revistas e outros produtos na busca por “receitas” prontas, sem uma reflexão crítica que possibilitassem trazer outros pontos de vistas, contradições e conflitos, ou seja garantir ao trabalhador uma visão emancipada. No caso do *pop management*, tal literatura fortalece ainda mais uma posição “domesticada” do trabalhador.

## **O DISPOSITIVO TEÓRICO-METODOLÓGICO DA ANÁLISE DO 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, 2012). Neste artigo, os autores escolheram a análise de discurso francesa para realizar a análise proposta, com base nos estudos desenvolvidos por Dominique Mainguenu. A AD 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”, por meio da qual é possível compreender como o homem produz sentido para a sua vida e interage com a sua realidade natural e social.

Segundo Mussalim (2012), na primeira fase da AD, que teve como analista de maior destaque Michel Pêcheux, os discursos estudados eram mais estabilizados e as análises eram feitas a partir de *corpora* 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 reduzem a aproximações de unidades independentes e compactas” (BRUNELLI, 2008, p. 13).

Na segunda fase da AD, 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 serão também chamadas de posicionamentos por alguns autores, são definidas 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 (MUSSALIM, 2012), que tanto podem ser de confronto quanto de aliança.

Na terceira fase da AD, reconhece-se 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 por vir, dentro da mesma formação discursiva. O interdiscurso, para o autor, tem supremacia 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 uma não formação discursiva, mas é da interação entre as várias formações que 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 delimita-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 se deixar 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 somente 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, ainda, 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 sua semântica global, ou seja, sua organização (modos de difusão) é regida por sua semântica global.

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 se dá 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 AD são compostos de diversos elementos. Para efeito deste artigo, os autores julgam relevante apresentar a definição de aforização. Para Mainguenu (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 determinadas posições 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) mostram em sua enunciação uma “amplificação” da figura do enunciador, que parece mais enfática, que expõem sua posição sobre um problema debatido; (iv) aqueles 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) acentuam, em um comentário do enunciador, o estatuto privilegiado desse fragmento: “esta verdade essencial:...” , “para mim, o ponto chave é...”. Uma das possibilidades de destacar um determinado enunciado é através da enunciação aforizante, aquela em que o texto não parece surgir de uma fonte trivial e que tem um traço soberano, que “pretenda ser uma fala absoluta, descontextualizada” (BRUNELLI, 2011, p. 128).

## **ANÁLISE DO *CORPUS* DA PESQUISA**

Este artigo utiliza os fundamentos teórico-metodológicos da AD para a realização de uma análise dos discursos que circulam na literatura *pop management*, mais especificamente aqueles que são baseados na prática esportiva, a partir daqui denominados “suor, superação e a medalha”. Dado o grande número de títulos disponíveis, os autores selecionaram 11 títulos publicados entre 2006 e 2016, que discutem essa temática. Segue a relação dos livros selecionados:

### **Quadro 1 – Livros selecionados**

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Editora</b>	<b>Ano</b>
Transformando 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 Ferguson	Intrínseca	2015
Liderar com o coração	Mike Krzyzewski	Sextante	2016

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar de a maior parte dos livros ter em comum experiências de vida de ícones do esporte, há diversos esportes praticados/abordados por esses autores, como o basquete (SCHMIDT, 2009; JACKSON, 2013; JORDAN, 2009; KRYZYZEWSKI, 2016), o futebol (CARSON, 2015; FERGUSON, 2015), o vôlei (REZENDE, 2006), o futebol

americano (DUNGY, 2011), o *baseball* (LEWIS, 2010), o MMA (BELFORT, 2012) e o judô (MOTTA e CASTROPIL, 2010).

Após a leitura dos livros selecionados, os autores efetuam uma análise discursiva de alguns de seus excertos, utilizando para isso os conceitos de interdiscurso e de interincompreensão regrada (simulacro do trabalhador), aforizações e formação discursiva.

## O INTERDISCURSO

A primeira parte da análise da literatura “suor, superação e a medalha” refere-se ao entendimento de que discursos são retomados na sua produção de sentidos. Como todos os livros são escritos por esportistas, a maioria formada por atletas que já participaram de competições como os jogos olímpicos e mundiais, a sua leitura possibilita perceber que eles foram concebidos como um manual, 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, há etapas comuns como, por exemplo, a de planejamento dos objetivos a serem atingidos em uma determinada atividade, seguida por outra, a de sua execução. A seguir encontram-se trechos dessas etapas, contidos na literatura analisada:

### Quadro 2: Temáticas de gestão apontadas

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);
--------------	---

	<p>“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 transportada com sucesso para a vida pessoal e profissional”. (CASTROPIL; MOTTA, 2010, p. 43).</p>
Execução	<p>“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);</p> <p>“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);</p> <p>“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. 299).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

A interdiscursividade se faz presente na organização das obras de “suor, superação e a medalha”, por meio da articulação de seus discursos com os manuais de administração, validando o seu conteúdo, uma vez que a partir dos exemplos esportivos mencionados, postula-se que os roteiros apresentados são coerentes e capazes de entregar os resultados esperados, não apenas nos escritórios como também nas quadras, conferindo-lhes um efeito de sentido de “naturalidade” e “eficiência”, impossibilitando ao leitor obter uma visão mais crítica do processo de

produção desses roteiros, do que poderia ser feito de forma diferente, vinculando, assim, todo o trabalho às metas e aos resultados obtidos.

No espaço interdiscursivo, encontram-se também indícios de uma literatura que não a de administração, comumente produzida com impessoalidade e 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 relacionada a um manual (por exemplo, como conquistar) redigido, pelo menos parcialmente, no tempo verbal imperativo, com questionários, narrativas, exemplos e a promessa de bons resultados ao leitor (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 “suor, superação e a medalha”, possui exatamente essas características, só que voltadas para o melhor desempenho no trabalho, tópico já abordado por outros autores (GRAEBIN, 2013; PICANÇO, 2013; CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010; GERMANO; SÁ, 2013; CHIES; MARCON, 2008). Essa proximidade com a literatura de autoajuda 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 dessa mesma natureza.

A redação feita por um ícone, um esportista de sucesso, a quem os leitores dedicam reconhecimento e respeito imediatos, tem semelhança com uma pregação religiosa aos fiéis, a partir do púlpito, que é um lugar que denota um plano superior. A possibilidade de oferecer soluções para melhor desempenho no trabalho remete muitas vezes a um discurso de autoajuda. A relação entre o discurso religioso, a autoajuda e o *pop management* já foram mencionadas em alguns estudos (CHIES; MARCON, 2008; CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010; GERMANO; SÁ, 2013). Quanto ao tema “suor, superação e a medalha”, algumas das obras estudadas 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).

De acordo com Maingueneau (2010, p. 14), o enunciador “assume o *ethos* do locutor que está no alto, do indivíduo autorizado, em contato com uma Fonte transcendente”, por isso, a estratégia do aforismo em discurso de religiosidade, de autoajuda e de manualização acabam sendo uma fórmula bem-sucedida, utilizada por vários autores desse gênero, conforme é possível ver a seguir.

## **AS AFORIZAÇÕES**

Nos títulos “suor, superação e a medalha”, as aforizações têm um papel de muito destaque no texto, o 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 a uma fonte transcendente. 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 práticas esportivas 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. Dessa forma, a estratégia do aforismo em discurso de autoajuda é uma fórmula bem-sucedida, utilizada por vários autores desse gênero (BRUNELLI, 2011, p.129).

A seguir, foram selecionadas aforizações presentes nos livros pesquisados, abordando três temas comuns a todos eles: liderança, trabalho em equipe, superação.

**Quadro 3:** Aforizações

Liderança	<p>“Meu trabalho era fazer as pessoas entenderem que <b>o impossível é possível</b>. Essa é a diferença entre liderança e gestão”. (FERGUNSON, 2015, contracapa);</p> <p>“<b>Os líderes que vencem conhecem seus objetivos</b>. 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);</p> <p>“Quando motivamos uns aos outros, nosso ônibus geralmente chega a um destino maravilhoso”. (KRZYZEWSKI, 2016, p. 89).</p>
Trabalho em equipe	<p>“<b>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”</b>”. (REZENDE, 2006, p. 113);</p> <p>“<b>O verdadeiro amigo não compete e não se ressentido diante do sucesso do outro. Pelo contrário, ele se alegra e comemora, mesmo que não esteja tendo sucesso na vida naquele momento</b>”. (BELFORT, 2012, p. 183);</p> <p>“Sempre que você está em conflito com alguém, há um elemento que pode significar a diferença entre arruinar o relacionamento</p>

	e aprofundá-lo. Esse elemento é a atitude”. William James (DUNGY, 2011, p. 71).
Superação	<p>“Para vencer, você precisa dormir com a bola”. (SCHMIDT, 2009, p. 42);</p> <p><b>“O importante é ganhar tudo e sempre.</b> Essa coisa de que o importante é competir é pura demagogia”. Ayrton Senna da Silva (CASTROPIL; MOTTA, 2010, p. 13);</p> <p>“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).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao abordar a liderança, o que se observa é o lugar do líder como o mobilizador, aquele que deve ser a referência para alcançar o resultado. Nesse sentido, a literatura adotada no campo da gestão sobre liderança encaixa-se ao discurso dos autores analisados, quando é enunciado que, sem um processo de liderança, os atletas não conseguem alcançar os resultados esperados, inclusive na “missão” de alcançar o impossível.

Na perspectiva do trabalho em equipe, observa-se um tom de aconselhamento, um comportamento esperado a fim de alcançar os resultados e, mesmo quando não se alcança, os autores propõem o reconhecimento do outro, o famoso espírito esportivo em que vale a experiência da competição, pois ela traz o coletivo para o resultado individual.

Ainda, vale considerar o discurso da superação, do sempre mais e melhor, numa colocação em que o atleta/profissional deve sempre extrapolar o que se esperava, e

que esse resultado é mais bem-sucedido, uma vez que há a surpresa, o surpreendente, a vontade de quero mais.

De forma geral, as aforizações permitem compreender o lugar sagrado do atleta e a responsabilidade individual do sucesso alcançado. Nesse discurso, o atleta é o autor do sucesso da prática esportista, sendo seu mérito o lugar alcançado, como líder, como integrante de uma equipe e como agente de superação de resultados.

### **FORMAÇÕES DISCURSIVAS EM CONFLITO E O SIMULACRO DO TRABALHADOR**

O discurso “suor, superação e a medalha”, como visto anteriormente, 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 à 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 à obtenção de resultados da empresa, independentemente de outras considerações.

O simulacro do executivo, no entanto, 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 escreverem 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 em atingir seus objetivos ou até perderam a vida. A seguir, alguns excertos encontrados no material pesquisado sobre essas ameaças implícitas àqueles que não se conformam:

“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 esportista ideal é colocado em oposição a alguém absolutamente derrotado, punido por suas fraquezas e pela sua não conformidade às regras que estão postas para o seu desempenho profissional. E a punição pela não conformidade remete novamente ao discurso de autoajuda: a perda de tudo aquilo que lhe é mais precioso, até mesmo a saúde ou a própria vida. A esse simulacro, os autores denominam “o esportista decaído”, aquele que não alcança a “glória”, ou seja, os resultados, conforme eram esperados.

O esportista decaído fica sendo o estereótipo do profissional que não se destaca, que não alcança as metas, que não possui as características e as habilidades necessárias para ter sucesso e se aproximar dos “gurus” presentes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise efetuada, utilizando a AD no discurso “suor, superação e a medalha”, que se insere dentro do *pop management*, demonstra seu alinhamento às 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 tal discurso apresenta, inspirado nos manuais de autoajuda, que prometem bons resultados para aqueles que seguem os exemplos estabelecidos. E, assim como nos manuais de autoajuda, esses discursos são caracterizados como formas de bem se comportar, de viver adequadamente dentro das organizações.

As aforizações são intensamente utilizadas, nessa literatura, com o 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 de “esportista decaído”, alguém não somente de quem não se obtém os resultados esperados, como é também alguém possuidor de vícios e de outros traços negativos de caráter.

Este estudo pode ser complementado com imersões em 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 consomem. 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 utilizado em “suor, superação e a medalha” pode ser um dos vieses a ser empregado para que essa literatura seja repensada.

Como pesquisas futuras, sugere-se a análise, nas obras de *pop management*, do discurso presente na administração crítica, e tão rico aos estudos organizacionais, da emancipação do trabalhador, sendo relacionado àquilo que Guerreiro Ramos (1981) propõe como valores emancipatórios, ou seja, os valores de mudança e aperfeiçoamento do social em direção ao bem-estar coletivo, à solidariedade, ao respeito à individualidade, à liberdade e ao comprometimento presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.

## REFERÊNCIAS

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.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. 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.

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, p. 131-152, 2008.

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.

\_\_\_\_\_. *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.

FERGUNSON, A. *Liderança*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 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.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das Organizações – uma reconciliação da riqueza e das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

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.

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.

\_\_\_\_\_. *Doze conceitos em análise do discurso*. São Paulo: Parábola, 2010.

\_\_\_\_\_. *Gênese dos discursos*. São Paulo: Parábola, 2016.

MOTTA, R. G.; CORÁ, M. A. J. Uma crítica ao discurso da gestão da qualidade total, a partir do pensamento de Maurício Tragtenberg. In: *Anais XLI ENANPAD*, São Paulo, 2017.

MUSSALIM, F. Análise do discurso. In: MUSSALIM, 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)*. São Paulo, 2013. Dissertação de Mestrado em Sociologia. FFLCH da Universidade de São Paulo.

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. In: *Anais XXV ENANPAD*, Campinas, 2001.

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.