

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Henri de Paiva Souza**

**A INFLUÊNCIA DO *POP-MANAGEMENT* NO  
DISCURSO DE TOMADORES DE DECISÃO EM  
*STARTUPS***

**Rio de Janeiro**

**2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Henri de Paiva Souza**

**A INFLUÊNCIA DO *POP-MANAGEMENT* NO  
DISCURSO DE TOMADORES DE DECISÃO EM  
*STARTUPS***

**Monografia apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de Bacharel em  
Administração à Faculdade de Administração e  
Ciências Contábeis da Universidade Federal do  
Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).**

**Orientador: José Luis Felício dos Santos de  
Carvalho**

**Rio de Janeiro**

**2017**

**Henri de Paiva Souza**

**A INFLUÊNCIA DO *POP-MANAGEMENT* NO  
DISCURSO DE TOMADORES DE DECISÃO EM  
*STARTUPS***

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

José Luis Felício dos Santos de Carvalho, Doutor em Administração, UFRJ

---

Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca, Doutora em Administração, UFRJ

Rio de Janeiro, 15 de dezembro de 2017.

*"Se todo mundo está pensando igual, então  
alguém não está pensando."*

*George S. Patton*

# SUMÁRIO

Agradecimentos	07
Resumo	07
Palavras-chave	07
O problema	08
Introdução	08
Objetivos	09
Delimitação do estudo	09
Relevância do Estudo	10
Revisão da literatura	12
A indústria do <i>pop-management</i>	12
O fenômeno das <i>startups</i>	16
Procedimentos metodológicos	20
Universo, amostra e seleção dos sujeitos	20
Coleta de dados	21
Tratamento dos dados	22
Limitação do método	23
Apresentação dos resultados	25
Influência do <i>pop-management</i> na busca do sucesso profissional	25
Influência do <i>pop-management</i> no discurso dos tomadores de decisão em <i>startups</i>	28
Influência do <i>pop-management</i> na tomada de decisão em <i>startups</i>	33
Conclusões	40
Referências bibliográficas	42

## **AGRADECIMENTOS**

Por sempre ter estudado em escolas públicas, passar para a UFRJ foi um grande desafio. Dentro da universidade, o curso de Administração foi uma oportunidade de aprendizado única. Pude me conhecer melhor, crescer profissionalmente, entender o que eu gosto e, principalmente, o que eu não gosto. Agradeço muito à UFRJ por ter me proporcionado isso.

Agradeço também aos meus professores que, com muita paciência, me ensinaram bem mais do que o que constava na ementa de suas matérias. Em especial, fica registrado o meu agradecimento ao professor José Luis Felício dos Santos de Carvalho, o Zeca, que orientou este trabalho.

Por fim, agradeço também aos meus pais que sempre foram minha base, à minha companheira, Jaqueline Gonçalves, que nunca deixou de me apoiar e aos meus amigos que me acompanharam até aqui.

**Título: A influência do *pop-management* no discurso  
de tomadores de decisão em *startups***

Autor: Henri de Paiva Souza

**Resumo:**

O termo *pop-management* tem se tornado cada vez mais conhecido no meio empresarial e acadêmico. É notável que livros e revistas de leitura rápida produzidos pela mídia de negócios, as empresas de consultoria, os gurus empresariais e as escolas de negócios, têm influenciado cada vez mais os empresários em suas tomadas de decisão, especialmente em *startups*. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é investigar elementos do *pop-management* presentes nos discursos de tomadores de decisão em *startups* localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório com técnica de análise de conteúdo. Foram entrevistadas dezesseis pessoas que ocupam cargos estratégicos em *startups* no RJ e usufruem da cultura do *pop-management*. Constatou-se que essa cultura influencia, de fato, não só o discurso como a própria tomada de decisão dos funcionários. Também se constatou nas entrevistas termos que são massivamente usados no *pop-management*, assim como foi identificada uma forte influência norte-americana nos discursos dos entrevistados, que não só valorizavam os fatores internacionais e o estudo no exterior, como também utilizavam, em grande quantidade, termos de negócios em inglês, fatores que acabam contribuindo para a criação de estereótipos e modismos sobre esse tipo de cultura.

**Palavras-Chave:**

*Startups, Pop-Management, MBA, Consultoria, Gurus, Gestão, Negócios, Discurso.*

## 1 - O problema

A seção “o problema” foi dividida em quatro partes: Introdução, Objetivos, Delimitação do Estudo e Relevância do Estudo.

### 1.1 - Introdução

O culto do empreendedorismo em um contexto de valorização das receitas prontas oferecidas pelo mercado de soluções gerenciais vem criando um novo imaginário que é denominado como cultura do *pop-management* (WOOD JR. e PAULA, 2001).

Essa cultura criou um grande e complexo mercado que tem crescido cada vez mais no Brasil, tanto em número de clientes quanto em faturamento. Proporcionando guias simples e diretos e enaltecendo o empreendedorismo, assim como as características empreendedoras, esse mercado tem atraído cada vez mais um número maior de executivos, assim como tem influenciado bastante o mundo dos negócios (DUARTE, 2016).

Dentre esses executivos, podem-se destacar aqueles que trabalham em cargos estratégicos de *startups* que, imersos em um ambiente de aprendizado rápido, usabilidade fácil e tecnologia avançada, acabam investindo cada vez mais tempo consumindo produtos desse mercado (WOOD JR e PAULA, 2002).

Além disso, quando se aborda a questão da influência do *pop-management* sobre o mundo dos negócios nas últimas décadas, fica evidente que seu papel se tornou muito importante porque essa cultura vem influenciando o modo de pensar de seu público consumidor e criando a chamada cultura corporativa. O problema é que, de uma forma geral, o discurso do *pop-management* em sua forma e conteúdo tem baixo caráter técnico, promove pouca discussão analítica e possui caráter prescritivo e ideológico (COELHO, 2011).

Ademais, para se ter uma noção, atualmente o mercado do *pop-management* e o mercado de *startups* no Brasil movimentam valores na casa dos bilhões. Além disso, as graduações voltadas para as áreas de negócios aparecem no topo da lista em número de matrículas, a literatura sobre esse mesmo assunto está constantemente entre as mais vendidas do país, os gurus de gestão estão ficando cada vez mais famosos e ganhando cada vez mais espaço no mercado e as empresas de consultoria aparecem constantemente no topo das listas que mostram as empresas em que todos mais querem trabalhar (WOOD JR e PAULA, 2002).



Esses fatores evidenciam o *boom* do empreendedorismo que ocorreu e está ocorrendo no Brasil, assim como a influência do *pop-management* nesse crescimento. Além disso, esses mesmos fatores fazem com que o mundo das *startups* e do *pop-management* estejam cada vez mais conectados, uma vez que muitos membros de *startups*, em especial aqueles que estão em algum tipo de cargo de liderança, consomem constantemente produtos e serviços que são oferecidos por esse mercado (RODRIGUES, 2016).

E é com o interesse em se aprofundar nessas informações que surge esse trabalho com o seguinte problema de pesquisa: “Como o *pop-management* influencia os discursos de tomadores de decisão em *startups*?”.

## **1.2 - Objetivos**

O objetivo principal deste trabalho é investigar os elementos do *pop-management* presentes nos discursos dos tomadores de decisão em *startups* localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

## **1.3 - Delimitação do estudo**

As empresas que fazem parte do objeto de estudo são necessariamente *startups*, ou seja, obedecem sua definição sendo consideradas organizações com características temporárias em busca de um modelo de negócio replicável, escalável e rentável, estando em condições de extrema incerteza (ALVES, 2013). Ademais, foram escolhidas apenas *startups* da cidade do Rio de Janeiro por causa da facilidade do autor em falar com elas, uma vez que o mesmo reside nessa cidade. Além disso, as empresas escolhidas são de múltiplos setores para evidenciar que independente do setor a influência ocorre de forma parecida.

Outro ponto importante é que as *startups* escolhidas possuem uma equipe com, pelo menos, dez pessoas. Essa limitação foi imposta no estudo para garantir que os líderes dessas empresas tenham um número mínimo de liderados que podem ser influenciados. Dessa forma, exclui-se a possibilidade das *startups* presentes no trabalho estarem em um estágio muito inicial do negócio. Além disso, os 4 elementos do *pop-management* estão presentes no estudo, sendo eles a mídia de negócios, os gurus de gestão, as escolas de negócios e as empresas de consultoria (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998, apud WOOD JR e PAULA, 2002). Por fim,

foram considerados tomadores de decisão aqueles que exercem algum cargo de liderança dentro da empresa. De uma maneira geral, os entrevistados eram gerentes, coordenadores ou diretores das *startups*.

#### 1.4 - Relevância do estudo

Apesar de ser um tema atual e presente no cotidiano de estudantes e empresários da área de negócios, há quantidade de estudos ligados a *startups* e *pop-management* ainda é muito baixa e pouco diversificada. Os autores de artigos como “O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração” (CARVALHO, CARVALHO, e BEZERRA, 2010), “Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais” (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998) e “Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios” (OLTRAMARI, FRIDERICHS e GRZYBOVSKI, 2014) conseguem trabalhar bem com determinados pilares do *pop-management*, mas não relacionam seus tópicos de pesquisa com *startups* que são organizações profundamente inseridas nesse mundo. A ideia é que esse trabalho faça essa análise e consiga criar essa relação.

Ademais, quando se pesquisam artigos focados em *startups* também não é fácil encontrar trabalhos que falem sobre sua relação com o *pop-management*. O artigo “Competências Empreendedoras e Startups: Um Estudo com Gestores de Empresas Embrionárias Catarinenses” (FONSECA, WERLANG e BRACHT, 2015) explora bem as competências empreendedoras encontradas em líderes de *startups*, mas não analisa como o *pop-management* está incluso nesse contexto.

Já no artigo “No Show Meritocrático Universal, a Resposta está dentro de Você: Retratos do Gestor-Estrategista na Literatura Pop-Management” (TEIXEIRA, DUARTE e BORGES, 2016) os autores exploram bem esse ponto, mas não analisam a influência do *pop-management* no discurso desses líderes, algo que é um diferencial deste trabalho.

Finalmente, é importante destacar a importância deste estudo especialmente para: Líderes de empresas, especialmente de *startups*, que poderão refletir sobre sua conduta e quem influencia seu modo de pensar e agir no trabalho; Liderados de empresas, especialmente de *startups*, que poderão criar uma visão mais crítica de seus líderes e da forma como eles gerenciam suas empresas; Estudantes da área de negócios, que poderão refletir sobre suas

referências e que tipo de profissionais irão querer ser no futuro; Educadores da área de negócios, que poderão refletir se estão ou não auxiliando a expandir a cultura do *management* para profissionais da área em questão

## 2 - Revisão da literatura

A revisão da literatura foi dividida em duas partes, onde a primeira aborda o tema do *pop-management* e a segunda fala sobre o universo das *startups*.

### 2.1 - A Indústria do *Pop-Management*

A cultura do *pop-management* surgiu na década de 1980 em uma época onde o ambiente de negócios era muito competitivo e turbulento. Graças a esse fato, surgiu um novo mercado lançando inúmeras revistas e livros de negócios que passaram a fazer muito sucesso no ramo empresarial. Esse sucesso todo se devia ao fato de que os executivos enfrentavam grandes problemas com ansiedade, queriam desenvolver um número maior de relacionamentos nos negócios e tinham dúvidas sobre o futuro de suas empresas e de suas carreiras (WOOD JR e CRUZ, 2013).

Mesmo após esse *boom* inicial, a indústria do *pop-management* continuou se desenvolvendo de forma acelerada e se transformou em um campo institucional em transformação (GREENWOOD, SUDDABY e HININGS, 2002), composto por quatro pilares que têm relação constante entre si. São eles: A mídia de negócios, os gurus de gestão, as escolas de negócios e as empresas de consultoria (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998, apud WOOD JR e PAULA, 2002).

Com esses 4 pilares se desenvolvendo rapidamente, principalmente através de uma fortíssima influência norte-americana (OLIVEIRA, 2008), surge uma primeira definição da cultura do *pop-management*, que se define como um conjunto de pressupostos partilhados pelas empresas e pela sociedade que inclui aspectos visionários como a crença na sociedade de livre mercado, a visão dos indivíduos como empreendedores individuais, a busca pela excelência como meio para a melhoria individual e coletiva, o destaque e a exaltação de figuras emblemáticas (executivos-heróis e gurus), o uso maciço de símbolos e palavras de ordem e efeito para promover ideais de comportamento (5 passos para fazer sua empresa faturar milhões, como ser um gestor de sucesso, entre outros) e a visão segundo a qual o conhecimento sobre gestão é capaz de racionalizar e aperfeiçoar todas as atividades organizadas (WOOD JR e PAULA, 2002).

Com um conceito melhor definido, o *pop-management* foi ganhando cada vez mais força e passou a fornecer aos seus consumidores quais eram os exemplos a serem seguidos,

explicando inclusive como esses consumidores devem ser e como devem atuar para serem profissionais de sucesso como eles (GAULEJAC, 2007).

A difusão desse conhecimento por acadêmicos e empresas de consultoria passou a ocorrer então, geralmente, em três fases. Começando com a produção de conteúdo, que ocorre nas escolas de negócios e empresas de consultoria. Depois passando pela difusão desse conteúdo, que ocorre através da divulgação do que foi produzido por meio de periódicos e revistas de negócios. E, por fim, terminando com a legitimação do que foi produzido, onde as pessoas que consumiram esse conteúdo acabam implementando o que foi lido e repassando o conteúdo para outras pessoas, legitimando assim o conhecimento produzido inicialmente (COELHO, 2011).

É importante deixar claro que, de uma forma geral, esse conteúdo é caracterizado por ter um discurso unificado que é composto por uma linguagem simplificada, conceitos padronizados, modelos e métodos a serem seguidos, facilitação da resolução e compreensão de problemas complexos, dicas e conselhos de como obter sucesso em tudo que se faz e ênfase as novidades em ferramentas de gestão (MOLINETE, BARCELLOS e SALLES, 2017).

Nesse sentido, a cultura do empreendedorismo surge com força total ligada à cultura do *pop-management*, extrapolando inclusive o conceito de que o empreendedor é aquele empresário que abre seu próprio negócio e indo para a esfera de que o empreendedor é a pessoa que tem sucesso ao inovar, se modernizar, ser eficiente e crescer rapidamente e de forma agressiva. Com isso, as “empresas empreendedoras” passaram a ser os modelos de empresa que todas as outras devem seguir, assim como os “empreendedores” passaram a ser os modelos de pessoa que todos os executivos passaram a buscar, como se todos fossem obrigados a ser bem-sucedidos e que isso só seria possível pela vertente do empreendedorismo (EHRENBERG, 2010).

Logo, fazer do homem um empreendedor e fazer da empresa um case de sucesso visando um mundo mais produtivista passou a ser muito mais do que um objetivo, mas sim um verdadeiro projeto de sociedade (GAULEJAC, 2007). Esse conceito vai muito além da valorização das empresas como empreendimentos comerciais, chegando ao modelo de atitude que todos devem ter e que ressaltam características que devem ser levadas de forma ágil e agressiva como, por exemplo, a busca incessante pelo lucro, a tendência expansionista, a garra, a inovação, a ousadia, a autoconfiança e a ideia de que para se ter sucesso é necessário correr altos riscos e perseguir metas desafiadoras (DU GAY, 1991).

Esse modelo de atitude, alinhado a gestão contemporânea, visa a maximização do desempenho por meio do controle psicossocial, exercido de forma sutil, porém envolvendo sedução e desejo (OLIVEIRA, 2011, apud CÔRTEZ, 2016). O objetivo é fazer com que as pessoas sirvam as organizações de forma voluntária, criando uma admiração pelas mesmas, o que propiciará a elas a disciplina e a relação de dominação desejadas (CÔRTEZ, 2016).

Nesse contexto, surge a relação da cultura do *pop-management* com a ideia da excelência e produtividade alinhada com a busca por resultados que caracterizem a empresa como uma organização de alto impacto (EHRENBERG, 2010) que, para a Endeavor, são aquelas que crescem, pelo menos, trinta por cento ao ano. Nesse sentido, ocorre uma grande influência de um discurso empresarial que diz que executivos não devem ser vistos de forma negativa, muito pelo contrário, devem ser vistos como os exemplos a serem seguidos ou o modelo ideal de comportamento, onde ser bem-sucedido passa necessariamente pela ação de empreender.

Esse discurso gerencialista também é composto fortemente por outros fatores, tais como a não separação entre vida pessoal e profissional, a criação da independência do setor privado com relação ao setor público e o estímulo de práticas competitivas e individualistas. Toda essa comunicação valoriza a figura do líder/gestor e fortalece a elite gerencial que tem o controle das empresas no mercado (TEIXEIRA, PERDIGÃO e CARRIERI, 2016).

Como consequência desse discurso gerencialista há, por um lado, melhorias tecnológicas, financeiras e econômicas para a sociedade. Porém, essas melhorias vêm com um custo: A degradação das condições de trabalho. Fator que leva as pessoas a sofrerem consequências relacionadas a doenças profissionais, sofrimento no trabalho e insegurança social (CÔRTEZ, 2016).

Outro ponto interessante sobre esse discurso é o enredo em que ele é criado. Acadêmicos da área de negócios e consultorias fazem suas pesquisas e posteriormente as divulgam como se fosse a última moda em gestão e, assim como na indústria da moda, aqueles que não estão atualizados são os cafonas, quadrados e antiquados. Dessa forma, a mensagem passada de forma implícita fica muito clara: As pessoas e organizações que não seguirem as últimas modas da gestão não alcançarão o sucesso (COELHO, 2011).

Ademais, é muito perceptível que esse discurso do *pop-management* se baseia fortemente na literatura de autoajuda, tendo como alvo as pessoas que querem seguir uma

carreira como executivos e terem sucesso na vida profissional (RÜDIGER, 1996). Porém, essa influência alinhada com esse objetivo passaram a ser criticados por parte da sociedade por apresentarem as empresas como se fossem compostas apenas por diretores e gerentes, ou seja, por apresentarem as empresas como se apenas pessoas com cargos gerenciais e tomada de decisão estratégica a compusessem (TEIXEIRA, DUARTE E BORGES, 2016).

De uma forma geral, nenhuma pessoa quer assumir sua condição de falha ou impotência. Ninguém quer admitir que errou ou que não teve bons resultados por sua própria culpa. Nesse sentido, o discurso no tom de autoajuda do *pop-management* se coloca como um véu sobre esses problemas, escondendo essa condição de impotência e vulnerabilidade das pessoas e, conseqüentemente, evitando seu sofrimento (CHIES e MARCON, 2008).

Todavia, essa “fórmula de sucesso” continua sendo utilizada amplamente no discurso do *pop-management*, uma vez que esse discurso é bem simplista, de fácil assimilação e proporciona certo conforto psicológico (OLTRAMARI, FRIDERICHS e GRZYBOVSKI, 2014).

Nesse sentido, quando percebe-se a rotina dos diretores e gerentes, fatores como excesso de competitividade, constantes situações de conflito e responsabilização dos trabalhadores pelos seus próprios resultados, aparecem constantemente (RODRIGUES, 1994, apud DUARTE, 2016). Em meio a esse cenário, esses diretores e gerentes se sentem pressionados e estressados e clamam silenciosamente por uma fórmula mágica que os ajude. Conseqüentemente, esses fatores fazem com que o discurso de autoajuda do *pop-management* seja muito atrativo para eles (DUARTE, 2016).

Além disso, em meio a um cenário político ruim e poucas ofertas de emprego (principalmente de bons empregos), a ideia de poder usufruir de um material que dá dicas simples para conseguir sucesso onde outras pessoas não tem conseguido é vista de forma extremamente atrativa pela população em geral. Isso se agrava ainda mais com as ameaças de enxugamentos, demissões e terceirizações, que fazem com que os profissionais busquem no *pop-management* fatores que ao serem acrescentados ao currículo possam dar a impressão de que se “agregou valor” a sua “empregabilidade” (CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2010).

Contudo, essa fórmula começou a ter em seus discursos argumentos sendo repetidos de forma tão constante que acabaram virando rótulo desse tipo de cultura. Inclusive do ponto de

vista acadêmico, muitos pesquisadores passaram a enxergar características de uma gestão gerencialista nesse tipo de discurso, alegando que ele busca consolidar a cultura do *pop-management* como modelo predominante por meio de um discurso midiático (GAULEJAC, 2007).

Outro aspecto que contempla esse ponto é o fato de que esse discurso gerencialista muitas vezes é difundido por gurus que nasceram no mundo acadêmico e que nenhuma vez ou poucas vezes tiveram uma experiência prática no mercado de trabalho (COELHO, 2011). Na percepção de alguns pesquisadores, esse ponto contribui ainda mais para a falta de embasamento ou excesso de prolixidade que geralmente o *pop-management* costuma apresentar em seu discurso.

Para contemplar esse ponto, ainda tem-se o fato de que muitas vezes o discurso do *pop-management* se apresenta de forma dicotômica (DUARTE, 2016). Uma hora é dito que o pensamento do gestor deve ser global, outra hora é dito que deve ser local. Uma hora é dito que o profissional deve colaborar e jogar em equipe, outra hora é dito que o profissional deve ser competitivo e jogar para vencer. Não há gabarito para essas questões e o discurso do *pop-management* obriga o gestor a pensar que ele deve se focar em todos os pontos, o que muitas vezes o confunde e prejudica sua atuação no trabalho.

Além disso, é notável que esse rótulo criado que foi citado anteriormente possui pontos que influenciam de forma mais acentuada o universo das *startups*. Por ter um discurso muito baseado no aprendizado rápido, usabilidade fácil e tecnologia avançada, é notória a quantidade de tomadores de decisão em *startups* que usufruí desse tipo de cultura. Um fator importante é que esse discurso ocorre dessa forma pois essa é uma necessidade grande do mercado e, com isso, tem-se uma oportunidade de modelar as empresas e os trabalhadores de acordo com essas necessidades (WOOD JR e PAULA, 2002).

## **2.2 - O Fenômeno das *Startups***

Embora sejam amplamente conhecidas hoje em dia, as *startups* são uma forma relativamente nova de empreender. O termo surgiu no fim da década de 90, quando a bolha da internet estourou e muitas empresas de tecnologia surgiram no mercado internacional levando a maioria das bolsas internacionais à alta. Esse tipo de empresa acabou ganhando força principalmente nos Estados Unidos e com a ajuda do avanço tecnológico e da globalização



acabou se tornando uma modalidade que vem se propagando cada vez mais no mundo inteiro e em um ritmo cada vez mais acelerado (RODRIGUES, 2016).

Em 2010, Eric Schmidt, ex-CEO do Google, disse que em dois dias era criada a mesma quantidade de informação que a humanidade criou desde o seu nascimento até 2003. Essa afirmação reflete a evolução da nossa sociedade, que hoje respira tecnologia. Nesse contexto, as empresas, para manterem sua competitividade, precisaram se adaptar. Passaram a inovar, utilizando as tecnologias existentes principalmente para ganhar escala. Com isso, as *startups* começaram a surgir de forma mais acelerada, com um crescimento jamais visto até então em empresas tão novas, e, após as primeiras darem certo, começaram a surgir cada vez mais empresas desse tipo e em todos os cantos do mundo (RAMOS, 2015).

O termo *startup* tem crescido e se espalhado pelo mundo cada vez mais nos últimos anos, aliado à mentalidade e à cultura de inovação para solucionar problemas através de uma nova ideia ou um novo negócio (DALMARCO et al, 2014). Apesar disso, é importante dizer que nem toda empresa em seu período inicial é uma *startup*, contudo toda *startup* caracteriza-se por ser um dos estágios introdutórios de um certo tipo de empreendimento, e este sistema é temporário, pois ou o negócio é sustentável e evolui ou fracassa rapidamente (RODRIGUES, 2016). Nesse sentido, percebe-se ainda que a criação de novos produtos e mercados quase sempre envolve um alto risco de perda, pois requer investimentos antecipados com baixa previsibilidade de retornos futuros (RIBEIRO e SARFATI, 2017).

De um modo geral, as *startups* são classificadas como organizações temporárias em busca de um modelo de negócio replicável, escalável e rentável ou então como um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios, trabalhando em condições de extrema incerteza (ALVES, 2013).

Seguindo essa definição, percebe-se que a principal diferença entre uma empresa tradicional e uma *startup* é o modo como as mesmas são concebidas e validadas. Enquanto a primeira exige um plano de negócios muito robusto e detalhado, a segunda é concebida com base na tentativa e erro, ou seja, o empreendedor tem uma hipótese, desenvolve um produto mínimo viável, valida sua ideia e, somente após isso, desenvolve sua empresa (HARTMANN, 2013). Nesse sentido, é perceptível que enquanto uma empresa tradicional procura executar um modelo de negócios definido, as *startups* buscam executar um modelo de negócios escalável, repetitivo e lucrativo (RAMOS, 2015).

Conclui-se então que esse tipo de empresa desenvolve conhecimento e aprendizado a partir da compilação do conhecimento acumulado e prático. Habilidade muito importante para garantir competitividade no cenário atual em que vivemos: A Era do Conhecimento. As rápidas transformações que ocorrem na tecnologia e os impactos do processo de globalização fazem a concorrência ser ainda mais acirrada (ALVES, 2013).

Ademais, existem outros fatores que são cruciais para o sucesso de uma *startup*: Ter potencial de atingimento de um número gigantesco de clientes de forma simultânea e ter um custo marginal muito baixo ou praticamente nulo para atingir clientes que são interessados no produto, independente da distância que eles estejam da sede da empresa (LEITE e BARRETO-JUNIOR, 2013). Esses fatores certamente contribuirão para que a empresa se torne mais rentável e lucrativa.

Falando sobre os empreendedores que ficam à frente das *startups*, é certo que eles possuem características interessantes e peculiares como a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, a vontade de trabalhar com algo que lhe dê satisfação e felicidade, a busca incessante de se sentir parte de um projeto e/ou de algo maior, a vontade de ser recompensado por boas atuações, a busca incansável de fazer parte de uma rede e aumentá-la constantemente, a vontade de ser um influenciador, a vontade de aprender através do conhecimento passado por grandes gurus e a busca constante por estar atualizado e ser íntimo da tecnologia predominante no mundo todo (FONSECA, WERLANG e BRACHT, 2015). Além disso, esses empreendedores assumem diversos papéis em suas *startups*, tais como representantes de suas empresas, resolvedores de crises, porta-vozes de suas organizações, narradores das histórias de suas *startups*, líderes, entre outros (COELHO, COSTA e ASSIS, 2017).

As estimativas dizem que o Brasil possui mais de dez mil *startups* que movimentam anualmente quase dois bilhões de reais (R\$2.000.000.000,00). Além disso, no contexto nacional, o estado de São Paulo é líder disparado em número de *startups*, algo que não ocorre por acaso, uma vez que o estado também possui um número elevado de aceleradoras em comparação com o resto do país (RODRIGUES, 2016).

Ainda falando sobre o cenário das *startups* no Brasil, um grande problema é a informalidade na qual esses negócios são iniciados e expandidos. Devido às burocracias do país e a falta de experiência dos empreendedores com relação a aspectos legais, muitas empresas começam a operar sem ter um CNPJ ou não cumprindo diversas leis que se aplicam a esse tipo de negócio (MEDEIROS, 2016).

O governo brasileiro e o ambiente de *startups* do país aparentam já estar cientes sobre qual deve ser o ponto chave para aumentar as chances de haver mais *startups* de sucesso no Brasil: A criação de um ambiente que incentive a inovação e proporcione facilitadores para a criação e condução de empreendimentos. O problema atual é como fazer isso acontecer. Nesse sentido, o Vale do Silício é um exemplo de ambiente que criou um sistema onde se proporciona a estrutura e as ferramentas necessárias para que empresas de tecnologia desenvolvam-se e virou referência como um local de onde saem grandes empreendedores e negócios de êxito para o mercado global. Nesse contexto, apesar de não ser possível reproduzir exatamente as condições existentes no Vale do Silício no Brasil, percebe-se a necessidade de criar tal ecossistema para que o Brasil possa avançar em empreendedorismo, tecnologia e conhecimento através das *startups* (ALVES, 2013).

### 3 - Procedimentos metodológicos

A seção de procedimentos metodológicos está dividida em quatro partes, sendo elas: Universo, Amostra e Seleção dos sujeitos, Coleta de Dados, Tratamento dos Dados e Limitações do Método.

#### 3.1 - Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos

O universo da pesquisa é composto por trabalhadores de *startups* que ocupam cargos de liderança e são possíveis consumidores do mercado do *pop-management*. Dentre essas lideranças estão incluídas pessoas que ocupam cargos de diretoria, gerência ou coordenação. Também fazem parte do universo desta pesquisa as *startups*, empresas que são consideradas organizações com características temporárias em busca de um modelo de negócio replicável, escalável e rentável, estando em condições de extrema incerteza (ALVES, 2013).

Ademais, utilizando técnicas que serão explicadas posteriormente para a elaboração deste trabalho, foram entrevistadas dezesseis pessoas que ocupam cargos estratégicos em *startups* no Rio de Janeiro e usufruem da cultura do *pop-management*. Essa amostra foi formada por critérios de representatividade, de natureza não probabilística, que foram tipicidade e conveniência (COOPER e SCHINDLER, 2003). Tipicidade, pois seguem a definição de *startups* citada anteriormente, e conveniência, pois optou-se por empresas da cidade do Rio de Janeiro pela facilidade do pesquisador em entrevistar pessoas do local e pelo *networking* que ele tem nessa cidade com pessoas da área.

Abaixo temos um panorama geral do perfil dos dezesseis informantes que contribuíram para esta pesquisa:

Tabela 1 - Perfil dos Informantes

Entrevistado	Ramo da <i>Startup</i>	Idade	Cargo
Informante 1	Educação	24 anos	Gerente de Produto
Informante 2	Educação	32 anos	Chief Executive Officer
Informante 3	Educação	29 anos	Coordenador de marketing
Informante 4	Gastronomia	29 anos	Chief Technology Officer
Informante 5	Gastronomia	35 anos	Executivo de Contas
Informante 6	Gastronomia	34 anos	Chief Executive Officer
Informante 7	Transporte	30 anos	Chief Strategy Officer
Informante 8	Entretenimento	32 anos	Chief Executive Officer
Informante 9	Eventos	27 anos	Chief Financial Officer

Informante 10	Eventos	29 anos	Chief Marketing Officer
Informante 11	Investimentos	31 anos	Chief Executive Officer
Informante 12	Saúde	29 anos	Chief Marketing Officer
Informante 13	Saúde	30 anos	Coordenador de Novos Negócios
Informante 14	Financeiro	34 anos	Chief Executive Officer
Informante 15	Financeiro	31 anos	Chief Executive Officer
Informante 16	Financeiro	29 anos	Gestor de Estratégia

Como critério de seleção e escolha dessas pessoas entrevistadas tivemos os seguintes pontos: O informante deve trabalhar em uma *startup*; Essa *startup* em que a pessoa trabalha deve ficar localizada na cidade do Rio de Janeiro; Esse informante possui um cargo estratégico e tem grande poder de tomada de decisão em seu emprego; Esse informante já trabalhou em alguma empresa de consultoria; Esse informante já fez pelo menos um *MBA*; Esse informante tem o costume de ler revistas e livros influenciados pela cultura do *pop-management* pelo menos uma vez por mês; Esse informante tem o costume de ir a eventos de empreendedorismo. Sendo assim, pode-se afirmar que todos os informantes que contribuíram para a construção deste trabalho cumprem com todos os requisitos mencionados acima.

### 3.2 - Coleta de dados

Após a seleção dos entrevistados, as entrevistas foram marcadas e feitas presencialmente no local de trabalho dos entrevistados, ou seja, em *startups* localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Essas entrevistas duraram entre trinta minutos e duras horas e meia. Isso ocorreu porque alguns entrevistados estavam com mais pressa do que outros ou eram mais ou menos diretos em suas respostas. Todas as entrevistas foram gravadas pelo celular do pesquisador, sendo que as gravações foram consentidas pelos entrevistados. Além disso, elas também foram realizadas em caráter informal, onde entrevistador garantiu o anonimato dos entrevistados verbalmente e eles consentiram em conceder as informações sem quaisquer tipos de problema.

Ademais, o trabalho foi produzido a partir de entrevistas semiestruturadas. Escolheu-se fazer o trabalho desta forma pois assim foi possível combinar perguntas abertas e fechadas, onde o autor do trabalho teve a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto durante as conversas. Nesse tipo de entrevista, aconselha-se que o pesquisador siga um conjunto de questões previamente definidas por ele, fazendo-as, se possível, em um contexto muito

semelhante ao de uma conversa informal. Além disso, a pessoa que está fazendo a entrevista deve ficar atento para dirigir, no momento que achar mais oportuno, a discussão para o assunto que a interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante esteja saindo do tema ou tendo dificuldades com ele. As entrevistas semiestruturadas são muito utilizadas quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (BONI e QUARESMA, 2005).

### **3.3 - Tratamento dos dados**

Com o problema de pesquisa sendo: “Como o *pop-management* influencia os discursos de tomadores de decisão em *startups*?”, onde o objetivo principal é investigar os elementos do *pop-management* presentes nos discursos desses tomadores de decisão, esse artigo realizou uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório com técnica de análise de conteúdo através de entrevistas semiestruturadas. Para Boni e Quaresma (2005) os estudos qualitativos trabalham com significados, motivações, valores e crenças que não conseguem ser tão bem trabalhados em estudos quantitativos. Além disso, esse tipo de estudo faz com que sejam percebidos e identificados objetivos e valores sobre os quais os entrevistados não tem consciência de forma direta, mas que orientam sua forma de pensar e agir. Com isso, acredita-se ser coerente a adoção da abordagem qualitativa para este estudo, tendo em vista que a partir dos relatos dos entrevistados espera-se entender como o *pop-management* influencia os discursos de tomadores de decisão em *startups*.

Ademais, tendo em vista o caráter exploratório deste estudo, é importante dizer que essa opção foi feita pois há pouco material de estudo sobre o assunto, de modo que existem dúvidas relevantes sobre esse ponto que aparentemente pouco foram abordadas até então. Além disso, com relação ao uso de entrevistas, o trabalho foi desenvolvido a partir delas pois as mesmas são muito importantes quando é necessário mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Com a realização das entrevistas fica mais fácil para o pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um dos sujeitos entrevistados percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se

estabelecem no interior deles, o que, em geral, é mais difícil de se obter com outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004).

Já no que tange ao uso da técnica de análise de conteúdo, a mesma foi escolhida pois houve a necessidade de se analisar o que foi dito nas entrevistas e observado pelo pesquisador (SILVA e FOSSÁ, 2013). De uma forma geral, esse tipo de análise é constituído por várias técnicas onde o objetivo é descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos, assim como as atitudes atreladas ao contexto do que é dito. Com isso, pode-se dizer que essa técnica é composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores que permitem a realização de inferência de certos conhecimentos. Ademais, a escolha do método de análise de conteúdo pode ser justificada pela necessidade de ultrapassar as incertezas consequentes das hipóteses e pressupostos, pela necessidade de enriquecimento da leitura por meio da compreensão das significações e pela necessidade de desvelar as relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas (CAVALCANTE, CALIXTO e PINHEIRO, 2014).

### **3.4 - Limitações do método**

Todas as entrevistas foram feitas presencialmente e no local de trabalho do entrevistado. Com isso, pelo fato de todos os entrevistados ocuparem cargos de liderança em empresas em alto crescimento, alguns deles não tinham muito tempo para uma entrevista desse tipo. Conseqüentemente, algumas delas acabaram sendo prejudicadas e duraram apenas trinta minutos, mesmo com um número considerável de perguntas. Além disso, o fato de serem líderes e terem grande nível de responsabilidade também fez com que alguns entrevistados tivessem que parar a entrevista para atender o telefone ou para responder alguma mensagem ou para falar com alguém, fatos que prejudicaram um pouco o andamento das conversas. Outro fator que influenciou na duração das entrevistas foi o perfil variado dos entrevistados que em alguns casos eram muito prolixos e falavam bastante e em outros eram muito diretos e falavam bem pouco. Com isso, as entrevistas acabaram tendo uma duração bem variada que ficou entre trinta minutos e duas horas e meia.

Ainda abordando as limitações do método, é importante registrar que nas entrevistas com os informantes partiu-se do princípio que o *pop-management* já estava presente nos discursos desses tomadores de decisão em *startups* e, com isso, buscou-se abordar os seguintes

assuntos: Influência do aprendizado em *MBA's* na tomada de decisão atualmente; Influência da experiência em consultoria na tomada de decisão atualmente; Influência das leituras influenciadas pela cultura do *pop-management* na tomada de decisão atualmente; Mudança de postura e de tomada de decisão após a ida em eventos de empreendedorismo; Indicação de consumo de produtos do mercado de *pop-management* para colegas de trabalho; Linguajar comum do *pop-management* presente no vocabulário do dia-a-dia do entrevistado.

Para não enviesar os entrevistados, o pesquisador limitou-se a fazer a abordagem dos tópicos de maneira suave, sem menção direta ao *pop-management*, nem ao seu vocabulário clichê. Ademais, as categorias de análise dos dados foram definidas aprioristicamente com base em tópicos da revisão de literatura. As categorias definidas foram: Influência do *pop-management* na busca do sucesso profissional; Influência do *pop-management* no discurso desses tomadores de decisão; Influência do *pop-management* na tomada de decisão em *startups*. Por fim, é importante ressaltar que o presente estudo não procurou questionar os entrevistados sobre essa influência ser positiva ou não, muito menos foi questionado algo sobre sua efetividade.



## 4 - Apresentação dos resultados

A apresentação dos resultados foi dividida em três partes para melhor entendimento das conclusões obtidas a partir desse trabalho. Essas três partes se chamam: Influência do *pop-management* na busca do sucesso profissional; Influência do *pop-management* no discurso dos tomadores de decisão em *startups*; Influência do *pop-management* na tomada de decisão em *startups*.

### 4.1 - Influência do *pop-management* na busca do sucesso profissional

Em qualquer um dos quatro pilares do *pop-management* pode-se ver um discurso que serve como um guia para um objetivo maior: o sucesso profissional (COELHO, 2011). Sendo que esse sucesso está sempre atrelado ao sucesso da empresa em que a pessoa trabalha, a geração de riqueza e a felicidade pessoal (RAMPAZO, 2015). De modo implícito, o *pop-management* acaba conduzindo seus consumidores a pensarem que se não seguirem suas boas práticas, não terão esse sucesso profissional que é vendido. Logo, o *pop-management* acaba sendo diretamente atrelado ao sucesso profissional desses consumidores. Falar sobre *management* é falar sobre cultura de sucesso. A presença dessa busca incansável pelo sucesso que é influenciada pela cultura do *pop-management* está presente nos seguintes trechos dos entrevistados:

“Certamente quero ser grande! E quando digo isso me refiro a mim mesmo e a minha empresa (...). Certamente essa mentalidade se intensificou desde que comecei a consumir essa literatura voltada para negócios e a seguir profissionais que são grandes referências hoje para mim.” (Informante 8)

“Depois que li o livro *Sonho Grande* que conta a história do trio Ambev minha mente se abriu. Eu criticava as pessoas gananciosas e hoje vejo que estava errado (...). Tenho grandes sonhos pra minha vida pessoal e profissional e tudo começou com aquela leitura.” (Informante 13)

“Meu sonho é ser bem-sucedido profissionalmente e financeiramente. Quero ser rico sim, qual o problema? Todo mundo quer, mas de uma forma geral as pessoas têm medo de admitir (...). Acho que sempre tive essa mentalidade, mas certamente ela se intensificou quando entrei no ramo empresarial.” (Informante 16)

Um fator curioso é que essa influência do *pop-management* pela busca incansável do sucesso profissional está ocorrendo de forma bem intensa principalmente com os jovens (RAMPAZO, 2015). O *pop-management* se vende como algo mais *cool*, moderno e atual, o que evidencia sua relação com o público mais novo. Nesse sentido, a influência do *pop-management* começa muito antes da pessoa abrir seu negócio ou entrar no ramo empresarial. Fator que pode ser percebido nos trechos a seguir:

“Sim, eu já tinha grandes ambições pessoais antes mesmo de ter minha primeira experiência profissional em uma consultoria (...). Eu lembro que uma vez quando eu era pequeno vi um amigo do meu pai contando sobre suas histórias de trabalho em um churrasco de família (...). Ouvindo suas histórias ficou claro para mim que ele era muito bem-sucedido (...). Depois de ouvir aquelas histórias meu sonho era ser como aquele cara!” (Informante 5)

“Acho que penso dessa forma desde que assisti uma palestra no ensino médio (...). Cara, ele contou como saiu da pobreza se tornou um empresário de sucesso (...). Aquilo mexeu comigo.” (Informante 14)

“Meu pai sempre me influenciou muito, sabe? E ele é aquele empreendedor nato, de raiz. Sofreu muito para chegar onde chegou (...). Certamente ser criado por ele nesse ambiente empresarial influenciou minhas decisões pessoais e profissionais.” (Informante 15)

Ainda falando sobre essa influência, é fato que o *pop-management* vende a ideia de que fatores como vencer, ser bem-sucedido e conduzir uma vida com excelência passam, antes de tudo, pela ação de empreender e de assumir riscos (DUARTE, 2016). Nesse sentido, ficou claro no trecho de alguns entrevistados que muito provavelmente eles só decidiram abrir suas *startups* após serem influenciados pela cultura do *pop-management*. Alguns desses trechos podem ser vistos a seguir:

“Decidi abrir o meu próprio negócio no ensino médio (...). Na época eu tive uma lição valiosa que aconteceu em um emprego de verão que eu havia decidido ter. Eu odiei esse meu trabalho. Meu chefe era insuportável e meu trabalho muito monótono (...). Então, um dia meu chefe nos fez assistir um treinamento onde nos foi explicado que as decisões estratégicas ficavam com os diretores e gestores do negócio. Foi aí que eu pensei: Se quero tomar as decisões legais, preciso ser o dono do local.” (Informante 6)

“Acho que minha decisão de abrir um negócio começou com aquela palestra que assisti no ensino médio e que citei pra você anteriormente (...). Depois daquilo comecei a me interessar mais pelo mundo dos negócios e a tentar entender o que teria que fazer para ter uma trajetória vencedora (...). Então, entendi que meu sucesso profissional e pessoal só seria alcançado se eu abrisse minha própria empresa. E foi isso que eu fiz.” (Informante 14)

“Sempre soube que queria ter meu próprio negócio (...). Acho que sempre tive essa mentalidade por influência do meu pai que era empreendedor e que me fez crescer nesse ambiente.” (Informante 15)

Essa influência acaba moldando o trabalhador e modificando a imagem profissional que ele quer ter. Nesse aspecto, fica claro que alguns dos objetivos do *pop-management* são moldar, transformar e modificar a forma como os empresários pensam. Para tornar isso mais fácil, o *pop-management* utiliza um discurso que procura deixar o mercado de trabalho mais sensual, mais atrativo e mais convidativo a qualquer pessoa (TEIXEIRA, PERDIGÃO e CARRIERI, 2016). Essa transformação da forma como os empresários pensam ficou evidente em alguns trechos das entrevistas, como pode ser visto a seguir:

“...e na última entrevista que o Lemann deu, ele falou sobre como esse projeto era importante para nivelarmos a educação no Brasil (...). Sim, essa entrevista influenciou minha opinião sobre o assunto.” (Informante 2)

“Eu não era muito focado em números, indicadores... E isso precisava mudar. Era o *feedback* que eu sempre recebia (...). Tive que correr muito atrás para mudar isso. Li os livros que me indicaram. Fiz alguns cursos... Hoje, tenho um perfil muito mais pragmático.” (Informante 13)

“De tanto ler sobre investimentos e ver as pessoas investindo seus bens em lugares diferentes, acabei fazendo o mesmo (...). Fiquei espantado quando vi os resultados que isso havia gerado. Peguei os nomes dos autores dos livros que havia lido e passei a ler mais publicações deles.” (Informante 16)

Entre as mudanças que o *pop-management* gera nas pessoas, uma delas merece ser destacada: a preguiça. Com um discurso repleto de fórmulas mágicas de sucesso, o trabalhador que se enxerga como um homem comum, acaba acreditando que se seguir os passos dessas fórmulas acabará se tornando um “super-homem”, ou seja, uma pessoa com excelentes resultados e sucesso profissional (CHIES e MARCON, 2008). O problema é que isso faz com que o trabalhador sempre queira pegar atalhos, fórmulas e gabaritos em sua vida profissional.

De uma forma geral, o trabalhador acaba querendo que outras pessoas leiam e resumam para ele ou que outras pessoas trabalhem e entreguem seus resultados. Esse ponto fica claro nos trechos abaixo:

“...inclusive outro dia fiz a assinatura de um serviço super bacana chamado 12 minutos. A ideia do negócio é simples: Eles leem livros de gestão e resumem de uma forma que você consegue lê-los em 12 minutos (...). Tenho usado bastante esse aplicativo.” (Informante 11)

“Eu sempre digo que um bom líder não é necessariamente aquele que faz tudo, mas sim aquele que consegue fazer com que seus liderados façam.” (Informante 15)

“Os resultados das pessoas que trabalham comigo são os meus resultados (...). Hoje, o meu esforço é concentrado em fazer eles produzirem mais. Temos metas globais e individuais e aqueles que batem suas metas sempre são recompensados, pois estão ajudando a empresa a crescer de forma consistente (...). Certamente o crescimento da empresa está ligado ao meu crescimento.” (Informante 16)

#### **4.2 - Influência do *pop-management* no discurso dos tomadores de decisão em *startups***

É notável o quanto o *pop-management* está presente nos discursos de executivos, especialmente de *startups*. Isso ocorre devido as características desse discurso, que valoriza pontos que são importantíssimos para o mercado e mais ainda para as *startups* com ênfase no aprendizado rápido, usabilidade fácil e tecnologia avançada (WOOD JR e PAULA, 2002). Palavras clichês desse tipo de discursos foram encontradas diversas vezes nos discursos dos dezesseis entrevistados:

“...é fundamental que sejamos os melhores (...). A tecnologia avança muito rápido, o que nos obriga a avançar mais rápido ainda (...). Acredito que os profissionais que não batem meta constantemente são medíocres e têm que ter consciência disso. Eles é que deveriam pedir demissão pelo mau desempenho deles, não deveriam esperar ser demitidos...” (Informante 1)

“...o produto precisa ser escalável (...). Minha meta é vendê-lo no mundo todo (...). É óbvio que quero ter sucesso, ser milionário, mas para isso, a empresa tem que ter sucesso primeiro, ser milionária antes de mim...” (Informante 2)

“...aqui é assim, temos que aprender rápido, pois o mundo muda mais rápido ainda (...). Inovar constantemente é obrigação, não há margem para discutir esse fato (...). Acredito que as metas tem que ser agressivas sim. As pessoas têm que entender que isso é necessário nos dias de hoje...” (Informante 3)

Um fator interessante é como essas palavras clichês aparecem ainda mais vezes quando o empreendedor fala sobre a vontade de fazer parte ou de criar algo maior do que ele mesmo. Como dito anteriormente, os empreendedores que ficam à frente das *startups* querem trabalhar com algo que lhes dê satisfação e felicidade, querem trabalhar com algo que lhes dê um propósito bem definido (FONSECA, WERLANG e BRACHT, 2015). Esses clichês alinhados a esse tipo de discurso podem ser destacados nos seguintes trechos:

“É preciso pensar também no bem maior. Não adianta só abrir a empresa, é preciso também pensar em como ela retornará com algo positivo para a sociedade (...). Me preocupo muito com o impacto que minha empresa está causando na sociedade. Isso é ponto de pauta em muitas das nossas reuniões.” (Informante 2)

“É claro que quero deixar minha marca no mundo, meu legado. Tenho sempre tentado guiar a empresa para esse caminho, para deixarmos a nossa marca. O problema é que o caminho até lá é longo e complicado, mas procuro não me desanimar com os problemas e seguir sempre em frente.” (Informante 5)

“...por isso que para mim as pessoas são tão importantes. Eu, como líder, tenho o poder de impactar as pessoas, que por sua vez impactarão a empresa, que por sua vez impactará o mundo. É assim que devemos pensar.” (Informante 12)

Com um discurso cheio de propósito e, conforme dito anteriormente, uma vontade enorme de se tornar um influenciador e, se possível, de se tornar um guru em determinado assunto (FONSECA, WERLANG e BRACHT, 2015), o empreendedor muitas vezes aproveita sua influência e seu discurso bonito para se tornar famoso ou então para trazer essa fama para sua empresa. Esse fator fica claro nos trechos a seguir:

“...e ser convidado para dar essas palestras é super importante para minha imagem e para a imagem da empresa (...). Sempre aproveito para fazer propaganda do produto e falar como é bom trabalhar aqui (...). Acaba sendo uma propaganda gratuita e muito valiosa pra gente.” (Informante 6)

“...e uso frequentemente meu *Facebook* para falar sobre minhas ideias. Isso me dá seguidores valiosíssimos que posteriormente acabam me promovendo e falando bem da marca.” (Informante 10)

“...estou até pensando em escrever um livro, sabia? Os artigos que publico no nosso site estão ganhando um alcance cada vez maior (...). Acho que esse é um bom caminho para promover nossa *startup*.” (Informante 11)

Embora o discurso desse empreendedor seja bonito e chame muita atenção, ele raramente deixa de vir acompanhado com ideias referentes a fatores como excelência e resultados agressivos (EHRENBERG, 2010). Isso ocorre porque esse empreendedor acredita que seu propósito só será alcançado se ele e todos em sua empresa trabalharem duro e de forma ágil, sendo necessário correr altos riscos e perseguir metas extremamente desafiadoras (DU GAY, 1991). Essa tendência pode ser vista especialmente nos trechos a seguir:

“...e eu me entrego de corpo e alma sempre. Não tem fim de semana ou madrugada que eu não trabalho (...). Valorizo muito quem age dessa forma (...). É preciso dar duro para que o resultado venha.” (Informante 1)

“É preciso crescer de forma acelerada sempre (...). Precisamos de resultados agressivos, só assim conseguiremos crescer e atrair bons investidores.” (Informante 4)

“...e para impactarmos mesmo a sociedade os resultados precisam vir (...). Você já viu algum impacto grande ser causado sem trabalho duro? Aqui é assim, trabalhamos muito buscando um resultado sempre maior.” (Informante 9)

Nesse sentido, o empreendedor cria para si uma jornada cheia de propósito e resultados que, alinhados com um grande número de adversidades que ele precisa enfrentar, acaba fazendo dele um verdadeiro herói. Muitos empreendedores associam esse heroísmo à exaltação da sua figura como um empresário de sucesso ou à exaltação da sua empresa como uma empresa de sucesso e acabam buscando isso de forma incessante (WOOD JR e PAULA, 2002). Elementos referentes a esse ponto são destacados nos discursos a seguir:

“De vez em quando sinto uma pressão enorme. Sei que sou considerado alguém bem-sucedido, então vem aquele medo das coisas começarem a dar errado, de perder tudo e talvez as pessoas terem uma impressão errada de mim.” (Informante 2)

“...e tenho total ciência que o meu sucesso está atrelado ao sucesso da minha empresa (...). Por isso, ela tem que dar certo. Não há outra opção. Ela tem que crescer e se reinventar constantemente pra de fato fazer a diferença.” (Informante 6)

“Quero muito ser um empresário de sucesso (...). Tenho bem claro para mim os caminhos que quero e os que não quero seguir e tenho noção que meu sucesso está totalmente alinhado com o sucesso do meu negócio.” (Informante 8)

E como sabemos, todo herói tem um vilão. O fato do discurso do *pop-management* se basear fortemente na literatura de autoajuda muitas vezes faz com que o empreendedor enxergue alguns fatores e problemas como verdadeiros inimigos em sua jornada (RÜDIGER, 1996). Isso corrobora para um discurso que muitas vezes possui um certo tom de vitimismo e que outras tantas vezes procura deixar claro quem é o vilão da sua história. Esse tipo de discurso pode ser visto nos seguintes trechos:

“Nossa política não beneficia os empreendedores (...). Só vemos corrupção, sujeira, problemas... (...). Isso é culpa da esquerda que inferniza e apodrece nosso país.” (Informante 1)

“...essas empresas gigantes são as verdadeiras vilãs disso tudo (...). São antigas, quadradas e só nos dão dor de cabeça (...). Possuem grande influência com o mercado e o governo e vivem dificultando a vida das *startups*.” (Informante 7)

“...olha o caso do Uber por exemplo. Os taxistas são uns idiotas. O que eles estão achando? Que irão vencer o Uber agindo dessa forma? O Uber é uma gigante de tecnologia que veio pra ficar. Os taxistas podem chorar a vontade e reclamar mesmo, mas não irão vencer essa guerra (...). O povo quer o Uber e não adianta reclamar (...). Se algum político é contra pega mal pra ele. Então, será que ele vai arriscar sua credibilidade? Não é à toa que poucos políticos estão fazendo isso.” (Informante 9)

Esse discurso é muitas vezes alinhado com uma forte influência norte-americana (OLIVEIRA, 2008), outro fator que foi notado em todas as entrevistas em diversos pontos, especialmente com o uso frequente de palavras em inglês de forma muito natural. Os pontos onde isso foi percebido de forma mais acentuada foram destacados a seguir:

“Nós não temos o *background* pra fazer esse tipo de coisa (...). O *C-Level* aqui é muito influente (...), nosso *CEO* sempre costuma ir nesses eventos (...).

Infelizmente não tenho esses tipos de *skills*, mas bem que gostaria...”  
(Informante 1)

“...e esse *feedback* é importantíssimo para o empreendedor montar seu *business plan* (...). O *deadline* é claro para todos e não podemos perder tempo, pois perde-lo significa perder dinheiro e *market share* (...). Nosso foco é em vendas *B2B*, não *B2C* (...), e é nesse foco de vendas que é orientado a maior parte do nosso *budget*.” (Informante 2)

“Nosso *core business* é muito claro para todos (...). Isso é diretamente relacionado com o nosso *branding* (...). Estamos tentando ser o *benchmark* do mercado, mas é um caminho difícil viu?” (Informante 3)

E não são só os termos em inglês que se destacam. Por ter uma forte influência norte-americana, os empresários não só usam frequentemente palavras em inglês, como também possuem elementos em seu discurso que mostram que muitos deles acreditam que o mundo dos negócios fora do país, especialmente nos Estados Unidos, é muito melhor do que no Brasil (OLIVEIRA, 2008). Abaixo estão os principais trechos que ilustram esse fato:

“...isso é um mau do Brasil e do brasileiro (...). Lá fora isso não existe (...). Nos Estados Unidos as *startups* são valorizadas, enquanto aqui parece que não temos relevância nenhuma para a sociedade.” (Informante 4)

“...o ambiente de negócios aqui não é favorável para quem quer abrir uma *startup*, algo muito complicado. Lá fora é diferente. Tenho um amigo brasileiro que foi para os Estados Unidos só por causa disso. Ele queria abrir uma empresa e no Brasil só via burocracia (...). Achou muito mais fácil as coisas lá.”  
(Informante 7)

“...isso acontece porque no Brasil somos tratados como lixo (...). O empreendedor é o maior alicerce da sociedade. É ele quem gera renda e emprego (...). Ele deveria ser valorizado no Brasil como ocorre em outros países”  
(Informante 11)

Outro ponto importante é como esse mercado consegue utilizar sua rede para crescer. Muitos desses gurus utilizam seu discurso midiático para virarem referências e pedirem para seus trabalhos serem difundidos para outras pessoas (GAULEJAC, 2007). Porém, muitas vezes esse pedido não é feito de forma direta, mas como os executivos, em especial os tomadores de decisão em *startups*, querem ver os seus funcionários crescerem (até por acreditarem que suas



empresas só irão crescer com funcionários que também buscam o crescimento), muitas vezes a indicação ocorre de forma natural, conforme ilustram os trechos a seguir:

“Todo livro bom que eu leio e consigo aplicar em algo eu indico para os funcionários da empresa através de um informativo interno.” (Informante 2)

“...e eu sempre tento levar minha equipe comigo nesses eventos. Acredito muito que ela sempre volta mais motivada e com um pensamento mais sistêmico depois que os eventos acabam (...). Quando meus funcionários não vão, faço questão de marcar um treinamento quando volto para passar para eles tudo que aprendi.” (Informante 3)

“...quando um funcionário novo entra aqui faz parte do processo de integração dele ler 5 livros que são a base da cultura da empresa, dos nossos 5 valores (...). Tem alguns artigos que eu praticamente obrigo meus funcionários a lerem, pois acredito que irão modificar a forma deles de ver alguns aspectos que podem ser essenciais para o crescimento da empresa.” (Informante 7)

Baseado nesses trechos, pode-se notar claramente como o *pop-management* influencia seus consumidores e os faz influenciar outras pessoas, uma vez que o discurso é repetido, de forma que isso contribui para a criação dos modismos e padrões tão comumente vistos nessa cultura (GAULEJAC, 2007).

#### **4.3 - Influência do *pop-management* na tomada de decisão em *startups***

Com o discurso do *pop-management* ficando mais forte e mais famoso ao longo dos anos, sua influência na tomada de decisão de executivos passou a acontecer de forma cada vez mais constante (GAULEJAC, 2007). Essa influência ficou clara em trechos dos dezesseis entrevistados. Alguns desses trechos como podem ser vistos a seguir:

“...e eu costumo tentar ser bem produtivo no que estudo, estudando apenas coisas úteis, que me permitam o aprendizado rápido e que de fato pretendo utilizar (...). É muito gratificante quando você consegue aprender algo, aplicar e ter resultados tão bons quanto os dos autores desses estudos...” (Informante 1)

“...sempre que estou com dúvidas com relação a alguma decisão recorro a esses tipos de artigo. São mais simples sabe? Não tenho tempo a perder e as vezes estou sob pressão do conselho (...). Com isso, otimizoo meu tempo.” (Informante 2)

“...tenho o costume de assistir em todo fim de semana as entrevistas dos grandes *CEO's* e membros do *C-Level* das maiores empresas do mundo. Acredito ser muito importante acompanhar essas pessoas, pois nós, líderes de empresas de tecnologia, temos desafios muito parecidos com os deles (...). Já apliquei muitas das coisas que ouvi e o mais legal é que praticamente tudo deu certo.”  
(Informante 7)

Além disso, esse mercado possui uma forte influência norte-americana em seu discurso e em suas metodologias (OLIVEIRA, 2008), especialmente em cursos de *MBA*, apresentados em escolas de negócios (WOOD JR e CRUZ, 2014). É interessante como esses tipos de curso têm características bem comuns, como por exemplo: promessa de aprendizado prático e rápido, fortalecimento do *networking* e importância de experiências internacionais. Nesse sentido, destacam-se os seguintes trechos dos entrevistados:

“Rapaz, se dependesse de mim esses cursos seriam obrigatórios para todo mundo que quer ser gestor. Fiz 3 *MBA's*, 2 aqui no Brasil e 1 nos Estados Unidos. Aprendi muito, muito mesmo. Muito mais do que aprendi na faculdade. Isso sem contar nos contatos que fiz e que até hoje fazem negócios comigo. Esses cursos são essenciais (...) e acredito ser fundamental estudar fora. Abre sua cabeça, sabe?” (Informante 3)

“...eu fiz 1 *MBA* nos Estados Unidos e vou te contar... Coisa de outro mundo! Nunca aprendi tanto. A experiência foi incrível! Isso sem contar o fato de estar morando fora do país pela primeira vez... Especialmente em um país como os Estados Unidos (...). Lá o ambiente de negócios é muito mais avançado do que aqui e as oportunidades são bem melhores também.” (Informante 11)

“Eu fiz 2 *MBA's*, 1 nos Estados Unidos e 1 no Brasil (...). Foram ótimos, mas o que fiz nos Estados Unidos foi muito melhor (...). Em ambos os casos acabei me conectando com pessoas incríveis que estão na minha rede de contatos até hoje (...). Muitos deles viraram gestores ou até mesmos *CEO's* de grandes empresas (...). E quem não quer ter contatos importantes como esses?”  
(Informante 12)

Entrando nesse tema de experiências internacionais, sabe-se que esse é outro ponto que sem dúvidas é constantemente abordado pelos grandes executivos e pelos grandes gurus no mundo todo. Cada vez mais o intercâmbio é valorizado pelos executivos, que acreditam que quem passar por esse tipo de experiência, alinhado com algum estudo ou trabalho fora do país,

possui diferenciações grandes no mercado de trabalho, se tornando profissionais muito diferenciados (OLIVEIRA, 2008). Além disso, muitos executivos acreditam que mudaram sua visão de mundo após o intercâmbio. Outros também acreditam que essa é uma experiência obrigatória para quem quer ter sucesso no mercado hoje em dia. Nesse sentido, destacam-se os seguintes trechos:

“Essencial, essa é a palavra (...). Você não tem noção de como o intercâmbio me mudou (...). Hoje vejo minha empresa de uma forma completamente diferente. Mudou muito minha visão de negócios. Hoje penso mais em internacionalização, expansão agressiva e esse tipo de coisa. Coisas que não ligava muito antes dessa experiência.” (Informante 4)

“Morar fora do país mudou minha visão de mundo (...). Sou praticamente outra pessoa (...). Valorizo muito quem passou por isso. Realmente considero um diferencial. Para mim é nítido que a visão de *business* de quem passou por esse tipo de experiência é bem melhor do que a visão de quem não passou.” (Informante 9)

“Ter feito intercâmbio é muito importante pra gente sim (...). Já fez a diferença na escolha de alguns dos nossos membros na hora do processo seletivo (...). Constantemente nós recebemos aqui pessoas de outros países que querem ter uma experiência profissional provisória (...). Também incentivamos os nossos funcionários a fazerem o mesmo (...). Nós já pagamos viagens para que alguns dos nossos membros tivessem experiências do tipo, mas só para os melhores claro. Só para quem apresentou um resultado expressivamente acima da média.” (Informante 11)

Continuando no aspecto educacional, é fato que a literatura do *pop-management* é vendida hoje em grandes proporções, geralmente com um discurso claramente baseado na literatura de autoajuda (RÜDIGER, 1996) e repleto de “fórmulas de sucesso”, onde é possível encontrar um discurso simples e de fácil assimilação (OLTRAMARI, FRIDERICHS e GRZYBOVSKI, 2014). Com isso, diversos livros desse tipo buscam influenciar o mercado e a vida dos profissionais, conforme pode ser observado nos trechos a seguir:

“Sim, eu leio muito. Sou muito influenciado por grandes escritores como Kotler e Collins (...). Se você passar 1 dia comigo vendo o que eu faço, irá perceber isso.” (Informante 1)

“Minha meta é ler 1 livro desses por semana (...). Faço isso desde que li um artigo uma vez que dizia que os maiores líderes do mundo leem mais de 100 livros por ano (...). Você não tem noção de como isso fez diferença pra mim e pra minha *startup*. Me sinto mais inteligente, mais culto, mais preparado...” (Informante 4)

“Tenho o hábito de ler sim. Gosto de diversos livros desse tipo, desde os *best sellers* até os menos famosos, mas com ótimo conteúdo. Muitos desses livros são realmente incríveis! Mudaram minha empresa de forma absurda (...) Se você souber seguir as pessoas certas na internet, vai achar ótimas recomendações de livros.” (Informante 9)

Ainda falando sobre literatura no mundo dos negócios, não são só os livros que influenciam o mercado e a vida dos profissionais. Muitas revistas e artigos são lançados constantemente com o mesmo estilo e público-alvo (RÜDIGER, 1996). A vantagem dos artigos é que, por serem geralmente menores, são lidos com maior facilidade e em maior escala. E a vantagem das revistas é que muitas delas são lançadas com periodicidade quinzenal ou mensal e, tendo um público fiel, acabam conseguindo transmitir suas ideias constantemente para todos os seus leitores. Esses pontos ficam claros nos seguintes trechos:

“Sou assinante das principais revistas de negócios do país (...). Acredito que é importante acompanhá-las para entender e me manter atualizado quanto ao cenário de negócios no Brasil (...). Elas são ótimas. Muitas dicas boas que peguei e consegui aplicar na minha rotina.” (Informante 6)

“Prefiro ler artigos e revistas. Acho que são mais fáceis e gostosas de se ler (...). Tenho o hábito de ler pelo menos 1 artigo por dia (...), e tenho como meta conseguir alterar constantemente os meus processos me baseando sempre no conteúdo que tenho lido.” (Informante 7)

“Leio artigos sempre que possível. Acho um ótimo costume, pois eles são de fácil assimilação e rápida leitura (...). Pra mim o mais interessante é que mesmo pequenos textos, quando bons, conseguem te fazer refletir... As vezes até mesmo fazem você mudar uma opinião ou te ajudam a tomar uma decisão importante (...). A questão é que você tem que saber onde achar os artigos, porque tem muita porcaria na internet (...). Para isso o segredo é seguir as pessoas certas, pesquisar o histórico delas e seus resultados. Se uma pessoa teve resultados excepcionais em uma empresa é bem provável que seus artigos sejam bons e confiáveis.” (Informante 10)

Ademais, também é notável a influência do *pop-management* vinda pelas consultorias, que promovem um modelo de atitude que todos devem ter, ressaltando comportamentos que se baseiam na ideia de que para se ter sucesso é necessário correr altos riscos e perseguir metas desafiadoras (DU GAY, 1991) e difundem a ideia da excelência e produtividade máximas (EHRENBERG, 2010). Confirmando isso, destacam-se os seguintes trechos:

“Minha época de consultoria foi fundamental na minha formação profissional (...). Hoje, temos uma cultura muito forte aqui na *startup*, onde só os bons de verdade tem lugar garantido (...). A meritocracia é levada muito a sério. O salário variável é altíssimo, mas as metas também são (...). Não é possível que alguém queira ganhar muito sem trabalhar pelo menos 3 vezes mais do que costumava, sem virar noite, trabalhar final de semana...” (Informante 3)

“Meu período trabalhando com consultoria deve ter sido o período que mais aprendi e cresci profissionalmente (...). Mudou minha forma de ver o mundo, minha visão de *business*. Muitas do meu jeito de ser hoje, do meu jeito de liderar se deve a esse período.” (Informante 5)

“Cara, a minha época de consultoria foi fundamental pra mim (...). Aprendi a sonhar grande e que sonhar sem executar antes não é sonho e sim delírio (...). Muitas coisas da filosofia da minha empresa hoje foram criadas com base no que aprendi nessa época.” (Informante 8)

Ainda nesse sentido, muitos líderes dessas grandes consultorias ou de *startups* ou simplesmente grandes empresários que são referência no mundo todo, influenciam constantemente funcionários de todas as empresas. São os chamados gurus, que com um discurso um tanto quanto midiático conseguem se tornar referências em diversos assuntos referentes a negócios e, com isso, influenciam profissionais de todos os escalões de uma empresa, especialmente líderes de *startups* (GAULEJAC, 2007). Esse ponto fica claro nos trechos das entrevistas a seguir:

“As minhas referências são muito claras. Sei exatamente quem devo procurar quando tenho uma dúvida sobre finanças e sei exatamente quem procurar quando tenho alguma dúvida sobre marketing (...). Esses caras me ajudam muito, mudam minha opinião, me colocam no caminho certo...” (Informante 5)

“... e eu vivo compartilhando as ideias dos meus escritores preferidos no meu *Facebook* (...). Vejo os *Ted's* desses caras e aprendo bastante. Fico me perguntando se um dia chegarei lá...” (Informante 8)

“Tenho muito claro para mim que são as referências nos temas que são importantes para minha empresa (...). Sigo essas pessoas nas mídias, leio seus artigos, vejo seus vídeos (...). Aprendo muito com elas e muitas das minhas decisões aqui foram diferentes graças ao que eles falaram (...). Sinto que elas me salvaram em muitos momentos, dando as dicas certas e me colocando no melhor caminho.” (Informante 12)

Outro fator importante são os eventos de empreendedorismo que, além de procurar levar para palestrar os profissionais empreendedores que devem ser a referência de todos, buscam enfatizar os valores pertinentes a cultura do *pop-management* e incentivar as pessoas a criarem redes fortes de relacionamento (EHRENBERG, 2010). Nesse sentido, destacam-se os seguintes depoimentos:

“Cara, esses eventos são impressionantes. Sempre volto deles com o gás renovado (...). Tenho o costume de ir a pelo menos a 1 evento por mês e o legal é que eu sempre volto com contatos novos e revejo os contatos antigos (...). Sem contar os palestrantes, que são muito massa né? Muita gente legal e importante. Pessoas como a gente, mas que tem muito a ensinar.” (Informante 2)

“Vou nesses eventos direto (...). Em muitos deles sou até mesmo palestrante (...). Acredito que eles são essenciais para quem quer ter um *networking* forte. E você sabe como isso é importante hoje em dia né? Especialmente para *startups* como a nossa.” (Informante 6)

“Esses eventos são ótimos, costume ir constantemente como congressista ou até mesmo *staff* (...). Já organizei vários eventos desse tipo. É sempre bom porque fortalece os relacionamentos da empresa e a minha imagem (...). Isso sem contar o aprendizado que temos! Já aprendi mais em alguns eventos do que aprendi na faculdade inteira.” (Informante 10)

Um ponto interessante, conforme já dito anteriormente, é que os empreendedores que ficam à frente das *startups* possuem características que são inerentes às pessoas que consomem produtos do mercado do *pop-management* (FONSECA, WERLANG e BRACHT, 2015). Com isso, muitas dessas pessoas acabam também se tornando referências para outros líderes de *startups*, se tornando praticamente gurus no meio em que vivem e as vezes até fornecendo mentoria para outros líderes de outras *startups*. Esses fatos são evidenciados nos seguintes trechos:

“...e também sou amigo de muitos donos de *startups* aqui do Rio. Sendo que muitos deles são verdadeiros mentores para mim. Me ajudam muito, muito mesmo.” (Informante 6)

“...e tem um *CEO* de uma *startup* aqui do RJ de uma área completamente diferente da nossa que vive me ajudando. Tomamos café juntos toda segunda-feira aqui no Centro (...). O cara é sensacional, já abriu 3 empresas e é uma grande referência pra muita gente (...). Volta e meia ele me passa alguns contatos bem importantes para que eu possa fazer parcerias ou vendas maiores.” (Informante 9)

“Acabamos virando referência para algumas pessoas, né? Muitas me procuram para ter alguma ajuda, passar algum contato e coisas desse tipo (...). Hoje estou mentorando 5 empreendedores, sendo que investi dinheiro do meu próprio bolso em 3 deles (...). Acredito que isso pra mim foi importante pois novas oportunidades de negócio se abriram.” (Informante 10)

## 5 - Conclusões

Antes de mais nada, é importante dizer que esta pesquisa foi realizada com um grupo pequeno de tomadores de decisão em *startups*, com apenas dezesseis entrevistados. Com isso, embora os resultados obtidos sejam relevantes, eles não devem ser generalizados, assim como não foram para elaboração dessas conclusões.

Retomando o objetivo principal deste trabalho, que era investigar os elementos do *pop-management* presentes nos discursos dos tomadores de decisão em *startups* localizadas na cidade do Rio de Janeiro, foi perceptível a influência que o *pop-management* tem tanto no discurso quanto na tomada de decisões dos executivos (WOOD JR e PAULA, 2002), especialmente daqueles que trabalham em cargos estratégico em *startups*. Com isso, justifica-se a relevância de estudos sobre o tema, uma vez que o mesmo está ficando cada vez mais forte e mais comum nesse meio.

Além disso, ficou notável pelos trechos das entrevistas que os 4 pilares do *pop-management* (a mídia de negócios, os gurus de gestão, as escolas de negócios e as empresas de consultoria) consolidaram seus mercados e influenciaram muito todos os diálogos feitos, o que demonstra a força que eles têm no ramo dos negócios, especialmente em *startups* (MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998).

Ademais, os termos que são massivamente usados no *pop-management* foram encontrados em todos os trechos das entrevistas. Esses tipos de termos, quando utilizados conforme apresentado nas entrevistas, contribuem para a criação de estereótipos, modismos e até mesmos preconceitos com a cultura do *pop-management* (WOOD JR e PAULA, 2002).

Outro ponto importante, foi a influência norte-americana nos discursos dos entrevistados, que não só valorizavam os fatores internacionais e o estudo no exterior, como também acreditavam que outros países eram melhores que o Brasil (especialmente os Estados Unidos) e utilizavam, em grande quantidade, termos de negócios em inglês. Algo que também contribui para a criação de estereótipos, modismos e até mesmos preconceitos com a cultura do *pop-management* (OLIVEIRA, 2008).

Também ficou nítido que os líderes de *startups* acreditam que fatores como sucesso profissional, geração de riqueza e felicidade pessoal estão diretamente atrelados ao sucesso da empresa em que esses líderes trabalham (RAMPAZO, 2015). Além disso, conforme dito anteriormente, todo o discurso do *pop-management* tem a presença da ideia de que se esses



líderes de *startups* não seguirem suas boas práticas consequentemente não terão sucesso profissional em suas vidas.

Ademais, sabe-se que o *pop-management* vende a ideia de que fatores como vencer, ser bem-sucedido e conduzir uma vida com excelência passam, antes de qualquer outra coisa, pela ação de empreender e de assumir riscos (DUARTE, 2016). Nesse sentido, ficou claro muitos entrevistados só decidiram abrir suas *startups* após serem influenciados pela cultura do *pop-management*.

É importante dizer que esse trabalho serve como reflexão para líderes de empresas, especialmente de *startups*, que poderão refletir sobre sua conduta e quem influencia seu modo de pensar e agir no trabalho. Também pode ajudar seus liderados a refletirem, fazendo com que eles possam criar uma visão mais crítica de seus líderes e da forma como eles gerenciam suas empresas. Também pode ajudar estudantes da área de negócios, que poderão refletir sobre suas referências e que tipo de profissionais irão querer ser no futuro. E, por fim, poderá auxiliar educadores da área de negócios, que poderão refletir se estão ou não auxiliando a expandir a cultura do *management* para profissionais da área em questão.

Com isso, para efeitos futuros, acredita-se que outras pesquisas podem ser feitas com o objetivo de aprofundar ou complementar pontos abordados nesse estudo. Primeiramente, recomenda-se um estudo sobre a percepção dos consumidores da cultura do *pop-management* sobre a cultura em si. Uma vez que todos os entrevistados demonstraram apenas aspectos positivos sobre essa cultura, seria interessante saber se eles não acreditam que ela tenha aspectos negativos e até mesmo se eles concordam com a visão do modismo que muitas pessoas têm sobre essa cultura.

Outro estudo que seria relevante, seria sobre como as experiências em consultoria abrem as portas do *pop-management* para o indivíduo. Em muitas das entrevistas realizadas, ficou claro como essa experiência anterior em uma consultoria era tratada como algo relevante e, principalmente, como essa experiência tinha sido um dos primeiros contatos da pessoa com esse tipo de cultura.

Por fim, recomenda-se também um estudo sobre as motivações desses indivíduos no uso massivo de termos de negócios em inglês. Embora o mundo globalizado como um todo utilize muitas expressões americanas, foi notório no discurso dos entrevistados uma utilização acima da média desses tipos de termo.

## 6 - Referências bibliográficas

ALVES, F. S. **Um estudo das startups no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal da Bahia para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas. Orientação: Professor Hamilton de Moura Ferreira Júnior. Salvador: UFBA, 2013.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80. 2005.

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

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise De Conteúdo: Considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Inf. & Soc.**, v. 24, n. 1, p. 13–18. 2014.

CHIES, P. Z.; MARCON. S. R. A. Literatura de Pop-Management: a religião do trabalhador pós-moderno. **Rev. Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 131-152. 2008.

COELHO, M. D. L. **O Pop-Management e as Teorias de Gestão: Um estudo exploratório sobre a reprodução do conceito de orientação para o mercado**. Dissertação de Pós-Graduação apresentada à Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de Concentração, Estratégia e Marketing. Orientação: Professor Fábio Moraes da Costa. Vitória: FUCAPE, 2011.

COELHO, S. C. P.; COSTA, S. P.; ASSIS, L. B. “Não é – nem de longe! - Uma posição de glamour” - a fachada dos CEOs de startup. In: XLI Encontro da ANPAD, 41, 2017. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CÔRTEZ, F. G. Liderança transformacional e pop-management: um casamento perfeito. In: XL Encontro da ANPAD, 40, 2016. **Anais...** Costa do Saúpe: ANPAD, 2016.

DALMARCO, G. et al. Tipos de Conhecimento e a criação de Empresas Start-Up: uma análise em empresas situadas em incubadoras tecnológicas no Rio Grande do Sul. In: Simpósio de

Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD, 28, 2014. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2014.

DU GAY, P. Enterprise culture and the ideology of excellence. **New Formation**, v. 14, n. 1, p. 45-61. 1991.

DUARTE, M. P. F. C. **Pop-Management 15 Anos Depois: A incorporação do pop-management no trabalho de executivos de grandes empresas**. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal de Uberlândia para obtenção do título de Mestre em Administração. Orientação: Professora Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros. Uberlândia: UFU, 2016.

DUARTE, R. Entrevistas em Pesquisas Qualitativas. **Educar**, v. 1, n. 24, p. 213–225. 2004.

EHRENBERG, A. **O culto da performance**. 1. ed. Aparecida: Ideias & Letras, 2010.

FONSECA, J. F.; WERLANG, N. B.; BRACHT, D. E. Competências Empreendedoras e Startups: Um Estudo com Gestores de Empresas Embrionárias Catarinenses. In: Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, 7, 2015. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2015.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**. 1. ed. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 58-80. 2002.

HARTMANN, V. H. P. **Startup: Uma nova forma de empreender**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas. Orientação: Professora Erika Lisboa. Brasília: UniCEUB, 2013.

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

LEITE, G. S. L.; BARRETO-JUNIOR, M. L. **Os modelos de desenvolvimento de startups: Um estudo de caso em uma empresa de comércio eletrônico**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio de Janeiro para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientação: Professor Armando Clemente. Rio de Janeiro: UFRJ, 2013.

MEDEIROS, J. L. **Startups: Origem no Brasil e o seu regime tributário específico, com base no Projeto de Lei 321/2012**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Norte para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis: Professor Celso Luiz Souza de Oliveira. Caicó: UFRN, 2016.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais. **Rev. Adm. Empres.**, V. 38, n. 3, p. 77-80. 1998.

MOLINETE, I. A.; BARCELLOS, R. M. R.; SALLES, H. K. Da Mão de Ferro ao Romantismo: a produção do gênero no discurso da literatura pop management. In: XLI Encontro da ANPAD, 41, 2017. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

MOREIRA, P. A. A. *et al.* O Mito do Gestor Herói: Construção Ideológica do Líder. In: Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 9, 2016. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2016.

OLIVEIRA, N. N. B. de. **Caminhos da paragerência: trajetórias, experiências e expectativas entre formandos de administração de empresas de uma universidade privada em São Paulo**. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Sociologia. Orientação: Professora Sylvia Gemignani Garcia. São Paulo: USP, 2008.

OLIVEIRA, S. N. Liderança e produção de subjetividade na era da performance. **Revista de Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 120-126. 2011.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cad. EBAPE BR**, v. 12, n. 1, p. 112-130. 2014.

RAMOS, P.A. **O desenvolvimento de startups: Um estudo de caso em uma empresa de alimentação**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio de Janeiro para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. Orientação: Professora Maria Alice Ferruccio. Rio de Janeiro: UFRJ, 2015.

RAMPAZO, A. V. O Management e o projeto de controle do mundo. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 4, p. 569-619. 2015.

RIBEIRO, G.; SARFATI, G. Lean Startup: Análise Exploratória sobre sua Utilização por Startups Brasileiras. In: XLI Encontro da ANPAD, 41, 2017. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: Evolução e Análise no nível gerencial**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RODRIGUES, P. L. **Empreendedorismo no Brasil: Um olhar sobre as startups**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Bacharel em Economia. Orientação: Professor Cássio da Silva Calvete. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

RÜDIGER, F. R. **Literatura de auto-ajuda e individualismo**. 2. ed. Porto Alegre: Gattopardo, 1996.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. In: Encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade, 4, 2013. **Anais...** Brasília: Encontro de ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade, 2016.

SILVA, M. A. C.; COSTA, A. S. M.; LEMOS, A. H. C. Ameaças, Promessas, Recomendações? A Contribuição de uma Popular Revista de Negócios para a Construção Ideológica do Discurso sobre Empregabilidade. In: Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 8, 2014. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014.

TEIXEIRA, F. D.; DUARTE, M. P. F. C.; BORGES, J. F. No Show Meritocrático Universal, a Resposta está dentro de Você: Retratos do Gestor-Estrategista na Literatura Pop-Management. In: Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 9, 2016. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2016.

TEIXEIRA, J. C.; PERDIGÃO, D. A.; CARRIERI, A. P. O discurso gerencialista e a construção de ideais estéticos femininos e masculinos. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 7, p. 366-417. 2016.

WOOD JR., T.; CRUZ, J. F. P. MBAs: cinco discursos em busca de uma nova narrativa. **Cad. EBAPE BR**, v. 12, n. 1, p. 26-44. 2014.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. de. **Pop management: a literatura popular de gestão no Brasil.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. de. Pop-Management. In: Encontro Nacional da ANPAD, 15, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.