

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CRISTIANA TRINDADE ITUASSU

**O SENTIDO DO SUCESSO:  
UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL MADE IN USA**

SÃO PAULO

2012

CRISTIANA TRINDADE ITUASSU

**O SENTIDO DO SUCESSO:  
UMA CONSTRUÇÃO SOCIAL MADE IN USA**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientadora - Profa. Dra. Maria José Tonelli

SÃO PAULO

2012

Ituassu, Cristiana Trindade.

O sentido do sucesso: uma construção social made in USA / Cristiana Trindade Ituassu. – 2012

292 f.

Orientador: Maria José Tonelli

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Sucesso nos negócios. 2. Administração de empresas. 3. Comunicação de massa. 4. Empreendedorismo. 5. Pós-colonialismo. I. Tonelli, Maria José.  
II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.  
III. Título.

CDU 658.011.8

## ATA DA DEFESA

Em 28.02.2012, na sala 908, às 15h30min, reuniu-se a Banca Examinadora, designada para avaliação da **Tese** da aluna **CRISTIANA TRINDADE ITUASSU**, do curso de Doutorado em Administração de Empresas, intitulada: “O sentido do sucesso: uma construção social *made in USA*”. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Profa. Doutora Maria José Tonelli, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação do seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Profa. Dra Maria José Tonelli \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Maria Ester de Freitas \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Isleide Arruda Fontenelle \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Betânia Tanure \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Darcy M. M. Hanashiro \_\_\_\_\_

Pelas indicações, a candidata foi considerada \_\_\_\_\_

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ata, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. São Paulo, 28 de fevereiro de 2012.

Profa. Dra. Maria José Tonelli

(orientadora – FGV EAESP)

Profa. Dra. Maria Ester de Freitas

(FGV EAESP)

Profa. Dra. Isleide Arruda Fontenelle

(FGV EAESP)

Profa. Dra. Betânia Tanure

(PUC MINAS)

Profa. Dra. Darcy M. M. Hanashiro

(Universidade Mackenzie)

A Maria Helena e Luiz César, meus pais,  
que me ensinaram a buscar aquilo que realmente faz sentido.

Ao Adriano, meu esposo,  
que faz com que eu me sinta a mais bem sucedida das mulheres.

## AGRADECIMENTOS

Seria pretensão pensar que esta tese é só minha. Sozinha, eu certamente não a teria concluído, talvez nem mesmo começado. Esta é a hora, portanto, de agradecer as pessoas que, das mais diferentes maneiras, participaram da realização deste sonho.

Agradeço

aos meus pais, Maria Helena e Luiz César, pelo exemplo de integridade e trabalho e pelo que me ensinaram desde sempre, dos pequenos detalhes às grandes lições. Pelo incentivo, pela confiança e por todo o amor que me devotam.

ao Adriano, companheiro querido de todas as horas, pelo carinho, paciência e apoio incondicionais nesse período, em que estive do meu lado como o verdadeiro parceiro que é. Poder contar com você fez toda a diferença, acredite.

ao Theo, que apareceu no finalzinho do curso para deixar ainda mais especial esse momento de conclusão.

aos meus irmãos Laurinha, César, Déia, Léo e Dani, que são a minha maior torcida, me ajudam, me acompanham, me dão força. Obrigada mesmo!

aos meus sobrinhos Tatá, Tuca, Gu, Guto, Naty, Diana, Mateusinho e Luiza, pequenos sinais de Deus no meu dia a dia.

às cunhadas Flávia, Cherrie e Dedê, que entraram na minha vida de tabela, mas torcem como família de verdade.

às amigas do coração Dani, Ti, Esther, Júnia, Carol e Teté, por acompanharem os passos dessa trajetória desde o comecinho e estarem prontas para as comemorações finais.

ao compadre Jovo e à comadre Jova, pela presença constante e afetuosa nesses quatro anos.

ao Pedro e à Guria, amigas que levo de São Paulo – de onde já sinto saudade – para aonde eu for.

aos amigos Marina e Andrezinho, por vibrarem comigo a cada artigo aprovado, cada congresso, cada conquista desse caminho.

à família Freitas, que adotei como minha e que carinhosamente me assumiu como sua.

à minha voinha que, mesmo de longe, sinto estar orgulhosa.

ao Albino, meu chefe e amigo, pelo incentivo e por me esperar na PUC, onde pretendo compartilhar um pouco do muito que descobri nesse período.

aos meus alunos, um dos maiores incentivos para os meus estudos e dos quais sinto muita falta.

à Profa. Dra. Maria José Tonelli, que me honrou com sua orientação, por ter me ensinado o que é pesquisa. Pelos brilhantes insights e preciosas discussões, pela convivência e por tantas outras coisas importantes que me possibilitou aprender, nesses anos.

aos professores, por abrirem para mim as portas do conhecimento. Em especial, ao Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, que me incentivou a vir para São Paulo e me apresentou o livro que mudaria a minha vida; à Profa. Dra. Maria Ester de Freitas, sobretudo por tê-lo escrito; à Profa. Dra. Isleide Arruda Fontenelle, pelas aulas tão ricas e agradáveis, mesmo diante de temas pesados; ao Prof. Rafael Alcadipani, pelo modelo de postura crítica.

aos colegas da GV que dividiram comigo ansiedades, alegrias e descobertas durante o curso, principalmente: Ana Paula, Nicole, Fernanda, João, Míriam, Márcia, André, Léo, Rebeca, Carlos, Pati, Caio, Rodrigo, Gabriel e Vinícius.

aos funcionários da escola, sempre disponíveis e prestativos, pelas valiosas ajudas do dia a dia, sobretudo: Bárbara, Luciana, Suzinei, Tereza, Rosângela, Tom, Sr. Oswaldo, Júlio, Thalita, Ana Cláudia.

ao CNPq, pela bolsa que me permitiu o privilégio de me dedicar aos estudos de pós-graduação, num país onde tão poucos chegam à universidade.

à Fundação Getúlio Vargas, escola que me propiciou o ambiente ideal e todas as condições necessárias para o desenvolvimento exitoso de um projeto como o Doutorado.

Um curso como este é transformador. A Cris que entrou é, com certeza, diferente daquela que saiu. Esse processo angustiante e enriquecedor teve seus altos e baixos, e estar bem acompanhada nesse período foi, sem a menor sombra de dúvida, fundamental.

Por isso, a todos aqueles que souberam entender meus momentos de tensão e de euforia, se afligiram nas minhas horas de apreensão, vibraram a cada bom resultado meu e agora se alegram junto comigo, manifesto o meu mais carinhoso muito obrigada.

Numa tese sobre o sentido do sucesso, eu não poderia deixar de dizer que, sem vocês, sucesso nenhum faz sentido.

"A vida é de fato escuridão, exceto lá onde houver impulso.  
E todo impulso é cego, exceto onde houver sabedoria.  
E toda sabedoria é vã, exceto onde há trabalho.  
E todo trabalho é vazio, exceto onde há amor.  
E quando você trabalha com amor,  
você se liga com você mesmo, com o outro  
e com Deus."

Khalil Gibran



## RESUMO

Este trabalho investiga o sucesso como um processo de construção social, a partir da análise de mais de seiscentas edições da revista Exame ao longo de três décadas. O argumento proposto na pesquisa é que o conceito de sucesso faz parte da cultura do *management* que, em conjunto com tecnologias administrativas, foi introduzida no País, sobretudo a partir dos anos cinquenta. A perspectiva pós-colonialista adotada permite contextualizar a importação de práticas e princípios gerenciais que compreendem o gerencialismo, a cultura do empreendedorismo e o culto da excelência. Nesse processo, destacamos o papel da mídia na difusão, legitimação e co-produção desse ideário, a partir da descrição do desenvolvimento do conceito de sucesso nos Estados Unidos e de sua reprodução no imaginário social brasileiro. Ressaltando os problemas trazidos por uma definição do sucesso ligada a aspectos extrínsecos e materiais, e reconhecendo que estudos funcionalistas ainda não ofereceram caminhos para ampliar o termo com elementos de ordem subjetiva, propomos que o sucesso seja visto como uma instituição. Por atribuímos posição central à linguagem no processo de construção social, a base empírica desta pesquisa está fundamentada nas práticas discursivas – mais precisamente, nos repertórios linguísticos – da mídia de negócios, dado seu papel na circulação de conteúdos simbólicos. A análise dos editoriais do período de 1971 a 1998 mostrou três fases da publicação: uma em que ela se promovia; outra em que se legitimava como porta voz das empresas e uma terceira, marcada pela personalização, quando os responsáveis pelo veículo apareciam com toda sua personalidade, refletindo um deslocamento do foco da revista, das organizações para os indivíduos – movimento pelo qual a ideia de sucesso também passou. A análise das reportagens demonstrou que o sucesso ganhou relevância nos anos noventa e permitiu traçar um retrato do bem-sucedido segundo a Exame, a saber: como um homem empreendedor e ambicioso, branco, magro e bem aparentado, maduro nos anos setenta e jovem nos noventa, que tem alto cargo, bom salário e empregabilidade, mas vida pessoal conturbada. A análise das capas reforçou essas impressões. Se não encontramos discrepâncias na definição do sucesso ao longo da análise, percebemos a valorização do conceito e também que o sentido assumido para o termo corresponde ao sucesso norte-americano a partir dos anos trinta, relacionado à capacidade do indivíduo de impressionar, mais do que a seu caráter. No contexto brasileiro do fim do século XX, esse sucesso atende demandas de flexibilização do trabalho: cada um é um negócio e precisa se vender. A cultura do *management*, tão presente na publicação, justifica essa dinâmica com uma visão de mundo que sustenta um sentido do sucesso com repercussões individuais reconhecidamente negativas. Tudo isso evidencia que o Brasil absorveu um sucesso *made in USA*, adotado e difundido pela revista Exame. Ligado a recompensas objetivas, diante de tantas possibilidades interpretativas, esse sucesso institucionalizado atendeu interesses organizacionais, formando individualidades voltadas para esforços produtivos. Na descrição dessa dinâmica está nossa contribuição para a desnaturalização do sucesso, convidando a configurações inéditas e alternativas para o termo.

Palavras-chave: sucesso, sentidos, construcionismo, pós-colonialismo, cultura do *management*

## ABSTRACT

This paper investigates success as a social construction process based on an analysis of more than six hundred editions of *Exame Magazine* published over three decades. The proposed argument is that the concept of success is part of the culture of management that was introduced in Brazil together with administrative technologies, mainly in the 1950s. The herein adopted post-colonialist perspective allows for contextualizing the importation of management practices and principles that comprise managerialism, entrepreneurship culture and the cult of excellence. Throughout this process, we have highlighted the role played by the media in the dissemination, legitimization and co-production of such mindset by describing the development of the concept of success in the United States and its reproduction in the Brazilian social imaginary. While pointing out the problems arisen from a definition of success connected to extrinsic and material aspects and recognizing that functionalist studies still have not been able to provide ways of expanding the term, we propose viewing success as an institution. Since language takes a central position in the social construction process, the empirical basis of this research is grounded on the discursive practices of the business media, given its role in the circulation of symbolic contents. The analysis on the editorials of the period from 1971 to 1998 uncovered three phases of the publication: one of self promotion; another one in which it legitimized itself as a mouthpiece for businesses; and a third one, marked by personalization, when those responsible for the magazine appeared in all their personhood, thus reflecting a shift of its focus from organizations to individuals – a movement also made by the idea of success. The analysis on the reports showed that success gained prominence during the 1990s and allowed drawing a picture of the successful person according to *Exame*, namely an enterprising and ambitious man, white, slim and good-looking, mature in the 70s and young in the 90s, with a top position, high earnings and employability, but a troubled personal life. The analysis of the magazine covers strengthened this view. While we did not find any divergences in the definition of success throughout our analyses, we realized the valorization of the concept along with the meaning assigned to it in North America from the 1930s, which was more linked with the individual's ability to impress than to the strength of his/her character. In the Brazilian context by the late twentieth century, success had to do with meeting job-related flexibility demands: each person is a business and needs to sell him/herself. The culture of management, clearly present in the analyzed publication, justifies this dynamics with a view of the world that reinforces the meaning of success with recognizably negative personal consequences. All this provides evidence that Brazil absorbed a made-in-the-USA success concept, as adopted and spread by *Exame*. Being attached to objective rewards, in face of so many possible interpretations, such institutionalized success was able to meet organizational interests by making up individualities committed to productive efforts. In the description of this dynamics lies our contribution towards the denaturalization of success, while inviting novel and alternative configurations for the term.

Key words: success, meanings, constructionism, post-colonialism, culture of management

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **1. LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Distribuição dos trabalhos sobre sucesso no tempo.....	77
Figura 2 – Distribuição das reportagens no tempo conforme as categorias de análise .....	139

### **2. LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Características psicológicas do bem-sucedido conforme Exame .....	154
Quadro 2 – A posição do bem-sucedido conforme Exame .....	165
Quadro 3 – A vida pessoal do bem-sucedido conforme Exame.....	168
Quadro 4 – Os resultados do sucesso conforme Exame.....	175
Quadro 5 – Meios, rotas e prescrições para o sucesso conforme Exame.....	181
Quadro 6 – Características do bem-sucedido das capas de Exame .....	195
Quadro 7 – Títulos das matérias de capa da Exame sobre sucesso .....	196

### **3. LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1 – Distribuição das reportagens no tempo conforme a quantidade .....	145
---	-----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Base de dados e material analisado na pesquisa.....	108
Tabela 2 – Características físicas do bem-sucedido conforme Exame.....	158

## LISTA DAS PRINCIPAIS ABREVIATURAS E SIGLAS

**OCIAA:** *Office of the Coordinator of Inter-American Affairs*

**CEO:** *Chief Executive Officer*

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**ONU:** Organização das Nações Unidas

**ISO:** *International Organization for Standardization*

**CAPES:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**EnANPAD:** Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós Graduação em  
Administração

**IVC:** Instituto Verificador de Circulação

**HBR:** *Harvard Business Review*

**PIB:** Produto Interno Bruto

**SENAC:** Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

**SENAI:** Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**EBAP:** Escola Brasileira de Administração Pública

**EAESP:** Escola de Administração de Empresas de São Paulo

**IDORT:** Instituto de Organização Racional do Trabalho

**MBA:** *Master in Business Administration*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO: CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO ESTUDO</b> .....	15
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	19
<b>1.2 Estrutura do trabalho</b> .....	20
<b>2 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA: O ARCABOUÇO CONCEITUAL DO SUCESSO</b> .....	22
<b>2.1 O pós-colonialismo</b> .....	24
<b>2.2 A cultura do management</b> .....	33
2.2.1 O gerencialismo .....	40
2.2.2 A cultura do empreendedorismo.....	46
2.2.3 O culto da excelência.....	52
<b>2.3 A mídia</b> .....	59
<b>3 SUCESSO: COMPREENDENDO MELHOR O TEMA DA PESQUISA</b> .....	67
<b>3.1 A história do sucesso: a origem norte-americana</b> .....	68
<b>3.2 O estado-da-arte do sucesso</b> .....	76
<b>3.3 O sentido do sucesso: um problema</b> .....	83
<b>3.4 O sucesso como instituição: uma proposta de estudo a partir do construcionismo social</b> .....	92
3.4.1 Problema de pesquisa .....	99
<b>4 A PESQUISA: DETALHES DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO</b> .....	102
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: O SUCESSO NO BRASIL</b> .....	109
<b>5.1 Os editoriais</b> .....	109
5.1.1 <i>Promoção</i> .....	110
5.1.2 <i>Legitimação</i> .....	117

5.1.3 <i>Personalização</i> .....	124
5.1.4 <i>Referências ao sucesso</i> .....	127
5.1.5 Sucesso e cultura do <i>management</i> no conjunto dos editoriais.....	133
<b>5.2 As reportagens</b> .....	144
5.2.1 <i>Contexto</i> .....	146
5.2.2 <i>Características psicológicas do bem-sucedido</i> .....	153
5.2.3 <i>Características físicas do bem-sucedido</i> .....	158
5.2.4 <i>A posição do bem-sucedido nas organizações</i> .....	165
5.2.5 <i>A vida pessoal do bem-sucedido</i> .....	167
5.2.6 <i>Os resultados do sucesso</i> .....	174
5.2.7 <i>Meios, rotas e prescrições para o sucesso</i> .....	180
5.2.8 O retrato do sucesso conforme apresentado nas reportagens.....	190
<b>5.3 As capas</b> .....	191
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: A DESNATURALIZAÇÃO DO SENTIDO DO</b>	
<b>SUCESSO</b> .....	198
<b>6.1 Síntese dos resultados da análise de editoriais, reportagens e capas</b> .....	199
<b>6.2 Nossas conclusões</b> .....	203
<b>6.3 Limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros</b> .....	205
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	208
<b>APÊNDICES</b> .....	229

## 1 INTRODUÇÃO: CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO ESTUDO

A ideia de sucesso tem atraído a atenção de muitos e afeta, de forma direta ou indireta, pessoas e organizações. Em visitas a livrarias de aeroportos ou consultas feitas em bibliotecas, é visível que obras sobre o assunto proliferam. Fortalecendo essa impressão, a grande mídia também tem dedicado quantidade significativa de espaço e atenção à matéria. Em termos acadêmicos, na área de administração, o tema costuma estar ligado ao êxito organizacional e, em geral, se refere ao alcance de metas relativas às empresas, à concorrência, ao mercado. É tópico recorrente, por exemplo, no ensino, em que são frequentes os chamados *cases* de sucesso, relatos de companhias com estratégias vitoriosas. Quando relacionado ao universo das organizações, trata-se de algo cuja busca e obtenção se cercam de louros e vivas. Mas, se ligado ao âmbito pessoal, falamos de um indivíduo que se vê sozinho e pressionado nessa batalha tortuosa, de cujos resultados depende sua existência social, sendo as dificuldades daí oriundas o alvo da preocupação de vários estudiosos.

Como veremos, extensa literatura aborda o tema mostrando os problemas ligados à noção de sucesso. O'Neil (1993: 22), por exemplo, cita o filósofo William James para falar da “[...] frouxidão moral da deusa cadela do sucesso”. Poucos são os autores que investigam o conceito sem questioná-lo ou evidenciar as repercussões negativas que traz para as pessoas, as empresas e a sociedade como um todo. Essas consequências envolvem competição exagerada, pressão, *stress*, ambiente predatório de trabalho, relações humanas utilitárias e degradantes, lazer como meio de ascensão, comportamentos antiéticos nas empresas, além de angústia, cansaço e frustração. Para as mulheres, esses efeitos parecem ser ainda mais intensos e nem mesmo os bem-sucedidos se mostram imunes aos danos causados pela batalha pelo sucesso e pela fuga do estigma de perdedor (KORMAN, WITTIG-BERMAN e LANG, 1981; HUBER, 1987; BARITZ, 1989; KASSER e RYAN, 1993; O'NEIL, 1993; EVANS, 1996; PAHL, 1997; BASUK, 2001; CALLANAM, 2003; DYKE e MURPHY, 2006; TOLEDO, 2006; FREITAS, 2000, 2006; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; SWIFT, 2007; GAULEJAC, 2007; BORGES e CASADO, 2009).

Subjacente a todas essas pesquisas, sejam nacionais ou internacionais, antigas ou mais recentes, encontra-se a constatação de que parte significativa desses efeitos vem do fato de, conforme aponta O'Neil (1993), o conceito se relacionar predominantemente a aspectos materiais, como renda e riqueza, além de elementos extrínsecos, como prestígio e *status*.



Trata-se, portanto, de um termo que é utilizado com uma conotação universal questionável, uma vez que vários estudos já mostraram estar ele ligado a diferentes elementos dependendo, por exemplo, de gênero, geração, raça, cultura ou ocupação (ROMNEY *et al.*, 1979; VECCHIO, 1981; STEINKAMP e HABTEYES, 1985; FAN e KARNILOWICZ, 1997; SWIFT, 2007; LEWIS *et al.*, 2010; PARKER e CHUSMIR, 1992; DANN, 1995; SIMON, 1996; CHUSMIR e PARKER, 2001; DYKE e MURPHY, 2006; GEROLIMATOS e WORTHING 1999).

De fato, a ideia hegemônica, uniforme e padronizada do sucesso desprezaria todas essas diferenças prejudicando, com isso, que se contemplassem aspectos como relacionamentos familiares e segurança, equilíbrio, relações de amizade, autorrealização, criatividade, paz de espírito, senso de contribuição social, satisfação ou coerência com valores pessoais, já apontados por alguns trabalhos como também ligados à noção de sucesso (STEINKAMP e HABTEYES, 1985; O'NEIL, 1993; SIMON, 1996; FAN e KARNILOWICZ, 1997; CHUSMIR e PARKER, 2001; CALLANAM, 2003; DYKE e MURPHY, 2006; COSTA, 2011).

Diante da insistência nessa relação entre o conceito e recompensas objetivas, vários autores sugerem que ele seja ampliado, passando a envolver também elementos de natureza íntima, o que permitiria minimizar os problemas vindos da luta por um sucesso que está disponível para muito poucos (STEINKAMP e HABTEYES, 1985; SALILI e MAK, 1988; PARKER e CHUSMIR, 1992; O'NEIL, 1993; SIMON, 1996; PAHL, 1997; CALLANAM, 2003; DYKE e MURPHY, 2006; SIQUEIRA e FREITAS, 2006). Contudo, a tradição funcionalista de pesquisa que tem investigado o tema até então não se mostrou, ainda, capaz de oferecer caminhos concretos que viabilizassem essa extensão do termo. Faltam respostas claras quanto à necessidade de se atrelarem a ele fatores de ordem intrínseca e subjetiva.

Tendo isso em mente, nesta pesquisa, propomos que o sucesso seja visto como uma construção social ou, mais precisamente, como uma instituição no sentido empregado por Berger e Luckmann (1985). Segundo os autores, toda ação repetida continuamente molda-se num padrão e se torna um hábito, que economiza esforços ao restringir opções. Esses hábitos precedem as instituições: a institucionalização ocorre quando há uma tipificação recíproca de ações habituais por atores específicos. Nosso argumento é, portanto, o de que o sucesso é um exemplo dessas tipificações, pois, diante de tantas possibilidades de sentido, um foi

institucionalizado: bem-sucedida é a pessoa com posses, altas rendas e altos postos. Assim, recompensa-se quem adota uma postura de competição por esse sucesso e o alcança, enquanto se penaliza quem não o faz.

Se, conforme Berger e Luckmann (1985), as instituições tendem a se cristalizar ao adquirirem historicidade, o mesmo parece ter ocorrido com o sucesso, que deixou de ser visto como empreendimento humano historicamente localizado para ganhar um caráter evidente e inalterável, como se fosse *naturalmente* sinônimo de uma vida de consumo e posições ascendentes, quando esse sentido foi construído e pode, portanto, ser refeito. Com isso, as pessoas desconsideram a possibilidade de um sucesso privado ou único e partem na direção de outro específico e predeterminado, ainda que os resultados não cheguem e que essa procura traga perdas.

Nesse contexto, buscamos no paradigma interpretativista e, mais precisamente falando, no construcionismo social, um olhar crítico que possibilite desreificar o sentido que o termo assumiu, convidando à elaboração de visões menos limitadas a seu respeito. Essa abordagem tem como preocupação primeira definir de que maneira enunciados são produzidos para aparentar neutralidade, estabilidade e naturalidade, possibilitando que se perceba a cristalização de construções ao investigar as bases históricas e culturais das várias formas de construção do mundo. Trata-se, portanto, da perspectiva de análise ideal para nossos objetivos de desnaturalização, abrindo espaço para a produção de sentidos alternativos e inéditos para o termo (BURRELL e MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2006; SPINK e FREEZA, 2000; BORGES e SPINK, 2009).

A adoção dessa postura de pesquisa implica, por conseguinte, atenção especial à questão da linguagem, vista não como forma de representação, mas de efetiva ação sobre o mundo social. Afinal, a corrente construcionista admite seu papel fundamental nos processos de objetivação que são a base da sociedade humana, defendendo que as coisas não se estabelecem por si mesmas, mas mediante nossas categorias linguísticas e as convenções que definimos via práticas discursivas. Estas, por sua vez, são o foco central do construcionismo, ou seu núcleo em termos metodológicos. Vistas como momentos ativos do uso da linguagem, essas práticas implicam escolhas, linguagens, contextos e se mostram como meio privilegiado para o entendimento do processo de produção de sentidos. Compreendê-lo implica compreender, portanto, as práticas discursivas cotidianas, assim como os repertórios por elas utilizados, aqui

definidos como conjuntos de elementos específicos aprendidos ao longo do nosso desenvolvimento pessoal, usados de forma recorrente para caracterizar algo e dar sentidos às situações em que vivemos, via produção de discursos (IBAÑEZ, 1993; MEDRADO, 2000; SPINK e FREEZA, 2000; SCHWANDT, 2006; BORGES e SPINK, 2009; RUMBLESBERGER, 2011).

No caso deste estudo, focamos os repertórios utilizados pela mídia devido, em primeiro lugar, ao papel de extrema relevância que ela assumiu, sobretudo, em se falando do jornalismo, na tarefa de moldar a sociedade em que vivemos, ao produzir e divulgar formas simbólicas, alterando os modos como homens e mulheres se relacionam com o mundo, entre si e consigo mesmos (BENETTI, 2007; THOMPSON, 2011 a/b).

A segunda razão que nos levou a optar pelo estudo de repertórios em produtos midiáticos se liga à premissa que assumimos e que foi tomada da corrente pós-colonialista. De acordo com ela, o estrangeirismo (valorização de outras culturas em detrimento da nossa), já presente em tempos de colonização portuguesa, uniu-se à retórica mais recente segundo a qual o Brasil precisava se inserir numa realidade de modernidade e progresso. Juntos, eles favoreceram que se importassem para o País princípios e práticas de gestão, em especial dos Estados Unidos, nação tomada como modelo econômico e cultural a ser perseguido. A tecnologia gerencial vinda nesse movimento neocolonizador trouxe consigo, por sua vez, todo um ideário, implicando que assumíssemos determinadas crenças, valores e uma visão particular de mundo (CALDAS e WOOD JR, 1999; WOOD JR, TONELLI e COOKE, 2011; CALDAS e ALCADIPANI, 2006).

Esse imaginário social adotado, denominado cultura do *management* e formado sobretudo pelo gerencialismo, pela cultura do empreendedorismo e pelo culto da excelência, inclui a defesa da sociedade de livre mercado, a visão de homens e mulheres como empreendedores, a busca contínua pelo melhoramento, o culto de figuras simbólicas, a crença em teorias gerenciais para racionalizar qualquer tipo de atividade organizacional grupal, além da valorização do sucesso, visto como sinônimo de prosperidade, ascensão profissional e social (DU GAY, 1991; AUBERT, 1993; WOOD JR e PAULA, 2002; PARKER, 2002; GAULEJAC, 2007; EHRENBURG, 2010).

Como conjunto complexo de códigos e padrões que regulam a ação humana individual ou coletiva e se manifestam em vários aspectos da vida, a cultura do *management* se popularizou contando, para isso, com vários agentes, dentre os quais, escolas de administração, gurus, consultores e governos, por exemplo. A mídia, no entanto, é apontada pela literatura como um dos principais atores responsáveis pela difusão, legitimação e coprodução desse ideário, em especial, a mídia de negócios (CALDAS e WOOD JR, 1999; DONADONE, 2000; MAZZA e ALVAREZ, 2000; WOOD JR e PAULA, 2002; CALDAS e ALCADIPANI, 2006; SIQUEIRA e FREITAS, 2006). Daí decorre nossa decisão por investigar como a principal publicação brasileira da área apresenta o sucesso, com a seguinte pergunta de pesquisa:

### **1.1 Problema de pesquisa**

Que sentidos a revista Exame atribui ao sucesso e por meio de que repertórios eles são produzidos?

Como objetivos específicos, assumimos:

1. descrever os repertórios linguísticos da publicação ao tratar do assunto;
2. analisar o modo como esses repertórios se articulam no processo de construção dos sentidos do sucesso;
3. identificar possíveis sinais de mudanças nesses sentidos.

Para tanto, examinamos: 595 (quinhentos e noventa e cinco) editoriais, 634 (seiscentas e trinta e quatro capas) e 58 (cinquenta e oito) matérias do miolo da revista, retirados de edições veiculadas ao longo de 28 (vinte e oito) anos da publicação (de 1971 a 1998). As razões que embasaram a definição do *corpus* estão detalhadas na seção sobre a parte empírica do trabalho. No processo de interpretação dos dados, adotamos a análise de repertórios de Spink (2000) porque ela reconhece que, no cotidiano, o sentido decorre do uso que fazemos dos repertórios interpretativos de que dispomos. Logo, é nos debruçando sobre as práticas discursivas que os envolvem que se torna possível entender como determinados efeitos de sentido são produzidos. Ainda que não tenhamos contemplado a dialogia ou a intersubjetividade na análise, focando nossa investigação nos repertórios da revista e, não

necessariamente, na sua utilização, a identificação desses repertórios já possibilita que se trace um retrato de como o sucesso é apresentado, no veículo, permitindo que se discutam as implicações desse sentido, além de evidenciar suas raízes (SPINK e LIMA, 2000; SPINK e MEDRADO, 2000).

Nosso intuito é que, descrevendo esse processo e contextualizando o sentido do sucesso como fenômeno localizado historicamente, seja possível perceber que se trata de uma construção social e, como tal, de algo que pode ser reconstruído. Afinal, entendemos que a forma mais apropriada de favorecer novas configurações de sentidos está em desnaturalizar os existentes, trazendo com isso a possibilidade de crítica capaz de relativizar estruturas sociais enrijecidas e abrir espaço para interpretações inéditas (TONELLI, 2000; SPINK, 2000). É exatamente isso o que procuramos fazer ao longo de toda a pesquisa.

## 1.2 Estrutura do trabalho

O estudo está estruturado em seis capítulos, sendo que o primeiro consiste nesta introdução.

No segundo, dentro de uma visão que entende a metodologia como inseparável da teoria que a embasa e justifica, apresentamos a abordagem teórico-metodológica, detalhando temas importantes para formar o arcabouço conceitual do sucesso e responder a pergunta de pesquisa. Dentre eles, estão o pós-colonialismo, a cultura do *management*, o gerencialismo, a cultura do empreendedorismo, o culto da excelência e a mídia.

Aprofundamo-nos no tema do estudo, ou seja, tratamos das pesquisas que discutem o sucesso, no terceiro capítulo, iniciado com a descrição feita do desenvolvimento da noção de sucesso na realidade norte-americana<sup>1</sup>, de onde acreditamos que tenha saído para habitar, também, o imaginário brasileiro. Em seguida, apresentamos o estado-da-arte do tópico e,

---

<sup>1</sup> A coerência com a adoção das premissas pós-colonialistas implicaria, em princípio, o uso exclusivo do termo *estadunidense* para tratarmos da realidade, das características ou de qualquer outro aspecto daquele país. Contudo, considerando que a palavra se repetiria várias vezes ao longo do texto, e com o objetivo de tornar a leitura menos cansativa, adotamos também o termo *norte-americano* para nos referirmos aos Estados Unidos, mesmo cientes de que ele engloba outras nações, como Canadá e México, também pertencentes à América do Norte.

problematizando os trabalhos sobre o assunto, mostramos o caminho que nos levou até a formulação do problema de pesquisa que é, então, apresentado.

Detalhes sobre o trabalho de campo, dentre os quais, a escolha da Exame como a revista a ser investigada, as seções e o período definidos para análise, além do porquê de cada uma dessas decisões constam no quarto capítulo.

O quinto traz a análise dos dados, dividida entre editoriais, reportagens e as capas da publicação. Na medida em que os apresentamos, os resultados são discutidos e problematizados, à luz da literatura anteriormente examinada.

O sexto e último capítulo traz as considerações finais, além de limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

Na sequência, encontramos as referências bibliográficas seguidas pelos apêndices.

## 2 ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA: O ARCABOUÇO CONCEITUAL DO SUCESSO

Discutimos, neste capítulo, o arcabouço conceitual do sentido e da relevância do sucesso no Brasil. Coerentemente com a escolha de uma abordagem crítica, procuramos no pós-colonialismo, detalhado no tópico 2.1, algumas respostas para o entendimento do tema de estudo. Em conformidade com a corrente pós-colonialista, nossa premissa é a de que a introdução da cultura do *management* no País, como ideologia e conjunto de práticas gerenciais, fez parte de um movimento de colonização oriundo do estrangeiro, assim como sua renovação, num movimento neocolonizador justificado pela necessidade de incluir a economia brasileira numa realidade moderna e de progresso. Favorecida pela nossa permeabilidade a influências externas, a chegada dessa tecnologia administrativa vinda, sobretudo, dos Estados Unidos trouxe também modelos, princípios e sistemas de crenças ligados direta ou indiretamente ao conceito de sucesso, o que justifica sua presença neste trabalho (CALDAS e WOOD JR, 1999; WOOD JR, TONELLI e COOKE, 2011; CALDAS e ALCADIPANI, 2006).

Já em consonância com uma perspectiva histórica de análise, adequada para a postura construcionista adotada no estudo, procuramos relacionar os achados da pesquisa com o contexto em que os dados foram produzidos, o que foi feito, sobretudo, na seção 5.2.1 e nos momentos ao longo do texto em que recorremos a Fausto (2011) e Fishlow (2011), como fonte de informações para o entendimento da realidade brasileira do período analisado. Além disso, resgatamos a história do *management* e também da cultura do *management*. Essa cultura veio renovar a ideologia do *management*, deixando claro que não se trata simplesmente do agrupamento de instruções gerenciais. Por trás de instrumentos e procedimentos administrativos importados está uma determinada visão do mundo que envolve a confiança na sociedade de livre mercado; a visão das pessoas como empreendedores; o aperfeiçoamento individual e coletivo; a exaltação de figuras emblemáticas, símbolos ou palavras de efeito; além da defesa de tecnologias de gestão para racionalizar atividades organizacionais grupais, quaisquer que sejam elas. Acreditando que a cultura do *management* está na origem de um ideário que confere enorme valor ao sucesso, ao que parece atribuindo-lhe um sentido particular, apresentamos no tópico 2.2 detalhes sobre ela, além de discutir os fenômenos que a compõem: gerencialismo, cultura do empreendedorismo e culto da

excelência (GAULEJAC, 2007; WOOD JR, TONELLI e COOKE, 2011; WOOD JR e PAULA, 2002, 2006; FERREIRA, 2008).

O gerencialismo, tema do item 2.2.1, refere-se à ideologia generalizada do *management*. Trata-se da aplicação da lógica do *management* e da racionalidade instrumental que o caracteriza em universos distintos do empresarial, como o da arte, da educação, da administração pública, da ciência ou da vida cotidiana, como se a sociedade fosse um grande mercado a serviço da economia. A mentalidade típica dos negócios passa a moldar nosso mundo social, ditando condutas que priorizam considerações de ordem produtiva em detrimento de questões humanas. Assim, essa mentalidade se transforma numa ideologia hegemônica ao converter um mero conjunto de técnicas no sistema que organiza toda a sociedade contemporânea. Do gerencialismo se originou parte dos princípios e práticas que embasam a cultura do empreendedorismo e o culto da excelência, dois outros fenômenos que, juntos a este primeiro, configuram a cultura do *management* (DU GAY, 1991; PARKER, 2002; WOOD JR e PAULA, 2002; BENDASSOLLI, 2007; GAULEJAC, 2007).

A cultura do empreendedorismo, discutida na seção 2.2.2, descreve o processo pelo qual a empresa se tornou modelo de governo para a sociedade e de conduta para o indivíduo: o empreendedorismo assumiu valor universal e passou a fazer parte da realidade das mais diversas organizações, levando a elas princípios empresariais que apregoam ousadia, flexibilidade, autonomia, disposição para correr riscos e perseguir objetivos. Nesse cenário, o indivíduo se percebe só e responsável pelo seu futuro, o que traz a necessidade de que assuma a gestão de si mesmo: cabe a ele combater a concorrência, determinar metas para si e avaliar seu próprio desempenho. A figura do empreendedor, o herói que faz tudo isso com eficiência, passa a ser exaltada: num mundo produtivista, transformar todo homem em um mostra-se essencial. Atrelado a esse modelo está o sucesso, como destino que todos devem perseguir, mas que só se alcança pela via do empreendedorismo (DU GAY, 1991; GAULEJAC, 2007; FONTENELLE, 2007; EHRENBORG, 2010).

O culto da excelência, por sua vez, transformou a busca do máximo desempenho num projeto para toda a sociedade, implicando um imaginário segundo o qual não basta ser bom: é preciso ser o melhor. Regras que, em princípio, norteavam a atuação das empresas começaram a valer para as pessoas. A existência social passou a depender da capacidade do indivíduo de se destacar, apresentar performance diferenciada, ser o número um, e esse é um ideal a ser



buscado dentro e fora do trabalho. A exigência de sempre mais e a angústia de precisar atender demandas externas de perfeição colocam a todos sob pressão e impõem intenso nível de competição, trazendo *stress*, sintomas depressivos, neuroses, frustração. O culto da excelência adquire importância, no contexto deste estudo, porque traz repercussões para a noção de sucesso, sobretudo ao fixá-lo como obrigação e determinar a postura que se deve ter em busca de uma trajetória bem-sucedida. No item 2.2.3, detalhamos crenças e valores a ele atrelados (PAGÉS *et al.*, 1987; AUBERT, 1993; FREITAS, 2006; GAULEJAC, 2007).

Explicando parte dessa dinâmica que afeta o sentido e o valor do sucesso, via adoção da cultura do *management* em terras brasileiras, a literatura pós-colonialista aponta que essa importação frenética de tecnologia estrangeira de gestão (em especial norte-americana) e também dos pressupostos que a embasam encontrou apoio em governos, instituições educacionais, classes profissionais, empresas multinacionais e também na mídia, em particular na mídia popular de negócios, que assume papel essencial na difusão, legitimação e, por que não dizer, na produção dessas ideias, comportamentos e valores. Daí decorre nossa decisão de incluir um tópico para debater o assunto: a mídia é o foco de atenção da seção 2.3. (CALDAS e WOOD JR, 1999; DONADONE, 2000; MAZZA e ALVAREZ, 2000; WOOD JR e PAULA, 2002; CALDAS e ALCADIPANI, 2006; SIQUEIRA e FREITAS, 2006).

Já a postura construcionista que assumimos encontra-se justificada e explicitada no capítulo 3, item 3.4, em que o construcionismo social é discutido com detalhes. Apesar disso, a noção de construção social da realidade – vista não como teoria, mas como olhar que possibilita a desreificação do mundo e sua consequente redefinição – permeia todo o trabalho. Isso posto, passamos a um relato mais detalhado sobre os principais temas que, juntos, fundamentam nosso estudo.

## 2.1 O pós-colonialismo

Iniciando a discussão sobre pós-colonialismo, lembramos que a questão da divisão Ocidente/Oriente ganhou visibilidade com a publicação de Edward Said, *Orientalismo*<sup>2</sup>, em

---

<sup>2</sup> SAID, Edward W. *Orientalismo*. São Paulo: Companhia de Bolso, 2007.

1978, com impactos profundos no debate sobre o papel da colonização em diversas esferas: política, econômica, cultural, estética. No livro, o autor defende que o termo *Oriente* ultrapassa a noção de um nome ligado à geografia, consistindo numa invenção política e cultural do *Ocidente*, que reflete uma mentalidade dominadora e aproxima várias civilizações a leste da Europa, reunindo-as sob o caráter comum do exotismo e da inferioridade.

Numa linha próxima, Young (2003) afirma que os ocidentais olham, com estranheza, para os não-ocidentais e, durante séculos, lhes impuseram sua cultura. A perspectiva pós-colonialista refere-se, nesse contexto, à difusão de padrões do Ocidente em diversas partes do mundo. Não se trata, portanto, apenas de uma ocupação territorial, conforme argumenta Prasad (2003), mas de um exercício de poder sobre as instituições. Esse processo de colonização teve um primeiro momento com a descoberta de novas terras por ingleses, portugueses e espanhóis, e uma segunda etapa, de neocolonização ou pós-colonização, quando valores europeus e norte-americanos, sobretudo após a vitória dos Aliados na Segunda Guerra Mundial, foram difundidos para o assim chamado *Terceiro Mundo*, onde o ideal proposto por esse modelo foi, então, reforçado. Com isso, se no início a abordagem pós-colonialista se concentrou em analisar os efeitos do colonialismo europeu, posteriormente, passou a levar em conta a preponderância estadunidense e a exclusão das minorias como processos relacionados a um colonialismo contemporâneo.

Segundo Caldas e Alcadipani (2006, p. 286), o pós-colonialismo pode ser definido como um movimento que “[...] estuda a interação e as relações de co-dependência entre as nações européias e suas ex-colônias, assim como a hegemonia dos Estados Unidos ao redor do mundo e o subjugo de países em desenvolvimento pela expansão do capital e da globalização”. Segundo os autores, essa corrente denuncia o etnocentrismo das formas de pensamento e práticas ocidentais, vendo no acesso à tecnologia e no progresso da ciência novas formas de controle, à medida que embasam a noção de um país como mais ou menos *desenvolvido* que outro.

Para Young (2003), não se trata propriamente de uma teoria no sentido científico, mas de um conjunto de princípios que devem ser usados de modo coerente para o entendimento de um fenômeno. Essa abordagem propõe uma reorientação das vertentes de conhecimento, com a inclusão de necessidades e perspectivas que estão fora do Ocidente. Na visão do autor, as teorias devem estar comprometidas com a transformação da pobreza, assim como a

incompreensão de teorias produzidas por acadêmicos ocidentais não pode ser atribuída à incapacidade dos não-ocidentais. Young (2003, p. 7) diz ainda que o pós-colonialismo é um movimento em busca de alternativas de conhecimento que possam questionar estruturas de poder, sejam ocidentais ou não. Talvez por isso ela não seja, segundo o autor, bem vista, afinal “[...] perturba a ordem do mundo”. Em coerência com o autor, de acordo com Calás e Smircich (2007), a corrente pós-colonialista é uma vertente possível dentro dos estudos críticos que, em conjunto com outras abordagens *pós* (pós-modernismo e pós-estruturalismo), questiona epistemologias ocidentais visando desconstruir os modos tradicionais de conhecimento, especialmente o modelo positivista, já que este esconde e desconsidera evidentes questões de desigualdade e gênero.

Embora a discussão pós-colonialista tenha começado na esfera literária e nos estudos culturais, ela alcança várias áreas do conhecimento, especialmente os estudos feministas. Quanto a isso, Caldas e Alcadipani (2006) lembram que o pós-colonialismo difundiu-se também para áreas como teoria política, sociologia, pedagogia e direito. De acordo com Prasad (2003), essa abordagem não traz uma unidade teórica e resulta do sincretismo de várias perspectivas discutidas nas ciências sociais, nos estudos culturais, nos estudos feministas e na antropologia dentre outros. Pode também se valer de diversas abordagens para investigação: análise do conteúdo de discursos, desconstrução/reconstrução, testemunhos escritos, representações híbridas (CALÁS e SMIRCICH, 2007). Seguindo o novelista Ngugi wa Thiong’O e defendendo que a discussão pós-colonialista deve “[...] descolonizar a mente”, Prasad (2003, p. 7) argumenta que essa corrente pode ser vista como uma perspectiva crítica, na medida em que se propõe a discutir (e resistir) à modernidade ocidental. Nesse sentido, é uma vertente que traz consigo uma diversidade tanto intelectual quanto política.

Na visão desse autor, os trabalhos de Aimé Césaire sobre os negros intelectuais de língua francesa e o estudo de Frantz Fanon, um psicanalista negro da Martinica, foram fundamentais para clarear as questões psicológicas que envolveram esses grupos marcados pela ansiedade, ausência de autoestima e identidade, face aos padrões brancos disseminados nas colônias. Entretanto, o colonialismo não se limitou às questões psicológicas, mas abarcou também aspectos de desenvolvimento nacional que, durante séculos, perpetuaram as disparidades econômicas entre o *Primeiro* e o *Terceiro Mundo*. Ainda que vários países tenham ganhado independência política ao final do século XIX, o neocolonialismo continuou, marcando o

controle dessas nações seja por meios econômicos, seja por meios não tradicionais, especialmente do ponto de vista cultural.

Mais do que em outras áreas da administração, o pós-colonialismo tem se desenvolvido na de estudos organizacionais. Prasad (2003) argumenta que a abordagem pós-colonialista é relevante para esse campo de conhecimento por vários motivos: oferece uma perspectiva histórica para a compreensão de muitas práticas corporativas, bem como para o entendimento de faces não tão visíveis do *management*; permite a compreensão da influência da colonização sobre as organizações como, por exemplo, na construção de fronteiras éticas, sexuais e raciais; é uma lente importante para que se entendam as intensas transformações do ambiente organizacional dessas últimas décadas, marcadas por modelos de *cross-cultural management*. A isso, Caldas e Alcadiyani (2006, p. 289) acrescentam que se trata de uma corrente útil ao estudo das organizações, por denunciar as divisões binárias (Centro/ Periferia, Ocidente/Oriente, civilizado/selvagem, masculino/feminino, científico/supersticioso, moderno/arcaico) realizadas pelos discursos que acabam apresentando o colonizador como “[...] desenvolvido e ilustrado” [enquanto o colonizado aparece como] ignorante e marginalizado”.

Ainda que recente, a abordagem pós-colonialista tem recebido contribuições relevantes da área de estudos organizacionais, a partir de trabalhos conduzidos em diferentes partes do mundo como, por exemplo, a discussão de Cooke (2003), que desafia a reivindicação de autoridade da historiografia ocidental. Ao debater o papel da dinâmica de grupo e da pesquisa-ação nos seus primórdios, o autor fala dessas técnicas como um modelo aparentemente participativo, mas que focou emoções pessoais e deslocou a ação para o nível micro, distanciando-a de transformações sociais mais amplas contra o racismo. Com isso, permitiu o controle de mudanças culturais nas organizações norte-americanas do período, apesar da genuína intenção de alguns de seus proponentes na direção da democratização dos espaços de poder. O trabalho de Banerjee (2003), por sua vez, discute, também numa perspectiva pós-colonialista, as relações conflituosas que comunidades nativas, empresas e governos estabelecem, em decorrência da implantação de minas de urânio em reservas de aborígenes na Austrália. O autor descreve como a teoria dos *stakeholders* se baseia em práticas e premissas coloniais ligadas à noção de progresso e desenvolvimento econômico, desconsiderando os interesses dos povos nativos e de demais *stakeholders* marginalizados. Outra ilustração dessas pesquisas é o estudo de Frenkel e Shenvav (2003), no qual os autores

afirmam que práticas produtivas e o campo da administração, de forma mais ampla, foram também americanizados em Israel, dando continuidade a um processo colonizador iniciado pela Inglaterra, na Palestina.

Falando em termos da América Latina, Ibarra-Colado (2006), que estuda a instituição dos estudos organizacionais em países como Brasil, Argentina, México, Chile, Colômbia e Venezuela, propõe que o colonialismo prevalece nesse campo de investigação: para o autor, a principal característica do desenvolvimento dessa área de estudos na região reside na tendência em imitar e reproduzir o conhecimento gerado no Centro, sem que haja qualquer reconhecimento das especificidades locais. O termo *organização* é, conforme explica, um artifício que permite comparações de diferentes realidades, excluindo a diversidade e impondo a lógica do mercado, num contexto neoliberal. Esse processo teve vários momentos marcados pela lógica instrumental: a racionalidade proposta pelo taylorismo, o conhecimento psicológico a serviço da instrumentação industrial e o conhecimento do *management* (IBARRA-COLADO, 2006).

Segundo o autor, um dos meios para que os estudos organizacionais latino-americanos copiassem e repetissem esse modelo produzido no mundo anglo-saxão foi a tradução de livros-texto, que exibem uma versão estereotipada do homem de negócios norte-americano (caucasiano, do sexo masculino, liberal, de classe alta e heterossexual), excluindo traços da população local (indígenas, negros, mestiços, além da diversidade política e religiosa). Outro instrumento pelo qual esse processo se deu consistiu na criação de escolas de negócios que adotaram currículos americanos; convênios de cooperação e aporte de recursos de nações ocidentais moldaram o ensino e a produção de tecnologia administrativa na região, via importação e difusão maciça de referências, métodos e linguagens estrangeiras (CALDAS e WOOD JR, 1999).

As pesquisas latino-americanas também adotaram esse padrão e buscaram validade científica dentro do espírito do Centro, com pesquisadores imitando teorias e métodos do *mainstream*. Essa transposição de modelos, entretanto, acaba distorcida e pouco eficaz, já que não produz explicações razoáveis para a realidade nem permite que esses pesquisadores sejam reconhecidos internacionalmente (IBARRA-COLADO, 2006). Para o autor, essa situação leva a um imobilismo que impede o surgimento de ideias originais e contribuições teóricas

significativas para a região. Além disso, dificulta-se que problemas locais sejam resolvidos, porque deles se desvia a atenção (CALDAS e WOOD JR, 1999).

O Brasil aparece, nesse contexto, com a peculiaridade de ter incorporado e institucionalizado os estudos organizacionais em seu sistema acadêmico de forma precoce, já contando com a experiência de mais de cinquenta anos de investigação (IBARRA-COLADO, 2006). No entanto, o país não escapa, segundo o autor, do colonialismo epistemológico apontado para essa área do conhecimento em toda a região.

Localmente, o uso explícito da perspectiva pós-colonialista em estudos organizacionais aparece pela primeira vez no texto de Caldas e Alcadipani, de 2006. No entanto, vários autores brasileiros já tinham explorado a necessidade de uma leitura das raízes históricas brasileiras e seus impactos na administração (GUERREIRO RAMOS, 1981; SERVA, 1990; BARBOSA, 1999). Relacionando as origens do País à adoção de modelos externos, Caldas e Wood Jr. (1999), por exemplo, entendem que o forte traço autoritário e paternalista do português está na raiz de um comportamento apegado ao protecionismo e à dependência: o brasileiro nutre, mesmo após passados tantos séculos, uma postura de espectador, sempre dependente de algo ou alguém que o conduza. Já no estudo de 2001, Prestes Motta, Alcadipani e Bresler fazem uma genealogia do estrangeirismo. A partir das características históricas e culturais brasileiras, mostram como a valorização do estrangeiro assume uma faceta de segregação no mundo organizacional: apenas indivíduos de uma elite restrita e as empresas de grande porte podem ser *modernos*, demonstrando comungar de fontes de vanguarda estrangeira, sobretudo norte-americana, seja via intercâmbios, expatriação ou um doutorado no exterior, no caso de pessoas, ou por meio da implementação de modismos importados e caros, no caso das grandes companhias. Os demais são segregados, num processo que dificulta o desenvolvimento de modelos de gestão e teorizações tipicamente nacionais.

Essa postura de imitação não acontece apenas na prática cotidiana, mas também no âmbito da produção do conhecimento, como demonstram Bertero, Caldas e Wood Jr. (2005). Os autores organizaram uma coletânea que reúne análises da produção acadêmica em diversas áreas da administração, mostrando que os artigos científicos brasileiros são fortemente influenciados pelos autores anglo-saxões. Relacionando-se a isso, conforme aponta também Ibarra-Colado (2006), os textos não trazem originalidade nem contribuem para o entendimento de

peculiaridades nacionais. Ao falar especificamente dos trabalhos da área de estudos organizacionais, Vergara (2005) comenta o predomínio de referências estrangeiras, sobretudo norte-americanas. Autores ingleses, franceses e canadenses também podem ser, com alguma facilidade, encontrados, diferentemente dos japoneses e latino-americanos. As referências brasileiras, embora escassas, parecem estar sendo mais utilizadas, o que pode demonstrar um possível encaminhamento para uma análise organizacional própria. Entretanto, como afirma a autora, ainda há muito o que percorrer nessa trajetória em busca de contribuições que considerem a cultura do País.

Corroborando essas impressões, ao analisarem a evolução desse campo de estudos no Brasil, examinando os temas mais frequentes nos periódicos da área e a importância relativa da literatura estrangeira nos artigos publicados, Rodrigues e Carrieri (2001) perceberam igualmente a enorme influência do mundo anglo-saxônico. Os autores ressaltaram, também, a notória pouca expressão de pesquisas nacionais nos periódicos estrangeiros. Bertero e Keinert (1994), por sua vez, analisaram artigos publicados de 1961 a 1993, concluindo que somos consumidores, repetidores e divulgadores de ideias vindas de fora do País, sobretudo dos Estados Unidos. Segundo apontam, a produção nacional é predominantemente acadêmica e de reduzida originalidade, reproduzindo as tendências do momento, nos locais em que as ideias se originam, o que acarreta a presença de vários modismos que se sucedem.

Mais recentemente, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) demonstraram a relação entre essa tendência acadêmica e a dinâmica organizacional. Investigando como as práticas de recursos humanos passaram por diferentes etapas no Brasil, os autores dividem o período do pós-guerra em dois momentos: de 1950 a 1980, que denominam colonização, e de 1980 a 2010, chamado de neocolonização. Na primeira fase, segundo apontam, o País adotou o modelo norte-americano de desenvolvimento, baseado em produção e consumo em massa; o período foi marcado por urbanização, industrialização e introdução de práticas fundamentais de gestão de pessoas. Na segunda, mantendo o modelo econômico nova retórica se estabeleceu, com um discurso ligado ao individualismo, ao sucesso e à excelência, refletindo as necessidades neoliberais de responsabilização individual pela performance. Assim, atividades práticas davam substância ao processo colonizador, enquanto outras simbólicas renovavam a ideologia existente.

Todos esses estudos explicam parte dessa dinâmica de importação de modelos exógenos, ligada ao processo brasileiro de modernização que Fausto (2011) descreve. Essa dinâmica levou também à americanização, processo deliberado e consciente de difusão dos valores básicos norte-americanos nos países sob sua influência, a partir de sua hegemonia política, econômica e militar (CALDAS e ALCADIPANI, 2006). Conforme os autores, essa preponderância iniciou-se a partir de 1920 e se prolonga até hoje, implantando o ideário americanista, que inclui: a defesa do Estado liberal como requisito de estrutura social, para que um país seja americanizado; a democracia, ligada às ideias de liberdade, direitos individuais e independência; o progressivismo, dando significado mítico a termos como ciência, tecnologia, racionalidade, eficiência e progresso; o utilitarismo, concepção da utilidade como parâmetro universal de valor; a economia de mercado e a sociedade de massa, formando um território marcado pelas regras da economia em que produção e consumo são massificados.

Analisando as raízes históricas que levaram à americanização brasileira, Caldas e Alcadipani (2006, p. 271) lembram que esse processo de aproximação se iniciou no início do século XX, com a gênese do panamericanismo, movimento que defendia a união política e econômica do continente para defesa e desenvolvimento da região, e também com a gestão do presidente Herbert Hoover, eleito em 1928, que declarou a *política de boa vizinhança* entre os Estados Unidos e seus vizinhos latinos, já os focando como grande mercado consumidor. Essa política externa centrada na América Latina foi retomada mais tarde por Franklin Roosevelt, num período entre guerras em que os Estados Unidos passaram a ser vistos como potência emergente, aumentando sua influência pelos claros sinais de prosperidade econômica e industrial que emitia, dentre outros, para a incipiente burguesia industrial brasileira, sobretudo paulista.

Paralelamente a isso, nas décadas de vinte e trinta, a música, a literatura e o cinema norte-americanos se popularizaram no País. Em 1939, a *New York World Fair* teve grande repercussão mundial, ao apresentar diferentes nações e novidades tecnológicas, abrindo novas possibilidades para o progresso material e exibindo uma imagem positiva do futuro. Um de seus efeitos, no entanto, foi vender eficazmente o *American way of life*. A década de quarenta é um marco de inflexão nessa história, quando o Brasil, antes influenciado por Portugal, em seguida pela Inglaterra e depois pela França, pendeu definitivamente seu eixo de influência, junto ao restante da América Latina, em favor dos Estados Unidos que, à época, se



preocupava em afastar seus vizinhos de continente das potências do Eixo. Órgãos oficiais foram então criados com esse objetivo, como o *Office of the Coordinator of Inter-American Affairs (OCIAA)*, coordenado pelo milionário Rockefeller com o intuito de exportar sistematicamente cultura e referenciais norte-americanos para a região. Dependendo a segurança da nação das boas relações com os países latino-americanos, os Estados Unidos passaram a divulgar imagens favoráveis de si via meios de comunicação, em especial, o rádio, mas contando também com instrumentos como o cinema, jornais, revistas, a música e outras artes. Mais do que isso, o *OCIAA* gerenciou um esforço concentrado de cooperação técnico-científica que incluiu programas de intercâmbio de professores e estudantes, fomento do ensino do idioma inglês, programas de modernização tecnológica e missões de capacitação. O Brasil era alvo estratégico nesses planos, dadas a aproximação de Getúlio Vargas com a Alemanha e a produção de ferro e borracha, essencial ao processo de produção norte-americano (CALDAS e ALCADIPANI, 2006).

Ainda, segundo os autores, o fim do conflito em 1945 e a Guerra Fria tornaram China, Índia e Coreia áreas mais cruciais para a política externa do País, sendo o *OCIAA* fechado pelo presidente Truman em 1946. Contudo, apesar do fim do interesse direto e articulado pelo Brasil e pela América Latina, o esforço americanista tinha deixado raízes que permaneceram. Uma delas foi a dependência econômica brasileira em relação aos Estados Unidos, ou às agências de fomento em que tinham enorme poder de ação. Outra se encontra no prolongamento da influência norte-americana na industrialização do País, cujo intercâmbio de conhecimento e tecnologia permitiu o *boom* de industrialização que vivemos entre 1950 e 1960, período em que essa aliança econômica e ideológica se solidificou. Apoiados não mais em programas governamentais, mas em investimentos privados, por exemplo, com a entrada das multinacionais nos anos cinquenta, os Estados Unidos conseguiram que essa influência se estendesse e durasse, de forma mais ou menos intensa, até hoje. Em coerência com Caldas e Alcadipani (2006), ao descrever a história do País, Fausto (2011) comenta que a procedência dos investimentos estrangeiros se diversificou, mas a relevância de empresas estrangeiras e o predomínio do capital norte-americano se mantiveram, ainda que em menor proporção. Da mesma forma, narrando as conquistas brasileiras especificamente após a redemocratização, Fishlow (2011) lembra que também recentemente a relação com os Estados Unidos sustentou sua constante importância a despeito de alguns altos e baixos.

Com isso, fica claro que, além de tecnologia gerencial, o Brasil importou todo um ideário norte-americano que acompanhou a chegada das práticas e dos princípios do *management*, num movimento que deu continuidade à dinâmica de colonização datada de séculos atrás, ainda que dentro de um contexto de dependência autoinduzida. Para Caldas e Alcadipani (2006), nós assumimos esse modelo e continuamos a reproduzi-lo, tomando os Estados Unidos como referência num imaginário em que eles se instalaram e encontraram abrigo. De qualquer forma, mesmo falando de um processo de sedução e, não, de imposição, como disseram os autores a gestão, no País, já nasceu e cresceu colonizada. Para entender mais detalhadamente como esse processo aconteceu e a relação que mantém com o tema deste trabalho, passamos, agora, a nos aprofundar no detalhamento da cultura do *management*.

## **2.2 A cultura do *management***

Em consonância com a perspectiva histórica que procuramos adotar neste trabalho, para explicar o que entendemos por cultura do *management*, recorreremos, primeiro, ao historiador Alfred Dupont Chandler Jr., que nos permite compreender a emergência de dois elementos fundamentais do *management*: a grande empresa moderna e a classe de administradores profissionais que a gerenciava.

Segundo Chandler (1998 b, p. 142), a moderna administração ou a administração do que ele chamou de “[...] *a moderna empresa comercial*” se iniciou com as estradas de ferro norte-americanas, empresas a primeiro se depararem com a necessidade de lidar eficientemente com uma enorme quantidade de recursos humanos, financeiros e materiais, em função do *boom* ferroviário de 1850. Além do tamanho, a complexidade de suas operações era mais um problema. Em resposta ao desafio inédito, essas companhias criaram novos meios de financiamento, novas formas de concorrência e cooperação, novos métodos de expansão para as atividades, novas formas de fixação de preços. Surgiram também os primeiros grandes sindicatos trabalhistas, e novas regulamentações governamentais foram estabelecidas.

As grandes ferrovias desenvolveram, nessa época, métodos básicos de comunicação e controle indispensáveis ao funcionamento da moderna empresa comercial. A estrutura departamentalizada também consistiu numa importante novidade dessa gestão mais

profissional e burocratizada. Como exemplo desses avanços, o autor cita a *Organização do serviço da Baltimore & Ohio R. Road*, um dos primeiros grandes manuais de organização que definiu formalmente linhas de comunicação e autoridade e criou grandes departamentos administrativos formais, ou o plano com princípios gerais de organização e administração, formulado em 1847 por Daniel McCallum, engenheiro da *New York and Erie*, maior estrada de ferro dos Estados Unidos. Ele sistematizava pela primeira vez operações em grande escala, com diretrizes que incluíam judiciosa subdivisão do trabalho, exercício diário da autoridade supervisora, multiplicação dos mecanismos de controle, restrição das operações mecânicas nas oficinas a fins de reparo e, não, de construção, além de promover a aquisição e o uso econômicos de materiais e criar responsabilidades mais precisas no departamento de contabilidade. Com isso, Daniel McCallum conseguiu aumentar a eficiência da companhia e simultaneamente reduzir sua força de trabalho. Para Chandler (1998 b), foi ele o primeiro a formular os princípios da moderna administração.

Entretanto, se a ferrovia foi o modelo para a grande empresa, sua precursora foi a fábrica. Na segunda metade do século XIX, a indústria norte-americana ainda estava a serviço de uma economia agrária, as firmas eram pequenas, compravam e vendiam localmente. Com as ferrovias criando um grande mercado nacional cada vez mais urbano, as empresas foram se tornando maiores e começaram a atuar, nos mais distintos ramos, em todo o país. Passando a produzir em massa, para não dependerem de distribuidores fragmentados, muitas assumiram sua própria rede atacadista ou mesmo pontos de varejo, além de sua própria organização de compras, às vezes, controlando o suprimento de matérias-primas. O modelo associação – consolidação – integração vertical foi seguido por várias companhias de diferentes setores, favorecendo o agigantamento das empresas. O resultado foi o primeiro grande movimento de fusões da história dos Estados Unidos, e a cada uma delas se seguiam grandes desafios administrativos cuja resposta incluiu, por exemplo, o estabelecimento de um escritório central e a criação de novos departamentos funcionais. No início do século XX, a economia já tinha se industrializado e expressivo setor da indústria se burocratizara: a fábrica já era uma empresa multifuncional e verticalmente integrada (CHANDLER, 1998 c).

Ainda, conforme o autor, quando a economia começou a se estabilizar nos anos vinte e quando, nos trinta, foi seriamente abalada pela depressão, as indústrias passaram a substituir a estratégia de integração pela diversificação, fabricando novos produtos para novos mercados. Isso exigia, mais uma vez, outra estrutura administrativa, com divisões de produto autônomas

e integradas, e um escritório geral com executivos responsáveis pelas operações da empresa como um todo, que avaliavam o desempenho de cada divisão e decidiam sobre a alocação de recursos. No pós-guerra, essa estratégia se difundiu e, na década de cinquenta, diversificação e descentralização já estavam presentes em quase toda a indústria norte-americana.

Nesse ponto, lembramos que aquilo que Chandler (1998 d) chamou de moderna empresa comercial se caracterizava, basicamente, pela existência de várias unidades operacionais distintas, administradas por uma hierarquia de executivos assalariados. Isso remete ao segundo elemento essencial para o entendimento do *management*, qual seja, os profissionais que estão na origem dessas mudanças e que também são fruto delas: administradores assalariados (inicialmente engenheiros) e tecnologicamente capacitados, que dirigiam essa hierarquia cada vez mais técnica e impessoal, dentro de uma gestão independente da propriedade da companhia. Tratava-se de um pequeno grupo de gerentes especializados com enorme poder sobre toda a cadeia produtiva, exercendo um controle de natureza burocrática porque centrado na capacidade técnica e em formalização prévia, para cumprir funções delimitadas e racionalmente orientadas. Para o autor, o surgimento dessa classe profissional teve impacto tão grande que inaugurou uma nova categoria do capitalismo chamada por ele de capitalismo gerencial.

A mão visível da gerência substituiu o que Adam Smith chamou de a mão invisível das forças de mercado. O mercado continuou gerando a demanda de bens e serviços, mas a moderna empresa comercial assumiu as funções de coordenar o fluxo de bens através dos processos existentes de produção e distribuição, e de alocar recursos financeiros e humanos para a produção e distribuição futuras. Ao assumir funções até então exercidas pelo mercado, a moderna empresa comercial tornou-se a mais poderosa instituição da economia norte-americana, e seus administradores, o mais influente grupo de decisores na área econômica. O advento da moderna empresa comercial nos Estados Unidos trouxe consigo, portanto, o capitalismo gerencial (CHANDLER, 1998 d, p. 248).

Ao descrever esse processo de institucionalização do *management* que, segundo Chandler (1998 c), contribuiu para o crescimento econômico norte-americano e para tornar a economia do país a mais produtiva do mundo, o autor demonstra como inovações criadas em algumas indústrias foram sendo incorporadas por outras até constituírem um modelo de gestão adotado amplamente, formando uma instituição de extrema importância e difundida provavelmente em tempo recorde, na história mundial (CHANDLER, 1998 d).

O historiador parece utilizar o termo instituição, no entanto, em seu sentido estrito e dicionarizado. Diferentemente, o entendimento que adotamos para a palavra, neste trabalho, é o mesmo de Ferreira (2008), que compreende o *management* como uma relevante instituição moderna, mas instituição, aqui, no sentido empregado por Berger e Luckmann (1985), ligado a tipificações de ações habituais que atores específicos compartilham e, moderna, no sentido estritamente histórico do vocábulo. Falamos, portanto, de algo cuja emergência tem período e local específicos, mais precisamente, os Estados Unidos, no início do século XX. No entanto, o fato de o nascimento do *management* se relacionar, para Ferreira (2008), ao momento em que a gestão do processo industrial se tornou sistemática não implica que a administração científica de Taylor (1990) o tenha inaugurado. Afinal, o *management* resulta de um processo histórico em que não só o surgimento de um saber científico sistematizado, mas também o advento da empresa multidivisional e a ascensão social de uma categoria profissional – o administrador – foram essenciais para a configuração de uma prática social que, posteriormente, veio a se tornar hegemônica. Bem antes disso, outros processos mais amplos formaram um terreno propício para sua adoção.

Dentre esses processos, Ferreira (2008) cita a consolidação do sistema capitalista, em cuja essência está a subjugação da produção à lógica da economia de mercado, e a industrialização, com as inovações trazidas pela fábrica, sobretudo os princípios que baseiam esse sistema produtivo: a disciplina fabril e a divisão sistemática do processo de manufatura, em que a função gerencial ganha papel essencial ao coordenar atividades isoladas. Suportando psicologicamente as mudanças econômicas e sociais necessárias ao êxito desses dois processos, está um terceiro: a racionalização do mundo, vista na decadência das referências mágicas e religiosas como fator a organizar a vida social e representada pela contínua racionalização das instituições ocidentais. Diferente da racionalidade substantiva ou de valor, intrínseca ao homem e determinada independentemente de expectativas de sucesso, a racionalidade instrumental que daí emerge é, de acordo com Max Weber, definida pelos resultados esperados e relativa ao cálculo utilitário dos fins (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Nesse contexto, cabe lembrar que a empresa capitalista, caracterizada pelo agir econômico, ou aquele em que se aplicam os recursos disponíveis segundo um plano, em esforços contínuos com vistas à satisfação de necessidades, procura maximizar o lucro via organização racional do trabalho e da produção, com vistas à acumulação indefinida. Se a busca desse lucro não é inédita na história da humanidade, como lembrou Weber, o desejo de obtê-lo de forma

crescente e sem fim, produzindo sempre mais e de modo racional, por meio da disciplina e da ciência, é (ARON, 1999). Com esse objetivo, a empresa capitalista se organizou em estruturas burocráticas, nas quais vários indivíduos cooperam exercendo cada um uma função especializada, conhecendo as leis e agindo conforme ordens abstratas dadas por uma regulamentação estrita. Sem os impactos dessa racionalização do mundo, da consolidação do capitalismo e também da industrialização, não haveria as condições necessárias para que o *management* fizesse sentido (FERREIRA, 2008).

O marco teórico desse modelo de gestão típico do período histórico moderno se encontra, segundo o autor, nos esforços de sistematização da prática de gestão do *Works Management*, um movimento em que membros de associações profissionais de engenharia se reuniam, no fim do século XIX, para discutir e sistematizar a gestão de recursos e processos, em oficinas. Frederick Taylor fazia parte do movimento e, defendendo que esse tipo de saber deveria constituir-se num campo exclusivo de formação, o engenheiro passou a denominá-lo *Scientific Management*, publicando seus princípios em 1911 no clássico *Estudo do tempo e do movimento* e usando o termo *filosofia* para se referir a eles (TAYLOR, 1990, p. 95). A administração científica, que consistia numa síntese dos principais pontos debatidos pelo *Works Management*, antes desordenados e desconexos, incluía a determinação do método mais eficiente de trabalho, a padronização de instrumentos e processos, a separação entre o pensar e o fazer (ao gerente, cabia planejar e controlar a produção; aos trabalhadores, produzir), cuidados com a seleção e a remuneração do pessoal, além da defesa do ensino formal do *management* dentre outros elementos.

A notoriedade do taylorismo, movimento doutrinário responsável pela rápida adoção da administração científica em distintos lugares do mundo, se deve ao impacto que teve: já no período entre guerras, em organizações econômicas ou não seus princípios eram aplicados, seja nos Estados Unidos, nos países europeus industrializados, no Japão ou mesmo na Rússia comunista (GREY, 1996). Embora com o nome de científica, essa administração envolvia técnicas pueris correspondentes aos procedimentos aplicados na experimentação empírica comum no mundo do trabalho. Mesmo assim, ela se aproximou de outras áreas de conteúdo acadêmico, como a psicologia industrial, que lhe trouxe respaldo, e inaugurou uma tradição centrada na objetividade e no pragmatismo, base do pensamento administrativo moderno e dos cursos de administração no século XX (FERREIRA, 2008).

O termo *management* acabou sendo incorporado ao léxico corporativo (WOOD JR, TONELLI e COOKE, 2011). Contudo, se um dia se referiu apenas a determinadas técnicas de gestão, hoje o conceito transcende essa ideia e se caracteriza, conforme descrevem os autores, por um conjunto de conhecimentos, valores e comportamentos que marca a modernização do século passado, num processo que ganhou força após a Segunda Guerra Mundial, dado o vitorioso modelo americano que se estendeu pelo mundo. Nesse ponto, fica claro que estamos falando de algo mais amplo do que simplesmente o agrupamento de instruções sobre como gerir oficinas, empresas ou organizações. Afinal, como lembra Gaulejac (2007), embasando esses instrumentos e procedimentos administrativos existe uma visão particular e um determinado sistema de crenças: além da administração ou de técnicas para racionalizar e otimizar o funcionamento organizacional tratamos, assim, de uma forma de o indivíduo se relacionar com o mundo, com os outros e consigo mesmo.

Quanto a isso, Parker (2002) traz contribuições ao conceituar o *management* como uma parte da atitude de progresso científico pela qual somos encorajados a controlar o mundo, substituindo desordem e incerteza por domínio e entendimento, o que inclui também o controle do ser humano, fonte potencial de imprevistos. Como o autor bem observa, mesmo nas abordagens mais *humanísticas* da administração, como na Escola de Relações Humanas de Elton Mayo, impera a necessidade de controle.

Descrevendo a etimologia do vocábulo, Parker (2002) mostra a expansão gradual de seu uso: da atividade de treinar cavalos para o sentido amplo da palavra, como tecnologia geral de controle. Segundo afirma, o termo pode ser um nome, um verbo ou uma disciplina acadêmica. Como substantivo, diz respeito a qualquer um envolvido na coordenação de pessoas e coisas. Nesse sentido, ganha um peso positivo, pois implica poder, *status*, qualificação. Como verbo, *management* se refere ao que essa classe de indivíduos faz, ligando-se aos processos de ordenação e controle. Desse ponto de vista, tudo o que está sujeito ao caos pode ser objeto do *management*. O *mau management* ou a ausência do *management* devem, assim, ser corrigidos pelo *bom management*. Como disciplina, estamos falando do departamento nas universidades, mais precisamente, nas escolas de *business*, que reúne conhecimentos de economia, psicologia, comércio e sociologia para criar estímulos à alta performance, baseados na noção mecânica do que é uma organização e de como ela deve ser.

Para Parker (2002), todos esses sentidos são perigosos e limitados, porque trazem imbuídos em si a ideia de que o *management* é a melhor e mais avançada forma de organização humana, porque mais precisa, democrática, transparente, mensurável e eficiente. Acreditando nisso, formas alternativas de organização, como democracia, coordenação, participação ou cidadania são negligenciadas. E transformando essa ideia num dogma, parece que acabamos levando o *management* a todo lugar: ele hoje define nosso tempo, muda nossa linguagem cotidiana, emprega milhões e reforça a noção de que controle e progresso estão necessariamente ligados (PARKER, 2002). Ritzer (1993 a/b), por exemplo, mostra como princípios de organização do trabalho do Mc Donald's – que entendemos como baseados, sobretudo, no modelo burocrático, estreitamente ligado a esse universo do *management* – expandiram-se para cada vez mais setores da sociedade norte-americana, assim como para o resto do mundo. Conforme descreve o autor, até mesmo os sindicatos, que lutam também contra a dominação burocrática, foram burocratizados. O lazer também se tornou padronizado e o mundo se desencantou, segundo o que afirma, em busca de eficiência, mensurabilidade, previsibilidade e controle. Falando também do McDonald's, porém em outros termos, ao descrever o processo histórico e material que explica o capitalismo das imagens e o fetichismo da marca, Fontenelle (2002) comenta como a inserção desse modelo se ligou a uma retórica que o ligava a um salto para a modernidade, usada para vender uma experiência em que se misturaram taylorismo alimentar, ordem e fantasia (ARANTES, 2002).

Essa disseminação do ideário e das práticas de negócios de que estamos falando consolidou a cultura do *management*, que Barbosa (2003, p. 81) chamou de cultura de negócios e definiu como “[...] uma série de fluxos culturais – imagens, valores, símbolos e significados – que permeiam o discurso e a atividade empresarial e gerencial das grandes empresas transnacionais, multinacionais e/ou globalizadas”. Segundo a autora, tendo como instrumento as teorias administrativas, essa cultura se caracteriza por aspectos como foco no curto prazo, lógica pragmática, abordagem triunfalista na apresentação de tecnologias gerenciais, valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem e exaltação da novidade entre outros. Trata-se do arcabouço ideológico do universo empresarial, cujo eixo está na ideia de que o mundo mudou. A cultura do *management* passa, então, a explicar o que mudou, por que motivo e o que fazer diante dessa constatação (BARBOSA, 2003).

Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), por sua vez, apontam que essa cultura veio renovar a ideologia do *management*. Para os autores, ela se caracteriza pela dramatização das relações



humanas nas organizações e pela valorização da dimensão utilitarista, em detrimento da humanista. Manifestando-se na mídia popular de negócios, na retórica dos consultores e nas ementas dos cursos de administração, pode ser definida como um conjunto de pressupostos compartilhados nas empresas e, em boa medida, no tecido social, dentre os quais se encontram: a crença na sociedade de livre mercado; a visão do indivíduo como empreendedor individual; o culto da excelência, para o aperfeiçoamento individual e coletivo; a exaltação de figuras emblemáticas (gerentes-heróis, gurus), símbolos ou palavras de efeito (inovação, sucesso, excelência); além da crença em tecnologias gerenciais para racionalizar todo tipo de atividade coletiva (WOOD JR e PAULA, 2002).

É possível identificar, no interior dessa cultura e como impacto trazido por ela, três grandes fenômenos sobre os quais cabe tecer alguns comentários: o gerencialismo, a cultura do empreendedorismo e o culto da excelência. São eles que discutimos a seguir.

### 2.2.1 O gerencialismo

Gerencialismo é o nome utilizado para se referir à ideologia generalizada do *management* (PARKER, 2002). Essa hegemonia pode ser vista na aplicação da lógica do *management*, com sua racionalidade instrumental e seus pressupostos, a esferas distintas da esfera do mercado, ou seja, em situações e ambientes não econômicos. Como um exemplo trivial, citamos o uso de termos típicos do universo administrativo para situações cotidianas que nele não se incluem (orçamento e otimização de tempo, administração de problemas, contabilização de custos pessoais, prejuízos humanos etc.).

Grey (1996) sugere que se conceitue o gerencialismo pelas consequências sociais de uma visão particular de mundo que, em primeiro lugar, enfatiza que ele é gerenciável e, em segundo, que deve ser gerenciado. Por essa definição, o foco não está em quem gerencia, mas na construção social da gerenciabilidade humana. Desse modo, mais que a dominância de um grupo particular, o gerencialismo deveria ser entendido como a colonização de vários domínios pelo discurso da gerenciabilidade.

Conforme explicam Wood Jr. e Paula (2002), práticas modernas de gestão e organização do trabalho, e a lógica que lhes é subjacente, ultrapassaram a esfera econômica que foi seu berço e se espalharam em diferentes domínios da vida social. O mundo dos negócios veio progressivamente moldando nossa experiência cultural, estendendo-se para universos que antes não alcançava, como os dos gestores públicos, cientistas, artistas e outros profissionais, evidenciando a colonização de variadas dimensões da ação humana. Hoje, segundo descrevem, o *management* deixou de ser exclusividade da realidade das empresas e está integralmente enraizado na estrutura social, formando o que Bendassolli (2007) chamou de *a sociedade da gestão*, ou aquela que tem, no centro, o universo econômico, social e cultural ditado pela empresa. De acordo com o imaginário social que então se criou, a sociedade é como um grande mercado e deve se pôr a serviço da economia. Inverte-se aí a ordem das prioridades: questões humanas e sociais ligadas ao bem comum perdem espaço para considerações e necessidades do universo produtivo.

Como afirma Deeks (1993, p. 1), o foco da atividade dos negócios se alargou, encampando não só a exploração tradicional de recursos e a fabricação de artefatos, mas também a linguagem, imagens, símbolos e consciências: “[...] nossa cultura é uma cultura de negócios”. Definindo estes últimos como as companhias que produzem bens ou serviços visando lucro, assim como outras organizações que representam seus interesses, Deeks (1993) comenta que as empresas têm exercido grande influência na vida social, além de papel dominante na socialização dos indivíduos; posições sociais de grande prestígio vêm sendo ocupadas por homens e mulheres de negócios, enquanto a mídia difunde e dá força aos valores desse universo. Com isso, práticas e crenças do ambiente empresarial acabam dominando a vida material, intelectual e espiritual de toda uma comunidade.

Em coerência com esse autor, Gaulejac (2007) descreve a gestão como a ideologia contemporânea dominante. Junto a práticas gerencialistas, ela ultrapassa a ideia de um mero conjunto de técnicas para se constituir no sistema de organização do poder típico da sociedade em que vivemos. A empresa deixa de ser apenas uma entidade econômica para se tornar, de certa forma, o modo como aspectos da vida econômica, social e cultural devem ser problematizados e programados (DU GAY, 1991).

Fournier e Grey (1999) fazem algumas críticas à análise de Du Gay (1991) sobre essa nova ordem, como se o autor exagerasse ao dizer que a empresa está em todo lugar, sua análise

fosse determinística e desse pouco espaço para alternativas e resistências a esse discurso, apesar de elas existirem. Além disso, acusam seus argumentos de serem usados repetidas vezes, reforçando essas ideias e contribuindo para seu caráter de inexorabilidade. Ainda assim, Fournier e Grey (1999) compartilham da posição crítica de Du Gay (1991) sobre o gerencialismo e enxergam os problemas que ele traz consigo e é sobre esse consenso que nos concentraremos.

Falando um pouco a respeito do desenvolvimento histórico desse tema, Wood Jr. e Paula (2002) descrevem que crenças e ideologias do mundo dos negócios estão enraizadas no movimento gerencialista, florescido na década de oitenta sobretudo nos Estados Unidos e na Inglaterra. Neste último país, o objetivo era responder ao avanço norte-americano, alemão e japonês no mercado internacional. Durante o governo Thatcher (1979-1990), valores vitorianos (esforço e trabalho duro, motivação, ambição criativa, inovação, excelência, independência, flexibilidade e responsabilidade individual) foram resgatados e ajudaram a formar uma base de princípios, construída também com o desenvolvimento de ferramentas educacionais. Já nos Estados Unidos, dentro do espírito de que *a América ainda era capaz de grandes feitos*, desenvolveu-se o culto da excelência, que promoveu entre os indivíduos uma imagem de autodeterminação no trabalho e os induziu a se tornarem empreendedores de si mesmos, assunto do qual trataremos posteriormente.

Esse ideário foi bem-sucedido e alimentou o ufanismo da era Reagan (1980-1989), captando a essência do sonho americano e ajudando a alimentar fantasias de oportunidades de progresso baseadas na iniciativa individual. Dada a estreita relação entre os valores gerencialistas e a reestruturação produtiva pós-fordista da economia mundializada, o gerencialismo passou então a representar a necessidade de empresas e governos, transcendendo suas matrizes histórico-culturais originais. Nesse contexto, o *management* deixou de ser exclusivo do mundo das empresas e o receituário da gestão empresarial se consolidou como referencial universal para o sucesso (WOOD JR e PAULA, 2002).

Como consequência, o *management* acabou passando de solução a problema: conforme descreve Parker (2002), o gerencialismo atual embota nossa capacidade de pensar em formas alternativas de organização e apresenta essas ideias ou atividades não só como o melhor caminho, mas também como o único possível. Isso acaba por transformá-las numa forma de

justificar desigualdades, trazendo sérios impactos éticos e políticos, porque apenas os interesses de uma classe dominante estão refletidos nesse ideário.

Numa linha semelhante, Grey (1996) defende, assim como Simone Weil – pensadora cujos estudos retoma, em seu artigo – que o *management* não pode ser visto como técnica neutra, porque a opressão é inerente ao pensamento e à prática gerenciais. E se as organizações burocráticas, a despeito de seus aspectos desumanizantes, ainda ofereciam uma espécie de proteção para o exercício arbitrário do poder, a teoria e a prática da administração contemporânea implicam um aprimoramento desse controle, potencializando os danos que podem vir a causar porque colocam a criatividade e a emoção humanas dentro de um lócus de controle e manipulação instrumental.

Ainda que tratando de uma época anterior ao movimento gerencialista, Chandler (1998 c) parecia antever os complicadores que se seguiriam ao predomínio esmagador da grande empresa moderna na economia dos Estados Unidos. Já na década de sessenta, ele citava problemas como a enorme concentração de poder nas mãos dessas firmas, numa sociedade comprometida com valores democráticos, além da dificuldade ou impossibilidade de as companhias investirem em metas socialmente desejáveis, mas que dão pouco retorno. Trata-se de questões até hoje sem solução.

Se existem autores que criticam o gerencialismo, há também quem saliente os aspectos positivos do *management*. Caldas, Tonelli e Lacombe (2011), por exemplo, acreditam que a adoção universal de princípios administrativos é problemática, mas comentam que, em alguns casos, pode trazer benefícios. Uma dessas situações seria a aceitação de práticas de gestão de recursos humanos típicas de países avançados em realidades como a da América Latina. Segundo os autores, isso auxiliaria o desenvolvimento local diminuindo o emprego de mão de obra informal, infantil e semiescrava, ao formalizar as relações de trabalho. Além disso, os maciços investimentos em treinamento e desenvolvimento dos funcionários de multinacionais contribuiriam para qualificar a força de trabalho de regiões mais pobres, melhorando condições sociais que programas governamentais locais falharam em atender.

Reforçando a utilidade do *management*, Wood Jr. e Paula (2002) comentam que essa visão gerencial contribuiu para profissionalizar e racionalizar diferentes atividades. Apesar disso, trouxe o risco de aprisioná-las à lógica do *management*, ao negligenciar propósitos originais

de projetos sociais, científicos ou artísticos. Modelos de gestão seriam, assim, instrumentos legítimos para lidarmos com a complexidade, estando o problema no uso dessas soluções como panaceias redentoras. Em consonância com os autores, Barbosa (2003) defende a relevância das tecnologias administrativas, mas lembra que mesmo no ambiente empresarial elas não devem ser usadas indiscriminadamente, sob o risco de gerentes se tornarem reféns de uma interminável sucessão de modismos, cujo único efeito é o *stress* e o embotamento intelectual.

Igualmente para Gaulejac (2007), a gestão não é ruim em si e tem seu valor: é legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção e se preocupar com a rentabilidade. Contudo, seus paradigmas foram pensados para gerenciar coisas. Não podem, portanto, ser aplicados aos homens sem ultrajar o princípio moral que impõe tratar a pessoa humana como um fim em si mesma. Em função disso, o resultado do gerencialismo seria, para o autor, um quadro esmagador que inclui perda de sentido, perversão dos valores, transformação do humano em recurso, explosão dos coletivos, vontade desmedida de poder, pressão sobre os indivíduos numa competição sem limites, assédio generalizado, exclusão para uns, *stress* para outros e perda de confiança no político.

Com isso, torna-se condenável a invasão dessa lógica do mercado em esferas distintas da econômica, como a família, por exemplo, que se tornou uma empresa a produzir filhos empregáveis, ou a educação, que se pôs a serviço do mundo econômico ao submeter o conhecimento ao critério da utilidade e tomar como fim fornecer alunos produtivos, adaptados ao mercado de trabalho: os chamados “[...] managers operacionais” (GAULEJAC, 2007, p.28), pessoas reduzidas a meros recursos humanos, também denominados “[...] ególatras” (MOTTA e MARANHÃO, 2007, p. 13): sujeitos despreocupados com a coletividade que perseguem fins privados, ligados ao acúmulo de recursos e a seu consumo intensivo, ou descritos ainda como individualidades padronizadas pelos meios de comunicação, produção e educação, que reproduzem a lógica do consumismo no discurso ideológico do sucesso e da competitividade (ALVESSON e WILLMOT, 1992). Deeks (1993), nesse contexto, se pergunta se a moralidade dos negócios e da economia de mercado é um código de conduta suficiente para o comportamento humano, questionando também se princípios de engenharia e ideologias do *management* desenvolvidos em complexos sistemas tecnológicos devem, de fato, ser usados no desenho de programas educacionais.

Ao falarmos do gerencialismo em sala de aula (ITUASSU e FONTENELLE, 2009), é difícil não lembrar as contribuições de Maurício Tragtenberg, pensador brasileiro, para quem a dominação das organizações no ambiente universitário também trouxe grande desconforto. Como lembra Paula (2001), em combate a isso, Maurício Tragtenberg aposta no potencial transformador da educação, com um ensino que valorize a autonomia humana e fuja da *delinquência acadêmica*, expressão que usa para descrever o envolvimento de professores e alunos num conhecimento pouco preocupado com questões sociais, construído como um saber técnico aparentemente neutro e apolítico, mas utilizado como instrumento de poder.

Outro acadêmico brasileiro que também se incomodou com a teoria das organizações ensinada nas escolas foi Guerreiro Ramos, para quem ela não consiste num saber crítico que conscientiza as pessoas, mas num tipo de conhecimento que inculca definições distorcidas da realidade e reflete as ideias gerencialistas (a nação é uma sociedade organizacional e, a pessoa humana, um homem-organização; o indivíduo é, antes de tudo, um detentor de emprego, e sua qualidade e normalidade devem ser avaliadas conforme a função que exerce).

A partir dessas críticas, ele propõe uma nova ciência das organizações, que reconheça ser o paradigma econômico a mais eficiente das formas produtivas, mas delimite claramente os diferentes sistemas sociais, enxergando o mercado como um, dentre os vários enclaves possíveis, porém nunca o principal, o padrão e a referência por meio de que as demais facetas da vida humana devem ser avaliadas (GUERREIRO RAMOS, 1981). Para o autor, a utilidade funcional dessa lógica é limitada e vale apenas para um determinado tipo de contexto: o das economias. Quando estendida para além dessa esfera, ela se torna inadequada, e sua influência acaba por desfigurar a vida humana como um todo.

Pensadores brasileiros já se ocuparam, portanto, do questionamento desse modelo antes mesmo de autores estrangeiros com propostas críticas, evidenciando que o gerencialismo se estendeu igualmente à realidade nacional. Demonstrando que o fenômeno, de fato, abrangeu vários países, Hodge e Coronado (2006) analisam, por exemplo, como o governo mexicano reproduz o discurso da administração, mostrando que líderes de nações usam formas de pensar características do mundo dos negócios: nesse caso, o México é visto e apresentado como um produto, num documento oficial estruturado nos mesmos moldes do que mandam livros-texto de planejamento estratégico (missão, visão, objetivos, forças, fraquezas, oportunidades, ameaças). Em termos da América Latina, Ibarra-Colado (2006) comenta

como, nos últimos vinte anos, a eficiência tornou-se princípio fundamental para a ação, e o conceito de organização foi incorporado à linguagem diária da população, sendo usado para explicar problemas econômicos que resultam da racionalidade do mercado. Desse modo, como afirma Bendassolli (2007), o gerencialismo é uma *escola* genuinamente norte-americana, embebida na tradição positivista e industrial daquele país. Ele, porém, se espalhou pela Europa e América Latina, originando uma verdadeira mudança de humor em escala planetária (WOOD JR e PAULA, 2002).

Se o Brasil participou dessa mudança de humor, como afirmam os autores, também fez – e faz – parte da nossa realidade o segundo fenômeno relacionado à cultura do *management*, qual seja, a cultura do empreendedorismo. Sobre ela discutiremos a seguir.

### 2.2.2 A cultura do empreendedorismo

Para entender a cultura do empreendedorismo, retomamos Du Gay (2000), segundo quem a cultura do empreendedorismo emergiu como tema central do programa de renovação moral e econômica de Margareth Thatcher. Dentre outras coisas, suas estratégias envolviam um ceticismo quanto ao poder do Estado de atender todas as demandas da sociedade relativas à saúde, segurança e produtividade dentre outros aspectos, daí depreendendo-se que indivíduos, firmas, comunidades, organizações, escolas, pais – todos – deveriam agir como parceiros do governo, assumindo grande proporção da responsabilidade por essas questões. Isso envolveu um duplo movimento de responsabilização e autonomização, e cada um desses personagens deveria cuidar de sua própria sobrevivência e bem-estar. Imbuída nesse programa estava, assim, uma ética particular de personalidade, que determinava a autonomia, responsabilidade e liberdade/obrigação dos indivíduos de ativamente fazerem suas escolhas. A ideia era valorizar não apenas as empresas como empreendimentos comerciais, mas também uma espécie de atitude empresarial, ou qualquer tipo de projeto ou ação de indivíduos ou grupos com qualidades e características empresariais: ousadia, vigor, autoconfiança, energia, disposição para correr riscos e perseguir metas.

No entanto, essas características não são as das empresas burocráticas, como ordem, repetição e uniformidade. Acompanhando as mudanças trazidas pela reestruturação produtiva que

acompanhou o pós-fordismo e as necessidades de uma economia global, a ênfase está, agora, em traços típicos de empresas empreendedoras, como a criatividade e a flexibilidade. O homem camaleão descrito por Caldas e Tonelli (2000) é o retrato disso: cria novas versões de si mesmo cada vez que o ambiente assim o exige. Afinal, o imperativo da produtividade que demandou essa mudança de mentalidade exigiu também – ou foi acompanhado de – rearranjos e mudanças corporativas que achataram as organizações e as tornaram mais flexíveis, de forma que as qualidades do profissional aí inserido precisavam corresponder a esse novo cenário: requereu-se mais responsabilidade por parte dos empregados e, por consequência, o desenvolvimento da autogestão em todos os níveis.

O redesenho das organizações implicou o redesenho dos indivíduos, alinhando-os às prioridades ético-políticas da excelência para formar pessoas autônomas, autorreguladas e produtivas (DU GAY, 1991; FOURNIER e GREY, 1999). Como afirma Gaulejac (2007), isso reforçou a penetração progressiva do mercado em todas as áreas da vida social e cultural. Assim, a empresa se tornou um modelo de governo para a sociedade e um modelo de conduta para os indivíduos (EHRENBERG, 2010). Isso está, diretamente ou não, relacionado à valorização do empreendedorismo: transformar o homem em empreendedor para um mundo produtivista passa a ser, assim, o verdadeiro projeto da sociedade (GAULEJAC, 2007).

De acordo com Du Gay (1991), esse projeto se endereça a todos. No entanto, o *manager* é mais suscetível a ele do que o pessoal de níveis organizacionais mais baixos. É que, nesse contexto, o *manager* emergiu como figura ideal do homem que empreende, assume riscos, decide, resolve problemas complexos, suporta o *stress*, tem inteligência emocional e coloca todas essas qualidades a serviço da rentabilidade. Sua postura é proativa, não reativa, e seu estilo de gerenciamento não é burocrático, mas empreendedor (GAULEJAC, 2007). O homem que empreende, por sua vez, é visto como a máquina, o motor da economia de mercado: inova, promove o crescimento e cria novos empregos, papel especialmente importante numa realidade em que, como afirma Rifkin (1995), eles se tornam cada vez mais escassos.

Nesse contexto, Ehrenberg (2010) afirma que é na figura do empreendedor que o heroísmo encontra sua forma dominante: a ação de empreender se tornou, desse modo, o meio de heroísmo generalizado; esse homem de negócios contemporâneo encarna o possível, ajudando a popularizar o empreender. Porque vive em meio à incerteza, ele é forçado a refletir



constantemente e a se conduzir por si mesmo. Se os clássicos magnatas e capitalistas industriais eram discretos, negociavam nos bastidores e eram odiados, temidos ou vistos com indiferença, não é mais esse o modelo de empresário vencedor. Como disse Prado (2003), esse perfil antigo já não tem tanto glamour. O padrão modelo hoje tem êxito rápido e uma carreira que é espetáculo de massa. Se faz por si só, corre riscos contínuos e não se instala no seu sucesso (EHRENBERG, 2010).

De acordo com esse novo contrato, a gestão de si mesmo se tornou um imperativo e cabe a cada um ser o gestor da sua própria vida, fixar-se objetivos e avaliar seu desempenho (GAULEJAC, 2007). Como disse Fontenelle (2007), o indivíduo está só e é responsável pelo seu futuro. A mensagem é clara: “[...] you’re on your own” (DU GAY, 1991, p. 52). O êxito e o fracasso são vistos como fruto de ações e decisões exclusivamente individuais desconsiderando-se, no entanto, que o sucesso está submetido a acasos e que a origem social, dentre vários outros aspectos, continua pesando nas trajetórias (GAULEJAC, 2007).

Ao pesquisar os fatores que afetam as chances de alguém empreender, a fim de basear políticas de apoio e incentivo, Uuisitalo (2001) concluiu que o empreendedorismo parece ser um traço do caráter: para alguém empreender, mais que disponibilidade de capital, por exemplo, importariam características psicológicas como dinamismo, autoconfiança e menor aversão ao risco. Com isso, a promoção do empreendedorismo precisaria envolver, de fato, uma mudança de atitudes, o que confirma as impressões anteriores sobre a transformação cultural que acompanhou o projeto político inglês e norte-americano.

Boava e Macedo (2009: 3), por sua vez, repararam que a valorização do empreendedorismo consiste num fenômeno recente ao verificar, por exemplo, que em grandes dicionários brasileiros o termo empreendedorismo não aparecia até a década de noventa. Eles afirmam que a palavra, originada do francês *entrepreneur*, seria mais bem traduzida pelas regras da gramática por *empreendedoridade* ou algo similar, respeitando-se o significado de sua terminação, que forma substantivos indicando um estado ou a condição de ser de algo. No entanto, sua tradução por empreendedorismo acabou fazendo sentido, já que o sufixo *ismo*, em formas atuais, é usado para designar movimentos sociais, ideológicos, políticos, opinativos, religiosos e personativos. E, para os autores, é exatamente dessa maneira que se configura a questão atual do empreendedorismo, consistindo num sistema de ideias, verdades, crenças, tradições, princípios e mitos próprios, sustentado por diferentes grupos sociais (no

caso do Brasil, incubadoras de empresas, entidades como o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, governos e universidades, por exemplo). Esse sistema vem ganhando importância e fazendo do empreendedorismo um valor universal. Boava e Macedo (2009) acreditam que essa exaltação é tão intensa que o *homo economicus* de outrora estaria sendo paulatinamente substituído pelo *homo entrepreneurus*, termo cunhado por Uuisitalo (2001) para descrever uma personalidade dinâmica, autoconfiante e com menos aversão ao risco.

Ao discutirem diferentes apropriações da ideia de empreendedorismo ao longo da história, Costa, Barros e Carvalho (2011) defendem que o processo de valorizar indivíduos empreendedores não é novo, mas admitem que ele ganhou bem mais visibilidade recentemente. Se no período clássico da formação do capitalismo (do fim do século XVIII ao fim do XIX) o empreendedorismo se ligava à figura do empresário ou capitalista capaz de, com suas inovações, alterar estados de equilíbrio previamente existentes, promovendo a destruição criativa de Joseph Schumpeter, no capitalismo monopolista, que conforme delimitação adotada pelos autores durou do fim do século XIX ao início do XX, sua importância se liga menos a seus talentos individuais e mais à sua habilidade em contribuir para a continuidade da organização burocrática. Nessa época, a empresa, e não o empreendedor, constituiu o sujeito do processo econômico, agente a promover e impulsionar o capitalismo. Já na fase atual, conforme os autores, esse indivíduo coletivo novamente se desloca para o sujeito individual, mas agora com algumas diferenças: o empreendedor já não é figura rara (o empreendedorismo é fenômeno de massa e espera-se que todos empreendam) e uma nova ética empresarial do trabalho é demandada (pressupõe-se a estreita ligação entre indivíduo e empresa e a dedicação do homem ao trabalho, incorporando a lógica do capital como fundamento existencial mais importante).

Apesar dessas mudanças no sentido do construto, Costa, Barros e Carvalho (2011) veem continuamente, por todas essas fases, a centralidade da empresa nesse processo. Sob sua lógica e controle, a ideia de empreendedorismo adquire um papel essencial na sociedade: garantir que cada um assuma, como suas, as metas de reprodução do sistema capitalista, promovendo formas opressivas de comportamento que buscam, em última análise, alcançar apenas os objetivos do capital. Os autores comentam ainda os silêncios do discurso que valoriza, celebra e exalta o empreendedor: ao defender essa noção de um indivíduo que é o sujeito econômico capitalista por excelência, não se questionam as implicações para as

relações de trabalho contemporâneas. Nada se fala sobre o contexto histórico das atuais condições de trabalho, as relações de poder daí inerentes nem a precariedade que acompanha a vida pessoal da maioria dos empreendedores.

Essa concepção de autogestão, baseada na valorização da responsabilidade individual, é acompanhada por uma nova retórica que a relaciona à autonomia, ao autoconhecimento e ao sucesso psicológico (FONTENELLE, 2005; 2007). Para a autora, o trabalho, que na modernidade tinha lugar central na construção da ordem, em épocas de fluidez se tornou uma das principais incertezas da sociedade, trazendo uma série de dilemas. O novo modo de gerir a carreira, que encerra em si a grande promessa de mobilidade social instaurada pela modernidade, apareceu, então, como o único viável no novo desenho organizacional baseado em formas fluidas. Conforme descreve Fontenelle (2007), o abandono e a responsabilização do indivíduo por seu próprio futuro têm como contrapartida a promessa de liberdade, numa nova ordem que remete ao direito de escolha e autorrealização, mas traz consigo a agonia da dúvida e a constante gestão do risco.

Outros autores denunciam os efeitos de controle ideológico no discurso e na prática empreendedora. Um deles é Ogbor (2000), para quem o conceito de empreendedorismo precisa ser reexaminado porque se baseia no mito heróico do folclore ianque que define como modelo a figura masculina, dominante, racional e europeia/norte-americana. É, portanto, discriminatório, tendencioso em termos de gênero, etnocentricamente determinado e ideologicamente controlado. Está sustentado em preconceitos sociais e serve como base para suposições e conhecimentos contraditórios sobre a realidade dos empreendedores. Também para Du Gay (2000) e Fournier e Grey (1999), este se trata de um fenômeno que precisa ser levado a sério, em função do poder de seus potenciais efeitos. Um exemplo seria a consolidação da ideia de que a carreira é o caminho para o sucesso: como lembrou Freitas (2000), se as organizações são os espaços em que todos esses resultados devem ser atingidos, o *status* profissional se torna o elemento organizador da vida pessoal e a medida de sucesso de cada um.

Estreitamente ligada a essa cultura do empreendedorismo está a noção de empregabilidade, termo que, para Carrieri e Sarsur (2004), emerge como uma concepção que consolida e dá concretude às mudanças ocorridas, idealizando um perfil esperado pelo mercado que deve ser conquistado a qualquer custo. Segundo descrevem, transformações no cenário mundial

impõem desafios que as organizações repassam aos indivíduos, e o acesso ao emprego aparece como se dependesse unicamente de esforço próprio. A ideia de empregabilidade supõe, assim, um sujeito isolado de mudanças ambientais, deslocando do Estado e da sociedade um de seus papéis fundamentais. Conforme os autores, a crise no universo do trabalho e essa aparente *solução* encontrada pelas organizações para lidar com a nova realidade traz dificuldades para os indivíduos, que ainda demandam os benefícios do emprego formal, mas se veem obrigados a se adaptar a uma nova visão do trabalhador, da organização e da relação entre eles (DU GAY, 1991).

Com essa nova retórica, as pessoas creem que são independentes da organização e que estão no controle, quando o foco no cliente, novas competências gerenciais e a noção de empregabilidade não passam de temas que as direcionam rumo a comportamentos desejados, como dedicação total, flexibilidade, criatividade, autovigilância, espírito empreendedor (CARRIERI e SARSUR, 2004). Da mesma forma, para Gaulejac (2007), o indivíduo acaba acreditando conquistar poder e autonomia, quando se torna o servidor zeloso de empresas que podem despedi-lo a qualquer momento. Em troca, pode até receber compensações financeiras, mas é desapaixonado de seu sentido de sucesso.

Finalizando esse tópico, retomamos Ehrenberg (2010), de acordo com quem essa súbita promoção do ato de empreender como valor e princípio de ação, tanto privada quanto profissionalmente, faz do sucesso, sobretudo o empresarial, um verdadeiro sistema de normas que se endereça a todos, independentemente do lugar de cada um na hierarquia social. Como se fôssemos obrigados a ser bem-sucedidos e como se só fosse possível fazê-lo pela via do empreendedorismo. Assim, os modelos de sucesso apresentados às pessoas não são distantes e inacessíveis, mas parecem estar ao alcance de qualquer um. Ter sucesso hoje é, para Ehrenberg (2010), reinventar seu próprio modelo, ser autêntico e ser visível, unindo a conquista da identidade pessoal à ascensão pública e desenhando sua própria unicidade, ainda que idêntica à dos demais. Mas ambicionar tornar-se si mesmo e ser o melhor não deixa de ser sinônimo de trazer para a intimidade psíquica o modelo público da performance que detalharemos a seguir.

### 2.2.3 O culto da excelência

O terceiro fenômeno relacionado à cultura do *management* é o culto da excelência, aqui tomado como sinônimo de culto da performance ou culto do desempenho, e definido por Du Gay (1991) como uma teoria administrativa que tenta redefinir e reconstruir o terreno econômico e cultural, trazendo aos indivíduos uma nova concepção sobre eles mesmos: tornando-os campeões, vencedores e heróis diários, numa batalha por identidades em que a maneira como somos governados se liga ao modo como devemos nos governar.

Conforme explica Gaulejac (2007), a cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência, cujo moderno conceito, segundo Rifkin (1995), surgiu no século XIX vindo do campo da termodinâmica, para medir fluxos de energia e perdas de entropia. Ele passou a significar o máximo rendimento que podia ser produzido no menor tempo possível, despendendo a menor quantidade de energia, trabalho e capital no processo. De acordo com o autor, o principal responsável pela popularização da ideia de eficiência no processo econômico foi Frederick Taylor, com seus princípios de administração científica que se tornaram a referência padrão a organizar o local de trabalho e não demoraram a ser empregados para organizar a sociedade: na segunda ou terceira décadas do século XX, a lógica da eficiência como um modo de vida já havia tomado conta dos Estados Unidos, estando presente em fábricas, escolas, escritórios e instituições públicas, “[...] reformulando a sociedade nos mesmos padrões vigentes na cultura da máquina industrial” (RIFKIN, 1995: 54). Segundo o autor, muitos acreditavam que, tornando-se mais eficientes, poderiam reduzir a quantidade de trabalho necessário para realizar tarefas, de forma que haveria mais tempo livre. Entretanto, não foi esse, exatamente, o resultado de transformar a eficiência em dogma.

Passadas algumas décadas após a difusão desse conceito, o que se vê atualmente é que, hoje, ser eficiente já não basta mais. Tornou-se necessário, agora, ser o melhor. A busca desenfreada da eficiência e, mais que isso, do máximo desempenho colocou toda a sociedade sob pressão. Alcançá-lo ficou sendo a finalidade suprema a ser atingida em todo lugar e por todos. A excelência é apresentada como modelo total, guia para levar a empresa à perfeição, implicando o conjunto de atores e suas funções. É a procura de um absoluto que se trata de realizar no trabalho. A gestão das empresas e a gestão de si mesmo obedecem, assim, às

mesmas leis: é preciso estar na frente. Não basta ser viável, é preciso ser o número um (GAULEJAC, 2007).

Nesse universo de competição generalizada, o sentido da ação se resume ao objetivo de ser campeão, impondo-se a qualquer outra consideração. Um vencedor deve ser o primeiro, e tudo vale para realizar essa meta. Cada indivíduo deve apresentar a prova de sua rentabilidade, que se tornou exigência essencial para se ter um lugar e, portanto, uma existência social. No intuito de ser reconhecido positivamente, convém ser produtivo e interiorizar esses valores do mundo econômico. As estratégias de conquista pervertem os valores de sucesso e transformam a emulação normal da competição numa busca infernal de ser o primeiro. O importante não é mais fazer bem, mas fazer sempre melhor e ganhar sempre mais (GAULEJAC, 2007).

Sobre as origens do fenômeno, Bendassolli (2010) comenta que o culto da excelência surgiu com a rápida ascensão do individualismo e a celebração generalizada da figura do empreendedor, em resposta à necessidade de fundar os motores da ação no próprio indivíduo, e não mais nas instituições que falavam em seu nome. Afinal, as pessoas deixaram de encontrar, nessas instituições, referências: nem no horizonte transcendental, nem no político ou social (FREITAS, 2006; BAUMAN, 2005). Como disse Prado (2003), depois dos anos noventa, vão a pique outros universais, que não o mercado global. Trata-se, também, de um modelo associado à crise da ontologia no trabalho, uma vez que este último, embora tenha sido estabelecido como categoria humana fundamental, já não é capaz de resguardar o porto seguro da construção de identidades (BENDASSOLLI, 2010).

Segundo Ehrenberg (2010), esse culto da excelência vem da confluência de três discursos: o esportivo, que se caracteriza pelo regime da justa competição, em que apenas os *melhores* vencem; o do consumo, em que o indivíduo aprende a desfrutar de si mesmo, acreditando que suas necessidades precisam ser sempre satisfeitas; e o empresarial, no qual homens de negócios deixam de ser vistos com ódio, temor ou indiferença para serem tomados como modelo ideal de conduta, regendo uma nova ética segundo a qual ser bem-sucedido passa necessariamente pela ação de empreender, assumir riscos, ser obstinado, vencer.

Detalhando mais a questão, Ehrenberg (2010) explica que o uso extraesportivo do esporte e o aumento dele no tempo livre demonstram mudanças na sua significação; agora, não se trata

apenas de um exercício físico, mas da manifestação de uma relação generalizada com a existência. Atualmente, o esporte não se sujeita mais a algo maior como um deus, uma causa ou nação, mas o praticamos em nome de nós mesmos, nossa saúde ou aparência. Falamos, assim, de uma vitória sobre nós mesmos. Numa sociedade de referências instáveis, o esporte nos intima a nos inventar contando com nossas próprias forças, legitimando os valores da ação e forjando um indivíduo que não se protege dos riscos via instituições do Estado, mas os assume. Não surpreende, portanto, que o esporte-aventura, no qual qualquer artifício além do indivíduo (conforto ou objetos, por exemplo) é eliminado, seja hoje o de maior impacto no imaginário: o importante é, tendo como suporte apenas a si mesmo, chegar ao fim e sobreviver, embora se mantenha uma classificação. O herói esportivo se apresenta como resposta enérgica à incerteza; ele é acessível, e essa aventura parece disponível para qualquer um.

No entanto, se o modelo propõe ao conjunto de empresas e seus atores se distinguirem, obtendo os melhores resultados, esquece-se que a excelência não se partilha.

A etimologia do termo vem do latim *excellentia*, do verbo *excellere*, que significa “sair da porção, superar, ter vitória sobre”. Não podemos assumir como objetivo sair “fora do comum” e partilhá-lo com outros semelhantes. É interessante notar a esse respeito que os termos “excelência” e “exclusão” têm o mesmo prefixo *ex*, que significa “fora de”. (...) Os dois sentidos são, portanto, inversos, pois se trata de fato de se extrair da sociedade, uns pelo alto, outros pela parte de baixo (GAULEJAC, 2007, p. 83).

Não se pensa, dessa forma, em quantos perdedores existem para cada ganhador (GAULEJAC, 2007). Traduzindo as repercussões desse culto da excelência para o âmbito do sucesso, O Neil (1993) comenta que, se precisamos ser mais ricos ou poderosos que os outros, não basta ser bem-sucedido. É preciso, também, que os outros fracassem.

Outro aspecto nem sempre levado em conta consiste no fato de que o culto da excelência traz uma lógica de competição em que a cada um cabe se superar para fazer melhor do que antes, ou melhor do que os outros que, então, se tornam concorrentes. Introduce-se no mundo do trabalho uma disputa permanente que coloca os indivíduos frente a uma exigência de sempre mais. É preciso ser mais rápido, mais ativo, mais preciso, mais concreto. Banalizando e naturalizando a competição como modelo das relações sociais, transforma-se a sociedade num terreno de jogo. Competir deixa de ser meio para se tornar fim, e quem não compete desaparece, sem que se considerem as consequências desse modelo: a luta para permanecer na

corrida, a estigmatização dos perdedores, o hiperativismo, o *stress*, a tensão obsessiva do sempre melhor, a demanda insatisfeita de reconhecimento (GAULEJAC, 2007).

Falando também dos efeitos desse modelo, Deeks (1993) afirma que, em termos pessoais, essa mentalidade, que hoje é o padrão cultural do Ocidente, estimula a depressão, o abuso de drogas, taxas de alcoolismo e divórcio acima da média. Por sua vez, Ehrenberg (2010) relaciona o culto da performance à crescente incidência de sintomas depressivos, diante do que medicamentos psicotrópicos apareceriam como muletas para ajudar o indivíduo na frenética busca por sucesso e visibilidade.

O'Neil (1993) acrescenta que essa compulsão pelo desempenho não é fácil de controlar porque, afinal, traz doces recompensas. Junto a elas, porém, há também consequências indesejadas: a mera quantidade de produção não substitui a qualidade criativa, e a exaustão entorpece nossa insatisfação por executar uma tarefa que perdeu a emoção original.

Mais um resultado de tudo isso é apontado por Aubert (1993), quando descreve a neurose da excelência, ou doença da idealização. Ligada ao custo elevado do sucesso, ela decorre da luta constante mantida para satisfazermos os ideais de excelência que caracterizam nossa sociedade e que certas empresas encarnam de forma especialmente acurada. A fala de uma das entrevistadas na pesquisa da autora expressa bem esse cenário.

É verdadeiramente uma organização que te tritura, que te devora... Isto se traduz por uma espécie de ética, de cultura de empresa que faz com que vocês sejam os melhores, com o slogan “vocês são os mais bonitos, os maiores, os mais fortes”. Você tem que ser excelente em tudo, está escrito no contrato, é a excelência pela excelência... [...] É preciso ser o mais forte, o mais perfeito [...] (AUBERT, 1993, p. 105).

A necessidade de um desempenho cada vez melhor, trabalhando de forma vigorosa, empregando esforços continuamente crescentes e tendendo sempre para um sucesso maior está na origem desse fenômeno, em que o indivíduo é conduzido a desenvolver e buscar uma imagem de si mesmo em coerência com os padrões exteriores de excelência e sucesso. O processo neurótico se instala quando a pessoa não consegue mais seguir o ritmo imposto pela empresa e a vida ou o trabalho não lhe trazem mais a recompensa esperada. A energia que mantinha a corrida ao sucesso, então, se degrada e o indivíduo se prostra, manifestando essa psiconeurose profissional que, para Aubert (1993), difere do *stress* porque este último designa



o estado de perturbação menos duradouro em que o trabalhador mobiliza excessivamente sua energia para enfrentar as demandas de seu ambiente profissional, em solicitações que extrapolam sua capacidade atual física ou psíquica. Já a neurose profissional descreve uma desorganização persistente da personalidade, com conseqüente instalação de uma patologia, vinculada à determinada situação profissional ou organizacional. A neurose profissional seria, assim, uma possível conseqüência do *stress* profissional, configurando-se como um resultado ainda mais grave de um modelo cheio de problemas.

Essa exigência de excelência está igualmente ligada a aquilo que Pagés *et al.* (1987) comentam sobre o que ocorre no âmbito das grandes organizações multinacionais, às quais as pessoas se ligam também e, sobretudo, pelo inconsciente, por vínculos psicológicos. Projetando-se na organização, introjetando-a e em seguida se identificando com ela, o indivíduo reproduz o tipo de relação que, em geral, mantém com a figura materna: ele a obedece porque a ama e não quer perder esse amor, numa ligação de doce violência e cheia de angústia, diferente da existente nas organizações capitalistas tradicionais, em que o medo é que imperava e assegurava o controle, remetendo à relação entre pai e filho. Nessa chantagem de amor em que as relações de poder se despersonalizam, dissolve-se a instância crítica do sujeito, que não consegue escapar desse domínio e reproduz como patologia individual um problema do próprio sistema social. O controle psicológico da empresa completa sua dominação econômica, e o efeito é a alienação política do cidadão.

Dentro dessa dinâmica, o objeto de prazer é um ideal inacessível: quanto mais se acredita alcançá-lo, por exemplo, subindo na carreira, mais a angústia é reforçada, pois se percebe que o indivíduo não está satisfeito nem mesmo caso atinja seu objetivo: “[...] somos condenados a vencer” (PAGÉS *et al.*, 1987, p. 153). Para isso, perseguimos um ideal de perfeição e nos sentimos culpados por não estarmos à altura das exigências que as empresas fazem. Falamos aqui de um prazer sadomasoquista, de dominar os outros, o próprio trabalho e a si mesmo sem cessar, a ponto de gostar da dificuldade em si. O objetivo está na própria excitação e, não, no gozo, num círculo sem fim de um impulso faminto que não se sacia e que serve aos interesses organizacionais.

Explicando com clareza o culto da performance, Freitas (2000) afirma que a excelência adquiriu mobilidade e se tornou um gerúndio. O termo agora diz respeito a um estado nunca definitivo: não se trata mais de um valor durável ou um atributo superior, mas de uma

sequência sempre ascendente de posições, numa espécie de esquizofrenia coletiva em que o risco de ser superado está constantemente à espreita. De acordo com a autora, a excelência saiu do *ser* para o *fazer* e se transformou num valor em si, palavra-chave e condição maldita da sobrevivência de pessoas e empresas. Persegui-la não é só uma obrigação, mas a sina de todos. Como patamar deslocável cada vez mais para o alto, ela é o único lugar que o sujeito pode almejar, onde pode se realizar e no qual pode existir.

Acompanhando todo esse ideário, a juventude aparece como outro valor: se para as empresas a longevidade é sinal de potência e dinamismo, para as pessoas significa uma proximidade maior com a morte, não com a sabedoria. Afinal, os saberes são descartáveis e o que impera é o novo, de forma que mais idade não implica mais conhecimento, competência ou outras qualidades e, sim, uma grande ameaça de obsolescência (FREITAS, 2000).

Além disso, como lembra Andrade (2011), a precarização do trabalho traz sofrimento enquanto, paradoxalmente, o *management* impõe a felicidade como obrigação individual e coletiva. Com isso, subjetividades passam a ser geridas, porque emoções precisam ser administradas: as negativas, em especial, são patologizadas e tratadas. Competências emocionais são valorizadas no trabalho e o que o autor chamou de *homem econômico emocional* modera suas próprias emoções e as utiliza racionalmente, claro, a seu favor. Elas são, afinal, produtos de seu cuidado de si (ANDRADE, 2011).

Nesse contexto, falando do universo do consumo, Fontenelle (2002) comenta a intenção do McDonald's de vincular sua imagem de marca ao ideal de entretenimento e felicidade infinitos. A ideia de reunir comida, família e diversão numa experiência feliz reforça essa impressão de que recorreremos a diferentes artifícios para nos tirar de eventuais condições de fracasso ou tristeza, porque a infelicidade deve ser evitada a qualquer custo. A busca de seu oposto está no centro do projeto moderno e foi atrelada, também, à cultura do consumo: precisamos parecer o tempo todo felizes.

Corroborando o que afirmam esses autores, Caldas e Tonelli (2000: 143) apontam que os sentimentos não são atributos dos homens do fim do século. “Premido pela ansiedade, de um lado, e pela busca do sucesso, de outro, o indivíduo hoje não pode se dar ao luxo de pensar ou de viver os próprios sentimentos. E passa velozmente pela dor, pela morte, pela angústia.”

Freire Filho (2010), por sua vez, se refere à nossa época como a era da felicidade compulsiva e compulsória, tempo em que não há espaço para a dor, o fracasso, a reflexão. O anseio de ser feliz hoje constitui um imperativo categórico e consiste num projeto de engenharia individual para o qual contribuem, dentre outros, alguns especialistas da área da saúde, que buscam eliminar a tristeza via psicofarmacologia. Esse projeto entrou também no universo organizacional, em que o funcionário feliz é visto como mais produtivo. Tem, portanto, mais chances de alcançar a excelência. Profissionais de recursos humanos tornaram-se então novos agentes a difundir esse ideário e, como era de se esperar, isso se refletiu na ideia de sucesso: o chamado *homofelix* (FREIRE FILHO, 2010) tornou-se modelo para os que se pretendem bem-sucedidos. Além de excelentes e jovens, eles têm também a obrigação de ser felizes.

Consideramos que todo esse imaginário ligado ao culto da performance se relaciona intimamente à corrida pelo sucesso e à sua exaltação. Conforme descreve Gaulejac (2007), há uma inversão de valores e do mérito; a riqueza, a notoriedade ou o reconhecimento dependem mais do que se ganha do que daquilo que se faz: um especulador profissional ou uma vedete do *show business* podem ganhar mais do que um cientista que pesquisa sobre o câncer ou um professor que alfabetiza crianças. O importante não é o tipo do sucesso ou o que o justifica e, sim, ele existir. O termo sucesso passa, segundo o autor, a equivaler a excelência. A busca de um ideal de perfeição leva a uma competição sem fim, e o sucesso se torna não um direito, mas um dever: ou ganhamos ou desaparecemos.

Com isso, percebemos que o sucesso é elemento fortemente presente na cultura do *management*, identificável no culto da performance, na cultura do empreendedorismo e também no gerencialismo, participando dessa dinâmica na qual a lógica da administração se difundiu para domínios que anteriormente lhe eram alheios, determinando ideias, valores e comportamentos.

Antes, no entanto, de entrarmos em detalhes sobre o sucesso, tema deste estudo, cabe lembrar dois aspectos importantes. O primeiro diz respeito à inclusão do Brasil nesse cenário. Como lembram Wood Jr. e Paula (2002), no início dos anos noventa, fomos tomados por uma mudança de humor que consolidou a performance como valor, como mostrou, por exemplo, a eleição de Fernando Collor para presidente: um político que defendia a abertura do mercado e a modernização da gestão, se apresentava como um herói, o caçador de marajás, homem arrojado, jovem, bem-sucedido, um retrato do empreendedor de sucesso. Isso demonstra como

o gerencialismo, o culto da excelência e a cultura do empreendedorismo vieram povoar o imaginário popular, também aqui no País. Não escapamos, portanto, dos efeitos colaterais desse modelo adotado junto à tecnologia gerencial que importamos freneticamente, na tentativa de nos sentirmos mais modernos e queimarmos etapas, compensando parte do tempo perdido (CALDAS e WOOD JR, 1999).

O segundo aspecto a salientar antes de nos aprofundarmos na questão do sucesso é um dos fatores que permitiu a todos esses elementos da cultura *do management* ganhar relevo suficiente para torná-la o discurso hegemônico da contemporaneidade: a mídia. Sobre isso, falaremos a seguir.

### 2.3 A mídia

A contribuição da mídia para a disseminação da cultura do *management* aparece já nos primórdios das inovações empresariais que foram sua origem. Segundo Chandler (1998 b), as práticas propostas e implementadas por Daniel McCallum para a gestão de ferrovias ganharam espaço no *American Railroad Journal*, cujo editor, impressionado pelos resultados obtidos pelo engenheiro, chegou a vender o diagrama que ele elaborou (um dos primeiros diagramas organizacionais de uma empresa comercial norte-americana) por um dólar. A revista popular *Atlantic Monthly* publicou também, em 1858, um artigo que elogiava essas iniciativas (CHANDLER, 1998 d), e executivos da *General Motors* incentivaram a difusão de seus métodos de controle de fluxos e alocação de recursos, relatando sua experiência em periódicos especializados (CHANDLER, 1998 c).

Ferreira (2008) também comenta que jornais especializados (*The Machinist*, em Nova Iorque, ou *Engeneering*, na Inglaterra) participaram ativamente na disseminação das ideias do *Works Management*. Já Prestes Motta (1984) lembra o papel dos sistemas de comunicações, em especial, os jornais internos das empresas, na transmissão da ideologia empresarial. Em termos mais recentes, Freire Filho (2010), ao falar do imperativo da felicidade, afirma que a obrigação de ser feliz é um projeto apoiado pela indústria do bem-estar formada, dentre outros, pelos gurus e apóstolos da autoajuda, por psicólogos e psiquiatras, pelos profissionais de recursos humanos e pela mídia.

Ehrenberg (2010), por sua vez, descreve o fervor com que são vistos os dirigentes de companhias, que ele chama de atletas sociais, como um fenômeno midiático: segundo o autor, revistas perfilam esse novo herói popular, figura não mais ligada à exploração do homem pelo homem, mas que agora une a tradição da competição no esporte a um culto à ascensão. A morte de Steve Jobs<sup>3</sup> é um exemplo recente. Manchetes do jornal Folha de São Paulo, disponíveis na internet, evidenciam o fomento ao culto dessas personalidades. “Morre um gênio; Jobs era considerado o motor criativo da Apple; Jobs: a máquina, o homem e o sorriso; Jobs é 'uma das grandes figuras de nosso tempo', diz Sarkozy; Ban Ki-moon<sup>4</sup> diz que Steve Jobs foi 'diferente'; Fãs de Jobs fazem homenagem em frente a lojas da Apple nos EUA; Em homenagem a cofundador da Apple, fãs criam Steve Jobs Day; Sony negocia direitos sobre biografia de Jobs para fazer filme; Fundadores do Google agradecem a Jobs por conselhos” (Disponível em: <<http://search.folha.com.br/search?q=Steve%20Jobs>>. Acesso em: 14 jan. 2012). Trata-se, portanto, de estrelas cuja trajetória é acompanhada de perto pela mídia, que ajuda a construir e legitimar, nesse caso específico, a cultura do empreendedorismo.

Apesar disso, os meios de comunicação não são o único agente a propagar a cultura do *management*. Wood Jr. e Paula (2002), por exemplo, lembram a relevância de empresas de consultoria, gurus empresariais e escolas de administração, nessa tarefa. Donadone (2000) e Ferreira (2008) reforçam sua importância nesse processo, enquanto Caldas e Wood Jr. (1999) acrescentam ainda o papel do Estado, que apoia com leis, incentivos fiscais e políticas setoriais a tendência de importação de práticas gerenciais. Contudo, ainda que se considerem todos esses outros agentes, torna-se difícil falar da difusão e legitimação da cultura do *management* no Brasil sem dedicar especial atenção à mídia, em função da relevância que assumiu nessa dinâmica, ao alimentar o imaginário do empresariado local semeando o terreno para a importação das técnicas e da lógica do *management* (CALDAS e WOOD JR, 1999).

Wood Jr. e Paula (2002) descrevem o processo de disseminação dessas ideias. Segundo explicam, a criação e a difusão das teorias e práticas de *management* ocorrem em três etapas: produção (instituições acadêmicas e consultorias elaboram e codificam o conhecimento

---

<sup>3</sup> Co-fundador e *Chief Executive Officer (CEO)* da Apple, falecido em outubro de 2011 e cultuado, dentre outras coisas, pela capacidade de colocar criatividade e inovação a favor dos negócios, com novidades tecnológicas que foram sucesso de vendas e tiveram impactos que ultrapassam a esfera econômica.

<sup>4</sup> Secretário Geral da Organização das Nações Unidas (ONU)

formal), difusão (este se dissemina nessas instituições e em comunidades de negócios) e legitimação (quando ele ultrapassa esses limites, é traduzido em retórica, carregado de caráter ideológico e popularizado por jornais e revistas, transformando-se em moda) (WOOD JR e PAULA, 2002).

Mazza e Alvarez (2000) ampliam essa visão ao apresentar a mídia como atuante não só no último estágio desse processo, mas também na fase de produção desses conceitos e técnicas. Eles investigaram como a imprensa popular contribui para construir e institucionalizar o *management*, na Itália, e concluíram que ela não só difunde, como coproduz e legitima essas ideias, complementando o papel da Academia de desenvolver teorias de gestão, sobretudo aquelas relativas a práticas administrativas de vida curta. Trata-se, assim, de um canal autônomo de produção de conhecimento, o que fica evidente quando se observa que alguns assuntos obtêm cobertura da imprensa mesmo quando a Academia lhes é indiferente.

No estudo em que realizam uma análise de conteúdo de artigos de jornais e revistas sobre a gestão de recursos humanos, Mazza e Alvarez (2000) defendem que as teorias e práticas em que a imprensa se especializa consistem em descrições pouco técnicas e altamente ideológicas, geralmente legitimadas por histórias de implementação bem-sucedida, opiniões de *managers*, adoção em grandes companhias e conformidade com os valores corporativos. Para eles, essas teorias e práticas se mostram como produtos prontos e facilmente disponíveis, como roupas *prêt-a-porter* preparadas para uso imediato, vendidas em massa pelas lojas de departamentos. Já à Academia caberia criar e difundir teorias e práticas sofisticadas e cientificamente embasadas, mais parecidas com roupas da *haute couture*, comercializadas em butikues finas para um mercado restrito. Se estas últimas se mostram mais atraentes para os autores, eles admitem que as primeiras são bem mais acessíveis.

Ainda, conforme Mazza e Alvarez (2000), alguns fatores em especial reforçam a importância do estudo da mídia. Dentre eles, o enorme crescimento no volume da informação sobre negócios e administração visto nos últimos anos, assim como o amplo apelo e aceitação que esses assuntos têm recebido, além do crescimento e propagação do chamado discurso empresarial e da transformação do *management* numa ideologia. Tudo isso estaria, segundo os autores, aumentando crescentemente o poder de influência dos produtos midiáticos, poder este ligado, para Prado (2003), ao papel educativo que muitas publicações assumem diante do leitor. Falando especificamente da revista *Veja*, o autor explica que a apresentação construída

das figuras de sucesso orienta a vida do homem de classe média indicando, como numa cartilha, os modos adequados de agir para se aproximar do sucesso. Mais do que tomar lições de empresariado, ler suas matérias é, assim, aprender também lições de vida pessoal.

Para Adoni e Mane (1984), a redefinição de Berger e Luckman (1985) da sociologia do conhecimento tem implicações diretas no estudo da cultura e da comunicação de massa porque, se a essa área cabe se preocupar com tudo o que se passa por conhecimento numa sociedade, não só articulações intelectuais, então a ênfase deve estar nas várias expressões da construção social da realidade, o que inclui a mídia, pela função que desempenha na formação da consciência coletiva e individual ao organizar e circular o conhecimento que as pessoas têm de sua vida cotidiana.

Diante disso e sendo o nosso objetivo entender quais os repertórios usados para se falar de sucesso, de forma a produzir, reforçar ou desafiar sentidos, escolhemos a mídia para esta pesquisa pelo papel fundamental que desempenha, nas sociedades contemporâneas de um modo geral, e no que se refere à produção, disseminação e legitimação da cultura do *management*. Quando falamos em mídia, estamos nos referindo, de acordo com a definição aqui assumida, à “[...] produção institucionalizada e difusão generalizada de bens simbólicos através da fixação e transmissão de informações ou conteúdo simbólico” (THOMPSON, 2011a, p. 53).

Tomada como sinônimo de meios de comunicação de massa, a mídia tem cinco grandes aspectos que a caracterizam: os meios técnicos e institucionais de produção e difusão, a mercantilização de formas simbólicas, a separação entre produção e recepção, o prolongamento da disponibilidade de seus produtos no tempo e espaço, e a circulação pública das formas simbólicas mediadas (THOMPSON, 2011 a). Esses aspectos trazem consequências importantes quando se fala desse assunto, por isso são detalhados a seguir.

O fato de ela envolver meios técnicos e institucionais de produção e difusão é aquele que, em geral, tem recebido mais atenção dos estudiosos. Segundo o autor, frequentemente a literatura especializada no tema se concentra nesse ponto, com pesquisas que, às vezes, negligenciam o entendimento do papel social da mídia e das consequências que traz para os envolvidos, questão que pretendemos enfatizar.

A mercantilização de formas simbólicas implica que os objetos produzidos pelas instituições da mídia passam por um processo de valorização econômica, recebem preços e são vendidos no mercado (THOMPSON, 2011 a). No caso da revista que será analisada, isso significa que precisa haver leitores interessados nos conteúdos para a publicação se viabilizar. Logo, suas reportagens devem refletir os interesses da audiência, o que traz impactos diretos para o conteúdo da publicação e para o tratamento que lhe é dado.

Conforme descreve o autor, a separação estrutural entre produção e recepção das formas simbólicas diz respeito à dissociação entre o contexto de produção dessas formas, nas organizações que compõem a indústria da mídia, e o ambiente no qual elas são recebidas, como em diferentes unidades domésticas, num fluxo estruturado em que a capacidade de intervenção dos receptores existe, mas é circunscrita. Essa capacidade limitada de resposta reforça os impactos que os meios de comunicação de massa trazem às pessoas. As novas tecnologias, por sua vez, aumentaram as possibilidades de interação oferecidas à audiência, mas não acreditamos que isso chegue a anular os efeitos dessa característica da mídia.

O prolongamento da disponibilidade de seus produtos no tempo e espaço se refere ao fato de as mensagens mediadas se tornarem disponíveis em contextos os mais remotos e distantes daquele em que foram produzidas; informação e conteúdo simbólico são postos à disposição de um número incalculável de pessoas, em espaços cada vez mais amplos e numa velocidade sempre maior, o que também potencializa os efeitos midiáticos na vida cotidiana (THOMPSON, 2011 a).

Por fim, segundo o autor, a circulação pública das formas simbólicas mediadas significa que a comunicação de massa está à disposição de uma pluralidade de destinatários, o que traz importantes implicações para a distinção que se faz entre os domínios público e privado.

Com essas características, os meios de comunicação de massa acabaram criando novas formas de ação e interação modificando, por exemplo, o vínculo entre visibilidade e poder, mudando o papel da tradição e afetando o processo de formação do eu, pela profusão de materiais simbólicos. Esses impactos refletem a influência que a mídia exerce no pensamento político e social atual, motivo pelo qual Thompson (2011 a/b) defende que lhe seja conferida posição central, nas pesquisas.



Nesse ponto, cabe retomar Wood Jr. e Paula (2002). Segundo descrevem os autores, junto aos gurus, às consultorias e às escolas de administração, a mídia forma a indústria do *management*, responsável por massificar ideias e práticas administrativas, difundindo-as para as mais diversas esferas e atividades. Ao fazê-lo, essa indústria acabou por popularizar o *management*, gerando um duplo chamado de *pop management*. Um de seus artefatos é a literatura *pop management*, nome dado pelos autores para falar da mídia popular de negócios, cujos repertórios serão analisados nesta pesquisa.

Tendo experimentado crescimento acelerado nos últimos anos, esse gênero literário inclui livros, revistas e jornais de gestão, obras e periódicos de consumo rápido com padrões recorrentes: feitos grandiosos de gerentes-heróis, exortação à introdução de novas tecnologias gerenciais e receitas para o sucesso profissional, além de linguagem simplificada, narrativas pasteurizadas e tom prescritivo. Consumido em ciclos curtos e com forte orientação para o mercado, ocupa lugar de destaque nas leituras de gerentes, consultores e professores de administração (WOOD JR e PAULA, 2002; CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2007).

O discurso da cultura do *management* é presença frequente nesse tipo de literatura. Como ilustração disso, citamos o estudo de Flach *et al.* (2009). Ao analisarem como a Você SA, publicação típica desse universo, trata a questão do sofrimento no trabalho, os autores perceberam que são apontados como fonte de sofrimento o excesso de tarefas, a competição e o *stress*. Contudo, as reportagens analisadas tenderam a banalizar essas questões e a apresentá-las como naturais, mostrando seu efeito benéfico ao descrevê-las como propulsoras de bom desempenho e defendendo que é preferível uma vida atarefada e desafiadora a um emprego em que se busca apenas o salário no fim do mês. Nas matérias, o sofrimento se liga a como o indivíduo lida com ele, a empresa é desresponsabilizada e cabe ao leitor ver todos esses problemas não como problemas, mas oportunidades de crescimento. A revista reflete, assim, o que buscam as organizações num profissional de sucesso: alguém capaz de administrar a competição, a pressão, a sobrecarga e os conflitos sozinho.

Além de reproduzir o discurso empresarial, como lembram Wood Jr. e Paula (2002), as publicações populares de negócios alimentam as ondas e modismos gerenciais, principalmente os importados e, também, deles se alimentam. Exemplos citados pelos autores incluem a ISO 9000 (certificação da *International Organization for Standardization*), a

qualidade total e a reengenharia, cuja aceitação pouco criteriosa é problemática para pessoas e organizações. A adoção desses modelos estrangeiros feita dessa forma reforça o que Caldas e Wood Jr. (1999) disseram sobre nossa extrema abertura a influências externas e sobre a daí decorrente importação de teorias de gestão e do discurso que as acompanha, aparentemente coeso e ligado a uma retórica gerencialista norte-americana. O *pop management* confere legitimidade a essa lógica e a essas práticas empresariais, criando uma realidade simbólica de referência que ajuda a construir uma visão de mundo ao assumir e disseminar valores. Isso é feito com baixos níveis de reflexão e crítica e tem impacto considerável não só na tomada de decisões empresariais, como na elaboração de agendas (WOOD JR e PAULA, 2002).

Quanto à apresentação e conteúdo desse tipo de literatura, Carvalho, Carvalho e Bezerra (2007) chamam a atenção para a similaridade entre o *pop management* e obras esotéricas ou de autoajuda. Gerentes milagrosos, guerreiros da luz, magos, budas, bruxas e anjos infestam os três gêneros, por exemplo. O alerta que fazem, no entanto, se dirige aos riscos embutidos no fato de muitos estudantes não conseguirem diferenciá-los, o que acarreta uma influência perniciosa sobre valores e comportamentos, trazendo problemas para os participantes das instituições de ensino, para as organizações produtivas e para toda a sociedade.

Grande parte do êxito que esse gênero tem tido é atribuída pelos autores ao cenário que o cerca: o ambiente da incerteza anunciada, espaço do medo e da insegurança que cria a constante impressão de que todo conhecimento está fadado à rápida obsolescência. Isso é ainda mais evidente na área de administração, dominada por discursos que anunciam uma arena de negócios globalizada, em que as soluções para os problemas organizacionais envolvem dinamismo, complexidade e flexibilidade. Nesse contexto caracterizado pelo efêmero e pelo descartável e ameaçados por enxugamentos, demissões e terceirizações, os profissionais seguem os desígnios de um mercado de trabalho exigente e mutável: garimpam publicações, palestras-relâmpago e especializações que tragam a impressão de que *agregaram valor* a seus currículos, para usar uma expressão típica dessa literatura. O *pop management* supostamente responde a essas demandas, trazendo a sensação de controle e segurança num mundo de imprevisibilidade, o que explica muitos dos bons resultados que tem atingido.

Ainda, segundo Carvalho, Carvalho e Bezerra (2007), como consequência desse êxito enriquecem os *barões* da indústria do *management*, estejam eles dirigindo grandes editoras, em empresas de consultoria ou mesmo à frente de uma turma de alunos; prolifera um mercado

de ideias cada vez menos reflexivo, menos crítico, menos democrático, baseado em princípios equivocados e subordinados a interesses de elites estrangeiras ou locais; e colonizam-se as mentes de jovens estudantes desde seus primeiros contatos com a teoria, causando desvios de aprendizagem capazes de gerar deturpações talvez irrecuperáveis em sua formação profissional e pessoal, acarretando o que os autores chamaram de “[...] uma verdadeira catástrofe para ensino de administração” (CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2007, p. 14).

Na visão de Siqueira e Freitas (2006), essas publicações reproduzem a ideologia empresarial e valorizam o discurso das organizações sem, contudo, apresentar contrapontos críticos, perpetuando uma visão ingênua e fragmentada das relações de trabalho. A lógica gerencial ganha importância ímpar na construção da realidade social e, subordinado ao sistema produtivo, o homem se deixa coisificar: torna-se o ativo mais importante das organizações. Para os autores, essas revistas apresentam soluções simples para problemas complexos, além de ideias mofadas, mas atraentes, criando um senso comum de novas tecnologias gerenciais em que não cabem contestações. Em geral, mostram a técnica ligada a depoimentos que exaltam quão bem-sucedida ela é, evidenciando ainda a empresa individualizada, onde cada um busca seu próprio sucesso.

Esse sucesso aparece como fundamental, assim como tudo o que dele decorre, existindo para Siqueira e Freitas (2006) consciência apenas parcial sobre seu custo: além de trabalhar doze ou catorze horas por dia, o indivíduo precisa encontrar tempo para ser um esportista e um bom pai de família; o executivo sente orgulho por estar muito ocupado e viver com o tempo cronometrado; excesso de trabalho e agenda cheia são admirados e a qualidade de vida deixa de ser um fim em si mesma para se tornar um meio de atingir maior produtividade. Esse gênero literário valoriza também o discurso da ambição, do quanto mais, melhor, delineando um estilo de vida competitivo e individualista. As práticas que reproduz são apresentadas como caminho infalível para o sucesso, e é esse sucesso que buscamos compreender. Para isso, passamos, no próximo capítulo, a nos aprofundar no tema desta pesquisa.

### 3 SUCESSO: COMPREENDENDO MELHOR O TEMA DA PESQUISA

Este trabalho trata dos repertórios construídos pela mídia, em especial, pela mídia popular de negócios, a respeito do sucesso. Investiga, assim, o sentido atribuído a ele.

O sentido é uma construção social, um empreendimento coletivo, mais precisamente interativo, por meio do qual as pessoas – na dinâmica das relações sociais historicamente datadas e culturalmente localizadas – constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e os fenômenos à sua volta (SPINK e MEDRADO, 2000, p. 41).

Com base no referencial teórico-metodológico construcionista, assumimos como objetivo compreender o processo de construção do sentido do termo, descrevendo como um enunciado é produzido socialmente para parecer estável, neutro e natural. A ideia passa, portanto, por desnaturalizar o conceito de sucesso, abrindo espaço para que se redefinam interpretações, para o que importa entender as práticas sociais e analisar as estratégias retóricas em jogo, nos discursos, detectando quais são os repertórios linguísticos usados pelas pessoas para tratar do assunto (SCHWANDT, 2006; SPINK e GIMENES, 1994).

Partindo dessa perspectiva, acreditamos que os sentidos das palavras não estão nos dicionários, mas são construídos nas interações cotidianas. Ainda assim, consultá-los traz informações importantes, na medida em que apresentam os significados institucionalizados na linguagem, além de outros dados interessantes para iniciar a discussão sobre o tema.

No *Dicionário latino vernáculo: etimologia, literatura, história, mitologia e geografia* de Leite e Jordão (1944, p. 464), por exemplo, consta: “[...] sucesso: s. m. Entrada, abertura; passagem inferior; chegada, vinda, aproximação; o correr (do tempo), a sucessão (do tempo); sucesso bom, bom êxito, bom resultado. Cf: sucedere.” Já o termo *sucedere*, segundo os mesmos autores, vem de *sub* e *cedere*, tendo a primeira palavra o significado de *posição inferior*, dentre outros (Leite e Jordão, 1944, p. 460) e, a segunda, o de *ceder* (Leite e Jordão, 1944, p. 75), de forma que as expressões *sucesso* e *bem-sucedido* remeteriam à figura daquele que cedeu posição inferior, assumindo, por consequência, outra superior. Aí estaria a ligação entre a noção de progresso e a ideia de sucesso, relacionada hoje não só ao ter, mas principalmente ao conseguir (PAHL, 1997; HUBER, 1987).

Sobre usos remotos do vocábulo, José Pedro Machado traz, em seu *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*.

Sucesso: do latim *sucessu*, acto de penetrar no interior de; daí, lugar no interior do qual se penetra, caverna, golfo; aproximação, chegada; marcha para a frente; o andar do tempo; sucesso, resultado, triunfo; no pl., os descendentes. No século XVI: “Em todas as obras humanas há bom e mau sucesso, culpa e louvor, glória e pena, segundo a tinta que o efeito lhe dá” (Jorge Ferreira de Vasconcelos, Memorial da Távola Redonda, capítulo 23, p. 137, Ed. de 1867) (MACHADO, 1952, p. 2007, grifos nossos).

Com isso, tem-se que, em português, a palavra é usada há centenas de anos. No idioma inglês, isso não é diferente. Ao longo desse tempo, segundo descreve Huber (1987) falando da realidade norte-americana, ela passou por transformações que implicaram mudanças no seu uso, nos meios pelos quais o sucesso seria atingido e nas justificativas que lhes eram atribuídas. No entanto, mais do que alterações no objeto ou na entidade em si, essas variações no conceito do sucesso refletem mudanças ligadas a aspectos contingentes da história, reforçando nossa decisão pela adoção de uma postura construcionista de pesquisa (GERGEN, 1985). Assim sendo, antes mesmo de apresentarmos a revisão bibliográfica feita para descrever o estado-da-arte do assunto, vale a pena voltar no tempo para entender um pouco dessa trajetória narrada por Huber (1987) ao contar, em mais de quinhentas páginas, como a ideia de sucesso se desenvolveu nos Estados Unidos, onde foi a força dos homens que construíram a nação e onde a adoração por ela se tornou, talvez, maior do que em qualquer outro país.

### **3.1 A história do sucesso: a origem norte-americana**

Para que se entenda por que nos dedicamos a descrever o desenvolvimento da noção norte-americana de sucesso, é preciso retomar nossa premissa, segundo a qual, os processos de neocolonização, como o relativo à difusão da cultura do *management* (WOOD JR, TONELLI e COOKE, 2011), estão intimamente relacionados à colonização. Esta, por sua vez, se liga de forma estreita à americanização, nome com o qual Frenkel e Shenhav (2003) descrevem a adoção extrafronteiras de modelos de produtividade e métodos de organização tipicamente dos Estados Unidos. Para os autores, ambas apresentam lógicas e características bastante similares.

Procurando evidenciar os laços entre os processos de colonização e americanização, Frenkel e Shenhav (2003) comentam que modelos europeus de produtividade se espalharam pelas colônias já no século XIX, servindo à missão de *civilizar* suas populações, minimizar resistências potenciais e explorar melhor seus recursos. Esses modelos foram, assim, fortalecendo o império britânico, ao aumentar e legitimar o controle político e econômico exercido sobre a colônia. Posteriormente, dados o sucesso do sistema industrial norte-americano e a crescente influência do país, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, organizações públicas e privadas em diversos lugares do mundo adotaram seus padrões administrativos, na direção de um rendimento crescente. Usando o exemplo de Israel como ilustração, os autores mostram, assim, que a americanização não foi a primeira onda de modelos ocidentais de produtividade a atingir o país, uma vez que esforços ingleses anteriores introduziram esses modelos na Palestina (pré-Israel), como parte de sua missão colonial. A americanização da produtividade aparece, diante disso, como uma espécie de continuação da dinâmica colonial (FRENKEL e SHENHAV, 2003).

Falando em termos de Brasil, defendemos que o processo de americanização trouxe para o país não só tecnologia gerencial importada, mas também elementos culturais que aqui foram reproduzidos e passaram a ocupar o imaginário social (CALDAS e ALCADIPANI, 2006). Acreditamos que, entre esses elementos, está o sucesso, cujo sentido enxergamos como uma construção humana e que, como tal, precisa ser examinado como algo historicamente localizado (SPINK e FREEZA, 2000). As informações que Huber (1987) traz ao descrever o desenvolvimento desse conceito nos Estados Unidos são, diante disso, especialmente válidas, porque falam do sucesso no lugar onde, acreditamos, ele surgiu – pelo menos com esse sentido peculiar ligado, dentre outras coisas, à prosperidade e ascensão social –, e de onde saiu para povoar também mentes brasileiras.

Nesse contexto, retomamos Elias (1995), que descreveu a vida de Mozart e mostrou como o compositor tentou inovar para os padrões de sua época, procurando ser um artista autônomo e viver de suas obras. Contudo, conforme lembra o autor, as instituições, as pessoas e a estrutura social de sua geração não estavam preparadas para esse tipo de comportamento. Ao dar um passo rumo à sua liberdade, rompendo com Salzburg, onde tinha um cargo, para tentar a vida em outras cortes, subsistir de seu trabalho e vender sua música a uma audiência anônima, Mozart encontrou uma série de dificuldades. Apesar do enorme custo pessoal que essa decisão lhe trouxe e do brilhantismo de seu talento, fracassou: não conseguiu vender

suas obras de forma independente, não teve acesso a postos melhores, nem obteve um retorno que o recompensasse por toda sua capacidade musical. Morreu em 1791, aos 35 anos, sendo enterrado numa vala comum.

Para Elias (1995), a maior parte da ruína do artista vem das características da sociedade em que ele viveu: na sua época, a mobilidade social era uma questão improvável e a ideia de indivíduo era algo inédito. Era difícil, portanto, pensar em um Mozart bem-sucedido, ao menos nos termos pelos quais estamos tratando a noção de sucesso, neste trabalho. Beethoven, nascido alguns anos mais tarde, encontrou um cenário um pouco diferente e pôde conhecer os frutos do êxito, ainda em vida.

Diante disso, cabe deixar claro que nós enxergamos o sucesso como um conceito moderno, no sentido histórico do termo. Para ele existir, sendo entendido da forma específica como parece ser entendido hoje, é preciso que se insira numa realidade de indivíduos minimamente livres e desapegados de amarras ligadas, por exemplo, a nascimento ou posição, pois só assim é possível que busquem sua própria ascensão. Num sistema de castas, como o indiano, num mundo dividido em senhores feudais e camponeses, como foi o do feudalismo, ou composto por nobreza, clero e povo, como o do Antigo Regime, não havia ambiente para o sucesso.

Por outro lado, num panorama democrático e individualista em que a possibilidade de mobilidade social está presente, como a realidade norte-americana do século XVIII, a ideia de sucesso encontrou as premissas necessárias para florescer. O termo *democrático*, aqui, refere-se mais a um tipo de sociedade que a um tipo de poder, entendimento coerente com aquele exposto por Alexis de Tocqueville, segundo Aron (1999). Para Alexis de Tocqueville, trata-se de um tipo de sociedade baseada na concepção de igualdade, em que os indivíduos são socialmente iguais, embora intelectual e economicamente diferentes. Isso significa a inexistência de distinções hereditárias de condições e implica que qualquer ocupação, profissão, dignidade ou honraria é acessível a todos: cada um tem a esperança e a perspectiva de ascender na hierarquia social e a noção de progresso está intrinsecamente ligada a esses pressupostos, dos quais o fato de a soberania pertencer a um conjunto de indivíduos é uma consequência. O objetivo prioritário reside no bem-estar do maior número de pessoas, os costumes se padronizam, há um desapego pelo passado, a razão parece mais útil que o gênio, e a atividade intelectual e moral do homem é desviada para atender as necessidades da vida

material, focando não uma sociedade de glória, grandeza e poder, mas uma sociedade próspera, ainda que medíocre (ARON, 1999).

Comparando os Estados Unidos à Europa, Alexis de Tocqueville aponta como principais motivos para o êxito norte-americano a geografia favorável (ausência de vizinhos com os quais se preocupar militarmente e grande terreno para ocupar); as leis (seu sistema federativo permite um Estado de grande alcance, mas capaz de se adaptar a diversidades locais; garante também a livre circulação de bens, pessoas e capitais); além de hábitos, costumes e religião. Sobre esse último aspecto – o mais relevante, segundo o autor –, pode-se dizer que uma sociedade igualitária demanda uma disciplina moral inscrita na consciência individual, e a fé capaz de melhor criar essa disciplina moral é a religiosa. Daí porque as crenças dos primeiros imigrantes puritanos uniram-se tão bem à sua liberdade de preconceitos políticos formando, no país, “[...] sectários ortodoxos e inovadores exaltados” (ARON, 1999, p. 211). Conservando o sistema moral dos fundadores, os norte-americanos tornaram a nação um ambiente ainda mais favorável à ideia de sucesso. Já na França, como explica o autor, a relação entre religião e liberdade era oposta: o espírito moderno entrava em conflito com a Igreja e a parte do país ideologicamente democrática era anticlerical e antirreligiosa.

Devido a fatores como este é que os Estados Unidos, sociedade inquieta, permanentemente insatisfeita e obcecada pelo bem-estar material, em que se fomenta a inveja, se nutre o gosto pela independência e talvez se ame a liberdade mais como condição de prosperidade do que por si mesma (ARON, 1999), se apresentaram como um cenário bastante propício ao desenvolvimento da noção de sucesso. Já no século XVIII a nação vivia tempos venturosos e, diferentemente do Velho Continente, era uma terra em que não havia sistema rígido de classes: a mobilidade, de fato, permitia o aparecimento de grandes fortunas e o país era formado predominantemente por uma classe média crescente, movida pela esperança de melhoria de vida que, em tese, independia de sorte, hereditariedade ou influência (HUBER, 1987).

Conforme descreve o autor, lá o sucesso tem significado fazer dinheiro e convertê-lo em *status* ou, ainda, ficar famoso. No entanto, essa definição por si só não refletiria o espírito norte-americano, que historicamente contrabalançou esse foco material com intensa religiosidade. Segundo descreve, os imigrantes que se dirigiram a esse território, buscando oportunidades e liberdade de crença, encontraram um ambiente em que precisavam ser frugais



e trabalhar muito. Se o lucro antes era defeito, na colônia vinha se tornando virtude graças ao puritanismo: clérigos trouxeram para o termo a garantia moral de que se servia a Deus trabalhando incessantemente, descrevendo a bíblia como o melhor livro de negócios já criado e propagando uma ética do caráter inicialmente religiosa, segundo a qual sendo honesto, orando e usando sua renda piedosamente o homem teria ajuda divina em seus empreendimentos. Assim, a prosperidade material era um sinal visível de que ele estava no bom caminho, enquanto seu fracasso indicava que havia falhado em cultivar essa vida simples e diligente, de ordem e honestidade. Até aí não havia muita novidade mas, conforme conta o autor, quando a bagagem intelectual dos colonos foi desembalada na nova terra, a ideia de sucesso tomou existência própria: de 1558 a 1638, havia mais de vinte palavras devotadas a ela, todas com a mesma mensagem: sucesso seria sinônimo do dinheiro ganho via trabalho duro e vida simples (HUBER, 1987).

Nesse contexto, a Guerra da Secessão (1861-1865) foi, conforme narra, uma luta do sul agrário, escravagista e defensor de protecionismos contra o norte do país, urbano, industrial, abolicionista e a favor do livre mercado. A partir desse conflito, em que o sul foi derrotado, o chamado evangelho do sucesso passou a ser propagado, invadindo os Estados Unidos com sermões, livros, discursos e biografias que exaltavam tanto o sucesso, agora não mais medido por terras ou escravos, quanto a figura do *self made man*, herói folclórico que era fonte de orgulho e celebração, por representar o sentimento democrático da crença no sucesso disponível para todos (“Where there is a will, there is a way”; “Amer-I-CAN” – Huber, 1987, p. 29; Huber, 1987, p. 216, respectivamente).

Com o iluminismo e a excitação em torno da ciência e da razão, antigas crenças foram abaladas. O Velho e o Novo Testamento perderam autoridade, diante do argumento, segundo o qual, a dedicação ao trabalho e o acúmulo de posses eram corretos simplesmente porque, com a carteira cheia, tornava-se mais fácil ser caridoso e fazer o bem. Para o autor, Benjamin Franklin (1706-1790) foi um dos maiores defensores dessa ideia, advogando ainda que o homem poderia usar sua riqueza para ajudar os outros ou para ser sábio e saudável, escolhendo ele mesmo como utilizaria o dinheiro e também o tempo livre que dele resultava. Sua doutrina teve grande apelo junto à ascendente classe média norte-americana e, a partir daí, essa noção de servir permitiu à riqueza ser justificada em termos humanitários, cortando as amarras do sucesso com sua âncora na religião: qualquer pessoa, ainda que sem convicções religiosas, poderia fazer sucesso e ainda assim considerar-se virtuosa. De qualquer forma,

continuava valendo a receita pela qual as qualidades do caráter levariam o homem ao êxito material.

A primeira ameaça a essa visão do sucesso, segundo Huber (1987), veio do Novo Pensamento, movimento religioso nascido no final do século XIX e início do XX que começou pregando a força do pensamento para curar doenças e estendeu seu raciocínio para questões materiais. Ele rompia a tradição do sucesso ao desafiar princípios éticos e quebrar o ascetismo de seu caráter, defendendo o hedonismo e o materialismo. A lei da prosperidade era seu estatuto fundamental, e direções esotéricas eram dadas para se atingir o sucesso pelo poder da mente. “Day by day, in every way, I’m getting better and better” era o mantra repetido país afora (HUBER, 1987, p. 177). O Novo Pensamento não consistia numa igreja com regras rígidas, mas num sistema que cada um poderia praticar. Exigindo menos disciplina e com ingredientes otimistas, uniu a religião à ciência usando conhecimentos da nascente psicologia (sobretudo os relativos à autossugestão) e exerceu enorme influência como atitude mental em milhares, talvez milhões de pessoas. Seu apelo vinha do fato de ser uma “[...] get-rich-quick-religion” (GRISWOLD, 1934, p. 311). Consistindo numa nova maneira de pagar velhos débitos, arrebanhou discípulos nos Estados Unidos e também no Canadá, onde centros ou grupos informais de seguidores se espalharam e chegaram a produzir um periódico que, em 1927, tinha uma tiragem de mais de oitenta e cinco mil cópias.

Nessa época, conforme descreve Huber (1987), outros problemas desafiavam a crença no sucesso e a fé norte-americana andava estremecida: a concentração de renda era grande, havia favorecimento em decisões governamentais e críticos denunciavam a igualdade de oportunidades como um mito. Junto a isso, a Grande Depressão questionava a ideia de que trabalho duro levava ao sucesso. Acompanhando um movimento mais amplo e já discutido, ligado à disseminação da cultura do *management*, a administração científica, recém-surgida, foi então adaptada para a esfera pessoal, com a noção de eficiência obtida via padronização, rotinas, planejamento etc., o que fez o conceito de sucesso seguir numa direção controversa: se antes o compromisso estava com o desenvolvimento de qualidades nobres, agora havia um sistema amoral, cujas regras eram tão boas quanto os resultados que geravam.

Aos poucos, a ética do caráter, que por tanto tempo acompanhou o conceito de sucesso, foi se distanciando desse compromisso com a boa índole e passando para o que o autor chamou de ética da personalidade, em que virtudes foram trocadas pela etiqueta e o caminho para o

sucesso estava em saber lidar com pessoas. Diligência e simplicidade tinham dado lugar a características como autoconfiança e popularidade, num país em que, com exceção da depressão iniciada em 1929, a afluência trazia novos postos em serviços, reforçando a importância da habilidade em relações humanas. Além disso, com as grandes burocracias, havia menos empreendedores individuais: o caminho não estava mais em abrir um negócio próprio e expandi-lo tanto quanto possível. A classe média se empregava, então, em estruturas hierárquicas nas quais, para ascender, era preciso não só fazer um bom trabalho mas, sobretudo, agradar o superior imediato, o que também aumentava a relevância de saber impressionar. Cada um precisava vender-se a si mesmo e a suas ideias, e a rota para o sucesso estava em convencer os outros a fazer o que você queria: o país estava se tornando uma nação de homens de vendas.

Quando o *best seller* de 1936 *How to win friends and influence people* (Dale Carnegie, Pocket Books: Nova Iorque, 1982) foi lançado, essa transição já era fato consumado, num país onde dominar métodos para desenvolver uma personalidade radiante, como lembrar o nome do interlocutor a fim de melhor persuadi-lo, era verdadeira paixão nacional (HUBER, 1987). Ao longo do século, a urgência pelo sucesso trouxe a venda de técnicas vigorosamente consumidas – de quiromancia a astrologia, passando pelos cuidados com a saúde e o próprio corpo –, no sentido de atingir a meta no final do arco-íris: possuir em escala ascendente, revelando uma personalidade de sucesso para si e para os outros. A ideia de sucesso ligada ao progresso material consistiu, assim, no combustível da máquina americana de crescimento, no valor-chave a suportar a força de uma nação que, já no fim do século XIX, era a número um do mundo em industrialização, mais rica que a própria Inglaterra.

Enquanto Huber (1987) discute tanto as mudanças daquilo que legitimava a busca pelo sucesso (primeiro motivações religiosas, em seguida razões secularizadas), quanto as transformações nos meios pelos quais se acreditava que ele poderia ser atingido (antes o caráter, em seguida, o poder da mente e, por fim, a personalidade), Baritz (1989) descreve a alma da classe média norte-americana mostrando que, para ela, o sentido do sucesso parece ter permanecido o mesmo, por séculos: a vida boa, traduzida como consumo em graus progressivos ou, mais detalhada e recentemente falando, transcrita em termos de eletrodomésticos, carro na garagem e casa própria num endereço respeitoso. Esses itens eram, ao mesmo tempo, fonte de mais prosperidade e resultado de uma vida decente dedicada a essa meta. Como disse o presidente Coolidge nos anos vinte, “[...] o negócio da América eram os

negócios” (BARITZ, 1989, p. 71): o país era mais um mercado que uma cultura, conforme perceberam e estranharam os imigrantes que lá chegaram, encontrando uma nação em que os homens de negócios eram os reis e influenciavam a opinião pública mais que os czares e onde as pessoas pareciam máquinas que trabalhavam o dia todo com o objetivo de fazer dinheiro (BARITZ, 1989).

Para o autor, essa classe média afluyente determinou o tom cultural do país, disseminando valores como individualismo, trabalho duro, materialismo, família, educação, perseverança, sobriedade, conservadorismo, ordem, ambição e otimismo, além de encharcar os Estados Unidos com valores pecuniários. O que a caracterizava, acima de tudo, era a fé na mobilidade e na economia, inabalada mesmo diante da quebra da bolsa quando, conforme explica, as pessoas culpavam os capitalistas, não o capitalismo. A despeito de todas as privações que se seguiram, continuaram apostando num futuro melhor, perseguindo um sucesso ligado ao desfrute de bens e do *status* que eles traziam. Se, conforme explica o autor, o sucesso já teve uma definição singular, ligada às noções de excelência, propósito e mesmo à vida, requerendo indiferença quanto a esses aspectos mundanos, para os membros dessa classe, o objetivo era comprar cada vez mais, e o sucesso estava, sobretudo, em ascender socialmente e alcançar riqueza pessoal. É esse o sentido do termo que se relaciona às ideias que esta pesquisa busca desnaturalizar e é nele, portanto, que nos concentraremos.

Com esse intuito, cabe ainda retomar o que descreve Pahl (1997). O autor narra o desenvolvimento histórico do sucesso lembrando que, no início do capitalismo, governos trabalhavam pelo crescimento industrial. Em vez de reprimidos, desejos precisavam ser excitados. Segundo afirma, esses mesmos desejos se avolumavam na medida em que aumentava a prosperidade. Para manter a capacidade de aquisição, era preciso acumular recursos; logo, o ideal estava em obter ganhos cada vez maiores, a fim de poder usufruir do conforto e do *status* que os bens da produção em massa passaram a proporcionar. A noção de sucesso ligada ao trabalho veio, portanto, de uma época de progresso e ventura, e está centrada na mobilidade devido a dois fatos principais. Primeiro, para se desenvolver, conforme ele expõe, a sociedade manufatureira mudou do campo para a cidade, reagrupando as pessoas de forma diferenciada. Segundo, para o capitalismo se expandir, acumulou e explorou vigorosamente recursos e oportunidades. Esses dois acontecimentos deram origem a uma classe trabalhadora urbana. Com a infraestrutura das cidades pronta para sustentar esse sistema econômico, surgiu uma camada intermediária entre capital e trabalho, de

administradores e outros profissionais, em busca de ascensão pela carreira. Cientistas sociais passaram a investigar trajetórias individuais de sucesso estudando a mobilidade e, enquanto a análise econômica privilegiava a estrutura de classes, focando a renda, a sociológica enfatizava a estrutura social, concentrando-se no prestígio (PAHL, 1997).

Em função disso, segundo aponta o autor, acabou sendo adotada uma visão econômica do sucesso também nas pesquisas sociológicas, como mostram estudos em que a mobilidade ascendente é sinônimo de sucesso e nos quais, quanto maior é a diferença entre a origem e o ponto de chegada dos indivíduos, mais igualitária é uma sociedade. Pahl (1997) questiona essa visão porque, dentre outras coisas, ela desconsidera a possibilidade de o termo não ter um sentido universal. Além disso, para ele, no fim do século XIX, já começavam a aparecer sinais de saturação desse modelo. Esses sinais, por sua vez, foram se tornando cada vez mais evidentes e passaram a ser investigados por extensa literatura. É a ela que nos dedicamos no próximo tópico, ao detalhar como nosso tema de estudo tem sido pesquisado até então.

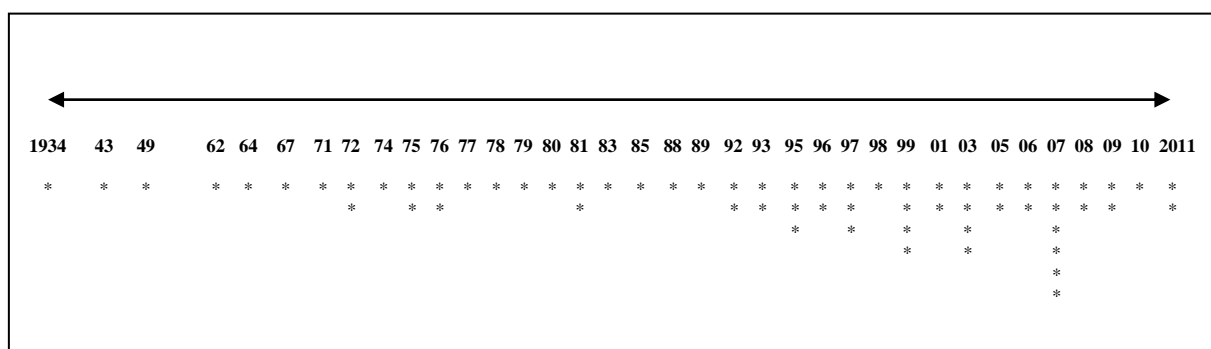
### **3.2 O estado-da-arte do sucesso**

Nesse item, apresentamos um panorama do modo pelo qual os estudiosos têm examinado a questão do sucesso, para mostrar que o conhecimento das teorias e metodologias que embasam esses trabalhos aponta para a potencialidade do novo caminho epistêmico e metodológico que, no item 3.4, vamos construir.

Ao retomar a literatura sobre o sucesso, consultamos os periódicos nacionais e internacionais das áreas de administração, psicologia e sociologia classificados como A1, A2, B1 ou B2 pelo critério Quali, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), totalizando mais de duzentas e sessenta publicações, sem contar os anais das dez últimas edições do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração (EnANPAD), aos quais também recorreremos. A busca utilizou as seguintes bases de dados: *ISI Web of Knowledge*, *Compustat Global & North America*, *BePress*, *EBSCO – Business Source Complete*, *The New Palgrave Dictionary of Economics Online*, *CALI – The Center for Computer-Assisted Legal Instruction*, *HeinOnline*, *LexisNexis*, *RGE Monitor*, *Portal de Periódicos da CAPES*, *Dissertation Abstracts OnLine*, *Gartner Core*

*Research for Higher Education*, *Journal of Citation Reports (JCR)* e *Journal Storage (JSTOR)*, além das que contam com livre acesso na internet, durante o período de tempo em que seu conteúdo aparece livre para consulta. Textos que se encontravam nas referências desses estudos e se ligavam ao tema, ainda que não estivessem entre o evento ou os periódicos inicialmente consultados também foram considerados. Ao todo, examinamos sessenta e quatro pesquisas, entre artigos, livros ou capítulos de livros. Eles se encontram enumerados no Apêndice A, que traz também uma cópia da figura 1, em dimensões mais favoráveis.

Figura 1 – Distribuição dos trabalhos sobre sucesso no tempo



Fonte – Elaborada pela autora da tese.

A figura 1 apresenta uma linha do tempo que mostra os anos em que os trabalhos analisados foram publicados. Cada asterisco representa um texto do ano correspondente, na linha traçada logo acima. Esse desenho nos permite perceber que o assunto se tornou objeto sistemático de estudo dos pesquisadores apenas recentemente: das sessenta e quatro pesquisas, quarenta datam de anos posteriores a 1990. Os motivos desse ganho em termos de espaço e atenção serão discutidos posteriormente, já na fase de análise dos dados, no item 5, mais precisamente, 5.1.5.

Nesse processo de revisão bibliográfica, prestamos especial atenção a alguns aspectos, utilizando como base a descrição do processo de pesquisa feita por Denzin e Lincoln (2006). Segundo afirmam, a cada paradigma se relacionam estratégias de pesquisa específicas e, a cada estratégia, métodos particulares de coleta e análise. Tendo isso em mente, os aspectos para os quais atentamos foram: campo científico (a partir de que área do conhecimento o tema está sendo tratado), paradigmas (dentro de que perspectiva teórica é abordado), epistemologia que os embasa (se positivista ou antipositivista), tipo de investigação (se ensaio teórico ou pesquisa empírica), caso seja um trabalho empírico: abordagem utilizada (se quantitativa ou qualitativa), estratégia de pesquisa usada (*survey*, estudo de caso, etnografia, história de vida

etc.) e método de coleta de dados empregado (questionário, entrevista, grupo de discussão dentre outros). Analisando os estudos encontrados a partir desse ponto de vista, foi possível traçar um retrato do sucesso na literatura acadêmica.

No que se refere às áreas do conhecimento que se dedicam a compreendê-lo, diferentes campos de estudo discutem esse tópico adotando, obviamente, distintos pontos de vista. A sociologia trata do sucesso frequentemente pela via da mobilidade social, como afirma Pahl (1997) e evidenciam, por exemplo, as pesquisas de Katz (1964), Swift (1967) e Fave (1974). A ideologia do sucesso é alvo de atenção de alguns trabalhos (ICCHEISER, 1943; BASUK, 2001; MERTON, 1968; COEHN, 1972), assim como as nuances na definição do termo de acordo com diferenças culturais (ROMNEY *et al.*, 1979; STEINKAMP e HABTEYES, 1985; FAN e KARNILOWICZ, 1997) ou ainda conforme geração e gênero (DRIES, PEPERMANS e De KERPEL, 2008; GEROLIMATOS e WORTHING, 1999). A ideia de classe social permaneceu presente em várias dessas investigações, ainda que não fosse seu foco, como acontece com o texto de Lima (2009), sobre a noção de sucesso dos emergentes cariocas, que liga talento no mercado, êxito material e consumo conspícuo, e o estudo de Fave (1974), em que o autor questiona se, na sociedade norte-americana, os valores relacionados ao sucesso seriam universais ou diferenciados por classe, encontrando sinais da existência de uma visão comum, no entanto, com diferenças moderadas entre elas.

A psicologia, por sua vez, é a ciência que parece ter se dedicado mais intensamente ao assunto, sobretudo a psicologia social, que investigou as visões distintas do sucesso que homens e mulheres carregam (SIMON, 1996; CHUSMIR e PARKER, 2001; DYKE e MURPHY, 2006); o chamado medo do sucesso (HORNER, 1972; LEVINE e CRUMRINE, 1975; LEVINE *et al.*, 1976; SADD *et al.*, 1978; GRAVENKEMPER e PALUDI, 1983; YODER e SCHLEICHER, 1996), conceito controverso segundo o qual mulheres motivadas para a conquista ajustariam suas habilidades a estereótipos de gênero, reduzindo seu desempenho para evitar avaliações sociais negativas; a relação entre a batalha pelo sucesso e o bem-estar, a satisfação ou a felicidade do indivíduo (KASSER E RYAN, 1993; CARVER e BAIRD, 1998; NICKERSON *et al.*, 2003) dentre outros assuntos. Em grande parte dessas pesquisas, a questão da motivação é recorrente, mesmo que não ocupe o centro da preocupação dos autores.

Já a administração, como era de se esperar, liga essa noção continuamente ao universo profissional falando, por exemplo, da conciliação entre vida profissional e vida privada (BARTOLOMÉ e EVANS, 1980; WHITE, 1995; EILLEN *et al.*, 2005), dos custos pessoais da busca pelo sucesso (KORMAN, WITTIG-BERMAN e LANG, 1981; TOLEDO, 2006; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007; BORGES e CASADO; 2009; FREITAS, 2006) e de como administrar esses problemas de forma a garantir resultados organizacionais (PARKER e CHUSMIR, 1992; DANN, 1995; EVANS, 1996). Nessa área, o que se percebe é que o conceito de carreira perpassa boa parte dos trabalhos, como evidenciam Callaman (2003), Kim (2005), Punnett *et al.* (2007) e Costa (2011).

Quanto aos paradigmas que, em síntese, podem ser definidos como o conjunto de crenças que explicitamente ou não orientam a ação do pesquisador (DENZIN e LINCOLN, 2006), boa parte das investigações não esclarece que perspectiva teórica as embasa e muitas apresentam, ao mesmo tempo, elementos de paradigmas distintos. Diante disso, o que fizemos foi enquadrar os estudos dentro da perspectiva da qual cada um se apresentou mais próximo, ainda que houvesse aspectos que remetessem a outros quadros teóricos. Para identificá-los, foi utilizada a classificação de Burrell e Morgan (1979), que dividiram as pesquisas conforme dois eixos básicos: natureza da ciência (subjetiva ou objetiva) e da sociedade (regulação ou mudança radical), formando categorias excludentes em que os estudos podem ser enquadrados.

Nesse ponto, o que observamos foi a esmagadora predominância dos trabalhos funcionalistas, descritos pelos autores como deterministas, cujo objetivo está no entendimento da ordem social, da estabilidade, do consenso e da integração, sempre com explicações racionais tiradas, muitas vezes, das ciências naturais. Domina entre essas pesquisas a premissa de que o real é externo, independente do indivíduo e se baseia em fatos concretos, além da preocupação em explicar para gerar conhecimento útil, ou aquele que serve a fins de previsão e gerenciamento. Como exemplos, citam-se os estudos de Katz (1964), Cohen (1972), Zuckerman e Wheeler (1975), Romney *et al.* (1979), Vecchio (1981), Salili e Mak (1988), Kasser e Ryan (1993), White, Cox e Cooper (1997), Mitchel e Mickel (1999), Rego e Leite (2003), Aquino e Martins (2007), Dolan, Peasgood e White (2007), Abele e Spurk (2009), dentre outros. Exceções, nesse caso, são raras, indicando que o predomínio do funcionalismo apontado por Bertero e Keinert (1994), há mais de quinze anos, parece se manter, e reforçando que aquilo que Ibáñez (1993, p.105) chamou de “[...] ingenuidades da



modernidade” continua guiando muitos dos esforços de pesquisa empreendidos até hoje: a convicção quanto à existência de uma realidade independente do nosso modo de acessá-la e a crença na existência de uma forma privilegiada de acesso, capaz de nos conduzir, graças à objetividade, à realidade como ela é.

Diante disso, faz sentido supor que a epistemologia positivista seria também a mais frequente entre os estudos. Afinal, é ela que leva a trabalhos funcionalistas e os fundamenta, objetivando explicar ou predizer o que acontece, por meio da adoção de uma postura teoricamente neutra e da busca de regularidades ou relações causais. De fato, de forma nada surpreendente, o positivismo foi a base epistemológica predominante, entre os textos analisados, confirmando a tradicional hegemonia desse tipo de pesquisa entre as ciências sociais, a despeito de questionamentos relativamente recentes e que vêm ganhando força, sobre suas premissas (CUNLIFFE, 2008). Como exemplos, podem-se enumerar os trabalhos citados no parágrafo anterior, que tenderam a analisar o homem via abordagens realistas, visões deterministas e metodologias nomotéticas, aquelas que baseiam a investigação em regras, técnicas, rigor e métodos quantitativos, na busca de um relato objetivo do mundo real (BURRELL e MORGAN, 1979). É possível destacar uma passagem do artigo de Romney *et al.* (1979, p. 324), que desenvolveram um instrumento para medir traços representativos de sucesso e fracasso entre populações, que ilustra bem a questão. “Os resultados são livres de cultura, no sentido de que representam o esquema cognitivo dos respondentes, em vez de noções preconcebidas do pesquisador” (tradução nossa), como se esses resultados não fossem fruto de práticas de objetivação que nós mesmos temos desenvolvido conforme aponta Ibáñez (1993).

Com relação ao tipo de investigação realizada, a maior parte das obras consiste em pesquisas empíricas, a exemplo do que fez Vecchio (1981), ao estudar correlações de crenças em determinantes internos e externos de sucesso. O autor percebeu que trabalhadores negros expressaram crenças mais fortes na importância de fatores externos (sorte, por exemplo) como determinantes de sucesso, enquanto os brancos perceberam resultados positivos como consequência de seu próprio comportamento – algo sintomático, mas que não cabe aprofundar aqui. Outros trabalhos com essa característica são, por exemplo, os de Katz (1964), Fave (1974), Kasser e Ryan (1993), White (1995), Marshall e Firth (1999), Kim (2005), Dyke e Murphy (2006) e Eidelman e Biernat (2007), apenas para citar alguns. Uma minoria consiste em ensaios, como os de Swift (2007), que analisa pesquisas da área de psicologia para

examinar o conflito clássico entre a ideia de que o dinheiro não traz felicidade e a paradoxal busca por sucesso financeiro, concluindo que essa busca só é capaz de trazer felicidade se ligada a metas determinadas intrinsecamente.

Bresser-Pereira (1962) é outro autor que, embora não tenha tratado diretamente desse tema, num artigo teórico mostra como a industrialização ocorrida no Brasil, após os anos trinta do século passado, acarretou mudanças importantes para o País. Como uma das principais, o autor cita o aumento significativo do tamanho e da relevância da classe média, inserida no panorama produtivo sobretudo com a criação de postos de trabalho para a gerência média, que lhe possibilitou mover-se para cima na pirâmide social. Nesse contexto, a sociedade se tornou mais individualista, e o aumento do padrão de vida trouxe mais chances de mobilidade, formando um terreno fértil para a definição de sucesso, ligada a aspectos como prosperidade e ascensão, se desenvolver. Outros exemplos de ensaios são os livros de Freitas (2006), Gaulejac (2007) e Ehrenberg (2010).

No caso das pesquisas empíricas, a abordagem mais frequente foi a quantitativa, também em coerência com o paradigma funcionalista e a epistemologia positivista predominantes. Rego e Leite (2003) são uma boa ilustração desses estudos, com sua tentativa (frustrada) de validar no Brasil um questionário que mede motivos de sucesso, afiliação e poder. Apesar de ter demonstrado boas propriedades psicométricas em Portugal, seu êxito não se reproduziu aqui no País. Repetidas vezes foi possível encontrar o tratamento estatístico de dados usando, por exemplo, análise fatorial (SADD *et al.*, 1978; STEINKAMP e HABTEYES, 1985; CARVER e BAIRD, 1998; REGO e LEITE, 2003; COSTA, 2011), análise de cluster (ROMNEY *et al.*, 1979; SALILI e MAK, 1988; STEINKAMP e HABTEYES, 1985), análise discriminante (VECCHIO, 1981), análise de variância (PARKER e CHUSMIR, 1992; VECCHIO, 1981; KIM, 2005; DRIES, PEPERMANS e De KERPEL, 2008), regressão (KIMBALL e LEAHY, 1976; CARVER e BAIRD, 1998; PUNNET *et al.*, 2007), equações estruturais (COSTA, 2011). Utilizaram-se amostras, trabalhou-se com hipóteses (KORMAN, WITTIG-BERMAN e LANG, 1981) e escalas (YODER e SCHLEICHER, 1996; DANN, 1995; DRIES, PEPERMANS e De KERPEL, 2008). Falou-se também em predição (NICKERSON *et al.*, 2003; REGO e LEITE, 2003).

Nesse ponto, sobre essa visão que quantifica e enquadra a realidade num raciocínio pretensamente isento, em que o método ganha destaque, ressaltamos como emblemático o

trabalho de Gerolimatos e Worthing (1999). Nele, os autores resumiram numa fórmula a discussão sobre o tema, realizada por cientistas num encontro anual da *New York Academy of Sciences*:

$$S = \int_0^{\infty} [\Sigma_p \text{satisfação (I, t, p)}] dt,$$

em que o sucesso é igual à integração da expectativa de vida, do nascimento ao infinito, como a soma da satisfação em que I é o indivíduo, t é o tempo e P inclui parâmetros como contribuições à sociedade, alegria de viver, poder, família, reconhecimento dos pares e dinheiro. Trata-se do conceito traduzido em números e relações matemáticas, expressão última dessa forma de enxergar a realidade e investigá-la, contra a qual compartilhamos, junto aos construcionistas, algumas objeções.

Exceções a esse modo de pensar também existiram, como mostram, por exemplo, os estudos qualitativos de White (1995), Pahl (1997), Toledo (2006) e Dyke e Murphy (2006), utilizando entrevistas em profundidade. É possível encontrar também trabalhos quali-quantitativos, que usaram ferramentas típicas das duas abordagens, como os de Katz (1964), com testes projetivos e questionários, ou aqueles de Romney *et al.* (1979), Bartolomé e Evans (1980), Dann (1995), White, Cox e Cooper (1997) e Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), com questionários e entrevistas.

A estratégia de pesquisa mais utilizada entre os estudos analisados foi o *survey*. Os textos de Swift (1967), Hoffmann (1977), Evans (1996), Korman, Wittig-Berman e Lang (1981), Vecchio (1981), Steinkamp e Habteyes (1985), Parker e Chusmir (1992), Kasser e Ryan (1993), Dann (1995), Carver e Baird (1998), Chusmir e Parker (2001), Nickerson *et al.* (2003), Kim (2005), Punnett *et al.* (2007), Eidelman e Bienart (2007) e Abele e Spurk (2009) são boas ilustrações. Outras estratégias, contudo, também estiveram presentes, como a história oral (SIMON, 1996) ou a etnografia (LIMA, 2007), porém em número consideravelmente menor.

Quanto aos métodos de coleta de dados, em conformidade com os achados anteriores, os questionários apareceram com predominância. Alguns autores, porém, optaram por grupos de discussão, como Gerolimatos e Worthing (1999), outros por entrevistas em profundidade, a exemplo de White (1995) e Pahl (1997). O estudo de textos esteve presente nas investigações de Lima (2007), examinados em seguida por análise de discurso, e de Prado (2003), que optou

pela análise de conteúdo de algumas reportagens. Borges e Casado (2009) também realizaram uma análise de conteúdo, mas tendo como objeto de estudo quatro filmes para examinar como o cinema retrata o bem-sucedido.

Ao conhecer as bases metodológicas e epistemológicas que têm guiado os esforços dos autores ao investigarem o sucesso, chamou nossa atenção a predominância de pesquisas funcionalistas, positivistas, empíricas e quantitativas sobre o assunto. Destacou-se também o predomínio de autores estrangeiros discutindo esse tema, sendo ainda tímida a presença de pesquisadores nacionais nas referências, talvez um reflexo do nosso hábito de consumir e repetir ideias produzidas em outros países, na maioria das vezes os Estados Unidos (BERTERO e KEINERT, 1994; VERGARA, 2005; CALDAS e ALCADIPANI, 2006);

Perceber isso é importante porque nos direciona para a pergunta de pesquisa a ser apresentada no item 3.4. Antes de fazê-lo, no entanto, problematizamos, no próximo tópico, a literatura ora apresentada.

### **3.3 O sentido do sucesso: um problema**

A revisão bibliográfica sobre o assunto evidenciou a predominância de trabalhos em que a noção de sucesso, ligada a aspectos materiais e extrínsecos, é criticada. Poucos são os que analisam essa ideia sem questioná-la, contestá-la ou mostrar os problemas que acarreta. O uso de termos como “[...] armadilha” (O’NEIL, 1993, p. 12; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p. 166) e “[...] prisioneiro” (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p. 168), e de expressões como “[...] condenação ao sucesso” (GAULEJAC, 2007, p. 216), “[...] prisioneiros do sucesso” (EVANS, 1996, p. 22) e “[...] vítima do próprio sucesso” (PAHL, 1997, p. 104) demonstra um pouco da muita restrição que existe quanto ao tópico. Esses autores, assim como os que serão citados nos próximos parágrafos, comentam a noção de sucesso tratando de épocas diferentes e realidades distintas. Partem também de múltiplas perspectivas, mas foram aqui reunidos indiscriminadamente porque apontam consequências que, embora variadas, mostram-se igualmente danosas à felicidade do indivíduo, aos resultados organizacionais ou ao bem-estar da sociedade como um todo, e é sobre elas que nos concentraremos.

Em termos dos estudos ligados às organizações, por exemplo, Callaman (2003) discutiu um resultado indesejável que o foco no sucesso, visto em termos puramente objetivos, é capaz de trazer. Segundo ele, apesar do discurso que pede funcionários proativos e críticos, as empresas recompensam a conformidade, valorizando quem se dispõe a apresentar lealdade cega à organização. Assim, executivos podem se dispor a violar padrões éticos e legais, tomando ou aceitando passivamente decisões equivocadas, em nome de uma carreira bem-sucedida, o que ficou evidente com escândalos recentes como o da Enron. Chusmir e Parker (2001), por sua vez, sustentam que as empresas não têm conseguido preencher distintos sistemas de valores, como os de homens e mulheres, por não reconhecerem que o sucesso não é o mesmo para ambos os gêneros. Kim (2005) chegou a uma conclusão próxima, ao perceber que a noção de sucesso que orienta as carreiras dos empregados é comumente desconsiderada quando da definição de intervenções organizacionais, como incentivos de desempenho ou sistemas de mobilidade. Também para o autor, é preciso levar em conta suas interpretações pessoais sobre o assunto.

Simon (1996) fez comentários desfavoráveis a respeito do discurso organizacional sobre o sucesso, nada neutro em termos de gênero e problemático para as mulheres. Num ambiente de trabalho organizado masculinamente, seria difícil para elas alcançar o sucesso conforme assim o definem: pela habilidade de levar vidas equilibradas e gratificantes. Na mesma direção, Pahl (1997) acusa a visão social do sucesso de ser individualista, masculina, unidirecional, inflexível, baseada em aspectos materiais e na mobilidade. Crítico ferrenho desse modelo, para o autor, a noção de sucesso trouxe mais complicadores do que soluções, porque a ânsia por ele acabou instaurando uma espécie de neurose coletiva moderna, em que quem mais trabalha é quem, teoricamente, menos precisaria fazê-lo. Junto a outros estudiosos, ele aponta que a busca pelo sucesso tem trazido efeitos nocivos para várias pessoas, inclusive aquelas que já o alcançaram, conforme mostram os dados que obteve em entrevistas com altos executivos.

Numa linha semelhante, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) se inquietaram com o aparente desequilíbrio na equação sucesso-felicidade de vários profissionais. Dedicando-se a investigar o universo dos bem-sucedidos, encontraram indivíduos bem posicionados social e profissionalmente, mas, muitas vezes, insatisfeitos em termos pessoais. Segundo os autores, 76% dos participantes do estudo não se consideraram felizes – resultado inquietante tanto para quem precisa fazer as organizações funcionarem melhor, quanto para qualquer um com

mínimas preocupações humanísticas. Os sujeitos dessa pesquisa relacionaram essa insatisfação à assimetria na distribuição de seu tempo, com a carreira predominando sob a vida pessoal, à sensação de incompetência permanente, à ameaça ao orgulho vindo do reconhecimento social de sua posição, e ao peso do teatro corporativo, do qual participam em meio ao discurso empresarial que valoriza a qualidade de vida, mas em cuja prática “[...] ainda pega bem ser workaholic” (TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007, p.83).

Korman, Wittig-Berman e Lang (1981), embora há mais de trinta anos, também pesquisaram executivos, encontrando reclamações de que não percebiam suas carreiras preenchendo necessidades pessoais, além de queixas quanto a fortes sentimentos de *stress*, menor habilidade para relacionamentos e perda de sentido em atividades cotidianas. Isso os preocupou porque carreiras executivas eram altamente desejáveis nos Estados Unidos, e o sucesso baseado em aquisições materiais e na supremacia competitiva se associava à satisfação pessoal, de forma que essas atitudes negativas de bem-sucedidos se mostravam grande fonte de angústia, eram contraproducentes para as organizações e poderiam trazer problemas sociais. Conforme os resultados da pesquisa, que desenhava um retrato desfavorável do sucesso, as fontes do que os autores chamaram de alienação pessoal estavam em expectativas frustradas, demandas por desempenhar papéis contraditórios, senso de controle externo e perda de associações afiliativas.

Tratando também da realidade dos bem sucedidos, O’Neil (1993, p. 21) analisou o que chama de “[...] sucesso mítico: poderoso elixir feito de riqueza, poder, privilégio e ausência de preocupação”, ligado ao *American dream*. Conforme o autor, essa noção de sucesso implica ideias questionáveis e assume pressupostos discutíveis, dentre eles a ilusão de que o sucesso é absoluto e definitivo (apesar de riqueza e poder não assegurarem felicidade eterna); o dinheiro é fundamental para o sentido do sucesso (o que transforma o dinheiro como padrão de valor moral puramente externo); o anseio por novas riquezas (se precisamos ser mais ricos e poderosos, instala-se um ciclo interminável de competitividade); a reação de ódio e amor diante do sucesso (seu alcance é satisfatório e ameaçador ao mesmo tempo, porque traz admiração e, junto a ela, inveja); o sucesso libertará o homem (se traz liberdade em relação a várias restrições, como o trabalho repetitivo e desumanizante, implica também circunstâncias supostamente libertadoras, às quais muitos se sentem presos). As consequências desse modelo foram reunidas, por O’Neil (1993, p. 27), sob a denominação de “[...] paradoxo do sucesso”:

segundo afirma, pessoas bem-sucedidas frequentemente sentem que suas conquistas profissionais não superam o sofrimento por que passam para alcançá-las. Estagnação, autoisolamento, alienação, problemas de saúde, vida familiar e espiritual comprometida e personalidades competitivas até mesmo no lazer apagam, muitas vezes, a satisfação pela realização e pelo crescimento.

Ainda sobre isso, Borges e Casado (2009) investigaram, num estudo que evidencia as consequências da luta pelo sucesso e da fuga do estigma de fracassado, o que diz a sétima arte sobre a carreira executiva. Diferente do *pop management*, em que ela é retratada pelo discurso do vencedor, nos filmes analisados pelas autoras o executivo é alguém com problemas para se adaptar às exigências da profissão, que toma decisões baseado em valores questionáveis, busca reconhecimento a qualquer custo e é incapaz de realizar trabalhos emocionais, chegando a apresentar comportamentos patológicos. Já Toledo (2006) observou os impactos das políticas de gestão das empresas na vida particular de jovens em início de carreira, retratando uma realidade permeada por angústia, cansaço e frustração. Para a autora, as organizações procuram comportamentos que fortalecem a ideologia do sucesso e, na busca de um comprometimento quase exclusivo, chegam a preterir quem tenta equilibrar vida pessoal e profissional. Segundo ela aponta, as pessoas, sendo seres relacionais, buscam reconhecimento e se submetem às demandas do mercado, com danos para sua felicidade e autonomia.

Há empresas se valendo disso para obter adesão acrítica e dedicação quase total dos funcionários. É esse, ao menos, o ponto de vista que defende Freitas (2006), para quem o poder das grandes organizações se constrói pela sedução e o carisma: em busca de identidade, dada a insegurança vinda da fragmentação de instâncias estabilizadoras, o funcionário veste a camisa da empresa, ainda que isso signifique que deva se despir de demais projetos de vida que não a incluam. Envoltos em predicados humanísticos, a missão empresarial chama os empregados a se comprometerem e a dedicarem até a última gota de suor em nome de ideais que assumem como seus, muitas vezes, preterindo lazer, família ou demais interesses. Participando dos rituais, consumindo as histórias, admirando os heróis, usando a linguagem e buscando símbolos materiais que reforçam essa dinâmica, sentem-se membros desse seleto grupo cuja participação devem fazer por merecer. Nesse contexto em que se esperam resultados cada vez melhores, uma atmosfera de intensa competição acaba tornando o ambiente organizacional predatório, ao trazer relações humanas degradantes (FREITAS, 2000; 2005). Nesse cenário, amigos se tornam contatos, sonhos se transformam em projetos e

a existência pessoal passa a se resumir à carreira, ao trabalho, às organizações, estreitando ainda mais a relação entre o sucesso e o mundo produtivo e reforçando a ligação entre o termo e aspectos objetivos, como salário ou posição.

Ainda quanto aos custos dessa definição de sucesso, já há bastante tempo Ichheiser (1943) chamava a ideologia do sucesso de ilusão e se preocupava com uma educação que ensinava uma receita falaciosa (*haja assim e tenha sucesso*, quando na verdade fatores situacionais afetavam seu alcance). Merton (1968) via nessa ideologia uma fonte de anomia, indicando que pressões culturais rumo a uma vida bem-sucedida, sem que os meios para fazê-lo estivessem igualmente disponíveis para todos, levavam o indivíduo ao comportamento desviado. Coehn (1972) também via o sucesso ligado a um cenário anômico, o mesmo ocorrendo quando falava de fracasso. Ele enxergava que trabalho criativo, necessidades íntimas, relacionamentos e autorrealização eram negligenciados em busca do sucesso material, meta valorizada culturalmente.

Em termos mais recentes, Kasser e Ryan (1993) ligaram a procura por sucesso financeiro a consequências destrutivas, afirmando que o sonho americano poderia ser, na verdade, um pesadelo, com o que Swift (2007) parece concordar. Segundo a pesquisa do autor, o foco no sucesso financeiro é capaz de trazer felicidade, quando ligado a recompensas internas (dar suporte à família, receber justa compensação por seus esforços, sentir-se seguro e orgulhoso de suas realizações). Na mesma direção, Basuk (2001) alerta que o sucesso material baseado na industrialização não traz felicidade mas, também para ele, é esse o desejo da classe média norte-americana, que é maioria e deu o tom das maneiras e da moralidade do país, ditando uma visão-padrão que teria trazido, para o autor, pobreza espiritual e desarmonia.

De acordo com Huber (1987), se a ideia do sucesso ligada à questão da riqueza foi funcional à industrialização e ao crescimento econômico dos Estados Unidos, incentivando a ambição e, inicialmente, a moralidade das pessoas, por outro lado, o preço pago foi alto. Na ausência de critérios fixos determinados pela elite, pelo governo ou por outras instituições, o mercado é que definiu a medida material do valor de alguém; numa sociedade de tanta mobilidade, que outro critério poderia haver, a não ser o materialista? O dinheiro então estabeleceu seu *status*, e ganhá-lo se tornou essencial. Junto dessa visão do sucesso, veio a noção do homem como meio, não como fim, a ser usado conforme sua conveniência para ganhos pessoais. Relações se tornaram menos espontâneas e mais superficiais. Tornou-se difícil para as pessoas se



engajarem em relacionamentos devido, dentre outras coisas, à esterilidade emocional. O isolamento aumentou e, apesar do aparente ganho em liberdade, segundo o autor, as pessoas passaram a depender mais de avaliações externas: o caminho para o sucesso é relativo e o que se deve buscar é a aprovação dos outros, levando a necessidade de conformidade a níveis tirânicos e acarretando perdas quanto ao senso de identidade. Se antes o problema era ser respeitado, hoje está em ser aceito, e o fracasso pessoal é mais sentido porque não significa que não quiseram comprar seu produto, mas você.

Além disso, quando o sucesso é visto não como uma jornada, mas como um destino, sempre haverá pontos mais altos a atingir. Dessa forma, ele se torna fonte de *status*, mas também de *stress*, numa luta sem fim em que a inabilidade de lidar com situações ligadas à mobilidade, seja para cima ou para baixo, pode ocasionar o colapso físico. Por fim, tornando a autoafirmação econômica uma obrigação moral e a autorrealização um eufemismo para o egoísmo, segundo Huber (1987), esse conceito do sucesso contaminou até mesmo a esfera do lazer, impondo-se também no tempo livre: sendo o resultado do trabalho transformado em símbolos de lazer, este deixou de ser desinteressado e se ligou a fins de ascensão, abandonando as características de algo fora do universo produtivo voltado para a autogratificação e se tornando escravo do *status* ou instrumento de sucesso.

Ao comentar as aspirações da classe média norte-americana, espelho da mentalidade do país, Baritz (1989) também aponta consequências maléficas da adoção da riqueza como parâmetro de sucesso. Se o dinheiro é a medida pela qual uma pessoa se compara à outra, o que importa é o lugar de alguém na hierarquia econômica. Jogando por essas regras, fica claro que todo indivíduo de classe média tem, como destino final, o fracasso: sempre vai existir outra pessoa na frente dele. E sendo as relações humanas uma competição por postos, haverá ganhadores e perdedores em todo lugar, trazendo custos psicológicos como ansiedade e solidão, em relações mecânicas e vazias.

Detalhando um pouco mais os resultados desse modelo, o autor descreve o homem psicológico que substituiu o homem econômico e trocou competição por manipulação. Para Baritz (1989), esse tipo ocupa o que certamente seria o fim lógico da jornada norte-americana, e nisso e em muito mais os Estados Unidos foram modelo para o resto do mundo. Seu perfil é exatamente o que o mercado financeiro exige: isento de tudo o que o impede de pensar com clareza, vê na informação e na inteligência seu único suporte e, com isso, se afasta dos

sentimentos, inclinando-se à crueldade. Sua personalidade parece se dissipar com a ausência de guias. Modelo para estudantes e futuras gerações, ele despreza a política porque quer ser deixado em paz para acumular fortuna adicional e, também, porque a vida comunal não faz sentido, já que o outro não importa. Mede-se, assim como os demais, pelo prazer que oferecem. Liberado da cultura moral, ele abandonou todas as hierarquias, exceto a baseada em riqueza. Esse homem de mercado, que Baritz (1989, p. 315) chama de “[...] cidadão da república internacional do dinheiro”, está livre de antigas lealdades paroquiais e radicalmente sozinho, para aproveitar tudo o que, na visão do autor, o sucesso pode trazer: a felicidade produzida por objetos, a vida como trabalho, a inveja de estranhos e a liberdade para assistir às lutas dos outros, confortavelmente só.

Essa obsessão nacional por ganhar dinheiro e as pressões que a acompanham não são, individualmente, particulares à realidade norte-americana, mas, para Baritz (1989), todas juntas formam um quadro peculiar aos Estados Unidos, onde o problema parece mais grave. De acordo com o autor, um prejuízo adicional é que, num ambiente desses, a educação se torna um meio para servir aos objetivos de emprego e ascensão, sem preocupações com a reflexão e o coletivo, críticas que, como já foi dito, também fizeram pensadores brasileiros, sinalizando que o problema pode ser mais grave na realidade norte-americana, mas que nosso País não está isento dessas mazelas.

Considerando que este trabalho trata da importação de modelos, nesse ponto da análise cabe reparar que, numa comparação entre as pesquisas brasileiras e as estrangeiras aqui discutidas, é possível notar grande semelhança entre a maneira como o sucesso é definido no exterior e a forma como o enxergamos, no Brasil. Independentemente da origem dos estudos examinados, as críticas que se fazem a essa noção também se aproximam, dando indícios de que importamos um determinado sentido de sucesso e, com ele, os problemas que esse sentido ocasionou.

Subjacente a todos esses trabalhos, sejam nacionais ou não, antigos ou mais atuais, está a concepção de que o conceito de sucesso está ligado predominantemente a aspectos materiais, como renda e riqueza, além de elementos extrínsecos como reconhecimento, prestígio, *status*. Contudo, apesar desse sentido uniforme que lhe é atribuído, várias pesquisas já encontraram diferenças na definição do termo, variando conforme culturas (ROMNEY *et al.*, 1979; STEINKAMP e HABTEYES, 1985; FAN e KARNILOWICZ, 1997; SWIFT, 2007; LEWIS

*et al.*, 2010), gênero (PARKER e CHUSMIR, 1992; DANN, 1995; SIMON, 1996; CHUSMIR e PARKER, 2001; DYKE e MURPHY, 2006), ocupação (PARKER e CHUSMIR, 1992) ou gerações (STEINKAMP e HABTEYES, 1985; GEROLIMATOS e WORTHING 1999).

Esses estudos questionam a ideia de um sucesso padronizado, medido apenas por itens objetivos, e apontam que essa noção se liga, muitas vezes, a fatores além dos comumente associados a ela como, por exemplo, relações familiares e segurança (CHUSMIR e PARKER, 2001), equilíbrio (SIMON, 1996; DYKE e MURPHY, 2006), relacionamentos de amizade (STEINKAMP e HABTEYES, 1985), autorrealização (FAN e KARNILOWICZ, 1997) ou ainda realização do potencial emocional e criativo, conexões espirituais com o trabalho e paz de espírito (O'NEIL, 1993). Costa (2011), por exemplo, construiu um instrumento para avaliar a percepção de sucesso na carreira e percebeu que, mesmo dentro do universo corporativo, aspectos intrínsecos (percepção de competência, identidade, contribuição, cooperação, desenvolvimento, valores, criatividade) se mostraram mais importantes para a determinação da percepção do sucesso do que fatores externos como remuneração e promoção. Apesar disso, insiste-se numa noção relacionada a recompensas objetivas e materiais e aí estaria, para boa parte dos autores, um dos principais problemas do sucesso.

Acreditando nisso, muitos deles sustentam que o conceito deve ser estendido, passando a envolver essas distintas nuances, proposta que fica clara em vários estudos: para Steinkamp e Habteyes (1985), por exemplo, é preciso trabalhar a percepção de sucesso de alunos cujo *background* se choca com requisitos para a boa performance acadêmica. Problemas de pouco interesse na escola não implicam que eles não estejam motivados, mas que se motivam por elementos diferentes daqueles que a sala de aula ocidental valoriza (por exemplo, em vez de competição individual, solidariedade grupal). Salili e Mak (1988) chegaram a conclusões parecidas, defendendo que educadores terão melhores resultados com o ensino se conseguirem ampliar o conceito de sucesso de estudantes de baixo desempenho. Parker e Chusmir (1992) lembram que é preciso, também às empresas, expandir sua definição de sucesso. Para os autores, cabe às organizações entender o que isso significa para seus funcionários e funcionárias, e incluir em sistemas de recompensa aquilo que eles e elas valorizam como medida de sucesso. Em concordância com os dois, Simon (1996) afirma ser necessário desafiar a noção dominante de sucesso, alargando-a para que passe a incluir interesses femininos, capacitando as mulheres a prosperarem sem que precisem se tornar

clones do grupo dominante. Dyke e Murphy (2006) advogam igualmente que se acomode esse conceito multifacetado de sucesso, nele incluindo equilíbrio e relacionamentos, fatores que elas costumam considerar.

Ainda nessa linha que defende que o conceito passe a envolver outros elementos, Callanam (2003) acredita que a ideia de sucesso, mesmo quando direcionada para a carreira, deve também ser estendida, abrangendo aspectos subjetivos como satisfação individual e coerência com valores pessoais, porque essa perspectiva estreita que relaciona o termo somente a elementos objetivos acaba levando o indivíduo a comportamentos impróprios e antiéticos no trabalho. O'Neil (1993), por sua vez, aponta que essa noção vertical do sucesso já trouxe muitos problemas. Sustentando que somos vítimas de uma interpretação incompleta e deturpada do conceito, o autor defende a busca de uma definição para o termo de ordem diferente da correntemente aceita, mais profunda, saudável e capaz de integrar diferentes aspectos da personalidade, sendo sustentada por toda a vida. Também, de acordo com Pahl (1997), de fato é hora de rever essa concepção moderna de sucesso, que serviu como motor do iluminismo, mas já se esgotou, e buscar uma sociedade autossustentável e mais feliz. Dries, Peppermans e De Kerpel (2008) são outros que apostam numa ampliação do sentido do termo e na reavaliação dos critérios para se examinar o sucesso das pessoas porque, ao relacioná-lo a expectativas costumeiramente ligadas a dinheiro, poder e prestígio, estar-se-ia ignorando a realidade profissional que se apresenta, quando esses símbolos tradicionais parecem disponíveis para um número cada vez menor de pessoas, de forma que uma percepção mais diversificada acerca do que possa significar o sucesso é imprescindível. Afinal, como lembraram Siqueira e Freitas (2006), existem muitos candidatos para poucos lugares no topo ou, dito de outra forma, há pódios de menos para gente demais (ITUASSU e ITUASSU, 2011). Se por um lado a ideia de sucesso move as pessoas em direção a metas estabelecidas, para a grande maioria pode trazer também desgaste e frustração.

No entanto, apesar desse aparente acordo sobre os danos que um sucesso estreitamente ligado a elementos materiais e externos é capaz de trazer, e da consensual necessidade de se atrelarem a ele fatores de ordem intrínseca e subjetiva, nenhum desses autores aponta efetivamente como seria feita a extensão do conceito. Não fica claro nos estudos nem em que consistiria essa expansão, nem de que maneira seria obtida. Quem talvez mais de aproxime disso seja Pahl (1997), ao propor a troca do modelo atual baseado na gratificação, que é insaciável, para um baseado na satisfação, acarretando a noção de um sucesso privatizado e

sugerindo um conceito baseado no equilíbrio, ligado à maior preocupação com a qualidade de vida e à maior flexibilização no trabalho. Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) também oferecem alguns caminhos, nessa direção da simplicidade e do equilíbrio, enquanto O'Neil (1993) sugere um processo de renovação com instruções precisas (retrospecto, aprendizado profundo via retiro, adequação da ação à visão interior), mas não muito convincentes, sobretudo porque ligadas a alterações no comportamento individual e, não, a transformações sistêmicas. De qualquer forma, o que constatamos é que faltam respostas mais claras quanto a esse problema ligado ao sentido do sucesso.

Partindo dessa lacuna, que torna nítidas as consequências de um sucesso associado a aspectos exclusivamente extrínsecos e evidencia a pouca habilidade demonstrada pelas pesquisas atuais em responder à demanda de mudanças nesse sentido, apresentaremos, no próximo item, a proposta de um estudo que descreve o sucesso como construção social, atentando para o contexto brasileiro e se aproximando dos estudos organizacionais por meio de sua vertente crítica, dentre outros motivos, por não apresentar como fim a melhoria do desempenho das empresas, mas incentivar a emancipação através da desnaturalização de fenômenos sociais, via adoção de uma perspectiva construcionista (ARENDR, 2003; ALVESSON e WILLMOT, 1992).

Acreditamos que este caminho seja capaz de trazer informações que, se não respondem a essa pergunta quanto à ampliação do conceito, lançam novas luzes sobre esse tema ao entendê-lo como um empreendimento humano, um fenômeno sociolinguístico como descrevem Spink e Medrado (2000) que é resultado de um conjunto de convenções particulares e práticas historicamente situadas (IBÁÑEZ, 1993), convenções e práticas estas que podem ser pesquisadas, compreendidas e descritas, conforme pretendemos fazer.

### **3.4 O sucesso como instituição: uma proposta de estudo a partir do construcionismo social**

A vasta literatura sobre as disfunções do sentido do sucesso, aliada à constatação da abordagem predominantemente funcionalista com que o tema tem sido investigado, e que até o presente momento não permitiu apontar caminhos que possibilitem novas configurações de

sentido para o termo, levam à proposta de que ele seja pesquisado de um ponto de vista interpretativista, entendendo a realidade como um processo simbólico, fruto de ações contínuas, e as práticas discursivas como meio privilegiado para a compreensão da produção de sentidos no cotidiano (BURRELL e MORGAN, 1979; SPINK e FREZZA, 2000). Isso tornaria possível desreificar o sentido que o termo assumiu. Ao compreendermos como ele foi construído, possibilita-se desatar o nó relativo a como ele pode ser reconstruído (nesse caso, ampliado), convidando à elaboração de visões menos limitadas a seu respeito.

Com esse intuito, convém compreender, antes de qualquer coisa, como esse sentido do sucesso, ligado a aspectos materiais e externos, *surgiu*. Para isso, propomos que o conceito seja visto como uma instituição. O que se argumenta aqui é que, diante de tantas possibilidades de sentido, ele assumiu uma única significação ou, pelo menos, uma definição predominante, e foi institucionalizado. Para defender essa ideia, recorreremos a Berger e Luckmann (1985), que ofereceram um ponto de partida para o construcionismo social ao afirmarem que a realidade é um empreendimento humano, ou seja, que fatos são produtos sociais.

Conforme acreditam, toda ação, seja social ou não, que é repetida com frequência, acaba se moldando num padrão e se torna um hábito. Hábitos economizam esforços, na medida em que estreitam opções. Eles precedem as instituições: a institucionalização acontece sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Qualquer uma dessas tipificações é, assim, uma instituição, e o sucesso seria um exemplo: bem-sucedida é a pessoa com posses, altas rendas e altos postos. Diante de infinitas possibilidades, seria esse o sentido do sucesso que foi institucionalizado, incentivando ou premiando aqueles que adotam uma postura de competição por ele, enquanto se constrange quem não o faz.

Nesse contexto, Berger e Luckmann (1985) descrevem que, ao adquirirem historicidade, as instituições tendem a se cristalizar e ganhar objetividade, sendo apresentadas como evidentes e inalteráveis, como se a realidade social, que é um fenômeno humano, fosse apreendida como coisa ou fato incontrolável da natureza. As instituições tornam-se então necessidade e destino, já que o mundo deixa de ser uma construção. Nesse caso, é como se o sucesso fosse *naturalmente* sinônimo de uma vida de posses, altas posições, bons salários e prestígio, quando esse sentido foi construído coletiva e interativamente e pode, portanto, ser reconstruído. Com isso, partem todos em busca de um determinado tipo de sucesso, ainda que

os resultados não cheguem e que essa busca traga perdas, desconsiderando-se a possibilidade de um sucesso particular, privado, diferente, único.

Nesse ponto, Borges e Spink (2009) oferecem contribuições. Segundo afirmam, da posição daqueles que produzem definições e noções sobre o mundo dependem diferentes pesos e formas de legitimidade na construção do conhecimento, nesse caso, o conhecimento sobre o sucesso. A definição do que ele veio a significar estaria comprometida, assim, com os saberes e vozes que contribuíram para essa elaboração. Numa direção próxima, Peci, Vieira e Clegg (2006) tentaram entender por que algumas tipificações compartilhadas estão mais presentes que outras. Para responder a questão, eles propõem que se incorpore, na análise dos processos de institucionalização, a questão do poder. Assim, a resposta para a pergunta sobre a insistência nesse sentido de sucesso, cujos efeitos já se conhecem, estaria na eficácia instrumental das tipificações: as práticas institucionalizadas seriam aquelas que funcionam, ou seja, que são necessárias e úteis ao exercício do poder. Embora não vá ser detalhada neste estudo por fugir de seu escopo, essa noção oferece uma perspectiva interessante, ao indicar que o sentido de sucesso que foi institucionalizado não é o único possível, mas talvez o que melhor se coaduna a interesses específicos.

Diante disso, Berger e Luckmann (1985) lançam luzes sobre a questão ao lembrar que esse modelo não é estático. Mesmo maciças, as instituições podem se modificar: processos de ressocialização e rupturas vindas do não familiar permitem a (re-)significação e a transformação social. Situações problemáticas também fariam com que se revissem hábitos, base das instituições. Afinal, eles são úteis porque nos ajudam a resolver problemas do dia a dia sem a necessidade de reflexão contínua, mas, à medida que não resolvem esses problemas ou criam outros, tendem a ser questionados e substituídos por hábitos mais adequados. Logo, toda sorte de complicações advindas desse modelo de sucesso que a literatura aponta poderia ser vista como um elemento a disparar essa dinâmica de mudanças, ou seja, o fato de o elevado preço do sucesso e sua natureza paradoxal estarem se tornando mais claros a cada dia, como aponta O'Neil (1993), pode vir a acelerar esse processo.

Como também afirma Gergen (1985), a despeito da estabilidade ou repetição de uma conduta, perspectivas podem ser abandonadas caso sua inteligibilidade seja questionada pela comunidade de interlocutores em que se insere. Aquino e Martins (2007), por exemplo, já sinalizam a existência de transformações na vida das pessoas que podem indicar uma procura

de novos sentidos para o termo. Eles descrevem o homem contemporâneo como um ser incomodado, exausto de consumir sem um sentido seu, levado pela mídia, pela moda e pelos outros para o material, mas acreditam que movimentos como o *slow food* mostram a busca de um tempo para si, novos hábitos e novas formas de consumo, ao substituir uma lógica que deixou o sujeito longe de sua liberdade, criação e desejo, apontando para um tempo a ser conquistado para se expressarem subjetividades. Pahl (1997), por sua vez, discute brevemente a aparente passagem da preocupação com fatores externos de sucesso para valores ligados a relações, emoção, bem-estar e ambientalismo, demonstrando que talvez estejamos num momento em que o sucesso começa a ser (re-)significado. O'Neil (1993) identifica, igualmente, tendências de mudanças, que conferem peso maior para aspectos intangíveis como uma vida equilibrada, atividades sociais, papéis familiares ricos e corpos saudáveis. Assim, uma pesquisa capaz de ver o sucesso como um empreendimento construído interativamente, e de entendê-lo como uma instituição que pode estar passando por transformações, estaria situada num contexto temporal bastante favorável.

Nesse ponto, o construcionismo social se mostra extremamente adequado, por ter como preocupação primeira definir como um enunciado é produzido de forma interativa para aparentar neutralidade, estabilidade e naturalidade (SCHWANDT, 2006). Essa perspectiva defende que o homem não descobre, mas constrói seus conhecimentos e saberes. Como descrevem Spink e Frezza (2000), ela difere do enfoque tradicional porque transfere o lócus da explicação dos processos de conhecimento internos à mente para a exterioridade dos processos da interação humana, investigando bases históricas e culturais das várias formas de construção do mundo. Isso implica a desfamiliarização de crenças arraigadas, como a dualidade sujeito/objeto, o idealismo, a concepção representacionista do conhecimento e a retórica da verdade. Não se trata de uma teoria, mas de uma alternativa para o processo de compreensão do conhecimento contra as distorções de uma ciência objetiva e pretensamente realista, por meio da prática de seus pressupostos epistemológicos (RUMBLESPIERGER, 2011). Mais que um referencial teórico, essa abordagem pode ser vista como um olhar crítico que ajuda a desreificar o mundo, permitindo perceber a cristalização de construções (BORGES e SPINK, 2009), exatamente aquilo de que precisamos numa pesquisa como esta.

Segundo Gergen (1985), a postura construcionista critica a observação como guia ou corretivo das descrições sobre o real, questionando como categorias teóricas podem derivar dela, se o processo de identificar atributos via observação se apoia nas categorias do próprio observador.



Dúvidas como essa trouxeram preocupações crescentes com as restrições sobre o entendimento engendradas pelas convenções linguísticas, além da conclusão de que a linguagem não é uma forma de representação, mas de efetiva ação sobre o mundo social.

Como exemplo especificamente relacionado ao tema da pesquisa, temos o estudo de Prado (2003), que analisou reportagens de capa da revista *Veja* para entender como a publicação construiu o tema do sucesso no mundo dos negócios, ao longo de trinta anos. Nela, o autor enfatiza o papel ativo da linguagem: a vitória não *representada*, mas *apresentada* não é uma constatação jornalística que simplesmente informa os leitores sobre o sucesso de empresários vencedores, mas uma construção que produz sentidos. Estes, por sua vez, funcionam como agenda temática de aprendizado, um verdadeiro instrumento de formação a influenciar valores e comportamentos. As opções feitas pelo veículo na construção de seu discurso, em detrimento de outras possíveis, materializam um manual de conduta e uma visão específica da sociedade e da política. Nesse caso, uma visão segundo a qual a vitória é o sucesso, baseado no dinheiro e na força, fundamentado em virtudes como a ousadia e a agressividade comercial de homens que sabem competir num capitalismo selvagem, flexível e globalizado.

Da mesma forma, o construcionismo admite a posição central que a linguagem ocupa, nos processos de objetivação que são a base da sociedade humana (SPINK e FREZZA, 2000), defendendo que as coisas não se estabelecem por si mesmas, a não ser mediante nossas categorias linguísticas conceituais e as convenções que estabelecemos via práticas discursivas (IBÁÑEZ, 1993). Em outras palavras, trata-se de uma teoria relacional do significado social, segundo a qual, o intercâmbio humano confere à linguagem a capacidade de significar (SCHWANDT, 2006).

Sobre esse aspecto, Lucht, Oliveira e Casali (2009) lembram a pluralidade e crescente relevância dos trabalhos a respeito do papel da linguagem nos estudos organizacionais, sinalizadas, por exemplo, pela falta de consenso quanto ao emprego e entendimento do termo *discurso*. Nesta pesquisa, adotamos a definição de Spink e Medrado (2000), segundo a qual o discurso se refere a regularidades linguísticas, ou seja, ao uso institucionalizado da linguagem. Já a noção de práticas discursivas, para os autores, remete aos momentos de (re-)significação, rupturas, produção de sentidos, isto é, aos momentos ativos do uso da linguagem, ou à linguagem em ação. Sendo a produção de sentidos, inclusive o do sucesso, um empreendimento coletivo e interativo, pelo qual as pessoas estabelecem os termos por meio

dos quais compreendem e lidam com as situações à sua volta, fica claro que não estamos falando de uma atividade cognitiva individual, mas de um fenômeno sociolinguístico, uma prática social e dialógica que implica a linguagem em uso. Logo, como afirmam os autores, entendê-la significa compreender as práticas discursivas cotidianas, assim como os repertórios por elas utilizados, aqui definidos como sistemas compostos por termos, lugares comuns e descrições gramaticais específicas usados recorrentemente para caracterizar algo (SPINK e GIMENES, 1994; SPINK e FREZZA, 2000).

Essas práticas discursivas, que são o foco central da análise da abordagem construcionista (SPINK e FREZZA, 2000), ou seu núcleo em termos metodológicos (RUMBLESBERGER, 2011), implicam escolhas, linguagens, contextos, enfim, várias produções sociais de que são expressão, apresentando-se como um meio privilegiado para a compreensão da produção de sentidos no cotidiano. Assim, elas se mostram capazes de oferecer caminhos teóricos e metodológicos para o entendimento de eventuais transformações no sentido do sucesso, até porque focam descontinuidades, polissemia e variações linguísticas, forçando a pesquisa social a assumir uma postura desnaturalizadora, ao buscar entender esses momentos de ruptura e mudanças no processo de produção de sentidos (SPINK e MEDRADO, 2000). É isso o que propõe a análise de repertórios de Spink (2000), que entendemos como próxima de uma análise de conteúdo, porém com uma postura menos positiva e maior ênfase na questão do contexto, visto que ela entende repertórios e práticas discursivas não como fatos dados, mas como construções sociais produzidas e interpretadas por sujeitos históricos.

Nesse ponto, retomamos as contribuições de Medrado (2000), ao lembrar a importância da mídia na construção e circulação de repertórios na sociedade atual. Ela é capaz de dar visibilidade a fenômenos sociais e de construir novas dinâmicas interacionais. Contemporaneamente, assumiu papel central no processo de construção e circulação de repertórios, sobretudo devido à sua afluência de público e sua consequente influência sobre o dia a dia das pessoas. Introduziu transformações substanciais nas práticas discursivas cotidianas, ou seja, na forma como as pessoas produzem sentidos sobre fenômenos sociais e se posicionam. Uma vez que, conforme aponta o autor, seu papel não está apenas na circulação de repertórios, mas sobretudo na ampliação dos repertórios disponíveis às pessoas em seu cotidiano, permitindo que se desfamiliarizem progressivamente de alguns sentidos e que, assim, possam construir outros, a mídia se mostra como objeto potencial de pesquisa para estudos que busquem compreender a formação e a transformação de sentidos, como é o

caso deste trabalho. Corroborando a questão, Spink (2000, p. 138) fala de grandes jornais diários, por exemplo, como “[...] ótimas vitrines para as idas e vindas dos sentidos”, e Spink e Medrado (2000) reforçam a relevância de uma pesquisa como aquela que aqui propomos, ao lembrarem que esse potencial transformador da mídia, presente não apenas na circulação de conteúdos simbólicos, mas na sua capacidade de reestruturar espaços de interação e propiciar novas configurações de sentidos, ainda é subestimado, pouco estudado e merece mais atenção.

Além disso, Thompson (2011 a/b) descreve a mídia como essencial para a formulação e reformulação da organização social do poder simbólico no mundo de hoje, uma vez que são essas organizações as responsáveis por produzir e divulgar formas simbólicas no contexto social. Para o autor, os meios de comunicação também estão inextricavelmente ligados aos modos de ação e interação que os indivíduos criam e dos quais participam ao utilizá-los. Por tudo isso, ele advoga para a mídia papel central na teoria social e em qualquer explicação ligada tanto à constituição simbólica do mundo social, quanto ao entrelaçamento do significado e do poder, no fluir cotidiano da vida em sociedade. Na mesma direção, Adoni e Maine (1984) comentam sobre a contribuição midiática para formas predominantes de interpretação, e Lucht, Oliveira e Casali (2009) falam de textos como expressões linguísticas que armazenam instituições. Definidos como qualquer tipo de expressão simbólica que requeira um meio físico e seja passível de estocagem permanente (PHILLIPS, LAWRENCE e HARDY, 2004), é por meio deles que o processo de legitimação é construído, já que via linguagem/textos as instituições, com suas práticas e ações, são perpetuadas. Logo, é também por meio da análise de textos que alcançaremos a instituição *sucesso*.

Aqui, vale a pena retomar as observações de Benetti (2007) sobre o jornalismo como campo de construção de sentidos. Dialógico, polifônico, opaco e feito conforme regras e rotinas específicas, o gênero jornalístico é elaborado com base num acordo tácito, construído ao longo de pelo menos quatro séculos, entre quem escreve e quem lê. Esse acordo inclui o que pode e o que não pode ser dito, o tipo de informação que deve ser entregue, o lugar do leitor. Está fundamentado na noção de que se trata de um discurso comprometido com a verdade, amparando-se, assim, em algumas ilusões, dentre as quais, encontramos as seguintes: o jornalismo retrata a realidade como ela é; tudo o que é do interesse público é assim tratado pelo jornalismo; ouvem-se sempre as melhores fontes; as fontes oficiais costumam ser as mais confiáveis; os melhores especialistas são os que falam na mídia; o compromisso com a verdade não se submete a nenhum outro interesse; todos que têm algo a dizer têm espaço no

jornalismo sério. Apresentando-se como objetivo, o jornalismo se posiciona, dessa forma, como autorizado a retratar a realidade, mas a linguagem nada tem de neutra ou ingênua; pelo contrário, ela é um poderoso eixo de legitimação da autoridade. “Se o jornalismo compreende a si mesmo como uma voz capacitada para narrar o cotidiano e inscreve essa autoridade no contrato com o leitor, temos um campo fértil à usurpação de poder, numa relação que é assimétrica desde a raiz” (BENETTI, 2007, p. 39).

Como ressalta a autora, o texto jornalístico é uma construção social, e a objetividade é apenas o guia que norteia a ética profissional. No entanto, não é exatamente uma escolha do leitor acreditar ou não que o jornalista narre a realidade, porque abandonar essa crença significa abrir mão de uma voz estruturadora do real, que determina o que importa saber sobre o que acontece no mundo, estabelece critérios de relevância e parâmetros de normalidade. Assim, intensificam-se a força desse tipo de gênero no processo de construção de sentidos e a relevância de uma pesquisa que trabalhe a questão dos sentidos em produtos midiáticos, particularmente os jornalísticos.

Diante de tudo isso, ou seja, da falta de respostas quanto à necessidade de mudanças no sentido do sucesso, de uma tradição funcionalista de pesquisa que se mostrou inabilitada para atender essa demanda, e do papel essencial que a mídia – especificamente falando, que o jornalismo – desempenha na configuração da vida contemporânea, propomos um estudo que se guie pela seguinte pergunta:

#### 3.4.1 Problema de pesquisa

Que sentidos a revista Exame atribui ao sucesso e por meio de que repertórios eles são produzidos?

Como objetivos específicos, assumimos:

1. descrever os repertórios linguísticos da publicação ao tratar do assunto;
2. analisar o modo como esses repertórios se articulam no processo de construção dos sentidos do sucesso;

### 3. identificar possíveis sinais de mudanças nesses sentidos.

Nesse ponto, e ainda imersos numa atmosfera de prováveis transformações por que a instituição *sucesso* estaria passando, retomamos o que explicam Spink e Gimenes (1994) sobre a questão do tempo: a produção de sentidos articula o contexto cultural e o social, estabelecendo interfaces entre os vários tempos da circulação de ideias na sociedade, ao entrelaçar passado, presente e futuro no momento do diálogo (CUNLIFFE, 2008). A análise da construção do sentido do sucesso via estudo da mídia não só traz, nesse contexto, uma perspectiva passada de como isso tem ocorrido, como também remete a uma visão apontada para o futuro, constituindo um espaço de possibilidades: ao reconhecer que se trata de um empreendimento humano, ela evita que sentidos, quaisquer que sejam eles, tornem-se únicos e se cristalizem.

De acordo com Tonelli (2000), sendo o discurso visto como prática, as possibilidades de transformação estão em perceber como os sentidos são construídos pelas pessoas, de modo a permitir que a conversação continue fluindo e que expressões críticas impeçam a naturalização de estruturas sociais. No contexto de um mundo fundamentado na cultura do *management*, compartilhado e tomado como certo (DEEKS, 1993), uma pesquisa como esta pode abrir, assim, a possibilidade de que versões inéditas do sucesso sejam elaboradas – o que seria, em última análise, seu objetivo final, ao procurar lançar luzes na compreensão do que significa o conceito, como esse sentido foi construído e como pode, portanto, ser reconstruído. É como afirma Gergen (1985): descrições e explicações do mundo constituem uma forma de ação social, originando vários padrões, suportando alguns e excluindo outros. Se alterar descrições e explicações é ameaçar algumas ações e convidar a outras, aqui buscamos questionar o sucesso ligado exclusivamente a aspectos materiais e externos, abrindo espaço para que interpretações alternativas se estabeleçam.

Nesse contexto, acreditamos que é viável se afastar, até certo ponto, de crenças pessoais ou pré-concepções do investigador, mas é impossível anular sua subjetividade. Como sustentam Spink e Gimenes (1994), conhecer é dar sentido ao mundo, o que implica se posicionar numa rede de relações. Fazer pesquisa é fazer política e, em última instância, seria ingenuidade negar que há intenções emancipatórias nos esforços aqui empreendidos, aproveitando-nos da possibilidade que o construcionismo enseja de denunciar os efeitos de poder das atuais ortodoxias (IBÁÑEZ, 1993). Essa abordagem se inicia com uma dúvida radical sobre o

mundo que é tomado como certo, agindo como uma forma de crítica social (GERGEN, 1985), e é exatamente isso o que estamos nos propondo a fazer, nesta pesquisa. Para tanto, analisamos materiais retirados da revista Exame em edições de um período de quase trinta anos conforme descrito minuciosamente no próximo capítulo.

#### 4 A PESQUISA: DETALHES DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Como lembram Spink e Lima (2000), para o construcionismo, o rigor da pesquisa reside na possibilidade de explicitar os passos da análise e interpretação possibilitando, em vez de replicabilidade, generabilidade e fidedignidade, propiciar o diálogo, permitindo concordâncias ou discordâncias frutíferas. A objetividade de um estudo seria, assim, (re-)significada em termos de visibilidade. Tendo isso em mente, na presente seção, apresentamos as principais decisões metodológicas tomadas ao longo da análise de dados. Nosso intuito foi esclarecer o passo a passo da pesquisa, descrevendo o percurso percorrido até que chegássemos aos resultados. Isso inclui a revista que inicialmente pensamos em pesquisar, a opção por outra publicação, suas características e o intervalo de tempo determinado para a coleta de dados, além das seções do veículo que seriam examinadas. Cada uma dessas escolhas encontra-se pormenorizada e justificada, a seguir.

Sobre a publicação escolhida para o estudo, a *Você SA* foi aquela que, inicialmente, mostrou maior potencial como fonte de dados para esta pesquisa, sobretudo por seu foco e conteúdo. Contando com uma tiragem de cento e sessenta e seis mil exemplares e uma média de seiscentos e sete mil leitores (ABRIL, 2011 b), sendo 78% deles assinantes, a revista se descreve como a primeira e única totalmente dedicada a ajudar os executivos brasileiros a cuidar de sua empregabilidade, sendo esta entendida como aquilo que lhes dá o direito de escolher seu próximo passo na carreira. É hoje o veículo de maior circulação sobre o tema administração pessoal no Brasil (IVC, 2010), é o de periodicidade mensal mais admirado do País, segundo o jornal *Meio & Mensagem*, e publica anualmente o guia com as cento e cinquenta Melhores Empresas para Você Trabalhar. Apresenta-se como a revista que ajuda seus leitores a “[...] fazer as melhores escolhas num mundo que se move rápido demais, é confuso demais e é exigente demais”. Em seu credo, reforça a confiança em pessoas interessadas em aprender coisas novas o tempo inteiro; na capacidade de ser útil para quem quer crescer na carreira e melhorar suas finanças; no poder transformador da parceria entre revista e leitores; naquilo que é novo e rompe paradigmas; no sentimento de urgência como atitude imperiosa “[...] nestes dias de intensa competição no mundo dos negócios” (Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/quem-somos.shtml>>. Acesso em: 9 abr. 2010).

Com base nos temas que aborda, podemos dizer que seu público é formado por indivíduos preocupados com a carreira e o desenvolvimento pessoal: as reportagens se voltam à pessoa

física e ao profissional. Em vez de estratégias de negócios, fala-se em estratégias de carreira, e temas ligados ao cotidiano de trabalho são constantes, como tendências, cursos, dicas e orientações para o sucesso no mundo corporativo. Seu alcance confirmou sua relevância e seu conteúdo correspondia, dessa forma, ao que buscávamos.

No entanto, a edição inaugural da *Você SA* data de dezesseis de abril de 1998. Assim, ainda que se estendesse do primeiro ao mais recente número, a pesquisa cobriria um período de apenas doze anos, aproximadamente. Nesse contexto, considerando a abordagem construcionista pela qual optamos, convém lembrar os muitos tempos da circulação das ideias na sociedade: o tempo longo, que marca os conteúdos culturais definidos ao longo da história da civilização; o tempo vivido, das linguagens sociais aprendidas pelos processos de socialização; e o tempo curto, marcado pelos processos dialógicos de interação (SPINK e GIMENES, 2000; SPINK e MEDRADO, 2000). Conforme afirmam Spink e Freeza (2000), só fica claro que critérios e conceitos usados para explicar e escolher opções são construções humanas no tempo longo, que torna possível examinar essas questões como algo construído e historicamente localizado. Desse modo, acreditamos que o ideal seria cobrir um espaço temporal mais amplo, pois apenas doze anos nos pareceram insuficientes para possibilitar um estudo como este, impedindo também uma identificação mais clara das mudanças, nuances ou tendências nos repertórios linguísticos associados ao sucesso, relacionadas ao contexto cultural, econômico e social correspondente.

Nesse ponto, a própria origem da *Você SA* apontou para uma solução. Como descreveram Wood Jr. e Paula (2002) no relatório da pesquisa em que entrevistaram a editora-chefe do veículo, ele surgiu como uma extensão da *Exame*. Quando esta tratava de carreira, trajetória profissional e qualificação, tinha as vendas em banca aumentadas, sinalizando grande interesse do público pelo tema. Três ou quatro matérias de capa foram lançadas sobre o assunto, uma delas intitulada *Você SA*, que se esgotou nas bancas e deu origem à nova publicação. Desde então, ela obteve excelentes resultados em termos de vendas e assinaturas. Estava aí, na raiz da *Você SA*, a resposta que correspondia às nossas expectativas. Os motivos estão descritos a seguir.

A marca *Exame* – ou, mais precisamente, *Negócios em Exame* – nasceu em julho de 1967, como um encarte das revistas técnicas da editora Abril (*Máquinas e Metais*, *Transporte Moderno* etc.). Ela tinha como origem, segundo Wood Jr. e Paula (2002), o núcleo de



economia e negócios da redação da Veja. Em 1971, tornou-se uma publicação separada e, quatro anos depois, comprou a revista Expansão, incorporando algumas de suas características editoriais, como a veiculação de casos e a reprodução de artigos da *Harvard Business Review* (HBR). Nesse momento, transformou-se na publicação âncora da AbrilTec, responsável por periódicos técnicos. Em seguida, ela retornou para a editora Abril, constituindo o Grupo Exame, uma unidade de negócios que passou a reunir diversas publicações. Já nos anos setenta, Exame aparecia como uma das grandes revistas de economia e negócios do País, ao lado de Banas e Conjuntura Econômica (DONADONE, 2000).

Na década de oitenta, período em que a imprensa brasileira de negócios se consolidou, Exame se tornou a principal revista especializada na área e praticamente a única desse tipo, tendo como concorrente mais próximo a Gazeta Mercantil, porém com um foco diferente (enquanto a Gazeta fornecia dados confiáveis para o mercado financeiro, Exame trazia análises de como as mudanças econômicas afetariam a indústria, divulgando também novidades tecnológicas e organizacionais para enfrentar a crise). Com esse perfil, ela atingiu leitores que estavam na gerência e direção das empresas, além de profissionais liberais, apresentando-se como uma forma de atualização com as ideias correntes no mercado gerencial e empresarial: era um agente difusor de novidades. Foi assim que a revista surgiu como principal veículo da imprensa de negócios brasileira (DONADONE, 2000).

Desde então, além da Você SA a revista já originou publicações como Exame VIP e Info Exame. Atualmente, sob a marca Exame estão o *site* Exame, fonte *on line* sobre os negócios no País, as revistas Exame e Exame PME, esta última focada em pequenas e médias empresas, além do anuário Melhores e Maiores, um *ranking* financeiro das grandes companhias do Brasil. De periodicidade quinzenal desde maio de 1976, a revista tem hoje uma circulação de cento e cinquenta e sete mil exemplares, sendo aproximadamente cento e vinte e um mil assinaturas. No total, atinge cerca de setecentos e vinte mil leitores (ABRIL, 2011 a), e “[...] sua missão é levar à comunidade de negócios informação e análises aprofundadas sobre temas como estratégia, marketing, gestão, consumo, finanças, recursos humanos e tecnologia” (Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/sobre/>>. Acesso em: 2 nov. 2011). Exame é lida por 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil e, pelo décimo primeiro ano consecutivo, foi reconhecida como a melhor revista de negócios na pesquisa dos veículos mais admirados realizada pelo Grupo Troiano de *Branding* (ABRIL, 2011 a). Tudo isso, junto à participação de mercado (sua circulação é duas vezes

maior que a do primeiro concorrente), comprova que se trata de uma publicação de grande relevância para o universo de que estamos tratando.

Segundo Wood Jr. e Paula (2002), a *Exame* se dirige a empresários e empreendedores que investem capital em atividades produtivas, executivos de vários níveis, sobretudo o alto escalão e a média gerência, e profissionais que giram em torno do mundo dos negócios, como consultores, professores e pessoal da área de publicidade. 61% de seu público são homens e 39%, mulheres; 84% dos leitores pertencem à classe AB e, na faixa entre trinta e quarenta e nove anos, estão 47% deles (ABRIL, 2011 a). Embora se dirija ao mundo corporativo, ela não é feita por especialistas na área de administração, mas por jornalistas que não têm como objetivo trazer um foco mais técnico ou científico das questões ligadas ao *management*. Como afirmou o diretor superintendente do grupo *Exame*, em entrevista para os autores: “[...] não fazemos ciência, fazemos jornalismo” (WOOD JR e PAULA, 2002, p. 127). Detalhes da linha editorial da revista serão discutidos mais à frente; por ora, basta dizer que se trata de uma publicação focada no mercado, entendendo-se por isso que ela foca o leitor e busca apresentar a ele, agradavelmente, temas que lhe são úteis (CIVITA, 1995; NOGUEIRA, 1997b). A publicação tem um projeto gráfico leve, com muitas ilustrações, fotos e caixas explicativas, e usa linguagem informal, numa evidente tentativa de aproximação com o público.

Atualmente, a revista apresenta sete seções. São elas: *Primeiro lugar*, cujo assunto são acontecimentos da economia e dos negócios nacionais e internacionais, com entrevistas, notas e minireportagens; *Só no Brasil*, em que matérias de economia e política falam de especificidades do País; *Grandes números*, em que é feito um diagnóstico da economia, com estatísticas que buscam facilitar a tomada de decisões; *Gestão e ideias*, que se propõe a ser uma bússola de finanças pessoais, com soluções para o investidor e informações que vão de aplicações financeiras, aposentadoria, seguros e imposto de renda, passando por patrimônio até planejamento sucessório; *Vida real*, em que o colunista J. R. Guzzo aborda temas políticos e econômicos; *Seu Dinheiro*, seção que traz ideias sobre gestão, novas tendências e soluções para desafios rotineiros do mundo corporativo e, por fim, *Volta ao Mundo*, na qual é apresentado um panorama do que acontece internacionalmente (ABRIL, 2011 a).

Todos esses dados explicam o porquê da escolha da publicação para a pesquisa. Além de sua importância e conteúdo, seu tempo de vida não traz as restrições anteriormente comentadas, a respeito da *Você SA*, num estudo sobre sentidos que se propõe construcionista. Com relação a

esse aspecto, definimos como período da pesquisa o intervalo entre 1971 e 1998. O primeiro ano, 1971, marca a independência de Exame, que, em março, deixou de ser um encarte para assumir vida própria. No último, 1998, nasceu, da área da revista sobre vida executiva, e como resposta à enorme repercussão que matérias sobre esse assunto tinham, a Você SA, no mês de abril. Enquanto a Exame continuou tratando desse assunto, dentre vários outros, a nova publicação se dedicava exclusivamente a ele. Acreditando que o ganho de relevância e o destaque que o tema *vida executiva* vivenciou já se mostravam como um provável sinal de mudanças no sentido do sucesso, confiamos que esses vinte e oito anos poderiam evidenciar algumas das transformações que culminaram com esse lançamento editorial.

Localizamos então, em seis diferentes bibliotecas de Belo Horizonte e São Paulo, todas as edições da revista desde janeiro de 1971 até dezembro de 1998. Nenhum número publicado nesse período ficou de fora do estudo. Buscando a homogeneidade no *corpus* aconselhada por Bauer e Aarts (2008), excluímos da análise apenas edições especiais (como, por exemplo, o anuário *Brasil em Exame*, que traz dados estritamente econômicos sobre diversos setores, ou edições-brinde, que consistiram essencialmente na publicação de alguns livros, como a de 25 de dezembro de 1985, que trouxe o texto integral de *Planejamento Descomplicado*, do autor Richard S. Sloma). Ao final, chegamos a um total de 634 (seiscentas e trinta e quatro) edições. Todas elas foram consultadas. Não houve exemplares não localizados ou não considerados, nem foram alvo de nossa atenção apenas os índices, mas a totalidade das revistas: cada matéria, cada propaganda, cada detalhe. Nossa intenção era ter uma visão geral de cada edição atentando, inclusive, para minúcias de relevância aparentemente menor, como a apresentação gráfica da publicação ou seus anúncios, mostrando quem a patrocina.

Nesse esforço, tiramos fotos de todas as capas e cópias de todos os editoriais e reportagens relacionadas ao assunto sucesso. Além disso, construímos uma tabela em que registramos os dados bibliográficos de cada edição, o título e o subtítulo da matéria de capa de cada revista, a imagem que essa capa trazia, em qual biblioteca cada número foi localizado, quais eram as seções do índice e as propagandas presentes nas publicações. Uma coluna foi separada para fazermos anotações gerais sobre aspectos que chamassem nossa atenção durante a leitura, desde trechos que gostaríamos de incluir na análise, para ilustrar alguns pontos a serem discutidos, até os títulos de cada editorial. Devido à quantidade de dados, essa tabela acabou gerando um arquivo de mais de duzentas páginas. Por esse motivo, o Apêndice B traz apenas um recorte dela, com as informações de alguns números dos anos de 1971, 1981 e 1991, para

facilitar o entendimento dos nossos passos durante o processo de interpretação, por meio da visualização de exemplos.

A análise começou pelo exame de todos editoriais, por consistirem no principal espaço de que a revista dispõe para se comunicar direta e ativamente com seu público. Neles, além de, em geral, detalhar matérias da presente edição, salientando aquelas às quais confere maior relevância, a publicação explicita seu contrato com o leitor, as linhas mestras de sua atuação, os valores e as crenças que dirigem a seleção das pautas, assim como a forma como serão abordadas. Ao fazê-lo, provavelmente daria indícios do sentido do sucesso que está por trás de todas essas escolhas. Essa análise envolveu um total de 595 (quinhentos e noventa e cinco) textos porque, das seiscentas e trinta e quatro edições consultadas, algumas não contavam com editorial, como é o caso dos exemplares publicados entre 1972 e 1974, por exemplo.

Em seguida, separamos todas as reportagens previamente selecionadas em dois grupos: um incluía as do miolo da revista, enquanto o outro englobava as matérias de capa. Analisar as matérias de ambos não se mostrou uma tarefa exequível, dado o grande volume de informação envolvido: tínhamos em mãos, nesse ponto, 27 (vinte e sete) reportagens de capa, totalizando 515 (quinhentas e quinze) páginas, e 117 (cento e dezessete) de miolo, em mais 372 (trezentas e setenta e duas) páginas. No total eram, portanto, mais de 800 (oitocentas) páginas de textos.

Procurando por um recorte que viabilizasse a pesquisa, nossa intenção inicial era focar as matérias de capa, pelo destaque que têm em comparação com as demais. Imaginamos que a elas é atribuída importância especial, dado o espaço que ocupam e a ênfase que ganham em termos de visibilidade. No entanto, um exame prévio do material nos mostrou que, quanto ao tema da pesquisa, as reportagens do miolo da Exame pareciam mais ricas do que as de capa: abordavam o perfil do bem-sucedido, passos para uma trajetória vitoriosa, resultados do sucesso e problemas envolvidos na batalha por ele dentre outros assuntos. Diante disso, optamos por dedicar nossa atenção apenas às matérias do miolo da publicação ligadas diretamente ao sucesso, a fim de propiciar uma análise mais densa e interessante do tema.

Para chegar até elas, primeiro separamos aquelas que, pelo título e subtítulo, se relacionavam à cultura do *management*, falando tanto do gerencialismo, quanto da cultura do empreendedorismo e do culto da excelência. Afinal, essa seleção inicial deveria envolver textos que tratavam do conceito de sucesso, e foi o que aconteceu. Artigos que focavam

diretamente esse assunto também foram, obviamente, incluídos. Nesse ponto, tínhamos 117 (cento e dezessete) reportagens, com temas tão distintos quanto os traços do executivo ideal, mudanças no mundo do trabalho, a importância do fracasso, conflitos entre carreira e família, *stress*, a valorização do jovem profissional e a imagem do empresário, por exemplo.

A partir daí, uma leitura prévia do material nos ajudou a identificar os textos que se ligavam especificamente ao tópico do trabalho. Separamos, então, os que faziam referência direta a ele, utilizando termos como *sucesso*, *êxito*, *fracasso*, *vencedor*, *perdedor*, *fracassado*, *vitória*, *vitorioso*, *bem-sucedido* ou *bem-sucedida*, sempre com relação a pessoas, não a empresas, pois era esse nosso foco de estudo. Com isso, o *corpus* da pesquisa foi reduzido para 58 (cinquenta e oito) matérias, totalizando 178 (cento e setenta e oito) páginas, que foram então examinadas tendo em vista os repertórios associados ao sucesso, em busca de uma melhor compreensão do processo de construção do seu sentido.

Por fim, nos debruçamos sobre as capas de todas as edições, acreditando que elas também tinham algo a dizer. Afinal, essa parte nobre da revista possibilita analisar o sucesso de outra perspectiva, qual seja, a da imagem. Em outras palavras, permite identificar quais são a figura e a aparência do sucesso, um ponto que originalmente não estava nos objetivos da pesquisa mas que, com a leitura das reportagens, foi ganhando relevância.

Os números relativos à nossa base de dados e às partes da publicação que efetivamente foram analisadas podem ser vistos na Tabela 1, que busca facilitar o entendimento do processo de interpretação de dados, ao resumir as principais decisões relativas a ele.

Tabela 1 – Base de dados e material analisado na pesquisa

<b>Item</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Núm. Páginas</b>
Edições mapeadas de jan 1971 a dez 1998, já excluídas ed. especiais	634	-
Reportagens de capa inicialmente selecionadas	27	515
Reportagens de miolo inicialmente selecionadas	117	372
<b>Reportagens de miolo efetivamente analisadas</b>	<b>58</b>	<b>178</b>
<b>Editoriais analisados</b>	<b>595 (todos)</b>	<b>595</b>
<b>Capas analisadas</b>	<b>634 (todas)</b>	-

Fonte – Elaborada pela autora da tese.

Já tendo esclarecido as etapas e decisões de análise mais importantes, partimos agora para a análise e discussão dos dados propriamente ditos.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: O SUCESSO NO BRASIL

Admitimos que não existe apenas uma verdade interpretativa, entendendo que o processo de interpretar é também um ato de produção de sentidos (DENZIN e LINCOLN, 2006; SPINK e LIMA, 2000). Diante disso, nesta seção, procuramos descrever detalhadamente a dinâmica da análise dos editoriais, das reportagens e capas da revista. Ao fazê-lo, incluímos vários trechos do material de onde tiramos impressões e conclusões para a pesquisa. Nosso intuito foi permitir ao leitor dividir conosco o caminho dessa construção: somente conhecendo a partir do que chegamos aos resultados é que se torna possível dialogar sobre eles.

Além de apresentar esses resultados, no presente capítulo também os discutimos à luz dos autores anteriormente mencionados, em especial, quanto às suas raízes e repercussões para as pessoas.

### 5.1 Os editoriais

A primeira fase da análise de dados envolveu, como já foi dito, o exame dos editoriais de todas as edições da revista (daquelas que tinham editorial), no intervalo de tempo considerado. Uma lista com os títulos de cada um encontra-se no Apêndice C.

A leitura e a análise desse material mostraram diferenças que apontavam para três grandes grupos de textos, cujos conteúdos se distinguiam consideravelmente. No primeiro deles, os editoriais chamavam a atenção para as matérias que aquela edição trazia; no segundo, eles mostravam informações sobre a revista e seu posicionamento diante de questões políticas e econômicas que afetavam o país; no último, destacavam-se os personagens que faziam a Exame.

Com base nisso, para realizar a análise do *corpus*, definimos quatro grandes categorias: *Promoção*, *Legitimação*, *Personalização* e *Referências ao sucesso*, esta última criada para comportar aqueles trechos em que alguma menção era feita diretamente ao tema da pesquisa. A explicação quanto ao que encontramos em cada uma delas se encontra a seguir.

### 5.1.1 *Promoção*

A primeira categoria, chamada de *Promoção*, incluiu as partes dos textos referentes às reportagens contidas em cada edição. Nelas, o foco estava claramente nas notícias. O objetivo parecia o de promover a revista, daí o nome escolhido para a categoria. Os editoriais eram uma espécie de convite para que o leitor lesse a Exame, dando alguns detalhes de seu conteúdo e chamando a atenção para os artigos que poderiam, talvez, despertar mais interesse. Pouca ou nenhuma ênfase era dada aos jornalistas que os escreviam; no máximo, seus nomes eram citados. A perspectiva adotada era, geralmente, micro, e dizia respeito a classes profissionais específicas, estratégias particulares de determinadas empresas ou certos setores da economia dentre outros. Algumas ilustrações de trechos que se enquadram nessas características encontram-se no Apêndice D, assim como nos exemplos que se seguem.

Esqueça tudo o que você sabe a respeito de gerentes de banco e sua especial capacidade de negar empréstimos. Alguns estabelecimentos paulistas estão usando o marketing financeiro e com êle transformaram o gerente tradicional num admirável homem nôvo. Sorridente e quase feliz por conseguir clientes a quem vender dinheiro. Na página 33, Glauco de Carvalho conta os motivos dessa transformação (O NÔVO..., 1971).

No momento em que a Mc Donald's, a maior cadeia de lanchonetes do mundo, chega a São Paulo, achamos que seria interessante confrontar o know how operacional que a tornou famosa com os métodos talvez pouco convencionais, mas nem por isso menos bem-sucedidos, do Grupo Sérgio, que implantou, em larga escala, o sistema da pizza-rodízio (VELLOSO, 1981 a).

Em reportagem de capa publicada no início de fevereiro, Exame afirmava que “se os preços ajudarem, a agricultura pode salvar a balança comercial”. Felizmente para a economia brasileira, a previsão está se confirmando, graças sobretudo à contribuição do café. Agora, Exame volta a discutir a contribuição da agricultura, só que de outro ângulo. Com os lucros obtidos com a comercialização de suas safras, os agricultores de certa forma se transformaram também numa espécie de tábua da salvação da indústria de bens de consumo. Esse novo papel da agricultura está retratado na reportagem que começa na página 20 (VELLOSO, 1977 a)

Atentando para os temas tratados nos artigos e, portanto, nesses editoriais da publicação, é possível notar que a cultura do *management* se mostra presente de várias maneiras. Todos os três fenômenos ligados a ela (gerencialismo, culto da excelência e cultura do empreendedorismo), comentados no início da pesquisa, foram identificados nos textos. O primeiro se encontra estampado em trechos como aqueles, por exemplo, em que Exame elogia

a adoção de técnicas de gestão em esferas distintas da empresarial, como o setor público, o esporte, a educação ou mesmo escolas de samba.

Numa época em que frequentemente se discute o problema das relações Estado/empresas privadas, a experiência analisada pelo editor-assistente Marcelo Bairão na reportagem na página 45 parece particularmente interessante. Ela mostra como uma empresa pública (no caso a prefeitura da cidade de Rio Claro, no interior de São Paulo) está empregando, com êxito, técnicas de gestão típicas do setor privado. Uma prova de que a convivência do setor público com o privado pode ser não só pacífica como mutuamente benéfica (VELLOSO, 1977 b).

As seções esportivas dos jornais brasileiros dedicaram boa parte de seu espaço, nos últimos tempos, à produção de elogios ao papel da Parmalat no renascimento do até recentemente semimorto time do Palmeiras. Havia ali, segundo a opinião geral, uma lição: uma administração séria e moderna melhora extraordinariamente a situação até para quem calça chuteiras (LIÇÃO..., 1994).

A educação é a única indústria que se orgulha de aumentar custos. Os demais setores da economia tentam baixar suas despesas todos os dias. (...) É. No que diz respeito à educação, talvez seja a hora de voltarmos todos para a sala de aula. A começar pelos donos de escola (NOGUEIRA, 1998 a).

Agitação também é o que promete o Carnaval deste ano, que contagiou a sucursal carioca da revista, responsável pela reportagem de capa desta edição. Sob a coordenação do salgueirense Octavio Costa (que há dez anos não festeja uma vitória de sua escola na avenida), os repórteres Elaine Machado e Salvador Baruja esquadriharam os negócios do Carnaval, para mostrar que as escolas de samba, agora adotando técnicas empresariais, estão começando a trilhar o caminho do lucro (FALCÃO, 1986 a).

Em conformidade com a literatura consultada, o culto da excelência é também presença frequente nos editoriais, reforçando a ideia de que não é mais possível, hoje, ser excelente, porque isso passou a consistir num estado temporário; o risco de ser superado está sempre à espreita e, se o indivíduo não é um quebrador diário de recordes, ele é um João-ninguém, um morto-vivo, sem identidade, autoimagem e reconhecimento. O mesmo acontece no âmbito das organizações: de valor, a excelência passou a condição de sobrevivência de pessoas e empresas (FREITAS, 2000). E se o sucesso não está no caminhar, mas no ponto de chegada, havendo sempre novos destinos a alcançar, ele se torna fonte de *status* e também de *stress* (HUBER, 1987).

Confessamos. Somos paranóicos. Somos paranóicos porque acreditamos, como o empresário americano Andy Grove<sup>5</sup>, que só os paranóicos sobrevivem. Tudo bem, você aí pode estar pensando. Pungente confissão. E o que eu tenho a ver com isso?

---

<sup>5</sup> Andy Grove foi um dos primeiros empregados da Intel, onde ocupou cargos de liderança como o de *CEO*. Episódio narrado em matéria da *Exame* (v. 31, n. 3, p. 21, 28 jan. 1998) demonstra bem o estilo do executivo, com frequência elogiado pela revista: “Na educação de suas filhas, Grove também valorizou a disciplina. Ele sempre procurou levar as meninas nas viagens a negócios. Mas elas tinham de escrever relatórios sobre os países que visitavam. Por esse trabalho, Grove pagava a cada uma 5 centavos de dólar por página.”



Tudo. Porque você é o motivo da nossa paranóia. Só sendo paranóicos na obsessão em fazer uma revista à altura de você que nos lê é que vamos convencê-lo a ler a nossa próxima edição, e depois a próxima, e depois a próxima. A glória e a miséria do jornalismo se sintetizam no seguinte: é um vestibular a cada edição. Conquistas pretéritas não garantem leitura futura (NOGUEIRA, 1997 g).

Favorito é um cavalo. Quem o comanda é Thereza Tourinho [...]. Quando Thereza e Favorito enfrentam obstáculos, eles de alguma forma estão reproduzindo o dia-a-dia de todos nós no mundo corporativo. Dificuldades a todo instante, estratégias para vencê-las, novos desafios que surgem tão logo superados os velhos, triunfos aqui, derrotas ali. Eis uma frase exemplar de Thereza: “Se você acabou de vencer um obstáculo, não pode ficar tranquilo, já tem que estar pensando no próximo” (NOGUEIRA, 1997 h).

Uma das frases prediletas de Ricardo é a seguinte: “Minha melhor matéria é a próxima.” Isso dá bem uma idéia do denodo, da dedicação, da perene inquietação profissional de Ricardo (NOGUEIRA, 1995 d).

Algumas realizações em 1996: nossa circulação média aumentou [...]. Celebramos [...] uma parceria promissora com aquela que talvez seja a melhor revista do mundo, a inglesa *The Economist*. Ganhamos, apenas no final do ano, três prêmios de excelência jornalística [...]. Hora de descansar, não é? Não, não e não. Retomando a conversa inicial: o que há de mais fascinante em relação ao sucesso é que ele não tem o menor respeito pelo passado. Troféus pretéritos você pendura na parede e ponto. Ou você busca novos troféus ou você está frito (NOGUEIRA, 1997 i).

Berê sabe que a maneira de fotografar está sempre em perpétua mutação. Fotos que eram esplêndidas ontem podem ser obsoletas hoje (e podem também voltar a parecer magníficas amanhã). Um bom editor de fotografia deve necessariamente ser assaltado pela angústia de que pode estar perdendo o passo. (Sem essa angústia, ele certamente o perderá.) Berê, para nosso bem, é (sob esse aspecto) um eterno angustiado (NOGUEIRA, 1997 j).

Na reportagem de capa da edição passada mostramos que as pessoas nas corporações se dividem basicamente em dois grupos: gente que faz diferença e gente que não faz. (Se você, num espantoso ato de realismo, estudar seu próprio caso e chegar à conclusão de que, pensando bem, não está fazendo tanta diferença assim, fica aqui um conselho: mexa-se! Aquela divisão é absolutamente flexível. A todo instante há gente saindo de um grupo e entrando no outro, para o bem ou para o mal. [...]. Berê tem uma característica essencial de gente que faz diferença: a inquietação. A vontade de fazer coisas novas. Essa inquietação em certos momentos resulta em angústia. Mas no mais das vezes leva as pessoas a esticar os limites, a empurrar para cima o teto (NOGUEIRA, 1998 j).

Sentimos orgulho de nossa seção de cartas. [...]. Cartas positivas provocam um minuto de felicidade. No minuto seguinte, estamos de volta ao combate. Temos que nos esforçar por despertar esse tipo de sentimento nos leitores a cada quinzena. A luta pelo bom jornalismo demanda sete dias por semana, sem direito a intervalos de preguiça (NOGUEIRA, 1997 k).

Nosso editor de investimentos, José Fucs, está longe de ser um homem materialmente rico como os banqueiros com os quais ele habitualmente lida em seu dia-a-dia profissional. Mas é, com certeza, um dos melhores jornalistas brasileiros de sua área. Fucs é um jornalista excepcionalmente aplicado. Ele não se contenta em fazer nada menos que o melhor possível. A busca obsessiva pela excelência é o que o empurra pra frente. Os resultados estão aí, e não só na forma de uma cobertura eficiente dos investimentos pessoais para nossos leitores. Recentemente Fucs foi promovido a editor executivo (NOGUEIRA, 1998 d).

Como afirma Gaulejac (2007), o imaginário do sucesso leva cada um a querer ser o primeiro, o número um. O indivíduo não fica satisfeito em fazer bem seu trabalho: precisa fazê-lo sempre melhor. O postulado inicial é que a situação presente não pode ser satisfatória, pois parar de progredir é morrer.

Difunde-se, assim, um tipo específico de personalidade que é modelo de sucesso no trabalho e na carreira, de ambição, de agressiva autoafirmação, de autossuperação na luta contra si mesmo e na dominação de si próprio, modelo que Pagès *et al.* (1987, p. 165) chamam de “[...] animal selvagem individualista”, cuja agressividade é canalizada para direções úteis à organização (clientes, subordinados, colegas etc.). A essa *cruzada pró-excelência* (A GRANDE..., 1994), unem-se textos que exaltam o empreendedorismo, reforçando também a cultura do *management*.

Esta edição de Exame é a última que sai ainda sob a direção do nosso vice-presidente e diretor-gerente Ricardo A. Fisher. [...]. A saída de Fisher deixa em todos nós, de Exame, um misto de tristeza e orgulho. Tristeza pelo fim de uma convivência profissional enriquecedora, marcada pela amizade e pelo companheirismo. Orgulho porque, de certa forma, Exame também é responsável por sua decisão de deixar a Abril, como ele próprio explica: “Depois de tantos anos fazendo a apologia da livre iniciativa em Exame, achei que já estava na hora de testar, na prática, como empresário, as virtudes que sempre apregoamos.” [...] temos certeza de que ele voltará em breve às páginas da revista. Só que, agora, como personagem de mais uma história de sucesso empresarial (VELLOSO, 1987).

Em seu todo, os pequenos empresários são os maiores empregadores do país. Exame, a partir deste número, dedica uma seção a esses empresários que, normalmente, só conquistam espaço na imprensa quando estão no centro de situações desagradáveis. Exame não entende que as coisas devam ser assim – e, a partir desta edição, vai mergulhar no dia-a-dia desses autênticos empreendedores, pessoas que assumem riscos e materializam sonhos. O nome da seção não poderia ser mais apropriado – Empreendedores (UM ESPAÇO..., 1988).

Movimentos desse quilate animam cada vez mais as grandes corporações mundiais, todas empenhadas em preparar suas estruturas para a acirrada concorrência que se espera para os anos 90 – uma época de mudanças rápidas já batizadas de Era da Inovação. É nesse contexto que se encaixa o movimento do intrapreneurismo, que objetiva despertar a capacidade empreendedora dos funcionários com vocação para assumir riscos, tentar coisas novas e aceitar desafios (TIME, 1989).

O espírito empreendedor do empresariado nacional não pode nem deve ser subestimado. É ele que move montanhas [...]. É essa força própria de quem nunca se satisfaz com o que já fez, mesmo já tendo feito tudo, que tem permitido ao país sobreviver aos percalços econômicos e sociais dos últimos anos. [...]. Esse grupo seletivo de empreendedores acaba de perder um de seus mais legítimos representantes – o empresário e editor Victor Civita, presidente da Editora Abril [...]. VC, como era conhecido pelos amigos, nunca soube o significado da palavra desânimo – nem nunca quis saber. [...]. Cada vez que um deles se vai, fica uma grande tristeza – mas ficam também a energia e a chama de seus ideais. Os mesmos de que o país tanto precisa neste momento para romper a muralha do atraso econômico e da miséria e ingressar no futuro (A CHAMA..., 1990).

Claro que consolidar a estabilidade é uma obra de gerações, mas é inegável que o Brasil de hoje é bem melhor do que o Brasil de ontem. A nossa reportagem de capa desta edição, feita pelo editor Joaquim Castanheira e pela editora assistente Maria Tereza Gomes, traz o que se poderia definir como o rosto dessa terra renovada. Mais precisamente, os rostos. São os empreendedores – aquelas figuras vitais ao sucesso do capitalismo, tão bem compreendidas e descritas pelo grande Schumpeter – que souberam descortinar antes e aproveitar as oportunidades criadas nesses novos tempos. Como os chamamos no título da reportagem, são os empreendedores dos anos 90. [...] as caras novas de um país igualmente novo (NOGUEIRA, 1995 c).

Bill Gates é, para este final de século e de milênio, o que Henry Ford foi no início: a quintessência do empreendedor, o rosto de uma época, o homem que mais que qualquer outro parece capaz de modelar o futuro (NOGUEIRA, 1996 e).

Esses trechos se ligam à exaltação do empreendedor, conforme comentada por Prado (2003) quando mostra quem a revista *Veja* põe no pódio, como exemplo de sucesso e vitória: não um religioso, um missionário, um professor ou um cientista, mas a figura do empresário, confirmando o ardor com que são vistos os chefes de empresa (EHRENBERG, 2010). Segundo o autor, se o universo das empresas tem invadido diversos outros, sua atuação também se expande: já que a empresa saiu da empresa como o esporte saiu do esporte, essas figuras espetaculares se tornam suportes de uma pedagogia que nos ensina a ser os empresários de nossa própria vida. O próprio sentido da palavra empresa teria mudado, segundo Ehrenberg (2010), ligando-se não mais à acumulação, mas a uma maneira de conduzir os negócios que simboliza o gosto pelo risco e pela performance: o empreender.

Nessa etapa da análise dos dados, aspectos anteriormente discutidos sobre o *pop management* também ficaram evidentes. Um deles é a superficialidade com que os assuntos são tratados.

O tema da capa é o avanço dos produtos asiáticos, principalmente os de origem chinesa, sobre o território brasileiro. Cláudia, apoiada por jornalistas de nossas sucursais, coordenou um levantamento sobre como estão reagindo as empresas brasileiras mais afetadas pela agressiva concorrência asiática. [...]. Nas últimas semanas, Cláudia, de 26 anos, respirou Ásia até nos momentos de lazer. No final da semana anterior ao fechamento da reportagem, ela pegou numa locadora o filme *Comer Beber Viver*, do cineasta chinês Ang Lee. “O filme, rodado em Formosa, mostra os formidáveis contrastes entre o progresso recente, com cara de *McDonald’s*, e as tradições milenares da região”, diz Cláudia. [...]. A comida, aliás, era o que Cláudia mais conhecia da China antes de fazer a reportagem (NOGUEIRA, 1995 e).

Antes mesmo de ler essa edição, poderíamos questionar o fato de a jornalista responsável pela reportagem de capa conhecer a China quase que exclusivamente pelos *yakisobas* que já experimentou, até a ocasião da elaboração da matéria. Afinal, algumas semanas de estudo sobre o assunto parecem-nos insuficientes para que algo efetivamente denso possa ser dito a

respeito dele. Wood Jr. e Paula (2002) atribuem isso ao fato de, conforme apurado nas entrevistas que fizeram, quem faz a revista não ser especialista da área: trata-se de jornalistas, não de administradores. No entanto, se por um lado isso explica a falta de familiaridade com temas relativos ao universo organizacional, por outro não justifica a pouca intimidade com temas e linguagens minimamente sofisticadas, demonstrada no editorial que descreve as impressões que o então presidente Fernando Henrique Cardoso deixou, numa entrevista.

Outra característica aparentemente ligada aos anos de magistério é a correção fluente da fala. Fernando Henrique provavelmente não gostará do seguinte: ele fala melhor do que escreve. A simplicidade poderosa do que o presidente diz some quando o intelectual apanha a caneta. (Acadêmico que é acadêmico, no Brasil, tem que ser impenetrável.) Num prefácio que escreveu recentemente, você lê “abalancar-se”, “enganar-se-ã”, “veredas conceituais” e – ooh – “uma espécie de Weber mitigado por Kierkegaard”. Conversar com Fernando Henrique é mais fácil que ler Fernando Henrique (NOGUEIRA, 1996 f).

O tipo de leitura considerada a adequada para os jornalistas da revista e, por consequência, para seus leitores também demonstra o nível de profundidade com que os assuntos são tratados, a partir do embasamento de que dispõem os autores das matérias.

Mas ela se notabiliza mesmo é pela formidável capacidade de trabalho. Cláudia faz muitas coisas e, o principal, as faz bem. (Vá lá, ela poderia ser um pouco menos ansiosa, mas ninguém é perfeito). Cláudia representa um novo tipo de jornalista da área de economia e negócios. Antes, o jornalista dessa área lia à exaustão Marx antes de escrever uma reportagem de negócios. Cláudia lê Drucker. Pode não ser melhor, mas é mais lógico (NOGUEIRA, 1996 b).

Além disso, se, por um lado, Exame critica a proliferação de gurus e questiona a multiplicação de modismos,

[...] segundo a Harvard Business Review, a mais tradicional e influente revista de administração do mundo, o número de conceitos realmente relevantes em gestão formulados nos últimos 20 anos é zero. Nem dois nem um: zero. Mesmo assim, os livros de administração vendem cada vez mais. E os gurus – uns poucos genuínos, a maior parte charlatões de várias espécies – são cada vez mais requisitados. E aí? Se não há nada de substancial acontecendo em management, por que tanta oferta?, pergunta Clemente. Questões como essa, e muitas outras, fazem a delícia da capa desta edição (NOGUEIRA, 1998 c).

por outro, a revista também se apresenta como aquela que antecipa o que será moda, no mundo empresarial, exibindo isso como vantagem. Ela se mostra, assim, como o grande guru.

O pioneirismo sempre a serviço da melhor informação acompanha nosso trabalho desde a origem. Expressões hoje corriqueiras, como terceirização, intrapreneurismo,

marketing de incentivos, administração participativa, kan ban e just-in-time tiveram seu conteúdo revelado e dissecado pelas páginas de Exame, antes de virar moda (BARROS, 1992).

A publicação apresenta o mundo dos negócios como um ambiente mutante e ameaçador, para então se oferecer como um instrumento de que o executivo pode se servir para enfrentá-lo.

Ao longo dos últimos 25 anos Exame e suas várias publicações têm estado junto de vocês, nos altos e baixos da economia brasileira, sempre se esforçando para oferecer a mais completa e bem elaborada pauta de informações decisivas para a gestão de uma empresa, além de suas próprias carreiras profissionais. A partir de agora, com a ampliação das atividades do Grupo Exame, a responsabilidade se torna maior. Mas a preocupação é a mesma de sempre: buscar iluminar os caminhos do incerto e atribulado mundo dos negócios (OS NOVOS..., 1993).

Informar, orientar, instruir, provocar, sem ignorar o presente e o futuro. O caminho de Exame vem vindo assim. Nestes 25 anos de vida tivemos quatro reformas monetárias, mais de 3 trilhões por cento de inflação e – acreditamos – uma revista que vem ajudando vocês a enfrentar tudo isso (BARROS, 1993).

Seu caráter instrumental e pouco reflexivo transparece também em críticas como esta, feita à educação pouco aplicada que, segundo Exame, é oferecida pelas escolas brasileiras:

A reportagem de capa desta edição de Exame mostra, por exemplo, os descaminhos pelos quais erram, hoje, os cursos de Administração. Não se trata apenas de falta de recursos. É falácia argumentar que o Brasil não é a França, onde o INSEAD, o Rolls-Royce das escolas de Administração européias, gasta 500.000 dólares ao ano apenas para colher casos que serão devassados em sala de aula. O problema central é que há um abismo entre a academia e o mundo real. As escolas brasileiras parecem preferir a teoria à prática, Max Weber a Akio Morita<sup>6</sup> – como se seu objetivo supremo fosse formar teóricos e não gerentes (UMA CHAGA..., 1990).

Como observam Ituassu e Fontenelle (2009), a educação deixa de ser vista como instrumento de transformação social para se tornar o *locus* de reprodução dessa lógica, segundo a qual, a reflexão está exclusivamente a serviço da ação (GAULEJAC, 2007) e o bom se tornou o funcional (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Em síntese, a categoria *Promoção* nos permitiu ver que, durante o período inicial da análise (1971-1982), os editoriais da Exame focaram as notícias que cada edição trazia, promovendo a revista. Os textos trouxeram repertórios ligados ao gerencialismo, à cultura do empreendedorismo e ao culto da excelência, evidenciando a presença da cultura do *management* no discurso da publicação. Além disso, tornaram-se claros a superficialidade com que os assuntos são tratados, a tentativa do veículo de se colocar como resposta às

---

<sup>6</sup> Akio Morita foi cofundador da Sony Corporation.

demandas dos leitores, como uma espécie de guru, e seu caráter instrumental que não valoriza a reflexão, mas a ação – todas essas, características apontadas pelos autores como típicas do gênero *pop management*. Esses aspectos se relacionam ao que foi possível perceber, quando da classificação dos textos na segunda categoria, denominada *Legitimação*.

### 5.1.2 *Legitimação*

Esta categoria incluiu os trechos em que Exame comunicava, de forma explícita ou não, informações sobre seu desempenho como veículo, suas características, seus valores e sua linha de atuação, além das partes em que a política econômica do momento era discutida. Com isso, ela parecia procurar se firmar como porta-voz dos empresários, o que justifica a escolha do nome *Legitimação* para a categoria. Outro meio encontrado para fazer isso era a apresentação de resultados obtidos pela revista.

Nada melhor do que o julgamento dos leitores para avaliar o sucesso de uma publicação. Por isso temos especial satisfação – e justo orgulho – em anunciar que Exame ultrapassou a marca dos 50 mil assinantes, atingida pela primeira vez no Brasil por uma publicação especializada. São mais de 50 mil pessoas (54.812) em março último, para ser exato, em sua grande maioria executivos, que manifestaram o desejo de receber a revista pelo período mínimo de um ano, mediante um pagamento prévio (VELLOSO, 1982).

Percebemos, assim, que, além de legitimar conceitos da cultura do *management*, como já foi dito, a mídia também procura se legitimar como veículo, mostrando-se autêntico, representativo, digno de confiança. No caso da Exame, a ideia é se apresentar como a genuína fonte de informação das organizações e o verdadeiro transmissor das opiniões, anseios e expectativas dos homens de negócios. Aqui, costumeiramente pouco se falava sobre as reportagens que compunham cada edição. O conteúdo se ligava, em geral, ao que acontecia com a publicação e também a fatos político-econômicos da época, que eram analisados deixando perceber a posição do veículo com relação às ações de governos, empresários e outras classes: se crítica, contestadora, de apoio ou adesão. A perspectiva macro predominava e, em muitas vezes, o editorial não trazia a assinatura do editor, reforçando que o que era dito representava, de fato, a perspectiva de Exame, como está demonstrando nos exemplos que constam no Apêndice E e também nos trechos que se seguem.

[...] Exame faz um balanço do que ocorreu nos últimos seis anos, principalmente no campo econômico. Que o governo Figueiredo caminha para um melancólico final, os escândalos da Sanaman e do Banco Sul brasileiro são exemplos eloquentes. Mas não era esse o clima quando Figueiredo assumiu, e, muito menos, em agosto de 1979, quando Antônio Delfim Netto ocupou o lugar de Mário Henrique Simonsen no Ministério do Planejamento. Mas isso foi antes da maxidesvalorização do cruzeiro, da inflação disparar sem controle e da política econômica – comandada, basicamente, pela necessidade de pagar os pesados compromissos da dívida – mergulhar o país na recessão. É hora, portanto, de fechar a conta do atual governo, que, afinal, será paga, em grande parte, pelo próximo (VELLOSO, 1985 a).

Isso é hiperinflação, uma ameaça real ao Brasil de hoje. No clima do salve-se quem puder que toma corpo na classe política, paralisa o governo e empurra as empresas para posições individualistas, ela chegará sim [...]. O patético é que, se todos quiserem, esse Armagedon da economia não virá. Mas tem um preço: todo mundo terá de abrir mão de alguma coisa. O trágico é que ninguém quer abrir mão de coisa alguma e, ao fazê-lo, o risco é perder tudo (O EGOÍSMO..., 1989).

É curiosa a trajetória de Itamar. Ele apareceu como piada, um topetão nascido dos escombros da gestão Collor, e foi aos poucos se transformando no rosto da virada nacional. O país merencório voltou a sorrir sob sua direção. O Plano Real é obra de Itamar. Fernando Henrique é obra de Itamar. Ciro Gomes é obra de Itamar. Em dois anos, Itamar fez mais coisas pelo país do que seus antecessores em vinte anos (O ROSTO..., 1994).

Nesse ponto da análise, também saltou aos olhos a orientação para o mercado que a publicação se vangloria por adotar e que é típica da literatura *pop management*, conforme afirmaram Carvalho, Carvalho e Bezerra (2007). O foco no leitor é exaustivamente evocado, como podemos ver nos seguintes trechos.

Nesta edição Exame volta a inovar na publicidade. Traz, na parte central da revista, um encarte original no país e até hoje só veiculado em duas publicações em todo o mundo – um anúncio falado. [...] O pioneirismo orgulha quem o faz, e só o assina quem tem o que dizer. Exame chega assim ao fim de 1991 com o mesmo entusiasmo, euforia e dedicação com que procura pautar seu trabalho, seja editorial, seja comercial, com uma única motivação – um profundo respeito ao nosso leitor (PROTEÇÃO..., 1991).

Temos de admitir, deixada a modéstia de lado, que os resultados colhidos por nós nessa cruzada pró excelência nos enchem de orgulho. [...] Fala-se aqui de um tipo de sensação que nos leva à certeza de que não existe êxito possível em nossa missão se não encantarmos – é essa a palavra, encantarmos – quem é a primeira, última, aliás única razão de ser de Exame: você, leitor (A GRANDE..., 1994).

Estas mudanças no topo dos nossos expedientes visam, basicamente, assegurar que as revistas que você lê continuem atendendo aos seus interesses, desejos e prioridades, nisso que tem sido e continuará sendo a principal razão da existência de Exame e da própria Abril (CIVITA, 1995).

E aqui estamos. E aqui rendemos um duplo tributo. Um deles é a cada pessoa que trabalhou em Exame nesses 30 anos. Foi da mistura do trabalho de todas essas pessoas, com seus grandes acertos e às vezes também grandes erros, que surgiu esta revista que você começa a folhear. O outro tributo é para quem é o começo, o meio e o fim de cada linha que publicamos: você, leitor (NOGUEIRA, 1997 b).

Confessamos. Somos paranóicos. [...]. Tudo bem, você aí pode estar pensando. Pungente confissão. E o que eu tenho a ver com isso? Tudo. Porque você é o motivo da nossa paranóia. [...]. Sim, somos paranóicos. Isso é um problema? Francamente, creio no oposto: é uma solução para quem interessa: Você (NOGUEIRA, 1997 g).

Seções de cartas podem e devem ser um dos espaços mais instigantes de uma publicação. Um lugar em que a figura mais importante num veículo – você, sem quem... – expõe suas opiniões (NOGUEIRA, 1997 k).

Já escrevi aqui em outra ocasião: somos paranóicos. Paranóicos em nosso desígnio de produzir uma grande revista para você. Um produto que, mais que satisfazer você, o encante. [...] É reconfortante, ao fazer o balanço deste ano que vai chegando ao fim, ver os frutos de nossa paranóia. [...] Para nós eles têm um significado especial: demonstram que nosso esforço não está sendo vão. Ele tem sido reconhecido por quem é o nosso juiz supremo e definitivo: você (NOGUEIRA, 1997c).

Desde janeiro de 1996 até agora, um período duro para o mercado editorial como um todo, nossa circulação aumentou cerca de 25%. [...] Por quê? Primeiro de tudo, porque o foco no leitor não é, aqui, uma expressão emoldurada e colocada, decorativamente, nas paredes da redação. É, antes, um compromisso e uma obsessão (NOGUEIRA, 1997 e).

Chega-nos hoje pelo menos o quádruplo da correspondência que recebíamos na primitiva era pré-internet. Todo editor deveria, nem que fosse apenas por isso, abençoar a internet. Porque as cartas, a favor ou contra, são uma contribuição milionária para os editores. Ajudam a entender melhor a alma de quem é sua razão de ser: você, leitor (NOGUEIRA, 1998 b).

Aqui, ligando-se ao que a revista considera adequado priorizar, e de como procura fazê-lo, está o conceito do que seria bom jornalismo. É aí que se torna ainda mais clara a postura política direitista da Exame, origem e resultado, dentre outras coisas, desse foco absoluto no mercado.

Todos os interesses podem ser contrariados pelo bom jornalismo de negócios. Uma grande empresa pode ficar irritada com determinada reportagem. Um grande anunciante pode se incomodar com as críticas nas páginas editoriais que considere imerecidas – e eventualmente até retaliar com a supressão de anúncios. Todos os interesses, vale repetir, podem ser contrariados. Menos o do leitor (NOGUEIRA, 1998 k).

Éramos jovens, éramos jovens. A frase que encerra Os Maias me ocorreu quando soube que o jornalista Jorge Escosteguy tinha morrido aos 49 anos. O turbilhão do final dos anos 70 me voltou à mente e revi Scot, convicto e firme até os limites da arrogância, gaúcho na certidão e no desempenho do porte. Era um tempo em que os jornalistas, muito mais que hoje, imaginavam ter como missão não servir o leitor, mas transformar o mundo. Revi Scot ao lado de Emir Nogueira, ao lado de Lu Fernandes, ao lado de tanta gente que acreditava em tantas coisas. Quase todas essas crenças se revelaram pateticamente erradas, mas que importa? Éramos jovens, éramos jovens (NOGUEIRA, 1996 c, grifos nossos).

Cláudia é uma legítima prata da casa. Fomos buscá-la no Curso Abril de 1993. (A cada ano, a Abril oferece um curso a recém-graduados em jornalismo. E recruta alguns.) Cláudia representa um novo tipo de jornalista de economia e negócios. As gerações anteriores leram Marx, Lênin e Trótski e pretenderam mudar o mundo a



partir de uma redação. A turma nova lê Drucker e Dilbert e quer apenas fazer um bom jornalismo (NOGUEIRA, 1997 d, grifos nossos).

Esses trechos revelam que a orientação para o leitor, entendida pela revista como sinônimo de jornalismo de qualidade, supera qualquer outra preocupação quanto à realidade do País, à eventual necessidade de transformá-la ou ao papel do veículo nesse contexto. O resultado é uma postura passiva, de conformidade, completamente submetida aos interesses do mercado.

Ainda dentro desse contexto, fica evidente também a defesa do liberalismo empreendida pela publicação, reforçando o que disseram Mazza e Alvarez (2000) sobre o crescimento da mídia popular de negócios como parte do processo mais amplo de difusão do modelo liberal, enfatizando qualidades como competição, comprometimento e abertura. Na Exame, a iniciativa privada e a livre concorrência são explícita e continuamente valorizadas, as ações dos governos são usualmente mostradas como interferências inconvenientes, o mercado aparece como o grande senhor e o capitalismo é louvado como o melhor ou o único sistema econômico possível.

É com especial satisfação que oferecemos ao leitor nesta edição um painel composto de vinte personalidades que atravessaram com brilho 1989. Um nome destaca-se da lista – Adam Smith. Não, Exame não enlouqueceu ao incluir Smith, morto há quase 200 anos, na galeria dos vitoriosos. A mais formidável revolução destes tempos, a que sacode a União Soviética e os países da Europa Oriental, dá às bicentenárias idéias do autor de A Riqueza Das Nações o viço de uma jovem. [...]. É irônica a história. Ninguém foi tão sarcástico com as utopias como Marx. Mas sua doutrina, observados os exemplos dos países que as adotaram, acabou por revelar-se a maior de todas as utopias dos tempos modernos. Ponto para a “mão invisível” de Smith (A ESTRELA..., 1989).

O Carnaval agora só no ano que vem, mas o Brasil do bum bum paticumbum prugurundum continua a desfilar na economia. [...]. O presidente enobrece em seus pronunciamentos a economia de mercado, enquanto fortalece o dirigismo estatal com sua caneta (BUM BUM..., 1991).

Causa preocupação, contudo, o projeto nascido entre os empresários do fórum liderado pelo governo paulista no sentido de que se estabeleçam salvaguardas à produção nacional diante da ainda tímida concorrência que vem de fora. [...]. Proteção nunca faltou à indústria nacional, e dela deriva hoje boa parte das sequelas que afastam o país da rota do crescimento sustentado e justo socialmente. Que se busquem, na própria eficiência da dinâmica empresarial, os mecanismos autênticos de proteção do mercado – ressalvadas as exceções, de resto já previstas na legislação internacional, como a prática de dumping. Há muito o que se criticar na gestão do presidente Fernando Collor de Mello. Mas, seguramente, este não é o caso do programa de abertura comercial. Qualquer mudança nesses prazos terá o sabor de um amargo retrocesso (PROTEÇÃO..., 1991).

Exame avançou todos esses anos sempre em sintonia com a filosofia da Editora Abril de dar ênfase à vocação empreendedora da livre iniciativa e incentivar a modernidade na gestão dos negócios (BARROS, 1992).

Como, indagam elas, o problema da pobreza veio a se agravar, contraditoriamente, a partir da democratização do país? A visão chula do presidente Itamar identifica, nesse paradoxo, a “ganância” dos empresários, a “má fé” dos banqueiros, a esperteza dos oportunistas, capital estrangeiro dentre eles. E dê-lhes imposto, confisco de capital, cerceamento do ato de empreender, reserva de mercado. Tudo menos incentivo para que se produza (O NOSSO POVO..., 1993).

Nos últimos anos, décadas mesmo, talvez nenhuma palavra tenha participado tão intensamente do cotidiano dos brasileiros quanto esta: inflação. (...). Mas, por inacreditável que possa parecer, existe um pedaço do Brasil em que os preços têm caído, e não pouca coisa, em vez de subirem diuturnamente. É o Brasil do livre mercado, no qual se aloja o que se poderia classificar de vanguarda da comunidade de negócios. São empresas (privadas, claro) que, açuladas pela concorrência ou em busca de competitividade, empreenderam espetaculares esforços de produtividade. [...]. A despeito das ferozes, demagógicas, às vezes criminosas acusações partidas de tempos em tempos de Brasília, é ridículo atribuir às empresas o papel de vilão da inflação. Esse papel, por mais circunlóquios a que se recorra, ninguém pode roubá-lo ao Estado. Aos sucessivos governos que, ao contrário do dono do mais modesto armazém, jamais se preocuparam em cruzar as contas de despesas e receitas. O nome da inflação é Estado e ponto. [...] Não se pede ao Estado nem que seja original em sua urgente e decisiva missão de se reestruturar. Basta seguir a trilha aberta pela vanguarda da comunidade de negócios (O BRASIL ONDE..., 1993, grifos nossos)

Num vapt vupt extremamente suspeito a mesma Câmara que não consegue avançar a votação de leis e patentes e desbastou o chamado Emendão aprovou, em regime de “urgência urgentíssima”, sem nenhuma discussão, um estranho projeto enviado pelo governo que alarga até o limite de recriar uma Ciudad Del Este nas selvas as benesses já vigentes na Zona Franca de Manaus. [...]. Em suma, a pretexto de salvar uma região encravada na floresta e que se inviabilizou com o início da abertura global da economia, pode-se, de uma penada, inviabilizar a produção industrial em todo o país. [...]. Mas que raios de política industrial seria essa que decepa empregos já consolidados numa região para criar outros à custa do retrocesso nacional? Salve-se Manaus, punam-se os cartéis, mas com inteligência e bom senso. Não com falso liberalismo. Com todo o respeito, Brasil não é Paraguai (BRASIL NÃO..., 1991).

Nesse ponto, é interessante notarmos que a intervenção estatal na economia é, em geral, criticada pela revista.

O Palácio dos Bandeirantes foi palco, dias atrás, de uma demonstração cabal das dificuldades para que se construa, no país, uma verdadeira economia de mercado, com todos os seus atributos – da livre concorrência à assunção de riscos. [...]. Expressões do mesmo empresariado que marcha contra a estatização, que recrimina o atraso nas privatizações já anunciadas e se rebela diante da fúria legiferante e dirigista de um Estado que não desiste de se apresentar onipotente à sociedade, no entanto, ainda se sentem encorajadas, à menor dificuldade de sua bolsa pessoal, a bater às portas do governo em busca de socorro. Parece não ter sido outro o objetivo que levou dirigentes de duas companhias de aviação a tentar conseguir junto ao governador Luiz Antônio Fleury Filho o que a livre gestão de seus negócios não estaria fornecendo – a liquidez que viabiliza os empreendimentos empresariais e remunera os capitais neles investidos [...]. Fleury, segundo sua assessoria, fez o que lhe pareceu direito – negou o pedido, que consistia em fazer o Tesouro paulista comparecer com parte de um aumento de capital que resultaria na fusão de Vasp com Transbrasil. [...]. Se sonhar é livre, pedir também seria, como quem recebe o

pedido pode concordar ou negar. Mas não deixa de provocar receios a continuidade na área empresarial da idéia de que o Estado também deve atuar como um agente direto do investimento privado. [...]. Já que tanto se fala em entendimento, pelo menos este deveria estar entendido – o investimento privado se vira no mercado e nele, somente nele, se viabiliza ou desaparece. Ao caixa público se reservam outras prioridades (O PÚBLICO..., 1991).

Entretanto, quando a intervenção do Estado diz respeito ao setor financeiro, há algumas ressalvas: ações que, sob a justificativa de protegê-lo, socorrem instituições são vistas de forma distinta daquelas que, segundo Exame, penalizam banqueiros.

Durante mais de um mês, decidiram mergulhar no caso Halles. O objetivo inicial da reportagem foi prosaico: em junho se encerra o prazo de dois anos concedido ao Banco do Estado da Guanabara para processar a intervenção – no que deu isso? Será cumprido o prazo? Os acionistas majoritários serão mesmo punidos, como se depreende da medida extrema tomada pelo governo Geisel, pouco depois de assumir? O que acontecerá com os 40 mil acionistas minoritários, dentre os quais se inclui um forte banco japonês? [...] As versões levantadas e as ambiguidades encontradas levavam à suspeita de que o prazo de dois anos talvez não seja suficiente para que a intenção inicial do governo – aplicar uma punição exemplar – venha a ser de fato cumprida. Agora, passados os dissabores impostos a todo o sistema financeiro pela intervenção no grupo Halles, é razoável aceitar a tese de que, tantas foram as anormalidades aí cometidas, o governo não dispunha de solução mais drástica (AMORIM, 1976 a, grifos nossos).

Simonsen faz a diferença. Seus artigos sobre a crise bancária que trouxe o Nacional são, desde já, um clássico do raciocínio límpido, lógico e poderoso. As arquivancadas gritavam que o governo estava apenas protegendo os banqueiros. Simonsen demonstrou que, se algo estava sendo protegido, era o próprio país. Os jornais, as revistas, os telejornais dedicaram um formidável espaço ao buraco que o Nacional deixara no redesconto. Havia um tom de exaltação indignada, e o que se queria provar era mais ou menos o seguinte: mais uma vez a viúva paga a conta. Só Simonsen escreveu o óbvio: o dinheiro do redesconto não é do contribuinte (NOGUEIRA, 1996 a, grifos nossos).

Este ano, provavelmente, a briga será maior, já que em 1979, pela primeira vez nos últimos tempos, os bancos enfrentaram uma série de medidas restritivas tomadas pelo governo, que resultaram numa redução quase geral de suas margens de lucro. Na reportagem de capa desta edição, um trabalho do editor-assistente Gabriel de Salles, Exame procura verificar justamente como os conglomerados financeiros, liderados pelos bancos comerciais, estão adaptando suas estratégias a essa nova situação. [...]. De modo geral, as instituições que dirigem terão que dar sua cota de contribuição à política de combate à inflação e se conformar com taxas de lucratividade menores, pelo menos este ano [...]. Mais até que os bancos, são as indústrias as maiores vítimas tanto do descontrole dos preços, primeiro, quanto do rígido combate à inflação (VELLOSO, 1980 a, grifos nossos).

Como faz a cada seis meses, Exame analisa, nesta edição, a evolução dos depósitos – e dos lucros – dos maiores bancos do país no último semestre. Normalmente, o resultado desta análise contribui para aumentar ainda mais o coro de acusações contra os bancos, alvos permanentes da ira de empresários dos setores industrial e comercial, que lhes imputam boa parte da culpa pelos males de que são vítimas. Este semestre, porém, para surpresa geral, a amostra de quinze balanços dos maiores bancos do país mostra que apenas três deles contabilizaram um aumento do lucro líquido superior à inflação dos últimos meses. Situação que não melhora muito

quando o período analisado sobe para um ano. Quem não acredita, é só conferir as tabelas da página 19 (VELLOSO, 1979 b, grifo nosso).

Os bancos são apresentados, em geral, como vítimas das ações governamentais, instituições que enfrentam com bravura as adversidades oriundas, em parte, de uma política econômica, muitas vezes, desastrosa. Seus problemas se ligariam, assim, à falta de zelo com sua própria imagem e, não, a uma atuação possivelmente questionável.

Assustados com a má imagem que ganharam, os bancos quiseram aproveitar a realização de seu congresso, em Salvador, para esboçar uma reação. De um lado, concordaram em reduzir a comissão de repasses que cobram. De outro, procuraram reafirmar que parte da culpa pelos juros altos é do próprio governo, que não pode correr nenhum risco de ver o custo do dinheiro externo ultrapassar o do interno (NASSAR, 1981, grifos nossos).

O editor de Finanças de Exame, Antônio Félix, lançou-se há um mês na elaboração da maior e mais minuciosa análise do desempenho do setor financeiro [...] convencido de que encontraria, em suas entrevistas, uma cachoeira de lamúrias contra as decisões da Constituinte. Curiosamente, à sua certeza agregou-se algo inesperado – o reconhecimento de pelo menos parte dos banqueiros brasileiros de que os bancos fazem por merecer a má imagem que hoje têm. [...] Do Bamerindus, nos últimos meses, partiram várias inovações, como a remuneração dos depósitos à vista, que hoje se vem alastrando por todo o mercado. É com medidas como essa que os banqueiros brasileiros estão se conscientizando de que poderão enfrentar o cenário de hostilidade que a eles se antepõe. A ponta mais visível desse cenário pôde ser observada na Constituinte. Lá, contrariando o bom senso, a racionalidade econômica e os interesses maiores do país, uma maioria eventual aprovou absurdos como o tabelamento dos juros, uma medida que sempre fracassou onde quer que tenha sido implantada, e até um calote constitucional. O fato é que, como reconhece o presidente do Bamerindus, seria difícil imaginar que tais disparates fossem sequer cogitados se os bancos tivessem zelado melhor pela sua imagem junto ao público (OS BANCOS..., 1988, grifos nossos).

O fato de serem eles alguns dos maiores anunciantes da revista, desde seus primeiros anos, acaba levantando suspeitas quanto a esse posicionamento.

Em suma, a categoria *Legitimação* exibiu os bons resultados mercadológicos da revista que, a essa época (1982-1993), já era conhecida e buscava se firmar como o grande veículo de negócios do País. Como genuína porta-voz dos empresários, Exame se colocava como uma espécie de fiscal das ações do governo. Ao discuti-las abertamente, evidenciavam-se sua postura direitista e sua defesa do liberalismo. Outro aspecto que a análise dos editoriais desse período nos possibilitou perceber foi seu foco no mercado, característico de publicações *pop management*. Isso posto, passamos à descrição da próxima categoria de análise.

### 5.1.3 Personalização

A terceira categoria criada foi chamada de *Personalização*, pois foi composta por fragmentos dos textos em que a publicação falava das pessoas que fazem a Exame. Neles, muita ênfase era dada aos jornalistas, fotógrafos, redatores, ilustradores da revista. O curioso, no entanto, está no fato de que o que se ressaltava a respeito dessas pessoas não era ou, pelo menos, não se restringia, a suas qualidades profissionais, a seu *curriculum* e a seus feitos na carreira ou naquele veículo. Em vez disso, tinham lugar detalhes sobre sua vida pessoal. Se alguns deles se relacionavam diretamente à função do colaborador na revista ou ao trabalho que ele assinava, outros nem tanto, como se pode ver nos exemplos que constam no Apêndice F e também nos trechos a seguir.

Kanitz, 45 anos, casado com Lílian, pai de Roberto e Renato, é graduado em Contabilidade pela USP. O currículo é lustroso: Kanitz tem um MBA pela Harvard. Ele perde o humor (de maneira nem sempre britânica) em raras ocasiões. Uma é quando o chamam de economista. “Não sou, não sou, não sou”, diz. Pode-se ter idéia, a partir daí, da opinião que ele tem sobre os economistas. Sim: ele é contador. Também não é um britânico exemplar quando sai batido de uma quadra de tênis. (Infelizmente não temos podido colaborar muito, no capítulo das raquetes, com o bom humor de Kanitz). A despeito de todos os voleios desastrados, confessamos: como é bom tê-lo em nosso time (A ONIPRESENÇA..., 1994).

São três nossos ilustradores: Luiz Salomão, Joaquín Mieres e Osmar Vieira. [...]. Nossos ilustradores são especialmente versáteis. Salomão, 37 anos, de vez em quando distribui pela redação ingressos para corridas de automóvel das quais vai participar. Os que o viram ao volante sabem que nele definitivamente os brasileiros não conhecerão um novo Senna. Salomão é bem melhor em seu PC do que em seu carro de corrida. Joaquín, 45 anos, uruguaio de Punta Del Este, tem o que ele mesmo define como “grande inclinação para a música”. Ele exerce essa inclinação nas noites de sábado, num bar que montou, especializado em música e comidas latino-americanas. Longe do palco e da redação, Joaquín se deleita com um bom livro ao som de um tango cantado – claro! – por Carlos Gardel. Joaquín está há vinte anos no Brasil e, como todo bom uruguaio, conserva um fortíssimo sotaque de quem chegou na véspera. O terceiro homem de nossa equipe de ilustração, Osmar Vieira, é uma das pessoas mais discretas da redação. Chega em silêncio, trabalha em silêncio e parte em silêncio. Pai militante, Osmar, aos 31 anos, dedica os momentos de lazer que não são gastos com seus filhos à prática do ciclismo em sua Index, uma bicicleta portuguesa feita em 1924 e que ele mesmo dotou de cinco marchas. Salomão, Joaquín e Osmar, como se vê, não têm muito em comum. Salvo, o que é fundamental para nós, a competência na hora de fazer gráficos e tabelas (NOSSOS ILUSTRADORES..., 1994).

Sandra, com sua maçã e sua folhinha de alface, pertence a uma esquelética minoria. Até no seio de sua família ela perde numericamente. Elisa e Lucas, seus filhos, ela de 11 anos, ele de 5, são loucos pelo Mc Donald’s. O sorvete que eles trazem na foto é de lá. “Eles só abrem mão de ir no Mc Donald’s nos fins de semana se há promoção forte da Pizza Hut”, diz a mãe frugal de dois filhos não tão frugais assim. [...]. Sandra às vezes encontra uma maneira de acomodar gostos tão díspares. Vai com as crianças a uma das lojas da rede América. “No América tenho uma boa seleção de saladas, e os hambúrgueres agradam aos meus filhos, diz. Numa redação

dominada por vorazes trituradores de sanduíches, fritas, esfihas e demais peças do repertório do fast food, Sandra foi uma escolha absolutamente improvável para tratar do assunto de nossa capa<sup>7</sup>. Mas apenas lido o primeiro parágrafo você já verá que foi a escolha certa (A MAÇÃ..., 1995).

A nossa reportagem de capa desta edição, feita pelo editor Joaquim Castanheira e pela editora assistente Maria Tereza Gomes, traz o que se poderia definir como o rosto dessa terra renovada. [...]. Tereza se define como “meio nômade.” Nasceu no interior do Paraná (Cidade Gaúcha), cresceu no interior de Mato Grosso do Sul (Eldorado, onde seu pai é prefeito), estudou no interior paulista (Marília e Bauru), formou-se jornalista em Curitiba e agora trabalha em São Paulo (NOGUEIRA, 1995c).

Quem vai cuidar dessa seção é uma especialista em temas ligados à rotina dos executivos: Maria Amalia Bernardi. Maria Amalia, a Maya (não me pergunte por que, mas é assim mesmo, com ípsilon), é nossa editora de vida executiva. Algumas de nossas capas mais bem sucedidas foram tocadas por Maya [...]. Maya é uma orgulhosa mãe de duas filhas pré-adolescentes, Bárbara e Eduarda. É também uma orgulhosa filha de Itanhaém, aprazível cidadezinha do litoral paulista em que se produzem inigualáveis bananas de chocolate. E é, ainda, uma pessoa arguta. Sabe que, quando o chefe abaixo assinado a trata de Maya, é porque está de bom humor e, quando a trata protocolarmente de Maria Amalia, nem tanto (NOGUEIRA, 1997 a).

Detalhes desse tipo, como a altura (1,5m) da editora Roberta Rossetto, que disputa com a repórter Cláudia Vassalo o título de menor centimetragem de Exame (NOGUEIRA, 1995 a), o lado piadista do diretor de publicidade Paulo César de Araújo (O PIADISTA..., 1994) ou o fato de a repórter Suzana Naicitch estar grávida de uma menina (NOGUEIRA, 1997 f) parecem indicar uma busca de aproximar a revista do leitor, humanizando-a e procurando, como comentou o editor Paulo Nogueira, ao citar Malcom S. Forbes, a prevalência das pessoas sobre os balanços.

Escrever com acerto, clareza e consistência ajuda a tornar atraente qualquer reportagem numa revista de negócios. Mas há um outro ponto fundamental: a humanização dos relatos. Esta é a melhor defesa contra a aridez estatística. Os homens por trás de um negócio contam mais que o melhor balanço (NOGUEIRA, 1995 b).

Essa ênfase nos personagens que constroem a revista pode também assumir outra interpretação. Afinal, se esta tivesse sido uma diretriz da Exame desde seus primórdios, por que as pessoas começaram a prevalecer sobre os balanços apenas recentemente? Isso não aparece apenas nos editoriais: ao ler todos os exemplares do *corpus*, percebemos que, desde o começo, a revista passou por uma mudança considerável em termos de foco, que aos poucos foi se ampliando: as pessoas envolvidas com os negócios passaram a dividir o espaço que, antes, estes ocupavam praticamente sozinhos.

---

<sup>7</sup> Capa: A bilionária ascensão do *fast food*

Um forte indicador disso é o fato de que, inicialmente, uma das nossas ideias para entender melhor que elementos a revista associava ao sucesso era analisar reportagens que falavam das pessoas bem-sucedidas. No entanto, essa intenção precisou ser abandonada porque, nos exemplares dos últimos anos analisados, em especial da década de noventa, era frequente encontrarmos esse tipo de matéria, sobre indivíduos e seus feitos, como mostram os títulos: *Ele fez fortuna no caos. Na década perdida, Luiz César Fernandes construiu um banco de 1 bilhão de dólares* (Exame, edição 515, 30 novembro 1992); *O guerreiro do jeans. Como André Ranschburg transformou a Staroup numa empresa de ponta que hoje briga pelo topo do mercado dentro e fora do Brasil* (Exame, ano 20, n. 15, 27 julho 1988); *Você também estaria rindo se fosse ela. Quem é, como chegou lá e o que pensa do futuro da televisão Marluce Dias, a executiva que pôs fim à era Boni na Globo* (Exame, edição 651, 17 dezembro 1997). Entretanto, nos exemplares dos primeiros anos, sobretudo durante a década de setenta, os assuntos tratados se referiam usualmente aos setores ou às empresas em si, como se elas não fossem formadas, prioritariamente, por gente: *As bases da indústria brasileira* (Exame, número 50, agosto 1971); *Os primeiros passos da petroquímica* (Exame, número 58, maio 1972) *A corrida dos jornais cariocas* (Exame, número 63, outubro 1972); *Por que o União de Bancos passou a ser o Unibanco* (Exame, número 91, maio 1975); *A Sharp se prepara para crescer menos em 1977* (Exame, número 117, dezembro 1976); *A Cica acredita no mercado mas não vai apostar no escuro* (Exame, número 120, janeiro 1977); *A Bombril não quer depender apenas do Bom Bril* (Exame, número 122, fevereiro 1977). No início da revista, eram as organizações o foco predominante dos artigos, não seus indivíduos.

Outro sinal dessa atenção que as pessoas passaram a ganhar, nas últimas edições analisadas, foi a criação da reportagem sobre os vencedores do ano, normalmente veiculada no mês de dezembro, a partir de 1988. Nela, são descritas figuras de destaque que, segundo a revista, têm em comum o fato de enxergarem oportunidades e agarrá-las (UMA SELEÇÃO..., 1988). Com isso, fica evidente que, nos últimos exemplares que examinamos, não são apenas as organizações com os melhores resultados que estão sob os holofotes da publicação – como mostra a *Empresa do ano*, eleita anualmente desde os anos setenta – , mas as personalidades que sobressaíram no mundo dos negócios: os vencedores ou, como chamou a revista, os *apóstolos do triunfo* (Exame, edição 548, 5 janeiro 1994), indivíduos a propagar a religião do sucesso no mundo dos negócios.

A impressão que fica é que, se no passado o sucesso era das empresas, hoje talvez esteja melhor representado na figura de quem as dirige, aparentando ter se tornado mais pessoal do que organizacional. Ou seja, o sucesso parece estar sendo personalizado: se antes ele se ligava a uma instituição, projeto ou esforço coletivo, hoje é uma obra individual, como se pudesse ser obtido isoladamente por alguém.

Em resumo, a categoria *Personalização* exibiu editoriais de um período (1993-1998) em que se destacava a personalidade dos indivíduos que faziam a Exame, numa tentativa de humanizar a revista e aproximá-la do leitor, mas também numa evidente mudança de foco, que deslocou das organizações para as pessoas a atenção do veículo. Isso parece, por sua vez, ter acompanhado um movimento de personalização do sucesso, de forma que as vitórias deixaram de ser organizacionais para se tornarem individuais. Nesse ponto, cabe comentar alguns trechos dos editoriais que formaram a quarta categoria da análise.

#### 5.1.4 *Referências ao sucesso*

A última categoria do exame dos editoriais foi criada na tentativa de abrir espaço para trechos dos textos que fizessem menção explícita ao tema da pesquisa. Procurando por relatos sobre o sucesso, encontramos várias referências diretas a ele. Dentre elas, muitas foram desprezadas porque, diferentemente do nosso foco de estudo, relativo ao sucesso pessoal, falavam apenas do sucesso empresarial, sem muita relação com os indivíduos. Um exemplo é o editorial em que a revista descreve o esquema de distribuição da Bogoricin e sua relação com o êxito da companhia (VELLOSO, 1979 a). Outras ilustrações podem ser vistas no Apêndice G.

Com isso, restaram apenas dezessete editoriais nos quais a palavra era explicitamente mencionada, ligando-se à gente bem-sucedida ou podendo ser transposta com facilidade para a realidade individual, conforme pode ser visto no Apêndice H. A partir daí, procuramos entender a que elementos o termo era associado, nos textos, e também como era visto.

Um dos editoriais ressaltava o fato de a sorte não ser suficiente para o sucesso, pelo menos não no mundo dos negócios.



Mas, se em corridas de cavalos o fator sorte muitas vezes é decisivo – sem ele, inclusive, o esporte perderia muito do seu encanto – , no mundo dos negócios não basta ter sorte para ter sucesso (VELLOSO, 1980 b).

Se repararmos com atenção, é possível perceber que o trecho não afirma que ela seja desnecessária; diz apenas que, sozinha, não é o bastante. Assim, a sorte aqui aparece como um dos elementos importantes para que alguém seja bem-sucedido no universo empresarial. Com isso, retomamos a crítica de Ichheiser (1943). Há quase setenta anos o autor já questionava a noção transmitida pelas escolas de que, agindo de determinada forma, a pessoa obteria sucesso, quando fatores situacionais tinham impacto nesse processo. Nesse contexto, a fala da revista explicita uma ideia muitas vezes mascarada, porque ameaça a associação entre mérito e sucesso, um dos fundamentos dessa ideologia. Isso, no entanto, não tira a obrigatoriedade de que cada um encontre o seu lugar, não importando deficiências, desvantagens de origem (EHRENBERG, 2010) ou, simplesmente, falta de sorte.

Em três editoriais encontramos o sucesso colocado diretamente em oposição ao fracasso, reforçando uma dualidade que consideramos nada salutar, como ilustra o texto a seguir.

O sucesso ou o fracasso, nunca é demais lembrar, dependerá, sobretudo, da capacidade de se manter sintonizado com as variáveis que possam afetar o dia-a-dia dos negócios. Contribuir, a cada quinze dias, para facilitar esse trabalho continua sendo a prioridade de Exame (VELLOSO, 1986 a).

Se existem apenas essas duas opções, o sucesso ou o fracasso, concluímos que quem não tenha atingido o primeiro é visto, necessariamente, como um perdedor. Nesse ponto, é interessante notar o editorial em que são comentados os quadrinhos de Dilbert, que, em julho de 1996, ganharam espaço nas páginas da revista.

Você já viu quem estréia nessa edição: Dilbert. Dilbert é um típico personagem do mundo dos negócios destes tempos. Criado pelo americano Scott Adams, Dilbert é um perdedor crônico, funcionário insignificante de certa empresa anônima que atua num ramo não especificado. Dilbert é um fracasso, emparedado entre os cubículos do escritório e comandado por chefes idiotas, mas paradoxalmente tem feito um sucesso extraordinário (NOGUEIRA, 1996 d).

Tendo esse personagem que representa a figura do perdedor obtido tanto êxito, a ponto de suas aventuras terem sido publicadas em mais de mil veículos diferentes, incluindo a Exame, e contadas em livro que ocupou a lista dos mais vendidos (NOGUEIRA, 1996 d), cabe perguntar: estariam os leitores se identificando maciçamente com o fracasso? Na

impossibilidade de alcançar o sucesso, pelo menos esse sucesso de que a revista fala, estariam eles se distraíndo com piadas sobre sua realidade de perdedores?

Em coerência com a literatura consultada, outra ideia frequente nos textos analisados nessa categoria foi a associação entre o sucesso e o ato de empreender, como mostram, por exemplo, os seguintes trechos.

Exame se identifica não com aqueles que se alimentam do pessimismo e da inércia, mas com os que gostam de empreender e perseguir o sucesso (UMA SELEÇÃO..., 1988).

Os intrapreneurs farão toda a diferença entre o sucesso e o fracasso das empresas nos próximos anos, afirma Pinchot (TIME..., 1989).

De acordo com Ehrenberg (2010), no discurso empresarial, incluindo aquele que Exame reproduz, vencer implica necessariamente a ação de empreender no mundo dos negócios, e esse desafio pessoal parece acessível a qualquer um. É como se todos tivessem o direito e o dever de ser empreendedores e como se tudo fosse possível em qualquer domínio de atividade, desde que se tenha vontade de ganhar.

Nesse contexto, o intraempreendedorismo que consta no editorial acima citado vem dizer que os empregados não são mais executores a se adestrar, mas parceiros que devem demonstrar adesão institucional, dentro de um novo paradigma de eficácia. Como lembra o autor, do quadro superior ao operário, hoje ninguém escapa desse motor da economia que é o modelo empreendedor. Empreender rumo ao sucesso é o destino de todos (EHRENBURG, 2010).

Embora valorizado e exaltado, esse mesmo sucesso também é associado à ameaça de conformidade e estagnação, trazendo riscos que, segundo a revista, devem ser evitados.

Nada, de fato, corroborando a receita de Tom Peters, é tão perigoso quanto o sucesso, quando ele induz à acomodação e à arrogância (BARROS, 1993).

Não queremos nada menos que ser a melhor revista da praça (e não apenas entre as de negócios). Uma revista que faça refletir. Uma revista que instigue. Uma revista que ajude você a tomar decisões. Uma revista que não se acomode com bons resultados. Uma revista para a qual o sucesso, como é tão comum entre as empresas, não redunde em estagnação (NOGUEIRA, 1997 c).

Poucas coisas podem ser tão nocivas a um negócio quanto o sucesso. O sucesso muitas vezes gera indolência, soberba, um sentimento de sonolenta satisfação do qual o maior beneficiário costuma ser o seu concorrente (NOGUEIRA, 1997 i).

Aqui nos deparamos com os perigos ligados à obsessão pela vitória e ao culto da excelência, já discutidos anteriormente (FREITAS, 2000; AUBERT, 1993; PAGÉS *et al.*, 1987; EHRENBERG, 2010), e com a aconselhada inquietação mesmo diante de bons resultados.

Em apenas duas vezes, o lado negativo do sucesso foi tema dos editoriais. Na primeira, como assunto de um artigo da *Harvard Business Review* que Exame reproduziu em 1980 (VELLOSO, 1980 c). Na segunda, relacionado ao “[...] paradoxo que marca a vida de muitos executivos: sucesso na carreira, fracasso na paternidade” (NOGUEIRA, 1994). Em ambas, no entanto, mostram-se soluções para os problemas vindos de uma vida bem-sucedida, ou da busca dela.

O artigo de Bartolomè e Evans (1980), reproduzido na *HBR*, defende que o executivo deve ser capaz de se adaptar a mudanças no trabalho, encontrar a tarefa certa para si e lidar bem com decepções na carreira. Feito isso, o preço do sucesso se torna bem mais baixo do que aquele muitas vezes pago pelo profissional. Os autores sugerem como as organizações podem dar sua contribuição para que o indivíduo consiga cumprir essa tarefa complexa que, no entanto, é apresentada como de sua responsabilidade.

No editorial sobre o dilema entre vida profissional e vida pessoal (NOGUEIRA, 1994), em especial, com relação à paternidade, a posição da revista também é a de que é viável conciliar as duas esferas. Exemplos de quem teria conseguido fazê-lo são então apresentados, defendendo-se que é possível ter sucesso na carreira e no lar.

Contrariando Ehrenberg (2010), segundo quem o sucesso dentro do modelo atual chega com rapidez, num dos editoriais o sucesso aparece como algo que se constrói aos poucos.

Rolim queria a competência grisalha de Cerezzo para o XV de Piracicaba, time do qual é presidente. [...]. Nada parece dar certo para o XV, que começou bem e depois caiu como (mil perdões, comandante) um Fokker desgovernado. Na glória fugaz do XV Rolim enxerga uma lição que vale para os negócios. “O XV caiu porque começou bem demais. O sucesso só se mantém quando vem aos poucos. Como na TAM (NOGUEIRA, 1995 d, grifo nosso).

No entanto, outros trechos reforçam o que vimos na literatura analisada: confirmando o que dizem vários autores (ROMNEY *et al.*, 1979; STEINKAMP e HABTEYES, 1985; FAN e KARNILOWICZ, 1997; SWIFT, 2007; LEWIS *et al.*, 2010; PARKER e CHUSMIR, 1992;

DANN, 1995; SIMON, 1996; CHUSMIR e PARKER, 2001; DYKE e MURPHY, 2006; GEROLIMATOS e WORTHING 1999), os elementos ao que o sucesso é associado nos editoriais são quase exclusivamente objetivos ligando-se, por exemplo, à ascensão na hierarquia organizacional, como sinônimo que fosse de subir no organograma da companhia.

Antes, porém, os assinantes da revista serão brindados com uma edição especial de fim de ano, que trará o texto integral do livro “Gerência descomplicada” (“No-nonsense management”), de Richard Sloma. O subtítulo “Dicas para o sucesso” resume bem o espírito do livro: curto e objetivo, fácil de ler e cheio de dicas realmente úteis para quem deseja subir na hierarquia das empresas, ou já chegou ao topo (VELLOSO, 1984 a, grifo nosso).

Outra ilustração disso é o texto em que a publicação apresenta seu novo lançamento, a revista VIP, onde o que é alvo de atenção são carreira, investimento pessoal e lazer dos bem-sucedidos. Demais dimensões que lhes dizem respeito, como relações familiares e de amizade, equilíbrio ou autorrealização não merecem a atenção da revista.

Como seu próprio nome sugere, VIP é uma revista feita para pessoas de sucesso ou que estão em busca dele (entre elas, é claro, os executivos das empresas brasileiras, leitores habituais de Exame). Partindo dessa premissa básica, VIP mergulha no universo que cerca essas pessoas – na carreira, no investimento pessoal e no lazer (VELLOSO, 1981 b, grifo nosso).

Por fim, em outros três editoriais, Exame fala sobre o que chamou de fracassomania, ligada à dois fatores: a culpabilização do indivíduo que obtém sucesso e o hábito de muitas pessoas de antecipar derrotas, rejeitando aquilo que é bem-sucedido.

Periscinoto reflete, em seu artigo, sobre a tendência “arraigada” na alma do brasileiro de sofrer complexo de culpa pelo sucesso. “Fiz sucesso? Desculpe, foi sem querer”, brinca Periscinoto. Eis algo que, decididamente, não é saudável (UMA SELEÇÃO..., 1988, grifos nossos).

Ao ponto: Lair Ribeiro é, hoje, reverenciado por muitos homens de negócios, indiferentes ao escárnio que a mera pronúncia de seu nome desperta em eruditos formados com magna cum laude, em intelectuais de mesa de bar ou, simplesmente, naquela estridente e enorme turma que abomina tudo que faça sucesso (O FENÔMENO..., 1993, grifo nosso).

O jornalista Jorge Caldeira, o Cafu, foi nosso editor executivo antes de se dedicar a uma vitoriosa empreitada literária: a biografia do Barão de Mauá. [...]. Cafu investigou as raízes históricas da chamada fracassomania entre os brasileiros – aquela obsessão em ver, anunciar e sofrer por antecipação uma catástrofe depois da outra. [...]. Cafu, hoje entregue a uma carreira de free lance, não tem problemas de incompatibilidade com o sucesso. O êxito de sua biografia, por exemplo, o faz feliz, não infeliz (NOGUEIRA, 1995 f).

O primeiro desses aspectos, ligado à culpabilização da pessoa de sucesso, também é identificado na realidade norte-americana. O Neil (1993), por exemplo, fala de bem-sucedidos que se sentem envergonhados, culpados por sua posição privilegiada ou desmerecedores dela. No entanto, suspeitamos que esse traço talvez seja ainda mais forte dentro da realidade nacional, o que seria compreensível diante de uma população que sempre foi majoritariamente católica, a despeito do avanço de outras religiões. Em meados dos anos noventa, ou seja, no período do fim do intervalo definido para a nossa análise, por exemplo, os católicos eram cerca de dois terços dos brasileiros (FAUSTO, 2011). Nesse ponto, cabe retomar Weber (2008 a/b), de acordo com quem a ética protestante se liga intimamente ao espírito do capitalismo, como o próprio nome de uma de suas obras mais famosas aponta. Diante das alegações do autor, podemos questionar se a ideia de sucesso encontrou aqui um solo tão favorável para seu desenvolvimento quanto o mundo dos puritanos norte-americanos. Afinal, o católico espera sua recompensa após a morte, não relacionando o êxito material à graça divina, e isso poderia ter dificultado a construção de um sentido de sucesso ligado à prosperidade material. É, portanto, de se perguntar como também no Brasil se conseguiu reproduzir, como a análise vem mostrando, esse sentido do sucesso relacionado à ascensão social e ao consumo crescente, formando trabalhadores ideais para canalizar esforços produtivos na direção de uma nova ordem social.

O segundo aspecto, referente a uma mentalidade derrotista ou que espera sempre pelo pior, talvez se relacione ao complexo de inferioridade brasileiro apontado por autores como Caldas e Alcadipani (2006). Ele se manifestaria, dentre outras coisas, no desprezo pela nossa própria cultura e na tentativa de imitar o estrangeiro, visto como padrão do que há de melhor. Talvez se revelaria também nessa postura de pessimismo. Como apontam os autores, esse traço teria raízes na nossa colonização portuguesa. Portugal, já naquela época, manifestava gosto pela mistura e ausência de orgulho de raça. Somando-se a isso sucessivos problemas de ordem socioeconômica enfrentados pelo Brasil ao longo de seu desenvolvimento, como os descritos por Fausto (2011) e Fishlow (2011) especialmente nos anos oitenta (época incluída na análise), temos um panorama que pode explicar essa atitude.

Concluindo, os editoriais da categoria *Referências ao sucesso* trouxeram textos que mostraram ideias diversas sobre a questão do sucesso, sendo as principais: a sorte é necessária, mas não suficiente para uma trajetória bem-sucedida; quem não obtém sucesso é um fracasso (não há meio-termo); o sucesso está associado ao comportamento empreendedor;

ele traz consigo a ameaça de estagnação; há solução para seu lado negativo, ligado ao dilema entre vida profissional e pessoal (ao indivíduo, cabe conciliá-las); o sucesso duradouro se constrói aos poucos; o sucesso está ligado a elementos objetivos, como ascensão profissional; o brasileiro sofre de fracassomania (culpa o bem-sucedido e espera sempre o pior).

Em conjunto, os textos aqui transcritos contribuem para exemplificar os editoriais dessa categoria e reforçam a valorização do sucesso como algo desejável, a ser buscado e exaltado indistintamente. De acordo com Ehrenberg (2010) e também com o que mostram os textos, importa ser bem-sucedido, não importa em que – se em domínios nobres ou *fast food* –, e o sucesso deixa de se ligar a competências técnicas para se transformar numa atitude mental acessível a todos.

A partir de agora, tratamos de aspectos dos textos que, independentemente da categoria em que foram classificados, remetem à literatura anteriormente apresentada e oferecem boas oportunidades para discutirmos a questão do sucesso e a cultura do *management*, na revista.

#### 5.1.5 Sucesso e cultura do *management* no conjunto dos editoriais

Levando em conta o conjunto dos editoriais que fazem parte do *corpus* examinado, cabe comentar ainda outros pontos que notamos, durante a análise, estar estreitamente relacionados à cultura do *management* e à questão do sucesso. Um deles é a visão que a revista traz sobre o futuro, o novo e a juventude, muitas vezes negando aquilo que passou e valorizando apenas o que está por vir. Como lembrou Gaulejac (2007), estamos num universo que estimula esquecermos o passado, desvalorizarmos o presente e exaltarmos o futuro. A expressão *véspera de milênio* (NOGUEIRA, 1998 e), usada com relativa frequência no lugar da expressão mais comum *fim de milênio*, é um indício disso. A figura do jovem é engrandecida e idades aparecem repetidamente nos editoriais, sobretudo nas edições mais recentes.

Adriano, aos 27 anos, como que representa o jovem brasileiro desta véspera de novo milênio. Sua cabeça não é povoada de fantasmas de uma época que, felizmente, morreu no Brasil. A época do Estado Paizão, das estatais onipresentes, dos subsídios aos amigos, do mercado protegido e isolado, da idéia do lucro como pecado. A repórter Laura Somoggi, de 24 anos, pertence também a essa geração desassombrada (NOGUEIRA, 1998 f, grifo nosso).

A barba branca, em Nelson Blecher, combina-se a pequenos olhos escuros dos quais irradia um entusiasmo de garoto recém-chegado a uma redação. A vibração de novato – tão rara em quem não é – manifestou-se repetidamente em Nelson ao longo do trabalho de traçar o perfil da TAM (NOGUEIRA, 1997 l, grifo nosso).

O editor David Cohen recentemente comemorou 28 anos. Não que ele tenha 28 anos. Tem 35. Mas decidiu comemorar apenas 28. Isto é David (NOGUEIRA, 1998g).

Esses trechos reforçam a questão apontada por Freitas (2000) sobre a juventude como valor, além da vontade generalizada de ser e parecer cada vez mais jovem. Assim, as pessoas acreditam se mostrar capazes de atender as demandas de um ambiente organizacional mutante, flexível e extremamente exigente. Como lembram Siqueira e Freitas (2006), parece que o sucesso bate à porta da juventude e os mais novos são vistos como tendo mais energia e disposição para participar dessa batalha, deixando-se de lado a capacidade dos mais maduros.

Outro ponto que fica claro é a visibilidade como valor.

Mário de Almeida, um dos melhores jornalistas de sua geração, estava fazendo já alguns anos longe de uma redação quando o trouxemos para perto de nós, em 1994. Mário foi um jovem editor promissor da *Veja* nos anos 70 e, durante boa parte da década de 80, ocupou o invejado posto de correspondente da *Gazeta Mercantil* em Paris. Depois voltou ao Brasil para dirigir a redação de *Isto é* quando a *Gazeta* comprou a revista. Vendida outra vez a revista, Mário ficou um tempo na *Gazeta* e depois tentou a sorte em vários negócios. O mais saboroso deles foi uma fábrica de macarrão que deixou saudade em muita gente. Foi nesse período de retiro que Exame se aproximou de Mário. Ali estava alguém talentoso demais para ficar na sombra (NOGUEIRA, 1997 m).

Poderíamos, nesse caso, nos perguntar se realmente não ter colunas frequentes na mídia é estar na sombra e, mais que isso, qual seria o mal daquilo que a revista chamou de *estar na sombra*. Afinal, ela é posta como um lugar com conotação negativa, reservado aos desprovidos de talento. Contudo, essa questão se liga ao cenário que descrevemos antes: do universo em que cada um é uma empresa e precisa se vender. Para fazê-lo, deve necessariamente aparecer. Como apontaram Caldas e Tonelli (2000), na sociedade atual não importa se eu existo, mas se sou visto, se sou imagem. Para os autores, não é possível falar em interioridade, só há performance. Aqui, podemos notar trechos dos editoriais em que isso fica ainda mais claro e é defendido de maneira explícita.

Outra sentença combina perfeitamente com a reflexão de Pulitzer quando o assunto é o bom jornalismo. Ao jornalista, como aconteceu com a mulher de César, não basta ser honesto. Ele tem que parecer honesto. A frase de Pulitzer e a elevada expectativa em torno da mulher de César são valores arraigados no estilo Exame de fazer jornalismo (NOGUEIRA, 1998 h).

Outra razão de eu me sentir ainda mais feliz que o normal, como editor, é a entrevista que o subeditor David Coehn fez com uma professora de Harvard especializada na linguagem dos executivos. O modo como você fala, mostra ela, pode levantar ou afundar sua carreira (NOGUEIRA, 1998 i).

Nesse contexto, aspectos ligados à imagem pessoal ganham relevância. Diferentemente do que ocorria nos primeiros anos da revista, em que a preocupação com a aparência poderia soar mal,

[...] transformação mais lenta e menos surpreendente é a que está acontecendo com os executivos brasileiros, no plano pessoal. Abandonaram (finalmente) o terno cinza e o sapato marrom. Timidamente, no começo, até se enquadraram em definitivo na moda masculina atual, colorida e ousada. Mas o assunto elegância ainda não é específico entre os executivos. Ninguém quer falar a respeito, com medo de parecer excessivamente preocupado com a aparência (O NÔVO..., 1971).

os cuidados com a apresentação, sobretudo nas últimas edições examinadas, são não só aconselháveis, mas tidos como obrigatórios. De acordo com Caldas e Tonelli (2000), pessoas e organizações são impelidas a buscar a aparência, não como fruto de um processo reflexivo e de necessidades verdadeiras, mas como reação a um universo hostil e beligerante. Em consonância com os autores, Ehrenberg (2010) afirma que a aparência do indivíduo se torna essencial para seu sucesso, aspecto que comentaremos de forma mais detalhada posteriormente.

Além disso, notamos uma incoerência: a revista se apresenta como instrumento para o homem que está por trás do executivo, cuidando também de sua vida particular e assumindo não ser apenas uma publicação de negócios.

Tudo para nos aproximar ainda mais de quem lê Exame e dela espera uma ferramenta útil para seu trabalho e desenvolvimento pessoal (KUPFER, 1987, grifo nosso).

A pergunta fundamental que sua carta levanta é a seguinte: quais são, afinal, os limites de uma revista de negócios? É uma questão complexa. Nosso universo, é claro, é o dos negócios. De uma maneira ou de outra, as empresas estão presentes da primeira à última página em cada uma das nossas edições. Este é o nosso mundo. Nossa missão prioritária é, naturalmente, cobrir o que se passa nas empresas e na economia. Mas e os nossos limites? Bem, creio que eles são, em última instância, o interesse dos nossos leitores. Estes procuram em nós informações que possam ajudá-los em sua carreira ou em seu negócio – ou em sua vida. É aí, neste último ponto, que se encaixa nossa capa a respeito do câncer de próstata (NOGUEIRA, 1996 g).



No entanto, se a missão – ainda que secundária – que Exame coloca para si inclui ser útil à vida do indivíduo como um todo, há que se perguntar por que aspectos ligados a outras dimensões que não o trabalho são tão negligenciados. Relacionado a isso, percebemos que não há espaço, entre os bem-sucedidos, para pessoas importantes, não só para o mundo dos negócios, mas para a sociedade como um todo, a menos que desempenhem funções ligadas à direção de organizações.

Mário Henrique Simonsen é o único integrante de nossa lista de Vencedores que não é um homem de negócios: nem empresário nem executivo. Ele é o olho que melhor enxerga a economia do país e a voz que melhor a explica. É o vitorioso entre todos os vitoriosos da lista que é nossa última capa de 1995 (NOGUEIRA, 1996 a).

A presença pífia de indivíduos que não estão relacionados diretamente a esse universo e a consagração das figuras que o ocupam reforçam o culto aos homens de negócio como modelo ideal de conduta, conforme discutido por Ehrenberg (2010) e descrito por Mazza e Alvarez (2000), quando comentaram o fato de a imprensa popular legitimar os membros da comunidade de administração como *experts* em problemas econômicos e também do dia a dia, influenciando, inclusive, o agir fora da empresa, ao estabelecer novas modas de vestir e novas formas de lazer, por exemplo.

Um último aspecto a ser destacado está presente em trechos como o seguinte.

É possível que não se misturem apenas duas nações na conformação do país. Há, ao que parece, também dois calendários, distantes um do outro alguns séculos. Um é o calendário de uma sociedade irrequieta e empreendedora, sempre disposta a arregaçar as mangas e trabalhar para colocar o Brasil em sintonia com o que se observa em centros como os Estados Unidos, Alemanha e Japão. O calendário dessa sociedade mostra que ela está pronta a ingressar no século XXI. O segundo calendário rege o Brasil oficial, às voltas com presidentes que viajam muito e governam pouco (O ARCAICO..., 1989).

Como pode ser visto, o *Brasil oficial* é apresentado como o país do atraso, aquele que ainda não está pronto para entrar no século XXI, ao passo que nações como os Estados Unidos são a autoridade exemplar da dianteira e do progresso, nelas se encontrando o que há de novo e de melhor. A própria publicação em estudo é um exemplo dessa visão que adota modelos estrangeiros como referência. Ela o faz em termos de forma e conteúdo, trazendo para as empresas locais novidades internacionais da gestão e apresentando-as da mesma maneira que revistas de *Primeiro Mundo*.

As ilustrações disso são variadas, nos textos. A edição de 18 de abril de 1996, por exemplo, inicia um período em que o veículo passou a trazer mensalmente artigos da “[...] respeitada *Harvard Business Review*” (AMORIM, 1976 b, p. 3). Na de 5 de março de 1986, Exame oferece como *plus editorial* a publicação de reportagens da *Forbes* americana, “[...] uma das mais conceituadas publicações especializadas em economia e negócios” (FALCÃO, 1986 b, p. 3). Nesse mesmo editorial, também fica visível que a *expertise* estrangeira é importada para as empresas brasileiras via treinamento: comenta-se que o diretor-executivo de arte da *Time* veio ao Brasil para treinar ilustradores da editora Abril. A edição de 14 de maio do mesmo ano faz questão de apresentar, como grande vantagem, a similaridade entre *Forbes* e Exame: “[...] seu crescente sucesso no competitivo mercado editorial norte-americano mostra o acerto de sua fórmula editorial, que em suas linhas gerais é também a de Exame” (VELLOSO, 1986b, p. 3). A parceria com essa publicação ganha espaço também em outros editoriais (FALCÃO, 1987), e seus princípios aparecem com frequência como fonte de inspiração da revista brasileira (NOGUEIRA, 1995 b). Mesmo quando Exame aborda alguma tendência e se vangloria por tê-lo feito antes de outros veículos, publicações estrangeiras se mantêm como referência de qualidade, modernidade e avanço.

Hoje, reengenharia é uma palavra que se discute em qualquer lugar do Brasil [...]. Quando, sobre esse assunto, havia pouco mais que um provocador livro de um acadêmico americano com nome de detetive de ficção (Mike Hammer), publicamos uma reportagem de capa em que expúnhamos a gênese e as premissas da reengenharia. A edição foi datada de 4 de agosto de 1993. A revista Fortune, que com as rivais Forbes e Business Week compõe a santíssima trindade das publicações de negócios americanas, fez também uma capa sobre o tema. Data: 23 de agosto de 1993. Demos antes (A GRANDE DIVISA..., 1994).

A adoção dessas revistas como modelo para a publicação nacional é explícita, e a realidade norte-americana povoa vários dos textos analisados.

Copiar o que é bom é uma grande virtude, e é sem nenhum constrangimento que anunciamos que nosso benchmarking, nessa área, é a revista Fortune. Ali são produzidos, em nossa avaliação, os melhores gráficos e tabelas do mundo. Bonitos, simples, fáceis de entender. São eles o metro pelo qual medimos nosso trabalho (NOSSOS ILUSTRADORES..., 1994).

A partir desta edição, você receberá quinzenalmente uma carta de Washington. Independente do conteúdo de cada carta, trata-se, desde já, de uma esplêndida notícia. É que quem as assinará é um dos mais reputados jornalistas americanos, Robert J. Samuelson. [...] Samuelson é articulista de importantes publicações americanas, como a revista Newsweek e os jornais The Washington Post, Los Angeles Times e Boston Globe. [...] Samuelson colocará você em contato com o que de mais decisivo se passa na economia americana. Antes, isso já era importante.

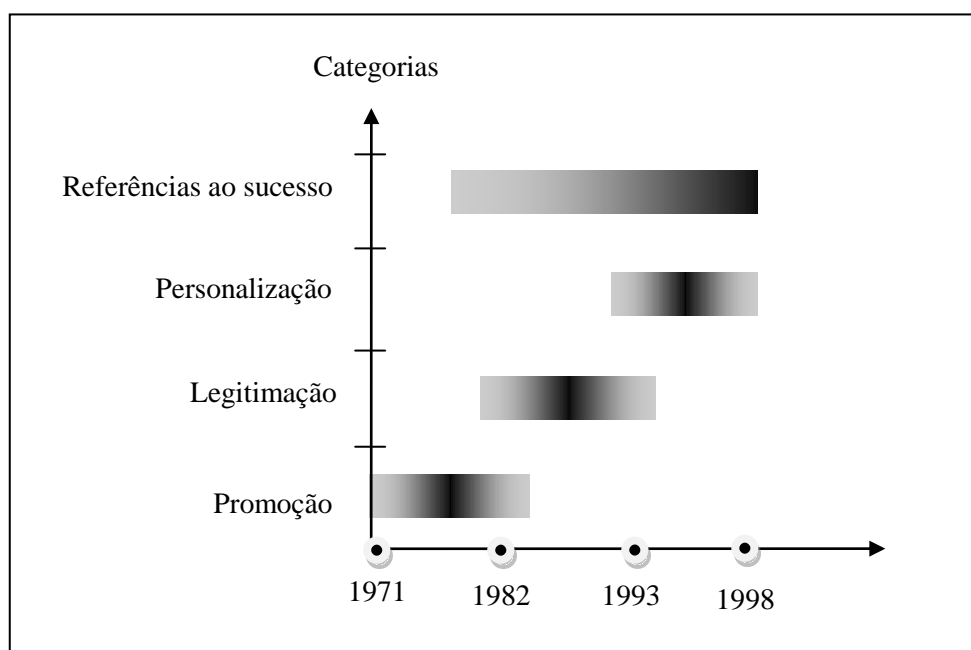
Agora, com a economia globalizada, passa a ser essencial. Um espírito americano resfria o mundo e o Brasil [...] (NOGUEIRA, 1995 g).

Essas constatações reforçam o processo de reprodução ideológica descrito por Caldas e Alcadipani (2006) em que importamos categorias, padrões e experiências, ao introduzir tecnologia administrativa no País. Nessa dinâmica, assumimos um modelo reproduzido numa rede complexa que inclui empresas, escolas, consultores e mídia de negócios, e que valoriza o que vem de fora como superior ao que produzimos localmente. Essa nossa postura de assimiladores de conceitos construídos fora do Brasil envolve as teorias que absorvemos, as práticas que procuramos imitar, os valores imbuídos em ambas e, como podemos ver, as figuras (pessoas, organizações ou países) eleitas para ocupar posições de destaque. Consumimos, repetimos e divulgamos uma (pseudo) vanguarda estrangeira (CALDAS e WOOD JR, 1999), sobretudo norte-americana.

Finalizando esse tópico, é importante estabelecer a cronologia dos resultados da análise, na tentativa de esclarecer, de acordo com as categorias determinadas para o exame dos editoriais, alguma lógica. Ao procurar fazê-lo, percebemos que às três primeiras delas (*Promoção*, *Legitimação* e *Personalização*) correspondem épocas mais ou menos distintas. Ainda que com fronteiras tênues, esses diferentes períodos podem dar indícios sobre a produção de sentidos da revista a respeito do sucesso.

À categoria *Promoção*, podemos associar predominantemente os primeiros anos da Exame, correspondendo à década de setenta ou, mais precisamente, aos anos de 1971 até 1982, quando a publicação tinha ainda um foco quase industrial. À categoria *Legitimação*, ligamos os anos de 1982 até 1993, em que trechos sobre características do veículo ou sua visão dos acontecimentos político-econômicos da época predominam. A partir de então, começam a aparecer, com mais frequência, os relatos típicos da categoria *Personalização*, sobre as pessoas que constroem a publicação. Os textos que trazem esse tipo de informação vão, em geral, de 1993 a 1998, último ano estudado. Aqueles ligados à categoria *Referências ao sucesso*, por sua vez, se distribuem por quase todo o intervalo de tempo pesquisado, concentrando-se, no entanto, na década de noventa, que reúne metade dos trechos selecionados. A figura 2 facilita a visualização dessas constatações.

Figura 2 – Distribuição das reportagens no tempo conforme as categorias de análise



Fonte – Elaborada pela autora da tese.

Por meio dela, é possível perceber que as fronteiras entre essas categorias são sutis, não existindo uma divisão rígida entre esses intervalos de tempo e as características dos editoriais que os compõem. Podemos, por exemplo, encontrar textos da categoria *Legitimação*, que sustentam a revista como ator a representar os interesses do setor produtivo, e que são típicos, sobretudo, dos anos de 1982 a 1993, também nos períodos anterior e posterior. No entanto, pelo preenchimento das figuras que correspondem à concentração dos textos em termos de número e quantidade, podemos ver que a presença mais ou menos intensa dos editoriais de cada categoria nesses distintos intervalos é um sinal a ser compreendido.

Procurando contextualizar esses achados, notamos que a primeira fase (1971-1982), que corresponde aos primórdios da revista, consiste no período que envolve dois acontecimentos importantes para o Brasil. O primeiro é o *milagre econômico*, nome que designa os anos de 1969 a 1973, quando o governo alcançava êxito na área econômica enquanto o País vivia um dos seus períodos políticos mais tenebrosos, em função do regime militar (FAUSTO, 2011, p.266). Nessa fase, como aponta o historiador Boris Fausto, a situação econômica internacional favorável, a ampla disponibilidade de recursos, o crescimento do investimento de capital estrangeiro e a grande expansão do comércio exterior favoreceram resultados como altas taxas de crescimento (incluindo variações de aproximadamente 10% do Produto Interno Bruto (PIB), ao ano) e baixos índices de inflação. O segundo fato a ser destacado é a crise do petróleo de 1973, que desestabilizou a economia mundial e atingiu em cheio o Brasil,

importador de mais de 80% do que consumia. Efeito da Guerra do Yom Kippur, entre estados árabes e Israel, a crise encontrou um País vulnerável, em função de um milagre realizado às custas de excessiva dependência do sistema financeiro e comércio internacional, potencializando as repercussões sofridas pelo Brasil (FAUSTO, 2011).

Nessa época, os esforços da publicação pareciam se dirigir ao aproveitamento das oportunidades que a expansão econômica oferecia aos empreendimentos nacionais, como a exploração de novos mercados, seguida pelas formas de lidar com as adversidades vindas do problema energético, como demonstram, por exemplo, os seguintes trechos de editoriais.

No Nordeste, o que vende hoje é a qualidade, descobriu o redator Glauco de Carvalho, quando foi examinar a situação da indústria têxtil da região (página 62). “O tecido de baixa qualidade não tem vez no mercado” – escreveu de lá enquanto procurava uma explicação. A resposta foi encontrada em São Paulo pelo redator Arlindo Munglioli, analisando os resultados do censo de 1970. Conforme ele apurou, o poder de compra das classes com renda inferior a 200 cruzeiros mensais se manteve estável ou declinou na última década. Mas melhorou extraordinariamente o poder de consumo da classe média, que ganha agora mais de 1.000 cruzeiros por mês. Daí, a estagnação de indústrias tradicionais, que produzem artigos para consumo de massa, e a prosperidade de setores mais sofisticados, cujo mercado é a elite econômica do país (página 42) (A ESPERANÇA..., 1971).

Permito-me recomendar, também, a reportagem “O que as empresas estão fazendo para economizar combustível?” Nela, com exemplos colhidos em todo o país, nos mais variados ramos industriais, a editora-assistente Regina Pimenta conta os esforços desenvolvidos pelas empresas para reduzir seus gastos com derivados de petróleo – seja pelo uso de fontes alternativas, seja racionalizando o consumo. Não falta, inclusive, um “guia prático para reduzir o consumo”, com sugestões elaboradas pelo Centro de Conservação de Energia do Instituto de Desenvolvimento Econômico e Gerencial (IDEG), do Rio, a partir de uma pesquisa com 127 empresas de sete setores industriais (VELLOSO, 1979 c).

Essa fase corresponde à categoria *Promoção*, e parece coerente pensar que o foco da revista, segundo mostraram os editoriais, estava em apresentar as reportagens que falavam do que as empresas – sobretudo as indústrias – estavam fazendo para tirar vantagem do aumento da capacidade produtiva e de consumo no País, além de mostrar também, posteriormente, como faziam para superar os complicadores à sua atuação, como aquele advindo da crise do petróleo. A impressão que fica é que, no início da revista, esta tentava se promover e se tornar conhecida, despertando o interesse do leitor ao ressaltar os assuntos que abordava, defendendo sua atratividade e utilidade para o público.

A segunda fase (1982-1993), correspondente à categoria *Legitimação*, inclui, no campo político, a consolidação do processo de liberalização do regime que, conforme definido por Ernesto Geisel (no poder de 1974 a 1979), seria “[...] lento, gradual e seguro”, mas na prática encheu-se de avanços e recuos (FAUSTO, 2011, p. 270). De qualquer forma, o presidente iniciou um processo de redemocratização, continuado pelo sucessor João Baptista Figueiredo (entre 1979 e 1985), que foi claramente apoiado pela Exame como condição para a economia de mercado acontecer de forma plena. Em alguns editoriais, por exemplo, a revista apresenta pesquisas feitas com o empresariado comprovando sua preferência pelas eleições diretas (NASSAR, 1984; FALCÃO, 1988). Ao mesmo tempo, a publicação cobra que a abertura política seja acompanhada pela econômica, sem a qual, de acordo com a revista, o desenvolvimento do País estaria comprometido.

Não é de hoje que Exame acredita nas virtudes do voto direto, aqui entendido como a livre manifestação da opinião da sociedade – ou de segmentos representativos dela – sobre questões que lhe afetam diretamente. Por isso, há praticamente dez anos Exame consulta periodicamente empresários e executivos de todo o país, seus leitores, sobre as mais variadas questões, como faz pela segunda vez com a sucessão presidencial (VELLOSO, 1984 b).

Ao substituir o natimorto decreto-lei 2045 por outro que consegue ser ainda pior – o 2064 – o governo deu mais uma demonstração de que o processo de abertura, levado às últimas consequências no plano político, praticamente inexistente no campo econômico. No episódio ficou patente mais uma vez que o “cacife” dos políticos do PDS era bem menor do que o dos tecnocratas da área econômica. E o resultado não poderia ter sido pior. Um decreto-lei que a despeito de preservar as faixas até três salários mínimos atinge brutalmente a toda a classe média. E cuja consequência mais visível será um violento agravamento da recessão, que aumentará ainda mais o desemprego e a rotatividade, sobretudo na faixa teoricamente beneficiada (VELLOSO, 1983).

Essa fase engloba ainda a chamada *década perdida* (FISHLOW, 2011, p. 14), período marcado por desaquecimento e forte retração industrial no Brasil, num quadro que Fausto (2011, p. 279) descreveu como sendo de “[...] estagflação”, por combinar estagnação econômica e inflação. Diante de altas taxas de desemprego, de índices de inflação cujas expectativas atingiam 1.600% ao ano (OS CAMINHOS, 1988) e da perda do poder de compra da população, a revista passou a se afirmar de forma mais explícita como representante dos interesses dos empresários e agente de cobrança de ações governamentais, vigiando-as, demandando-as, criticando-as. Como a ferrenha repressão impressa por Emílio Gastarrazu Médici (presidente de 1969 a 1974) já tinha se arrefecido e a abertura se ampliava, houve espaço para isso.

Além disso, se a mídia de negócios se consolidou no Brasil nos anos oitenta, foi também nessa época que Exame se firmou como a principal publicação de negócios do País (DONADONE, 2000). Embasando essa posição, os editoriais começaram a mostrar os bons resultados que a legitimavam, incluindo prêmios recebidos e recordes de anúncios ou assinaturas.

A criação de um comando unificado do grupo EXAME (nos moldes do Publisher norte-americano) ocorre num momento de grande crescimento de EXAME, que completou quinze anos em março último. A circulação paga da revista, o melhor indicador de prestígio de uma publicação, vem crescendo a cada edição e acaba de ultrapassar os 75 mil exemplares (entre assinaturas e vendas em bancas), o nível mais alto da história de EXAME. Na área de publicidade, os resultados não são menos expressivos. Este ano, EXAME e as demais publicações do grupo deverão veicular um total superior a 1.700 páginas de publicidade de aproximadamente 450 anunciantes diferentes – também um recorde na história da revista (VELLOSO, 1985 b).

Junto a esses números animadores, os editoriais apresentavam também falas duras quanto à atuação do Estado, refletindo um país cheio de contradições, que consegue conciliar dois traços aparentemente incongruentes: a ampliação da abertura política e o aprofundamento da crise econômica (FAUSTO, 2011).

O Banco Central está prestes a perpetrar uma grande ofensa, disfarçada em homenagem, a um dos mais sagrados nomes das artes plásticas no Brasil – o pintor Cândido Portinari. É ele e dois de seus painéis, Guerra e paz e Tiradentes, que vão ser reproduzidos pela Casa da Moeda na nova cédula de 5.000 cruzados, a ser lançada nos próximos dois meses, diante do processo de anemia aguda que acometeu o poder aquisitivo da nota de maior valor atualmente em circulação [...]. Pegar um vulto da História e gravar sua efígie no dinheiro, pelo menos o brasileiro, não é nenhuma homenagem [...]. O que existe aí é um desrespeito e as famílias das personalidades supostamente homenageadas têm todo o direito de reclamar. [...]. Essas grandes personalidades da História brasileira deveriam ser homenageadas com coisas mais sérias, emprestando seus nomes a ruas, praças, cidades, hospitais. Associá-las ao caos que reina na economia brasileira, com taxas de inflação de quase 20% ao mês, ou 0,61% ao dia, significa manchar suas biografias (PORTINARI..., 1988).

Se tal é o cenário do lado de quem deveria estar vendendo confiança aos agentes econômicos, mais desanimadora se torna a situação ao se verificar o lamentável comportamento do Congresso na votação das medidas de austeridade do Plano Verão. Recusou o pacote de privatizações e se omitiu diante da medida de fechamento de ministérios, condenado-a a expirar no prazo legal de trinta dias vencidos na última terça-feira. Repetiu, assim, o fisiologismo de um governo que teve tempo de sobra para encolher os seus gastos, e preferiu a undécima hora para cumprir sua obrigação – naturalmente, repassando-a a um Parlamento que nunca fora mesmo propenso a enfrentar a sinecura de um Estado gastalhão (UMA FARSA..., 1989).

Que não se perca o ceticismo. Essa política que não baixa a inflação apesar de seus ônus tremendos só não foi detonada até agora, junto com seu autor, justamente

porque a crise de rapinagem desviou a atenção para a caverna dos ladrões, deixando em segundo plano a mediocridade da gestão econômica (A TRAGÉDIA..., 1992).

Por fim, a terceira fase (1993-1998), ligada à categoria *Personalização*, já é marcada pelos bons resultados da economia, sobretudo os advindos do Plano Real, cujo regime de preços estáveis vem sendo componente continuado da política macroeconômica em vigor no País (FISHLOW, 2011). Diante de um contexto que inclui valorização e estabilidade da moeda, retomada da atividade produtiva e aumento do poder de consumo, deixa de ter tanta relevância a vigilância da revista sobre medidas governamentais, e ganham espaço nos editoriais os indivíduos que constroem a Exame, com toda a personalidade que os acompanha. O fato de detalhes da vida particular desses empregados terem passado a habitar os textos é um indício a reforçar a impressão de que, anteriormente, o sucesso estava nas empresas, não nas pessoas. Com o passar do tempo, os relatos foram se humanizando e figuras individuais foram se sobrepondo às organizações, enquanto o tema foi sendo valorizado.

Outro sinal disso é a distribuição dos textos da quarta categoria, *Referências ao sucesso*. Como mostrou a figura 2, na página 139, embora presentes desde o ano de 1980, metade deles pertence ao período 1993-1998. Esse resultado repetiu os achados da revisão de literatura feita para a pesquisa, em que mais da metade dos estudos encontrados foi publicada a partir da década de noventa. Isso confirma a impressão de um sucesso que vem ganhando espaço e relevância.

Em síntese, nesta seção, discutimos alguns aspectos ligados à questão do sucesso que os editoriais evidenciaram. Os principais foram: a exaltação da figura do jovem; a visibilidade como valor; a imagem pessoal tornando-se a cada dia mais importante; a revista se propondo a ser uma publicação não só de negócios, mas negligenciando aspectos da vida do leitor ligados a outras dimensões; o Brasil do atraso sendo contraposto à vanguarda estrangeira, sobretudo os Estados Unidos. A cronologia das categorias, por sua vez, demonstra que, no período final da análise, ou seja, na década de noventa, as pessoas se tornam o foco das atenções, que deixam de se concentrar nas empresas. O sucesso, então, acompanha esse deslocamento e passa a ser mais individual que organizacional. No entanto, para entender melhor esse movimento e os reflexos que teve no sentido do termo, passamos agora à segunda fase da análise: a que examina as matérias da revista ligadas diretamente ao assunto.



## 5.2 As reportagens

Neste item, descrevemos as impressões decorridas da análise dos artigos da Exame, assim como os passos que nos levaram a cada uma delas.

De acordo com o que já foi dito, foram 58 (cinquenta e oito) as matérias do miolo da revista analisadas nesta pesquisa. Uma lista completa delas, com o resumo de cada uma, pode ser vista no Apêndice I. Nesse ponto, à semelhança do mapa de associação de ideias proposto por Spink e Lima (2000), montamos uma tabela com colunas, como consta Apêndice J, que trazia as referências das reportagens e exibia a classificação de seu conteúdo em categorias, definidas tendo como objetivo descobrir quais os sentidos do sucesso apresentados.

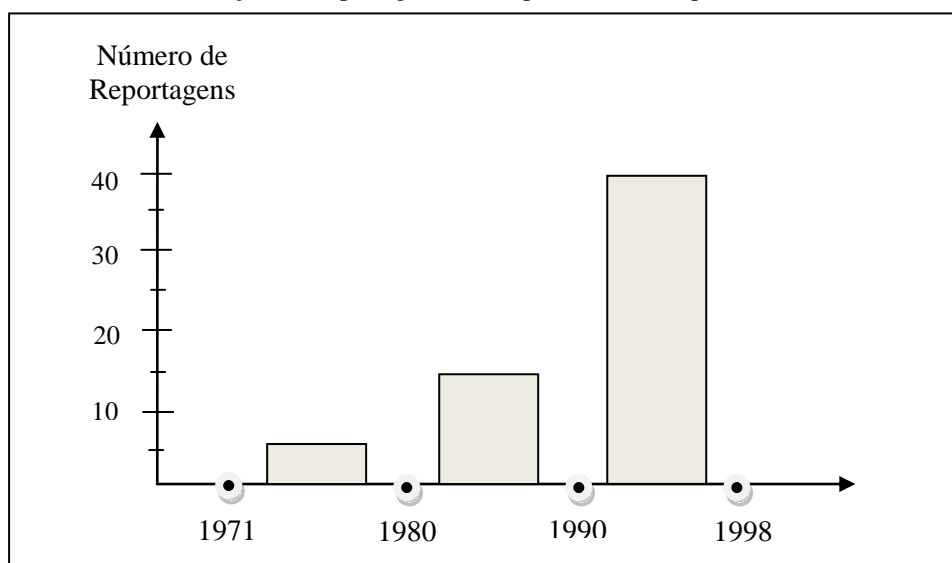
Essas categorias incluíam as *Características psicológicas do bem sucedido* (como é o perfil dessa pessoa, que tipo de personalidade tem etc.); a *Posição* que ocupa nas organizações (gerência, diretoria, presidência ou trata-se de alguém empreendedor, com um negócio próprio, por exemplo?); sua *Vida pessoal* (há menções sobre suas relações familiares e de amizade, seus *hobbies*, atividades de lazer ou como lida com a questão do tempo?); os *Resultados do sucesso* (aqui, buscamos elementos que os artigos ligavam de forma direta ao sucesso, isto é, quem tem sucesso tem o quê? Bons salários, altos cargos, prestígio, poder, realização pessoal, equilíbrio e segurança eram exemplos do que esperávamos encontrar); *Meios, rotas e prescrições para o sucesso* (que caminhos a revista mostrava como aqueles que tornariam uma pessoa bem sucedida? O que o leitor deveria fazer para alcançar o sucesso?); e *Contexto* (em que cenário os fatos se inseriam, quer dizer: o que estava acontecendo nas empresas e na realidade nacional ou global, quando das matérias? Que eventos recebiam destaque para contextualizar e justificar o que a reportagem narrava?). Por fim, a categoria *Características físicas do bem sucedido* não fazia parte dos planos iniciais da análise, mas foi incluída quando, a partir da leitura dos textos, percebemos que, além de uma ideia bem definida, o sucesso tinha também uma aparência, uma imagem que era evocada repetidas vezes e se encontrava claramente estampada nas páginas da revista.

Como o volume de dados era muito grande e as reportagens não estavam em meio digital, não foi possível enquadrar as sentenças que as compunham nas respectivas colunas, nem preservar sua sequência, como sugeriram Spink e Lima (2000). De qualquer maneira, na tentativa de

minimizar esse problema, atenção especial foi dada ao modo como os conteúdos eram combinados, montados e utilizados para produzir determinado efeito de sentido, quando da elaboração dos pequenos resumos que acompanhavam cada matéria e no momento de transpormos, para as colunas correspondentes, trechos dos artigos emblemáticos daquilo que estava sendo dito e que gostaríamos de ressaltar.

Isso posto, cabe dizer que o primeiro ponto a destacar nesta fase da análise é de ordem quantitativa e se refere ao fato de as reportagens não se distribuírem de maneira uniforme, no intervalo de tempo considerado. Do período de 1971 a 1980, apenas 5 (cinco) matérias foram selecionadas por atenderem os critérios previamente definidos; entre os anos de 1981 e 1990, 14 (catorze) fizeram parte do *corpus* e, de 1991 até 1998, foram 39 (trinta e nove) os artigos sobre o tema encontrados no universo pesquisado, como mostra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição das reportagens no tempo conforme a quantidade



Fonte – Elaborado pela autora da tese.

Ainda que mantivéssemos a divisão nas exatas três fases que o exame dos editoriais inspirou, o panorama não mudaria muito: de 1971 a 1982, teríamos 7 (sete) reportagens; de 1983 a 1993, 16 (dezesesseis) e, de 1994 a 1998, 35 (trinta e cinco). Essa constatação indica que o assunto passou a receber significativamente mais atenção na década de noventa, reforçando a impressão deixada pelos editoriais de que o sucesso sofreu considerável valorização, nessa época, e de que passou a se ligar mais às pessoas que às organizações. Em caso contrário, as respectivas matérias não teriam sido selecionadas como parte do *corpus*.

Uma vez tendo notado isso, iniciamos a análise das reportagens propriamente ditas. Buscando manter em mente as orientações construcionistas fundamentais (SPINK, 2000), procuramos por repertórios linguísticos que caracterizassem cada uma das categorias a fim de que, ao final, fosse possível traçar um retrato de como o sucesso foi apresentado pela Exame nesse período.

### 5.2.1 *Contexto*

Antes de descrever as categorias mais diretamente relacionadas ao sucesso, comentamos, neste item, os textos por meio dos quais buscamos entender o ambiente em que os fatos narrados se inseriam. Esses textos formaram a categoria *Contexto*, com informações que indicavam o que estava ocorrendo nas organizações, no País e no mundo, quando de cada matéria, ou seja, que acontecimentos a revista considerava importantes para contextualizar e conferir razoabilidade ao que a reportagem comunicava.

A primeira referência encontrada sobre esse assunto estava na reportagem de 1975 (NO QUE DEU..., 1975) que falava da primeira turma de administradores formada no País, em 1958, pela Fundação Getúlio Vargas. Nela, o que é dito a respeito do ambiente é que esses profissionais, chamados de cobaias e pioneiros, se formaram numa época hostil, quando as empresas sequer sabiam o que era um administrador. Segundo a revista, eles, no entanto, souberam aproveitar o surto de industrialização do governo Juscelino Kubitschek e começaram a implementar no Brasil os princípios da moderna administração de empresas.

Relacionado a isso, nos anos sessenta, Bresser-Pereira (1962) comentou que máquinas da mais alta tecnologia conviviam com os mais antigos sistemas administrativos. A gerência média no Brasil era pequena, não tinha acesso ao topo da gestão e agia de forma improvisada. Havia um hiato entre os níveis mais baixos e os mais altos, que se tornava mais crítico à medida que os negócios cresciam. Faltavam profissionais qualificados. A fim de suprir mão de obra para o nível de supervisão, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), escolas técnicas e de comércio foram criadas. E, para responder a essa demanda no nível da gerência e do topo, segundo Bresser-Pereira (1962) geralmente ocupado por bacharéis em direito, a Escola de Administração de

Empresas da Fundação Getúlio Vargas foi uma das primeiras respostas, como mostra a reportagem. A isso, Serva (1990), Caldas e Alcadipani (2006) acrescentam que tanto a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), quanto a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) foram criadas com base no modelo das universidades norte-americanas, sobretudo da Universidade de Michigan, em 1952 e 1954, respectivamente.

Esses fatos mostram que as escolas de negócios foram importantes agentes a difundir técnicas, modelos e valores da administração científica, conforme já aponta vasta literatura (CALDAS e WOOD JR, 1999; WOOD JR e PAULA, 2002; CALDAS e ALCADIPANI, 2006; FERREIRA, 2008). Reforçam também que o *management* é um fenômeno recente no Brasil, o que confirma Ferreira (2008) ao apresentar, como primeiro esforço organizado de disseminação de suas doutrinas e princípios, a criação do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) na capital paulista, em 1931. Segundo aponta o autor, o instituto se viabilizou com a participação da nascente classe gerencial do País, composta por engenheiros de indústrias brasileiras que buscavam comungar soluções práticas para problemas gerenciais e ineficiência, vendo como resposta a essa demanda a organização racional do trabalho e a racionalização do Estado e de outras instituições (de saúde, educação etc.). Contudo, de acordo com o que descreve Ferreira (2008), a transição das grandes indústrias daquele período para a administração profissional veio a se realizar mais extensivamente apenas nas décadas seguintes, e o relativo descomprometimento dos industriais com o projeto de racionalização gerencial do IDORT acabou fazendo com que o instituto mudasse seu foco de privado a público, e também da administração de primeira e segunda linha para o nível operacional.

Antes disso, no entanto, os primeiros esforços administrativos inspirados em Frederick Taylor já podiam ser vistos no Brasil. Na década de 1910, alguns diretores de empresas brasileiras ligados a profissionais da indústria na Europa e nos Estados Unidos estavam informados a esse respeito, começando a implementar no País as práticas da administração científica. Um dos exemplos citados por Ferreira (2008) é o escritor e empresário Monteiro Lobato, que adotou em sua editora os princípios tayloristas. De qualquer forma, esses esforços se resumiam a ações escassas e individuais, o que reforça a constatação de que o *management* chegou à realidade brasileira de forma mais ampla e sistemática há não muito tempo e, certamente, após ter se difundido em realidades como a norte-americana ou a inglesa.

Dando continuidade à análise do contexto apresentado pela Exame para suas notícias, uma matéria da revista datada de 1980 fala de organizações com normas rígidas, que privilegiam lucro em detrimento de individualidade, interesses e sentimentos dos que nelas trabalham, e aponta ser este um problema que tende a aumentar em função da crescente burocratização das empresas (POR QUE..., 1980). A partir daí, aumentam as menções a uma situação nada favorável no ambiente empresarial brasileiro, retratando bem a realidade da *década perdida*. Conforme Fishlow (2011), a primeira metade dos anos oitenta assistiu ao surgimento da crise da dívida e, a segunda, a uma sucessão de tentativas fracassadas de estabilização, marcando esse período, dentre outras coisas, por desemprego em alta e sensação generalizada de frustração.

Nas páginas da publicação, Bartolomé e Evans (1980) falam de dias de incerteza, da recessão que se movia furtivamente por trás de tudo, de reorganizações e reestruturações constantes e do fato de ninguém se sentir completamente seguro. Também são citadas administrações em crise e estagnação nos negócios, precisando as empresas de agentes capazes de promover mudanças profundas (UMA NOVA..., 1988). A capa da edição 288, de 2 de novembro de 1983, traz o desenho de um nó verde e amarelo e enumera os principais problemas que o País enfrentava: *Os impasses da economia – Salários: confusão geral; Juros: asfixia crescente; Inflação: pressão intolerável; Dívida: agonia sem fim; IR: fome de leão*. Num dos artigos analisados, Periscinoto (1988) comenta sobre o quadro de inflação, incompetência estatal, gastos públicos absurdos e o resultado desse panorama: uma energia que estaria “[...] escoando pelo ralo da desesperança” (PERISCINOTO, 1988, p. 88).

Nesse cenário desolador que foram os anos oitenta, de falta de perspectivas para pessoas e organizações, já começa a aparecer a ideia de que é função do profissional zelar pelo seu futuro no trabalho. “Na opinião do autor, o crescimento profissional depende do próprio executivo. ‘Ele é o dono de sua carreira’, diz Savioli.” (UM MAPA..., 1989, p. 96). Nessa matéria, Nelson Savioli fala do livro que viria a lançar depois, chamado *Carreira: manual do proprietário* (Editora Qualitymark), defendendo a importância do planejamento de carreira e a relevância de encaminhá-la dentro das possibilidades do momento e das oportunidades que surgem ao longo do tempo. Segundo a reportagem, esse conselho é dado, contudo, num cenário em que os executivos brasileiros ainda não se deram conta das novas regras que passam a regular as relações de trabalho e, portanto, não se preocupam em planejar seu futuro profissional ainda. De qualquer forma, já no fim da década, identificamos indícios da visão do

indivíduo SA, que apresenta o profissional como um produto disponível no mercado e, sua carreira, como um negócio que deve ser administrado. Essa visão será detalhada mais à frente.

Nos anos noventa, segundo a revista, mudanças políticas e econômicas passam a demandar novos tipos de profissionais, nas empresas, por exemplo, gente com boas técnicas, capacidade gerencial, visão internacional, foco no cliente e que fale inglês (O EXECUTIVO..., 1990). Entre essas mudanças, encontramos esforços destinados a modernizar amplamente o País. Fausto (2011) aponta como um deles o radical plano econômico implantado pelo governo Collor, que incluía a privatização de empresas estatais, a redução do número de funcionários públicos e a maior abertura ao comércio exterior. A publicação liga claramente essas novidades aos seus reflexos no mercado de trabalho. “A privatização da economia, a abertura para o mercado externo, a redução dos subsídios exigem, de fato, mais preparação, flexibilidade e criatividade dos executivos brasileiros.” (É PRECISO..., 1990, p. 89). Segundo descreve a matéria, esse executivo é alguém receoso do que o aguarda, formando um campo fértil para que a mídia, incluindo Exame, lhe traga orientações e padrões de comportamento.

Conforme consta nas reportagens, a situação econômica brasileira continuou bastante complicada ainda por alguns anos. De acordo com o que descreve Fishlow (2011), o ambicioso programa de Collor não atingiu seus objetivos, a produção caiu, aumentos de preço passaram por uma pausa e rapidamente voltaram a se acelerar. As matérias mostram que as empresas responderam à recessão com reestruturações em busca de melhores resultados e, com isso, os executivos passaram a ser o alvo da tesoura.

Rua! A atual recessão tem sido particularmente cruel para os executivos brasileiros. O desemprego, antes quase exclusividade da turma do macacão, abraçou-se ao pessoal de terno e gravata e parece não ter a intenção de largá-lo tão cedo. [...] A sangria no topo da pirâmide ainda não estancou (A TURMA..., 1992, p. 58).

O panorama apresentado em 1993 era de crise: em janeiro, a inflação já beirava os 29% e, em dezembro, chegava a mais de 36%, conforme Fausto (2011). Além disso, a competição se acirrava e a globalização começava a afetar a política nacional (FISHLOW, 2011). A liberalização havia sido iniciada e lentamente começava a se fazer sentir; esforços iniciais de privatização foram conduzidos, tarifas protetoras reduzidas e investimento estrangeiro obtido. Entretanto, os profissionais ainda pareciam estar longe do perfil que as organizações demandavam, ou se aproximavam dele num ritmo mais lento do que as mudanças exigiam.

Segundo pesquisa apresentada pela revista, o caminho para reduzir essa distância estava em introduzi-los a métodos modernos de gestão, reforçando a valorização do *management* (HÁ UM ABISMO..., 1993).

Conforme descreve Fishlow (2011), no fim de 1993, o então ministro da Fazenda do governo Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso, anunciou um processo de estabilização econômica que se estenderia pelos próximos meses, incluindo medidas que garantiram razoável superávit primário e fim à moratória que vigia desde 1987. Em 1994, o Real tornou-se a nova moeda do País, como parte de um pacote econômico bem-sucedido que não congelou preços, nem pegou a população de surpresa; desindexou a economia gradativamente e provocou sensível queda da inflação, nos anos seguintes (FAUSTO, 2011). A atividade econômica se expandiu e, já em outubro de 1994, o índice inflacionário havia caído a menos de 3% ao mês (FISHLOW, 2001). O título da capa da Exame de 5 de julho de 1995, comemorando um ano do plano, ilustra bem um pouco desse êxito: *O Brasil deixou de ser uma piada econômica*.

No entanto, se o sucesso do Plano Real em estabilizar a economia e combater a inflação poderia trazer perspectivas mais tranquilas para a vida do executivo e das empresas, não foi esse o retrato que a revista pintou sobre o restante dos anos noventa. As referências a essa década, nas reportagens, incluíam tempos estressantes em que tudo depende da capacidade inesgotável de trabalhar mais e melhor que os outros (MENDES, 1995); época em que quem tem um emprego está mais é se esforçando para mantê-lo (BERNARDI, 1996); tempos em que a segurança dos empregos evaporou, e a carreira depende exclusivamente da sua capacidade em desenvolver os atributos que o tornam empregável (MENDES, 1995); tempos de enxugamento generalizado em que se manter no emprego já é complicado (GOMES, 1997); tempos em que nada é garantia de nada (BERNARDI, 1997 b). A noção de competitividade, mundo cada vez mais competitivo, competição acirrada também é recorrente, e o ambiente é descrito como um ambiente de pressão, que leva alguns a *stress* e depressão (BERNARDI, 1997 b). O processo de globalização é citado como uma das causas desse panorama (DEU PRA TI, 1998) em que predominam organizações horizontais, hierarquias achatadas, poucas camadas de direção, estruturas organizacionais magras e empresas enxutas (GARCIA, 1998 a; MOLLER, 1996; CASTANHEIRA, 1996; FONTOURA, 1996 a, respectivamente).

Considerando esse cenário, torna-se mais fácil entender o êxito da concepção de empregabilidade que, para Carrieri e Sarsur (2004), não passa de uma estratégia da alta administração das empresas para transferir a responsabilidade do emprego da organização para o trabalhador, ao pressupor a inexistência de empregos formais estáveis. No que a revista denominou *era da empregabilidade*, o emprego é artigo escasso e a cultura do trabalho que se promove é resignada diante da falta dele, como apontaram Costa, Barros e Carvalho (2011).

As empresas não demitem mais apenas para enfrentar tempos difíceis. A palavra de ordem, agora, é ter estruturas enxutas, mesmo quando os negócios estão aquecidos. “Os executivos precisam construir a sua própria base de segurança portátil, a sua própria estrutura de auto-sustentação”, diz Minarelli. “Se tiverem algo de útil para oferecerem a alguém, terão trabalho e remuneração. Se existir emprego, melhor. Se não existir, paciência. O que qualquer pessoa precisa é trabalhar e ganhar (FONTOURA, 1996 a, p. 72).

Com as organizações emagrecendo dia após dia, como mostra a reportagem de Castanheira (1996), resta ao profissional deixar de ser um empregado para se tornar um produto, uma empresa, um empreendimento, como demonstra o título de uma matéria de maio de 1993: *O executivo é o próprio negócio* (Exame, v. 25, n. 10, p. 74-76). É a noção do *Você SA*, expressa pela revista já em 1996 com as expressões *Você & Co* ou *emprEUsa* (CASTANHEIRA, 1996).

O indivíduo SA, produto e representação da cultura do *management*, reflete o espírito da época (WOOD JR e PAULA, 2002). Encontrou tamanha ressonância no público leitor que, como informaram os autores, reportagens de capa com esse tema esgotaram as edições em banca e deram origem, em 1998, a um dos mais bem-sucedidos subprodutos de Exame: a revista *Você SA*. Foram, inclusive, o significado e a relevância desse lançamento editorial que nos ajudaram a determinar o corte temporal que definiu o período de análise desta pesquisa. Seu êxito comprova como a publicação é emblemática de um momento em que o principal mandamento passa a ser a capacidade constante de gerar trabalho e remuneração, não mais emprego e salário. Isso exige do profissional novas habilidades e competências e uma postura diferente diante do mercado de trabalho. Ele agora é uma mercadoria que precisa se vender. Flexibilidade passa a ser o nome do jogo (CASTANHEIRA, 1996). Para Freitas (2000), torna-se também o sonho dourado das organizações e o pesadelo dos executivos.

Essas mudanças são apresentadas pela publicação de forma positiva, ressaltando as vantagens que trariam consigo: “[...] ainda bem que deixei de ser viciado em holerite, diz Cataldi. Agora,



minhas perspectivas profissionais são imensamente maiores” (FONTOURA, 1996 a, p. 76) ou “[...] a perda de emprego não é tão ruim quanto fazem crer as manchetes” (SAMUELSON, 1996, p. 61). Apesar disso, como lembram Carrieri e Sarsur (2004), adaptar-se a esses novos tempos envolve custos para os trabalhadores. Estes, no entanto, são silenciados pela revista, assim como o faz a *Veja*, conforme Prado (2003), ao ignorar limites do modelo de vitória e sucesso que discutimos neste trabalho e não oferecer nenhum contraponto para mostrar os desequilíbrios daí resultantes.

Nesse cenário, o executivo encontrou no ato de empreender uma saída. “Desenvolver o espírito empreendedor tornou-se uma exigência dos anos noventa” (FONTOURA, 1996 a, p.72). A partir daí, a postura empreendedora não diz respeito mais apenas aos negócios, mas à própria vida: ela se estendeu e passou a incluir a pessoa tomando as rédeas de seu próprio destino. Esse novo modelo, segundo Fontenelle (2007), traz consigo uma grande ambiguidade: se, por um lado, carrega a esperança de maior autonomia, por outro, inclui também a anomalia da descartabilidade. É o que Aubert (1993, p. 96) chamou de “[...] Gestão Kleenex”, sistema que transforma as pessoas, como os lenços Kleenex usados, em elementos descartáveis a partir do momento em que já foram utilizados, envelheceram ou deixaram de agradar. Esse consumo humano está ilustrado na matéria de Exame *Você é descartável?* (SAMUELSON, 1996, p. 61). Não há, portanto, como separar esse modelo da angústia, da dúvida e da constante gestão do risco, expresso em ameaças como o desemprego, incertezas nacionais e mundiais, perdas financeiras e rompimento de modelos, conforme descreve Bernhoeft (1998) num artigo sobre a importância do fracasso.

Por tudo isso, percebemos que as reportagens a serem analisadas se inserem num contexto não muito favorável. Há poucas referências nas matérias sobre os anos setenta, marcados pelas incertezas trazidas pela crise do petróleo e pelo extraordinário crescimento econômico, na época do milagre (FAUSTO, 2011). No entanto, os anos oitenta, segundo mostra a publicação, foram sinônimo de recessão e desesperança, crise e sucessivos planos econômicos fracassados. Os noventa, por sua vez, a despeito dos bons resultados na economia, foram marcados por um ambiente de competitividade, globalização, rompimento de modelos e muitas incertezas.

Tendo em vista o cenário em que se inseriam os acontecimentos narrados nas reportagens, conforme descrito pela Exame, podemos agora passar à análise das categorias que buscaram sinais mais diretos sobre o sentido do sucesso adotado pela publicação.

### 5.2.2 *Características psicológicas do bem-sucedido*

Mantendo em mente a visão que associa o rigor da pesquisa à visibilidade e explicitação da dinâmica de interpretação dos dados (SPINK e LIMA, 2000), convém dizer que os repertórios encontrados nas matérias em cada categoria – a começar por esta – foram contados. Nosso pressuposto foi o de que o aparecimento sistemático e a repetição de alguns deles mostram que a revista salienta alguns aspectos, enquanto outros são esmaecidos. Os números mostraram-se, assim, instrumentos para demonstrar essa força, evidenciando onde reside a ênfase dada pela Exame, quando trata do sucesso.

Com a primeira categoria referente às *Características psicológicas do bem sucedido*, buscamos descrever como é o perfil de quem tem sucesso: que aptidões, qualidades, defeitos, vícios ou que tipo de personalidade apresenta, segundo a revista. De acordo com o que pode ser visto no Apêndice K, trinta e cinco reportagens fizeram menção a esse aspecto, dentre as quais, apenas cinco apontaram características negativas. Nelas, o bem-sucedido é mostrado como alguém frustrado, desajustado, mal resolvido, desequilibrado e com problemas psicológicos (TRABALHAR., 1971; POR QUE..., 1980; BARTOLOMÉ e EVANS, 1980; PERISCINOTO, 1988). Trata-se de um indivíduo afetado por tensões que trazem impactos para o seu equilíbrio psicológico, que pode sofrer de medo do sucesso, paga um preço alto, com críticas e inveja dos demais e acaba sendo punido, por uma cultura que culpa os vencedores.

Em todas as outras trinta matérias, a pessoa de sucesso é retratada com características positivas. A fim de descobrir quais delas configuravam regularidades, contamos quantas vezes cada uma apareceu, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Características psicológicas do bem-sucedido conforme Exame

<b>Características psicológicas do bem-sucedido</b>	<b>Nº de citações</b>
Empreendedor	8
Ambicioso	7
Tem características negativas (tem problemas psicológicos, é frustrado, desajustado, mal resolvido, desequilibrado)	1 cada, no total 5
É dedicado e tem habilidades humanas	5 cada, no total 10
É ousado e é ativo	4 cada, no total 8
É versátil, otimista, persistente e realizador	3 cada, no total 12
Não se acomoda, é intuitivo, prático, ético, tem habilidades de comunicação, é agressivo, criativo, é um líder, é auto-suficiente	2 cada, no total 18
Tem personalidade forte, é ponderado, planeja, é um <i>self made man</i> , tem visão do todo, foca o cliente, é hábil para implementar mudanças, relaciona-se estavelmente com alguém (é casado), é móvel, sabe fazer <i>marketing</i> pessoal, tem carisma, é bem-humorado, visionário, competitivo, equilibra bem família e trabalho, trabalha em equipe	1 cada, no total 16
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>

Fonte – Elaborado pela autora da tese.

Com isso, percebemos que um aspecto foi o mais frequentemente evocado. Trata-se do que descreve o indivíduo de sucesso como um empreendedor. Essa referência aparece oito vezes, incluindo aquela em que o texto mostra o bem-sucedido como um *intrapreneur*, o que nada mais é do que um empreendedor interno, ou alguém que empreende dentro da própria organização (É DE PEQUENO, 1990). Isso vem ao encontro do novo contrato de trabalho descrito pela Exame e discutido anteriormente, que passou a definir regras inéditas e novos comportamentos para o indivíduo, e também parece coerente com o que a literatura analisada apontou: o sucesso empreendedor é a via real de sucesso (EHRENBERG, 2010). Bem-sucedido, para a revista, é aquele que se faz por conta própria, conforme sua performance, definindo-se como uma figura do começo, que se produz por si só e vence não por herança ou filiação; alguém que age inteiramente com base em si mesmo e em nome de si mesmo.

Para Ehrenberg (2010), o modelo a ser seguido nesse contexto inclui o elevar-se socialmente, o empreender e o ambicionar. E foi exatamente isso o que os dados mostraram: a segunda característica mais frequente da pessoa de sucesso, mencionada sete vezes, foi a ambição: “[...] pessoas competitivas e ambiciosas acabam sendo mais bem sucedidas” (BERNARDI, 1997 b, p. 83). As reportagens descreveram esse indivíduo como alguém que sabe aonde quer chegar, quer vencer, busca ascensão, está sempre disposto a subir mais, enfim, é ambicioso – e isso é mostrado como algo extremamente positivo, uma verdadeira atitude a ser emulada: “[...] na minha cabeça só tenho dezoito anos e um por cento do que eu quero. Minha ambição

é infinita” (A TEORIA..., 1992, p. 42), disse numa das matérias o empresário que construiu, *a partir do nada*, um dos maiores frigoríficos do Nordeste. Essa ambição parece encontrar ressonância no perfil do público da revista, conforme mostra um anúncio da publicação onde se lê: “Hoje, leitor de Exame. Amanhã, assunto de Exame” (Exame, Edição 447, v. 22, n. 4, fev. 1990). A ambição concretiza a ideia do indivíduo-trajetória e foi, segundo Ehrenberg (2010), construída sobre os escombros de referências tradicionais, também descritos por Freitas (2006). Na falta delas, já não existem critérios *a priori*, e a resposta que encontramos foi sermos nós mesmos por nós mesmos: a pessoa ambiciona tornar-se si mesma e ser a melhor. A revista, como mostra o anúncio que faz dela mesma, dá a entender que se trata de um sonho ao alcance de qualquer um.

Com cinco aparições, apareceram duas outras características do bem-sucedido. A primeira se refere à sua dedicação ao trabalho, e foi identificada em expressões como *é esforçado, dá duro, tem disposição para o trabalho, capacidade para o trabalho, é empenhado* (POR QUE..., 1980; OS MERCADORES..., 1995; CALDEIRA, 1995). Todo esse investimento de tempo e energia se reflete na sua vida pessoal, assunto que será comentado com mais detalhes posteriormente. Já a segunda qualidade mencionada cinco vezes está ligada à posse de aptidões associadas a relações humanas, como *ter habilidade política, saber lidar com gente, ter capacidade de negociar, alto quociente emocional, ser reconhecido por saber se relacionar com pessoas* (HÁ UM ABISMO, 1993; CASTANHEIRA, 1996). O contexto de organizações mais achatadas e o ambiente que exige uma gestão mais aberta e participativa, descritos pela própria revista, talvez expliquem por que esses são aspectos que devem ser encontrados em pessoas bem-sucedidas.

Foram feitas quatro menções a outras duas características da pessoa de sucesso. A primeira se associa à sua ousadia (*ela assume riscos, é corajosa para ousar, não teme arriscar, arrisca*) (SEU NOME..., 1990; ASSEF, 1994; CALDEIRA, 1995). A segunda, ao fato de esse indivíduo ser alguém ativo: *é dinâmico, tem iniciativa e energia* (POR QUE..., 1980; CALDEIRA, 1995).

Outras qualidades apareceram três vezes: a primeira foi a versatilidade (o bem-sucedido é *adaptado, capaz de se adaptar, versátil*) (A TURMA..., 1992; ASSEF, 1994). Afinal, quem busca o sucesso racionaliza seus métodos em busca de eficiência, não aceitando deixar sua sorte nas mãos do destino. Incorpora, assim, uma tendência a se ajustar a toda situação,

reforçando a ideia do homem camaleão de Caldas e Tonelli (2000) e da carreira proteana de Fontenelle (2005). As outras três foram o otimismo (ele é alguém *confiante e otimista*) (SEU NOME..., 1990; BERNHOEFT, 1998), a persistência (*não aceita não, lida bem com o fracasso, é persistente*) (FONTOURA, 1996 b; BERNHOEFT, 1998) e a capacidade de realização (é um *realizador, um tocadador de projetos, alguém produtivo*) (QUEM ESTÁ..., 1990; CALDEIRA, 1995).

Por duas vezes os textos mencionaram a atualização da pessoa de sucesso (trata-se de alguém que *não se acomoda, se atualiza*) (SEU NOME..., 1990; CASTANHEIRA, 1996), sua intuição (é alguém intuitivo) (SEU NOME..., 1990; QUANDO O ACASO..., 1994), sua praticidade (é prático) (COMO VIVE..., 1971; SEU NOME, 1990), sua ética (é ético e *respeita limites morais*) (GUIMARÃES, 1989, BERNARDI, 1997 c), suas habilidades comunicacionais (*sabe falar e ouvir, tem retórica*) (UMA NOVA..., 1988; GARCIA, 1998 b), sua agressividade (é agressivo) (NO QUE DEU..., 1975), sua criatividade (é criativo, tem criatividade) (É PRECISO..., 1990), sua liderança (é um líder, consegue motivar os outros) (É PRECISO..., 1990) e sua autossuficiência (*é autossuficiente, é centralizador*) (NO QUE DEU..., 1975). Essa última característica se choca com outra, evocada uma única vez, que descreve o bem-sucedido como alguém que trabalha em equipe.

Outros aspectos da pessoa de sucesso que a revista apontou, ainda que apenas uma vez, foram: tem personalidade forte, é ponderado (avalia bem os impactos de suas decisões), planeja como chegar lá, é um *self made man*, é hábil para implementar mudanças, é móvel graças à tecnologia, faz um bom *marketing* pessoal, tem carisma, equilibra bem família e trabalho, tem visão do todo, foca o cliente, relaciona-se estavelmente com alguém (*é casado*), é visionário e competitivo (POR QUE..., 1980; QUEM ESTÁ..., 1991; HÁ UM ABISMO..., 1993; ASSEF, 1994; MENDES, 1995). Sobre esse último ponto, algumas passagens são especialmente emblemáticas desse espírito de combate generalizado, fruto de uma cultura de competitividade em que quem não luta desaparece.

O golfe é muito bom como esporte. Mantém a forma física e alivia a tensão. Mas, para mim, o que vale é competir. Se não tenho chance de ganhar, o esporte não me interessa. Não pretendo ser um simples amador, que joga por jogar. Isso é bom para quem está aposentado e tudo o que pretende é perder um pouco de barriga (UMA TACADA, 1971).

Faça aliados entre os subordinados de seus pares. Seus pares são rivais em potencial. O apoio dos subordinados deles vai ajudá-lo se o seu par, mesmo inconscientemente, tentar jogá-lo para trás (COEHN, 1998 b, p. 94).

Além dessas características, nas reportagens analisadas também encontramos uma menção ao seguinte aspecto: o bem-sucedido é uma pessoa bem humorada. Questionando-nos sobre ele, retomamos Freire Filho (2010) para dizer que a felicidade se tornou, desde o fim do século XX, a mola propulsora de todas as ações humanas, a obrigação e o direito primordial de cada um de nós. Numa das matérias analisadas, a revista recorre a especialistas para saber se as empresas preferem contratar os sorridentes. Conforme já poderíamos imaginar, a resposta é positiva. Como explica O'Neil (1993, p.11), “[...] uma parte essencial da mística do sucesso nos negócios tem sido a apresentação de um rosto empresarial feliz”. No artigo, dos seis profissionais consultados, cinco defenderam a importância do bom humor para o sucesso, e um ressaltou que ele é essencial, mas apenas para áreas específicas, como *marketing* ou vendas.

‘Profissionais bem sucedidos são, em geral, bem humorados’. [...] ‘Tenho a convicção de que apenas as pessoas felizes e bem humoradas fazem bem o seu trabalho, o que é fundamental para o sucesso.’ [...] ‘Estou seguro de que as pessoas bem humoradas têm mais chance de sucesso’ (DEU PRA TI, 1998).

Não há, assim, espaço para o sofrimento ou os sofredores: para ter sucesso, o indivíduo tem o dever de ser feliz (FREIRE FILHO, 2010).

Em suma, o retrato das características psicológicas do bem-sucedido, conforme os repertórios que aparecem na revista, descreve alguém que é, sobretudo, empreendedor e ambicioso. Em menor grau, tem características negativas (frustrado, mal resolvido, desajustado). É também dedicado ao trabalho, hábil em lidar com pessoas, ousado, ativo, versátil, otimista, persistente e realizador. Além disso, esse indivíduo é também intuitivo, prático, ético, agressivo, criativo, autossuficiente, se comunica bem e está constantemente se atualizando. Esses traços encontram correspondência com as virtudes dos vencedores euforizadas pela revista *Veja*, conforme descrito por Prado (2003): liderança, inteligência, preparo, competência, coragem, desempenho, dinamismo, flexibilidade, realismo, frieza, ousadia e capacidade de blefar.

### 5.2.3 Características físicas do bem-sucedido

No que se refere à segunda categoria, ou aquela que trata das *Características físicas do bem sucedido*, também encontramos aspectos recorrentemente usados para caracterizá-lo. Como pode ser visto no Apêndice L, em dez, das cinquenta e sete reportagens analisadas, havia referências diretas à imagem da pessoa de sucesso. Em outras vinte e uma matérias, no entanto, foi possível deduzir essa imagem a partir das fotos que elas traziam, ou de dados informados sobre seus personagens como idade, descendência étnica, gênero etc. A tabela 2 auxilia no entendimento da imagem da pessoa de sucesso, conforme a revista, embora exiba apenas as características explicitamente mencionadas nas matérias. As que inferimos estão detalhadas ao longo do texto.

Tabela 2 – Características físicas do bem-sucedido conforme Exame

<b>Características físicas do bem-sucedido</b>	<b>Nº de citações</b>
É magro	3
Veste-se bem	3
É alto	2
Cuida do visual	2
É branco	1
É jovem	1
É bonito	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Fonte – Elaborada pela autora da tese.

Ainda que com apenas uma menção explícita nos textos, o primeiro ponto a chamar nossa atenção foi a enorme predominância de pessoas brancas, nos artigos. Naquele que fala sobre a primeira turma do curso de administração da Fundação Getúlio Vargas, formada em 1958 (NO QUE DEU..., 1975), por exemplo, todos os dezessete estudantes eram brancos, panorama não muito diferente do que vemos, mais de cinco décadas depois, nos corredores e salas de aula da escola. Negros e outras minorias apareciam praticamente apenas quando a raça, ou o aspecto que a configurava como minoria, era tema da matéria e, geralmente, fazendo essa mesma constatação sobre sua ausência nos quadros mais altos das organizações: “[...] histórias de executivos negros bem sucedidos são surpreendentes na grande maioria dos países do mundo, incluindo os da África. No Brasil, mais que surpreendentes, são raríssimas” (SGANZERLA, 1996, p. 92). Na reportagem, isso é justificado em função da falta de qualificação profissional, fruto de problemas no acesso à educação e, também, devido ao

preconceito. Em dezessete, dos cinquenta e sete artigos, os bem-sucedidos eram brancos, o que se pode ver pelas fotos que os estampavam. Apenas em dois havia negros de sucesso. Num deles, o executivo Celso Pitta, à época diretor financeiro do Grupo Eucatex, afirmou: “[...] quando chego a um lugar, sei que sou notado. Mas, quando a pessoa fica sabendo que vivo num apartamento de seiscentos mil dólares e trabalho numa empresa de primeira linha, sou logo aceito” (A FORÇA..., 1991), demonstrando obter legitimidade por meio da companhia em que trabalhava e do padrão de vida que ostentava, em conformidade com o que disse Gaulejac (2007) sobre ter o dinheiro se tornado unidade de medida do universo comercial e elemento central de regulação das relações sociais. Nas demais matérias, a ausência de fotos não permitiu conclusões a respeito da raça, somente a suspeita de que esse padrão se manteve, reforçada pelas imagens das capas da revista que, no entanto, não serão discutidas agora.

Outra predominância que também ficou óbvia foi dos homens sobretudo nos primeiros anos da revista. Num dos editoriais, comenta-se que, “[...] com seus ternos bem talhados, gravatas largas e suas indefectíveis pastas 007” (POR QUE... 1980, p. 36), os executivos eram os profissionais da moda e a imagem típica do sucesso. Se falamos de um sucesso de terno e gravata falamos, portanto, de um sucesso masculino. Às mulheres era reservado o papel de coadjuvante do sucesso do marido. “Esposas ideais são passivas, compreensivas e não incomodam, mas atuam em contatos sociais com aparência esmeradamente cuidada, passando uma imagem de pessoa interessante – papel que está mudando com as novas gerações” (O QUE HÁ..., 1986, p. 79). Nessa mesma matéria, podemos inferir que a entrada feminina no mercado de trabalho e a conseqüente alteração de seu papel dentro e fora do ambiente doméstico começaram a transformar essa realidade: “[...] a médio prazo, a vida dos executivos tende a ficar mais difícil porque a mulher tende a ser menos objeto e mais sujeito” (O QUE HÁ..., 1986, p. 80). Esses dizeres mostram, também, como a revista se dirigia, desde o início, a um público predominantemente masculino – o que também notou Rumblesperger (2011), em sua pesquisa sobre o sentido da juventude na Exame. Até hoje, 61% de seus leitores são homens (ABRIL, 2011 a), mas essas referências diretas à figura da mulher como alguém que está a serviço da carreira do companheiro não aparecem mais, pelo menos não nos últimos anos do período analisado.

Sobre as idades que aparecem nas reportagens, uma única vez diz-se que o bem-sucedido deve ter um corpo jovem (ROSSETTO, 1996 b). No entanto, percebemos que, nas edições



dos primeiros quinze ou vinte anos da publicação, é rara a aparição de bem-sucedidos jovens; as pessoas retratadas têm cinquenta e um (UMA NOVA, 1988), sessenta e seis e sessenta e três anos (COMEÇAR, 1989) anos, por exemplo. Entretanto, na década de noventa, é frequente encontrarmos pessoas de sucesso com vinte e oito e vinte e quatro anos (É DE PEQUENO, 1990), trinta e três anos (QUANDO O ACASO..., 1994), vinte e nove anos (ASSEF, 1994) ou trinta e sete anos (CASTANHEIRA, 1996). Isso pode refletir um pouco do que alguns autores apontam sobre a valorização da juventude, dentro e fora do mercado de trabalho atual. O conteúdo das reportagens deixa essa questão bem clara. Na de Assef (1994), por exemplo, defende-se que o jovem tem ganhado a atenção e a simpatia das empresas porque, segundo especialistas, ele não teme se arriscar em novos projetos ou estratégias. Tem capacidade de adaptação, agressividade, habilidade para implementar mudanças necessárias e absorver novos conhecimentos.

Além disso, argumenta-se que profissionais mais antigos costumam ter mais dificuldade para lidar com a nova conjuntura, pois não foram treinados para ser ousados. “O problema não é biológico, é a acomodação” (ASSEF, 1994, p. 91). No entanto, como lembra Gaulejac (2007), os assalariados sempre se adaptaram a novas situações, sendo perfeitamente capazes de inovar quando apelamos à sua capacidade reflexiva e sua imaginação. O discurso sobre o arcaísmo e a rigidez dos empregados mostra-se, então, particularmente violento, sobretudo quando falamos de assalariados que põem sua inteligência a serviço da produção, como os executivos de que trata a revista. Falta, portanto, motivo para colocar sobre os funcionários mais velhos o peso dessa condenação.

Outros trechos confirmam essa caça aos jovens, evidenciando a insistência na juventude, traço que Ehrenberg (2010) descreve do empreendedor vedete. Como exemplo, citamos aquele em que o empresário e presidente do Grupo Edel lembra que não basta ser jovem, é fundamental parecer jovem. “Cabeça jovem em corpo velho não adianta. Por isso todo esforço vale a pena” (ROSSETTO, 1996 b, p. 148), ou então este.

A atual onda vaidosa tem algumas de suas raízes fincadas nos escritórios. “O homem está sofrendo uma enorme pressão dentro das empresas. A competição é mais acirrada e criou-se o mito de que os jovens são ideais para o trabalho. Sentindo-se prejudicados, os mais velhos buscam soluções para tentar preencher suas necessidades”, diz Marcus Castro Ferreira, titular da cadeira de Cirurgia Plástica do Hospital das Clínicas da USP (ROSSETTO b, 1996, p. 147).

Falando especificamente do corpo do bem-sucedido, há também características que o descrevem: dentre outras coisas, ele deve ser harmonizado, alongado, elástico, ágil.

Se é preciso sorrir, é preciso também ter bons dentes. Se é preciso maior flexibilização dentro de uma empresa, a implicação imediata é uma agilização dos corpos, porque é impossível separar uma coisa da outra (SZERMAN, 1986, p. 55).

Ligado a isso, três reportagens distintas afirmam que a pessoa de sucesso é, em geral, magra (SZERMAN, 1986; MARIACA, 1995; BERNARDI, 1997B): a figura do gordo é marcada por associações nada favoráveis. “É importante admitir que o gordo pode dar impressão de lentidão, falta de ânimo, preguiça, falta de garra e até desleixo” (MARIACA, 1995, p. 158). A gordura, vista como sinônimo de carência de saúde e, portanto, de carreiras curtas, é colocada como um problema que está ao alcance do indivíduo combater, e os cuidados com esse tipo de aspecto devem fazer parte de seu projeto de empreendimento pessoal. Numa das matérias, Mariaca (1995), afirma.

Nós, fortinhos, temos de decidir: queremos continuar gordos ou não? (Porque, me desculpem aqueles com problemas glandulares, eu e a maioria dos gordos somos assim porque ingerimos mais calorias do que gastamos. Não é nem uma questão matemática, é aritmética simples). Se a resposta for não, não quero mais ser fortinho ou fofinha, então não caia, por favor, na armadilha dos especialistas em diminuir o tamanho do seu terno ou vestido. Visite, sim, um ótimo endocrinologista, bem-recomendado, entre numa academia e malhe! Aliás, malhe bastante, em todos os sentidos da palavra. Torne-se suficientemente mais magro para sentir-se bem consigo mesmo. Esse bem estar será percebido pelo mundo ao seu redor, e sua felicidade o levará, com certeza, ao maior sucesso profissional. E se a resposta for sim, quero continuar assim? Então, o importante é não exagerar o negativo e concentrar-se no positivo. O executivo gordo é frequentemente percebido como simpático, alegre, bem humorado, de fácil convivência... Mas não custa nada usar ternos escuros, camisas lisas (e abotoadas!), gravatas que combinam, sapatos limpos e meias escuras altas (sem mostrar aquela horrível perna de frango entre a meia e a calça). A mulher fofinha deve evitar roupas justas e curtinhas, listras horizontais e, pelo amor de Deus, jogue fora a pele de oncinha e o sapato dourado... (MARIACA, 1995, p. 158).

Em outra matéria, um *headhunter* reforça o problema que pessoas acima do peso enfrentam, nesse ambiente. “Um executivo gordo e pesado não transparece a impressão de alguém ágil para enfrentar desafios, suportar longas jornadas ou resolver vários problemas ao mesmo tempo” (BERNARDI, 1997 b, p. 94). A autora do artigo, por sua vez, condena a indiferença dos indivíduos quanto a aspectos que poderiam vir a prejudicá-los, nesse projeto de se venderem para as empresas. “Que ninguém se iluda: a imagem física que projetamos pode fechar ou abrir portas. [...] O mercado de trabalho não exige que os homens tenham o rosto e

o corpo do Tom Cruise. Mas daí a não se incomodar com a barriga...” (BERNARDI, 1997 b, p. 94).

O incentivo para que o leitor se mexa quanto a essa questão e tome providências para efetivamente agir sobre o seu corpo aparece em vários momentos. Uma das reportagens fala do aumento da procura de tratamentos estéticos pelos homens, impulsionada pela competitividade no mercado de trabalho. O avanço de técnicas cirúrgicas e a redução dos preços são, então, tomados como motivo para justificar a obrigação generalizada de se conformar a determinado padrão corporal: “[...] já não há nenhuma razão para que narigudos, orelhudos e barrigudos sejam condenados a carregar esses fardos até o fim se seus dias” (ROSSETTO, 1996 b, p. 146). Em outra, essa obrigatoriedade fica ainda mais clara.

O sucesso, pessoal e profissional, é diretamente proporcional ao número de condições que uma mesma pessoa reúne para trabalhar e, especialmente, pela maneira como ela aplica tais condições na busca de seus objetivos e ao enfrentar seus desafios. [...] Tudo o que pode ser feito, em harmonia com os valores pessoais e cultura vigentes, em prol da beleza, deve ser feito (BELEZA..., 1998, p. 127).

Todos esses trechos trazem a mesma ideia, de que

a procura (por vezes obsessiva, intransigente) da perfeição dos relevos anatômicos se apóia numa complexa rede de valores e crenças que definem os desvios da boa forma como uma falha de caráter individual, um erro na própria programação corporal que se deveria evitar a qualquer custo ou, pelo menos, esconder do olhar sentencioso do outro (FREIRE FILHO, 2010, p. 14).

Esse ideário, descrito pelo autor como fruto de valores contemporâneos como autoestima e felicidade, tem forte apelo e encontra ressonância, conforme mostra Szerman (1986) na reportagem que afirma serem executivos e empresários os mais empenhados das turmas de academias e spas, em busca da boa forma. Ele reflete também a responsabilização do indivíduo, descrita por Fontenelle (2007) para falar de carreiras, estendida ao âmbito da saúde e aparência físicas: as pessoas são as únicas responsáveis pelo seu próprio futuro, o que inclui assumir algumas obrigações para com seus próprios corpos.

Pesquisas aparentemente científicas são usadas para legitimar esse apelo: num dos artigos, Mariaca (1995) diz que estudos norte-americanos confiáveis afirmam que os baixos ganham, em média, menos do que os altos, e são promovidos com menor frequência. Em outro, afirma-se que uma pesquisa feita com presidentes de empresas no Brasil mostra que só 17% têm

menos do que um metro e setenta (ROSSETTO, 1996 a). Outro ainda lembra que “[...] nos Estados Unidos, a *American Economic Review* constatou que gente bonita tem melhores oportunidades de emprego e ganha salários até 10% maiores que os, digamos, esteticamente desfavorecidos” (BELEZA..., 1998, p. 127).

Nesse ponto, temos outra característica física apresentada pela revista, por duas vezes, como típica do bem-sucedido. Segundo Exame, ele é alto “[...] no mundo executivo e no político, há certamente milhões de pessoas baixas e competentes. Mas elas são minoria absoluta no topo” (ROSSETTO, 1996 a, p. 80) e, mais que isso: é bonito. “Lembra-se da frase: As feias que me perdoem, mas beleza é fundamental”, atribuída ao poeta Vinícius de Moraes? Na vida corporativa é bem possível que seja mais que poesia pura” (BELEZA... 1998, p. 126). A beleza é apontada claramente como um traço típico do bem-sucedido em um dos artigos analisados (BELEZA..., 1998) e, de forma implícita, em vários outros, ainda que entendida de forma mais ampla, no sentido de apresentação (vestir-se bem, ter higiene e postura).

O vestuário é outro aspecto que não escapa dessas demandas. Há três referências diretas a isso, nas matérias (ROSSETTO, 1996 b; GOMES, 1997; PETERS, 1997). De acordo com elas, o indivíduo de sucesso é elegante, alinhado, bem vestido. Em reportagem na qual o guru Tom Peters dá dicas para os candidatos se destacarem, a existência desse código de moda fica clara no conselho “[...] vista-se para o êxito” (PETERS, 1997, p. 58). Cabe aos interessados, portanto, segui-lo, afinal, deixar de dar atenção ao vestuário pode significar pontos a menos na sua empregabilidade e, por consequência, prejudicar seus objetivos de sucesso porque, como é afirmado no título de um dos artigos da revista, *Só os idiotas não julgam pelas aparências* (Exame, v. 30, n. 11, maio 1997).

A relevância do aspecto exterior do bem-sucedido é insistentemente evocada. Encontramos duas menções diretas a isso, afirmando que esse indivíduo é alguém que *se põe à vista e está atento ao visual, é cuidadoso com a aparência pessoal* e que *nem suas esposas escapam*, precisando estampar uma aparência cuidada com esmero (O QUE HÁ..., 1986; GOMES, 1997). Isso faz sentido num ambiente tão competitivo quanto o descrito nos artigos, em que não há mais lugar para gênios discretos, como afirma Bernardi (1997 b), numa das matérias que assina. A ideia é, portanto, usar a visibilidade como uma vantagem, na briga pelo sucesso. Gomes (1997 b, p. 86), por exemplo, em outra reportagem, aconselha o leitor a se expor. “E já que vai passar a ver e ser visto, fique mais atento ao seu visual. Óculos, cabelos, roupas,

sapatos, unhas aparadas... mantenha-se alinhado”. Nem mesmo um aparente detalhe como a barba foge a essas regras, como mostra a matéria *Barbas de molho: cansou da lâmina? Cuidado. Sua empresa pode cortar você* (Exame, Edição 645, v. 31, n. 20, 24 set 1997), ou a fala “[...] uma pessoa elegante, bem-vestida, com um rosto liso, passa uma imagem de sucesso” (ROSSETTO, 1996 b, p. 148). Afinal, nesse contexto “[...] você não é só aquilo que realmente é. Tão importante quanto isso é o que você parece ser para o mundo exterior”, como afirma a jornalista Bernardi (1997 b, p. 94).

Assistimos, portanto, à espetacularização da vida, reforçando a constatação de que o ser, que havia perdido espaço para o ter, agora é renegado em função do parecer: conforme as organizações se abrem para o exterior, a imagem se torna fator crítico de sucesso para empresas e carreiras (CALDAS e WOOD JR, 1999; FREITAS, 2005). “Só existe percepção – saiba geri-la! A realidade não existe. Só existe realidade percebida.” (PETERS, 1997, p. 57). O gerenciamento de impressões ganha, com isso, não espaço e relevância, mas papel fundamental numa trajetória que se pretende bem-sucedida. Ele vai desde a própria apresentação pessoal até a maneira como conversamos uns com os outros. “Adote o olho no olho no momento de levantar uma questão. [...] Use a linguagem não verbal para incentivar o interlocutor a fornecer mais informação. [...] O silêncio também é estratégico” (GARCIA, 1998 a, p. 85).

Tudo isso evidencia que o indivíduo bem-sucedido, conforme os repertórios usados pela revista, não consiste numa figura turva e nebulosa. Para a Exame, ele tem uma aparência clara e definida, que deve ser buscada pelos aspirantes ao sucesso: é homem, branco, nos últimos anos da análise, jovem (antes disso, era uma pessoa de meia-idade), magro, alto, bonito e se veste bem. É esse o retrato visual do sucesso que a revista apresenta. Como bem lembrou Prado (2003), se antes a ênfase estava na eficiência ou competência, hoje parece residir no corpo desses iluminados: o novo modelo de empresário é *sarado*. A força física se alia à empresarial, demonstrando uma isotopia entre o esporte e o mundo dos negócios, também notada por Ehrenberg (2010), e dando indícios de que o rótulo tende a superar o conteúdo, como repararam Wood Jr. e Paula (2002).

### 5.2.4 A posição do bem-sucedido nas organizações

A terceira categoria de análise trata da posição que o bem-sucedido ocupa nas organizações. Aqui não poderia haver indícios mais claros de que ele está no topo. Para perceber isso, fizemos a contagem dos repertórios usados para qualificá-lo dentro das companhias, como pode ser visto no Apêndice M e no quadro 2.

Quadro 2 – A posição do bem-sucedido na organização conforme Exame

<b>Posição do bem-sucedido na organização</b>	<b>Número de citações</b>
Presidente	25
Outros nomes para o posto mais alto	11
Referências à alta posição, sem o nome da função	4
Vice-presidente	14
Diretor	22
Dono de negócio	13
Vendedor	2
Designações diversas	9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fonte – Elaborada pela autora da tese.

Das cem referências a cargos ou funções do bem-sucedido encontradas nas reportagens, houve vinte e cinco mencionando diretamente os presidentes (TRABALHAR..., 1971; NO QUE DEU..., 1975; UMA NOVA..., 1988; SEU NOME..., 1990; HÁ UM ABISMO..., 1993; ROSSETTO, 1996 a; FONTOURA, 1996 b), além de outras onze que usavam diferentes denominações para falar do posto mais alto da companhia: três *superintendentes*, três *CEOs*, um *homem-chave da empresa*, dois *executivos-chefe* e dois *principais executivos* (TRABALHAR..., 1971; CASTANHEIRA, 1996; MENDES, 1995; BERNARDI, 1997 a; COEHN, 1998 b). Por quatro vezes o texto trazia sinais de que a pessoa bem-sucedida está no ápice da hierarquia organizacional, sem dizer claramente o nome da função ocupada: numa delas, falava em postos de liderança; em outra, afirmava haver apenas um pequeno grupo capaz de demitir o personagem, de onde se conclui que ele tinha cargo alto; numa terceira, falava em subir na empresa e, na última, em chegar ao topo da companhia (É PRECISO..., 1990; BERNARDI, 1997 c; GARCIA, 1998 b).

Outras vinte e duas citações diziam respeito a diretores (sendo dois diretores gerais, um diretor de *marketing*, um diretor comercial, um diretor de vendas, um diretor de área internacional dentre outros) (BARTOLOMÉ e EVANS, 1980; O EXECUTIVO..., 1990;

ASSEF, 1994; CASTANHEIRA, 1996; MENDES, 1995; BERNARDI, 1998). Treze personagens descritos nas reportagens eram vice-presidentes, dois dos quais vice-presidentes executivos, um vice-presidente de finanças, um vice-presidente de *business*, um vice-presidente de recursos humanos, um vice-presidente de apoio logístico e um vice-presidente de subsidiária (COMEÇAR..., 1989; A TURMA..., 1992; MARIACA, 1995; STEINBERG, 1998). Outras treze menções diziam respeito a proprietários de negócios, ainda que se usassem nomes distintos para caracterizá-los: quatro eram chamados de empresários, três de proprietários, dois de donos, dois de sócios e um de empreendedor (MENDES, 1995; ROSSETTO, 1996 a/b; A TEORIA..., 1992; MARIACA, 1995; SGANZERLA, 1996; RESPONDA..., 1989).

Por nove vezes utilizaram-se cargos variados para qualificar esse indivíduo (NO QUE DEU..., 1975; SGANZERLA, 1996; CASTANHEIRA, 1996; FONTOURA, 1996 a): um assistente da presidência, um professor de administração, um coordenador de seleção e desenvolvimento, um membro do conselho, um coordenador de *marketing* de produtos, um executivo de *marketing* e desenvolvimento, profissionais liberais, um *controller* corporativo e até o Donatário da Capitania de Pernambuco, usado como ilustração de alguém que tornou a terra produtiva e alcançou excelentes resultados, mas não foi reconhecido por isso, na matéria que critica a indústria do fracasso (CALDEIRA, 1995). Ainda que tratando de funções tão distintas, uma delas inclusive de caráter político, todas essas nove citações mostram pessoas ocupando posições de relevo; nenhuma delas está no chão de fábrica, nenhuma trabalha na base operacional ou na linha de frente da organização. Isso apoia os resultados encontrados e a constatação de que, para a Exame, o bem-sucedido frequenta um meio restrito e privilegiado, nas empresas: o topo.

Também a reforçar essa constatação está o fato de que o cargo de vendedor, o mais baixo na hierarquia organizacional dentre os mencionados, foi citado em apenas duas ocasiões (vendedor de seguros e computadores e vendedor de ações na bolsa) (TRABALHAR..., 1971) para falar de bem-sucedidos.

Quanto a essa questão, cabe ainda lembrar que, de acordo com o que é mostrado na publicação, para alguém ser considerado uma pessoa de sucesso não basta ocupar altas posições. É preciso ocupá-las em grandes companhias, organizações de relevo e de prestígio que agreguem ao indivíduo qualidades que ele valoriza, como uma espécie de sobrenome

nobre ou *pedigree*. Sua importância é frequentemente medida em termos de faturamento, número de funcionários e área de atuação. Boa parte delas é, portanto, multinacional. Algumas das citadas incluem *Nestlé, Shell, Avon, Arthur Andersen, New Holland, Rhodia, Xerox, Credicard, Young & Rubicam, Chrysler*. Dentre as nacionais, estão TAM, Votorantim, Itaú Seguros, Abril, Vila Romana, Gradiente e Tec Toy entre outras. Quando a organização de que trata a matéria é menos conhecida, às denominações de cargos seguem-se dados que a caracterizam: “[...] aos cinquenta e oito anos, personagem de histórias atribuladas, ele já é proprietário de quatro empresas, que faturaram cerca de oitenta milhões de dólares no ano passado” (A TEORIA..., 1992, p. 44) ou “[...] o empresário gaúcho Fávio Scaf, cinquenta e quatro anos, presidente do Grupo Edel, de construção, seguros e shoppings, com um faturamento de duzentos milhões de dólares em 1995 [...]” (ROSSETTO, 1996 a, p. 81). A ideia é que o porte da companhia venha, assim, a legitimá-la, transferindo para o profissional em questão boa parte de seus atributos. A essa noção de tamanho, a empresa acopla sentidos de potência, nobreza ou perfeição, oferecendo-se como principal referência do indivíduo, fonte de identidade, amor e reconhecimento que suaviza seu sentimento de fragilidade e atende seus anseios narcisistas (FREITAS, 2000; 2006).

De qualquer forma, fica claro que, segundo Exame, o bem-sucedido ocupa posições para as quais há nomes diferentes em distintas estruturas organizacionais (presidente, diretor, superintendente, *CEO*, dono). No entanto, elas mantêm em comum uma característica evidente: referem-se a quem está no topo das organizações.

### 5.2.5 A vida pessoal do bem-sucedido

A quarta categoria criada para caracterizar como a revista descreve a pessoa bem-sucedida diz respeito à sua vida pessoal. Para compreendê-la, buscamos menções sobre as relações familiares e de amizade dos personagens das matérias, seus *hobbies*, suas atividades de lazer e como lidam com a questão do tempo, um dos grandes problemas a serem enfrentados na batalha pelo sucesso, segundo a literatura (TONELLI, 2000; SIQUEIRA e FREITAS, 2006; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007). O resultado da contagem desses repertórios está no quadro 3, mas pode ser visto com mais detalhes no Apêndice N.



Quadro 3 – A vida pessoal do bem-sucedido conforme Exame

Vida pessoal do bem-sucedido	Número de citações
Problemática	8
Família	6
Vida pessoal conciliável com a profissional	5
Tempo	5
Relações	4
Lazer/ hobbies	3
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

Fonte – Elaborado pela autora da tese.

Vinte e quatro artigos comentaram esses assuntos. Em oito deles, a vida pessoal do bem sucedido não é bem vista: termos como *frustrante*, *negligenciada*, *sacrificada*, *comprometida* ou *um fracasso* demonstram que a publicação, mesmo mostrando uma imagem positiva do sucesso, admite esse lado obscuro do dia a dia desses indivíduos (TRABALHAR..., 1971; COMO VIVE... 1971; BARTOLOMÉ e EVANS, 1980; O QUE HÁ... 1986; BERNARDI, 1995)

Algumas histórias apresentadas mostram que o foco nos negócios e no sucesso profissional trouxe diversas consequências negativas para a vida particular dessas pessoas. Nesse ponto, a família aparece como quem sofre os prejuízos mais visíveis de tanta dedicação e, por que não dizer, ausência. Se dois artigos apresentam a pessoa de sucesso como alguém bem casado e membro de um relacionamento sólido (BERNARDI, 1996; BERNARDI, 1997 a), outros quatro falam dos problemas da vida familiar do bem-sucedido, visto, muitas vezes, como pai ausente, mal casado e estressado (VELLOSO, 1996). Dentre eles, “[...] trabalhar demais pode ser o preço do sucesso, mas cria conflitos e afeta a família” (WORKAHOLICS..., 1981, p. 38), ou ainda,

[...] há uma imagem razoavelmente difundida de que os grandes executivos são uma espécie de super-heróis engravatados, para quem nada é impossível. Na vida real, porém, há muito mais casos de fracasso que de sucesso e, mesmo as carreiras vitoriosas têm pago um preço alto em termos de vida familiar. Jornadas de mais de dez horas não são compatíveis, em geral, com uma convivência mais estreita do executivo com a mulher e os filhos (QUEM ESTÁ..., 1991, p. 46).

Melito admite que o sucesso prejudicou, em parte, sua convivência familiar. Trata-se de uma situação comum aos executivos de primeiro escalão. Farina, da Maxion, sentiu o problema na pele. Pai de duas filhas, de dezesseis e dezenove anos, ele admite que poderia ter dado mais atenção a elas. “Sempre houve uma cobrança nesse sentido”, diz. “Ficaram cicatrizes que podem ser suavizadas, mas não curadas inteiramente (QUEM ESTÁ..., 1991, p. 50).

Bud chega às quatro e meia da manhã à sede do grupo [...]. Envolvido nos primeiros anos com a abertura de franquias a um ritmo vertiginoso, ele não teve muito tempo para se dedicar aos filhos Jin e Catty, ambos adotados. Hoje, arrependido de ter sacrificado tanto a família em favor dos negócios, Bud afirma conviver mais intensamente com os cinco netos. Os negócios, no entanto, ainda ocupam o centro de sua vida (O PODER..., 1996, p. 57).

Os prejuízos no relacionamento com os filhos são um dos mais altos preços pagos por uma carreira bem sucedida. O economista e administrador de empresas Álvaro de Souza, presidente do Banco ABC-Roma, estava num curso em Pittsburg, nos Estados Unidos, quando nasceu seu segundo filho. “Fui conhecê-lo quando ele já tinha três meses de idade”, conta ele. Hoje eu não faria isso novamente”. Naquela época, porém, Souza estava empenhado em construir carreira no Citibank [...]. Tinha bons motivos para se entusiasmar (QUEM ESTÁ..., 1991, p. 48).

Alguns argumentos no *corpus* justificavam esse comportamento, como os que estão a seguir.

[...] se a racionalização buscada pelas empresas fecha o espaço para executivos heróicos, a crise favorece quem se dispõe a fazer serão no serviço. Programas de contenção de despesas e o medo do desemprego, por sua vez, contribuem para aumentar a jornada de trabalho e a sobreposição de tarefas – situações normalmente favoráveis para a proliferação dos workaholics. [...] Críticas ao workaholic, contudo, não têm barrado seu acesso a bons empregos. Em alguns casos, ocorre até o contrário. [...] o executivo viciado em trabalho costuma ser bem vindo em empresas de capital familiar e em muitas empresas norte-americanas (WORKAHOLICS..., 1981, p. 38).

Se o executivo prioriza a família, não terá sucesso no contexto profissional. A opção pela valorização da vida doméstica significa economizar viagens, evitar reuniões prolongadas e recusar a chance de mudanças para cargos melhores em outras filiais (para não atrapalhar o estudo dos filhos, por exemplo). Em outras palavras, Marilu McNamee transfere a culpa dos executivos para as empresas, na medida em que o executivo, ao dar mais atenção à família, é desprestigiado pelo chefe (O QUE HÁ..., 1986, p. 79).

Esses dois textos, em especial o último, remetem ao que afirmaram Deeks (1993, p. 45), quando caracterizou a cultura de negócios como uma “[...] cultura workahólica”, e Eillen *et al.* (2005), quando descreveram nossa cultura de trabalho como inconsistente com compromissos familiares. Corroboram também as conclusões de Toledo (2006), segundo quem as empresas buscam um comprometimento quase exclusivo e chegam a preterir quem busca o equilíbrio entre trabalho e vida particular. Em outra passagem, no entanto, percebemos que há quem acredite que essa situação mudou.

Há até bem pouco tempo – e ainda hoje, em muitos casos –, os executivos eram julgados menos por sua competência e mais por sua dedicação às empresas para as quais trabalhavam. Não se media desempenho, mas horas de trabalho. O bom executivo, a ser louvado e seguido pelos mais novos, era o primeiro a chegar e último a sair. O que, mesmo em férias (férias?), ligava dia sim dia não para o escritório e que estava pronto a largar a família onde quer que fosse para resolver um

problema na empresa. O preço a pagar é caro. Muitos desses executivos se transformaram no protótipo do profissional bem sucedido cuja vida profissional é um total fracasso. Pai ausente, que pouco sabia do que ocorria com seus filhos na escola, (mal) casado, isso quando a mulher se sujeitava a ser gerente do lar e dos filhos, tendo como prêmio de consolação uma viagem anual (sozinha, ou com uma amiga) a Paris ou Nova Iorque. E estressado. [...] Ainda bem que esse quadro vem mudando. [...] Simplesmente porque constataram que um executivo que se dedique apenas ao trabalho é menos eficiente do que aquele que mantém um equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal (VELLOSO, 1996, p. 134).

Nesse contexto, cinco trechos trazem dicas e conselhos para que o indivíduo atente para outros aspectos da sua vida, que não os ligados ao mundo corporativo (COEHN, 1998 b; HÁ UM ABISMO, 1993), como exemplifica o trecho abaixo.

Rumo ao topo: etapas de um bom planejamento para a ascensão profissional: [...] Não esquecer a vida fora dos escritórios. A participação no ambiente familiar e no meio social é tão importante quanto a atividade profissional, pois traz segurança e estabilidade emocional ao executivo (UM MAPA..., 1989, p. 98).

Nelas, a ideia é de que se trata de duas esferas perfeitamente conciliáveis. Na matéria de Bernardi (1998), por exemplo, especialistas reforçam essa crença ao aconselhar um personagem fictício, que se encontra diante de um dilema: ele tem dúvidas se muda sua residência de São Paulo para o interior, como a família deseja, ou se busca a ascensão profissional na capital, contrariando os interesses da esposa e dos filhos.

“Se ele fizer um benchmark com pessoas bem sucedidas na vida, verá que elas são modelo porque sabem gerenciar bem as complexidades do dia-a-dia. Para elas, o trabalho é um dos ingredientes, a família outro, as atividades sociais e culturais outro.” [...] “A transição da família e o sucesso na carreira são importantes, e João Paulo poderá conciliar as duas coisas.” [...] “Nesse caso, como em muitos outros, família e carreira são totalmente compatíveis” (BERNARDI, 1998, p. 77).

De qualquer forma, fica claro que a vida privada do bem-sucedido é um aspecto controverso e que merece atenção, por parte da publicação. O problema do tempo – ou da falta dele –, mencionado por cinco vezes (BERNARDI, 1995; FONTOURA, 1996 a/b; GARCIA, 1998 a), parece ser uma das principais fontes do descontentamento que essas pessoas demonstram quanto a esse aspecto.

Diretor de uma indústria têxtil, proprietário de uma bela casa em São Paulo, dois automóveis, investimentos garantindo o futuro e aumentando sua fortuna. De que se queixa esse executivo? Da rotina, da necessidade de estar sempre à frente da empresa sem poder desfrutar de tudo o que conseguiu. Como a maioria, ele trabalha dez horas por dia, geralmente das 8:30 às 18:30 horas e muitas vezes continua até as 20 horas. Não sai de férias nunca – exatamente como declararam 35% dos

entrevistados – no máximo emenda dois ou três dias feriadados, no verão, quando a família está no Guarujá (COMO VIVE..., 1971, p. 42).

Reportagens como *O dia de vinte e cinco horas: como planejar seu tempo com o método canadense* (Exame, v. 27, n. 7, p. 102, 29 mar 1995) ou o conselho “[...] tenha no carro um barbeador a pilha (para as mulheres, um estojo de maquiagem). Isso pode economizar até quinze minutos do seu dia” (A HORA..., 1995, p. 50) demonstram igualmente a falta de tempo desses profissionais, não só para cuidados pessoais, mas também para atender as demandas do trabalho. Em função disso, qualquer mínima janela é vista como oportunidade a ser aproveitada para se fazerem negócios.

Não desperdice um único almoço. Quando estava na McKinsey, em São Francisco, o nosso chefe costumava pôr-se de joelhos e nos pedir que não desperdiçássemos os almoços comendo sozinhos. Pense nisso: quarenta e nove semanas de trabalho por ano, subtraia alguns feriados – duzentos e cinquenta e cinco oportunidades, ao meio-dia, para desenvolver relacionamentos. Seria sensato calcular o seu registro de êxitos utilizando o denominador duzentos e vinte e cinco (ou quatrocentos e cinquenta: o café da manhã de trabalho é, claramente, um mercado em crescimento) (PETERS, 1997, p. 57).

A falta de tempo é evocada também como razão da dificuldade que o indivíduo de sucesso tem para encontrar uma companhia.

Os executivos, hoje, não têm tempo nem podem se expor. Eles estão procurando ajuda de profissionais da área, da mesma forma que procuram um médico ou advogado. [...] E o recurso a agências matrimoniais, com mais frequência do que pode parecer, começa a ser encarado como uma opção real por executivos pouco dispostos a deixar seu futuro afetivo entregue ao acaso do circuito de bares, coquetéis ou festas. [...] “Dos grandes empecilhos para um encontro virar casamento, eliminam-se dois: disponibilidade para compromisso e compatibilidade. As chances de conhecer alguém apropriado são maiores.” [...] Que o diga Edson Cremonini de Carvalho, dono de uma franquia da Avis em Campinas. Divorciado e pai de um menino de sete anos, já estava cansado de investir tempo e dinheiro em namoros com pessoas diferentes dele. Partiu para uma agência, conheceu Sônia Bortoluzzo e casou-se em menos de três meses. “Encontrar uma parceira aleatoriamente é jogar com a sorte”, diz Carvalho. “De acordo com os cálculos do computador, tínhamos 75% de compatibilidade. Na prática, compatibilizamos algo em torno de 95%”. Precisa mais?” (BERNARDI, 1995, p. 123).

Nesse ponto, notamos mais um domínio da vida humana colonizado pelo discurso do *management*: o do amor. Sem tempo e disposição para se dedicar ao estabelecimento de relações amorosas, as pessoas racionalizam também o processo de encontrar um companheiro e, procurando especialistas no assunto, buscam ganhar tempo e obter resultados melhores: é a gestão do afetivo entrando em ação para encontrar, da forma mais eficiente, alguém

*apropriado* (BERNARDI, 1995). Mas será que é esse o sonho das pessoas, casar-se com o parceiro mais *apropriado*? Estaria esse adjetivo entre aqueles que qualificam a pessoa por quem nos apaixonamos? Podem os domínios do coração se submeter ao planejamento e à racionalização? Onde fica o lugar do acaso, da surpresa, do destino ou da emoção?

Há também três claras menções sobre os *hobbies* do bem-sucedido como, por exemplo, fotografia, lanchas, música, esqui, mexer com a terra ou viajar (TRABALHAR..., 1971; A TEORIA..., 1992). Dentro de um contexto gerencialista, no entanto, esses estão a favor de propósitos profissionais: o lazer desprezioso perde espaço para aquele que é capaz de trazer ganhos no trabalho e, quando incentivado, o é porque pode trazer resultados em termos de produtividade: “[...] quem não estabelece uma interrupção para relaxar acaba inibindo a reciclagem, o que, no fim das contas, compromete o processo criativo. Ainda mais, ninguém consegue obter um bom rendimento quando está exausto” (GARCIA, 1998 a, p. 80). Como disse Gaulejac (2007), a qualidade de vida é avaliada com a medida do que custa e do que é capaz de produzir.

No entanto, não é apenas o lazer que é visto com bons olhos, devido aos retornos que pode trazer para o universo do trabalho. Na matéria de Cohen (1998), o autor de *How to become a CEO* (editora Hyperion), Jeffrey J. Fox, aconselha o seguinte.

Entre para a máfia. Toda organização tem seu círculo íntimo, o grupo que decide. Os membros desse grupo sempre têm uma característica peculiar. Pode ser a experiência em vendas, pode ser o gosto por golfe, pode ser uma mesma religião. Descubra quais são as credenciais do grupo para adquiri-las. Se não for possível, vá para uma organização onde isso seja possível. Se não for um igual, você não chegará a presidente (COEHN, 1998 b, p. 94).

Relacionamentos assumem, assim, um caráter utilitarista, e a invasão da lógica do *management* fica evidente em expressões como: “Trate sua família como seu cliente número um” (COEHN, 1998 b, p. 96). Como disseram Wood Jr. e Paula (2002), a busca do sucesso modifica as relações interpessoais, porque os outros deixam de ser vistos como *outros eus* para se tornarem dados de cálculo, dentro de uma visão do sucesso segundo a qual o homem é usado conforme sua conveniência para ganhos particulares (HUBER, 1987). Desafiando a importância de afetos desinteressados, apontada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), quatro artigos apresentam conselhos que vão na direção de amizades instrumentais, que funcionem como contatos promissores ou escudo contra desafetos.

“Tenho um princípio”, diz Emanuel da Silveira, diretor de marketing da ICI Explosivos, fabricante de explosivos. “Todos os dias devo acrescentar pelo menos um nome à minha agenda de endereços.” Aos trinta e sete anos, Silveira já está em seu quarto emprego. Dois deles surgiram de indicações de sua rede de contatos (CASTANHEIRA, 1996).

Restou dessas idas e vindas uma rede de conhecimento que se estende por inúmeras localidades e diversos setores da economia. Em seu arquivo, Steinberg tem quatrocentos cartões de visita. Simples amizades? Não. Em alguns momentos, esses cartões são preciosos instrumentos de trabalho (HÁ UM ABISMO..., 1993, p. 80).

Monte uma rede de relacionamentos. Uma boa agenda de nomes ainda é uma das maiores riquezas dos profissionais. [...] Para ser boa, a rede de relacionamentos não pode ser econômica, nem em qualidade nem em quantidade. Quanto mais pessoas você conhecer, melhor. Desde que, claro, dê conta de manter um mínimo de contato. Só colecionar nomes e endereços na agenda não resolve. Você precisa saber bem quem são as pessoas, onde as conheceu, o que fazem, de que forma poderão ajudá-lo um dia e, sobretudo, no que você poderá lhes ser útil (BERNARDI, 1997 b, p. 94).

Sua principal reserva de caça de amizades é o Clube de campo de São Paulo, onde joga golfe duas a três vezes por semana. Ali, em meio a tacadas, fecha negócios (CASTANHEIRA, 1996).

Construa pontes com os amigos, em vez de as queimar com os inimigos. [...] Esqueça os seus inimigos. Trabalhe fora da esfera deles. Em vez disso, dedique-se a criar amigos, a transformar as pessoas que concordam com você (um pouco ou muito) em defensores apaixonados. Isto é, cerque os seus inimigos com os seus amigos (PETERS, 1997, p. 58).

Somando-se aos perigos dessa postura está o fato de que, quando as organizações incentivam o estreitamento de relações sociais apenas em volta delas, os indivíduos saem prejudicados porque tendem a não reoxigenar seus contatos, desenvolvendo relacionamentos intoxicados e circulares (FREITAS, 2000).

Nesse contexto, a atuação comunitária, que poderíamos supor teria outros propósitos, também é instrumentalizada e posta a serviço da qualificação do profissional para o trabalho.

Steinberg não se limita a ter uma boa rede de amigos. Dentro de seu planejamento profissional, está prevista uma atuação comunitária cada vez mais intensa, sem descuidos com a qualidade de vida. “O executivo que cuidar apenas de seu lado profissional será incompleto”, pondera. “Ele não terá condições de entender o mundo em constante mutação.” Atualmente, Steinberg é presidente da Vila Serena, uma clínica de recuperação de dependentes de álcool e drogas sem fins lucrativos. [...] Todas essas atividades enriquecem o lado humanista do executivo (HÁ UM ABISMO..., 1993, p. 80).

Até mesmo o altruísmo aparece com objetivos de ascensão. “O altruísmo funciona (na maior parte das vezes). A generosidade cria uma aura de altruísmo. Em termos mais crus, não é má idéia manter um saldo de favores positivo com as pessoas. Vou ser franco: é precisamente isso que tento fazer” (PETERS, 1997, p. 56). Poderíamos nos perguntar, assim, que tipo de generosidade e altruísmo são esses, se claramente não estão despidos de interesses e retornos secundários, mas focam os benefícios que favores podem trazer como retorno.

Deixando momentaneamente de lado a questão do gerencialismo e retornando, agora, à vida pessoal do bem-sucedido assim como a revista apresenta, temos, em suma, que se trata de uma vida conturbada e afetada por vários complicadores, como a falta de tempo, os efeitos disso na família, relações instrumentais de amizade, *hobbies* e lazer a serviço do trabalho. A publicação, por sua vez, defende muitas vezes que se trata de problemas cuja solução depende do indivíduo, responsabilizando-o, mais uma vez, por eventuais êxitos ou fracassos. De forma geral, ela aponta na direção da possibilidade da conciliação entre vida profissional e privada, tarefa que seria exclusivamente do trabalhador e para a qual oferece algumas dicas.

#### 5.2.6 *Os resultados do sucesso*

A quinta categoria de análise, chamada de *Resultados do sucesso*, buscou responder à seguinte questão: de acordo com Exame, quem tem sucesso tem o quê? Que repertórios aparecem diretamente ligados ao conceito nas reportagens? Para compreender melhor essa questão, procuramos por termos ou lugares-comuns que recorrentemente caracterizavam os resultados do sucesso. Eles foram encontrados em quarenta e oito, das cinquenta e oito reportagens analisadas, conforme mostramos no Apêndice O. Em seguida, contamos quantas vezes cada um apareceu, como está exibido no quadro 4.

Quadro 4 – Os resultados do sucesso conforme Exame

<b>Os resultados do sucesso</b>	<b>Número de citações</b>
Ascensão profissional	28
Salário	22
* conforto material e dinheiro para consumir	2
* dinheiro para investir	1
* imóveis	4
* carros	2
* viagens	2
Empregabilidade	13
Problemas	9
Ascensão social	6
Sentidos alternativos	5
Prestígio e poder	4 cada, no total 8
Tornar-se dono do negócio	3
Mordomias e facilidades que dão <i>status</i> ; novas responsabilidades; erguer um império; estabilidade; aprovação da organização; visibilidade e destaque; juventude	2 cada, no total 14
Outros	6
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>

Fonte – Elaborado pela autora da tese.

Como podemos ver, a ascensão profissional se destaca como o resultado mais frequente que o bem-sucedido obtém, segundo a revista. Vinte e oito referências foram encontradas sobre isso, incluindo as seguintes expressões: *atingir altos postos, subir degraus na escala organizacional* (até o ápice da pirâmide, uma das reportagens salienta), *progredir, progresso contínuo, promoções, cargos mais altos, bons cargos, carreira, alta posição ocupada, postos* etc. (NO QUE DEU..., 1975; UM MAPA..., 1989; COMEÇAR..., 1989; ASSEF, 1994; SGANZERLA, 1996; MOLLER, 1996; GOMES, 1997; COEHN, 1998 a/b). Vemos aqui a forte presença da ligação entre a noção de progresso e a ideia de sucesso, que inclui não só o ter, mas também o conseguir, já apontada por autores como Pahl (1997) e Huber (1987). Nesse caso, falamos de pessoas alcançando cargos e funções de ponta, na hierarquia das organizações.

Santos veio de uma família de classe média com treze filhos. Seu pai era comerciante e sua mãe, professora primária. Ele entrou na Xerox em Brasília, em 1971, como leitor de máquinas, a pessoa que anota os números registrados nos medidores das máquinas. Na sua escalada profissional, desempenhou e ocupou várias funções e posições, percorrendo os Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Pernambuco e Bahia. Foi cobrador, vendedor de máquinas, supervisor de vendas, gerente de marketing da filial do Rio de Janeiro e gerente nacional de marketing. Finalmente chegou à gerência da filial de macrocontas em São Paulo, em 1995, um cargo de muita exposição na empresa (SGANZERLA, 1996, p. 94).



Durante mais de trinta anos, o engenheiro civil Alexandre Carvalho trabalhou no grupo Belgo-Mineira. Começou na usina da empresa, em 1963, chegando a chefe de produção. Transferido depois para a área comercial, abriu escritórios no Nordeste. Foi em seguida deslocado para a área de marketing e, mais tarde, passou para o departamento de comércio exterior. Seu último cargo: presidente da Bemex, a empresa do grupo que lida com exportações e importações (FONTOURA, 1996 a, p.70)

Em segundo lugar, em coerência com os achados anteriores, melhores ganhos financeiros acompanham a escalada de postos, nas empresas. Com vinte e duas referências encontradas temos, assim, os salários, envolvendo expressões como *altos salários, salário, dinheiro, renda, remuneração e aumentos* (NO QUE DEU..., 1975; POR QUE..., 1980; É DE PEQUENO..., 1990; O EXECUTIVO..., 1990; A TURMA..., 1992; CASTANHEIRA, 1996; STEINBERG, 1998; COEHN, 1998). Os resultados diretos desse ganho material aparecem ainda em duas citações sobre *conforto material e dinheiro para consumir*, uma referência a *dinheiro para investir* e outras quatro à *posse de imóveis* (apartamento caro, bom imóvel, casa própria, casa grande de campo), além de duas menções à propriedade de um automóvel e outras duas a viagens. Esse aspecto pecuniário se mostra, desse modo, como resultado claro de uma trajetória bem-sucedida e como um forte valor da revista.

Estou chegando ao fim de minha carreira e pretendo me aposentar nos próximos dias. Não posso me queixar do que conquistei. Afinal, sou vice-presidente de apoio logístico. O que isso quer dizer? Ninguém sabe. Mas, cá entre nós, quem se importa? No final, tenho o dinheiro de que preciso no bolso. E que agora vou levar o resto da vida para gastar (STEINBERG, 1998, p. 53).

Como disse Gaulejac (2007), o dinheiro adquire novo estatuto fora de limites: méritos e desempenhos são considerados essencialmente em termos financeiros, reconhecimento e existência sociais não têm outro valor além do monetário. O dinheiro abre todas as portas, elimina todos os obstáculos, permite a concretização de todos os sonhos. Com isso, torna-se o instrumento da realização de si mesmo. Como a perda de sentido produz um buraco infinito, este só pode ser preenchido por uma necessidade de dinheiro igualmente infinita, arrastando o mundo para uma corrida frenética, uma acumulação insaciável, uma perpétua fuga para frente.

A empregabilidade aparece como resultado que uma pessoa de sucesso tem por treze vezes, ainda que esse termo não seja explicitamente usado, como acontece numa matéria de 1988 que fala do perfil dos executivos chamados de “[...] agentes de mudanças”, profissionais especiais capazes de sacudir as companhias e implementar transformações duras, mas necessárias (UMA NOVA... 1988, p. 70). Pela reportagem, essas pessoas são caçadas e

disputadas pelas empresas a peso de ouro, outra forma de falar que esbanjam empregabilidade. Assim, aqui estavam incluídas diversas expressões, como: *ser disputado pelas empresas, cortejado por grandes companhias, cobiçado por headhunters, evitar risco de desemprego, ter sempre algum trabalho e fonte de remuneração, ter empregabilidade*, todas demonstrando que o bem sucedido é, necessariamente, portador de empregabilidade (É DE PEQUENO..., 1990; O EXECUTIVO..., 1990; A TURMA..., 1992; CASTANHEIRA, 1996; MOLLER, 1996). É uma pessoa em sintonia com o que a revista chama de *novos tempos* (CASTANHEIRA, 1996), e preparada para enfrentá-los.

Em nove matérias, os resultados do sucesso incluíram complicações de vários tipos. Dentre elas, *stress*, pressões, carga de responsabilidades, problemas de ordem pessoal, medo crescente em desajustados (BARTOLOMÉ e EVANS, 1980; COMEÇAR... 1989; QUEM ESTÁ... 1991). Um dos artigos, por exemplo, desconecta claramente o bem-sucedido da imagem de alguém feliz:

Percebo que a praga do marketing pessoal começa a fazer vítimas também entre crianças. Crianças que se tornam impessoais, descrentes de si mesmas e de qualquer ensinamento. Crianças que, influenciadas por adultos motivados apenas por interesses materiais e incapazes de fazê-las crescer espiritualmente, estão aprendendo a fazer o marketing antes de adquirirem noções de civilidade, ética e cidadania. Crianças que vão crescer pensando que mercado é vida, resultado é evolução e sucesso é felicidade (VIEIRA, 1996, p. 106).

Esse tom crítico, no entanto, não é o que prevalece, e a grande maioria das associações feitas sobre o assunto são positivas. A ascensão social, por exemplo, foi evocada cinco vezes, via termos como *posição social, ascensão social, subir na vida, ascensão e alta posição* (não no sentido organizacional, mas ligada ao sistema social) (COMO VIVE..., 1971; OS MERCADORES..., 1995; MARIACA, 1995). *Prestígio*, no sentido de respeito, influência e consideração (CALDEIRA, 1995; BERNARDI, 1997B), e *poder*, significando autoridade e ascendência pessoal (RESPONDA..., 1989; QUEM ESTÁ..., 1991; PETERS, 1997), apareceram como resultado do sucesso quatro vezes cada um.

Foram citados como frutos do sucesso, por três vezes, o fato de alguém se tornar dono de seu próprio negócio e, por duas, o de erguer um império, ambos relacionados à ideia do empreendedor, já discutida anteriormente (NO QUE DEU..., 1975; A TEORIA..., 1992). Numa das matérias, aparecem o sócio de um grupo italiano que detém a marca Vaporetto, o proprietário de catorze concessionárias de veículos, a dona de uma fábrica de perfumes que

faturou setecentos mil dólares em 1993 e a proprietária de um empreendimento de vendas de cartões de origami, que faturou oitenta mil dólares em um único mês (QUANDO O ACASO..., 1994). Em outra, Victor Civita é lembrado como aquele que construiu a maior empresa editorial e gráfica da América Latina, com mais de dez mil funcionários e faturamento de quatrocentos e cinquenta milhões de dólares em 1989 (SEU NOME... 1990).

*Mordomias e outras facilidades*, que conferem *status* ao bem-sucedido, receberam duas referências (COMEÇAR..., 1989). Dentre elas, as reportagens mencionam “[...] estadias em hotéis cinco estrelas, cartões de crédito e carro com motorista” (O QUE HÁ... 1986, p. 79).

Também são mencionados, duas vezes, resultados como *estabilidade* (em termos de segurança e tranquilidade na profissão, algo de grande valor num ambiente mutável e competitivo como o descrito pela publicação) (COMO VIVE..., 1971), *aprovação na organização* (como boa avaliação e reconhecimento) (BERNARDI, 1997 b), *novas responsabilidades e o cuidar de bons projetos* (incumbências inéditas e interessantes) (HÁ UM ABISMO..., 1993), *visibilidade e destaque* (no sentido de aparecer e brilhar, ao se alcançar o que se almeja) (BERNARDI, 1995), *juventude* (chance de atingir altos postos cedo e ter vigor para aproveitar tudo o que o dinheiro é capaz de proporcionar) (COMO VIVE..., 1971).

Por apenas uma vez, outros resultados do sucesso apareceram, todos eles, positivos. Um dizia respeito à *glória*, outro ao *glamour*, outro à *experiência*, outro a *obter bons resultados em alguns setores, numa economia problemática*, e um último se referia a *ter uma esposa linda* (TRABALHAR PARA..., 1971), mais um sinal de que a revista falava quase que exclusivamente para homens, pelo menos, em suas primeiras edições.

Em cinco trechos, percebemos uma abertura para sentidos alternativos do sucesso. Neles, os resultados do sucesso estavam ligados a aspectos como, por exemplo, um senso de realização: “[...] pela teoria da simplicidade, o sucesso profissional não é medido pelo número de coquetéis e jantares que você frequenta, mas pela intensidade e prazer com que desempenha suas funções” (GARCIA, 1998 a, p. 78). Contudo, mesmo nesse texto, percebemos que essa realização é obtida dentro da organização, confirmando a impressão de Du Gay (1991) sobre a invenção ideológica da empresa como local onde alguém se realiza pessoalmente. Em outro artigo, a jornalista afirma que se deve considerar a existência de indivíduos que, não por medo

ou algo parecido, simplesmente recusam o sucesso. “Nem todos querem ser um sucesso” (BERNARDI, 1996, p. 110). Aqui, no entanto, afirma-se que essa aspiração não é geral, mas não se cogita que o sucesso pode ter sentidos distintos para pessoas diferentes e, sim, que, como sinônimo de ascensão profissional, ele espanta quem não se dispõe a pagar seu preço.

Junto a isso, há uma passagem que lembra haver outros aspectos importantes, além do sucesso estritamente ligado a elementos materiais.

Coragem não é garantia de sucesso. Mesmo entre os que resolvem mudar, entre os que se dispõem a assumir riscos, o abismo está ali do lado. Mas isso, é claro, depende de como você encara o sucesso e o fracasso. “Se você pensar apenas em termos financeiros, é isso mesmo. Mas as pessoas que tomam posição e tentam coisas novas, mesmo se falharem, têm a vantagem de ter tentado. E pelo menos elas não vão para o túmulo com a música ainda dentro delas, elas não vão ter vivido apenas uma vida segura e bem-comportada. Há um senso de realização que vai além do sucesso financeiro (COEHN, 1998 a, p. 136).

Numa linha semelhante, no artigo de Bartolomé e Evans (1980), veiculado originalmente na *Harvard Business Review* e republicado por Exame, os autores criticam o fato de o sucesso ser equiparado à escala gerencial, dando a impressão de que essa noção é limitada e poderia incluir outros elementos. Os que são citados, pelos autores, são a especialização em áreas técnicas ou funcionais, o desejo de ser criativo, ter segurança e autonomia, por exemplo.

Isso vai ao encontro do que é afirmado na literatura anteriormente consultada, e consiste num possível espaço de abertura para novas definições, diante de tantas construções a reforçar o sentido do sucesso como algo universal e ligado a fatores extrínsecos. No entanto, acreditamos que esses ainda são estímulos muito tímidos para que efetivamente se configurem novos sentidos. A grande maioria das matérias analisadas, ainda que admita outras possibilidades, ainda insiste na definição de sucesso atrelada, sobretudo, à ascensão profissional e ao dinheiro, mesmo quando admite a possibilidade de existência de sentidos alternativos.

As pessoas estudam anos a fio, se preparam para entrar no mercado de trabalho, adquirem experiência e se tornam bons profissionais. Com que objetivo? Alcançar o sucesso. Salvo raras exceções, essa é a meta geral. Não vamos entrar na discussão filosófica sobre o que quer dizer sucesso, palavra com significados tão diferentes quanto o número de pessoas que se dedicam à sua busca. Mas para a grande maioria, sobretudo dos executivos, o sucesso, basicamente, se traduz em dinheiro, poder, posição, prestígio, reconhecimento e um sentido de realização profissional. É aquilo que se persegue desde o começo da carreira (BERNARDI, 1997 b, p. 92).

Em resumo, podemos dizer que a revista apresenta, como resultados do sucesso, a ascensão profissional, ligada à obtenção de cargos cada vez mais altos, acompanhada por salários e outros itens que remetem à questão pecuniária, como a posse de bens (carros, imóveis etc.). A empregabilidade aparece como outro resultado de pessoas bem-sucedidas, sem que se discuta se ela é causa ou efeito do sucesso. Além disso, complicadores como *stress*, pressão e carga de responsabilidades também são apontados, junto à ascensão social e a prestígio e poder. Consequências do sucesso desvinculadas de questões materiais ou externas como, por exemplo, um senso de realização são igualmente lembradas, porém com menos ênfase. Isso posto, podemos passar agora à última categoria de análise.

#### *5.2.7 Meios, rotas e prescrições para o sucesso*

Com a sexta categoria, chamada “Meios, rotas e prescrições para o sucesso”, buscamos por repertórios que nos permitissem entender que caminhos foram mostrados pela Exame como aqueles capazes de tornar alguém bem-sucedido, ou seja, como era aconselhado ao leitor que agisse para obter sucesso.

Nesse ponto, a linha editorial da revista fez com que encontrássemos, nas reportagens, grande riqueza em termos de recomendações, como está detalhado no Apêndice P e evidenciado no quadro 5. Afinal, se o propósito da publicação é ser um instrumento de apoio para o executivo nesse ambiente convulso, era de se esperar que não lhe faltassem dicas.

Quadro 5 – Meios, rotas e prescrições para o sucesso conforme Exame

<b>Meios, rotas e prescrições para o sucesso</b>	<b>Número de citações</b>
Dedique-se	10
Gere resultados	9
Cuide do visual, seja corajoso	8 cada, no total 16
Apareça, seja um líder, administre seu tempo	7 cada, no total 21
Tenha visão do todo, invista na educação formal, atualize-se	6 cada, no total 18
Cuide estrategicamente do outro, seja confiante, tenha qualificação internacional, tenha habilidades de <i>marketing</i> , tenha habilidades comunicacionais, não foque apenas o sucesso	5 cada, no total 30
Seja flexível, persevere, estabeleça relações de apoio	4 cada, no total 12
Empreenda, domine conhecimentos específicos, seja intuitivo, seja perspicaz, seja seguro, seja criativo, crie uma rede	3 cada, no total 21
Utilize-se da auto-ajuda, seja ambicioso, tenha iniciativa, reúna experiência, invista em <i>marketing</i> pessoal, conte com a sorte, seja ético, seja claro para você mesmo, seja competitivo, trabalhe em equipe, invista em habilidades políticas, invista em habilidades de gestão, aproveite as oportunidades que aparecem, tenha palavra, desenvolva visão de longo prazo, evite conflitos, planeje-se	2 cada, no total 34
Outros	24
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>

Fonte – Elaborado pela autora da tese.

O mais frequente dos conselhos foi o *dedique-se*, reforçando o que disse Gaulejac (2007), segundo quem, se a razão primeira de uma trajetória bem-sucedida é confiada ao comprometimento, a falta dele é a chave para explicar o fracasso. Freire Filho (2010) acrescenta a isso que, no contexto da felicidade imperativa, o pré-requisito para ser feliz no trabalho é entregar-se a ele de corpo e alma, dando o máximo de si, em benefício da própria autoestima. Por dez vezes, repertórios ligados à noção de dedicação apareceram, como forma de atingir o sucesso (por exemplo, *alta dedicação no trabalho, trabalho dedicado, trabalho duro, dar sangue, suor e lágrimas, disponibilidade total para serviços extras*) (O QUE HÁ..., 1986; UM MAPA..., 1989; QUEM ESTÁ..., 1991; MENDES, 1995; BERNARDI, 1997 c).

Em seguida, nove referências recomendavam: gere resultados, com expressões como *dar resultados, gerar resultados, trabalho bem feito, competência, eficiência, ter o que mostrar* (UM MAPA..., 1989; QUEM ESTÁ..., 1991; CALDEIRA, 1995; BERNARDI, 1997 c). Em oito ocasiões (UMA NOVA..., 1988; CALDEIRA, 1995; BERNARDI, 1997 a/b; COEHN, 1998 a), a dica *Seja corajoso* esteve presente (*tenha coragem, seja arrojado, seja ousado,*

*assuma riscos calculados, tenha coragem para assumir riscos, não se assuste com a complexidade e a incerteza, seja corajoso*). Também em oito trechos identificamos que as matérias chamavam a atenção para os cuidados com o visual, usando termos como: *cuidados com o corpo, cuidar da boa forma, atente para o visual, apresentação pessoal, ser vaidoso com bom senso, a beleza ajuda, vista-se bem* (NO QUE DEU..., 1975; ROSSETTO, 1996 a; GOMES, 1997; BERNARDI, 1997 b). Isso faz sentido, quando consideramos que o conselho *Apareça* foi encontrado em sete artigos (*exponha-se, apareça, visibilidade, cuidado com o exibicionismo, escolha onde aparecer, vá a coquetéis*) (GOMES, 1997; COEHN, 1998 b), em alguns deles de forma bastante explícita. “Há uma frase de Woody Alen que eu adoro: 80% do êxito consiste em aparecer (Eu penso que são cerca de 85%)” (PETERS, 1997, p. 58), ou passagens como a seguinte.

Alcançar o sucesso. Salvo raras exceções, essa é a meta geral. [...] Ninguém descobriu ainda a fórmula garantida para obter todas essas coisas, ou a maior parte delas. Há algo, no entanto, que se torna cada vez mais fundamental para o sucesso na carreira profissional: aparecer (BERNARDI, 1997 b, p. 92).

Também com sete referências, a prescrição *seja um líder* se mostrou importante para o caminho de quem busca o sucesso (UMA NOVA..., 1988; É PRECISO..., 1990; QUEM ESTÁ..., 1991; MENDES, 1996; FONTOURA, 1996 b). Com as expressões *liderança, ser líder, ser bom líder, não seja a estrela, mas produza estrelas, traduza seus sonhos para outros compartilharem, motive mais e controle menos* – todos comportamentos de um líder – , a revista passa a noção de que é necessária essa vocação para liderar, como confirma a reportagem *Você precisa ser um líder: especialistas mostram que ninguém nasce com espírito de liderança. Ela pode (e deve) ser aprendida* (Exame, v. 30, n. 23, p. 127, 6 nov. 1996). Cabe perguntar, nesse contexto: se todos forem líderes, quem os líderes liderarão?

Diante do problema que é lidar com a escassez temporal fruto de tantas demandas simultâneas, a administração do tempo recebeu atenção, também em sete trechos, com conselhos como: *foque o trabalho no que importa, aprenda a dizer não, defina prioridades, não acumule coisas, fuja de reuniões que tomam tempo desnecessariamente, resolva os problemas antes que eles azedem, não desperdice um único almoço* (PETERS, 1997; COEHN, 1998 a; GARCIA, 1998 a). Essa gestão do tempo é outro aspecto que demonstra como a lógica do *management* invadiu as nossas vidas: temos um orçamento de tempo, gastamos tempo, otimizamos tempo, planejamos e administramos nosso tempo.

Com seis aparições (OS CAMINHOS..., 1982; UMA NOVA..., 1988; É PRECISO..., 1990; QUEM ESTÁ..., 1991), temos o conselho *Tenha visão do todo*, incluído em expressões como: *tenha perspectiva global, visão holística, raciocínio estratégico, visão ampla dos negócios, visão do conjunto, capacidade de criar estratégias*. O investimento em educação formal foi uma prescrição presente também em seis trechos (*cursar as melhores universidades e Masters in Business Administration (MBA's), estudos na Fundação Getúlio Vargas, anos de estudo, fazer especialização, fazer cursos de primeiro nível, educação*) (NO QUE DEU..., 1975; O QUE HÁ..., 1986; AGUIAR, 1995; MENDES, 1995). Num ambiente competitivo como o que a publicação descreve, credenciais como essas deixam de ser motivo de destaque do profissional para apenas habilitá-lo a entrar na briga. Essa luta, por sinal, inclui a necessidade de constante atualização, conselho que apareceu igualmente em seis das matérias analisadas: *aprendizado constante, atualizar-se tecnologicamente, fazer cursos para se atualizar, paixão por leitura e informação, não contrate acomodados, atualize-se* (É PRECISO..., 1990; CASTANHEIRA, 1996; MENDES, 1995; FONTOURA, 1996 b). A obsolescência, aqui, apareceu como uma ameaça constante.

*Cuidar estrategicamente do outro* foi uma dica encontrada em cinco ocasiões, em expressões como *trate bem os outros, trate todos como especiais, seja polido com todos*, e também quando aparece a ideia de falso altruísmo já discutida anteriormente (BERNARDI, 1997 b; COEHN, 1998 b). Aqui, temos novas evidências de relacionamentos puramente utilitários: o que motiva um tratamento digno e atencioso não é o respeito que o outro inspira como igual, mas as vantagens que o cuidado com essa relação pode proporcionar.

Não se esqueça das pessoas “sem importância”: [...] Quando se trata de conseguir informações (do tipo das da CIA) numa empresa, as pessoas “sem importância” são, de longe, a melhor fonte. São elas que sabem onde estão os podres das empresas e que compreendem a origem das meias verdades. Obter esse tipo de informação será, de um modo geral, proporcional ao número e à profundidade das suas relações com pessoas seis níveis “abaixo”, que têm acesso aos dados verdadeiros (PETERS, 1997, p. 57).

O chamado pessoal de apoio, nessa fala, não passa de um meio útil à obtenção de informações estratégicas. Não são pessoas que mereçam cuidados por si só, mas instrumentos da ascensão de terceiros.

Preparar-se para atuar num cenário global exige qualificação internacional, recomendação presente em cinco passagens de diferentes artigos e que inclui aspectos como: *visão*



*internacional, cosmopolitismo, falar muitas línguas, falar inglês e conhecimento de idiomas* (O EXECUTIVO..., 1990; A TURMA..., 1992; CASTANHEIRA, 1996). A confiança recebeu o mesmo número de menções, envolvendo também *otimismo e o incentivo dos pais, na infância* (FONTOURA, 1996 b; BERNARDI, 1996; BERNHOEFT, 1998). Quanto a isso, notamos a apropriação de conhecimentos da área de psicologia, tomados e simplificados para explicar a noção de medo do sucesso, situação em que, segundo a revista, alguém se esforça bastante mas, prestes a atingir seu objetivo, põe tudo a perder.

Vamos falar das causas que aparecem com mais frequência e, possivelmente, levam ao “medo do sucesso”. Em geral, as razões das “auto-sabotagens” vêm da infância e se traduzem em culpa. E quando o assunto é culpa/ infância não se pode deixar de citar Freud, o pai da psicanálise, e suas teorias. [...] Nas competições pelo “sucesso” durante a vida, muitas vezes estamos querendo derrotar algumas das figuras “inimigas” da infância. E quando conseguimos, a culpa do passado reaparece e nos impede de ter prazer. [...] Outro princípio de Freud: “O filho que foi o preferido da mãe só pode ser um sucesso (BERNARDI, 1996, p. 108).

Mais uma vez recorremos a Wood Jr. e Paula (2002), para dizer que os profissionais que fazem a revista não são especialistas em administração, psicologia ou outras áreas; são especialistas, sim, em jornalismo.

O *marketing* parece ganhar relevância especial nesse cenário. Primeiro, em função da abertura do mercado brasileiro promovida pelo governo Collor (FAUSTO, 2011). Intensificando a concorrência, tornando a modernização a palavra de ordem de muitas empresas e aumentando a importância do foco no consumidor, era natural que a mercadologia aparecesse com destaque. Segundo, devido ao ideário de acordo com o qual as pessoas se veem como produtos que disputam a preferência dos empregadores. *Ter habilidades de marketing* foi, assim, um conselho que apareceu cinco vezes nas matérias analisadas: *focar o cliente, conhecer o mercado, ter conhecimentos de marketing e finanças, conseguir e manter clientes* (O EXECUTIVO..., 1990; É PRECISO..., 1990; HÁ UM ABISMO..., 1993; COEHN, 1998b).

*Habilidades comunicacionais* também importam, nesse contexto, e estiveram presentes em cinco trechos dos artigos (*capacidade de comunicação, saber ouvir e saber falar, ser bom em comunicação oral, selecionar bem as fontes de informação, saber gerir percepções*) (OS CAMINHOS..., 1982; PETERS, 1997; GARCIA, 1998 b). Afinal, como disse Fontenelle (2007), no mundo do Você SA representar se torna essencial à sobrevivência. E se as pessoas

existem por meio da imagem, a comunicação se torna uma habilidade que pode potencializar ou enterrar objetivos de sucesso.

*Perseverar*, no sentido de saber lidar com o fracasso, vê-lo como aprendizado e tentar de novo, sem desistir, é recomendação que aparece quatro vezes (QUEM ESTÁ..., 1991; BERNHOEFT, 1998). Em outras quatro, vemos o conselho *seja flexível*, incluindo ser polivalente e versátil (UMA NOVA..., 1988; A TURMA..., 1992). Aqui, retomamos Freitas (2000, p. 14) para dizer que “[...] a palavra flexibilidade caiu do céu como uma luva ou bênção. Ela é a varinha mágica que renova estruturas, saberes, comportamentos, condutas, métodos, pensamentos, visão de mundo, representações, conceitos.” Para a autora, a flexibilidade deveria trabalhar a favor da sobrevivência organizacional, via capacidade de adaptação e adoção de novas técnicas. No entanto, torna-se uma falácia quando transformada num valor em si mesma, porque não permite que se armazene memória para orientar uma tomada de decisões imprevista impedindo, também, que se construa ou consolide algo.

O estabelecimento de relações de apoio também recebeu quatro menções nas reportagens do *corpus*: *apoio da esposa, contar com pessoas leais, cuidados com a família, conservar um amigo para lhe falar a verdade* (NO QUE DEU..., 1975; COEHN, 1998 b). Novamente, nem sempre o valor está na relação em si, mas em como ela pode ser útil aos propósitos de ascensão.

Conserve um bom amigo que se divirta ao lhe dizer que você cometeu erros. Quando se chega ao topo da montanha, nada do que se ouve é verdade (ou, pelo menos, toda a verdade). Ter uma idéia da dimensão das coisas é muito, muito difícil. A dificuldade é diretamente proporcional ao tamanho da montanha onde nos encontramos. A melhor defesa é um bom amigo que não nos conte cascatas. [...] em algum lugar, seja de que maneira for, você tem de se manter em contato com a realidade (PETERS, 1997, p. 58).

Várias prescrições apareceram três vezes nas reportagens analisadas. São elas: *empreenda (seja um intrapreneur, seja empreendedor, empreender)* (O EXECUTIVO..., 1990; CASTANHEIRA, 1996), *tenha conhecimentos específicos (ter boas técnicas, conheça sua área de atuação, ter conhecimento específico)* (OS CAMINHOS..., 1982; O EXECUTIVO..., 1990), *seja intuitivo* (A TEORIA..., 1992; CASTANHEIRA, 1996; FONTOURA, 1996 b), *seja perspicaz* (A TEORIA..., 1992; QUANDO O ACASO..., 1994), *seja criativo* (QUEM ESTÁ..., 1991; HÁ UM ABISMO..., 1993) e *tenha uma rede (tenha uma rede de relações,*

*monte uma rede, una-se à pessoa ou coisa certa porque, sozinho, não se vai longe*) (CASTANHEIRA, 1996; BERNARDI, 1997 b).

Alguns conselhos estiveram presentes por duas vezes nas matérias. Foram eles: seja ambicioso (QUEM ESTÁ..., 1991; BERNARDI, 1997 c), tenha iniciativa (HÁ UM ABISMO..., 1993; MOLLER, 1996), reúna experiência (QUEM ESTÁ..., 1991; FONTOURA, 1996 a), conte também com a sorte (A TEORIA..., 1992; QUANDO O ACASO..., 1994), seja ético (*tenha comportamento ético e moral, tenha comprometimento com princípios éticos*) (GUIMARÃES, 1989; HÁ UM ABISMO..., 1993), seja claro com você mesmo (*tenha um claro sistema de valores, tenha coragem para estabelecer e buscar suas prioridades*) (UMA NOVA..., 1988; COEHN, 1998 a), seja competitivo (*tenha garra e disposição para competir*) (BERNARDI, 1997 c), trabalhe em equipe (saiba delegar) (HÁ UM ABISMO..., 1993), invista em habilidades políticas (incluindo capacidade de negociação) (HÁ UM ABISMO..., 1993), invista em habilidades de gestão (senso de administração e capacidade gerencial) (OS CAMINHOS..., 1982; O EXECUTIVO..., 1990), aproveite as oportunidades que aparecem (UM MAPA..., 1989; BERNARDI, 1997 b), tenha palavra (*só prometa o que for cumprir, honre compromissos*) (FONTOURA, 1996 b; BERNARDI, 1997 b), desenvolva visão de longo prazo (pense em longo prazo) (QUEM ESTÁ..., 1991; PETERS, 1997), evite conflitos (*evite o conflito, nunca bata de frente com quem manda*) (PETERS, 1997), planeje-se (UM MAPA..., 1989; GARCIA, 1998A). A dica *invista em marketing pessoal* apareceu explicitamente também duas vezes (A TURMA..., 1992; CASTANHEIRA, 1996), mas vários dos conselhos oferecidos incluem ações relativas ao indivíduo que faz seu próprio *marketing*, reforçando o que disse Prado (2003) sobre o fato de o vencedor saber construir focos de si próprio, fazer *marketing* pessoal e ter inúmeros assessores midiáticos trabalhando para sua renovação pessoal e corporativa.

Outra recomendação apresentada também por duas vezes foi a seguinte: utilize-se de autoajuda (assista a seminários dos gurus mais badalados, a autoajuda ajuda). Nesse ponto, é interessante notar que alguns dos conselhos dados se contradizem. Numa matéria, os gurus do sucesso são mostrados como um recurso que pode funcionar, seja lá por que motivo for. Em outra, são desaconselhados por um de seus maiores representantes, numa evidente jogada de *marketing*.

Chame isso, se quiser, de efeito da pílula de açúcar – um placebo. As pessoas acreditam que as pílulas as curam, o que as faz sentir melhor. Às vezes, os sintomas

vão embora. São as próprias pessoas que se curam, mas o placebo é um apoio útil. [...] Se os mercadores da felicidade fazem as pessoas se sentirem melhor e agir mais decisivamente, eles podem, de uma certa forma, ser até socialmente úteis (OS MERCADORES..., 1995, p. 116).

Outro conselho: cuidado com as soluções e regras fáceis expostas pelos gurus da gestão, a começar por mim (PETERS, 1997, p. 58).

Mais um exemplo dessas contradições consiste no fato de um dos artigos afirmar que os símbolos de *status* (como *tela colorida de terminal de computador, mesa imponente, terno bem talhado e a prática do esporte da moda entre os poderosos*) não são a essência na escalada do sucesso, aqui colocado em termos de poder, mas ajudam (RESPONDA..., 1989). Enquanto isso, em outra matéria, aconselha-se: não seja escravo do consumo (*use menos brinquedos, como casas grandes, carros do último tipo, telefones celulares, computadores e eletrodomésticos*) (GARCIA, 1998 a, p. 79). Se numa reportagem diz-se que conhecimentos técnicos específicos terão um peso cada vez menor no perfil que o executivo deve ter (HÁ UM ABISMO..., 1993), em outra, conhecimentos específicos são apontados como importantes para o alcance do sucesso (OS CAMINHOS..., 1982). Atentando-nos para as datas dessas matérias, percebemos que o contexto em que foram escritas pode explicar essa aparente incoerência (no primeiro caso, em 1998, já começa a haver apelos chamando a atenção para os exageros do consumo, realidade bem diferente dos anos oitenta; no segundo caso, em 1993, os conhecimentos específicos podem ter perdido importância para uma visão mais geral e menos especializada, dada a nova realidade global que começava a se configurar, exigindo um executivo mais polivalente).

Não é o que acontece, no entanto, no caso de outra ilustração dessas contradições contida num único artigo em que Coehn (1998 b, p. 96) afirma: “Não faça política. Não perca tempo. Deixe suas realizações falarem por você. [...] apenas trabalhe.” Na mesma reportagem, encontramos outras dicas suas para que alguém se torne um *CEO*, incluindo: *trate todos como se fossem especiais; trate sua família como seu cliente número um; pague mais que seu pessoal merece; dê preferência para notas escritas a mão, que ganham um tom mais pessoal; escolha o trabalho que paga mais porque, quanto mais bem remunerado, mais visível você é para a direção da empresa; faça aliados entre os subordinados de seus pares; entre para a máfia adquirindo a característica comum dos poderosos da sua empresa.* O que seria tudo isso, que não fazer política?

Muitos caminhos para uma trajetória bem-sucedida foram encontrados uma única vez. São eles: autoconhecimento (BERNARDI, 1996), autodesenvolvimento (HÁ UM ABISMO..., 1993), carisma (MENDES, 1995), bom humor (DEU PRA TI..., 1998), lealdade (MOLLER, 1996), inteligência (NO QUE DEU..., 1975), responsabilidade (MOLLER, 1996). Além disso, variadas regrinhas também são oferecidas: *contrate gente mais esperta que você; nunca deixe um bom chefe errar; não seja subserviente; dê retornos rápidos; aceite sócios, mas dite as regras; participe de reuniões profissionais, mesmo desgastantes; ensine como chegar ao sucesso caso saiba* (quem fez isso, teve mais sucesso ainda); *seja bom patrão; dê espaço aos executivos; construa credibilidade a partir do público externo; aceite o emprego que ninguém quer e se destaque* (O QUE HÁ..., 1986; FONTOURA, 1996 b; PETERS, 1997; BERNARDI, 1997 b; COEHN, 1998 b). Dois desses caminhos apresentados, no entanto, merecem comentários. Um deles refere-se ao conselho *case-se*.

[...] para subir na carreira, tinha de casar. [...] Para muitas empresas, casamento e estabilidade familiar vêm se tornando atributos indispensáveis a partir de determinados degraus na escala profissional. [...] Para a carreira de um executivo, não soa bem ser sozinho. [...] O executivo que tem família para dar retaguarda e suavizar as pressões do dia a dia é mais feliz e produtivo. [...] Na visão das empresas, quem não sabe administrar bem a vida emocional e familiar é mais suscetível a envolvimento amoroso no ambiente de trabalho. [...] “Quando mudei de emprego senti que, para as empresas, ser casado tinha importância. [...] Por se tratar de uma posição de destaque e prestígio, a empresa entendia que a aliança na mão esquerda era um requisito indispensável” (BERNARDI, 1995, p. 122).

Nesse ponto, perguntamos: não estariam as organizações entrando demasiadamente na vida das pessoas? Aqui encontramos mais um sinal de que o universo do trabalho vem invadindo outras esferas, antes distantes da produtiva. Encontramos, também, um sinal de que os indivíduos estão permitindo que isso aconteça. Como narra a reportagem, aumentou o número de executivos procurando pelos serviços das agências de casamento, temendo não só a solidão, mas também que o fracasso na vida afetiva se estenda à profissional (BERNARDI, 1995).

Por fim, o conselho *atente para as pequenas coisas* (PETERS, 1997) mostra que, ao mesmo tempo em que o mérito é evocado como um dos mais certos caminhos para o sucesso, via dedicação, resultados etc., detalhes em princípio insignificantes podem fazer a diferença.

Percebi que a diferença entre o sucesso e o fracasso é a soma de um conjunto pequeno de detalhes, aparentemente sem importância, mas que podem mudar a sua vida. Por exemplo, onde quer que esteja, tenho sempre um isqueiro no bolso para

acender o cigarro de executivos, autoridades ou qualquer pessoa que possa influenciar no meu futuro (STEINBERG, 1998, p. 53).

Duas reportagens mostram comportamentos que levariam as pessoas numa direção contrária à do sucesso, em coerência com as prescrições anteriores: estagnar-se, centralizar, desatualizar-se tecnologicamente, superespecializar-se e trabalhar em atividades em que não há interesse (A TURMA..., 1992; BARTOLOMÉ e EVANS, 1980).

Falando na importância do interesse pessoal nas tarefas desempenhadas, vale a pena mencionar cinco referências encontradas que fogem ao lugar-comum das prescrições para o sucesso via trabalho duro, competência etc. Elas aconselham que se evite o foco exclusivo no sucesso e incluem *ter prazer no trabalho*, *ter outros interesses*, como *hobbies*, família ou trabalho comunitário, *ter uma válvula de escape* (amigos, familiares ou terapia), *pensar em realização* e *separar um tempo para pensar na vida* (UM MAPA..., 1989; VELLOSO, 1996; BERNARDI, 1997 a; COEHN, 1998 a; GARCIA, 1998 a). É de se perguntar, no entanto, como reservar espaço para isso diante de tantas e tão insistentes demandas: dedique-se, eduque-se, atualize-se etc. De qualquer forma, independentemente disso percebemos, novamente, que os respiros e espaços para ideias que desassociem o sentido do sucesso de elementos como altos cargos e salários existem, mas são poucos.

Em suma, quando falamos dos principais meios a levarem as pessoas rumo ao sucesso, conforme mostra a revista, temos, nessa ordem: dedicação, resultados, cuidados com o visual, coragem, exposição, liderança, administração do tempo, visão do todo, educação formal, atualização. Em menores proporções, podemos citar: cuidados estratégicos com o outro, confiança, qualificação internacional, habilidades comunicacionais e de *marketing*, foco não exclusivo no sucesso, flexibilidade, perseverança, relações de apoio, postura empreendedora, domínio de conhecimentos específicos, intuição, perspicácia, segurança, criatividade, uso da autoajuda, criação de redes. Com menos citações, mas também presentes dentre essas recomendações, estão: ambição, iniciativa, experiência, *marketing* pessoal, sorte, ética, clareza quanto a suas prioridades, competição, trabalho em equipe, habilidades políticas e de gestão, saber aproveitar oportunidades, ter palavra, visão de longo prazo, evitar conflitos e se planejar. Outros conselhos ainda apareceram apenas uma vez, totalizando cento e noventa e cinco dicas que mostram não a existência de variados caminhos como acesso fácil ao sucesso,

e, sim, que, para chegar lá, é preciso cumprir uma série de requisitos, coisa que poucos conseguem fazer.

#### 5.2.8 O retrato sucesso conforme apresentado nas reportagens

Concluindo este tópico, apresentamos um resumo do retrato do sucesso encontrado nas páginas de Exame. Quanto às características psicológicas do bem-sucedido, pela revista, ele é alguém empreendedor, ambicioso, dedicado ao trabalho, hábil em se relacionar com as pessoas, ousado e criativo. Além disso, é versátil, otimista, persistente e realizador. Quanto ao aspecto físico, de acordo com o que é apresentado na publicação, percebemos que se trata de um homem, branco, jovem (no fim do período pesquisado, pois nas primeiras edições era um executivo de meia-idade), magro, alto, bonito e que se veste bem.

As posições que ocupa são, em sua maioria, as de presidente, vice-presidente, diretor ou dono do negócio. Podemos dizer, portanto, que, segundo a revista, a pessoa de sucesso ocupa predominantemente o topo das organizações.

Sua vida pessoal é apresentada como conturbada, indo de negligenciada a um completo fracasso. Um dos grandes problemas enfrentados é a escassez de tempo, e um dos maiores prejudicados é a família. Até mesmo suas atividades de lazer mostram-se a serviço da profissão, e as relações que estabelece aparentam ser puramente utilitárias.

Como resultados do sucesso, Exame aponta a ascensão profissional, em termos da obtenção de altas posições na hierarquia organizacional. Isso está acompanhado de altas remunerações e ascensão social, junto da qual estão poder e prestígio. A empregabilidade é outro efeito de uma trajetória bem-sucedida, e os problemas (pressões, *stress* ou complicadores de ordem pessoal) também aparecem como uma de suas consequências. Efeitos do sucesso vinculados a elementos subjetivos, como prazer e realização, não ganham muito espaço nas páginas da publicação.

As principais vias apontadas pela revista para que se obtenha sucesso são a dedicação, a geração de resultados, cuidados com o visual e também ter coragem. Visibilidade, liderança e

administração do tempo se mostraram, igualmente, passos importantes de uma caminhada bem-sucedida.

Trata-se, portanto, de repertórios que reforçam e sustentam o sentido do sucesso insistentemente criticado pela literatura. A partir dessas constatações, podemos partir para uma breve análise das capas da revista.

### **5.3 As capas**

Para realizar a análise das capas, fotografamos todas elas. Havia necessidade de pagar direitos autorais para reproduzi-las neste trabalho, diante do que optamos por não fazê-lo. Afinal, nossa decisão foi priorizar o exame dos textos. De qualquer forma, com a análise dessas 634 (seiscentas e trinta e quatro) capas, feita com base nas imagens que capturamos, procuramos perceber se havia dados novos ou se elas retratavam o sentido do sucesso contido no interior das revistas, isto é, se mostravam visualmente as informações que obtivemos com a análise dos editoriais e das matérias do miolo.

Identificamos algumas mudanças na apresentação visual da revista, feitas provavelmente com a intenção de modernizá-la (exemplos estão nas edições 56, de março de 1972, e 513, de 2 de setembro de 1992, em que a logomarca é atualizada). Notamos também alguma uniformidade em breves períodos: na tentativa de encontrar fases ou alguma lógica que demonstrasse o caminho percorrido na escolha das ilustrações das capas ao longo desses vinte e oito anos, percebemos, por exemplo, que da edição 64, de abril de 1973, até a de número 100, de abril de 1976, todas as capas traziam o rosto do presidente ou diretor da empresa de que a publicação tratava, pintado em aquarela. Com exceção desta, não identificamos, no entanto, características regulares ou sequências parecidas de capas, nem algo que pudesse apontar períodos mais ou menos delimitados, como os que reconhecemos ao analisar os editoriais; as capas se mostraram bastante diversificadas ao longo desse intervalo de tempo. Algumas traziam caricaturas, outras símbolos das firmas que ocupavam as páginas da revista. Desenhos, fotografias ou apenas letras eram frequentes também, mas numa alternância que impedia maiores conclusões a esse respeito.



Diante disso, e com o intuito de comparar o sucesso estampado nas capas da revista com aquele trazido nas suas reportagens e editoriais, dedicamos especial atenção às edições que traziam na capa, em vez de ilustrações gráficas, pessoas: empresários, políticos, especialistas ou outras personalidades que eram tema da matéria de capa. Entendemos que, nesses casos, poderíamos visualizar a ideia do bem-sucedido transmitida pela Exame. Ao todo, eram duzentas e cinquenta e oito as edições cujas capas tinham essas características. As demais traziam desenhos (como a edição 61, de agosto de 1972: *A Petrobras no exterior*), bandeiras (como a edição 363, de 29 de outubro de 1986: *Automóveis: os japoneses estão chegando?*), marcas das empresas tema da reportagem (como a edição 667, de 29 de julho de 1998: *BMW: o que deu errado*), ou apenas letras (como a edição 449, de 21 de março de 1990: *O super pacote de Collor: o grande confisco*), por exemplo.

Contamos, então, em quantas delas esses personagens eram do sexo feminino e não nos causou espanto perceber que, em vinte e oito anos de revista, somente quinze mulheres, distribuídas em dezesseis capas diferentes, ocuparam a capa da publicação como parte do grupo dos bem sucedidos. A primeira delas aparece apenas em 1979, oito anos após a primeira edição de Exame como veículo independente. É Maria Pia Matarazzo, presidente do Grupo Matarazzo, presente nas edições 187, de 24 de outubro de 1979, e 386, de 30 de setembro de 1987. As outras são: Irna Belian Wensdorf Rappa, presidente da Antártica (edição 239, 18 nov 1981); Rita Lee, cantora que estampa a cada da edição 241, de 16 de dezembro de 1981, como *um fenômeno que a crise de discos não ofuscou*; Chieko Aoki, principal executiva da rede Caesar Park International (edição 423, 11 jan 1989); Beatriz Larragoiti, maior acionista da Sul América Seguros (v. 21, n. 20, 4 out 1989 e edição 443, de 25 dez 1989); Christina Carvalho Pinto, presidente da subsidiária brasileira da agência de publicidade Young & Rubicam (edição 443, 25 dez 1989); Regina Grimberg, diretora do Banco Nacional (edição 461, 19 set 1990); Renata Schwartzman Tabacow, superintendente e herdeira da Liotécnica (volume 23, número 11, 28 maio 1991); Paula Bove, diretora de franquias da rede Dunkin' Donuts (edição 524, 3 fev 1993); Cláudia Quaresma, executiva da Mesbla (edição 551, 16 fev 1994); Deborah Patrícia Wright, presidente da K-Refres-Ko (edição 600, 3 jan 1996); Maria Sílvia Bastos Marques, *número um* da Companhia Siderúrgica Nacional (edição 626, 1 jan 1997); Maria do Carmo Pousada, presidente da Tambrands (edição 641, 30 jul 1997); Marluce Dias, executiva da Rede Globo (edição 651, 17 dez 1997) e Eliana Tranchesini, da loja de roupas Daslu (edição 677, 16 dez 1998).

Há outras capas em que podemos ver mulheres mas, nesses casos, não se trata de exemplos de pessoas bem-sucedidas. Elas geralmente figuram como coadjuvantes, como na edição 66, de janeiro/fevereiro de 1973, que mostra Lúcia Braga na garupa da moto do pai: o empresário do mercado de seguros Almeida Braga, foco da matéria de capa. Ou então, elas ilustram o tema que a edição aborda, por exemplo: na edição 47, de novembro de 1971, estampa a capa sobre o censo e o avanço da classe média uma foto em que aparece uma família (pai, mãe e filho), numa sala de estar bem equipada em termos de eletroeletrônicos. Já na edição 314, de 14 de novembro de 1984, uma mulher sorridente segura uma sacola de compras de feira na qual está um computador, ilustrando o artigo sobre o *marketing* da informática.

Ainda nesses casos, podemos notar a falta da presença feminina: na capa da edição 572, de 7 de dezembro de 1994, por exemplo, o título é *Pais e filhos. Executivos de sucesso são, com frequência, um fracasso como pais. Saiba o que alguns deles estão fazendo para contornar esse paradoxo e obter êxito tanto na carreira como junto aos filhos*. A foto que a ilustra traz o pai e executivo Cláudio Lellis, do Lloyds Bank, abraçado a um casal de filhos. Diante disso, perguntamos: se o tema da reportagem de capa remete à dificuldade em conciliar uma carreira bem-sucedida com uma vida familiar satisfatória, por que as mulheres foram omitidas se são elas, talvez, as maiores malabaristas nessa tarefa de equilibrar as duas esferas? Como lembram Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), as mulheres enfrentam desafios colossais à carreira, como o relógio biológico ou preconceitos arraigados, além de uma cultura que ainda lhes atribui a responsabilidade pelos cuidados com o lar. A constatação da ausência feminina, nesse caso, reforça nossa impressão de que a revista prioriza os homens e, mais que isso, o sucesso aparece como sendo, mais uma vez, predominantemente dirigido a eles.

Dando continuidade à análise, contamos em quantas capas o bem-sucedido era branco e em quantas pertencia a outras raças. Com isso, notamos que, de todas as edições desse período, nenhuma capa trazia um negro e apenas seis eram estampadas por orientais. Eram eles: Tadashi Inoue, presidente da Cooperativa Agrícola de Cotia (edição 81, jun 1974); Takeshi Imai, diretor superintendente da Hatsuta do Brasil (edição 89, mar 1975); Sheun Ming Ling, presidente da OIvebra (edição 108, 18 jul 1976); Chieko Aoki, principal executiva da rede Caesar Park International (edição 423, 11 jan 1989); Akio Morita, presidente mundial da Sony (edição 379, 24 jun 1989) e Kazuhiko Sakata, presidente da Honda do Brasil (edição 489, 2 out 1991). Todas as outras duzentas e cinquenta e duas capas em que apareciam bem-sucedidos eram ilustradas por figuras brancas, reforçando os achados quando do exame das

reportagens que indicavam o sucesso como um alvo para todos, mas que os brancos atingem com frequência bem maior.

Procuramos identificar, também, se a maioria das capas trazia jovens ou indivíduos mais maduros. Embora não constassem as idades dos personagens que nelas figuravam, ficou claro que até o fim dos anos oitenta as capas eram ocupadas predominantemente por pessoas mais velhas. A partir do fim dessa década, no entanto, os cabelos brancos tornam-se mais raros, e a juventude passa a ocupar esse espaço. Desde a edição do volume 20, número 15, de 17 de julho de 1988, que traz a foto de André Ranschburg (o *guerreiro* que transformou a Staroup numa empresa de ponta do mercado de jeans, segundo Exame), começam a aparecer outros jovens exemplos de sucesso, como Wilson Quintella Filho, diretor geral da *trading* Cutrale-Quintella, ligada ao maior grupo exportador de suco de laranja do mundo (edição 444, 10 jan 1990) ou Paulo Ferraz, principal executivo da Bozano, Simonsen (edição 675, 28 nov de 1998).

Talvez buscando refletir um estilo de administração menos sisudo, mais aberto e mais leve, as posições em que essas figuras aparecem são, em geral, mais descontraídas: elas não estão de braços cruzados, em pé ou sérias, como era comum no início da revista, mas sorrindo, apoiadas em cadeiras (para as quais se sentam, inusitadamente, de frente) ou mesmo deitadas sobre a mesa, segurando uma prancha de *surf*, como na edição 645, de 24 de setembro de 1997. Nessa edição, aliás, pela primeira vez a idade do personagem da matéria aparece estampada na capa: nesse caso, Marcelo Laderca, fundador da Nutec, pioneira em serviços na internet, tem trinta e sete anos, mais um sinal de que a juventude passou por um processo de valorização no mundo da gestão, em que antes parecia só haver espaço para homens maduros.

Verificamos, a seguir, em quais capas havia pessoas fora do padrão visual que a revista descreve para o bem-sucedido, procurando por figuras que claramente fugissem dessa aparência, em especial, no que se refere à silhueta magra. Os resultados, nesse caso, também corresponderam ao que encontramos na análise das reportagens: indivíduos acima do peso foram exceção entre os apresentados. Das duzentas e cinquenta e oito capas com pessoas de sucesso, dezesseis tornavam difícil perceber a forma física de seus personagens, porque a foto focava apenas seu rosto, ou porque eles estavam em posições desfavoráveis. Mas duzentas e quarenta delas exibiam corpos magros. Em apenas duas, em todos esses vinte e oito anos, aparecia alguém nitidamente obeso: na edição 183, de 29 de agosto de 1979, que trazia uma

caricatura do então ministro Delfim Neto e, na edição 461, de 05 de setembro de 1990, com Mendel Steinbrunch, patriarca do grupo Vicunha. Mais uma vez, portanto, o sucesso veio acompanhado de figuras esbeltas.

Quanto ao fato de se vestirem bem, as capas reforçam, igualmente, o que o exame das matérias demonstrou: das duzentas e cinquenta e oito capas com bem-sucedidos, encontramos cento e sessenta e sete com personagens usando terno e gravata, o uniforme do sucesso. Em trinta e sete, eles vestiam camisas sociais e gravata e, em dezessete, camisa social sem gravata; apenas um usava camisa-polo e três vestiam roupas esportivas: de corrida (edição 307, 8 ago 1984), golfe (v. 20, n. 19, 21 set 1988) e aerodesportismo (edição 602, 31 jan 1996). Em onze capas não foi possível identificar o traje do bem-sucedido, como foi o caso da edição 622, de 6 de novembro de 1996, que estampava uma foto do rosto de Jorge Paulo Lemann, do grupo Garantia. Cinco foram excluídas da análise porque traziam pessoas usando roupas diferentes e, como estávamos fazendo a contagem das capas e, não, dos indivíduos, não havia como diferenciá-los. Em dezesseis capas, os trajes e acessórios eram variados, indo da beca de formatura dos *executivos dos anos 80* (edição 190, 5 dez 1979), passando por *tailleurs* das poucas figuras femininas presentes (como Maria Pia Matarazzo, na edição 386, de 30 de setembro de 1987) até o chapéu de Rita Lee (edição 241, 16 dez 1981) e o lenço no pescoço do cantor Roberto Carlos (edição 191, 13 dez 1979). De qualquer forma, o que pudemos perceber foi que o bem-sucedido, como adiantou a análise dos artigos do miolo da revista, é alguém que cuida do visual e se veste bem. O quadro 6 exhibe alguns desses resultados.

Quadro 6 – Características do bem-sucedido das capas de Exame

<b>Características do bem-sucedido das capas de Exame</b>	<b>Nº total: 258</b>
Homens	242
Mulheres	16
Branco	252
Negros	0
Orientais	6
Usavam terno e gravata	167
“Magros”	240
Obesos	2

Fonte – Elaborado pela autora da tese.

O quadro mostra que, das duzentas e cinquenta e oito capas com a figura de bem-sucedidos, a grande maioria traz pessoas do sexo masculino, brancas e magras, que usavam terno e

gravata. Diante disso, fica claro que a Exame mantém, nas capas, o padrão que descreve para o indivíduo de sucesso no interior da revista: ele é homem, branco, magro, veste-se bem, é maduro nos primeiros anos da revista e jovem nos últimos anos da análise.

Por fim, voltamos nossa atenção para os títulos das matérias de capa. Uma vez que essas reportagens não foram analisadas, essa foi uma tentativa de dar espaço, ainda que limitado, ao que poderiam mostrar. O Apêndice Q traz uma lista com todos os títulos desses vinte e oito anos. Encontramos a palavra *sucesso* em onze deles, dentre os quais, apenas cinco (destacados em negrito, no Quadro 7) se referiam a pessoas bem-sucedidas. Nos demais, o sucesso era relativo ao desempenho de organizações.

Quadro 7 – Títulos das matérias de capa da Exame sobre sucesso

	<b>Título</b>	<b>Edição</b>
1	A receita do sucesso (Cia Brasileira de Tratores, o melhor desempenho de 1974)	Ed. 95, set 75
2	O sucesso construído à imagem do dono (João Fortes Engenharia)	Ed. 168, 31 jan 79
3	<b>O sucesso que uma carreira bem planejada garante</b> (Roberto Carlos Braga)	Ed. 191, <b>19 dez 79</b>
4	O segredo do sucesso nos negócios da noite (Ricardo Amaral)	Ed. 221, 11 mar 81
5	<i>Marketing</i> : sucesso em tempos de crise	Ed. 375, 29 abr 87
6	<b>Alunos nota dez. As histórias de sucesso de empregados que fizeram das companhias em que trabalhavam uma escola para montar seu negócio</b>	Ed. 424, <b>5 abr 89</b>
7	<b>Vencedores 1991: As personalidades de sucesso</b>	Ed. 495, <b>25 dez 91</b>
8	Acima de tudo o cliente. O que vai definir o sucesso ou o fracasso de uma empresa, daqui para a frente, é a sua capacidade de encantar o consumidor, e não só servi-lo bem	Ed. 514, 16 set 92
9	<b>92. Os vencedores. Os vinte sucessos do ano</b>	Ed. 521, <b>23 dez 92</b>
10	Bancos. O sucesso que incomoda. * Por que eles mesmos estão preocupados com lucros tão grandes * O ranking dos 50 maiores * A estratégia para quando os juros caírem * Roteiros para fazer crescer seu dinheiro	Ed. 534, 23 jun 93
11	<b>Pais e filhos. Executivos de sucesso são, com frequência, um fracasso como pais. Saiba o que alguns deles estão fazendo para contornar esse paradoxo e obter êxito tanto na carreira como junto aos filhos</b>	Ed. 572, <b>7 dez 94</b>

Fonte – Elaborado pela autora da tese.

Como podemos ver, das capas que tratavam do sucesso de pessoas, uma data de 1979, enquanto as outras são dos anos 1989, 1991, 1992 e 1994. Isso reforça a impressão que tivemos, quando do exame das reportagens, de que o sucesso parece ter se tornado mais

pessoal nos últimos anos da análise, em especial, no fim da década de oitenta e durante a de noventa.

Em suma, a análise das capas reforçou as constatações anteriores, tanto no que se refere à *cara* do sucesso, quanto ao fato de ele ter se personalizado nos últimos anos do período analisado. Sobre essas constatações e as outras feitas ao longo do trabalho, resta agora tecer algumas considerações finais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: A DESNATURALIZAÇÃO DO SENTIDO DO SUCESSO

Retomando o caminho percorrido nesta pesquisa, podemos dizer que seu objetivo foi investigar o sentido do sucesso como construção social, por meio do exame de como ele é apresentado pela mídia popular de negócios. Nossa premissa era a de que o conceito faz parte da cultura do *management* que, junto a tecnologias administrativas para a produtividade e a eficiência, foi introduzida no País, sob forte inspiração estadunidense. Para fazê-lo, em primeiro lugar, apresentamos os pressupostos pós-colonialistas, descrevendo como importamos práticas e princípios de gestão. Em seguida, discutindo a cultura do *management*, procuramos mostrar que essas teorias e sua aplicação foram acompanhadas de um ideário específico formado, em especial, pelo gerencialismo, pela cultura do empreendedorismo e pelo culto da excelência, no interior do qual encontramos a noção de sucesso como algo acessível a todos e ligado à prosperidade, à ascensão profissional e à social. Nesse ponto, destacamos o papel da mídia na difusão, legitimação e coprodução desse ideário, em especial, a mídia de negócios.

Posteriormente, descrevemos o desenvolvimento do conceito de sucesso na realidade norte-americana, de onde acreditamos que tenha saído para ocupar também o imaginário brasileiro. Em seguida, apresentamos o estado-da-arte do tema. Ao fazê-lo, evidenciamos o consenso da literatura a respeito dos problemas trazidos por essa noção de sucesso, ligada a aspectos extrínsecos e materiais. Além disso, ressaltamos que os estudos predominantemente funcionalistas que o investigaram até então não ofereceram, ainda, caminhos que apontassem na direção da ampliação do conceito ou da configuração de novos sentidos para o termo.

A partir daí, propusemos uma pesquisa que adotou uma perspectiva interpretativa e assumiu o sucesso como instituição, no sentido usado por Berger e Luckmann (1985), ao falarem da construção social da realidade. Defendemos, então, os benefícios que uma postura construcionista pode oferecer ao estudo do sucesso, ao facilitar sua desnaturalização. Essa abordagem, por sua vez, admite a posição central da linguagem nos processos de objetivação que são a base da sociedade humana e traz para o foco da análise as práticas discursivas, cujos repertórios linguísticos se mostram como um meio privilegiado para o entendimento da produção de sentidos no cotidiano. É a eles, portanto, que nos dedicamos neste estudo. Já nossa opção por investigar os repertórios usados especificamente pela mídia fundamenta-se,

dentre outros aspectos, no papel que os produtos midiáticos, em especial, os jornalísticos, desempenham na circulação de conteúdos simbólicos.

Tendo essas escolhas sido justificadas, apresentamos as características da revista Exame, selecionada como nosso objeto de análise em função de sua relevância no universo de que estamos tratando. Dentro de uma visão que associa o rigor da pesquisa à visibilidade do processo de interpretação de dados, detalhamos quais as seções da publicação foram analisadas (editoriais, reportagens e capas) e de que forma o foram – via análise de repertórios, segundo Spink (2000) –, além do intervalo de tempo definido para a análise (determinado como os anos de 1971 a 1998) e dos porquês de cada uma dessas decisões.

Isso posto, passamos a descrever os resultados da pesquisa que, aqui, retomamos de forma resumida.

### **6.1 Síntese dos resultados da análise de editoriais, reportagens e capas**

Examinado todos os editoriais desse período, percebemos três diferentes fases com limites sutis em termos de datas, mas características bem distintas quanto ao conteúdo. A primeira, a que denominamos *Promoção* e que vai de 1971 até 1982, mostra uma Exame preocupada em se promover, ganhar espaço, tornar-se conhecida, em coerência com um veículo recém-lançado, ainda em fase de amadurecimento. Os textos trouxeram repertórios ligados ao gerencialismo, à cultura do empreendedorismo e ao culto da excelência, evidenciando a presença da cultura do *management* no discurso da publicação. As matérias do interior da revista evidenciaram, igualmente, essa presença, reforçando como esse imaginário estrangeiro é trazido para o empresariado local.

Na segunda fase, que abrange os anos de 1982 a 1993 e foi chamada de *Legitimação*, a publicação busca se firmar como a genuína porta-voz dos empresários, legitimando-se com bons resultados de mercado e com críticas contundentes a medidas governamentais. Discutindo abertamente a atuação do Estado, a revista deixa transparecer sua postura direitista e a defesa que faz do liberalismo.



Na terceira fase, situada entre 1993 e 1998 e chamada de *Personalização*, a característica que salta aos olhos pelos repertórios utilizados é a personalização da revista: os indivíduos que fazem a Exame aparecem com toda sua personalidade e as pessoas começam, claramente, a se sobrepôr às organizações. Essa mudança de foco foi acompanhada por um movimento de personalização do sucesso, com vitórias que passaram a ser mais individuais que organizacionais.

Com uma quarta categoria de análise, *Referências ao sucesso*, analisamos editoriais que mencionavam o sucesso individual dispersos pelo intervalo determinado para a pesquisa. Esses textos nos permitiram notar que é predominantemente na década de noventa que o termo aparece ligado a pessoas, descolando-se de empresas, mais um indício de que o sucesso se personalizou e ganhou importância nessa época. Diversas ideias sobre o assunto foram identificadas, sendo as principais: a sorte é necessária, mas não suficiente para uma trajetória bem-sucedida; quem não obtém sucesso é um fracassado; o sucesso está associado ao comportamento empreendedor; ele traz consigo a ameaça de estagnação; existe solução para seu lado negativo, ligado ao dilema entre vida profissional e pessoal (ao indivíduo, cabe conciliá-las); o sucesso está ligado a elementos objetivos; o brasileiro sofre de fracassomania (culpa o bem sucedido e espera sempre o pior).

Como um todo, os editoriais também trouxeram à tona características que a literatura aponta como típicas do gênero *pop management*, de que Exame é legítima representante: foco no mercado, caráter instrumental, temas tratados com superficialidade, tentativa de se colocar como uma espécie de guru: o porto seguro dos leitores num mundo conturbado. Além disso, identificamos também: a exaltação da figura do jovem; a visibilidade como valor; a imagem pessoal tornando-se a cada dia mais importante; a revista se propondo a ser uma publicação não só de negócios, mas negligenciando aspectos da vida do leitor ligados a outras dimensões; o Brasil do atraso sendo contraposto à vanguarda estrangeira, sobretudo aos Estados Unidos.

O exame das reportagens, por sua vez, reforçou a impressão de um sucesso que teve sua relevância reconhecida mais recentemente, uma vez que a grande maioria dos artigos selecionados para o *corpus*, por se referirem diretamente ao sucesso pessoal, data da década de noventa. Além disso, esta análise permitiu algumas conclusões a respeito do contexto em que eles foram escritos. Ficou claro, por exemplo, que o *management* é fenômeno recente no Brasil. Tornou-se evidente, também, que as matérias se inserem num ambiente conturbado. Se

pouco é dito a respeito dos anos setenta, marcados pelo milagre econômico e pela crise do petróleo, os oitenta aparecem como um período de recessão e sentimentos generalizados de frustração, motivados por estagnação econômica e altas taxas de desemprego, refletindo a chamada *década perdida*. Já os anos noventa, que poderiam exibir um panorama diferente, em função dos bons resultados do Plano Real com a estabilização da economia, foram mostrados pela revista como tempos globalizados e estressantes, de insegurança, competição, rompimento de paradigmas e muitas incertezas, cenário que, de forma geral, parece propício ao estabelecimento de modelos de sucesso como guias para a ação.

As reportagens de Exame também permitiram descrever o retrato que a publicação traça do bem-sucedido. Prestando especial atenção aos repertórios linguísticos usados para caracterizá-lo, foi possível ver que, em termos de qualidades psicológicas, segundo a revista, a pessoa de sucesso é, sobretudo, empreendedora e ambiciosa. Em menor grau, tem características negativas (frustrada, mal resolvida, desequilibrada). É também dedicada ao trabalho, hábil em lidar com pessoas, ousada, ativa, versátil, otimista, persistente e realizadora. Além disso, esse indivíduo é intuitivo, prático, ético, agressivo, criativo, autossuficiente, comunica-se bem e está continuamente se atualizando.

Sobre as características físicas do bem-sucedido, a análise nos possibilitou ver que, para Exame, a pessoa de sucesso tem uma aparência claramente definida. A revista apresenta um bem-sucedido que é branco, do sexo masculino, maduro no início do período analisado e jovem no final; ele cuida do seu visual, se veste bem, é magro, alto e bonito.

Quanto à posição que esse indivíduo ocupa no ambiente de trabalho, segundo a publicação, trata-se de cargos aos quais se atribuem nomes distintos, em diferentes estruturas organizacionais (presidente, diretor, superintendente, *CEO*, dono etc.). Em comum, no entanto, eles mantêm um aspecto evidente: referem-se a posições de quem se encontra no topo das organizações.

A vida pessoal do bem-sucedido, por sua vez, é retratada pela publicação como sendo conturbada. As dificuldades que explicam essa constatação, segundo a Exame, são principalmente a falta de tempo e os efeitos disso na família. Identificamos, porém, como outros motivos para essa vida pessoal problemática, relações instrumentais de amizade, além de *hobbies* e lazer que não são desprezíveis, mas se colocam a serviço do trabalho. A

revista mostra vários desses problemas como solucionáveis, estando a resposta para eles nas mãos do indivíduo, que, então, é chamado à responsabilidade na tarefa de administrá-los, aparecendo como o principal responsável por eventuais êxitos ou fracassos nesse desafio.

No que se refere aos resultados do sucesso, isto é, ao que obtêm os que são considerados bem-sucedidos, pela análise dos repertórios das matérias, percebemos que Exame aponta como principal recompensa desses indivíduos a ascensão profissional, ligada à obtenção de altos cargos organizacionais e acompanhada por salários e demais itens que remetem à ideia de dinheiro. O aspecto pecuniário ligado a consumo e conforto se mostra fortemente presente. A empregabilidade aparece como outro resultado de pessoas bem-sucedidas. Além disso, problemas como *stress*, pressão e carga de responsabilidades são apontados junto à ascensão social e a prestígio e poder. Consequências do sucesso desvinculadas de questões materiais ou externas, como um senso de realização, por exemplo, também são lembradas, embora com ênfase menor.

Em relação aos caminhos que levam ao sucesso, para Exame, o principal deles é a dedicação. A geração de resultados se mostra outro meio privilegiado para alcançá-lo. Ter cuidados com o visual, ser corajoso, se expor, ser um líder, administrar bem seu tempo, ter visão do todo, educar-se formalmente, atualizar-se são conselhos que a revista oferece para que o leitor construa a sua própria trajetória bem-sucedida. Em menores proporções, cuidados estratégicos com o outro, confiança, qualificação internacional, habilidades comunicacionais e de *marketing*, foco não exclusivo no sucesso, flexibilidade, perseverança, relações de apoio, postura empreendedora, domínio de conhecimentos específicos, intuição, perspicácia, segurança, criatividade, uso da autoajuda e criação de redes também aparecem. Com menos citações, mas também presentes dentre essas recomendações, estão ainda: ambição, iniciativa, experiência, *marketing* pessoal, sorte, ética, clareza quanto a suas prioridades, competição, trabalho em equipe, habilidades políticas e de gestão, saber aproveitar oportunidades, ter palavra, visão de longo prazo, evitar conflitos e se planejar. Tudo isso indica não a existência de rotas variadas para que alguém atinja o sucesso, mas a série de requisitos que é preciso cumprir até que ele seja alcançado.

O exame das capas da revista reforçou os resultados anteriores, ao mostrar o bem-sucedido como predominantemente homem, branco, magro, bem vestido, maduro nos primeiros anos da análise e jovem nos últimos. Além disso, por meio dos títulos das matérias de capa,

percebemos que o termo *sucesso* aparece ligado a pessoas sobretudo na década de noventa. Dos anos setenta até meados de oitenta, ele se relaciona predominantemente aos resultados obtidos pelas organizações, corroborando a constatação de que passou por um processo de personalização no período final da análise de dados.

À medida que cada um desses repertórios é apresentado, ao longo do texto, discutimos seus impactos sociais, procurando problematizar suas raízes e seus reflexos para as pessoas.

## **6.2 Nossas conclusões**

Diante dessas constatações, fica claro que, a despeito de nossas expectativas iniciais, não encontramos, no intervalo de vinte e oito anos escolhido para a pesquisa, grandes discrepâncias no sentido que a revista assumiu para o sucesso. Pelo contrário, os repertórios de que a publicação se utiliza para falar do assunto se reforçam mutuamente e ele aparece de forma homogênea e uniforme ao longo de toda a análise. Logo, não foi possível localizar historicamente mudanças nesse conceito.

Entretanto, o estudo possibilitou perceber que, se na década de setenta o tema aparecia ainda de forma tímida, na de oitenta (sobretudo no fim) foi ganhando espaço e, nos anos noventa, mostrou toda sua relevância. O sentido que daí foi emergindo é bastante coerente com aquele que Huber (1987) descreveu para o sucesso norte-americano, em especial, a partir da década de trinta, quando a ética do caráter começou a ceder lugar para a da personalidade. Nessa época, virtudes foram trocadas pela etiqueta, e o compromisso com a boa índole foi substituído por habilidades relacionais: para ascender nas estruturas burocráticas, o homem da classe média precisava não só fazer um bom trabalho, mas agradar, ser popular, impressionar. A chave para o sucesso, visto como ascensão social e prosperidade material, estava em saber se vender, em harmonia com o que encontramos via análise das práticas discursivas da revista.

No que se refere a um contexto de Brasil no fim do século XX, esse sucesso, equivalente ao que mostram as páginas de Exame, responde a demandas de uma realidade global e pós-fordista, em que a necessidade de flexibilização do trabalho justifica hierarquias achatadas,

estruturas magras e empresas enxutas, exigindo uma nova visão do trabalhador, da organização e da relação entre ambos: cada um passa a ser visto como um negócio que precisa se gerir e se vender. O gerencialismo, o culto da excelência e, em especial, a cultura do empreendedorismo, tão presentes na publicação, aparecem aí como ideário a envolver e justificar essa dinâmica, legitimando um sentido de sucesso que, como aponta a literatura, traz repercussões pessoais reconhecidamente negativas. Esse sentido, por sua vez, é difundido e sustentado pela mídia, o que ocorre de forma ainda mais intensa quando falamos de produtos jornalísticos, como é o caso da Exame, dadas as premissas inscritas no contrato estabelecido com o leitor ao longo de séculos de imprensa, que tornam o discurso do jornalismo uma das vozes estruturadoras do real.

Tudo isso evidencia como o Brasil foi absorvendo um modelo vindo dos Estados Unidos, com os princípios neoliberais que o acompanham. Torna possível perceber, também, que a cultura do *management* invadiu nosso imaginário trazendo para o País, junto a tecnologias gerenciais, uma determinada visão do homem, da sociedade, do trabalho e, por que não dizer, do sucesso: um sucesso a ser obtido sobretudo via habilidades relacionais e de comunicação, e que reside na posse crescente de bens, na ascensão profissional e no poder e prestígio que acompanham as conquistas anteriores. Concluímos, assim, que foi trazido para a realidade brasileira o que chamamos, aqui, do sucesso *made in USA*: se houvesse uma etiqueta no conceito usado pela Exame, ela certamente denunciaria a origem norte-americana do sentido que a revista assumiu e ajudou a divulgar para o termo.

Uma nova ordem foi instaurada e, nela, essa definição ligada a recompensas extrínsecas e objetivas mostrou-se bastante apropriada à construção de individualidades voltadas para esforços produtivos. Diante disso, parece claro que o sentido do sucesso que foi institucionalizado, frente a tantas outras possibilidades, foi aquele que melhor se ajustou a essa realidade e às suas necessidades econômicas, atendendo interesses que são, especialmente, organizacionais.

Tendo descrito esse processo e discutido detalhes dessa dinâmica, acreditamos ter contribuído para a desnaturalização do sucesso, possibilitando ou favorecendo interpretações inéditas e alternativas do termo, o que, em última instância, era o objetivo final da pesquisa.

### 6.3 Limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros

Como primeira limitação da pesquisa, consideramos que uma discussão mais aprofundada das questões históricas ligadas ao sucesso poderia trazer contribuições ainda mais significativas para sua desnaturalização. Além disso, a análise aqui realizada se concentrou nos anos setenta, oitenta e noventa, não alcançando, portanto, a primeira década do século XXI. No entanto, acreditamos que os anos recentes assistiram a mudanças que podem ter iniciado um processo de modificações na definição do sucesso. Assim, apontamos que estudos que investiguem esse período podem evidenciar possíveis transformações no sentido do termo.

Um dos motivos para suspeitarmos disso é a nova ética do trabalho que gerações mais novas vêm apresentando, ao darem mais importância ao prazer nas escolhas profissionais do que as gerações anteriores, e se preocuparem mais com o seu próprio sucesso do que com aquele das companhias que as empregam, demonstrando lealdade às metas que estabelecem para si, em vez de aos planos que as organizações lhes traçam. Ao mesmo tempo em que se mostram mais vulneráveis aos apelos do *status* e do glamour de uma vida bem-sucedida, esses jovens podem estar trazendo para o universo produtivo uma mentalidade inédita relacionada à satisfação e autorrealização pessoal, capaz de repercutir no sentido do sucesso conforme apresentado pela Exame.

Outra razão para nossa desconfiança a respeito dessas possíveis transformações do conceito, na atualidade, se encontra no discurso que liga consumo crescente a progresso e felicidade e que parece em crise. Problemas ambientais, consequência desse modelo de produção e consumo em massa para o planeta, ganham espaço nas considerações de pessoas, organizações e governos. O discurso da empresa cidadã e o do consumo verde, embora questionáveis, demonstram que a lógica anterior, de um cliente desresponsabilizado e livre para gozar do que o dinheiro poderia lhe oferecer, talvez esteja em decadência; a disciplina e o autocontrole invadem a esfera do consumo, antes locus da liberdade, do impulso e da realização, e isso carrega um grande potencial para afetar os sentidos atribuídos ao sucesso ligados à crescente prosperidade material.

Nesse contexto, o movimento *Occupy Wall Street* mostra pessoas insatisfeitas com os rumos que a ordem capitalista tomou, com o poder que as grandes organizações demonstram e com

os efeitos de um modelo que prioriza considerações ligadas à acumulação, em detrimento de questões humanas (*Milhares ao redor do mundo protestam contra sistema financeiro*. Disponível em: <<http://search.folha.com.br/search?q=Ocuppy%20Wall20Street>>. Acesso em 19 jan 2012). A repercussão que teve em diversos países mostra que não se trata de uma pequena minoria passiva, mas de indivíduos que se mobilizam e podem conseguir, com isso, escancarar as rachaduras do discurso hegemônico, evidenciando espaços ou fragmentos que permitam a construção de sentidos novos e diferentes para o sucesso.

As revoltas ocorridas em 2011 em Londres, por sua vez, começaram como protesto contra a morte de um jovem por policiais e terminaram com a juventude combinando saques a lojas e supermercados, talvez em redes sociais. Demonstraram uma indignação de natureza diferente daquela que, originalmente, motivou os manifestantes na primeira noite de tumultos (Disponível em: <<http://search.folha.com.br/search?q=revolta%20londres%20feridos>>. Acesso em 19 jan 2012). A violência, a desordem e principalmente os saques parecem ligados a um motim, fruto da decepção com um modelo segundo o qual o sucesso é para todos e reside na posse de bens que, no entanto, não são universalmente acessíveis. Dentro dessa lógica, vale roubar para ter um *Ipad*, direito negado junto a tantos outros, indicando possivelmente a falência do *American dream*.

Esses acontecimentos podem indicar que o discurso está se enfraquecendo, se esgotando ou chegando ao limite. No entanto, ressaltamos que isso não deve ser tomado como garantia de transformações sociais, com necessários efeitos sobre o sentido do sucesso, visto que, na década de sessenta, o movimento da contracultura manifestou discordâncias ainda mais profundas por métodos talvez mais radicais sendo, de certa forma, absorvido pelo mercado. Esses fatos podem, no máximo, indicar um potencial de mudanças capaz de afetar o sentido do termo, e o que defendemos aqui é que isso consiste num alvo legítimo e relevante para pesquisas futuras.

Outro tema cuja investigação pode trazer contribuições ao entendimento do sucesso como construção social diz respeito à noção brasileira do conceito, entendida aqui de duas formas. A primeira refere-se a qual era a ideia de sucesso no País antes da chegada da cultura do *management*, ou seja: o que era o sucesso para nós até o modelo norte-americano ser importado? Estaria o termo ligado à ascensão social, e também a aspectos como o casamento, ou a ter filhos educados, saudáveis e limpos? A que repertórios ele era relacionado? Nosso

recorte temporal e a publicação da área de negócios escolhida como fonte dos dados nos impediram de responder essa pergunta, logo pesquisas que investiguem outros produtos midiáticos em épocas anteriores aos anos setenta, recuperando um intervalo de tempo maior para conhecer o que seria exatamente esse sucesso genuinamente brasileiro, se é que um dia ele existiu, talvez tragam respostas interessantes para a compreensão do assunto.

A segunda forma como a noção brasileira de sucesso pode consistir num tópico promissor de pesquisa é relativa a possíveis particularidades desse modelo, quando acomodado à realidade nacional. Ao longo do texto, comentamos, por exemplo, a incoerência entre o forte caráter católico da população brasileira e as premissas dessa definição de sucesso, cujas raízes se ligam ao puritanismo norte-americano. Diante disso, é de se questionar como esse sentido foi adotado no Brasil: como superou as incompatibilidades entre as características dos Estados Unidos e as nossas, ou se houve concessões e adaptações, por exemplo. Talvez o fato de o sucesso que aqui foi institucionalizado equivaler à terceira fase do sucesso norte-americano, conforme descrito por Huber (1987), explique um pouco disso, quer dizer: o conceito de sucesso que adotamos já não era mais aquele ancorado em princípios protestantes e ligado ao caráter, ao trabalho e aos resultados de uma vida diligente mas, sim, à habilidade do indivíduo em relacionamentos e *marketing* pessoal. Ainda assim, essa suspeita não anula as contribuições que o estudo desse processo pode trazer, para que nos entendamos melhor como povo e como país.

Concluindo, lembramos que o processo de interpretar é um processo de produzir sentidos, que são o meio e o fim de qualquer pesquisa. O que fazemos aqui não deixa de ser, portanto, mais uma construção, estando aberta à discussão e ao aprimoramento. Ligado a isso, consideramos bem vindo qualquer esforço para melhorar nossa compreensão a respeito do sucesso, sobretudo se partir do paradigma interpretativista, dados os problemas que o sentido comumente adotado para o termo trouxe para indivíduos, organizações e a sociedade como um todo. A nosso ver, é somente evidenciando que se trata de um empreendimento humano localizado historicamente, construído de forma coletiva e interativa, que abrimos espaço para que ele seja (re-)significado. Esperamos que esta pesquisa consista num modesto, embora válido, esforço nessa direção.



## REFERÊNCIAS

- A CHAMA dos empreendedores. *Exame*, v. 22, n. 461, p. 5, 5 set .1990.
- A ESPERANÇA de um mercado. *Exame*, v. 53, n. 53, nov. 1971.
- A FORÇA da cor nos negócios: os obstáculos para os empresários negros ainda são muito maiores do que os habituais, apesar de todos os progressos já alcançados. *Exame*, Edição 484, v. 23, n. 15, 24 jul. 1991.
- A GRANDE dívida de *Exame*. *Exame*, v. 26, n. 13, edição 560, 22 jun. 1994.
- A HORA dos escritórios sobre rodas: contratar um motorista sai mais barato do que dirigir. Veja por quê. *Exame*. Edição 582, v. 27, n. 9, p. 48-50, 26 abr. 1995.
- A TEORIA, ora, a teoria... *Exame*, v. 24, n. 6, p. 42-43, 18 mar. 1992.
- A TRAGÉDIA nacional. *Exame*, v. 24, n. 17, 19 ago. 1992.
- A TURMA que está com a bolsa toda: o desemprego não poupa paletós e gravatas, mas para executivos com atributos especiais não faltam empregos e salários atraentes. *Exame*, Edição 509, v. 24, n. 14, p. 58-60, 8 jul. 1992.
- ABELE, A. E.; SPURK, D. How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, p. 803-24, 2009.
- ABRIL. Revista Exame. São Paulo: Abril, 2011 a (apresentação em Adobe Acrobat).
- ABRIL. Revista Você SA. São Paulo: Abril, 2011 b (apresentação em Adobe Acrobat).
- ADONI, H.; MAINE, S. Media and the social construction of reality. *Communication Research*, v. 11, n. 3, p. 323-40, 1984.
- A ESTRELA maior dos vitoriosos. *Exame*, v. 21, n. 26, p. 3, 25 dez .1989.
- AGUIAR, M. de S. Escola precisa ser cara: a classe média tem de investir em educação. Esse é o principal fator de sucesso. *Exame*, Edição 582, v. 27, n. 9, p. 146, 26 abr. 1995.
- ALKETA, P.; VIEIRA, M. M. F.; CLEGG, S. R. A construção do “real” e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionalização. *Revista de Administração Pública*, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006.
- ALVESSON, M. e WILLMOTT, H. Critical theory and management studies: an introduction. In: ALVESSON, M. e WILLMOTT, H. (Eds). *Critical management studies*. London: Sage Publications, 1992, p. 1-20.
- AMORIM, P. H. Investigações sobre o desfecho do caso Halles. *Exame*, n. 103, p. 3, 12 Maio 1976 a.

AMORIM, P. H. Onde entra a economia numa bagagem política. *Exame*, n. 102, p. 3, 28 abr. 1976 b.

ANDRADE, D. P. *Paixões, sentimentos morais e emoções: uma história do poder emocional sobre o homem econômico*. 408 f. 2011. (Doutorado em Sociologia). Universidade de São Paulo. São Paulo. Cap.: Introdução e Conclusão.

AQUINO, C. A. B.; MARTINS, J. C. de O. Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, v. 7, n. 2, p. 479-500, set./ 2007.

ARANTES, P. E. In: FONTENELLE, I. A. *O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura do descartável*. São Paulo: Boitempo, 2002, Prefácio, p. 13-6.

ARENDT, R. J. Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a psicologia social. *Estudos de Psicologia*, v. 8, n. 1, p. 5-13, 2003.

ARON, R. Alexis de Tocqueville. In: ARON, R. *As etapas do pensamento sociológico*. São Paulo: Martins Fontes, 1999, Cap. 4, p. 201-46.

ARON, R. Max Weber. In: ARON, R. *As etapas do pensamento sociológico*. São Paulo: Martins Fontes, 1999, Cap. 8, p. 447-524.

ASSEF, A. Antiguidade não é mais posto: ser prata da casa já não garante sucesso na carreira. O que importa é o talento, jovem ou velho, veterano ou novato. *Exame*, v. 26, n. 20, p. 90-1, 28 set. 1994.

AUBERT, N. A neurose profissional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 1, p. 84-105, 1993.

BANERJEE, S. B. The practice of stakeholder colonialism: national interest and colonial discourses in the management of indigenous stakeholders. In: PRASAD, A. (Ed.) *Postcolonial theory and organizational analysis: a critical engagement*. New York: Palgrave Macmillan, 2003. Cap. 11, p. 255-80.

BARBOSA, L. Ponto crítico: conhecimento ou adestramento? *Revista de Administração de Empresas Executivo*, v. 1, n. 2, p. 80-4, 2003.

BARITZ, L. *The good life: the meaning of success for the American middle class*. New York: Knopf, 1989.

BARROS, A. M. de. O presente e o futuro. *Exame*, v. 25, n. 11, p. 7, 26 maio 1993.

BARROS, A. M. de. O nosso tributo a vocês. *Exame*, v. 24, n. 500, p. 3, 4 mar. 1992.

BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P. Must success cost so much? *Harvard Business Review*, p. 137-48, Mar./Apr. 1980.

BASUK, I. The darker side of American success as reflected in Sinclair Lewis' *Babbitt*. *Jurnal Ilmu Bahasa Dan Sastr*, v. 1, n. 1, p. 1-12, Jan./June 2001.

BAUER, M. W.; AARTS, A. A construção do corpus: um princípio p/a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W. e GASKELL, G (Eds). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, Cap. 2, p. 39-63.

BAUMAN, Z. *Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

BELEZA é fundamental? *Exame*, Edição 661, v. 31, n. 10, p. 126-27, 6 Maio 1998.

BENDASSOLLI, P. F. O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In: EHRENBERG, A. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2010, p. 209-239.

BENDASSOLLI, P. F. O mal-estar na sociedade de gestão – e a tentativa de gestão do mal-estar. In: GAULEJAC, V. D. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007. Prefácio, p. 7-22.

BENETTI, M. A ironia como estratégia discursiva da revista *Veja*. *Líbero*, v. 10, n. 20, 37-46, dez. 2007.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985. [Primeira publicação em 1966]

BERNARDI, M. A. Carreira, casamento e... uma agência? Talvez. Cresce o número de executivos que buscam agências de casamento quando a carreira requer o anel na mão esquerda. *Exame*, Edição 585, v. 27, n. 12, p. 122-3, 7 jun. 1995.

BERNARDI, M. A. Medo do sucesso: você se esforça muito e, quando chega lá, põe tudo a perder. O pior: você nem percebe. *Exame*, v. 30, n. 18, p. 106-10, 28 ago. 1996.

BERNARDI, M. A. Uma pressão mortal. *Exame*, v. 30, n. 21, p. 96-7, 21 maio 1997 a.

BERNARDI, M. A. Você sabe se vender bem? Bom desempenho é pouco. É preciso ser fera no *marketing* pessoal. Mas cuidado com os limites. *Exame*, Edição 639, v. 30, n. 14, p. 92-4, 2 jul. 1997 b.

BERNARDI, M. A. Competir não é pecado. Não? *Exame*, Edição 629, v. 30, n. 4, p. 82-5, 12 fev. 1997 c.

BERNARDI, M. A. É melhor ser a cabeça do rato ou o rabo do leão? *Exame*, Edição 653, v. 31, n. 2, p. 76-7, 14 jan. 1998.

BERNHOEFT, R. A importância do fracasso. *Exame*, Edição 677, v. 32, n.o 26, p. 129-30, 16 dez. 1998.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. (Coord.) *Produção Científica em Administração no Brasil: o estado-da-arte*. São Paulo: Atlas, 2005.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Sentido axiológico do empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. 1 Cd ROM.

BORGES, J. F.; CASADO, T. Outro estereótipo da carreira executiva? Ficção e vida real na luta pelos lugares. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. 1 Cd ROM.

BORGES, L. S.; SPINK, M. J.. Repertórios sobre lesbianidade na mídia televisiva: desestabilização de modelos hegemônicos? *Psicologia & Sociedade*, v. 21, n. 3, p. 442-52, 2009.

BRASIL NÃO é Paraguai, espera-se. *Exame*, v. 23, n. 492, 13 nov. 1991.

BRESSER-PEREIRA, L. C. The rise of middle class and middle *Management* in Brazil. *Journal of Inter-American Studies*, v. 4, n. 3, p. 313-26, jul. 1962.

BUM BUM patibunbum. *Exame*, v. 23, n. 474, 6 mar. 1981.

BURRELL, G.; MORGAN, G. In search of a framework. In: BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London, Heinemann, 1979. Part I, p. 1-37.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). *Handbook de estudos organizacionais: métodos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007, Cap. 10, 273-327.

CALDAS, M. P. e WOOD JR, T. Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil. In: CALDAS, M. P. e WOOD JR, T. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-45.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem camaleão e os modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000. cap. 7, p. 130-47.

CALDAS, M. P.; ALCADIPANI, R. Americanização e pós-colonialismo: a gênese da referência norte-americana na cultura e na gestão no Brasil. In: CHANLAT, J. F.; FACHIN, R.; FISHER, T. (Orgs). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006, Cap. 10, p. 261-94.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. IHRM in developing countries: does the functionalist vs. critical debate make sense south of the Equator? *Brazilian Administration Review*, v. 8, n. 4, p. 433-53, Oct./Dec. 2011.

CALDEIRA, J. Porque somos um Narciso às avessas: o que está por trás do culto ao fracasso que desde sempre tem feito um extraordinário sucesso entre os brasileiros. *Exame*, Edição 591, v. 28, n. 18, p. 78-81, 30 ago. 1995.

CALLAMAN, G. A. What price career success? *Career Development International*, v. 8, n. 3, p. 126-33, 2003.

CARRIERI, A. de P. e SARSUR, A. M. Percurso semântico do tema empregabilidade: a (re)construção de parte da história de uma empresa de telefonia. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 129-150, jan/mar 2004.

CARTA do Editor. A grande divisa de *Exame*. *Exame*, Edição 560, v. 26, n. 13, 22 jun. 1994.

CARTA do Editor. A maçã, a alface e o fast food. *Exame*, Edição 596, v. 28, n. 23, 8 nov. 1995.

CARTA do Editor. A onipresença de Kanitz. *Exame*, Edição 558, v. 26, n. 11, 25 maio 1994.

CARTA do Editor. Lição para além dos campos. *Exame*, Edição 550, v. 26, n. 3, 2 fev. 1994.

CARTA do Editor. Nossos ilustradores prediletos. *Exame*, v. 26, n. 16, 3 ago. 1994.

CARTA do Editor. Nossos ilustradores prediletos. *Exame*, v. 26, n. 16, 3 ago. 1994.

CARTA do Editor. O Brasil onde os preços caem. *Exame*, Edição 541, v. 25, n. 29, 29 set. 1993.

CARTA do Editor. O fenômeno Lair Ribeiro. *Exame*, v. 25, n. 23, 10 nov. 1993.

CARTA do Editor. O nosso povo sofrido. *Exame*, Edição 527, v. 25, n. 6, 17 mar. 1993.

CARTA do Editor. O piadista e o vendedor. *Exame*, v. 26, n. 18, 31 ago. 1994.

CARTA do Editor. O rosto da virada do Brasil. *Exame*, Edição 568, v. 26, n. 21, 12 out. 1994.

CARTA do Editor. Os novos caminhos de *Exame*. *Exame*, v. 25, n. 21, p. 7, 3 Out. 1993.

CARVALHO, J. L. F.; CARVALHO, F. A. Z; BEZERRA, C. C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: um estudo crítico sobre literatura *pop management* para alunos de graduação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. 1 Cd ROM.

CARVER, C. S.; BAIRD, E. The American dream revisited: is it what you want or why you want it that matters? *Psychological Science*, v. 9, n. 4, p. 289-92, July 1998.

CASTANHEIRA, J. A era da empregabilidade: nela, o emprego é artigo escasso. Veja o que fazer para se adaptar aos novos tempos. *Exame*, v. 29, n. 11, 22 maio 1996.

CHANDLER, A. Os primórdios da “grande empresa” na indústria norte-americana. In: MCCRAW, T. K. (Org.) *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998 a, p. 33-66. [Primeira publicação em 1959]

CHANDLER, A. Estradas de ferro: pioneiras da moderna administração de empresas. In: MCCRAW, T. K. (Org.) *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998 b, p. 141-68. [Primeira publicação em 1965]

CHANDLER, A. A grande empresa industrial e a evolução da moderna economia norte-americana. In: MCCRAW, T. K. (Org.) *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998 c, p. 169-96. [Primeira publicação em 1967]

CHANDLER, A. Introdução a *The invisible hand*. In: MCCRAW, T. K. (Org.) *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998 d, p. 247-60. [Primeira publicação em 1977]

CHUSMIR, L. H.; PARKER, B.. Success strivings and their relationship to affective work behavior: gender differences. *The Journal of Social Psychology*. v. 132, n.1, p. 187-209, 2001.

CIVITA, R. Carta do editor. Mudando para prosseguir. *Exame*, Edição 576, v. 27, n. 3, 1 fev 1995.

COEHN, D. (P+A+T)xV: Esta é a fórmula mágica do consultor americano Richard Leider para você ter uma carreira de sucesso. Não entendeu? Bem, leia a matéria. *Exame*, v. 31, n. 13, p. 134-36, 17 jun. 1998 a.

COEHN, D. Você quer virar CEO? Para ajudá-lo, um consultor americano escreveu setenta e cinco regrinhas simples, que não são ensinadas em nenhum curso de administração – mas funcionam na vida real. *Exame*, Edição 676, v. 32, n. 25, p. 93-6, 2 dez. 1998 b.

COEHN, H. The anomia of success and failure: a study of similarities and opposites. *The British Journal of Sociology*, v. 23, n. 3, p. 329-43, Sept. 1972.

COMEÇAR não é só para jovens: depois de uma bem sucedida carreira profissional, a aposentadoria pode ser o primeiro passo para o início de mais uma rodada. *Exame*, v. 21, n. 9, p. 92-3, 3 maio 1989.

COMO VIVE o executivo brasileiro: um homem exigente, prático e adaptado às suas funções; conservador; que passa as noites ouvindo música; colecionador extravagante, que prefere o bom uísque a um copo de cerveja; fumante moderado – assim é o dirigente de empresa brasileiro. *Exame*, n. 52, p. 40-6, out. 1971.

COOKE, B. Managing organizational culture and imperialism. In: PRASAD, A. (Ed.) *Postcolonial theory and organizational analysis: a critical engagement*. New York: Palgrave Macmillan, 2003, Cap. 3, p. 75-94.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-97, mar./abr. 2011.

COSTA, L. V. Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. 1 Cd ROM.

CUNLIFFE, A. L. Orientations to social constructionism: relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, v.39, n. 2, p. 123-139, 2008.

DANN, S. Gender differences in self-perceived success. *Women in Management Review*, v. 10, n. 8, p. 11-18, 1995.

DEEKS, J. *Business and the culture of enterprise society*. Westport, CT: Quorum, 1993.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006, Cap. 1, p. 15-42.

DEU PRA TI, baixo astral? *Exame*, v. 32, n. 19, p. 140-41, 9 set. 1998.

DOLAN, P.; PEASGOOD, T; WHITE, M. Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subject well being. *Journal of Economic Psychology*, v. 29, p. 94-122, 2007.

DONADONE, J. C. Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais. I ENCONTRO DA DIVISÃO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – EnEO. *Anais...* Curitiba, 1, 2000. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

DRIES, N.; PEPERMANS, R.; DE KERPEL, E. Exploring four generations' beliefs about career: is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p.907-28, 2008.

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

DU GAY, P. Enterprise and its future: a response to Fournier and Grey. *Organization*, v. 7, n.1, p. 165-83, 2000.

DYKE, L. S.; MURPHY, S. A. How we define success: a qualitative study of what matters most to women and men. *Sex Roles*, v. 55, n. 2, p. 357-71, 2006.

É DE PEQUENO que se torce o pepino: ingressos para uma carreira vitoriosa, os programas de trainees permitem às empresas a formação de executivos de acordo com suas necessidades. *Exame*, v. 22, n. 6, p. 100-2, 21 mar. 1990.

É PRECISO estudar a vida inteira: o aprendizado constante é a chave do sucesso para os executivos, diz Dominique Héau, diretor do Insead, a Harvard francesa. *Exame*, Edição 465, v. 22, n. 22, p. 88-90, 31 out. 1990.

EIDELMAN, S.; BIERNAT, M. Getting more from success: standard raising as esteem maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 92, n. 5, p. 759-74, 2007.

EILLEN, A. *et al.* A. Organizations and the intersection of work and family: a comparative perspective. In: ACKROYD, S *et. al.* (Orgs). *Handbook of work and organization*. New York: Oxford University, 2005.

- ELIAS, N. *A sociologia de um gênio*. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.
- EHRENBERG, A. *O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2010.
- EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./ago./set. 1996.
- FALCÃO, R. A falta de carros e o carnaval. *Exame*, v. 18, n. 344, 5 fev. 1986 a.
- FALCÃO, R. Uma edição com o apoio de Forbes e Time. *Exame*, n. 346, p. 3, 5 mar. 1986 b.
- FALCÃO, R. Um exemplo da livre iniciativa. *Exame*, n. 371, 4 mar. 1987.
- FALCÃO, R. A insegurança e o caminho das urnas. *Exame*, v. 20, n. 1, 13 jan. 1988.
- FAN, C.; KARNILOWICZ, W. Measurement of definitions of success among Chinese and Australian girls. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. v. 28, n. 5, p. 589-99, Sept./ 1997.
- FAUSTO, B. *História concisa do Brasil*. São Paulo: Editora da USP, 2011.
- FAVE, L. R. D. Success values: are they universal or class-differentiated? *The American Journal of Sociology*, v. 80, n. 1, p. 153-69, jul. 1974.
- FERREIRA, F. V. A origem do *management*. In: FERREIRA, F. V. *Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940*. 254 f. 2008. (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. Cap. 3, p. 38-80.
- FISHLOW, A. *O novo Brasil: as conquistas políticas, econômicas, sociais e nas relações internacionais*. São Paulo: Saint Paul, 2011.
- FLACH, L. *et al.* Sofrimento psíquico no trabalho: analisando uma revista de negócios. *Psicologia e Sociedade*, v. 21, n. 2, p. 193-202, 2009.
- FONTENELLE, I. A. *O nome da marca: Mc Donald's, fetichismo e cultura descartável*. São Paulo: Boitempo, 2002.
- FONTENELLE, I. A. "Eu Proteu": a auto-gestão da carreira entre fatos e mitos. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. 1 Cd ROM.
- FONTENELLE, I. A. A auto-gestão de carreiras chega à escola de administração: o humano se tornou capital? *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 13, p. 71-89, out./dez. 2007.
- FONTOURA, M. A vida dos downsizados: nos anos 80, os demitidos corriam atrás de emprego. Agora, viram empresários. Eis alguns casos. *Exame*, v. 29, n. 10, p. 10-76, 8 maio 1996 a.



FONTOURA, M. A. O poder do fracasso. Bud Hadfield só venceu nos negócios depois dos 40 e de mais de 10 tentativas frustradas. *Exame*, v. 30, n. 16, p. 56-7, 31 jul. 1996 b.

FOURNIER, V.; GREY, C. Too Much, too little and too often: a critique of Du Gay's analysis of enterprise. *Organization*, v. 6, n. 1, p. 107-28, 1999.

FREIRE FILHO, J. O anseio e a obrigação de ser feliz hoje. In: FREIRE FILHO, J. (Org). *Ser feliz hoje: reflexões sobre o imperativo da felicidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010, Introdução, p. 13-26.

FREITAS, M. E. de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, p. 6-15, abr./jun. 2000.

FREITAS, M. E. Existe uma saúde moral nas organizações? *Organizações & Sociedade*, v.12, n. 32, p. 6-15, jan./mar. 2005

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FRENKEL, M.; SHENHAV, Y. From Americanization to colonization: the diffusion of productivity models revisited. *Organization*, v. 24, n. 9, p. 1537-61, 2003.

GARCIA, A. Diga não: este é o primeiro passo para simplificar a vida. Leia a receita de uma especialista no assunto. *Exame*, v. 32, n. 19, p. 78-80, 9 set. 1998 a.

GARCIA, A. Cale a boca! E ouça... *Exame*, Edição 676, v. 32, n. 25, p. 84-8, 2 dez. 1998 b.

GAULEJAC, V. D. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

GERGEN, K. J. The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, v. 40, n. 3, p. 266-75, 1985.

GEROLIMATOS, B.; WORTHING, M. Models of success and satisfaction: an interactive, intergenerational discussion. *Annals of The New York Academy of Sciences*. v. 869, issue 1, p.133-39, Apr. 1999.

GOMES, M. T. Seja o seu próprio headhunter. Mas você pode se dar bem se agir como os caçadores de cabeças. *Exame*, Edição 629, v. 30, n. 4, p. 86, 12 fev. 1997.

GRAVENKEMPER, S. A.; PALUDI, M. A. Fear of success revisited: introducing an ambiguous cue. *Sex Roles*, v. 9, n. 8, p. 897-900, 1983.

GREY, C. Towards A Critique of Managerialism: the Contribution of Simone Weil. *Journal of Management Studies*, v. 33, issue 5, p. 591-612, Sept. 1996.

GRISWOLD, A. W. New Thought: a cult of success. *The American Journal of Sociology*, v. 40, n. 3, p. 309-18, Nov. 1934.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

GUIMARÃES, R. A ética põe fim ao vale tudo. *Exame*, v. 21, n. 18, p. 126, 6 set. 1989.

HÁ UM ABISMO entre intenção e gesto: uma pesquisa mostra que o executivo quer ter iniciativa, visão de conjunto e criatividade, mas ainda não sabe como chegar lá. *Exame*, v. 25, n. 11, p. 78-81, 26 maio 1993.

HODGE, B.; CORONADO, G. Mexico Inc.? Discourse analysis and the triumph of managerialism. *Organization*, v.13, n. 4, p. 529-47, 2006.

HOFFMAN, L. W. Fear of success in 1965 and 1974: a follow-up study. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, v. 45, n. 2, p. 310-21, 1977.

HORNER, M. H. Toward an understanding of achievement related conflicts in Women. *Journal of Social Issues*, v. 28, n. 2, p. 157-75, 1972.

HUBER, R. M. *The American idea of success*. Wainscott: Pushcart Press, 1987.

IBÁÑEZ, T. Construccinismo y psicología. *Revista Interamericana de Psicología*, v.28, n.1, p. 105-123, 1993.

IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. *Organization Studies*, v. 13, n. 4, p. 463-88, 2006.

ICHHEISER, G. Ideology of success and the dilemma of education. *Ethics*, v. 53, n. 2, p.137-41, Jan. 1943.

ITUASSU, C. T.; FONTENELLE, I. A. Gerencialismo em sala de aula: desistir ou resistir? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. 1 Cd ROM.

ITUASSU, C. T.; ITUASSU, L. T. O sucesso que não faz sentido. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2011, João Pessoa. 1 Cd ROM.

INSTITUTO Verificador de Circulação (IVC). Disponível em: <[http://www.ivc.org.br/Downloads/dow\\_rel.at.asp](http://www.ivc.org.br/Downloads/dow_rel.at.asp)>. Acesso em: 12 dez. 2010.

KASSER, T.; RYAN, R. M. A dark side of the American dream: correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*. v. 65, n. 2, p. 410-22, 1993.

KATZ, F. M. The meaning of success: some differences in value systems of social classes. *The Journal of Social Psychology*, v. 62, p. 141-48, 1964.

KIM, N. Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*, v. 9, n. 1, p. 47-61, 2005.

KIMBALL, B; LEAHY, R. Fear of success in males and females: effects of developmental level and sex-linked course of study. *Sex Roles*, v. 2, n. 3, p. 273-81, 1976.

KORMAN, A. K.; WITTIG-BERMAN, U.; LANG, D. Career success and personal failure: alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, v.24, n. 2, p.342-60, 1981.

KUPFER, J. P. Mudanças externas e internas. *Exame*, v. 19, n. 369, p. 5, 4 fev. 1987.

LEITE, J. F.; JORDÃO, J. N. *Dicionário latino vernáculo: etimologia, literatura, história, mitologia, geografia*. Rio de Janeiro: A noite, 1944.

LEVINE, A.; CRUMRINE, J. Women and the fear of success: a problem in replication. *The American Journal of Sociology*, v. 80, n. 4, p. 964-74, Jan. 1975.

LEVINE, R. *et al.* Fear of failure in males: a more salient factor than fear of success in females? *Sex Roles*, v. 2, n. 4, p. 389-98, 1976.

LEWIS, M. *et al.* Cultural differences in emotional responses to success and failure. *International Journal of Behavioral Development*. v. 34, n. 1, p. 53-61, 2010.

LIMA, D. N. de O. Ethos emergente: notas etnográficas sobre o “sucesso”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.22, n. 65, p. 73 a 83, out. 2007.

LUCHT, E.; OLIVEIRA, S. A. de; CASALI, A. M. Discurso, instituições e a relação de equivalência entre comunicação/organização: por uma aproximação com a Escola de Montreal. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. 1 Cd ROM.

MACHADO, J. P. *Dicionário etimológico da língua portuguesa: com a mais antiga documentação escrita e reconhecida de muitos dos vocábulos estudados*. Lisboa: Confluência, 1952. 2v.

MARIACA, M. C. Como vencer o preconceito: o gordo deve cuidar de não dar a impressão de lentidão ou desleixo. *Exame*, Edição 595, v. 28, n. 22, p. 158, 25 out. 1995.

MARSHALL, G.; FIRTH, D.. Social mobility and personal satisfaction: evidences from ten countries. *British Journal of Sociology*, v. 50, n. 1, p. 28-48, mar. 1999.

MAZZA, C.; ALVAREZ, J. L. Haute couture and prêt-à-porter: the popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, v. 21, n. 3, p. 567-88, 2000.

MEDRADO, B. Textos em cena: a mídia como prática discursiva. In: PINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2000. Cap. 9, p. 243-71.

MENDES, M. L. A felicidade bate à sua porta. Mulheres? Dinheiro? Fama? Esqueça. Como obter sucesso seguindo sete princípios espirituais. *Exame*, Edição 596, v. 28, n. 23, p. 102, 8 nov. 1995.

MERTON, R. K. Estrutura social e anomia, In: MERTON, R. K. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Hou, 1968. Cap. VI, p. 201-34.

MITCHEL, T. R.; MICKEL, A. E. The meaning of money: an individual-difference perspective. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 568-78, 1999.

MOLLER, C. A santíssima trindade que leva ao sucesso: responsabilidade, lealdade e iniciativa. Eis os elementos fundamentais que formam o conceito de empregabilidade. Sua carreira depende disso. *Exame*. v. 30, n. 23, p. 102-4, 6 nov. 1996.

MOTTA, F. M. V. e MARANHÃO, C. M. S. A. A “felicidade” ilusória dos comedores das flores de Lótus – um ensaio sobre as relações entre modernidade, publicidade e resistência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. 1 Cd ROM.

NASSAR, J. R. A imagem dos bancos e a desaceleração. *Exame*, n. 226, p. 3, 20 maio 1981.

NASSAR, J. R. Os governadores, os empresários e as diretas. *Exame*, n. 296, p. 3, 7 mar. 1984.

NICKERSON, C. *et al.* Zeroing the dark side of the American dream: a closer look at the negative consequences of the goal for financial success. *Psychological Science*, v. 14, n. 6, p.531-36, 2003.

NO QUE DEU a primeira turma de administradores... *Exame*, n. 91, p. 30-8, maio 1975.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Pais e filhos, mães e filhas. *Exame*, v. 26, n. 25. 7 dez. 1994.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Ao vencedor, as esfihas. *Exame*, v. 27, n. 1, 4 jan. 1995 a.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. A língua nossa. *Exame*, v. 28, n. 19, 13 set. 1995 b.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Os empreendedores dos anos 90. *Exame*, Edição 585, v. 27, n. 12, 7 jun. 1995 c.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. A lição que o XV oferece. *Exame*, v. 27, n. 10, 10 maio 1995 d.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. A aventura da primeira capa. *Exame*, Edição 593, v.28, n. 20, 27 set. 1995 e.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. De: Jorge Caldeira. Para: Fracassomaníacos. *Exame*, Edição 591, v. 28, n. 18, 13 ago. 1995 f.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Nosso colunista americano. *Exame*, v. 27, n. 15, 19 jul. 1995 g.

NOGUEIRA, P. Carta do editor. Vencedor entre os vencedores. *Exame*, v. 29, n. 1, 3 jan. 1996 a.

- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Vestida de noiva. *Exame*, v. 29, n. 11, 22 maio 1996 b.
- NOGUEIRA, P. Carta do editor. Diversão e recorde. *Exame*, v. 30, n. 25, 4 dez. 1996 c.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Bem vindo, Dilbert. *Exame*, v. 30, n. 14, 3 jul. 1996 d.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. De Bill para Ivan. *Exame*, v. 29, n. 5, 28 fev. 1996 e.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Entrevistas com presidente. *Exame*, v. 30, n. 26, 18 dez. 1996 f.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Os limites de Exame, v. 29, n. 13, 19 jun. 1996 g.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. A vida como ela é. *Exame*, Edição 637, v. 30, n. 12, 4 jun. 1997 a.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Nosso aniversário. *Exame*, Edição 641, v. 31, n. 16, 30 jul. 1997 b.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Os frutos da paranóia. *Exame*, v. 31, n. 26, 17 dez. 1997 c.
- NOGUEIRA, P. Carta do editor. Um calmante para a moça. *Exame*, Edição 635, v. 30, n. 10, 7 maio 1997 d.
- NOGUEIRA, P. Carta do editor. Uma edição para não esquecermos. *Exame*, Edição 644, v. 31, n. 19, 10 set. 1997 e.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Suzana, Eaton e dias trilegais. *Exame*, Edição 632, v. 30, n. 7, 26 mar. 1997 f.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Paranóicos. Graças a Deus. *Exame*, v. 31, n. 18, 27 ago. 1997 g.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Um obstáculo depois de outro. *Exame*, v. 31, n. 24, 19 nov. 1997 h.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Ela faz o dever de casa. *Exame*, v. 30, n. 26, 1 jan. 1997 i.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Editor em dose dupla. *Exame*, v. 30, n. 2, 15 jan. 1997 j.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. As cartas que recebemos. *Exame*, v. 30, n. 11, maio 1997 k.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. A barba branca de Nelson. *Exame*, v. 30, n. 12, 2 jul. 1997 l.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Auguri, Mário! *Exame*, v. 31, n. 17, 13 ago. 1997 m.
- NOGUEIRA, P. Carta do Editor. De volta à escola. Todos. *Exame*, Edição 658, v. 31, n. 7, 25 mar. 1998 a.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. O que as cartas nos ensinam. *Exame*, Edição 677, v. 32, n. 26, 16 dez. 1998 b.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. O que é mesmo management? *Exame*, v. 32, n. 22, 21 out. 1998 c.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. As meninas e o velho Fucs. *Exame*, v. 31, n. 3, jan. 1998 d.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. A nova agenda e nós. *Exame*, Edição 661, v. 31, n. 10, 6 maio 1998 e.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. O poder jovem entre nós. *Exame*, Edição 662, v. 31, n. 11, 20 maio 1998 f.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. A vida pode ser bem dura. *Exame*. Edição 675, v. 32, n. 24, 18 Novembro 1998 g.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Nossos valores. *Exame*, v. 31, n. 18, 26 ago. 1998 h.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Volta logo, garoto. *Exame*, v. 31, n. 12, 3 jun. 1998 i.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Gente que faz diferença. *Exame*, Edição 657, v. 31, n. 6, 11 mar. 1998 j.

NOGUEIRA, P. Carta do Editor. Nossos valores. *Exame*, v. 31, n. 18, 26 ago. 1998 k.

O ARCAICO e o moderno no Brasil. *Exame*, v. 21, n. 5, página 5, 8 mar. 1989.

O EGOÍSMO é a senha da hiperinflação. *Exame*, v. 21, n. 14, 12 jul. 1989

O EXECUTIVO com o qual se sonha: um dos maiores especialistas na caça de superprofissionais, Dayton Ogden, descreve o homem que as empresas cortejarão. *Exame*, v. 22, n. 16, p. 54-6, 8 ago. 1990.

O NÔVO banco. *Exame*, n. 44, fev. 1971.

O PODER do fracasso: Bud Hadfield só venceu nos negócios depois dos quarenta e de mais de dez tentativas frustradas. *Exame*, v. 30, n. 16, p. 56-7, 31 jul. 1996.

O PÚBLICO não é privado. *Exame*, v. 23, n. 488, 18 set. 1991.

O QUE HÁ com as esposas? Pesquisa constata alta tensão nos lares. *Exame*, n. 357, p.79-80, 6 ago. 1986.

O'NEIL, J. R. *O paradoxo do sucesso: um livro de renovação para líderes*. São Paulo: Cultrix, 1993.

OGBOR, J. O. Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, v. 37, n. 5, p. 605-35, July 2000.

- OS BANCOS e a hora da verdade. *Exame*, v. 20, n. 14, 13 jul. 1988.
- OS CAMINHOS para o sucesso. *Exame*, n. 259, p. 62, 8 set. 1982.
- OS CAMINHOS começam a se estreitar. *Exame*, v. 20, n. 21, p. 5, 19 out. 1988.
- OS MERCADORES da felicidade. *Exame*, Edição 594, v. 28, n. 21, 11 out. 1995.
- PAGÈS, M. *et al.* A organização e o inconsciente. In: PAGÈS, M. *et al.* *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987, Quarta parte, p. 144-85.
- PAHL, R. *Depois do sucesso: ansiedade e identidade fin-de-siècle*. São Paulo: UNESP, 1997.
- PARKER, B.; CHUSMIR, L. A comparison of men and women managers'and nonmanagers'perceptions of success. *Human Resource Management Quarterly*. v. 3, n. 1, p. 73-84, Spring 1992.
- PARKER, M. Managerialism and its discontents. In: PARKER, M. *Against Management*. Cambridge: Polity Press, 2002, Cap. 1 e 6, p. 1-16 e 115-33.
- PAULA, A. P. P. de. Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 77-81, 2001.
- PECI, A.; VIEIRA, M. M. F.; CLEGG, S. R. A construção do "Real" e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionaliz(ação). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 3, p. 51-71, jul./set. 2006.
- PERISCINOTO, A. Eu quero um Mikhail Kubitschek: o Brasil precisa de um estadista que desperte nas pessoas admiração pelo sucesso para que o êxito não provoque complexo de culpa. *Exame*, v. 20, n. 26, p. 87-8, 21 dez. 1988.
- PETERS, T. Não pendure uma melancia no pescoço. Quer destacar-se da multidão? Eis a receita de *marketing* pessoal de Tom Peters, escrita por quem entende do assunto. *Exame*, Edição 630, v. 30, n. 5, p. 56-8, 26 fev. 1997.
- PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 4, p. 635-52, 2004.
- POR QUE os insatisfeitos se apegam ao emprego. *Exame*, n. 198, 9 abr. 1980.
- PORTINARI não merecia essa sorte. *Exame*, v. 20, 6 abr. 1988.
- PRADO, J. L. A. O perfil dos vencedores em Veja. *Revista Fronteiras: estudos midiáticos*, v. 5, n. 2, p. 77-96, São Leopoldo, Unisinos 2003.
- PRASAD, A. The gaze of the other: postcolonial theory and organizational analysis. In: PRASAD, A. (Ed.) *Postcolonial theory and organizational analysis: a critical engagement*. New York: Palgrave Mcmillan, 2003. Cap. 1, p. 3-44.

PRESTES MOTTA, F. C. As empresas e a transmissão da ideologia. *Revista de Administração de Empresas*. v. 24, n. 3, p. 19-24, jul./set. 1984.

PRESTES MOTTA, F. C.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, p. 59-79, 2001.

PROTEÇÃO hoje é atraso. *Exame*, v. 23, n. 494, p. 3, 11 dez. 1991.

PUNNETT, B. J. *et al.* Career success and satisfaction: a comparative study in nine countries. *Women in Management Review*. v. 22, n. 5, p. 371-90, 2007.

QUANDO O ACASO cria um negócio: como algumas empresas formaram-se sem que seus donos tivessem sonhado em ser, um dia, empresários de sucesso. *Exame*, Edição 551, v. 26, n. 4, p. 94-6, 16 fev. 1994.

QUEM ESTÁ no alto da pirâmide: pesquisa mostra que os presidentes têm espírito empreendedor e são a chave do sucesso das empresas – mas pagam preço alto por isso. *Exame*, Edição 471, v. 23, n. 3, p. 46-51, 6 fev. 1991.

REGO, A.; LEITE, E. Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do construto no Brasil. *Estudos de Psicologia*, v. 8, n. 1, p. 185-91, 2003.

RESPONDA: você é um homem poderoso? Quinze perguntas revelam o perfil dos executivos que detêm o poder – e mostram quem foi talhado para tê-lo nas mãos. *Exame*, v. 21, n. 12, p. 102-4, 14 jun. 1989.

RIFKIN, J. As duas faces da tecnologia. In: RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron, 1995. Parte I, p. 1-60.

RITZER, G. An introduction to McDonaldization. In: RITZER, G. *The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993 a, Cap. 1, p. 1-16.

RITZER, G. McDonaldization and its precursors. In: RITZER, G. *The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993 b, Cap. 2, p. 17-34.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. de P. A tradição anglo-saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial, p. 81-102, 2001.

ROMNEY, A. K. *et al.* Concepts of success and failure. *Social Science Research*. v. 8, p. 302-26, 1979.

ROSSETTO, R. Baixinho e mal pago: o mundo dos negócios é cruel com os tampinhas. *Exame*. Edição 602, v. 29, n. 3, p. 80-3, 31 jan. 1996 a.



ROSSETTO, R. Espelho meu: a vaidade é tão velha quanto o homem. Mas há muita coisa nova acontecendo. *Exame*, v. 30, n. 21, p. 146-51, 9 out. 1996 b.

RUMBLESPERGER, F. *A construção social do jovem nas revistas Exame e Você SA*. 143f. 2011. (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. São Paulo.

SADD, S. *et al.* Objective measurement of fear of success and fear of failure: a factor analytic approach. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. v. 46, n. 3, p. 405-16, 1978.

SALILI, F.; MAK, P. H. T. Subjective meaning of success in high and low achievers. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 12, p. 125-38, 1988.

SAMUELSON, R. J. Você é descartável? *Exame*, Edição 604, v. 29, n. 5, p. 61, 28 fev. 1996.

SCHWANDT, T. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, N. e LINCOLN, Y. (Orgs). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre, Artmed: 2006. Cap. 7, 193-218.

SEU NOME era sucesso: do Pato Donald à maior editora brasileira, a saga do homem que modernizou a imprensa do país. *Exame*, Edição 461, v. 22, n. 18, p. 98-103, 5 set. 1990.

SERVA, M. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 10-21, 1990.

SGANZERLA, V. Raça e carreira: a trajetória de executivos negros no Brasil. *Exame*, v. 29, n. 10, p. 92-5, 8 maio 1996.

SIMON, J. Success for woman library managers – but in whose terms? *Women in Management Review*, v. 11, n. 3, p. 12-9, 1996.

SIQUEIRA, M. V. S.; FREITAS, M. E. de. O papel da mídia especializada em negócios na reprodução do discurso organizacional em recursos humanos no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. 1 Cd ROM.

SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M.. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: PINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2000. Cap. 1, p. 17-40.

SPINK, M. J. P.; GIMENES, M. da G. G. Práticas discursivas e produção de sentido: apontamentos metodológicos para a análise de discursos sobre a saúde e a doença. *Saúde e Sociedade*. v. 3, n. 2, p. 149-71, 1994.

SPINK, M. J. P.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: PINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2000. Cap. 2, p. 41-62.

SPINK, M. J.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: PINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2000. Cap. 4, p. 93-122.

SPINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2000.

SPINK, P. Análise de documentos de domínio público. In: PINK, M. J. (Org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2000. Cap. 5, p. 123-152.

STEINBERG, F. Diário de um vencedor: ter um isqueiro à mão para acender o cigarro dos chefes pode ser mais útil do que você pensa. *Exame*, Edição 655, v. 31, n. 4, p. 52-3, 1 fev. 1998.

STEINKAMP, M. W.; HABTEYES, Y. The functional meanings of behaviors: a factor analytic study of motivational orientations in Virgin Islands Students. *International Journal of Intercultural Relations*, v. 9, p. 187-203, 1985.

SWIFT, D. F. Social class, mobility-ideology and success. *British Journal of Sociology*, v. 18, p. 165-86, 1967.

SWIFT, K. Financial success and the good life: what have we learned from empirical studies in Psychology? *Journal of Business Ethics*, v. 75, p. 191-99, 2007.

SZERMAN, A. Boa forma: dieta e teoria Z. *Exame*, n. 345, p. 55-6, 19 fev. 1986.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. de; ANDRADE, J. *Executivos: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990. [Primeira publicação em 1911].

THOMPSON, J. B. Comunicação e contexto social. In: THOMPSON, J. B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011 a. Cap. 1, p. 33-72.

THOMPSON, J. B. A mídia e o desenvolvimento das sociedades modernas. In: THOMPSON, J. B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011 b. Cap. 2, p. 73-116.

TIME motivado ganha jogo. *Exame*, v. 21, n. 23, 15 nov. 1989.

TOLEDO, S. Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional de jovens executivos de empresas multinacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. 1 Cd ROM.

TONELLI, M. J. *Os sentidos das máquinas: novas tecnologias e aceleração do cotidiano do trabalho*. 164f. 2000. (Doutorado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

TRABALHAR PARA quê? *Exame*, n. 48, p. 12-4, jun. 1971.

UM ESPAÇO para os empreendedores. *Exame*, v. 20, n. 22, p. 3, 2 nov. 1988.

UM MAPA para quem quer os céus: com um bom planejamento da vida profissional, os executivos podem evitar a estagnação e chegar mais cedo ao primeiro time. *Exame*, v.21, n. 24, p. 96-9, 29 nov. 1989.

UMA CHAGA chamada educação. *Exame*, v. 22, n. 459, p. 5, 8 ago. 1990.

UMA FARSA policialesca. *Exame*, v. 21, n. 3, p. 5, 22 fev. 1989.

UMA NOVA estirpe de vencedores: contra as administrações em crise e a estagnação nos negócios, surge agora o conceito de agente de mudanças para reformar as empresas. *Exame*, v. 20, n. 16, p. 70-3, 10 ago. 1988.

UMA SELEÇÃO de vencedores. *Exame*, v. 20, n. 26, 28 dez. 1988.

UMA TACADA sensacional. *Exame*, n. 45, p. 36-9, mar. 1971.

UUISITALO, R. Homo entreprenaurus? *Applied Economics*, v. 33, p. 1631-38, 2001.

VECCHIO, R. Belief in internal versus external determinants of success. *The Journal of Social Psychology*, v. 114, p. 199-207, 1981.

VELLOSO, G. A agricultura pode ajudar a salvar também a indústria. *Exame*, n. 129, p. 3, 8 jun. 1977 a.

VELLOSO, G. A corrida do mini-computador e a sofisticação do consumo. *Exame*, n. 130, p. 3, 22 jun. 1977 b.

VELLOSO, G. O estilo Bogoricin e as intenções de Figueiredo. *Exame*, n. 170, p. 3, 28 fev. 1979 a.

VELLOSO, G. De como uma grua pode ser tão atraente como um Portinari. *Exame*, n.182, p. 3, 15 ago. 1979 b.

VELLOSO, G. Na receita da quinzena, exportações, salários e juros. *Exame*, n. 184, p.3, 12 set. 1979 c.

VELLOSO, G. Numa conjuntura difícil, a importância da improvisação. *Exame*, n.196, p. 3, 12 mar. 1980 a.

VELLOSO, G. Um empresário bem sucedido no esporte e nos negócios. *Exame*, n. 207, p. 3, 13 ago. 1980 b.

VELLOSO, G. Administração e publicidade na trilha de “Kramer x Kramer”. *Exame*, n.215, 3 dez. 1980 c.

- VELLOSO, G. Um curioso confronto de métodos e know-how. *Exame*, n. 223, p. 3, 8 abr. 1981 a.
- VELLOSO, G. Um mergulho no universo dos VIPS. *Exame*, n. 229, p. 3, 1 jul. 1981 b.
- VELLOSO, G. Um mergulho no universo dos VIPS. *Exame*, edição 229, página 3, 1 Julho 1981.
- VELLOSO, G. Um novo marco na história de *Exame*. *Exame*, n. 250, p. 7, 5 maio 1982.
- VELLOSO, G. A abertura que não chegou à economia. *Exame*, n. 288, 2 nov. 1983.
- VELLOSO, G. Dicas para o sucesso. *Exame*, v. 17, n. 316, p. 5, 12 dez. 1984 a.
- VELLOSO, G. A crença nas virtudes do voto direto. *Exame*, n. 293, p.3, 25 jan. 1984 b.
- VELLOSO, G. Quem paga a conta. *Exame*, v. 17, n. 320, 20 fev. 1985 a.
- VELLOSO, G. Tragédia brasileira. *Exame*, v. 18, n. 339, p. 3, 13 nov. 1985 b.
- VELLOSO, G. Em sintonia com o Ano Novo. *Exame*, v. 18, n. 342, p. 3, 8 jan. 1986 a.
- VELLOSO, G. As estrelas da economia e o novo marketing. *Exame*, n. 351, p.3, maio 1986 b.
- VELLOSO, G. Uma história de sucesso que se renova. *Exame*, v. 20, n. 384, p. 3, 2 set. 1987.
- VELLOSO, G. Reduza o preço do sucesso. *Exame*, v. 30, n. 22, p. 134, 23 out 1996.
- VERGARA, S. C. Estudos organizacionais: a produção científica brasileira. In: BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. (Orgs). *Produção Científica em Administração no Brasil: o estado-da-arte*. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 3, p. 35-49.
- VIEIRA, S. Chega de *marketing*: o *marketing* encampou completamente todas as áreas do comportamento. *Exame*, v. 30, n. 16, p. 106, 31 jul. 1996.
- WHITE, B. The career development of successful women. *Women in Management Review*, v. 10, n. 3, p. 4-15, 1995.
- WHITE, B.; COX, C.; COOPER, C. L. A portrait of successful women. *Woman in Management Review*, v. 2, n. 1, p. 27-34, 1997.
- WEBER, M. O espírito do capitalismo. In: WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Martin Claret: 2008 a. Cap. II, p. 47-68.
- WEBER, M. O ascetismo e o espírito do capitalismo. In: WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo, Martin Claret: 2008 b. Cap. V, p. 122-142.
- 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. (Relatório de pesquisa, 3/2002).

WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, p.232-43, 2011.

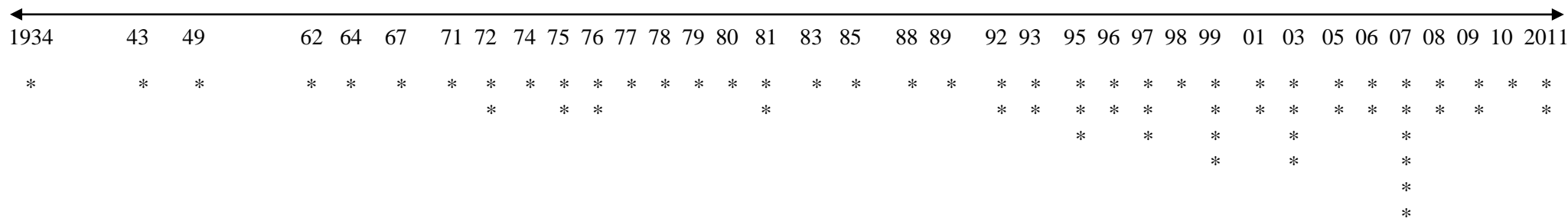
WORKAHOLICS, os fanáticos pelo trabalho: trabalhar demais pode ser o preço do sucesso mas cria conflitos e afeta a família. *Exame*, n. 229, p. 38-9, 1 jul. 1981.

YODER, J. D.; SCHLEICHER, T. L. Undergraduate regard deviation from occupational gender stereotypes as costly for men. *Sex Roles*, v. 34, n. 3/4, p. 171-88, 1996.

YOUNG, R. *Postcolonialism: a very short introduction*. New York: Oxford University, 2003.

ZUCKERMAN, M.; WHELEER, L. To dispel fantasies about the fantasy-based measure of fear of success. *Psychological Bulletin*, v. 82, n. 6, p. 932-46, 1975.

## APÊNDICE A – Linha do tempo: estudos sobre o sucesso



\* Cada asterisco representa um artigo, livro ou capítulo de livro do ano correspondente, na linha do tempo traçada logo acima.

N°	Ano	Texto	Autor
1	1934	New Thought: a cult of success	GRISWOLD, A. W.
2	1943	Ideology of success and the dilemma of education	ICHHEISER, G.
3	1949	Estrutura social e anomia, Capítulo VI. In: Sociologia: teoria e estrutura	MERTON, R. K.
4	1962	The rise of middle class and middle management in Brazil	BRESSER PEREIRA, L. C.
5	1964	The meaning of success: some differences in value systems of social classes	KATZ, F. M.
6	1967	Social class, mobility-ideology and success	SWIFT, D. F.
7	1971	The American idea of success	HUBER, R. M.
8	1972	The anomia of success and the anomia of failure: a study of similarities and opposites	COEHN, H.
9		Toward an understanding of achievement related Conflicts in Women	HORNER, M. H.
10	1974	Success values: are they universal or class-differentiated?	FAVE, L. R. D.
11	1975	To dispel fantasies about the fantasy-based measure of fear of success	ZUCKERMAN, M.; WHELEER, L.
12		Women and the fear of success: a problem in replication	LEVINE, A.; CRUMRINE, J.
13	1976	Fear of success in males and females: effects of developmental level and sex-linked course of study	KIMBALL, B; LEAHY, R.
14		Fear of failure in males: a more salient factor than fear of success in females?	LEVINE, R.; REIS, H.; SUE, E.; TURNER, G.
15	1977	Fear of success in 1965 and 1974: a follow-up study	HOFFMANN, L. W.
16	1978	Objective measurement of fear of success and fear of failure: A factor analytic approach	SADD, S.; LENAUER, M.; SHAVER, P.; DUNIVANT, N.
17	1979	Concepts of success and failure	ROMNEY, A.; SMITH, T.; HOWARD, E.; KAGAN, J.; KLEIN, R. E.
18	1980	Must success cost so much?	BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P.
19	1981	Career success and personal failure: alienation in professionals and managers	KORMAN, A. K.; WITTIG-BERMAN, U.; LANG, D.
20		Belief in internal versus external determinants of success	VECCHIO, R.
21	1983	Fear of success revisited: introducing an ambiguous cue	GRAVENKEMPER, S. A.; PALUDI, M.
22	1985	The functional meanings of behaviors: a factor analytic study of motivational orientations in Virgin Islands Students	STEINKAMP, M. W.; HABTEYES, Y.
23	1988	Subjective meaning of success in high and low achievers	SALILI, F.; MAK, P. H. T.
24	1989	The good life: the meaning of success for the American middle class	BARITZ, L.
25	1992	A comparison of men and women managers' and nonmanagers' perceptions of success	PARKER, B.; CHUSMIR, L.
26	1992	Undergraduate regard deviation from occupational gender stereotypes as costly for women	YODER, J. D.; SCHLEICHER, T. L.
27	1993	A dark side of the American dream; correlates of financial success as a central life aspiration	KASSER, T.; RYAN, R. M.

N°	Ano	Texto	Autor
28		O paradoxo do sucesso	O'NEIL, J.
29	1995	The career development of successful women	WHITE, B.
30		Gender differences in self-perceived success	DANN, S.
31		O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa	EHRENBERG, A.
32	1996	Success for women library managers: but in whose terms?	SIMON, J.
33		Carreira, sucesso e qualidade de vida	EVANS, P.
34	1997	A portrait of successful women	WHITE, B.; COX, C.; COOPER, C. L.
35		Measurement of definitions of success among Chinese and Australian girls	FAN, C.; KARNILOWICZ, W.
36		Depois do sucesso: ansiedade e identidade fin-de-siècle	PAHL, R.
37	1998	The American dream revisited: is it what you want or why you want it that matters?	CARVER, C. S.; BAIRD, E.
38	1999	Models of success and satisfaction: an interactive, intergenerational discussion	GEROLIMATOS, B.; WORTHING, M.
39		The meaning of money: an individual-difference perspective	MITCHEL, T. R.; MICKEL, A. E.
40		Social mobility and personal satisfaction: evidences from ten countries	MARSHALL, G.; FIRTH, D.
41		Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?	FREITAS, M. E.
42	2001	Success strivings and their relationship to affective work behavior: gender differences	CHUSMIR, L. H.; PARKER, B.
43		The darker side of American success as reflected in Sinclair Lewis 'Babbitt	BASUK, I.
44	2003	What price career success?	CALLANAN, G. A.
45		Motivos de sucesso, afiliação e poder: um estudo de validação do construto no Brasil	REGO, A.; LEITE, E.
46		Zeroing the dark side of the American dream: a closer look at the negative consequences of the goal for financial success	NICKERSON, C.; SCHWARZ, N.; DIENER, E.; KAHNEMAN, D.
47		O perfil dos vencedores em Veja	PRADO, J. L. A.
48	2005	Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations	KIM, N.
49		Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social	GAULEJAC, V.
50	2006	Carreira e identidade: reflexos das exigências mercadológicas na vida pessoal e profissional de jovens executivos de empresas multinacionais	TOLEDO, S.
51		How we define success: a qualitative study of what matters most to women and men	DYKE, L. S.; MURPHY, S. A.
52	2007	Career success and satisfaction: a comparative study in nine countries	PUNNETT, B. J. et al (9 autores).
53		Emergente: notas etnográficas sobre o sucesso	LIMA, D. N. O.
54		Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho	AQUINO, C. A. B.; MARTINS, J. C. O.
55		Executivos: sucesso e (in)felicidade.	TANURE, B., CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J.
56		Getting more from success: standard raising as esteem maintenance	EIDELMAN, S.; BIERNAT, M.
57		Financial success and the good life: what have we learned from empirical studies in Psychology?	SWIFT, K.
58	2008	Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subject well being	DOLAN, P.; PEASGOOD, T.; WHITE, M.
59		Exploring four generations beliefs about career: is satisfied the new successful?	DRIES, N.; PEPERMANS, R.; DE KERPEL, E.
60	2009	How do objective and subjective career success interrelate over time?	ABELE, A. E.; SPURK, D.
61		Outro estereótipo da carreira executiva? Ficção e vida real na luta pelos lugares	BORGES, J. F.; CASADO, T.
62	2010	Cultural differences in emotional responses to success and failure	LEWIS, M.; TAKAI-KAWAKAMI, K.; KAWAKAMI, K.; SULLIVAN, M. W.
63	2011	Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira	COSTA, L. V.
64		O sucesso que não faz sentido	ITUASSU, C. T.; ITUASSU, L. T.

**APÊNDICE B – Mapeamento de todas as edições (recorte)**

Mês/ ano	PUC	FGV	UFMG	Capa (título)	Capa (subtítulos)	Capa (imagem)	Seções	Propagandas	Obs
<b>Jan</b>	<b>1971</b>	n. 43 (os n°s anteriores são de 1967 a 1970)		Mais vinho q bebedores/ Os macêtes de um balance/ Ao assalto do banco Americano/ Como comprar um relógio de classe/ A Guerra das enzimas/ Dinheiro: papagaios, araras e periquitos	-	Foto de um homem (trabalhador) sentado, mãos no queixo, olhando um monte de barris empilhados	Dinheiro/ Assunto pessoal/ Internacional/ Administração/ Marketing/ Economia	Abril (revistas Química e derivados (indústria), Transporte moderno (construtoras e mineradoras), Máquinas e metais), calculadoras e impressoras Sharp, Petroquímica União, Financiamentos (Banco da Lavoura),	(Andar, todos os relógios andam. Mas há relógios e relógios. (...) Decida o q vc espera p/ter um bom relógio: noivar, casar, formar-se (...) ou vai demonstrar q é capaz de usar um bom relógio por iniciativa própria?). Espaço crítico: Michele (poder) ED (Editorial): Os segredos do balanço MIC (Michele): sentado pensando, até a cabeça fundir
<b>Fev</b>		n. 44		A moda do executivo/ O velho usuário americano/ Os incentivos fiscais e o 30% da Transamazônica / A boa vida do editor/ Gaúchos em disparada	-	Foto de um homem bem vestido apoiando-se num carro, segurando um óculos q parece de corrida enqto uma moça c/roupa de corredora se derrete p/outro, de jaqueta de couro e mãos no bolso	Dinheiro/ Assunto pessoal* / Administração/ Marketing/ Economia	Alumínio (Alcoa), SUDENE, Eucatex (paredes divisórias de escritório), Pick ups Chevrolet, Computador Philips,	* “Lançar-se ou antecipar-se à moda não é uma das prerrogativas do executivo. É arriscar-se mt. Melhor é esperar q ela chegue à classe média, onde está a maioria dos executivos brasileiros. Aí já perdeu os exageros (...)”. Espaço crítico: Michele. (executivo homogêneo) 75 mil exemplares Ed. Atual ED: O novo banco MIC: Em 15 anos de firma...
<b>Mar</b>		n. 45 edição q marcou o início da Exame como revista independente		Um esporte p/executivos	Especial: como ganhar na bolsa/ Indicadores produção, consumo, crédito, construção	Foto de um homem pronto p/dar a tacada de golf enqto a bola espera no chão e uma mão segura a bolsa c/tacos, o campo ao fundo	Cartas/ Destaques/ Assunto pessoal*/ Internacional/ Leitura/ Anote/ Empresas/ Indicadores/ Humor/ Este grito vale milhões/ ...E queriam fechar a Belgo Mineira/ Uma tacada sensacional/ Quatro histórias de sucesso	Calculadoras NCR, Aço (United States Seet International), Rede Globo, SUDEPE (superintendência do Desenvolv. da Pesca), Anhemi (espaço feiras), Nova revista Abril (plásticos e borrachas), Cartão de crédito Carte Blanche**, The American heritage dictionary,	* Fotografia de fim de semana “O golfe é mt bom como esporte. Mantém a forma física (...). Mas p mim o q vale é competir. Se não tenho chance de ganhar, o esporte não me interessa. Não pretendo ser um simples amador, q joga por jogar. Isso é p/quem está aposenado e tudo q pretende é perder um pouco de barriga”. (fala de um campeão de golfe e atual executivo). É o esporte preferido dos homens de negócios pq é fácil de praticar,



								Nascimento agência PP, Rino idem, SIDERAMA (aço), Evento de Embalagem, Papel e Celulose, Bradesco	relativamente barato e suficientemente restrito p/agradar empresários. ** “Um qq pode usar qq um. Não vc. Principalmente agora.” ED; Um exame só MIC: casal no bar
<b>Abr</b>	n. 46			Um guia p/seu escritório: indicadores econômicos			Cartas/ Destaques/ Internacional/ Anote/ Empresas/ Indicadores/ Humor/ E agora, q máquina eu compro?/ Guia de compras: material de escritório/ Está faltando celulose/ Um consórcio p/exportar/ Neste salão 19 países	ALCOA, Porcelana Pozzani, Lápis Johan Faber, PABX Philips, Lâmpadas Philips, SIDERAMA, Ar condicionado Sulzer, Pick ups Chevrolet, Paredes divisórias Eucatex, Máq. De escrever Remington*, Copiadoras Xerox,	* “Pense no fim de semana ideal para um homem de empresa como você. Pescaria, numa lancha maravilhosa, com todo aquele equipamento sensacional que você viu na casa de praia do seu amigo. Caçada. (...) câmera fotográfica para registrar o troféu. (...) Tudo isso para lhe dar a paz de espírito e o dinheiro necessários p/os fins de semana + perfeitos q vc possa imaginar (...).” ED: Uma boa compra MIC: Decorador
<b>Mai</b>	n. 47			Reflorestamento : as árvores dão dinheiro?*		Foto de várias árvores derrubadas em meio a uma mata	Destaques/ Cartas/ Dinheiro/ Assunto pessoal**/ Internacional/ Leitura/ Anote/ Empresas/ Indicadores/ Humor/ Especial reflorestamento/ Outro lado/ Negócios/ Adm/ Mkt	Computadores Philips, Lubrificantes Esso, Kombi, Reflorestadora Sacramento, Idem Klabin, Banorte Banco de Investimento, BOVESPA (ponha a sua empresa na mesma velocidade deste país: abra o capital), B. Real	Uma carta de leitor parabeniza a revista por deixar de ser encarte e tornar-se publicação separada. * Florestas plantadas c/espécies certas nas regiões favoráveis produzem 40% + madeira q as nativas. “mercado há; o q falta é madeira” * Estão na moda pequenos objetos de artesanato. Espaço crítico: Humor. (executivo homogêneo) Espaço crítico: Michele (“ a grande ilusão” – o pensamento em dinheiro virou um fardo a ser carregado) ED: A volta das verdes matas

Mês/ ano	PUC	FGV	UFMG	Capa (título)	Capa (subtítulos)	Capa (imagem)	Seções	Propagandas	Obs	
<b>Jan</b>	<b>19 81</b>	n. 217 14 Jan 1981			Os empresários contra a recessão	Salários: como as empresas vêm a nova política	Desenho em nanquim do rosto do presidente da FIESP, ao fundo pessoas de costa (trabalhadores a caminho do serviço, aparentemente uma fábrica)	Tendências/ Mercado de ações/ Finanças/ Especial- pesquisa/ Esporte/ Confecções/ Competição/ Recursos Humanos*/Treina- mento/ Seções: Cartas/ Política econômica/ Conjuntura/ Gente e negócios/ Mkt/ Seu dinheiro/ Mercado financeiro/ Idéias	Malas Primicia, Whisky Embassador Royal, Randon Consórcio de carretas, Vinícola Aurora, Telex Siemens, Pneus Pirelli, Malas Samsonite, Sul América Seguros, Ar Condicionado Consul	* Punições, um remédio contra- indicado (Treinamento e comissão de fábrica, formas para evitar medidas disciplinares) ED: As mudanças q começam c/o ano novo S/seção de humor
		n. 218 28 Jan 1981			A ambição de ser a número 1 no volúvel mundo dos cosméticos	Exclusivo: Delfim perde prestígio junto aos empresários/ Indicador: como será o 1º semestre de 1981	1º plano: prods. de beleza (batom, perfume etc); 2º: Desenho de Giuseppe Nahaissi, Gerente-geral da Revlon (terno, uns 45 anos, óculos, barba); 3º: desenho de uma mulher passando batom	Reportagem de capa/ Especial- pesq./ Trabalho/ Brasil-França/ Matérias primas/ Especial – o indicador**/ Exportações/ Bicicletas/ Telefones/ Tendências/ Serviços/ Seções: idem ao anterior	Souza Cruz, Usiminas, Alfa Romeo*, Máqs. De escrever Olivetti, Chevette Marajó, Diplomata Chevrolet, Pick up Chevrolet, B. Real, Goodyead artigos industriais, Banco Central do Brasil ***	* O homem civilizado não usa a força (novo Alfa Romeo c/direção hidráulica progressiva) ** Como será o 1º semestre de 1981: agora há + pessimistas q otimistas/ Um receio: a queda nas vendas *** Agora, se vc emitir cheques sem fundos, seu nome vai p/o SPC. E +: 2 anos impedido de abrir ocnta em banco., tx de Cr\$ 1.500 p/cd cheque devolvido. (...) Não passe cheque sem fundos nem por descuido. ED: Avaliação preocupada, mas não surpreende
<b>Fev</b>		n. 219 11 Fev 1981			Automóveis: a dura convivência c/um mercado em retração*	Pesquisa: as opções dos empresários p/a presidência/ Intervenções: uma ofensiva sem precedentes	Desenho de um carro numa estrada, visto de costas. Á frente, quatro placas: TRU/ proibido em cima dos símbolos \$, ampulheta e gota	Reportagem de capa/ Sistema financeiro/ Especial-pesq**/ Estratégia/ Aparelhos de som/ Equipamentos/ Artigo esp. HBR/	Continental Bank, Caterpillar, Whisky Embassador Royal/ Varig, Livros (romance) da série Mistérios, Bamerindus, CEF, Itaú, Colucci agência de propaganda,	* Lições de Mkt anticrise: intensificar PP comparativa, sobretudo qto a preço, consumo de combustível e baixo custo de manutenção **Caso as eleições fossem hoje, q nome escolheriam? Olavo Setúbal – Maluf – Aureliano Chaves – Jarbas Passarinho –

						(combustível?)	Papel e celulose/ Crédito/ Investimentos/ Publicidade***/ Calçados/ Seções: Idem ao anterior	BCB****, Óleos Castrol, Pan Am	Tancredo ** Tempos duros p/os cartões (juros altos e restrições de crédito impõem freios à expansão das empresas) *** Uma campanha p/combater a recessão *** O notável avanço da Grendene (crise, + algumas cresciam) **** Dois tipos de pessoas passam cheques s/fundos. Nenhum deles tem desculpa. ED: A crise q um talão de cheques retrata
	n. 220 25 Fev 1981			Holdings: o novo papel na administração dos grupos	Como a dívida das estatais afeta a vida das empresas/ Alcoolismo, um problema tb p/os RH/ Exame lança pesq. nacional de salários	Desenho de uma lâmpada ligada (a mão no ganchinho indica q acabou de ser acesa), cores vivas (vermelho e amarelo)	Reportagem de capa/ Atualidades – estatais/ Sist. Financeiro/ Supermercados/ Filtros de papel/ Estratégia/ Distribuição/ Exportações/ Calçados/ Competição/ Bronzeadores/ RH*/ Trabalho/ Seções: idem ao anterior	Tubos de aço Persico, Carrefour**, Caterpillar combustíveis alternativos, Livros da série Mistério, Strutural Química, Combustol Fornos Industriais, PPs p/contratação de “diretor geral” p/empresa prods. consumo, “superintendente” de rede de lojas de depto, Máquinas Goodyear, Caminhões Volks, Pan Am, EAESP (programa p/executivos), British Aerospace (jatos)	* Novas formas de combater o alcoolismo **” O carrinho da poupança. (edição seguinte)” “Onde tudo é + barato mesmo” ED: A colaboração q esperamos dos leitores (FALTA XEROX)
<b>Mar</b>	n. 221 11 Mar 1981			Os segredos do sucesso nos negócios da noite	Dois casos em q descentralizar foi a melhor saída/ Um conflito q se acirra: o custo do dinheiro*	Desenho de Ricardo Amaral, dono da boate e outros negócios de entretenimento (blusa pólo, barba, óculos),	Report. De capa/ Atualidades-juros/ Caminhões/ Autopeças/ Computadores/ Ind. Do fumo/ Publicidade/	NWM Diesel, Bradesco, Tênis Adidas, IBM***, CEF,, Ticket Restaurante, FIAT 147****, Sharp + Comitê de	* Grave impacto sobre as empresas: a criação de uma expectativa de retração **Um debate em torno do trabalho noturno: o rodízio pode resultar num aumento a eficiência

						c/marca do Hippopotamus desenhada à frente	Adm/ Pocessamento/ Alimentos/ Tendências/ Confecções/ Recursos Humanos**/ Executivos/ Exportação/ Seções: idem ao anterior	Divulgação do Mercado de Capitais + Schahin Engenharia + FIAT (todos assinam c/logo do mapa do Brasil + frase: “A única saída: produzir + e poupar”), MADEF Ind. E Comércio (logo mapa Brasil: Poupe – é importante p/esse país), Sul América, Ar Condicionado Springer, Motoradio (rádios p/carros) *****, Peças Bosh, Souza Cruz institucional (mesma asisnatura), Gilete Atra, Óleo Havoline, Banrisul	*** 174 milhões de divisas p/ o Brasil **** O carro + econômico do país ***** Acima de tudo, poupando divisas – indústria genuinamente nacional ***** Espaço publicitário Exame: “É preciso poupar. Chegou a hr de o país tratar de caminhar sobre as próprias pernas, s/depender atnto da poupança de fora, dos empréstimos externos, q custam caro. O crescimento da poupação interna permitirá manter os investimentos e gerar + empregos. Além disso, poupar compensa: são mtas as alternativas de rentabilidade q o mercado oferece p/quem aplicar bem suas economias” Impressiona o n.de vezes em q a palavra POUPAR aparece na revista ED: Vendendo a noite como produto de consumo
	n. 222 25 Mar 1981			A Refinações não quer depender apenas da maizena	Os balanços mentem, por culpa da correção irreal/ Os sinais de recessão preocupam	Desenho de André Miguel Osser, presidente da Refinações de Milho Brasil Ltda. (sentado, camisa e gravata, uns 55 anos, óculos, branco olhos azuis, olhar cabisbaixo, postura esmorecida) e cx de Maizena ao fundo	Report. De capa/ Atualidades- economia/ Investimentos Diversificação/ Entrevista/ RH*/ Sucesso/ Artigo esp. HBR/ Finanças/ Adm/ Estratégia/ Calçados/ Distribuição/ Competição/ Tendências/ Seções: idem ao anterior	Banco Nacional, Villares Ind. De Base, Hilton, Copacabana Palace, Radiais Firestone, Itaú, Whisky Bells, Honda (moto a álcool), Unibanco, Metalac, III Debate Mkt Brasil, Relógios Seiko, Válvulas p/aerosol Aeroval	* Computação: um mercado firme e promissor ED: Um desafio renovado (10 anos de Exame)

Mês/ ano	PUC	FGV	UFMG	Capa (título)	Capa (subtítulos)	Capa (imagem)	Seções	Propagandas	Obs
Jan	19 91	v. 23, n. 1 9/ jan/ 91, Ediçã o 470	v.23, n.1, jan. 1991 FACE	A trombada das montadoras: o q está por trás da briga entre o governo e a Autolatina – q já envolve os outros fabricantes de veículos e a ind. De autopeças *****	Balanços: *ais real desmente a ilha da fantasia/ 1991: possíveis cenários da economia*****/ Leia em Informática: A indústria na encruzilhada	Desenho de um carro visto de frente, todo estragado (para-brisa quebrado, lanterna pra fora, capô amassado, placa caindo, antena torta)	Economia*****/ Área Social/ Balanços/ Finanças/ Bancos/ Capital/ Empresas/ Cofermeta/ Adm/ Gestão/ Entrevista*/ Empreendedores/ Marketing/ Globo/ Carreira**/ Seções: Cartas/ Bastidores/ Conjuntura/ Dinheiro/ Simonsen/ Gente e negócios/ Pelo Mundo/ Vitrine/ Assunto pessoal/ Idéias	Estadão (publique seu balanço), Itaú, Varig (mostra viagens como o melhor incentivo p/ competições entre funcionários; “o prêmio tem q ser algo q o participante não pode comprar c/seu próprio dinheiro”), BEMGE, filmadora Sanyo, Unibanco, British Airways*****, Workshops ESPM,	* As pessoas devem vir em 1º lugar: o nível dos serviços e prods. de uma empresa resuta da qualidade de seus empregados ** Difícil de matar, parte dois *** NA seção de cartas, um leitor comenta o slogan da revista “Hoje leitor de Exame, amanhã assunto de Exame” (p 5) **** Pelo q traz de modernizante, Collor pode passar p/a história como o estadista q conduziu o país ao 1º mundo – não paenas como o inspirador do refrão bateu, levou ***** Ao atirar na Autolatina, o governo recai na contradição entre a retórica da liberdade de mercado e a prática autoritária ***** (...) economistas de diversas tendências dizem q haverá recessão acompanhada de inflação (.....) c/a crise econômica intermitente do período, a déc. 80 esteve longe de igualar-se à de 70 na superação do drama da miséria ***** Pela British, vc volta descansado p/qq apresentação importante (= Citi?) ED: A falácia dos lucros Não tem seção de humor
		v. 23, n. 2, 23/ jan/ 91, Ed. 471	1991 23(2-3)	v.23, n.2, jan. 1991 FACE	Onde investir em 1991 e o q + rendeu no ano do sequestro	Renda fixa: a barbada dos juros altos/ Ações: c/preços de liquidação/ Fundos: os campeões do curto prazo/ Imóveis e dólar: a segurança de novo em cena/ Economia: a agonia do Plano Collor/ Adm: Como reduzir	Apenas grafia, c/destaque p/ “Onde investir em 1991”	Comércio Exterior/ Privatização/ Entrevista/ Empresas/ Automóveis/ Estratégia/ Texaco/ Os melhores fundos/ O melhor desempenho/	Citibank, Iberia Linhas Aéreas, Montreal Bank, Hitachi, Ar condicionado Springer, IOB Infs. Objetivas, Bamerindus, Banco do Progresso, Bradesco, Soluções IBM, Itaú, VARIG

					custos entregando serviços a terceiros/Leia em VIP: os homens + elegantes do país		Renda fixa/ Câmbio/ Arte-imóveis/ Crédito/ Qualidade/ Empreendedores/ Publicidade/ Mkt/ Internacional/ Seções: idem ao anterior	(viagens de incentivo), Alfa Romeo, Unibanco, Estadão,	
<b>Fev</b>	v. 23, n. 3, 6/ fev/ 91, Ed. 472	1991 23(2-3)	v.23, n.3, fev. FACE	Um duro golpe nos cartórios: o acordo entre a Sid e a IBM arromba a porta de reserva de mercado e antecipa em 2 anos a entrada do país da última geração de micros	Economia: as velhas fórmulas estão de volta/ Adm: quem é o presidente da empresa brasileira/ Leia em Informática: O que há de melhor em softs	Foto de Matias Machline, presidente do grupo Sharp-Sid, q vai fabricar no Brasil os micros PS/2 (foto escorado na coxa, q parece apoiada em algo), terno e leve sorriso, uns 45/ 50 anos, branco	Ensaio/ Entrevista/ Estratégia/ Nabcos/ Memória/ Empresas/ Construção/ Móveis/ Transportes/ Treinamento/ Empreendedores/ Jornal/ Segurança/ Mkt/ Comércio/ Festival/ Publicidade/ Gestão/ Internacional/ Guerra/ Comunicações/ Seções: idem ao anterior	Boeing, Montreal Bank, Bamerindus, IOB, VIP (Todo mês, o mundo pessoal de quem faz girar o mundo dos negócios), O Globo, Balantines,	* Há um cheiro de fritura no ar: a falta de confiança, q está na raiz da inflação outra vez em alta acelerada, leva o Planalto a repensar os caminhos do ministério (foto de Zélia); (...) A hiper ainda é uma ameaça mto séria ** Seu nome era trabalho: a vida fecha as cortinas p/Amador Aguiar (...) “sua capacidade de empreender foi um ex. q mts empresários deveriam copiar; se houvesse no Brasil 1000 homens de negócios c/a mesma capacidade de Aguiar, o país certamente já estaria no 1º mundo” (de bóia-fria a banqueiro) ***Adm: Quem está no alto da pirâmide (Pesq. mostra q presidentes têm espírito empreendedor e são a chave do sucesso das empresas – mas pagam preço alto por isso) (...) ”No senso comum os presidentes de empresas são super-heróis de terno e gravata. Mas, na vida real, há + tombos q sucessos” ED: A coerência é a premissa da confiança
	v. 23, n. 4, 20/		v.23, n.4, fev. 1991 FACE	Declaração dos direitos do consumidor. *	Collor II: a saída é a negociação/ Pequenas empresas: como	Tipos escritos numa tábua, parecendo tábua	Investimentos/ Entrevista/ Bolsas de valores/	Varig, BEMGE, Braspérola (qq um pode pedir qq tecido.	* (...) o novo choque simboliza um governo q fala de um jeito e age de outro (inflação se

		fev/ 91		<p>Todos serão protegidos x publicidade enganosa * Ninguém deixará de receber infis. Completas sobre os prods. comprados * Ninguém ficará s/indenização por mau serviço ou mercadoria defeituosa. Por q o novo código vai revolucionar a vida das empresas</p>	<p>sobreviver na crise/ Leia em VIP: As aventuras do Mr. Jeans</p>	<p>da lei</p>	<p>Finanças/ Estratégia/ Empresas/ Ferramentas/ Varejo/ Adm/ Participação/ Nordeste/ Mkt/ Comércio/ Publicidade/ Internacional/ União Soviética/ Seções: idem ao anterior</p>	<p>Mas vc não é qq um), Estadão, Gazeta Mercantil</p>	<p>descontrola, demissões crescem, conflito se espalha, pobreza não diminui, calote se agiganta, superávit cai, governo impera) (...) Como sobreviver à crise: reclamar do governo pode ser um desabafo, mas não uma solução – o jeito é modernizar o negócio ED: Uma parceria pioneira</p>
<b>Mar</b>		v. 23, n. 5	1991 23(5-22), 6/ mar/ 91, Ed. 474	<p>A selvageria dos impostos: uma bateria de 57 tributos confisca de 40 a 60% do faturamento das empresas, sem q os serviços do Estado correspondam aos preços se paga por eles</p>	<p>Executivos: os altos salários começam a perder/ Mappin: crescendo c/a Sears/ Leia em Informática: a saída pode estar na rede</p>	<p>Foto de um homem forte de braços cruzados, sarado, numa camisa branca em q se imprimiu um boleto de cobrança de imposto. Foto escurecida na altura do pescoço e tb da cintura.</p>	<p>Economia/ Investimentos/ Entrevista/ Confisco/ Finanças/ Dívida externa/ Cidades/ Belauto/ Treinamento/ RH*/ Mkt/ Internacional/ Seções: idem ao anterior</p>	<p>Citibank, Bamerindus, Montreal Bank, Toshiba Institucional, BEMGE, Encontro Nacional de Adms e Psicólogos (Racional Consultoria), Cursos p/executivos (USP), IOB, Gazeta Mercantil, O Globo, Folha de SP, Varig</p>	<p>* Café, bate papo e boas soluções (sobre ouvir os funcionários) ED: Bum bum paticumbum</p>

\* As bibliotecas da FEA USP (Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo) e FUMEC (Fundação Mineira de Cultura) foram consultadas para complementar os dados não obtidos nas da PUC Minas (Pontifícia Universidade de Minas Gerais), FGV SP (Fundação Getúlio Vargas de São Paulo) e UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). Por isso não constam na tabela. As da UFMG, incluídas numa mesma coluna, envolviam a biblioteca da FACE (Faculdade de Ciências Econômicas) e a da FAFICH (Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas). Ao todo, portanto, foram consultadas seis bibliotecas distintas, conforme descrito no texto.

\*\* Esse anexo traz apenas recortes ilustrativos de alguns anos da análise, porque o arquivo total tinha 227 páginas não podendo, por motivos óbvios, ser anexado à pesquisa.

**APÊNDICE C – Títulos dos editoriais de todas as edições de 1971 a 1998**

<b>Número</b>	<b>Data</b>	<b>Título</b>	<b>Autoria</b>
	<b>1971</b>		
1	Jan	Os segredos do balanço	Sem assinatura
2	Fev	O novo banco	Sem assinatura
3	Mar	Um exame só	Mathías M. Molina
4	Abr	Uma boa compra	Sem assinatura
5	Mai	A volta das verdes matas	Sem assinatura
6	Jun	A promessa do computador	Sem assinatura
7	Jul	A cidade inquieta	Sem assinatura
8	Ago	A marcha dos negócios	Sem assinatura
9	Set	Brasil em exame	
10	Out	Você conhece este homem?	Sem assinatura
11	Nov	A esperança de um mercado	Sem assinatura
12	Dez	A melhor informação econômica	Sem assinatura
	<b>1972</b>		
	todas	Não há editoriais	
	<b>1973</b>		
	todas	Não há editoriais	
	<b>1974</b>		
	todas	Não há editoriais	
	<b>1975</b>		
	Jan-Ago	Não há editoriais	
13	Set	Uma nova editora	Victor Civita
	Nov-Dez	Não há editoriais	
	<b>1976</b>		
14	28 abr	Onde entra e economia numa bagagem política	Paulo Henrique Amorim
15	12 mai	Investigações sobre o desfecho do caso Halles	Paulo Henrique Amorim
16	26 mai	Algumas das origens de uma eventual recessão	Paulo Henrique Amorim
17	16 jun	ED: A inflação e a questão especialistas x generalistas	Paulo Henrique Amorim
18	30 jun	ED: Algumas das vantagens de se abrirem janelas p/o mundo	Paulo Henrique Amorim
19	14 julho	Os US\$ 695 milhões da FIAT, as perdas da soja e Namorado	Paulo Henrique Amorim
20	28 jul	Por que motivos Sheun Ming não para de crescer	Paulo Henrique Amorim
21	11 ago	O negócio de Diniz não é supermercados, mas comércio	Paulo Henrique Amorim
22	25 ago	Dois dos três lados do rumoroso “caso Econômico”	Paulo Henrique Amorim
23	29 set	No Japão, um novo relacionamento com a imprensa	Paulo Henrique Amorim
24	13 out	O projeto Aracruz, o Estado e os votos dos empresários	Paulo Henrique Amorim
25	27 out	A prioridade paraguaia e o poder nas empresas familiares	Paulo Henrique Amorim
26	10 nov	A pauta de importações escolheu o tema	Paulo Henrique Amorim
27	24 nov	Muda o comando, mas não a filosofia de Exame	Victor Civita
28	8 dez	Cortes (do governo e da Sharp) e inflação (2º Keynes)	Guilherme Velloso
29	22 dez	A empresa privada nacional mais uma vez na berlinda	Guilherme Velloso



	<b>1977</b>		
30	12 jan	O clima é de expectativa, s/pessimismos exagerados	Guilherme Velloso
31	26 jan	A racionalização e o pecado capital do automóvel	Guilherme Velloso
32	9 fev	A esperança na agricultura e as incertezas do acordo	Guilherme Velloso
33	23 fev	P/os empresários, o tempo dos debates ainda não terminou	Guilherme Velloso
34	9 mar	O custo do dinheiro e a participação dos empresários	Guilherme Velloso
35		Há perigo para as relações econômicas com os EUA?	Guilherme Velloso
36	13 abr	A capitalização das empresas e o futuro da Matarazzo	Guilherme Velloso
37	27 abr	Um ano depois, a certeza de um passo na direção certa	Guilherme Velloso
38	11 mai	O estimulante desafio das pequenas e médias empresas	Guilherme Velloso
39	25 mai	Uma história de sucesso, em meio a quebras e intervenções	Guilherme Velloso
40	8 jun	A agricultura pode ajudar a salvar também a indústria	Guilherme Velloso
41		A corrida do minicomputador e a sofisticação do consumo	Guilherme Velloso
42	13 jul	A política industrial q os empresários reclamam	Guilherme Velloso
43	27 jul	A situação dos bancos e a desaceleração dos negócios	Guilherme Velloso
44	10 ago	: Como ficam os juros, as exportações e os minérios	Guilherme Velloso
45	24 ago	Por q fracassam as novas marcas de prods. De consumo	Guilherme Velloso
46	14 set	A arrancada de Minas e o verão dos refrigerantes	Guilherme Velloso
47	28 set	O bem sucedido desempenho da Andrade Gutierrez	Guilherme Velloso
48	Out	A posição dos sindicatos e a promessa de boas colheitas	Guilherme Velloso
49	26 out	Classe média: agora a filha deserdada do “milagre”?	Guilherme Velloso
50	9 nov	Uma surpresa: o CIP, agora, já é considerado um mal menor	Guilherme Velloso
51	23 nov	O balanço da Conclap, da economia argentina e do Natal	Guilherme Velloso
52	7 dez	O futuro do setor têxtil e dos incentivos à exportação	José Roberto Nasser
53	21 dez	Entre os economistas, a politização e o debate	José Roberto Nasser
	<b>1978</b>		
54	11 jan	A expectativa dos empresários e a ascensão dos gaúchos	Guilherme Velloso
55	25 jan	A votação dos empresários e o futuro dos bens de consumo	Guilherme Velloso
56	8 fev	A agressividade da propaganda e o rumoroso caso da COMind	Guilherme Velloso
57	22 fev	A autonomia dos Estados e o problema dos investimentos	Guilherme Velloso
58	8 mar	Cinema, fundos 157, turismo, tecnologia e multinacionais	Guilherme Velloso
59	22 mar	Duas incursões no atraente – e lucrativo – mundo do som	Guilherme Velloso
60	12 abr	um caminho, nem sempre fácil, para chegar aos entrevistados	Guilherme Velloso
61	26	Um debate sobre o futuro das relações trabalhistas	Guilherme Velloso
62	Mai	Uma análise do desempenho das empresas do setor financeiro	Guilherme Velloso
63	24 mai	O universo pouco explorado do Jeca Tatu e Zé Bétio	Guilherme Velloso
64		As relações trabalhistas, depois das greves do ABC	Guilherme Velloso
65	21 jun	Concentração e multinacionais, dois temas polêmico	Guilherme Velloso
66	Jul	Os empresários opinam sobre eleições, partidos e greves	Guilherme Velloso
67	26 jul	O que mudou na votação dos empresários p/ os ministérios	Guilherme Velloso
68	9 ago	O economista admirado por Euler e q se dá com Figueiredo	Guilherme Velloso
69	23 ago	Um debate sobre o futuro do modelo agrícola	Guilherme Velloso

70		Com as eleições, o marketing invade novamente a política	Guilherme Velloso
71		Um exemplo de confiança no potencial do mercado interno	Guilherme Velloso
72	Out	Pesq. revela preferência dos empresários por Figueiredo	Guilherme Velloso
73	25 out	As sugestões ao presidente e a questão da renda	Guilherme Velloso
74	8 nov	A ascensão dos “fuori serie” e o comportamento dos jovens	Guilherme Velloso
75		Negociações diretas também ajudam a vender cosméticos	Guilherme Velloso
76	6 dez	O presente de grego e um roteiro para o verão	Guilherme Velloso
77		Ministeriáveis, o assunto preferido na bolsa dos boatos	Guilherme Velloso
	<b>1979</b>		
78		A análise do ministério e os cuidados com o stress	Guilherme Velloso
79	31 Jan	Quem é, e o q pensa, o empresário amigo de Figueiredo	Guilherme Velloso
80		De como o carnaval contribuiu para a livre iniciativa	Guilherme Velloso
81		O estilo Bogoricin e as intenções de Figueiredo	Guilherme Velloso
82	14 mar	Ninguém quer uma recessão para combater a inflação	Guilherme Velloso
83	28 mar	Algumas sugestões p/os apreciadores da fast food	Guilherme Velloso
84	11 abr	A importância do diálogo	Victor Civita
85	25 arb	Os males do crescimento e as vantagens da sofisticação	Guilherme Velloso
86	9 mai	Operar com recursos próprios, o segredo de Simeira Jacob	Guilherme Velloso
87		A difícil convivência com a política anti-inflacionária	Guilherme Velloso
88	6 jun	Um roteiro PA/evitar os aborrecimentos de uma reforma	Guilherme Velloso
89	20 jun	pq o consumo de bebidas será maior em 79	Guilherme Velloso
90	4 jul	O refluxo dos empresários e o julgamento do governo	José Roberto Nassar.
91		Entre a abundância e a “economia de guerra”	José Roberto Nassar.
92	1 ago	Na moda, a defesa do sexo forte... que ficou fraco	Guilherme Velloso
93	15 ago	De como uma grua pode ser tão atraente como um Portinari	Guilherme Velloso
94		Mudanças (até em Exame) com a ascensão de Delfim	Guilherme Velloso
95	Set	Na receita da quinzena, exportações, salários e juros	Guilherme Velloso
96		Por que a Cicobra já está em 5º lugar no ranking da Nestlé	Guilherme Velloso
97	Out	Em casa e no varejo, a preocupação com os custos	Guilherme Velloso
98		Por que a Matarazzo quer sair de SP	Guilherme Velloso
99	Nov	As reflexões q um fatídico cinquentenário impõe	Guilherme Velloso
100		Café, tênis e tevê em cores, três mercados agitados	Guilherme Velloso
101	Dez	Os planos e os sonhos dos futuros administradores	Guilherme Velloso
102		C/o “desafio da abundância”, um honroso bicampeonato	Guilherme Velloso
	<b>1980</b>		
103	16 jan	A 1ª surpresa de 80: os empresários preferem o PP	Guilherme Velloso
104		Candidatura de Setúbal muda capa e sucessão na FIESP	Guilherme Velloso
105	13 fev	Sugestões p/desburocratizar e evitar conflitos internos	Guilherme Velloso
106		Dois anos depois, continua a briga em q todos ganham	Guilherme Velloso
107		Numa conjuntura difícil, a importância da improvisação.	Guilherme Velloso
108	26 mar	As mudanças q o confronto Galaxy x Advance pode provocar	Guilherme Velloso
109	9 abr	A história de um capixaba q trocou SP por Brasília	Guilherme Velloso

110		Numa reportagem de 1976, uma estratégia agora confirmada	Guilherme Velloso
111	7 mai	200 edições: Um novo marco numa trajetória bem sucedida	Guilherme Velloso
112	21 mai	O desempenho dos bancos e os planos da Gillette	José Roberto Nassar
113	4 jun	A reestruturação da Ciba, para retornar aos lucros	José Roberto Nassar
114	18 jun	O mercado q Levi Strauss jamais imaginou alcançar	Guilherme Velloso
115		A preocupação do empresário e as vantagens da concorrência	Guilherme Velloso
116		Os “petrodólares” e o pessimismo dos empresários	Guilherme Velloso
117	30 jul	Um preço astronômico por um pouco de status	Guilherme Velloso
118	13 ago	Um empresário bem-sucedido no esporte e nos negócios	Guilherme Velloso
119	27 ago	A exceção q não teria sido necessária em outros tempos	Guilherme Velloso
120	10 set	Um encontro com Fidel e uma noitada no Tropicana	Guilherme Velloso
121	24 set	Aos 30 anos, a Metal Leve começa a sondar o futuro	Guilherme Velloso
122	8 out	Transportes, chefias, latas e senso de oportunidade	Guilherme Velloso
123	22 out	A autópsia de empresas e produtos malsucedidos	Guilherme Velloso
124		Da “Administração de energia” aos orçamentos para 1981	Guilherme Velloso
125	19 nov	2 mudanças de comando: uma inusitada e outra nem tanto	Guilherme Velloso
126		Administração e publicidade na trilha de “Kramer x Kramer”	Guilherme Velloso
127	17 dez	Cautela e criatividade, duas palavras de ordem para 1981	Guilherme Velloso
	<b>1981</b>		
128	Jan	As mudanças q começam c/o novo ano	Guilherme Velloso
129		Avaliação preocupa, mas não surpreende	Guilherme Velloso
130	Fev	A crise q um talão de cheques retrata	Guilherme Velloso
131		A colaboração q esperamos dos leitores	Guilherme Velloso
132	Mar	Vendendo a noite como produto de consumo	Guilherme Velloso
133		Um desafio renovado	Guilherme Velloso
134	Abr	Um curioso confronto de métodos e know-how	Guilherme Velloso
135		Um pé na URSS, um olho na China	Guilherme Velloso
136	Mai	O lado positivo da conjuntura adversa	Guilherme Velloso
137		A imagem dos bancos e a desaceleração	Guilherme Velloso
138	Jun	Mais um serviço pioneiro de Exame	Guilherme Velloso
139		A agricultura e a economia de mercado	Guilherme Velloso
140	Jul	Um mergulho no universo dos VIPs	Guilherme Velloso
141		O futuro da Matarazzo e do monetarismo	Guilherme Velloso
142		P/os empresários, a recessão já é fato	Guilherme Velloso
143	Ago	O pessimismo ainda domina a maioria	Guilherme Velloso
144		É hora de buscar (e propor) alternativas	Guilherme Velloso
145	Set	Um exemplo p/se analisar c/atenção	Guilherme Velloso
146		Da privatização à pesq. de salários	Guilherme Velloso
147	Out	Como a empresa do ano enfrenta a crise	Guilherme Velloso
148	21	O sonho amazônico de Daniel K. Ludwig	Guilherme Velloso
149	04 Nov	Um comércio cheio de sutilezas	Guilherme Velloso
150	18	Dois casos raros (e uma exceção)	Guilherme Velloso

151	Dez 2	A mais recente proeza brasileira	Guilherme Velloso
152	16	Uma estrela supera a recessão	José Roberto Nassar
	<b>1982</b>		
153	13 Jan	Um amplo painel do ano q começa	Guilherme Velloso
154	27 Jan	Cuba, um interesse antecipado por Exame	Guilherme Velloso
155	10 fev	Humor e ironia das análises de Delfim	Guilherme Velloso
156	24 fev	O 2º mercado, também uma opção de vida	Guilherme Velloso
157	10 mar	O fascínio oculto do mundo dos negócios	Guilherme Velloso
158	24 mar	Desafios no campo e no marketing	Guilherme Velloso
159	7 abr	Um sinal de alerta p/o governo	Guilherme Velloso
160	21 abr	Uma nova filosofia de trabalho em debate	Guilherme Velloso
161	5 mai	Um novo marco na história de Exame	Guilherme Velloso
162	19 mai	Um privilégio, mas também um desafio	Guilherme Velloso
163	2 jun	Recordando uma velha marcha de carnaval	Guilherme Velloso
164	16 jun	Os caminhos de quem não teme a recessão	Guilherme Velloso
165	30 jun	Uma atividade q renasce com o voto	Guilherme Velloso
166	14 jul	O futebol também pode ser um bom negócio?	Guilherme Velloso
167	28 jul	A economia argentina depois das Malvinas	Guilherme Velloso
168	11 ago	Um julgamento severo que não surpreende	Guilherme Velloso
169	25 ago	Depois da fusão, o voto dos empresários	Guilherme Velloso
170	8 set	Interesse pessoal ganha mais espaço	Guilherme Velloso
171	22 set	Visões e implicações da crise mexicana	Guilherme Velloso
172	6 out	Caso de Exame ganha top de Marketing	Guilherme Velloso
173	2º out	Célia, Mônica, Cida e o trabalho da mulher	Guilherme Velloso
174	3 nov	Exame ganha prêmio de Informática	Guilherme Velloso
175	17 nov	Um novo cenário, depois das eleições	Guilherme Velloso
176	1 dez	Lobby e eleições, o destaque político	Guilherme Velloso
177	15 dez	Uma reflexão sobre o futuro da economia	Guilherme Velloso
	<b>1983</b>		
178	12 jan	Um roteiro para enfrentar 1983	Guilherme Velloso
179	26	Uma assiduidade q deve ser lamentada	Guilherme Velloso
180	9 fev	Rigor crítico em questões decisivas	Guilherme Velloso
181	23	Desde 1974, um índice exclusivo	Guilherme Velloso
182	9 mar	Credibilidade é cada vez menor	Guilherme Velloso
183	23	Os novos governadores e os rumos da agricultura	Guilherme Velloso
184	6 abr	Saída para a crise exige debate político	Guilherme Velloso
185	20	Novos encontros confirmam consenso	Guilherme Velloso
186	Maio	Abastecendo a linha de frente do marketing	Guilherme Velloso
187	18 mai	O JARI revisitado, após a nacionalização	Guilherme Velloso
188	JUn	O vilão da crise, de corpo inteiro	Guilherme Velloso
189	15 jun	P/os empresários, recessão não é saída	Guilherme Velloso
190	29 jun	Esforço concentrado e carona providencial	Guilherme Velloso

191	13 jul	É fácil comprar 70 mil dólares	Guilherme Velloso
192		Sucessão: o voto dos empresários	Guilherme Velloso
193	10 ago	Nas enchentes, a volta às origens	Guilherme Velloso
194	24 ago	Um mistério para Sherlock Holmes	Guilherme Velloso
195	Set	Uma vitalidade q foge à regra	Guilherme Velloso
196	21 Set	Como você avaliaria o seu cargo?	Guilherme Velloso
197	5 out	Votorantim, o melhor dos melhores	Guilherme Velloso
198	19 out	O novo cenário de um velho relacionamento	Guilherme Velloso
199	2 nov	A abertura q não chegou à economia	Guilherme Velloso
200		Da utilidade do “bode” na negociação	Guilherme Velloso
201	1 dez	A esperança q brota do campo	Guilherme Velloso
202	14 dez	O “tom” do ano, num balanço bem humorado	Guilherme Velloso
	<b>1984</b>		
203	11 jan	O difícil planejamento e o desprestígio do governo	Guilherme Velloso
204		A crença nas virtudes do voto direto	Guilherme Velloso
205	8 fev	Os segredos de um relacionamento	Guilherme Velloso
206		A grande paixão do rei da soja	Guilherme Velloso
207	7 mar	OS governadores, os empresários e as diretas	Guilherme Velloso
208		A importância das pesq. de opinião	Guilherme Velloso
209	4 abr	As prioridades nacionais em debate	Guilherme Velloso
210		A dura realidade do submundo financeiro	Guilherme Velloso
211	2 mai	Um atestado de saúde editorial	Guilherme Velloso
212	16 mai	Destape e crise	Guilherme Velloso
213	30 mai	Em recuperação	Guilherme Velloso
214	13 jun	A voz do leitor	Guilherme Velloso
215	27	Volta às origens	Guilherme Velloso
216	11 jul	Em recuperação	Guilherme Velloso
217		O bife escasso	Guilherme Velloso
218	8 Ago	Homem a homem	Guilherme Velloso
219		Temas variados	Guilherme Velloso
220	5 set	Exemplo de vigor	Guilherme Velloso
221		Consulta insólita	Guilherme Velloso
222	3 out	Mudanças na equipe de Exame	Guilherme Velloso
223	17 out	Default amigável	Guilherme Velloso
224	31 out	Cliente diferente	Guilherme Velloso
225	14 Nov	Dívida dramática	Guilherme Velloso
226	28 Nov	Um busca do ouro	Guilherme Velloso
227	12 dez	Dicas para o sucesso	Guilherme Velloso
228	26	O papel da liderança	Sem assinatura
	<b>1985</b>		
229	9 Jan	Feliz 1985...	José Roberto Nassar
230	23	A saída do labirinto	Guilherme Velloso

231	6 Fev	Uma nova realidade	Guilherme Velloso
232		Quem paga a conta	Guilherme Velloso
233	6 Mar	Lula abre o jogo	Guilherme Velloso
234		A troca da guarda	Guilherme Velloso
235	3 abr	Dois adiamentos	Guilherme Velloso
236	17 abr	Vigília e prêmio	Guilherme Velloso
237	1 mai	E agora, José?	Guilherme Velloso
238		Lei do ventre livre	Guilherme Velloso
239		Missão da China	Guilherme Velloso
240	12 Jun	Encontro em Brasília	Guilherme Velloso
241	26	O país das cerejeiras	Guilherme Velloso
242	10 Jul	Receita igual	Guilherme Velloso
243	24	Um novo projeto	Guilherme Velloso
244	7 ago	Nova política agrícola	Guilherme Velloso
245	21 ago	Minérios, Cuba, Cepal	Guilherme Velloso
246	4 set	O sobe-desce das capas	Guilherme Velloso
247	18 set	Do GATT aos cosméticos	Guilherme Velloso
248	2 out	Tecnologia e prêmio	Guilherme Velloso
249	16	Sucesso merecido	Guilherme Velloso
250	30	Mudanças em Exame	Guilherme Velloso
251	13 Nov	Tragédia brasileira	Guilherme Velloso
252	27	O dia seguinte	Guilherme Velloso
253	11 dEZ	Um recorde ao final do ano	Guilherme Velloso
254	25	Planejar é ganhar dinheiro	Guilherme Velloso
	<b>1986</b>		
255	08 jan	Em sintonia com o ano novo	Guilherme Velloso
256	22	A confirmação de uma tendência	Guilherme Velloso
257	5 fev	A falta de carros e o carnaval	Rui Falcão
258	19	A dura convivência com o pacote	Rui Falcão
259	5 mar	Uma edição com o apoio de Forbes e Time	Rui Falcão
260	7 mar	Uma decisão ousada e corajosa	Guilherme Velloso
261	19 mar	Dois edições e um reforço	Guilherme Velloso
262	31	Facilitar a leitura e poupar tempo	Guilherme Velloso
263	16	VIP, a promessa q foi cumprida	Guilherme Velloso
264	30 abr	A opulência alemã, em corpo inteiro.	Guilherme Velloso
265	14 mai	As “estrelas” da economia e o novo marketing	Guilherme Velloso
266	28 mai	O novo front na guerra da informática	Guilherme Velloso
267	11 jun	CVM, um zelo q merece ser apoiado	Guilherme Velloso
268	25	Uma previsão q agora se confirma	Guilherme Velloso
269	09 jul	O comércio (e Exame) à frente da diplomacia	Guilherme Velloso
270	23	Os empresários avaliam o Plano Cruzado	Guilherme Velloso
271	6 Ago	O primeiro round do “Desafio Exame”	Guilherme Velloso

272	20	O sonho (loucura?) de um empresário	Guilherme Velloso
273	03 Set	Um prêmio para Exame Informática	Guilherme Velloso
274	17	Lições de liberalismo, riqueza e escassez	Rui Falcão
275	1 out	Os frutos maduros de um trabalho correto	Rui Falcão
276	15 out	Mais tecnologia e um novo recorde	Guilherme Velloso
277	29 out	Grupo Exame tem comando unificado	Ricardo Fisher
278	12 nov	Salários e empregos no pós- cruzado	Rui Falcão
279	26	A nova economia q sai das urnas	Rui Falcão
280	10 dez	Os investimentos no ritmo dos pacotes	Rui Falcão
281	30	No marketing, as lições de um general prussiano	Sem assinatura
	<b>1987</b>		
282	7 Jan	Planejamento, incerteza e criatividade	Rui Falcão
283	21	A economia afeta os negócios	Rui Falcão
284	4 Fev	Mudanças externas e internas	Rui Falcão
285	18	As mulheres cada vez mais em alta	Rui Falcão
286	4 mar	Um exemplo vivo da livre iniciativa	Rui Falcão
287	18	9 milhões de vítimas do leão	Rui Falcão
288	1 abr	O triste retrato da decadência	Rui Falcão
289	15	A busca de rumos para a economia	Rui Falcão
290	29	Como navegar (bem) no temporal	Rui Falcão
291	13 Mai	E a classe media sai do paraíso	Rui Falcão
292	27	Salário de executivos cai na real	Rui Falcão
293	10 Jun	Nessa disputa, ganha a eficiência	Rui Falcão
294	24	A liderança q vem da qualidade	Rui Falcão
295	08 Jul	A segunda marca em primeiro plano	Rui Falcão
296	22 Jul	Os grandes e os pequenos da bolsa	Rui Falcão
297	5 ago	Interior em alta e governo em baixa	Rui Falcão
298	19 ago	Vendendo até contra a corrente	Rui Falcão
299	2 set	Uma história de sucesso q se renova	Rui Falcão
300	16 set	Um dinheiro q não entra nos livros	Rui Falcão
301	30 set	Abertura de capital e déficit público	Rui Falcão
302	14 out	A importância do jogo aberto	Guilherme Velloso
303	28 out	Um segmento q consome sem pé atrás	Rui Falcão
304	Nov	O marasmo q afeta o país e os salários	Rui Falcão
305	25 nov	O perfil de Sauer e da nova geração	Rui Falcão
306	16 dez	Meio século de pioneirismo e solidez	Rui Falcão
307			
	<b>1988</b>		
308	13 Jan	A insegurança e o caminho das urnas	Rui Falcão
309		Lições de história econômica real	Rui Falcão
310	3 fev	A convivência com a AIDS nas empresas	Rui Falcão
311	24 fev	O fervoroso culto da qualidade	Rui Falcão

312	9 mar	Mudanças na Abril e no grupo Exame	Roberto Civita
313	23 mar	A anarquia passou do limite	Sem assinatura
314	6 Abr	Portinari não merecia essa sorte	
315	20	O país real e o país oficial	Sem assinatura
316	4 Mai	O alto astral da exportação	Sem assinatura
317	18	O próspero mundo da publicidade	Sem assinatura
318	1 Jun	O caminho para a modernização	Sem assinatura
319	15	A saudável constituinte do BNDES	Sem assinatura
320	29	Em nome da disciplina	Sem assinatura
321	13 Jul	Os bancos e a hora da verdade	Sem assinatura
322	27	Carta do editor	Sem assinatura
323	27	Enredo ruim mesmo para o fantasma	Sem assinatura
324	10 ago	O esforço não pode ser em vão	Sem assinatura
325	24	Os bons frutos da privatização	Sem assinatura
326	7 set	O congresso chega à hora da verdade	Sem assinatura
327	21	Uma agressão aos cidadãos	Sem assinatura
328	5 Out	O sucesso de uma receita simples	Sem assinatura
329	19 out	Os caminhos começam a se estreitar	Sem assinatura
330	2 Nov	Um espaço para os empreendedores	Sem assinatura
331	16	O pacto não substitui a austeridade	Sem assinatura
332	30	O q se quer é seriedade	Sem assinatura
333	14 Dez	ED: O pacote do Natal	Sem assinatura
334	21	Uma seleção de vencedores	Sem assinatura
	<b>1989</b>		
335	11 jan	Agora, é acertar ou acertar	Sem assinatura
336	25	É tempo de desarmar os espíritos	Sem assinatura
337	08 fev	A mesma ladainha está de volta	Sem assinatura
338	22	Uma farsa policialesca	Sem assinatura
339	8 Mar	O arcaico e o moderno no Brasil	Sem assinatura
340	22	Quando o lucro não é tudo	Sem assinatura
341	5 abr	P/onde vai o governo Sarney	Sem assinatura
342	19	As lições que vêm de Blumenau	Sem assinatura
343	3 mai	Brasília tem o q ver em Moscou	Sem assinatura
344	17 mai	A crise é menos feia do q parece	Sem assinatura
345	31 mai	O prêmio é para os leitores	Sem assinatura
346	14 Jun	Buscar soluções é melhor q reclamar	Sem assinatura
347	28	Pregão é em Wall Street, não em Monte Carlo	Sem assinatura
348	12 jul	O egoísmo é a senha da hiperinflação	Sem assinatura
349	26	Atenção, o congresso quer mais imposto	Sem assinatura
350	Ed. 16A (s/data)	Carta do editor	Sem assinatura
351	23 ago	A tragédia da miopia xenófoba	Sem assinatura
352	6 set	Um serviço ampliado ao leitor	Sem assinatura



353	20 set	Quitar a dívida é uma ficção	Sem assinatura
354	Out 4	A única saída é a união	Sem assinatura
355	18	Tempo de compras para os banqueiros	Sem assinatura
356	1 nov	O país não pode ser rebaixado	Sem assinatura
357	1 nov	Carta ao leitor	Sem assinatura
358	15 nov	Time motivado ganha jogo	Sem assinatura
359	29	Muito ajuda quem não atrapalha	Sem assinatura
360	13 dez	Não é fácil a vida de presidente	Sem assinatura
361	25 dez	A estrela maior dos vitoriosos	Sem assinatura
	<b>1990</b>		
362	10 jan	Ou reforma ou o caos	Sem assinatura
363	24	A recessão não é inevitável	Sem assinatura
364	7 fev	Uma avant-première de qualidade	Sem assinatura
365	21	Quando o lugar-comum é incomum	Sem assinatura
366	7 mar	Um sopro renovador nos escritórios	Sem assinatura
367	21 mar	Com as esperanças renovadas	Sem assinatura
368	04 abr	Política e economia não combinam	Sem assinatura
369	18	Que se ouça o burburinho das ruas	Sem assinatura
370	2 mai	Confiscar carros não basta	Sem assinatura
371	16	O fantasma volta a assustar	Sem assinatura
372	30	A soberba é má conselheira	Sem assinatura
373	13 jun	Olhemos as árvores, não só a floresta	Sem assinatura
374	27	Os 100 dias de um enigma	Sem assinatura
375	11 jul	Quem sabe faz a hora	Sem assinatura
376	25	O Brasil precisa, sim de heróis	Sem assinatura
377	8 ago	Uma chaga chamada educação	Sem assinatura
378	22	A inflação pode ser vencida	Sem assinatura
379	5 set	A chama dos empreendedores	Sem assinatura
380	19	Ter fé pode ser um alto negócio	Sem assinatura
381	3 out	Caminho certo, desvio errado	Sem assinatura
382	17	Ansiedade só produz estresse	Sem assinatura
383	31	Palavras não vão ao vento	Sem assinatura
384	14 nov	Esse programa, ninguém comprou	Sem assinatura
385	28	As tempestades sempre passam	Sem assinatura
386	12 dez	As lições q vêm do Reno	Sem assinatura
387	26	Os trens demoram a passar	Sem assinatura
	<b>1991</b>		
388	Jan	A falácia dos lucros	Sem assinatura
389		Ainda é tempo de aprender	Sem assinatura
390	Fev	A coerência é a premissa da confiança	Sem assinatura
391		Uma parceria pioneira	Sem assinatura
392	Mar	Bum bum paticumbum	Sem assinatura

393	20	O congresso precisa chegar junto	Sem assinatura
394	Abr	O Brasil q deu certo	Sem assinatura
395		Menos barulho e mais ação	Sem assinatura
396	01 Mai	Ora, meu Deus do céu!	Sem assinatura
397	15	Trapézio	Sem assinatura
398	29	Premiação e mais ousadias	Sem assinatura
399	Jun	Washington não é Disney World	Sem assinatura
400		Uma parada p/os comerciais	Sem assinatura
401	Jul	Duplamente premiada e em expansão	Sem assinatura
402		Os truques dos salamaleques	Sem assinatura
403	7 Ago	O arquivo morto está vivo	Sem assinatura
404	21	Paciência e prudência	Sem assinatura
405	Set	Que se emende o governo	Sem assinatura
406		O público não é privado	Sem assinatura
407	Out	As chamas do inferno	Sem assinatura
408		Herculino não é Fouquet	Sem assinatura
409		O cerco se fecha	Sem assinatura
410	13 Nov	O Brasil não é Paraguai, espera-se	Sem assinatura
411	27 nov	As lições do professor	Sem assinatura
412	Dez	Proteção hoje é atraso	Sem assinatura
413	25	Recuar é impossível	Sem assinatura
	<b>1992</b>		Sem assinatura
414	8 Jan	O que pode fazer a diferença em 1992	Sem assinatura
415	22	Um cirurgião para a Previdência	Sem assinatura
416	5 fev	O leão não está na banguela	Sem assinatura
417	19	Uma grave advertência	Sem assinatura
418	4 mar	O nosso tributo a vcs	Antônio Machado de Barros
419	.	O nó esta na gestão	Sem assinatura
420	01 abr	Pé esquerdo na CVM	Sem assinatura
421	15 abr	Brasília já não dá o tom	Sem assinatura
422	29	Todos os bichos de abraçam	Sem assinatura
423	13 mai	A síndrome da auto-destruição	Sem assinatura
424	27	O capital mais precioso	Sem assinatura
425	10 jun	O subdesenvolvimento sustentável	Sem assinatura
426	24	Que se desmobotize o país	Sem assinatura
427	8 jul	Que a economia isole a crise	Sem assinatura
428	22	O cardápio da hipocrisia	Sem assinatura
429	5 ago	Notícias ainda mais quentes	Sem assinatura
430	19	A tragédia nacional	Sem assinatura
431	2 set	Uma nova Exame para você	Antônio Machado de Barros
432	16	O q se quer da indústria	Sem assinatura
433	30	O alto preço de tanta burrice	Sem assinatura

434	14 out	O q Itamar tem q responder	Sem assinatura
435	28	As luzes preciosas do Japão	Sem assinatura
436	11 nov	O q não é modernidade	Sem assinatura
437	25	O pessimismo ficou maior	Sem assinatura
438	9 dez	O governo não tem razão	Sem assinatura
439	23	A mansidão dos empresários	Sem assinatura
	<b>1993</b>		
440	06 jan	Esperanças, apesar de tudo	Sem assinatura
441	20	Em cena, o velho cruzeiro novo	Sem assinatura
442	3 fev	Até as fábricas vão embora	Sem assinatura
443	17	Tristeza não tem fim	Sem assinatura
444	3 mar	Trajectoria errante	
445	17	O nosso povo sofrido	Sem assinatura
446	31	Xaropada em curso	Sem assinatura
447	14 abr	Benchmarking para Itamar	Sem assinatura
448	28	A opção inteligente	Sem assinatura
449	12 mai	A inépcia dirigente	Sem assinatura
450	26 mai	O presente e o futuro	Sem assinatura
451	9 jun	Um início animador	Sem assinatura
452	23	O Brasil produtivo	Sem assinatura
453	7 jul	Acelerando na curva	Sem assinatura
454	21	As estatais são um luxo	Sem assinatura
455	4 ago	Uma aula contra a soberba	Sem assinatura
456	18	Tirem suas conclusões	Sem assinatura
457	1 set	Vinte anos de estrada	Sem assinatura
458	15	O déficit sem mistérios	Sem assinatura
459	29	O Brasil onde os preços caem	Sem assinatura
460	13 out	Os novos caminhos de Exame	Sem assinatura
461	27	Quem zela por nossa beleza	Sem assinatura
462	10 nov	O fenômeno Lair Ribeiro	Sem assinatura
463		A calma em meio ao caos	Sem assinatura
464	08 dez	Um caso de ressurreição	Sem assinatura
465	22	O mundo é o limite	Sem assinatura
	<b>1994</b>		
466	5 jan	Eles também são vencedores	Sem assinatura
467	19	Nós investimos nesse time	Sem assinatura
468	2 fev	Lição para além dos campos	Sem assinatura
469	16	Uma safra de novidades	Sem assinatura
470	2 mar	Nosso editor high tech	Sem assinatura
471	16	“O melhor colunista de economia”	Sem assinatura
472	30	Na mesa com o ministro	Sem assinatura
473	13 abr	Por que ficamos com o burro	Sem assinatura

474	27 abr	A unanimidade não é burra	Sem assinatura
475	11 Mai	Ayrton Senna da Silva (1960-1994)	Sem assinatura
476		A onipresença de Kanitz	Sem assinatura
477	8 jun	Vida boa também é excelência	Sem assinatura
478	22	A grande divisa de Exame	Sem assinatura
479	6 jul	Nosso time também é vencedor	Sem assinatura
480	20	A caçula da classe	Sem assinatura
481	03 ago	Nossos ilustradores prediletos	Sem assinatura
482		Um reforço na base paulista	Sem assinatura
483	31	O piadista e o vendedor	Sem assinatura
484	14 set	Nada muda no Brasil q funciona	Sem assinatura
485	28 set	Os nossos "Spielbergs"	Sem assinatura
486	12 out	O rosto da virada do Brasil	Sem assinatura
487	26	A arte de fazer, não sendo	Sem assinatura
488	9 nov	Os craques das assinaturas	Sem assinatura
489	23	Boas-vindas e despedida	Sem assinatura
490	7 dez	Pais e filhos, mãe e filhas	Paulo Nogueira
491		Nosso jornalista mais viajado	Paulo Nogueira
	<b>1995</b>		
492	4 jan	Ao vencedor, as esfihas	Paulo Nogueira
493	18	Os problemas da abundância	Paulo Nogueira
494	1 fev	Mudando para prosseguir	Roberto Civita
495	15	Quando o leitor é o editor	Paulo Nogueira
496	1 mar	O q o professor nos ensina	Paulo Nogueira
497	15	A dieta da guerreira	Paulo Nogueira
498		Bem-vindo, Stephen	Paulo Nogueira
499	12 abr	Laffer, Malan e os óculos escuros	Paulo Nogueira
500	26	Um jornalismo globalizado	Paulo Nogueira
501	10 mai	A lição q o XV oferece	Paulo Nogueira
502	24	Pegue sempre o telefone	Paulo Nogueira
503	7 jun	Os empreendedores dos anos 90	Paulo Nogueira
504	21	Uma leitura mais fácil	Paulo Nogueira
505	05 jul	Uma edição globalizada	
506		Nosso colonista americano	Paulo Nogueira
507	2 ago	Quem quer dinheiro?	Paulo Nogueira
508	16	Até o redentor está rindo	Paulo Nogueira
509	30	De: Jorge Caldeira. Para: Fracassomaníacos	Paulo Nogueira
510	13 set	A língua nossa	Paulo Nogueira
511	27	A aventura da primeira capa	Paulo Nogueira
512	11 out	Granato, Cézanne e nós	Paulo Nogueira
513	25	Maresias, Tóquio ou Los Angeles	Paulo Nogueira
514	Nov	A maçã, a alface e o fast food	Paulo Nogueira

515		Um recorde na história de Exame	Paulo Nogueira
516	Dez	As sugestões de Malan	Paulo Nogueira
517		Negócios, Jung e Blecher	Paulo Nogueira
		<b>1996</b>	
518	03 jan	Vencedor entre os vencedores	Paulo Nogueira
519		Volte logo, Guilherme	Paulo Nogueira
520		Ela prefere um 747	Paulo Nogueira
521	Fev	O pedido da aniversariante	Paulo Nogueira
522		De Bill para Ivan	Paulo Nogueira
523	13 mar	Pitchula	Paulo Nogueira
524	27	Gente nova na casa	Paulo Nogueira
525	10 abr	Uma revista subversiva	Paulo Nogueira
526		Uma nova foto de Mário?	Paulo Nogueira
527	08 mai	hhttp://www.bol.com.br	Paulo Nogueira
528	22	Vestida de noiva	Paulo Nogueira
529	05 jun	Roberta e as taxas de PSA	Paulo Nogueira
530		Os limites de Exame	Paulo Nogueira
531	Jul 03	Bem vindo, Dilbert	Paulo Nogueira
532	17 jul	Uma agenda para a educação	Paulo Nogueira
533	31	Fumante em apuros	Paulo Nogueira
534	14 ago	Como anda Simonsen	Paulo Nogueira
535	28 ago	O sonho se realizou	Paulo Nogueira
536	11 set	Os números mentem	Paulo Nogueira
537	25	Ou isto ou aquilo	Paulo Nogueira
538	9 out	Santa teimosia	Paulo Nogueira
539	23	Jornalismo barato	Paulo Nogueira
540	6 nov	Nós somos cariocas	Paulo Nogueira
541	20	O inglês, o brasileiro e nós	Paulo Nogueira
542	04 dez	Diversão e recorde	Paulo Nogueira
543	18	Conversas com presidente	Paulo Nogueira
		<b>1997</b>	
544	1 jan	Ela faz o dever de casa	Paulo Nogueira
545	15 jan	Editor em dose dupla	Paulo Nogueira
546		Depois de 99, o caos?	Paulo Nogueira
547	Fev	O papel dos presidentes	Paulo Nogueira
548		O tempo não terá efeito	Paulo Nogueira
549		O charuto e a risada	Paulo Nogueira
550	26 mar	Suzana, Eaton e dias trilegais	Paulo Nogueira
551	Abr	Somos os mesmos, mas mudamos	Paulo Nogueira
552		Reflexões Dilbertianas	Paulo Nogueira
553	7 mai	Um calmante para a moça	Paulo Nogueira
554		As cartas q recebemos	Paulo Nogueira

555	4 jun	A vida como ela é	Paulo Nogueira
556		Nosso reforço europeu	Paulo Nogueira
557	2 Jul	A barba branca de Nelson	Paulo Nogueira
558		A leitora dos nossos sonhos	Paulo Nogueira
559		Nosso aniversário	Paulo Nogueira
560	13 ago	Auguri, Mário!	Paulo Nogueira
561	27 Ago	Paranóicos. Graças a Deus.	Paulo Nogueira
562	Set	Uma edição p/n esquecermos	Paulo Nogueira
563	24 set	Pura tolice	Paulo Nogueira
564		O q a intuição nos disse	Paulo Nogueira
565		Nosso capital humano	Paulo Nogueira
566	5 nov	O raciocínio e o berro	Paulo Nogueira
567		Um obstáculo depois de outro	Paulo Nogueira
568	3 dez	Questão de sobrevivência	Paulo Nogueira
569	17 dez	Os frutos da paranóia	Paulo Nogueira
570	Dez 97	Um lugar no céu	Paulo Nogueira
	<b>1998</b>		
571	Jan	Um gaúcho porreta	Paulo Nogueira
572		As meninas e o velho Fucs	Paulo Nogueira
573	Fev	O capital estrangeiro não morde	Paulo Nogueira
574		A publicação do pecado	Paulo Nogueira
575	Mar	De volta à escola. Todos	Paulo Nogueira
576	Abr	Contra a corrente	Paulo Nogueira
577		Utilidade e diversão	Paulo Nogueira
578	6 mai	A nova agenda e nós	Paulo Nogueira
579		O poder jovem entre nós	Paulo Nogueira
580	Jun	Volta logo, garoto	Paulo Nogueira
581		A jornalista e o banqueiro	Paulo Nogueira
582	Jul	A Exame na Copa do Mundo	Paulo Nogueira
583	15	Milton Friedman no telefone	Paulo Nogueira
584	29	Cinco dias depois...	Paulo Nogueira
585	Ago	Almoços profissionais	Paulo Nogueira
586		Nossos valores	Paulo Nogueira
587	Set	Louras vestidas de preto	Paulo Nogueira
588		Os profetas e nós	Paulo Nogueira
589	Out	A contribuição milionária dos erros	Paulo Nogueira
590		O q é mesmo management?	Paulo Nogueira
591	Nov	Um desafio fascinante	Paulo Nogueira
592		A vida pode ser bem dura	Paulo Nogueira
593	Dez 2	Nosso irmão gêmeo	Paulo Nogueira
594		O que as cartas nos ensinam	Paulo Nogueira
595	23 dez	O mais cruel dos meses?	Paulo Nogueira

**APÊNDICE D – Exemplo de trechos classificados na categoria *Promoção***

<b>Data</b>	<b>Título</b>	<b>Categoria <i>Promoção</i></b>	<b>Quem assina/ Outros</b>
7Jul 1971	A cidade inquieta	A Usiminas e suas relações saudáveis com a população e a comunidade de Ipatinga.	Sem assinatura
Nov 1971	A esperança de um mercado	O crescimento da classe média (poder de consumo). Indústria têxtil no Nordeste. Estagnação de indústrias tradicionais e prosperidade de setores sofisticados. O banco que administra fortunas. Indústria de base no país (tudo ligado à classe média).	Sem assinatura
30 Jun 1976	ED: Algumas das vantagens de se abrirem janelas p/o mundo	Os impasses da economia portuguesa no momento da eleição do presidente do país. A importância de olhar p/fora (o Brasil não é uma ilha). O possível racionamento de gasolina no Brasil.	Paulo Henrique Amorim
11 Ago 1976	O negócio de Diniz não é supermercados, mas comércio	A compra da Eletrobras pelo Pão de Açúcar p/enfrentar entrada de Carrefour etc. Impacto da resolução 386 sobre a construção civil (p/evitar especulação). Participação da empresa nacional no acordo nuclear.	Paulo Henrique Amorim
9 Fev 1977	A esperança na agricultura e as incertezas do acordo	Otimismo dos agricultores. Futuro do Brasil no acordo nuclear c/Alemanha. Entrevista c/presidente IBM Brasil. Indicador: empresários menos otimistas, mas não temem recessão.	Guilherme Velloso
25 Mai 1977	Uma história de sucesso, em meio a quebras e intervenções	A crescente importância da indústria aeronáutica brasileira. A história da EMBRAER. A disposição do governo de rever a lei das falências p/reorganizar a indústria.	Guilherme Velloso
8 Mar 1978	Cinema, fundos 157, turismo, tecnologia e multinacionais	Ascensão do grupo Ultra (petroquímica). Indústria cinematográfica brasileira. Fundos 157. Problemas p/o turismo interno. Investimento em arte. Belo Horizonte, terceiro mercado de bens consumo no país. Artigo HBR e inovação.	Guilherme Velloso
23 Ago 1978	Um debate sobre o futuro do modelo agrícola	Necessidade de enfatizar a agricultura, obstáculos e como fazê-lo. História do Grupo Zanini (imigrante que começou na agricultura e montou um império). Pesquisa sobre empresários mais admirados (Antônio Ermírio de Moraes e Cláudio Bardella). Artigo HBR.	Guilherme Velloso
25 Abr 1979	Os males do crescimento e as vantagens da sofisticação	Os problemas do crescimento das grandes cidades. O novo marketing dos bancos que investe em agências bonitas p/popularizá-los. Novo pacote p/combater a inflação.	Guilherme Velloso
20 Jun 1979	Por que o consumo de bebidas será maior em 79	Otimismo e tendências do mercado de bebidas p/79. A inflação comendo os salários mesmo de executivos. A re-nacionalização da Hering. Artigo HBR.	Guilherme Velloso
9 Abr 1980	A história de um capixaba que trocou SP por Brasília	Como vive e o que representa hoje Brasília p/a economia do país. A Camargo Correa: problemas e otimismo c/oportunidades à vista.	Guilherme Velloso
17 Dez 1980	Cautela e criatividade, duas palavras de ordem para 1981	Perspectivas p/81 (não muito otimistas). Estratégias de marketing criativas p/lidar c/perda de poder aquisitivo da classe média. O grupo Dedini e a substituição do petróleo.	Guilherme Velloso
11 Fev 1981	A crise que um talão de cheques retrata	O automóvel, carro chefe do milagre econômico, virou artigo de luxo. A indústria automobilística sofre c/o preço da gasolina.	Guilherme Velloso
16 Jun 1982	Os caminhos de quem não teme a recessão	O exemplo da Brastel, empresa que cresce apesar da crise c/rapidez e ousadia, investindo agora no setor financeiro e no ramo comercial.	Guilherme Velloso
22 Set 1982	Visões e implicações da crise mexicana	A crise do México e seus impactos p/o Brasil.	Guilherme Velloso

**APÊNDICE E – Exemplo de trechos classificados na categoria *Legitimação***

<b>Data</b>	<b>Título</b>	<b>Categoria <i>Legitimação</i></b>	<b>Quem assina/ Outros</b>
5 Mai 1982	Um novo marco na história de Exame	250 edições de Exame, 254 mil assinantes que aceitam receber a revista por 1 ano mediante pagamento prévio. Marca atingida pela primeira vez por uma publicação especializada.	Guilherme Velloso
11 Ago 1982	Um julgamento severo q não surpreende	Executivos avaliam mal os formuladores da política econômica, casuísta. Lamenta-se o uso do IR como tapa buracos de uma administração falha (atraso na restituição e não correção da tabela de descontos).	Guilherme Velloso
9 Mar 1983	Credibilidade é cada vez menor	O descrédito da autoridade econômica, evidenciado no episódio recente da maxidesvalorização do cruzeiro. O Brasil recorre ao FMI.	Guilherme Velloso
24 ago 1983	Um mistério para Sherlock Holmes	Exame desvendou casos de substituição de importações, mas não consegue descobrir qual é o que pretende a atual política econômica brasileira.	Guilherme Velloso
2 Mai 1984	Um atestado de saúde editorial	Exame chega ao nº 300, depois de dezessete anos de vida, um atestado de saúde editorial. Traz suplemento especial c/fatos que marcaram esses anos na economia do país.	Guilherme Velloso
2 Out 1985	Tecnologia e prêmio	A necessária independência tecnológica do Brasil. Exame recebe prêmio pela matéria feita sobre mineração.	Guilherme Velloso
29 Out 1986	Grupo Exame tem comando unificado	Guilherme deixa o comando da redação p/dirigir grupo Exame (Melhores e Maiores, Vip, Informática, Brasil em Exame), Entra Rui Falcão. O comando unificado chega em hora de recordes (15 anos: 75 mil exemplares vendidos, 1700 páginas de propaganda, 450 anunciantes).	Ricardo Fisher
5 Ago 1987	Interior em alta e governo em baixa	Exame foi uma das primeiras publicações a revelar o potencial de mercado do interior paulista. Volta a descrever esse mercado. No Painel de Executivos, 70% avaliam Sarney como ruim ou péssimo.	Rui Falcão
13 Jan 1988	A insegurança e o caminho das urnas	A queda de Bresser Pereira. O impacto do crash das bolsas das nações desenvolvidas. A paralisia da política econômica brasileira e a vontade do empresariado de eleições p/presidente em 88.	Rui Falcão
1 Jun 1988	O caminho para a modernização	Nova política industrial anunciada por Sarney, corajosa decisão do governo. A modernização industrial.	Sem assinatura
25 Jan 1989	É tempo de desarmar os espíritos	O governo diz que agora é pra valer, mas mantém gastos pouco prioritários e corta investimentos sociais. Não se pode errar de novo, a conta já está salgada demais.	Sem assinatura
26 Jul 1989	Atenção, o congresso quer mais imposto	Congresso se prepara p/vetar redução do IR, aprovando novo sistema que parece bom mas, de fato, penaliza a classe média e os pequenos e médios empreendedores.	Sem assinatura
7 Fev 1990	Uma avant-première de qualidade	Collor fala em acabar com protecionismos e oligopólios que premiam ineficiência e atrapalham o progresso. Pode estar prometendo muito, mas está prometendo certo.	Sem assinatura
16 Mai 1990	O fantasma volta a assustar	Críticas às políticas de juros e câmbio. Elogios às empresas que apostam na produção – elas é que podem animar sentimentos empreendedores, não grandes teorias.	Sem assinatura
11 Jul 1990	Quem sabe faz a hora	O Brasil está cada vez mais longe das mudanças que varrem o planeta, e p/sair desse atraso o governo precisa parar de intervir ou intervir direito: acabar c/muletas do Estado e estimular a concorrência.	Sem assinatura
10 Jul 1991	Duplamente premiada e em expansão	Dois prêmios para Exame, agora c/140 mil exemplares e nº leitores = 500 mil. Artigo HBR.	Sem assinatura
24 Jun 1992	Que se desmobotize o Brasil	O episódio PC escancara a promiscuidade das relações entre poder público e setores empresariais. É fundamental desinfetar as relações Estado-Sociedade e atentar p/essa crise de valores.	Sem assinatura
23 Jun 1993	O Brasil produtivo	Programa de FHC é elogiado por priorizar combate ao déficit público e incremento da privatização e criticado por empurrar imposto que nasceu provisório (IPMF). Há algo de novo em cena. Otimismo. Atribui-se parte do sucesso de Exame ao fato de ela retratar o Brasil que dá certo, funciona e escolheu não parar e se lamentar, mas correr atrás. 30 mil assinantes e 20 mil vendidos em bancas.	Sem assinatura
18 Ago 1993	Tirem suas conclusões	Exemplos de ignorâncias e burrices de membros do governo ou do parlamento. Elogios ao brilhante intelectual FHC.	Sem assinatura



**APÊNDICE F – Exemplo de trechos classificados na categoria *Personalização***

<b>Data</b>	<b>Título</b>	<b>Categoria <i>Personalização</i></b>	<b>Quem assina/ Outros</b>
27 Out 1993	Quem zela por nossa beleza	A dupla diretor de arte e editor de fotografia de Exame. O jornalista p/quem não há missão impossível que conseguiu fotografar acionistas da Ipiranga. A compra da Atlantic. Itamar dividido em 2 (presidente pela metade).	Sem assinatura
20 Jul 1994	A caçula da classe	Características e história da repórter Cláudia Vassalo. “Cláudia, paulistana de Vila Mariana, é filha de um imigrante italiano de Salermo...” Matéria sobre aparelhos fáceis de interagir.	Sem assinatura
1 Mar 1995	O que o professor nos ensina	Aniversário de 60 anos do colunista Mário Henrique Simonsen, que em 2 anos de luta x câncer nunca deixou de escrever sua coluna quinzenal. Prof. Da GV RJ também. Desejos de vida longa. Matéria sobre Argentina.	Paulo Nogueira
27 Set 1995	A aventura da primeira capa	A primeira capa de Cláudia Vassalo e o processo de fazê-la; detalhes da jornalista. O avanço dos produtos asiáticos sobre o Brasil e como as empresas estão reagindo aqui.	Paulo Nogueira
20 Dez 1995	Negócios, Jung e Blecher	Nelson Blecher como novo diretor executivo. Detalhes de por que se tornou jornalista, filhos, esposa, é junguiano e vai lançar seu primeiro livro agora. Capa: o impacto do Wall Mart no Brasil (a era da competição global chega ao varejo brasileiro).	Paulo Nogueira
17 Jan 1996	Volte logo, Guilherme	Guilherme Barros sai do comando da sucursal Rio p/ser diretor executivo do JB. Elogios ao profissional entusiasmado (repórter 8 dias/semana) e votos de que volte logo. Hobbies (kart e tênis). Substituído por Lauro Jardim.	Paulo Nogueira
24 Abr 1996	Uma nova foto de Mário?	Mário de Almeida defende a reeleição p/premiar um governante competente c/um 2º mandato. A revista fala do regime do jornalista (perdeu 10kg e vai perder mais 10) e da luta x seu maior prazer, comer bem.	Paulo Nogueira
31 Jul 1996	Fumante em apuros	Capa sobre o cerco ao cigarro feita pelo jornalista Gustavo Camargo, que está tentando parar de fumar. O cerco se fecha apesar de evidências científicas não sustentarem tanta histeria quanto aos fumantes passivos, mas a gritaria aumenta pois a ind. tabaco tem lobby menos forte que o antitabaco e demorou a reagir. Apesar de tudo, tem tido lucros inéditos.	Paulo Nogueira
29 Jan 1997	Depois de 99, o caos?	Capa: bug do milênio. Jornalista que a escreveu: Hélio Gurovitz: estudou Computação na USP, foi buscado na Folha SP, um dos 3 QIs mais altos da revista, nada 3km/semana.	Paulo Nogueira
12 Mar 1997	O charuto e a risada	Capa: etiqueta executiva. Maus modos podem liquidar uma carreira. Jornalista autora (Andrea Assef) ficou 6 meses nos EUA p/consertar inglês médio. Ler livros internacionais sobre o tema s/ problemas é uma vitória pessoal pra ela. Promoção de Sandra Carvalho à direção da redação Informática. Dedicada, ela faz sempre melhor.	Paulo Nogueira
26 Mar 1997	Suzana, Eaton e dias trilegais	Repórter Suzana Naicitch recebe elogio (bem preparada) do entrevistado, presidente da Chrysler. Descobriu história que mais repercutiu em Opinião. Explicou por que POA foi a melhor cidade em QV. E está grávida de uma menina!	Paulo Nogueira
2 Jul 1997	A barba branca de Nelson	Perfil da TAM, empresa do ano. Detalhes de como foi feita. Inspiração numa matéria da Vanity Fair “vida humana + números + texto de primeira”, receita q Exame tenta seguir. Até elogio de Rolim “Que bom q quem vai me entrevistar tem barba branca” serve p/exaltar juventude: Nelson (o jornalista autor) “tem a vibração de novato, tão rara em quem não é”.	Paulo Nogueira
3 Dez 1997	Questão de sobrevivência	Crise econômica asiática. Jornalista autor da matéria: André Lahoz, 28 anos, faz mestrado na USP. Projeto acadêmico sobre abertura econômica brasileira, projeto pessoal “sobreviver”. Um dos principais ativos de André é sua agenda. Graças a ela o leitor vê o que gente relevante fala sobre a crise.	Paulo Nogueira
20 Mai 1998	O poder jovem entre nós	Capa: impactos da falta de segurança nas cias e na economia brasileira. C/nomes e detalhes (autora da capa, Laura 24 anos, foi assaltada mas não levaram seu piercing). Adriano 27 anos acaba MBA MKT, vira diretor marketing Exame. Dois jovens que representam a cabeça s/fantasmas (estado paizão, estatais onipresentes, subsídios aos amigos, mercado protegido, lucro como pecado) do jovem dessa véspera de milênio.	Paulo Nogueira
15 Jul 1998	Milton Friedman no telefone	Entrevista c/Gustavo Franco e Milton Friedman. Jornalista responsável: André Lahoz, bons modos e bom humor. Bom humor: “Virtude prezadíssima na Exame”	Paulo Nogueira
16 Dez 1998	O que as cartas nos ensinam	Recebem 800 cartas de leitores/mês, contribuição milionária p/entender melhor a alma da razão de ser da Exame, você. Lucy Santos é quem cuida dessa seção, tolerante c/tudo menos c/erros de português.	Paulo Nogueira

## APÊNDICE G

**Exemplos de trechos desprezados da categoria *Referências ao sucesso* por mencionarem o sucesso organizacional, não o pessoal**

<b>Edição</b>	<b>Título editorial</b>	<b>Trecho</b>	<b>Observações</b>
Edição 80 25 Mai 1977	Uma história de sucesso, em meio a quebras e intervenções	“O <b>sucesso</b> da EMBRAER não deixa de ser uma exceção num noticiário que, nos últimos tempos, tem sido alimentado muito mais por histórias de falências e intervenções nem sempre bem-sucedidas do governo.”	Sucesso empresarial.
Edição 170 28 Fev 1979	O estilo de Bogoricin e as intenções de Figueiredo	“Regina montou a reportagem da página 47, um cuidadoso roteiro do que pode ser feito para aprimorar os esquemas de distribuição – muitas vezes vitais para o <b>sucesso</b> de uma empresa”.	Sucesso empresarial.
Volume 17 número 308 22 Ago 1984	Temas variados	“Outro tema pouco estudado no Brasil, a importância da cultura para o <b>sucesso</b> da empresa mereceu amplo levantamento pelo editor Floreal Rodriguez.”	Sucesso empresarial.
Volume 18 número 337 16 Out 1985	<b>Sucesso</b> merecido	O termo sucesso aparece só no título. O editorial fala da Sid Informática, escolhida a empresa do ano.	Sucesso empresarial.
Volume 19 número 366 10 Dez 1986	Os investimentos no ritmo dos pacotes	“O ano fecha também com “Lucros & Perdas”, uma bem-humorada retrospectiva de autoria do editor Octávio Costa, e com a história de <b>sucesso</b> da Stella Barros, contada pelo redator-chefe Mário Blander.”	Sucesso empresarial.
Volume 20 número 20 5 Out 1988	O <b>sucesso</b> de uma receita simples	O termo sucesso aparece só no título. O editorial fala da Moinhos Santista, eleita a empresa do ano.	Sucesso empresarial.

**APÊNDICE H – Trechos selecionados dos editoriais para a categoria *Referências ao Sucesso***

<b>Edição</b>	<b>Título do editorial</b>	<b>Trecho</b>	<b>Observações</b>
Edição 207 13 Agosto 1980	Um empresário bem sucedido no esporte e nos negócios	“Mas, se em corridas de cavalos o fator sorte muitas vezes é decisivo – sem ele, inclusive, o esporte perderia muito do seu encanto - , no mundo dos negócios não basta ter sorte para ter <b>sucesso</b> ”. (Mathias Machline é um homem de sorte porque seu cavalo ganhou o GP Brasil, mas é bem sucedido nos negócios porque reuniu ambição e bons resultados.)	Sucesso ligado ao mérito, não à sorte.
Edição 215 3 Dezembro 1980	Administração e publicidade na trilha de “Kramer x Kramer”	“Por isso mesmo, achamos que seria oportuno reproduzir em Exame um artigo escrito para a Harvard Business Review por dois professores de comportamento organizacional do reputado Insead (a mais conhecida versão européia das escolas norte-americanas de administração de empresas), com o sugestivo título de “O <b>sucesso</b> precisa ter um preço tão alto?” (O conflito entre carreira e vida privada é um daqueles com os quais os executivos se confrontam.)	O lado ruim do sucesso.
Edição 229 1 Julho 1981	Um mergulho no universo dos VIPs	“Como seu próprio nome sugere, VIP é uma revista feita para pessoas de <b>sucesso</b> ou que estão em busca dele(“entre elas, é claro, os executivos das empresas brasileiras, leitores habituais de Exame). Partindo dessa premissa básica, VIP mergulha no universo que cerca essas pessoas – na carreira, no investimento pessoal e no lazer.” (Assinantes recebem exemplar da nova publicação especial da revista.)	Sucesso associado à carreira, investimento pessoal e lazer.
Volume 17 número 316 12 Dezembro 1984	Dicas para o sucesso	“Antes, porém, os assinantes da revista serão brindados com uma edição especial de fim de ano, que trará o texto integral do livro “Gerência descomplicada” (“No-nonsense management”), de Richard Sloma. O subtítulo “Dicas para o <b>sucesso</b> ” resume bem o espírito do livro: curto e objetivo, fácil de ler e cheio de dicas realmente úteis para quem deseja subir na hierarquia das empresas, ou já chegou ao topo.” (Antes da próxima edição regular de janeiro os assinantes receberão essa edição especial).	Sucesso associado à ascensão na hierarquia organizacional.
Edição 342 8 Janeiro 1986	Em sintonia com o Ano Novo	“O <b>sucesso</b> ou o fracasso, nunca é demais lembrar, dependerá, sobretudo, da capacidade de se manter sintonizado com as variáveis que possam afetar o dia-a-dia dos negócios. Contribuir, a cada quinze dias, para facilitar esse trabalho continua sendo a prioridade de Exame.” (A revista traça o cenário que aguarda os homens de negócios em 86.)	Sucesso mostrado como opção ao fracasso (não há meio termo).
Edição 384 2 Setembro 1987	Um sucesso que se renova	“Depois de tantos anos fazendo a apologia da livre iniciativa em Exame, achei que já estava na hora de testar, na prática, como empresário, as virtudes que sempre apregoamos. Depois de conviver de perto, e por tanto tempo, com o talento de Ricardo Fisher, temos certeza de que ele voltará em breve às páginas da revista. Só que, agora, como personagem de mais uma história de <b>sucesso</b> empresarial.” (Vice presidente e diretor gerente Ricardo Fisher deixa a revista para se tornar empresário.)	Sucesso ligado ao ato de empreender.
Volume 20 número 26 21 Dezembro 1988	Uma seleção de vencedores	“Periscinoto reflete, em seu artigo, sobre a tendência “arraigada” na alma do brasileiro de sofrer complexo de culpa pelo <b>sucesso</b> . “Fiz <b>sucesso</b> ? Desculpe, foi sem querer”, brinca Periscinoto. Eis algo que, decididamente, não é saudável. Exame se identifica não com aqueles que se alimentam do pessimismo e da inércia, mas com os que gostam de empreender e perseguir o <b>sucesso</b> .” (Lista de personalidades que mostraram “brilho singular” no ano.)	Valorização do sucesso. Sucesso ligado ao ato de empreender. Fracassomania?
Volume 21 número 23 15 Novembro 1989	Time motivado ganha jogo	“Completa a reportagem uma entrevista exclusiva com o consultor americano Gifford Pinchot III, pioneiro nos estudos do movimento intrapreneur, que a editora Celia Chaim alcançou em seu escritório em New Haven, Connecticut. “Os intrapreneurs farão toda a diferença entre o <b>sucesso</b> e o fracasso das empresas nos próximos anos”, afirma Pinchot”. (Empresas se preparam para enfrentar a competição dos anos 90 valorizando seus quadros.)	Empreendedorismo essencial para o sucesso. Sucesso mostrado como opção ao fracasso (não há meio termo).
Volume 22 número 26 26 Dezembro 1990	Os trens demoram a passar	“Acontece que Exame prefere o <b>sucesso</b> ao fracasso, embora saiba que o segundo é frequentemente a ante-sala do primeiro.” (Mesmo 1990 não tendo sido o melhor dos anos para o Brasil, a revista insiste em ver o lado bom da realidade e mostra a lista de vencedores do ano.)	Sucesso mostrado como opção ao fracasso (não há meio termo).

Edição	Título do editorial	Trecho	Observações
Volume 25 número 11 26 Maio 1993	O presente e o futuro	“Nada, de fato, corroborando a receita de Tom Peters, é tão perigoso quanto o <b>sucesso</b> , quando ele induz à acomodação e à arrogância. Ou quando leva a desprezar a opinião do ativo maior de qualquer negócio: o consumidor.” (Em 25 anos de Exame, o sucesso não a deixou se acomodar. A revista continua antenada com o presente, o futuro e o leitor.)	Sucesso ligado à noção de perigo, porque induz à acomodação.
Volume 25 número 23 10 Novembro 1993	O fenômeno Lair Ribeiro	“Ao ponto: Lair Ribeiro é, hoje, reverenciado por muitos homens de negócios, indiferentes ao escárnio que a mera pronúncia de seu nome desperta em eruditos formados com magna cum laude, em intelectuais de mesa de bar ou, simplesmente, naquele estridente e enorme turma que abomina tudo que faça <b>sucesso</b> .” (A revista investiga o que tem a dizer o homem controverso que tem enorme êxito com os homens de negócios.)	Crítica ao grande grupo de pessoas que abomina qualquer coisa que faça sucesso. Fracassomania?
Volume 26 número 25 7 Dezembro 1994	Pais e filhos, mães e filhas	“O tema é o paradoxo que marca a vida de muitos executivos: <b>sucesso</b> na carreira, fracasso na paternidade. (...). A principal conclusão do texto de Maia é que é possível, sim, ter sucesso na carreira e no lar.” (Matéria de capa mostra essa tarefa como árdua, mas possível.)	Sucesso profissional passível de conciliação com a vida privada.
Volume 27 número 10 10 Maio 1995	A lição que o XV oferece	“Rolim queria a competência grisalha de Cerezzo para o XV de Piracicaba, time do qual é presidente. (...). Nada parece dar certo para o XV, que começou bem e depois caiu como (mil perdões, comandante) um Fokker desgovernado. Na glória fugaz do XV Rolim enxerga uma lição que vale para os negócios. “O XV caiu porque começou bem demais. O <b>sucesso</b> só se mantém quando vem aos poucos. Como na TAM.” (Entrevista com Rolim Amaro sobre a TAM como a empresa do ano.)	Sucesso como algo que se constrói aos poucos (o sucesso repentino não se sustenta).
Volume 28 número 18 30 Agosto 1995	De: Jorge Caldeira Para: Fracassomaníacos	“Cafu investigou as raízes históricas da chamada fracassomania entre os brasileiros – aquela obsessão em ver, anunciar e sofrer por antecipação uma catástrofe depois da outra. (...). Cafu, hoje entregue a uma carreira de free lance, não tem problemas de incompatibilidade com o <b>sucesso</b> .” (O jornalista que escreveu Mauá – o empresário do império, volta às páginas de Exame. Ele se dá bem com o êxito do seu livro e contraria a fracassomania brasileira.)	Sucesso como problema para o brasileiro, obcecado pelo fracasso.
Volume 30 número 14 3 Julho 1996	Bem vindo, Dilbert	“Dilbert é um fracasso, emparedado entre os cubículos do escritório e comandado por chefes idiotas, mas paradoxalmente tem feito um <b>sucesso</b> extraordinário.” (Os quadrinhos de Scott Adams passam a fazer parte de Exame.)	Personagem em quadrinhos que é o perdedor faz sucesso no mundo dos negócios.
Volume 30 número 1 1 Janeiro 1997	Ela faz o dever de casa	“Poucas coisas podem ser tão nocivas a um negócio quanto o <b>sucesso</b> . O sucesso muitas vezes gera indolência, doerba, um sentimento de sonolenta satisfação do qual o maior beneficiário costuma ser o seu concorrente. (...). Retomando a conversa inicial: o que há de mais fascinante em relação ao sucesso é que ele não tem o menor respeito pelo passado. Troféus pretéritos você pendura na parede e ponto. Ou você busca novos troféus ou você está frito.” (Realizações da revista em 1996 são descritas como impulso para fazer uma Exame ainda melhor em 1997.)	Sucesso ligado à noção de perigo, porque induz à acomodação.
Volume 31 número 26 17 Dezembro 1997	Os frutos da paranóia	“Não queremos nada menos que ser a melhor revista da praça (e não apenas entre as de negócios). Uma revista que faça refletir. Uma revista que instigue. Uma revista que ajude você a tomar decisões. Uma revista que não se acomode com bons resultados. Uma revista para a qual o <b>sucesso</b> , como é tão comum entre as empresas, não redunde em estagnação.” (Aumento de vendas em bancas e de assinaturas comprova que a paranóia tem funcionado.)	Sucesso ligado à noção de perigo, porque induz à acomodação.

## APÊNDICE I – Lista das matérias da revista que foram analisadas

Título	Localização, autoria, páginas	Resumo
<i>1. Trabalhar para quê?</i>	N 48, Jun 71 3 pgs, s/autor, pg 12-16	A história cd vez + freqüente de executivos de S q largam tudo p/uma vida de + satisfação pessoal q \$.
<i>2. Como vive o executivo brasileiro</i>	N 52, Out 71 7 pgs, s/autor, pg 40-47	Pesq. feita c/ 200 executivos mostra q poucos recomçariam #. A maioria está satisfeita.
<i>3. No que deu a 1ª turma de administradores</i>	N 91, Mai 75 8 pgs, s/autor, pg 30-38	A revista mostra como estão hoje (1975) os 17 primeiros profissionais de adm do Brasil, formados na FGV em 1958. A conclusão é q se deram bem.
<i>4. Por que os insatisfeitos se apegam ao emprego</i>	N 198 Abr 80 2 pgs, s/autor, pg 36-37	Mts execs. agora estão em crise: desinteressam-se pelas carreiras, mas mesmo assim continuam no emprego (medo de arriscar, perder status, baixar padrão e compromissos familiares). Solução estaria em mudar ambiente das cias (democratizar e descentralizar)
<i>5. O sucesso precisa ter um preço tão alto?</i>	N 215, 3 dez 80, 10 pgs, Fernando Bartolomé e Paul A. Lee Evans, pg 59-72	A idéia de q o S sempre exige alto preço pessoal é só 1 clichê. Há exec. Mt bem sucedidos q minimizam o extravasamento negativo do trab p/a vida privada e alcançam o equilíbrio entre eles.
<i>6. Workaholics, os fanáticos pelo trabalho</i>	N 229, 1 Jul 81 p. 38-39	Empresas brasileiras começam a por em xeque o workaholic, mas eles ainda têm bom espaço p/atuar
<i>7. Os caminhos p/o sucesso</i>	N 259, 8 Set 82 1 pg, s/autor, pg 62	Pesq. desenvolvida por consultor mostra como fatores + importantes p/o sucesso na carreira os conhecimentos específicos.
<i>8. Boa forma: Dieta e teoria Z</i>	N 345, 19 Fev 86 2 pgs, Ala Szerman, pg 55-56	Homens ocupam academia e spas n só por vaidade, mas por exigências profissionais de exec. e empresários.
<i>9. O q há c/ as esposas?</i> <i>Pesquisa constata alta tensão nos lares</i>	N 357, 6 Ago 86 2 pgs, pg 79-80	Pesq. mostra queixas generalizadas entre esposas de execs. Q ficam em 2º plano diante de suas carreiras e se decepcionam c/o S dos maridos.
<i>10. Uma nova estirpe de vencedores. Contra as adms em crise e a estagnação nos negócios, surge agora o conceito de agente de mudanças p/reformar as empresas</i>	V. 20, N. 16, 10 Ago 88 4 pgs, pg-70-73	Executivos que são agentes de mudanças são disputados a tapas pelas empresas.
<i>11. Eu quero 1 Mikhail Kubitschek</i> <i>O Brasil precisa de 1 estadista q desperte nas pessoas admiração pelo S p/q o êxito n provoque complexo de culpa</i>	V 20 N 26, 21 Dez 88 pg 87-88 2 pgs, Alex Periscinoto	O fantástico poder do brasileiro de progredir no meio do caos e da desesperan-ça. A vitalidade de seu talento e a necessidade de um estadista q desperte no povo a vontade de S, s/culpas. (o líder é a espinha dorsal do S empresarial bras).
<i>12. Começar não é só p/ jovens</i> <i>Depois q 1 bem sucedida carreira prof., a aposentadoria pode ser o 1º passo p/ o início de + 1 rodada</i>	V, 21, N. 9, 3 Mai 89 2 pgs, pg 92-93	Nova geração de execs. + velhos q se tornaram empreendedores consultores após a aposentadoria, c/bons resultados
<i>13. Responda: você é 1 homem poderoso?</i> <i>15 perguntas revelam o perfil dos execs q detêm o poder – e mostram quem n foi talhado p/tê-lo nas mãos</i>	V 21 N 12, 14 Jun 89, 3 pgs, pg 102-104	Estudo sobre os objetivos q pessoas de S perseguem mostra a sede de poder. A revista traz um teste p/o leitor avaliar o seu.
<i>14. A ética põe fim ao vale tudo</i> <i>As empresas devem levar em conta critérios morais p/serem bem sucedidas</i>	V 21, N 18, 6 Set 89 1 pg, p 126, Ricardo Guimarães	A soc. está mudando e o mundo dos negócios acompanha; a ética ganha espaço em ambos.
<i>15. 1 mapa p/quem quer os céus</i> <i>C/1 bom planejamento da vida prof., os execs. podem evitar a estagnação e chegar + cedo ao 1º time</i>	V 21 N 24, 29 Nov 89 4 pgs, pg 96-99	O planejamento individual de carreira como valioso instrumento para a ascensão profissional do executivo.

16. <b>É de pequeno q se torce o pepino</b> <i>Ingressos p/1 carreira vitoriosa, os programas de trainees permitem às empresas a formação de execs de acordo c/suas necessidades</i>	V. 22, n. 6, 21 Mar 90, 3 pgs, pg 100-102	Elogios aos programas de trainees, gdes portas de entrada para as empresas e bom início p/1 carreira vitoriosa
17. <b>O executivo c/o qual se sonha</b> <i>1 dos maiores especialistas na caça de superprofs., Dayton Ogden descreve o homem q as empresas cortejarão</i>	V 22 N 16 8 Ago 90 3 pgs pg 54-56, Ent. c/Dayton Ogden	Sócio de uma grande firma de headhunting descreve o executivo q as empresas vão buscar p/atender demandas vindas de mudanças econ.
18. <b>Seu nome era sucesso</b> <i>Do Pato Donald à maior editora bras., a saga do homem q modernizou a imprensa do país</i>	Ed 461 V 22 N 18, 5 Set 90 4 pgs, pg 98-103	O perfil de Victor Civita, fundador da Ed. Abril, morto na quinzena
19. <b>É preciso estudar a vida inteira</b> <i>O aprendizado cte é a chave do S p/os execs, diz Dominique Héau, diretor do Insead, a Harvard francesa</i>	Ed 465 V 22 N 22, 31 Out 90 3 pgs, pg 88-90 Ent c/Dominique Héau	Diretor do INSEAD diz q aprendizado cte é a chave do S p/os executivos
20. <b>Quem está no alto da pirâmide</b> <i>Pesq. mostra q os presidentes têm espírito empreendedor e são a chave do S das empresas – mas pagam preço alto por isso</i>	Ed 472 V 23 N 3, 6 Fev 91 6 pgs, pg 46-51	Perfil de quem chegou ao topo das empresas
21. <b>A teoria, ora, a teoria</b> <i>Como o empresário José Régis construiu, s/nada além da intuição, 1 dos maiores frigoríficos do Nordeste</i>	V 24 N 6, 18 Mar 92, 2 pgs Pg 42-43	Exemplo de um caso em q o empresário faz pouco das modernas teorias de adm e tem S c/a intuição e o conhecimento do mercado
22. <b>A turma q está c/a bola toda</b> <i>O desemprego n poupa paletós e gravatas, mas p/execs. c/ atributos especiais n faltam empregos e salários atraentes</i>	Ed 509 N 14 V 24, 8 Jul 92 4 pgs, pg 58-61	As características dos execs. q fogem aos perigos do desemprego e são cobiçados pelas empresas
23. <b>Há 1 abismo entre intenção e gesto</b> <i>1 pesq. mostra q o exec. quer ter iniciativa, visão de conj. e criatividade, mas ainda n sabe como chegar lá</i>	V 25 N 11, 26 Mai 93 4 pgs, pg 58-61	Pesq. sobre características q os execs. devem ter aponta como eles estão longe do q devem ser
24. <b>Qdo o acaso cria 1 negócio</b> <i>Como algumas empresas formaram-se s/q seus donos sequer tivessem sonhado em ser, 1 dia, empresários de S</i>	Ed 551 V 26 N 4, 16 Fev 94 3 pgs Pg 94-96	Exemplos de empresas q obtiveram bons resultados vindas do acaso e fermentadas pela vontade de trabalhar, garra e percepção de q era preciso aproveitar uma oportunidade q batia à porta.
25. <b>Antiguidade n é + posto</b> <i>Ser prata da casa já n garante S na carreira. O q importa é o talento, jovem ou velho, veterano ou novato</i>	V 26 N 20, 28 Set 94 2 pgs pg 90-91, Andréa Assef	Comunica q 1 dos + arraigados conceitos da gestão de pessoal morreu: antiguidade não é + posto e agora o talento é a moeda vigente.
26. <b>Escola precisa ser cara</b> <i>A classe média tem de investir em educação. Esse é o principal fator de S</i>	Ed 582 V 27 N 9, 26 Abr 95 1 pg, pg 146 Mauro de Salles Aguiar	Justifica o custo da educação privada e defende q n há outra opção p/a CM a n ser investir pesadamente em educação.
27. <b>Carreira, casamento e... uma agência?</b> <i>Talvez. Cresce o n° de execs q buscam agências de casamento qdo a carreira requer o anel na mão esquerda</i>	Ed 585 V 27 N 12, 7 Jun 95 2 pgs, Pg 122-123 Maria Amália Bernardi	Aumenta a procura de execs. por agências de casamento pq, p/as empresas, casamento e estabilidade familiar são essenciais à ascensão prof.
28. <b>Por que somos um Narciso às avessas</b> <i>O q está por trás do culto ao F q desde sempre tem feito 1 extra-ordinário S entre os brasileiros</i>	Ed 591 V 28 N 18, 30 Ago 95 4 pgs, pg 78-81 Jorge Caldeira	Crítica à indústria do fracasso, ao culto do F, à idéia de q o futuro é sempre negro e a aqueles q tiram vantagens do q dá errado, em vez de trilhar o caminho do trab. duro e da competência q levam ao S
29. <b>Os mercadores da felicidade</b> <i>Os gurus do S nunca estiveram tão em alta. C/as novas tecnologias eles viraram empreendedores em gde escala</i>	Ed 594 V 28 N 21, 11 Out 95 2 pgs, pg 115-116	O impulso q a tecnologia tem dado aos gurus e o êxito do mercado de auto ajuda

30. <b>Como vencer o preconceito</b> <i>O gordo deve cuidar de n dar a impressão de lentidão ou desleixo</i>	Ed 595 V 28 N 22, 25 Out 95 1pg, pg 158 Marcelo C. Mariaca	A discriminação contra os gordos no mercado de trabalho e como superá-la
31. <b>A felicidade bate à sua porta</b> <i>Mulheres? \$? Fama? Esqueça. Como obter s seguindo 7 princípios individuais</i>	Ed 596 V 28 N 23, 8 Nov 95 1 pg, pg 102 Maria Luisa Mendes	O livro “As 7 leis espirituais do sucesso”
32. <b>Baixinho e mal pago</b> <i>O mundo dos negócios é cruel c/os tampinhas</i>	Ed 602 V 29 N 3, 31 Jan 96 4 pgs, pg 80-83 Roberta Rossetto	O preconceito contra os baixinhos no mundo dos negócios, onde tamanho não é documento, mas ajuda
33. <b>Raça e carreira</b> <i>A trajetória de execs negros no Brasil</i>	V 29 N 10, 8 Mai 96 4 pgs, Pg 92-95 Valquíria Sganzerla	A ausência de negros nos quadros executivos das empresas brasileiras
34. <b>A vida dos downsizados</b> <i>Nos anos 80, os demitidos corriam atrás de emprego. Agora, viram empresários. Eis alguns casos</i>	V 29 N 10, 8 Mai 96 7 pgs, Pg 70-76 Marília Fontoura a	Grande parte dos executivos q saíram das empresas demitidos ou desligados por PDVs aproveitou experiência e abriu negócio próprio (comprou franquia, assumiu negócio da esposa, criou um do nada etc). A maioria se deu bem.
35. <b>A era da empregabilidade</b> <i>Nela, o emprego é artigo escasso. Veja o q fazer p/se adaptar aos novos tempos</i>	V 29 N 11, 22 Mai 96 6 pgs Joaquim Castanheira	Entramos numa era em q vc é o dono da sua carreira, responsável pela sua empregabilidade (capacidade de gerar trab. e remuneração, n + emprego e salário)
36. <b>Você tem carisma?</b> <i>O talento de seduzir pessoas pode esquentar sua carreira</i>	V 29 N 11, 22 Mai 96 3 pgs, pg 46-48, Maria Luisa Mendes	O talento de seduzir pessoas pode esquentar sua carreira
37. <b>O poder do fracasso</b> <i>Bud Hadfield só venceu nos negócios depois dos 40 e de mais de 10 tentativas frustradas</i>	V 30 N 16, 31 Jul 96 2 pgs, pg 56-57 Marília Fontoura b	A história do dono da maior cadeia de gráficas rápidas do mundo, q só chegou ao S depois de mais de 10 tentativas frustradas
38. <b>Chega de marketing</b> <i>O marketing encampou completamente todas as áreas do comportamento</i>	V 30 N 16, 31 Jul 96 1 pg, pg 106 Stalimir Vieira	Crítica à invasão do mkt nas nossas vidas; antes de civilidade, ética e cidadania, aprendemos a fazer mkt em tudo
39. <b>Medo do sucesso</b> <i>Você se esforça muito e, quando chega lá, põe tudo a perder. O pior: você nem percebe</i>	V 30 N 18, 28 Ago 96 4 pgs, Pg 106-110 Maria Amália Bernardi	O medo do S (qdo alguém tá “chegando lá” e se boicota, n atingindo ou perdendo tudo pelo q lutou), causado por falta de apoio na infância, tipo de personalidade ou expectativas da mãe. A solução apresentada é o auto-conhecimento
40. <b>Espelho meu</b> <i>A vaidade é tão velha quanto o homem. Mas há muita coisa nova acontecendo</i>	V 30 N 21, 9 Out 96 6 pgs, Pg 146-151 Roberta Rosetto	O aumento da procura de tratamentos estéticos pelos homens, impulsionada pela competitividade no mercado de trabalho. A matéria esclarece sobre vários procedimentos distintos
41. <b>Reduza o preço do sucesso</b> <i>O episódio Cláudia Liz deve servir de lição a todos nós</i>	V 30 N 22, 23 Out 96 1 pg, pg 134, Guilherme Velloso	Headhunter questiona até q pto se deve sacrificar ou por em risco a vida pessoal em favor da carreira
42. <b>A santíssima trindade que leva ao sucesso</b> <i>Responsabilidade, lealdade e iniciativa. Eis os elementos fundamentais q formam o conceito de empregabilidade. Sua carreira depende disso</i>	V 30 N 23, 6 Nov 96 3 pgs, pg 102-104 Claus Moller	Dono de 1 das maiores empresas de consultoria em treinamento de pessoal defende a criação de uma cultura de empregabilidade, em q as equipes de funcionários são auto-dirigidas e têm poder próprio
43. <b>Seja o seu próprio headhunter</b> <i>Mudar de emprego n é fácil. Mas vc pode se dar bem se agora como os caça-dores de cabeças</i>	Ed 629 V 30 N 4, 12 Fev 97 2 pgs, pg 86-87 Maria Tereza Gomes	A falta de costume dos execs. de planejar mudanças de emprego e modo correto de fazê-lo
44. <b>Não pendure uma melancia no pescoço</b> <i>Quer destacar-se da multidão? Eis a receita de mkt pessoal de Tom Peters, escrita por quem entende do assunto</i>	Ed 630 V 30 N 5, 26 Fev 97 3 pgs, Pg 56-58 Tom Peters	Guru Tom Peters dá conselhos de marketing pessoal p/quem quer se destacar na multidão

45. <b>Competir n é pecado. Não?</b> <i>É bom q o exec. seja competitivo e ambicioso. Desde q respeite limites</i>	Ed 629 V 30 N 4, 12 Fev 97 4 pgs, Pg 82-85 Maria Amália Bernardi c	Crítica à mentalidade bras. q condena lucro, S e competição e espera um exec. competitivo. Valorização da ambição e da competitividade, desde q c/ limites
46. <b>Uma pressão mortal</b> <i>1 morte nos EUA levanta a questão: estariam os execs. + suscetíveis ao suicídio?</i>	V 30 N 11, 21 Mai 97 2 pgs, Pg 96-97 Maria Amália Bernardi a	Suicídios de execs. estão se tornando + comuns. Aconselham-se válvulas de escape x a pressão diária e atenção p/pedir ajuda qdo preciso
47. <b>O caminho do sucesso</b> <i>(charge)</i>	Ed 639 V 30 N 14, 2 Jul 97 1 pg, pg 105, Pendergast	Charge assinada por “Pendergrast” em q um carro numa estrada rumo ao S despenca num desfiladeiro. Do outro lado da pista, uma placa diz “é só brincadeira”
48. <b>Vc sabe se vender bem?</b> <i>Bom desempenho é pouco. É preciso ser fera no mkt pessoal. Mas cuidado c/os limites</i>	Ed 639 V 30 N 14, 2 Jul 97 3 pgs, Pg 92-94 Maria Amália Bernardi b	Bom desempenho já n é + suficiente p/se alcançar o S. É preciso centrar parte dos esforços na venda da própria imagem. A matéria traz dicas
49. <b>É melhor ser a cabeça do rato ou o rabo do leão?</b> <i>João Paulo quer continuar a carreira em SP. A fam. prefere ir em busca de QV no interior. Ele vai estagnar na profissão de for embora?</i>	Ed 653 V 31 N 2, 14 Jan 98 2 pgs, P 76-77 Maria Amália Bernardi	Seção “A vida como ela é” traz dilema: Fulano quer continuar carreira em SP e família quer QV no interior. Ele estaciona na profissão se for embora? Especialistas respondem.
50. <b>Diário de 1 vencedor</b> <i>Ter 1 isqueiro à mão p/acender o cigarro dos chefes pode ser + útil do q vc pensa</i>	Ed 655 V 31 N 4, 1 Fev 98 2 pgs, Pg 52-53 Fábio Steinberg	Diário de um profissional admitido na cia dos seus sonhos mostra decepção inicial c/o fato de o marketing pessoal valer + q o mérito p/a ascensão nas empresas, mas depois ele se adapta às novas regras e chega lá
51. <b>Beleza é fundamental?</b> <i>Fórum (vários depoimentos diferentes)</i>	Ed 661 V 31 N 10, 6 Mai 98 2 pgs, Pg 126-127	Exame ouviu 6 execs. p/saber se a pessoa bonita tem preferência dos empregadores. A conclusão é q abre portas sim, ainda q qdo vista apenas como apresentação (como se vestir, higiene, postura)
52. <b>(P+A+T)xV</b> <i>Esta é a formula mágica do consultor americano Richard Leider p/vc ter 1 carreira de S. N entendeu? Leia a matéria</i>	V 31 N 13, 17 Jun 98 3 pgs, Pg 134-136 David Coehn a	Consultor e autor de best Sellers explica a fórmula do S: P= seu propósito, A=seu ambiente, T=seus talentos e V=sua vi-são. Descobrir como usar seus talentos em algo q tenha propósito p/vc num ambiente ao q está integrado te faz + produtivo.
53. <b>A cultura do fracasso</b> <i>Vamos parar c/essa história de eleger 1 culpado a cd erro</i>	V 32 N 16, 29 Jul 98 1 pg, pg 106, Márcio Fortes	O autor usa a derrota do Brasil na copa da França p/criticar a mania nacional de eleger culpados por F em vez de procurar onde está o erro mesmo e melhorar
54. <b>Diga não</b> <i>Este é o 1º passo p/simplificar a vida. Leia a receita de 1 especialista no assunto</i>	V 32 N 19, 9 Set 98 3 pgs, pg 78-80 Adriana Garcia a	Ex-executiva autora de “Simplifique sua vida: 100 maneiras de eliminar o stress” dá dicas em livro sobre como domar o caos do dia a dia e ter uma vida + simples e serena
55. <b>Deu p/ti, baixo astral?</b> <i>Fórum (vários depoimentos diferentes)</i>	V 32 N 19, 9 Set 98 2 pgs, p 140-141	Para saber se o bom humor é importante p/o S prof e se as empresas preferem contratar os sorridentes Exame ouviu 6 especialistas. A conclusão é q ele aumenta as chances de S
56. <b>Cale a boca! E ouça...</b> <i>Se vc acha q precisa falar bem p/ter S, está certo. Mas ouvir é ainda + importante, Aprenda como</i>	Ed 676 V 32 N 25, 2 Dez 98 4 pgs, p 84-88 Adriana Garcia	A importância de saber ouvir para a ascensão profissional e o êxito das empresas. Principais problemas p/ouvir bem e suas soluções
57. <b>Vc quer virar CEO?</b> <i>P/ajudá-lo, 1 consultor americano escreveu 75 regrinhas simples, q n são ensinadas em nenhum curso de adm – mas funcionam na vida real</i>	Ed 676 V 32 N 25, 2 Dez 98 3 pgs, pg 93-96 David Coehn b	Escritor de livro sobre regras p/os filhos fazerem sucesso na carreira dá dicas de como virar CEO
58. <b>A importância do fracasso</b> <i>Havia no ar um sentimento de Poliana</i>	Ed 677 V 32 N 26, 16 Dez 98 2 pgs, pg 129-130 Renato Bernhoeft	É cada dia + importante saber lidar c/ desemprego, obsolescência veloz, queda de paradigmas etc. Mas o sucesso é colocado como estado a ser mantido permanentemente.



**APÊNDICE J – Exemplo da análise das matérias da revista (recorte)**

Nome/ Onde/ nº pgs	C A T E G O R I A S						
	Caract. Psicológicas	Caract. Físicas	Posição	Vida pessoal	Resultados do Sucesso	Meios, rotas, prescrições p/o S	Contexto
1. <i>Trabalhar para quê?</i> N 48, Jun 71 3 pgs, s/autor, pg 12-16	O bem-sucedido é colocado como alguém frustrado.		Os citados pela reportagem eram 2 vice-presidentes, 1 presidente, 1 homem-chave da CIA, 1 vendedor de ações da bolsa, 1 vendedor de seguros e computadores	A vida pessoal dos bem sucedidos é colocada como frustrante, tanto q mudaram de vida radicalmente (Antes: não criar nada, monotonia, querer impressionar, preocupar em ganhar cd x + \$, fazer negócios Mecanicamente, s/ paz. Depois: contato c/a natureza, trabalho q dá + satisfação q \$, criar coisas p/ ver, sentir, se orgulhar)	“Aos 30 a, Marshall Whitfield conseguiu o q todo americano sonha: prestígio, salário alto, 1 esposa linda – e juventude p/gozar as coisas boas da vida q o \$ pode comprar”.  Outros resultados: apto caro, casa grande no campo; salário + 40 mil U\$/ano		A tensão do mundo dos negócios, a agitação da cidade grande.
2. <i>Como vive o executivo brasileiro</i> N 52, Out 71 7 pgs, s/autor, pg 40-47	Prático, c/poucas extravagâncias, adaptado e sempre disposto a subir um pouco mais.	O da foto é branco e grisalho, magro e aparenta uns 50 anos.	Presidentes, proprietários da cia, superintendentes, vice-presidentes, diretores e gerentes	Queixam-se de ganhar \$ e ter pouco tempo p/aproveitar, tirar folga ou férias.	A empresa proporciona \$, posição social, segurança e progresso contínuo. “O S do executivo brasileiro vem acompanhado de mt tranquilidade na profissão e de todo conforto material”. Tem \$ p/ consumir em alto nível e in-vestir. Bom imóvel.		
3. <i>No q deu a 1ª turma de adms</i> N 91, Mai 75 8 pgs, s/autor, pg 30-38	Agressividade e confiança; autossuficiência.  Não são liberais incendiários nem conservadores empedernidos.	Todos são homens, brancos.	17 anos depois: 1 presidente, 1 superintendente, 6 diretores, 4 gerentes, 1 assistente da presidência, 1 prof. Adm, 1 coordenadoria seleção e desenvolv. (1 dono de cia, 5 fortes acionistas de onde trabalham, 4 diretores de cias da fam.). Vitorioso é quem chegou nisso		“Pode não ser uma turma vitoriosa. Mas é possível localizar entre eles algumas expressivas histórias de S” S como ascensão. “É 1 turma prós-pera”. Renda mensal 25 mil Cr\$, muito \$. Casa própria, carro, viagem.	O q + os ajudou a fazer carreira foram os estudos na GV e o apoio da mulher. Ajudaram mt tb: habilidade política, inteligência e apresentação pessoal.	Foram cobaias e pioneiros, numa época em q as empresas nem sabiam o q era um adm. Mas aproveitaram surto de industrialização da época JK e começaram a implantar no Brasil os princípios da moderna adm de empresas.

<p>4. <b>P q os insatisfeitos se apegam ao emprego</b> N 198 Abr 80 2 pgs, s/autor, pg 36-37</p>	<p>São invejados por seu dinamismo, personalidade forte e infatigável disposição p/o trabalho, mas têm apresentado problemas psicopatológicos (vindos de falta de autoridade e competição por poucos altos postos)</p>	<p>Profissionais da moda na época do milagre. Img típica do S (ternos bem talhados, gravatas largas e pastas 007), “expressão + elaborada da ascensão social de boa parcela da CM bras no período”Das 5 fotos, 4 são de homens e 1 de mulher. Todos brancos</p>	<p>Não se citam exs. de executivos (só 1 assessor comercial e 1 gerente comercial), apenas falas de psicólogos e consultores de RH.</p>		<p>O único citado são os altos salários.</p>		<p>Orgs. c/normas rígidas q privilegiam lucro em detrimento de individualidade, interesses e sentimentos dos q nelas trabalham. Problema crescente c/a tb crescente burocratização das orgs.</p>
<p>5. <b>O S precisa ter 1 preço tão alto?</b> N 215, 3 dez 80 10 pgs Fernando Bartolomé e Paul A. Lee Evans, pg 59-72</p>	<p>Exec. Mtas vezes é um desajustado.  Pessoas mt bem sucedidas avaliam realisticamente as conseqüências de suas decisões.</p>		<p>Gerente</p>	<p>É sacrificada qdo há desajuste.  Execs. Q n controlam o lado emocional do trab atingem o S prof às custas da vida privada.</p>	<p>S colocado em termos de promoções (de técnico p/Gerente, de gerente p/diretor). S em desajustados traz como resultado medo crescente. Promoção, aumento, boa avaliação. O S é equiparado c/a escala gerencial; n percebem q recompensa devem ser + amplas, contemplando Schein.</p>	<p>Poucos atingem o S a partir de atividades em q não têm interesse.</p>	<p>Frustrações, dúvidas, sobrecarga de trabalho. Dias de incerteza, recessão movendo-se furtivamente por trás de tudo, ninguém se sente completamente seguro. Reorganizações e reestruturações orgs. ctes.</p>
<p>6. <b>Workaholics, os fanáticos pelo trabalho</b> N 229, 1 Jul 81 p. 38-39</p>	<p>O workaholic avalia as pessoas apenas pelo êxito profissional</p>			<p>Trabalhar demais pode ser o preço do S, mas cria conflitos e afeta a família. Vida pessoal sacrificada. A família é quem sofre os prejuízos mais visíveis de ausência cte e distanciamento dos filhos</p>			<p>Se a racionalização q as cias buscam fecha espaço p/exec. heróis, a crise os favorece. Programas de contenção de despesas aumentam o trab, condições ideais p/o workaholic. Criticado, ainda tem acesso a bons empregos, às vezes até + fácil</p>
<p>7. <b>Os caminhos p/o sucesso</b> N 259, 8 Set 82, 1 pg, s/autor, pg 62</p>			<p>Chefes de divisão foram os entrevistados.</p>			<p>Ter conhecimento específico, capacidade de comunicação, liderança, senso de adm e Raciocínio estratégico.</p>	<p>A pesq. foi feita c/chefes de divisão, talvez por isso visão estratégica e habilidades humanas n foram tão valorizadas.</p>

<p>8. <b>Boa forma: Dieta e teoria Z</b> N 345, 19 Fev 86 2 pgs, Ala Szerman, pg 55-56</p>	<p>Exec.s e empresários descritos como os + empenhados das turmas.</p>	<p>Corpos harmonizados, alongados, elásticos, ágeis, s/excesso de peso.</p>	<p>Executivos e empresários.</p>			<p>Cuidados c/o corpo são importantes p/o bom desempenho profissional.</p>	<p>Novo conceito de adm (gerenciar de forma + aberta, c/+ participação). “Nesse cenário, n há + espaço p/chefes carrancudos, rígidos e inflexíveis em ordens ou relações.</p>
<p>9. <b>O q há c/ as esposas?</b> Pesquisa constata alta tensão nos lares N 357, 6 Ago 86 2 pgs, pg 79-80</p>		<p>Esposas ideais são passivas, compreensivas e n incomodam, mas atuam em contatos sociais c/aparência esmeradamente cuidada, passando img de pessoa interessante – papel q está mudando</p>	<p>Menciona-se a esposa de um presidente como exemplo. “Perdi meu marido no dia em q ele foi nomeado presidente da empresa”.</p>	<p>Negligenciada. “Se o exec. Prioriza a família, n terá S no contexto profissional”. “(...) ao dar + atenção à fam. O exec. É desprestigiado pelo chefe”.</p>	<p>Salários altos e facilidades q dão status: cartões de crédito, hotéis 5 estrelas, via-gens, carros c/ motoristas etc.</p>	<p>Meios: anos de estudo, especialização, reuniões profissionais desgastantes, perseverança e alta dedicação no trab.</p>	<p>“A médio prazo a vida dos exec. tende a ficar + difícil pq a mulher tende a ser menos objeto e mais sujeito”.</p>
<p>10. <b>Uma nova estirpe de vencedores</b> Contra as adms em crise e a estagnação nos negócios, surge agora o conceito de agente de mudanças p/reformar as empresas  V. 20, N. 16, 10 Ago 88 4 pgs, pg-70-73</p>	<p>Tem energia, habilidade política, capacidade de trabalho e retórica</p>	<p>1 foto, branco, 51 anos.</p>	<p>O presidente da Chrysler é citado como modelo de exec. bem sucedido, talvez o + famoso de todos. Outros: pres. da Kibon, pres. da Ideal (fábrica de máqs. Agrícolas)- sempre gdes empresas, multinacionais mtas vezes, c/mtos funcionários e alto faturamento</p>		<p>Esses superexecs. São disputados pelas empresas. Sucesso como empregabilidade? (essa palavra não aparece ainda)</p>	<p>Coragem x pressões do conformismo, assumir riscos calculados, delegar, usar + motivação e persuasão q controle, ter sistema de valores claro, ser polivalente, ter perspectiva global, ser flexível p/aplicar seu programa de trab., não se assustar c/complexidade e in-certeza e traduzir seus sonhos p/outros compartilhar</p>	<p>Administrações em crise e estagnação nos negócios. (empresas precisando de uma chacoalhada)</p>

## APÊNDICE K – Categoria *Características psicológicas do bem-sucedido*

N*	<i>Categoria Características psicológicas do bem-sucedido</i>	N**
1	Frustrado/ submetido a pressões e tensão (exemplos dos EUA)	1
2	Prático, adaptado e sempre disposto a subir mais	2
3	Agressivo, confiante, auto-suficiente	3
4	Dinâmico, personalidade forte, disposição p/o trabalho, mas com problemas psicológicos (vindos de falta de autoridade e competição por poucos altos postos)	4
5	Muitas vezes é um desajustado, outras avalia muito bem os impactos de suas decisões	5
8	São os mais empenhados nas academias de ginástica	6
10	Tem energia, capacidade de trabalho, habilidade política e retórica	7
11	Mal resolvido (sofre de complexo de culpa pelo sucesso) “(...) É aquele negócio: Fiz Sucesso? Desculpe, foi s/querer”.	8
12	Empreendedores 89	9
14	Os mais bem sucedidos são ligados a comportamentos éticos	10
15	Assume riscos e desafios, sabe onde quer chegar e tem um plano para isso	11
16	Intrapreneur, ambicioso	12
17	Empreendedor 90	13
18	Empreendedor, intuitivo, prático, otimista, corajoso p/ousar, não aceita não nem se acomoda 90	14
19	É líder, criativo, consegue motivar os outros	15
20	Self made man, realizador, empreendedor, centralizadores, tocadores de projetos mas tensões afetam seu equilíbrio psicológico (têm muito a perder, sobretudo o poder) Empreendedor, agilidade nas decisões, autoconfiança, senso de estratégia, capacidade de delegar, autonomia	16
21	Ambição infinita	17
22	Versátil (conhece muita sua especialidade, mas consegue jogar em várias posições)	18
23	Sabe que deve ter iniciativa, criatividade, capacidade de negociar, trab. em equipe, visão do todo e foco no cliente, que está no caminho mas ainda falta muito	19
24	Empreendedor, intuitivo 94	20
25	Agressivo, não teme arriscar, tem capacidade de adaptação e habilidade para implementar mudanças	21
27	Casado	22
28	Produtivo, ativo, arrisca e dá duro porque quer vencer, mas acaba sendo punido	23
29	Esforçado e busca ascensão social	24
34	Empreendedores 96	25
35	Sabe lidar com gente, tem QE, é móvel (c/ajuda da tecnologia), atualiza-se e faz marketing pessoal	26
36	Os carismáticos têm mais facilidade para ter sucesso	27
37	Empreendedor, persistente, visionário 96	28
39	Pode sofrer de medo do sucesso e por tudo a perder	29
45	O ambicioso e competitivo q respeita limites éticos e morais tem mais chances de ter sucesso. Mas paga preço alto (críticas, inveja gente torcendo contra)	30
49	Sabe gerenciar bem complexidades do dia a dia (família, trabalho, cultura etc). Equilibrado?	31
50	É reconhecido por saber se relacionar muito bem com as pessoas (no fundo, as manipula: descobre sua motivação e oferece o q esperam)	32
55	É bem humorado	33
56	Tem habilidades comunicacionais (sabe falar, mas também sabe ouvir bem)	34
58	Otimista. Deve saber lidar com o fracasso	35

N\*= número da matéria conforme consta na lista de todas as reportagens (Apêndice I)

N\*\*= número da matéria, dentro da categoria

## APÊNDICE L – Categoria *Características físicas do bem-sucedido*

N*	<i>Categoria Características físicas do bem-sucedido</i>	N**
2	O personagem da foto é branco e grisalho, magro e aparenta uns 50 anos	1
3	Todos os 17 são homens, brancos.	2
4	Imagem típica do sucesso (ternos bem talhados, gravatas largas e pastas 007). Das 5 fotos, 4 são de homens e 1 de mulher. Todos brancos. 37 anos	3
8	Corpos harmonizados, alongados, elásticos, ágeis, s/excesso de peso.	4
9	Nem as esposas escapam, e devem ter aparência esmeradamente cuidada, p/atuar em contatos sociais passando imagem de alguém interessante	5
10	1 foto, branco, 51 anos.	6
12	2 fotos, brancos, 66 e 63 anos 1989	7
15	As 4 fotos mostram homens brancos de meia idade, uns 45 anos.	8
16	3 fotos, 2 jovens (28 e 24 anos), todos 3 brancos 1990 – 1 meia idade	9
18	Branco, imigrante (nascido nos EUA, de origem italiana)	10
20	As 3 fotos mostram homens brancos de meia idade.	11
21	Branco, 58 anos. 1992	12
22	2 fotos, 2 homens. Ambos brancos, 1 jovem (30 a?) outro nem tanto (46 a)	13
23	2 fotos, em cd 1 há 1 homem branco, jovens (uns 35 a cd)	14
24	Homem branco, 33 anos, mulher branca, 37 (nas fotos)	15
25	1 foto, 1 homem branco, jovem, 29 anos.	16
29	Foto: o autor de As 7 leis espirituais do sucesso (branco, uns 40 anos), q está na lista dos best sellers.	17
30	O autor é latino, estatura baixa e gordo, mas fala q os bem sucedidos são, em geral, altos e magros	18
32	Altos	19
33	Branco	20
34	3 fotos: todos homens, brancos, de meia idade (40 a 60 anos)	21
35	2 fotos, 2 homens, brancos. Um com 37 anos, o outro uns 45.	22
37	1,90m “grandalhão”, branco, olhos azuis, 72 anos	23
38	Terno e gravata.	24
40	Elegante, bem vestido, rosto liso, corpo jovem	25
42	É cuidadoso com a aparência pessoal	26
43	Se expõe e está atento ao visual, mantendo-se alinhado	27
44	Veste-se bem, com um estilo próprio	28
48	É magro	29
51	Gente bonita tem mais chance de ter sucesso	30
57	A maioria dos executivos está fora de forma	31

N\*= número da matéria conforme consta na lista de todas as reportagens (Apêndice I)

N\*\*= número da matéria, dentro da categoria

**APÊNDICE M – Categoria A posição do bem-sucedido na organização**

N*	Categoria A posição do bem-sucedido na organização	N**
1	vice-presidente, vice-presidente, 1 presidente, 1 homem-chave da CIA, 1 vendedor de ações da bolsa, 1 vendedor de seguros e computadores	1
2	Presidentes, proprietários da cia, superintendentes, vice-presidentes, diretores e gerentes	2
3	17 anos depois: 1 presidente, 1 superintendente, 6 diretores, 4 gerentes, 1 assistente da presidência, 1 prof. Adm, 1 coordenação seleção e desenvolvimento	3
4	Não se citam exs. de executivos (só 1 assessor comercial e 1 gerente comercial), apenas falas de psicólogos e consultores de RH.	4
5	Gerente	5
7	Chefes de divisão foram os entrevistados.	6
8	Executivos e empresários.	7
9	Menciona-se a esposa de um presidente como exemplo. “Perdi meu marido no dia em q ele foi nomeado presidente da empresa”.	8
10	O presidente da Chrysler é citado como modelo de sucesso. Tb: presidente Kibon, presidente - sempre grandes cias ou multinacionais, c/mtos funcionários e alto faturamento	9
12	Membro do conselho da Lacta; ex-presidente da Avon; Ex- presidente da Arthur Andersen; Vice-presidente de RH da Shell; principal exec. da Nestlé.	10
13	O teste se dirige a executivos, empreendedores e empresários.	11
15	Diretor, gerente, gerente geral	12
16	Gerente de produto, mas manifesta vontade de subir (Em 7 anos, vou chegar ao topo da cia)	13
17	Presidente, gerente-geral, diretor	14
18	Trabalhou c/negócios da fam., foi vice presidente de cia q fazia embalagens nos EUA, fundou a Abril	15
19	Postos de liderança (direção e presidência) em empresas multinacionais	16
20	Presidente, diretor superintendente, diretor-geral, gerente-geral, vice-presidente executivo.	17
21	Proprietário de 4 empresas q juntas faturaram cerca de U\$ 80 milhões em 91	18
22	Presidente, vice-presidente de finanças	19
23	Gerente, diretor, presidente, gerente-geral, vice-presidente executivo	20
24	Diretor do Sheraton no Brasil	21
25	Coordenador mkt prods. AGF (26 a), diretoria comercial da Vila Romana (29 anos; 6,6 milhões U\$ em vendas), diretoria de vendas da Gradiente (29a)	22
27	Diretor de área internac. de grande banco francês visando cargo de vice-presidente. Tb: gerente de mkt de empresa de informática, 36 a; exec. Rodhia de Mkt e Desenvolvimento, 39 a.Na lista da agência, 32% são execs, 30% empresários e 25% profs. liberais, de 30 a 45 anos.	23
28	O ex. dado é do Donatário da Capitania de Pernambuco	24
30	Vice-presidente de 1 grande banco, diretoria geral de multinacional, sócio de grande empresa de headhunters de execs.	25
31	Dono de empresa (editora c/+ de 10 títulos de sua autoria)	26
32	Dono de produtora, superintendente da New Holland, dono da TAM, presidente de uma armazenadora de grãos. Pesq., feita c/ presidentes de empresas.	27
33	Gerência técnica de um braço do grupo Votorantim; executivo. da Xerox; gerente técnico e comercial na Itaú seguros; vice-presidente de business da Young e Rubicam; sócio	28
34	Passaram de bons cargos em grandes cias a donos de empresas prestadoras de serviços.	29
35	Diretor de mkt fabricante explosivos, diretor da Tec Toy, presidente subsidiária bras P&G, controller corporativo da Mangells, gerente de cia química paulista, principal exec. Bank Boston, diretor satisfação cliente Xerox, presidente Credicard, vice presidente subsidiária Du Pont.	30
36	Presidente, CEO, Diretor	31
37	Presidente da holding com a maior cadeia de gráficas rápidas do mundo. Faturamento anual de + de meio bi U\$.	32
39	presidente de empresas, presidente. Comenta-se q há apenas 1 pequeno grupo capaz de demiti-lo, logo ocupa posição das + altas na hierarquia org.	33
40	Presidente Grupo Edel, construção de shoppings, faturou 200 milhões U\$ em 95. Dono de construtora em Campinas. Dono de loja de prods. de iluminação em BH.	34
45	Não especifica, mas fala em “subir”. Logo, fala de posições altas.	35
46	Cita-se o suicídio de John Curtis, CEO da Luby’s, maior rede de cafeteria dos EUA (tinha sido promovido há 2 meses).	36
49	Aos 35 anos, o personagem da matéria é diretor numa grande rede de supermercados. Ambiciona galgar postos ainda mais altos, talvez a presidência de 1 empresa.	37

N*	<i>Categoria A posição do bem-sucedido na organização</i>	N**
50	Vice presidente	38
56	Alta posição nas organizações	39
57	CEO; executivo- chefe	40
58	Executivo ou empresário	41

N\*= número da matéria conforme consta na lista de todas as reportagens (Apêndice I)

N\*\*= número da matéria, dentro da categoria

## APÊNDICE N – Categoria A *Vida pessoal do bem-sucedido*

N*	<i>Categoria A vida pessoal do bem-sucedido</i>	N**
1	Frustrante, tanto que mudaram de vida radicalmente (não cria nada, monotonia, quer impressionar, preocupa em ganhar cada vez mais \$, faz negócios mecanicamente, s/ paz). Buscam mudanças na carreira p/poderem se dedicar a si (esquiar, viajar, fotografar etc)	1
2	Queixam-se de ganhar \$ e ter pouco tempo p/aproveitar, tirar folga ou férias.	2
5	É sacrificada quando há desajuste. Executivos que n controlam o lado emocional do trabalho atingem o S profissional às custas da vida privada.	3
6	Trabalhar demais pode ser o preço do S, mas cria conflitos e afeta a família. Vida pessoal sacrificada. A família é quem sofre os prejuízos mais visíveis	4
9	Negligenciada. “Se o exec. Prioriza a família, n terá S no contexto profissional”. “(...) ao dar + atenção à fam. O exec. É desprestigiado pelo chefe”.	5
12	Esses executivos. agora têm mais tempo p/seus hobbies (continuam trabalhando muito, mas agora determinam seu ritmo).	6
15	O artigo aconselha “Não esquecer a vida fora dos escritórios, tão importante quanto a atividade prof. porque traz segurança e estabilidade ao exec.”	7
20	Trabalham de 12 a 14h/ dia. “(...) mesmo as carreiras vitoriosas têm pago 1 preço alto em termos de vida familiar”. “Melito admite q o S prejudicou, em parte, sua convivência familiar. Trata-se de 1 situação comum aos executivos. De 1º escalão”. “A mulher paga a conta”.	8
21	Fala-se apenas q é um novo rico, tem luxos como 3 lanchas, 2 computadores sobre a mesa (mas não usa nenhum) e só viaja de 1ª classe.	9
23	1 dos executivos. citados (diretor RH Crefisul) inclui em seu planejamento prof. intensa atuação comunitária (preside ONG p/ dependentes de droga). “O exec. q cuidar apenas de seu lado prof. será incompleto. Ele n terá condições de entender o mundo em constante mutação”. Instrumentalizou também a atuação comunitária! Amizades como instrumento de trabalho.	10
24	Comprometida. “... deu duro para fazer o negócio progredir e ainda perde noites às voltas com o trabalho”	11
27	Falta ao executivo tempo para encontrar um parceiro para relacionamento amoroso.	12
33	P/alguns negros, pior q o preconceito profissional é o sentido no dia a dia, em escolas, shoppings, restaurantes	13
34	Pouco tempo disponível. “Bastou trabalhar atualmente mais que nos tempos de IBM. Não é raro q ele e Ma Célia passem fins de semana na labuta”. “O seu dia começa às 5h da manhã. Às 6:30h, já está no 1º estacionamento”.	14
35	Aconselha-se acrescentar um nome por dia na agenda e usar o esporte pra fechar negócios.	15
37	Comprometida. Chega às 4:30h da manhã no grupo. Não teve mt tempo de se dedicar aos filhos q adotou. Hoje, arrependido de ter sacrificado tanto a fam. Em prol dos negócios, afirma conviver + c/os 5 netos. Mas os negócios ainda são o centro de sua vida.	16
39	O bem sucedido é descrito como dono de 1 casamento sólido	17
41	Um fracasso. “O preço a pagar é caro. Muitos desses executivos* (1º a chegar e último a sair, liga dia sim dia n p/a cia quando está de férias, larga a fam. p/ resolver problema da empresa) se transformaram no protótipo do profissional bem sucedido cuja vida pessoal é 1 fracasso.” Pai ausente, mal casado e estressado.	18
44	Amizade instrumental. “Construa pontes c/os amigos, em vez de as queimar c/os inimigos. (...) Isto é, cerque seus inimigos com os seus amigos.”	19
46	49 anos, casado c/a namorada dos tempos de faculdade, 3 filhos bem encaminhados e 1 situação financeira tão confortável quanto 18 anos de carreira próspera e ascendente pode proporcionar	20
48	Aconselha-se montar uma rede de relacionamentos com pessoas que podem lhe ser úteis.	21
49	Vida prof. e pessoal aparecem como conciliáveis. Casado e pai de 2 filhos, a esposa quer 1 vida + segura no interior. A matéria defende q é possível conciliar fam. e S na carreira.	22
54	Pouco tempo disponível, mas é preciso relaxar. Geralmente o bem sucedido tem agenda lotada e dia a dia caótico, mas a autora defende q sem relaxar o processo criativo fica comprometido	23
57	Aconselha-se equilíbrio na vida: trabalhar muito, quando no trabalho, mas fora dele ter espaço p/outras coisas. “Trate sua família como seu cliente n. 1”. Use os hobbies em favor da carreira.	24

N\*= número da matéria conforme consta na lista de todas as reportagens (Apêndice I)

N\*\*= número da matéria, dentro da categoria



## APÊNDICE O – Categoria *Resultados do sucesso*

N*	<i>Categoria Resultados do Sucesso</i>	N**
1	Prestígio, salário alto, 1 esposa linda – e juventude p/gozar as coisas boas da vida que o \$ pode comprar”. Tb: apto caro, casa gde no campo; salário + 40 mil U\$/ano	1
2	\$, posição social, segurança e progresso contínuo. Tranquilidade na profissão e todo conforto material”. Tem \$ p/ consumir em alto nível e investir. Bom imóvel.	2
3	Vitorioso é quem chegou nesses postos: dono, acionista, diretor. S como ascensão. Renda mensal 25 mil cruzeiros, muito \$. Casa própria, carro, viagem.	3
4	O único citado são os altos salários.	4
5	S colocado em termos de promoções (de técnico p/ gerente, de gerente p/diretor). S em desajustados traz como resultado medo crescente. Promoção, aumento, boa avaliação pela org. O S é equiparado c/a escala gerencial e n se percebe q escalas de recompensa devem ser + amplas, contemplando Schein.	5
9	Salários altos e facilidades q dão status: cartões de crédito, hotéis 5 estrelas, viagens, carros c/ motoristas etc.	6
10	Esses superexecs. São disputados pelas empresas. S como empregabilidade? (essa palavra não aparece ainda)	7
11	Bons resultados de alguns setores, numa economia completamente problemática	8
12	Alta posição ocupada, mordomias (motorista é mencionado) e experiência, mas tb stress e pressões.	9
13	O S aparece como o topo em termos de poder (autoridade e ascendência pessoal).	10
15	O S é posto como sinônimo de progredir, no sentido de subir degraus na hierarquia org. Ascensão.	11
16	S como Posição e remuneração; são disputados (em outros termos, empregabilidade?). “c/1 salário de 700.000 cruzados novos, já tem um Monza e mobiliou o apto alugado onde mora sozinho”. 1 das cias citadas paga mal os trainees e os perde.	12
17	Ser cortejado por grandes cias, ter remuneração condizente e assumir altos postos.	13
18	Ergueu um império (10 mil funcion., faturamento 450 milhões US em 89, maior empresa editorial e gráfica da Am. Latina). S ligado a realizar, transformar sonhos em realidade	14
20	Dinheiro, poder e carga de responsabilidades.	15
21	Ganhou dinheiro, tornou-se dono de grandes empresas.	16
22	Ser cobiçado pelos headhunters, evitar o risco de desemprego, obter posições altas e bem remuneradas nas empresas.	17
23	Sobreviver nesse ambiente competitivo. Além disso, promoções, responsabilidades maiores e cargos + altos	18
24	Sócio de um grupo italiano na Am. Latina (Vaporetto) q em dez faturou 1,3 milhão U\$. Dona negócios de cartão c/ origami q faturou U\$ 80 mil em 94. Dona de negócio q faz bolsas p/neo-natos q fechou 93 c/ U\$ 300 mil em vendas. Dono de 14 concessionárias. Tornou-se 1 homem rico. Dona fábrica perfumes q faturou U\$ 700 mil em 93.	19
25	Ascensão profissional. Boas oportunidades nas cias e chance de atingir altos postos cedo.	20
27	Alto posto, destaque, prestígio	21
28	Cargo e prestígio	22
29	Ascensão social. Um corretor de imóveis ouvido se considera bem sucedido pq dobrou sua comissão de vendas.	23
30	Sucesso como “subir na vida”	24
31	O sucesso é realizar os desejos c/pouco esforço	25
32	Sucesso como galgar degraus	26
33	Sucesso como escalada profissional (cargos e salário). “Foi cobrador, vendedor de máquinas, supervisor de vendas, gerente mkt filiar RJ e gerente nacional mkt. Finalmente chegou à gerência da filial de macrocontas em SP, e hoje dirige unidade c/faturamento de 100 milhões U\$. Salário entre 90 e 100 mil U\$/a.	27
34	Ascensão prof (começou em 63 na usina da Belgo → chefe de produção → área comercial, abriu escritórios no NE → área mkt → depto comex; último cargo: presid. Bemex)	28
35	Ter empregabilidade e obter bons cargos, cuidando de bons projetos, c/bons salários. Ou, de forma + simples, ter sempre algum trabalho e fonte de remuneração.	29
36	Sucesso como posições	30
37	Criou um império	31
39	Ascensão e salários. Faz viagens caras e fecha(ria) negócios milionários. Abertura p/novos sentidos: O S p/a maioria n é algo pessoal, mas definido conforme o q a soc. dá valor	32
41	O texto faz uma espécie de alerta porque o Sucesso traria como resultado problemas de ordem pessoal	33
42	Sucesso ligado à idéia de carreira e empregabilidade.	34
43	Sucesso como sinônimo de ascensão profissional.	35

N*	<i>Categoria Resultados do Sucesso</i>	N**
44	Sucesso como poder.	36
45	Sucesso associado à visibilidade e ascensão.	37
46	Além de “boa posição profissional e financeira”, remetendo a ascensão na hierarquia org. e altos salários, a matéria fala da expectativa de q execs. não transpareçam fraqueza diante dos problemas, o q dificulta qq ajuda. Assim, pressão seria + 1 dos resultados do S. S tb aparece como unanimidade	38
47	Algo negativo, o fim, a queda – ou pelo menos o caminho para ele	39
48	Meta geral q, p/a grande maioria, sobretudo os execs, se traduz basicamente em \$, poder, posição, prestígio, reconhecimento e 1 senso de realização profissional.” Alcançar o S. Salvo raras exceções, essa é a meta geral	40
50	Sucesso: posição e dinheiro. Alcançar novos degraus na hierarquia org. até chegar ao ápice da pirâmide.	41
52	O S é colocado como dinheiro, mas o autor lembra q há um senso de realização q o ultrapassa.	42
53	Tanto os sucessos quanto os fracassos aparecem no texto como construções coletivas, não são obra de um único alguém	43
54	Sucesso como realização. (...) o sucesso prof. n é medido pelo nº de coquetéis q e jantares q vc frequênta, mas pela intensidade e prazer c/q desempenha suas funções .”	44
55	Sucesso associado à ascensão (o mal-humorado dificilmente deixará a mediocridade p/ alcançar o topo da montanha)	45
56	Ascensão profissional, postos e salários altos. “(...) quanto melhor você escutar, melhor p/sua ascensão profissional”	46
57	Sucesso como ascensão profissional (todas as dicas são para o leitor virar CEO); glória e glamour	47
58	Sucesso, fama e felicidade aparecem desconectados	48

N\*= número da matéria conforme consta na lista de todas as reportagens (Apêndice I)

N\*\*= número da matéria, dentro da categoria

## APÊNDICE P – Categoria *Meios, rotas e prescrições para o sucesso*

N*	<i>Categoria Meios, rotas e prescrições para o Sucesso</i>	N**
3	Estudos na GV, apoio da mulher, habilidade política, inteligência e apresentação pessoal nessa ordem.	1
5	Poucos atingem o S a partir de atividades em q não têm interesse.	2
7	Ter conhecimento específico, depois capacidade de comunicação, liderança, senso de administração e raciocínio estratégico.	3
8	Cuidados c/o corpo são importantes p/o bom desempenho profissional.	4
9	Anos de estudo, especialização, reuniões profissionais desgastantes, perseverança e alta dedicação no trabalho.	5
10	Coragem x pressões do conformismo, assumir riscos calculados, delegar, usar + motivação e persuasão q controle, ter sistema de valores claro, ser polivalente, ter perspectiva global, ser flexível p/aplicar seu programa de trab., não se assustar c/complexidade e incerteza e traduzir seus sonhos p/outros compartilharem	6
11	Sucesso como resultado puro e simples de um trab. dedicado, muitas vezes, durante 1 vida inteira. Não há pecado por trás do sucesso.	7
13	Símbolos de status (tela colorida de terminal de computador, mesa imponente, terno bem talhado e praticar esporte da moda entre os poderosos) ajudam na escalada do po-der, mas n são sua essência.	8
14	Ter comportamento ético e moral.	9
15	Competência, eficiência e dedicação são requisitos básicos de 1 carreira vitoriosa, mas é preciso planejamento. Pilares de 1 carreira de S: escolher cia c/ cultura coerente c/ personalidade e definir o tipo de cia p/ iniciar a carreira, estabelecendo obj e prazos. Receita: dedicação, aproveitar oportunidades, dar resultados, ter prazer no trab. realizado	10
17	Ter boas técnicas, capacidade gerencial, ser 1 intrapreneur e ter visão internacional. Falar muitas línguas, ter foco no cliente e ser empreendedor	11
19	Aprendizado cte pela vida toda. Visão holística do q é 1 empresa e a comunidade empresarial, além de conheç. Em marketing e finanças. Ser líder. Manter-se bem informado sobre mudanças na tecnologia e no marketing.	12
20	Perseverança e dedicação ao trab. como fatores de sucesso. Importante também: ter visão ampla nos negócios, fazer cursos de 1º nível. Ambição. “Fatores de S na carreira: dedicação, experiência, arrojo, conheç. Específicos, competência, visão longo prazo, criatividade, resultados, liderança” nessa ordem.	13
21	Sorte, perspicácia e intuição. “Suas receitas de S estão baseadas na intuição e no conhecimento do mercado, q se traduzem mês após mês em vendas maiores.”	14
22	Versatilidade, cosmopolitismo, conheç. Idiomas, marketing pessoal. Paixão por leitura e inf. Fora de moda: estagnação, centralização, obsolescência tecnol. e superespecialização	15
23	Trab. em equipe, criatividade e inovação, visão de conj., iniciativa, foco cliente, flexibilidade, capacidade de criar estratégias, auto-desenvolv., comprometimento c/princípios éticos, capacidade negociação, conheç. de sua área atuação, nessa ordem. Conheç. técnicos terão 1 peso cd vez menor (comportamento!)	16
24	Sorte e perspicácia p/ perceber oportunidades e agarrá-las.	17
26	Educação. “A classe média precisa investir em educação. Esse é o principal fator de S”.	18
27	Ser casado. “(...) p/subir na carreira, tinha de casar. (...) nas conversas c/ os superiores a respeito do seu futuro imediato a mensagem n poderia ser + clara”. “P/ muitas empresas, casamento e estabilidade familiar vêm se tornando atributos indispensáveis a partir de determinados degraus na escala prof.” “P/a carreira de 1 exec. n soa bem ser sozinho”	19
28	Trabalho duro, competência, assumir riscos	20
29	Auto-ajuda. As pessoas se curam sozinhas, mas o placebo pode ser apoio útil. Ao mesmo tempo q critica a auto-ajuda, defende q ela funciona.	21
30	Fortinho e fofinha q querem subir na vida devem ver q o preconceito existe pq gordura = falta de saúde, carreiras curtas. E decidir se querem ou n continuar gordos (a maioria é assim pq come + q gasta). Se n, endocrinologista e malhação. Se s, foque no positivo: o exec. gordo é visto como simpático, alegre, bem humorado, de fácil convivência.	22
31	É questionável garantir q alguém vá ser bem sucedido seguindo as leis do autor (da potencialidade pura, do mínimo esforço etc), mas a verdade é q pregando idéias como essa esse indiano conquistou o próprio sucesso.	23
32	Se vc for baixinho, conforme-se e não incentive altura como padrão de beleza, nem aceite piadinhas p/se sentir rejeitado. Leve na esportiva ou procure uma terapia, pq altura não tem nada a ver com capacidade. Afinal, não há o q fazer. A rev.dá dicas de como se vestir p/ parecer + alto e ter presença (é melhor se ensopar q usar guarda chuva!)	24
34	Só a experiência prof. não basta p/o S, é preciso realmente perceber e aproveitar uma oportunidade de mercado.	25
35	Procure 1 espaço desocupado dentro da sua cia e tome conta; verifique mercados potenciais. Em outras palavras, empreenda. Fale inglês, tenha reserva financeira, rede de relações; atualize-se e faça marketing pessoal. Saiba lidar com gente, tenha QE (intuição e equilíbrio emocional p/se controlar e entender os outros) e seja móvel.	26

N*	Categoria Meios, rotas e prescrições para o Sucesso	N**
36	Ter carisma, ser bom líder. Não basta dar sangue, suor e lágrimas, investir tempo e \$, cursar as melhores universidades e MBAs, assistir seminários dos gurus + badalados e fazer cursos. Vc pode ser ultra-passado por alguém s/nada disso, mas c/carisma.	27
37	Conte com pessoas leais, contrate gente + esperta q vc, n seja a estrela, mas produza estrelas, aceite sócios mas dite as regras, seja bom patrão, veja o F como aprendizado e tente de novo, decida c/intuição e confiança, prometa só o q cumprirá, dê espaço aos execs., não contrate quem n faz o q vc manda nem quem só faz isso	28
39	Confiança, segurança e incentivo dos pais. Auto-conhecimento p/ficar atento aos sinais de auto-boicote. Tb: equilibrar auto-estima, manejo da agressividade e da libido.	29
40	Ser vaidoso com bom senso. “O ideal é não cair nos extremos: nem relaxado, nem fútil”.	30
41	Ter outros interesses q muitas vezes nada têm a ver com a profissão, ter hobbies etc. Perceber q as outras carreiras tb precisam de cuidados (familiar, comunitária etc).	31
42	“Responsabilidade, lealdade e iniciativa. Eis os elementos fundamentais q formam o conceito de empregabilidade. Sua carreira depende disso.”	32
43	Avalie o q tem a oferecer no mercado, exponha-se e atente p/seu visual. Óculos, cabelos, roupas, sapatos, pasta, unhas aparadas... mantenha-se alinhado. faça um bom CV, procure as pessoas certas, prove como pode ser lucrativo p/a cia. “Vc deve se mostrar como a solução”.	33
44	Agradeça, reconheça, lembre o q fez pelas pessoas, seja altruísta*, dê reforço positivo e neg., apareça “80% do êxito consiste em aparecer”. (Eu penso q são cerca de 85%)”, atente p/as pequenas coisas, n esqueça as pessoas “s/importância”*, vá a coquetéis, n desperdice 1 único almoço*, construa a credibilidade a partir do público externo, dê retornos rápidos, saiba gerir percepções (GI) , n seja subserviente, seja bom em com. oral, pense longo prazo, conserve 1 amigo p/lhe dizer a verdade, evite conflito, resolva problemas antes q azedem, aceite aquele emprego q ninguém quer e depois se destaque, cuidado c/soluções fáceis dos gurus, inclusive eu	34
45	“Trabalho bem feito. Coragem p/assumir riscos, disponibilidade total p/serviços extras, capacidade de gerar resultados, garra, ambição, disposição p/ competir na e fora da cia	35
46	“Convencionou-se, sabe-se lá quando, q p/cumprir seu papel o exec. tem q ser 1 homem forte, corajoso, ousado, firme, seguro. S/essas qualidades o sucesso, teoricamente, não pode ser Alcançado. E S é o tipo de coisa q todos nós buscamos*.” Psicanalista. Mas é essencial ter uma válvula de escape (fam, amigo, terapia)	36
47	A estrada p/o S aparece como uma falácia	37
48	Visibilidade. “Cd X + fundamental p/o S na carreira prof.: aparecer.” Tenha o q mostrar (desempenho melhor q os pares), afine discurso-ação, trate bem os outros, una-se à pessoa ou coisa certa (sozinho n se vai a lugar nenhum), aproveite oportunidades, honre compromissos, escolha onde aparecer, monte 1 rede, cuidado c/exibicionismo, cuide do visual	38
50	“Acho q final-mente encontrei a fórmula do S prof.” (...) nunca bater de frente e sempre concordar c/os donos do poder.” Ter isqueiro sempre à mão.	39
51	Beleza ajuda.	40
52	Ter coragem p/se questionar qto a suas prioridades e buscá-las (princípio do gerenciamento pessoal). Mas essa coragem n garante o S – “o abismo fica sempre ali do lado”. Mas se vc pensar q há 1 senso de realização que vai além do sucesso financeiro, mesmo sua falha n será um fracasso	41
54	Aprenda a dizer n, n caia na tentação de acumular coisas, fuja de reuniões ou outros q tomam tempo atoa, selecione fontes de inf., separe tempo p/planejar como criar + tempo p vc, n seja escravo do consumo, defina prioridades e ganhe tempo trabalhando só no q importa, separe 1 tempo p/pensar sobre sua vida.	42
55	Ser bem humorado. “Estou seguro de q as pessoas bem humoradas têm mais chance de S”	43
56	Saber falar e saber ouvir.	44
57	Visibilidade Consiga e mantenha clientes, nunca deixe um bom chefe errar, trate todos como especiais, sela polido c/ todos, glória e glamour só vêm depois de trab. duro, n se desencoraje c/ assassinos de idéias, trate sua fam. como cliente número um	45
58	Saber lidar com o fracasso, aprendendo com ele sem deixar de ter perspectiva positiva, otimismo.	46

N\*= número da matéria conforme consta na lista de todas as reportagens (Apêndice I)

N\*\*= número da matéria, dentro da categoria

**APÊNDICE Q – Título das capas da Exame de 1971 a 1998**

<b>Capa (título)</b>			
<b>Jan 1971 43</b>	Mais vinho q bebedores/ Os macêtes de um balance/ Ao assalto do banco Americano/ Como comprar um relógio de classe/ A Guerra das enzimas/ Dinheiro: papagaios, araras e periquitos	<b>Jan/ Fev 1972 55</b>	O novo estilo do grupo Bonfiglioli
<b>Fev 44</b>	A moda do executivo/ O velho usuário americano/ Os incentivos fiscais e o 30% da Transamazônica/ A boa vida do editor/ Gaúchos em disparada	<b>Mar 56</b>	Vende-se tecnologia
<b>Mar 45</b>	Um esporte p/executivos	<b>Abr 57</b>	Um grupo cresce no Sul
<b>Abr 46</b>	Um guia p/seu escritório: indicadores econômicos	<b>Mai 58</b>	Os primeiros passos da petroquímica
<b>Mai 47</b>	Reflorestamento: as árvores dão dinheiro?	<b>Jun 59</b>	Construção: como continuar crescendo?
<b>Jun 48</b>	Quem sabe usar um computador?	<b>Jul 60</b>	Matarazzo, hoje
<b>Jul 49</b>	Arte: o melhor negócio do mundo	<b>Ago 61</b>	A Petrobras no exterior
<b>Ago 50</b>	As bases da indústria brasileira	<b>Set 62</b>	Número especial (Brasil em Exame)
<b>Set 51</b>	Número especial (Brasil em Exame)	<b>Out 63</b>	A corrida dos jornais cariocas
<b>Out 52</b>	O executivo: um estilo de vida	<b>Nov 64</b>	Os fabulosos irmãos Safra
<b>Nov 53</b>	Censo: o avanço da classe média	<b>Dez 65</b>	Publicidade: a procura da eficiência
<b>Dez 54</b>	Açúcar neles		
<b>Jan/ Fev 1973 66</b>	No mercado de seguros, Braga larga na frente	<b>Jan/ Fev 1974 77</b>	As etapas de um vigoroso crescimento
<b>Mar 67</b>	Japão	<b>Mar 78</b>	Uma lição de mkt internacional
<b>Abr 68</b>	Por que o Bradesco é o maior	<b>Abr 79</b>	“O petróleo ainda é o nosso negócio”
<b>Mai 69</b>	Como nasceu o Chevette	<b>Mai 80</b>	As vantagens de investir antes da crise
<b>Jun 70</b>	O maior investidor do Brasil	<b>Jun 81</b>	Um exemplo de eficiência na agricultura
<b>Jul 71</b>	O perfil de um empreiteiro	<b>Jul 82</b>	O sócio minoritário mais forte do país
<b>Ago 72</b>	O industrial da agricultura	<b>Ago 83</b>	Como crescer com preços controlados
<b>Set 73</b>	Por q investir em carne	<b>Set 84</b>	A estratégia de crescimento da empresa mais privada mais rentável do Brasil
<b>Out 74</b>	A arte de conservar a liderança	<b>Out 85</b>	Histórias de ganhar dinheiro
<b>Nov 75</b>	Um descobridor de mercados	<b>Nov 86</b>	A força de um novo canal de distribuição
<b>Dez 76</b>	Os caminhos da diversificação	<b>Dez 87</b>	Por que investir no Brasil
<b>Jan/ Fev 1975 88</b>	Os impactos do II PND nos planos da Cobrasma	<b>Jan/Fev 1976 100</b>	Telecomunicações: pq tanto otimismo
<b>Mar 89</b>	Uma fórmula para crescer com a agricultura	<b>Mar 101</b>	A indústria de base precisa ousar
<b>Abr 90</b>	Como implantar um projeto petroquímico	<b>Abr 102</b>	A face econômica das viagens do presidente Geisel
<b>Mai 91</b>	Por que o União de Bancos passou a ser o Unibanco	<b>Mai 103</b>	As saídas para continuar exportando
<b>Jun 92</b>	Qual o papel da empresa privada?	<b>104</b>	O alto preço de uma desaceleração econômica
<b>Jul 93</b>	O mkt p/vender carrocerias	<b>Jun 105</b>	O difícil relacionamento entre empresas e bancos
<b>Ago 94</b>	O marketing enfrenta a incerteza	<b>106</b>	Os impasses da economia portuguesa
<b>Set 95</b>	A receita do sucesso**	<b>Jul 107</b>	Para a FIAT, tudo será como antes no Mercado brasileiro
<b>Out 96</b>	Por que investir em alimentos	<b>108</b>	Ling apostou na soja e fez a América

<b>Nov 97</b>	Lei das AS: A última chance do capitalismo brasileiro?	<b>Ago 109</b>	Os desafios de uma empresa q dobrou de tamanho
<b>Dez 98</b>	Como crescer mais do q os outros	<b>110</b>	Mendes Júnior: na África, com certeza. Na siderurgia, talvez.
<b>N99</b>	Tem na FUMEC; 34036	<b>Set 111</b>	Os empresários continuam investindo em máquinas. Como se explica isso?
	Antes de n100 tem um n esp (jan 76)	<b>112</b>	A empresa do ano
		<b>Out 113</b>	Grupos privados estão tocando o maior projeto para produzir celulose
		<b>114</b>	Itaipu é a prioridade 1. Pelo menos para o Paraguai
		<b>Nov 115</b>	Trigo: ainda bem q a autosuficiência não chegou
		<b>116</b>	A salgema precisava ficar dentro de Maceió?
		<b>Dez 117</b>	A Sharp se prepara para crescer menos em 1977
		<b>118</b>	Reduzir a sazonalidade das vendas custa caro mas vale a pena
<b>Jan 1977 119</b>	A estratégia das empresas para enfrentar 1977	<b>Jan 1978 143</b>	O modelo q empresários, políticos, economistas sugerem ao sucessor de Geisel.
<b>120</b>	A Cica acredita no mercado mas não vai apostar no escuro	<b>144</b>	O ano político pode favorecer a ind. de bens de consumo?
<b>Fev 121</b>	Se os preços ajudarem, a agricultura pode salvar a balança comercial	<b>Fev 145</b>	Na agressividade da propaganda, os reflexos do acirramento da concorrência
<b>122</b>	A Bombril não quer depender apenas do Bom Bril	<b>146</b>	A bem sucedida experiência de um “banque d’affaires” brasileiro
<b>Mar 123</b>	Cimental: do gusa ao aço, uma opção decisiva	<b>Mar 147</b>	A difícil escalada rumo à expansão petroquímica
<b>124</b>	Automóveis: o presente ainda preocupa. O futuro por enqto não.	<b>148</b>	A luta pela liderança do atraente mercado dos equipamentos de som
<b>Abr 125</b>	Capitalização: um passo importante, mas ainda insuficiente	<b>Abr 149</b>	Um congresso para discutir o papel social da propaganda
<b>126</b>	Que limites devem orientar a atuação do capital estrangeiro	<b>150</b>	A copa do mundo, um poderoso apelo para aumentar as vendas
<b>Mai 127</b>	O drama das pequenas e medias empresas	<b>Mai 151</b>	O segredo da Alpargatas para mudar com o Mercado
<b>128</b>	A indústria aeronáutica a um passo da maturidade	<b>152</b>	O Mercado marginal: os 70 milhões de consumidores ainda esquecidos pelas grandes empresas e como conquistá-los
<b>Jun 129</b>	Os bons negócios com os lucros das safras	<b>Jun 153</b>	Apesar das greves, a ind. automobilística está otimista
<b>130</b>	A sofisticação ajuda a vender eletrodomésticos?	<b>154</b>	Como as empresas reagem à descentralização
<b>Jul 131</b>	O q a indústria de base espera do governo	<b>Jul 155</b>	O BNH e o sonho da casa popular
<b>132</b>	Até q ponto a estrutura dos bancos precisa mudar?	<b>156</b>	Dívida interna: as distorções do crescimento
<b>Ago 133</b>	A política q falta para a exploração dos minérios	<b>Ago 157</b>	O consumidor indefeso
<b>134</b>	A receita das empresas q saíram do vermelho	<b>158</b>	Um império em expansão na agroindústria
<b>Set 135</b>	Os próximos lances na briga dos refrigerantes	<b>Set 159</b>	O q o Marketing pode fazer pelos políticos
<b>136</b>	Construtora Andrade Gutierrez – A empresa do ano	<b>160</b>	Confecções Guararapes: empresa do ano
<b>Out 137</b>	O q pensam e pretendem os líderes sindicais*	<b>Out 161</b>	Educar antes de punir, a tática atual da CVM
<b>138</b>	A crise da classe média e seus reflexos n o mercado	<b>162</b>	Petrobras, 25 anos. Poder e riqueza, mesmo com pouco óleo
<b>Nov 139</b>	Até q ponto o debate político afeta a expectativa dos empresários?	<b>Nov 163</b>	O próspero mercado dos “primos pobres” da indústria automobilística
<b>140</b>	Um Natal menos pródigo, mas ainda bom para as vendas	<b>164</b>	Avon: a liderança conquistada porta-a-porta
<b>Dez 141</b>	Entre a crise e a euforia, o confuso futuro dos têxteis	<b>Dez 165</b>	Apenas um aperto de fim de ano?
<b>142</b>	Cerveja: quais as causas da escassez	<b>166</b>	Quem vai comandar a economia no governo Figueiredo?
<b>Jan 1979</b>	Os planos das empresas para um ano de transição	<b>Jan 1980</b>	1980: um novo ano de recessão para a economia mundial?

167		192	
168	Um sucesso construído à imagem do dono	193	Eleições na FIESP: quem vai ganhar esta briga?
Fev 169	Em meio século, a consagração de um estilo de vendas	Fev 194	As sugestões das empresas para desburocratizar
170	O q limita as intenções privatizantes de Figueiredo	195	Por que o emprego virou uma questão prioritária
Mar 171	Vicunha: um grupo q cresceu durante a crise	Mar 196	A estratégia dos conglomerados
172	O império do hamburger vai se curvar ao jeitinho brasileiro?	197	Baixos teores: um teste de forças neste front promissor.
Abr 173	O encontro nacional dos empresários com o governo	Abr 198	Por que a Camargo Correa não teme a desaceleração
174	São Paulo saberá evitar o caos?	199	Com a Sandiz, o Pão de Açúcar fecha o cerco no varejo
Mai 175	Por que a Arapuã quer ser conhecida como Fenícia	Mai 200	A abertura comercial q a viagem de Figueiredo promove
176	A reciclagem q a nova conjuntura impõe aos executivos	201	Como a Gillette tenta recuperar-se da queda nas vendas
Jun 177	Seguradoras: os novos negócios das duas grandes	Jun 202	Por que a Ciba transformou a divisão Framax em empresa
178	O setor de bebidas aposta na recuperação em 1979	203	A explosão do mercado Jeans
Jul 179	O refluxo político dos líderes empresariais	Jul 204	Sadia x Perdígão: a concorrência ajuda a crescer
180	A nova fase de um banco q cresceu c/o país	205	Como os petrodólares mudam a filosofia de Monteiro Aranha
Ago 181	As idéias q a nova geração de empresários vai levar para o poder	206	Nos eletrodomésticos, a Arno reencontra uma antiga vocação
182	Verticalização e massificação, o segredo da Hering	Ago 207	A Sharp quer abrir novas frentes, sem perder o terreno conquistado
183	A volta do super ministro	208	Planejando para os tempos de incerteza
Set 184	Como conseguir um novo alto nas exportações?	Set 209	A classe média perde espaço no mercado de trabalho
185	Nestlé: a empresa do ano	210	Metal Leve, a empresa do ano
Out 186	A crise fiscal ameaça levar o Rio à falência	Out 211	Energia, o novo impulso p/os n negócios da madeira
187	Como a Matarazzo reage ao imobilismo e planeja seu futuro	212	Westinghouse testa no Brasil sua nova organização
Nov 188	A estratégia da Toga para escapar à dependência de poucos clientes	Nov 213	Com a adm de energia, as empresas buscam enfrentar a escassez
189	A Philco joga na estabilidade para manter a liderança	209 214	A receita da Marisa para dinamizar a Lobras
Dez 190	Os sonhos e projetos dos executivos dos anos 80	Dez 215	Por que a Alcoa está investindo US\$ 1 bilhão no Brasil
191	O sucesso que uma carreira bem planejada garante	216	Dedini, um grupo q aposta na substituição do petróleo
Jan 1981	Os empresários contra a recessão	Jan 1982	Como as empresas esperam a recuperação
217		242	
218	A ambição de ser a número 1 no volúvel mundo dos cosméticos	243	Por que o lucro dos bancos cresce e o custo do dinheiro não cai
Fev 219	Automóveis: a dura convivência c/um mercado em retração	Fev 244	A gde virada administrativa da Olivetti
220	Holdings: o novo papel na administração dos grupos	245	Como a Grendene cresceu vinte vezes em três anos
Mar 221	Os segredos do sucesso nos negócios da noite	Mar 246	Adm: qdo o crescimento força a reorganização
222	A Refinações não quer depender apenas da maizena	247	Como enfrentar concorrentes poderosos
Abr 223	Sob novo comando, a Rhodia fortalece a área química	Abr 248	Economia: uma incerteza q preocupa
224	Tecnologia, a base da liderança mundial da CBMN	249	O impacto do carro mundial no Brasil
Mai 225	Liquidação! O marketing contra a crise	Mai 250	O trabalho na era da abertura
226	A BRASCAN depois da LIGHT	251	Publicidade: O congresso da maioria
Jun 227	Os frutos de uma expansão bem planejada	Jun 252	Cachaça: o novo status de um negócio bilionário
228	Movimentação de materiais: o q falta p/modernizar	253	Um grupo q cresce c/ousadia e rapidez
Jul 229	A receita da Vulcabrás para crescer na crise	254	O mkt do voto
230	Matarazzo: a corrida contra o tempo	Jul 255	O novo perfil dos grandes grupos nacionais
231	A Monsanto aposta firme na Agroquímica	256	Economia Argentina: o desafio da reconstrução

<b>Ago 232</b>	Mercado de massa, a bem sucedida opção da Trol	<b>Ago 257</b>	Mendes Jr: as bases de um invejável crescimento no setor
<b>233</b>	Recessão: por que já é hora de reagir	<b>258</b>	Exclusivo/ Pesq.: os empresários e as eleições
<b>Set 234</b>	Cori - Como crescer em tempos difíceis	<b>Set 259</b>	Concordatas: Por que as empresas estão em crise
<b>235</b>	A nova era dos shopping centers	<b>260</b>	Os impasses da política de informática
<b>Out 236</b>	Duratex. A empresa do ano	<b>Out 261</b>	Alpargatas: a empresa do ano
<b>237</b>	A Du Pont ataca em duas frentes para consolidar-se	<b>262</b>	Tênis: um mercado q desafia a crise
<b>Nov 238</b>	Guerra e paz nos planos da Engesa	<b>Nov 263</b>	Estatais: os riscos do achatamento salarial
<b>239</b>	Investindo no país, a Antártica também avança no exterior	<b>264</b>	Crise econômica: O q virá depois das eleições
<b>Dez 240</b>	O marketing agressivo da Santista	<b>Dez 265</b>	O lobby em tempos de abertura
<b>241</b>	Um fenômeno que a crise dos discos não ofuscou	<b>266</b>	O Brasil no FMI: A hr de construir um novomodelo
<b>Jan 1983</b> <b>267</b>	Planejamento 83. Os indica-dores e as perspectivas da economia. O q fazer nas áreas de * adm * mkt * Finanças * RH. E +: As tendências do mercado de trabalho p/executivos. As previsões dos emrpesários p/o 1º semestre	<b>Jan 1984</b> <b>292</b>	Planejamento 84
<b>268</b>	Custo do dinheiro. As emrpesas por um fio	<b>293</b>	IBM x reserva: o gigante muda para ganhar espaço
<b>Fev 269</b>	Quando vender (ou comprar) uma empresa é bom negócio	<b>Fev 294</b>	Ações- é hr de entrar nesse jogo?
<b>270</b>	A invasão dos videogames	<b>295</b>	O homem de 500 milhões de dólares
<b>Mar 271</b>	A economia à deriva	<b>Mar 296</b>	A crise bloqueia os projetos
<b>272</b>	Como a oposição vai administrar a economia	<b>297</b>	Tempo quente no mercado de bebidas
<b>Abr 273</b>	Bicicletas: a largada p/a recuperação	<b>Abr 298</b>	Dívida externa: o sufoco continua
<b>274</b>	Vila Romana: uma liderança construída em 30 anos	<b>299</b>	BNH: uma estrutura ameaçada
<b>Mai 275</b>	A dívida social: salário, emprego, alimentação, habitação, saúde	<b>Mai 300</b>	A economia invisível. São + de 20 mi pessoas, quase ½ da PEA. São pelo – 500 mil cias, 1/3 das firmas existentes no país. Juntos movimentam 40 tri Cr\$/ano
<b>276</b>	JARI: o incerto destino de um sonho tropical	<b>301</b>	O mercado de Cr\$ 1,5 trilhão
<b>Jun 277</b>	Especial: balanço do setor financeiro * O impasse dos juros * O avanço dos estrangeiros * A estratégia dos conglomerados * A análise de cd segmento	<b>302</b>	Correios: uma estatal eficiente
<b>278</b>	O drama da microempresa	<b>Jun 303</b>	Alimentos: a invasão silenciosa
<b>279</b>	Chega de remendos. As bases de um novo acordo político econômico	<b>304</b>	Ameaças à privacidade
<b>Jul 280</b>	Automação: o Brasil na era dos robôs	<b>305</b>	O q as empresas ganham c/o videocassete
<b>281</b>	Sucessão: os emrpesários elegem seus presidenciáveis	<b>306</b>	Pecuária: por que o brasileiro come menos carne
<b>Ago 282</b>	Automóveis: a arrancada dos novos modelos. O q as cias ganham c/o kanban	<b>Ago 307</b>	A transição com Tancredo
<b>283</b>	Importações: substituir para sobreviver	<b>308</b>	Espionagem: como as empresas se protegem
<b>Set 284</b>	A nova atração da compra eletrônica	<b>Set 309</b>	A ascensão dos exportadores. O ranking dos grupos
<b>285</b>	As empresas q ganham da crise	<b>310</b>	Desindexação – isso é possível?
<b>Out 286</b>	CBA/ Votorantim: a empresa do ano	<b>Out 311</b>	Consul/ Brasmotor: a empresa do ano
<b>287</b>	O q é bom para os EUA ainda é bom para o Brasil?	<b>312</b>	Saindo do buraco: comércio cai menos, recuperação da indústria, salários melhoram.
<b>Nov 288</b>	Os impasses da economia. Salários: confusão geral/ Juros: asfixia crescente/ Inflação: pressão intolerável/ Dívida: agonia s/fim/ IR:	<b>313</b>	DOW: Em busca de nova imagem



	fome de leão		
<b>289</b>	A ameaça do sucateamento	<b>Nov 314</b>	O marketing da informática
<b>Dez 290</b>	A vida a 200%	<b>315</b>	Minérios: a corrida milionária
<b>291</b>	O vendedor incansável	<b>Dez 316</b>	O Natal do alívio
			Ed. Especial: livro “Gerência descomplicada” (n 316 A)
<b>Jan 1985 317</b>	Planejamento. Finanças. Mkt. Economia. Estratégia. Informática. RH. Adm.	<b>Jan 1986 342</b>	86: planejamento
<b>318</b>	A economia de Tancredo*	<b>343</b>	Multiplic. Um banco de elite.
<b>Fev 319</b>	Cinema nacional: no pique de Hollywood	<b>Fev 344</b>	Rio, samba e negócios
<b>320</b>	A despedida do poder – Bye bye, Brasília	<b>345</b>	Comércio. As novas atrações
<b>Mar 321</b>	Como recuperar n egócios em crise	<b>Mar 346</b>	Economia. Pé atrás nos investimentos
<b>322</b>	A tomada de Brasília	<b>ed. extra</b>	Edição Extra. Edição Especial: A economia do cruzado (n 346A)
<b>Abr 323</b>	Dias de tensão e expectativa: 1- A doença de Tancredo; 2- A ofensiva de Dornelles; 3- O cerco ao crime do colarinho branco	<b>347</b>	De volta aos velhos tempos. Como o pacote afeta o dia a dia das empresas
<b>324</b>	Por que os conselhos de adm n funcionam (q para que servem as auditorias)	<b>348</b>	O impasse dos preços.
<b>Mai 325</b>	Sarney no commando. Como fica a economia. A incerteza nos negócios	<b>Abr 349</b>	Os empresários na política
<b>326</b>	Microempresa. A burocracia resiste	<b>350</b>	O novo consumidor
<b>327</b>	China. A longa marcha do consumo	<b>Mai 351</b>	As ameaças ao pacote.
<b>Jun 328</b>	Exclusivo: A crise dos bancos. O balanço do setor financeiro	<b>352</b>	Brasil X EUA: o desafio americano
<b>329</b>	Elebra. Investindo no talento	<b>Jun 353</b>	Os truques dos balanços
<b>Jul 330</b>	Concordata: fraude ou salvação	<b>354</b>	Super edição financeira. Exclusivo: “Desafio de investimentos Exame” (especialistas criam a melhor carteira p/vc)/ O difícil ajuste dos bancos/ Um guia completo p/o investidor depois do cruzado
<b>331</b>	Estatais. O mito e o fato	<b>Jul 355</b>	Gessy Lever: vida dura com o Cruzado
<b>Ago 332</b>	Cubatão	<b>356</b>	Exclusivo. O 1º julgamento do pacote. O indicador: Otimismo s/precedentes. Ministros: cotação em alta. Tendências: PIB, inflação, salários. Economia: o avanço do paralelo
<b>333</b>	Exclusivo: o q muda no ranking dos grupos	<b>Ago 357</b>	Um novo pacote. Um empurrão nos investimentos?
<b>Set 334</b>	Dílson Funaro. Novo estio na economia	<b>358</b>	Exclusivo. Grandes grupos. Os nacionais sobem
<b>335</b>	O vôo alto da EMBRAER	<b>Set 359</b>	Estoques. Um equilíbrio difícil
<b>Out 336</b>	O know how é nosso	<b>360</b>	Reforma administrativa. Por que o setor público não funciona
<b>337</b>	SID/ SHARP: a empresa do ano	<b>Out 361</b>	Mesbla: a empresa do ano
<b>338</b>	Quem comanda os sindicatos	<b>362</b>	Tecnologia. A marca da qualidade
<b>Nov 339</b>	Drucker: “Sem mudanças, sem inovação, teremos um cadáver atrás do outro, com enorme perigo social” – Entrevista exclusiva e seu último livro	<b>363</b>	Automóveis. Os japoneses estão chegando?
<b>340</b>	Chumbo grosso no mercado financeiro	<b>Nov 364</b>	Executivos. A escalada dos salários
<b>Dez 341</b>	Automóveis: a nova arrancada	<b>365</b>	A economia depois das mudanças. Vitorioso nas eleições, o governo reajusta o Plano Cruzado.
	Ed. Especial: livro “Planejamento descomplicado” (n 341 A)	<b>Dez 366</b>	Seu dinheiro – especial. O pacote e os investimentos
			Ed. Especial: livro “Marketing de Guerra” (n 366 A)

<b>Jan 1987</b> <b>367</b>	Planejamento. Exclusivo: as perspectivas da economia segundo Funaro – Os empresários julgam os ministros – As previsões p/o 1º semestre	<b>Jan 1988</b> <b>393</b>	Planejamento 88. * Os empresários reprovam a ação do governo * As previsões p/a economia no novo ano * O indicador: pessimismo em nível recorde * Como enfrentar a insegurança nos negócios
<b>368</b>	Economia: onde está a saída?	<b>394</b>	O inventor de feiras.
<b>Fev 369</b>	A agenda econômica da constituinte	<b>Fev 395</b>	AIDS: Tensão nas empresas
<b>370</b>	Mercado de trabalho. A maré feminina	<b>396</b>	Administração. A era da qualidade.
<b>Mar 371</b>	Empresários divergem A crise: os empresários investem mas o clima é de recessão/ O pacote: depois da moratória, novos ajustes. Vai funcionar?	<b>Mar 397</b>	A saga do trabalho. 80 anos da imigração japonesa
<b>372</b>	O leão está solto. Artimanhas, truques e golpes do Fisco para meter a mão no bolso do contribuinte	<b>398</b>	A batalha pelo Pão de Açúcar. A família Diniz, dividida, chega à hora da verdade. Em disputa: negócio de 2 bi de US\$ e comando do maior grupo privado nacional
<b>373</b>	Banco do Brasil: o fim de um sonho brasileiro	<b>Abr 399</b>	Como a FIAT quer ser a nº 1. Silvano Valentino responde: c/1 injeção de 300 a 500 mi US\$ e o lançamento de 1 carro p/competir cara a cara c/Monza e Santana
<b>Abr 374</b>	Economia: o plano dos empresários	<b>400</b>	A chegada da Dillard's: Depois da invasão dos holandeses da C&A, os holandeses da Vendex, associados à família Malzoni, trocam o nome das suas lojas Sandiz e Sears e preparam-se para enfrentar os gdes magazines
<b>375</b>	Marketing: Sucesso em tempo de crise	<b>Mai 401</b>	Os desbravadores made in Brazil. Abraham Kasinski vendeu 263 milhões de dólares nos últimos dez anos, exportando amortecedores, anéis e outras autopeças. Como eles, mts caixeiros-viajantes estão enriquecendo suas cias em moeda forte.
<b>Mai 376</b>	Consumo. Os apuros da classe média	<b>402</b>	O q há por trás da fortuna dos Safra. Únicos banqueiros do Brasil, os Safra ganham dinheiro entre SP, NY e Genebra
<b>377</b>	Executivos. Os salários perdem o fôlego	<b>Jun 403</b>	O q o Brasil faz de melhor. No momento em q o governo anuncia uma nova política industrial, mts empresas já chegam ao topo da qualidade – fabricando pistões e peças de mecânica fina.
<b>Jun 378</b>	Estatais x Empresas privadas. Quem é melhor?	<b>404</b>	A grande virada do BNDES. Por que o maior banco de financiamento industrial do país decidiu incentivar a privatização, os investimentos estrangeiros e o aumento das exportações
<b>379</b>	Exclusivo. A receita do mago da Sony. “O Brasil precisa de um plano econômico de maior alcance e de um progresso mais lento, mas cte”	<b>405</b>	Os mistérios da Antártica. Uma empresa s/dono e s/herdeiros, q fatura 1 bilhão de dólares por ano e onde o presidente muda uma vez por semana, prepara enfim a sucessão de seu comando.
<b>Jul 380</b>	Marketing. Vantagens da segunda marca.	<b>Jul 406</b>	A voz q destoa. Pq ninguém gosta dos bancos brasileiros? O presid. do Bamerindus acha q tem as respostas – a começar pela falta de coragem dos banqueiros.
<b>381</b>	Ações. Os donos da bolsa.*	<b>407</b>	O guerreiro do jeans. Como André Ranschburg transformou a Staroup numa empresa de ponta q hoje briga pelo topo do mercado dentro e fora do Brasil
<b>Ago 382</b>	Os negócios do interior.		Ed. especial: livro “Dane-se a organização” (n 407 A)
<b>383</b>	Consumo: Como vender num ambiente hostil	<b>408</b>	Queimando o estoque. Como a Brastemp vendeu 100 mil eletrod. em - de 1 mês
<b>Set 384</b>	Estoques: hora de baixar	<b>409</b>	O grande negócio da privatização. Entre as empresas postas à venda

			pele governo, há excelentes oportunidades – como descobriu a cia Paulista de Ferro Ligas ao comprar a Sinbra
<b>385</b>	Caixa 2: a rota do dinheiro clandestino	<b>Set 410</b>	Rumo ao topo. Depois de se associar à BBDO, a Almap desafia o reinado de 13 anos da MPM como a maior agência brasileira de publicidade
<b>386</b>	Matarazzo: o plano para abrir o capital	<b>411</b>	A tacada da GM. A empresa não parou para ficar pensando na crise – e por isso é quem vai chegar na frente com carros novos
<b>Out 387</b>	Rhodia SA, a empresa do ano.	<b>Out 412</b>	Santista. A empresa do ano. No confronto c/as melhores de 31 setores, a mais rentável indústria têxtil do país leva o grande prêmio
<b>388</b>	Tendências – Yuppies: consume na crise	<b>413</b>	Os bilhões da conversão. Quem está fazendo fortuna c/as operações de conversão da dívida, q só neste ano vão bater em 10 bilhões de dólares
<b>Nov 389</b>	O Brasil está parando.	<b>Nov 414</b>	Verde-amarelo nas multi-nacionais. As cias estrangeiras começam a nacionalizar suas chefias no Brasil, alçando executivos brasileiros ao topo da hierarquia
<b>390</b>	Pesquisa. Exclusivo. O q pensa a nova geração de empresários	<b>415</b>	A caça aos executivos. Os segredos dos headhunters – os homens responsáveis pela contratação dos profissionais + cobiçados do mercado
<b>Dez 391</b>	Brinquedos. A Estrela já vive o Natal de 1990	<b>416</b>	Força jovem*. A receita da família Machado para levar o grupo Docas à 4ª geração, aos 100 anos de vida, s/brigas internas
<b>392</b>	Ed. Especial: livro: “Planejamento: de volta às origens” (n 391 A)	<b>Dez 417</b>	Um negócio melhor do q parece. Por q 3 bancos se uniram ao American Express p/lançar mais um cartão de crédito na praça
		<b>418</b>	Os vencedores. Quem brilhou em 1988.
<b>Jan 1989 419</b>	O xadrez das exportações. * os bastidores do superávit recorde * O q esperar de 89 * Os mercados por desbravar * As aventuras dos super vendedores	<b>Jan 1990 444</b>	Exportações. Por um lugar ao sol. *Como o Brasil terá q se comportar nos anos 90 p/não perder espaço no exterior * A receita das empresas q brilham lá fora * Debate: o q querem os exportadores
<b>420</b>	Por que o plano verão não pode errar. * o q pode acontecer c/a inflação * Como sair do congelamento * Qual a ameaça de recessão	<b>445</b>	Investimentos. Quem melhor cuidou de seu dinheiro em 1989, e os riscos e as opções para este ano
<b>Fev 421</b>	Como ser gde e continuar crescendo. Há limites p/a expansão de uma empresa? A Brahma acha q não. Associada à Pepsi, ela volta a disputar o mercado de refrigerantes e dá força p/a rival Coca p/abrir 3 redes de lanchonetes no país	<b>Fev 446</b>	O tocador de obras quer +. Presidente do grupo no 1 na construção pesada, Emílio Odebrecht pretende ir além de uma receita de US\$ 2,6 bi. Ele quer melhorar a img do empeiteiro e ser grande também 1a fora
<b>422</b>	A gde jogada das premiações. Executivos brasileiros estão, cd vez +, conhecendo o mundo de graça a bordo de programas de incentivos. Razão: as empresas premiam seus funcionários e ganham mt \$ c/isso	<b>447</b>	Automóveis. Um cartel no banco dos réus. Comparado por Collor a uma carroça, o carro nacional é antiquado, usa tecnologia obsoleta e custa mt caro em relação aos q existem lá fora. As montadoras culpam o governo e brigam c/as autopeças – e quem paga a conta é o consumidor
<b>Mar 423</b>	O cerco ao fumo. A Souza Cruz sofre seu primeiro prejuízo com cigarros em 1988 e decide concentrar os investimentos na diversificação	<b>Mar 448</b>	Quem ganha jogo é o time. Com o começo do fim da era one man show, os ideais da chamada adm participativa, na qual a voz dos empregados é moeda forte, invadem os escritórios de todo o mundo
<b>424</b>	Nenhuma empresa é uma ilha. O q dezenas de cias estão fazendo pelo bem estar da comunidade – desmentindo a crença de q só lucro interessa	<b>449</b>	O superpacote de Collor. O grande confisco. * O q virá depois do maior arrocho da história na liqui- dez * Como fi-cam os negócios c/a retenção dos investimen- tos, do over à poupança * A pancada tribu- tária sobre as empresas e a classe média * P q o cruzeiro voltou e o câmbio ficou flutuante * Os pareceres exclu- sivos de Pastore e Chico Lopes
<b>Abr 425</b>	Alunos nota dez. As histórias de sucesso de empregados q fizeram das cias em q trabalhavam uma escola p/montar seu negócio	<b>Abr 450</b>	Plano Collor. A hora de ir à luta. Os preços caem e as empresas já se armam diante dos sinais de recessão – mas a mistura de polícia c/economia

			assusta o país
<b>426</b>	Revolução na Hering. Sinônimo de camiseta, o gigante têxtil de Blumenau decide vender alimentos em supermercados, desafiando a Sadia e a Perdigão	<b>451</b>	A adm na escassez: qdo o \$ vale ouro. A receita q as cias estão aviando p/ enfren-tar a crise provocada por aumento de custos, recessão e indefinição da economia.
<b>Mai 427</b>	Os mestres da inovação. Por q as empresas querem q seus executivos se transformem em intrapreneurs, assalariados c/espírito empreendedor e capazes de agir como acionistas	<b>Mai 452</b>	Pós-cruzeiro: Como tirar proveito dos bancos. Tudo o q é preciso p/ aplicar melhor o dinheiro ou tomá-lo emprestado – dos fundos ao over, das duplicatas ao crediário
<b>428</b>	A maldição do CIP. Como um dos mais repressivos órgãos econômicos do governo castiga quem produz e quem consome	<b>453</b>	A aposta na produção/ Por q mntas empresas resolveram manter seus investimentos e tocar a bola para a frente, apesar da crise
<b>429</b>	O vôo livre das franquias. * Exclusivo: quais são as maiores e as melhores * Como fazer dinheiro com o sistema * Os cuidados p/não tropeçar	<b>454</b>	Quem está sabendo vender. Uma pesquisa inédita revela as equipes de vendas mais eficientes do Brasil
<b>Jun 430</b>	A primeira divisão da economia. Quais são as 200 empresas q + cresceram nos últimos 15 anos e como o Bomprego chegou ao topo da lista	<b>Jun 455</b>	Os campeões das franquias * A lista das 60 maiores * as mais rentáveis * as oportunidades q se abrem * como montar um negócio
<b>431</b>	O gigante se mexe. O Bradesco se arma para defender sua liderança – e se proteger contra um eventual furacão na economia	<b>456</b>	O tetracampeão das finanças. Como o BMC conseguiu, pela 4ª vez, ser o melhor entre os melhores no universo dos bancos * e +: o ranking do sistema ***
<b>Jul 432</b>	A corte ao consumidor. O q as empresas brasileiras estão fazendo p/cair nas graças de seus clientes	<b>Jul 457</b>	Made in Brazil. A vanguarda do atraso. O q faz o prod. Nacional ser tão mais caro q o similar estrangeiro
<b>433</b>	A arte de demitir. As empresas descobrem formulas p/tornar a demissão de executivos o menos traumática possível	<b>458</b>	O melhor negócio é o ataque. A força de Mamede Paes Mendonça, um empresário q aos 74 anos se dispõe a furar a retranca da recessão e partir p/cima dos rivais Pão de Açúcar, Carrefour e Sendas
	Ed. especial: livro “O fator renovação” (n 433 A)		
<b>434</b>	O outro salto da IBM. A empresa líder na informática em todo o mundo quer tornar-se a campeã na satisfação do consumidor – e a guinada explode como um raio na filial brasileira	<b>459</b>	As notas baixas dos cursos de Adm. * Por que as escolas não formam bons gerentes * O q a empresa pode esperar do recém formado * Como o treinamento supre a deficiência do ensino
<b>Set 435</b>	Gessy Lever. A empresa do ano. Os segredos q fizeram da subsidiária da Unilever a melhor entre as melhores	<b>460</b>	Uma cirurgia radical. Em 1984, a CEF tinha 2325 agências e 40 mil funcionários. Hoje tem 2120 agências e quase 70 mil empregados. O q seu novo presidente está fazendo p/corriger tais aberrações e modernizar o velho banco
<b>436</b>	“Não se pode combater a inflação c/as fórmulas tradicionais do capitalismo mundial Se o brasil quiser acabar c/a inflação, terá de congelar preços e salários, elevar o imposto de renda e acabar c/a ganância das estatais” Excl.:John Kenneth Galbraith, o maior economista americano, revela a sua receita p/a economia brasileira	<b>Set 461</b>	Elizabeth Têxtil. A empresa do ano. A melhor entre as melhores brilha no colar do grupo Vicunha – a discreta, singular e próspera associação entre as famílias Steinbruch e Rabinovich
<b>Out 437</b>	A dama dos seguros. Como a Sul América voltou ao 1º lugar do mercado sob o comando de Beatriz Larragoiti, q prepara o filho Patrick p/sucedê-la	<b>462</b>	A difícil ascensão das mulheres. Por que as executivas ainda são minoria nos escalões superiores das empresas brasileiras
<b>438</b>	O outro lado da moeda. Por q os banqueiros estão preferindo investir cd vez + fora de sua atividade e do mercado financeiro	<b>Out 463</b>	Empresa brasileira. A hora da verdade. 1º são os rigores da política contra a inflação. Depois a concorrência dos prods. estrangeiros. Quem conseguir sobreviver a esses 2 obstáculos dará o tom da economia nos próximos anos. E +: Onde as dificuldades já se manifestam e como estão sendo enfrentadas

<b>Nov 439</b>	Com as mangas arregaçadas. Depois das turbulências familiares, Abílio Diniz parte p/uma reforma radical no grupo Pão de Açúcar a fim de recuperar o espaço perdido p/concorrentes como Carrefour	<b>464</b>	Quem é, afinal, Ricardo Semler? O q está por trás das luzes q iluminam essa superestrela do mundo dos negócios
<b>440</b>	O roteiro da prosperidade. Por q as empresas q estimulam seus funcionários dotados de auto confiança, espírito de aventura e disposição p/ tentar coisas novas estarão bem + aptas a enfrentar a feroz concorrência dos anos 90	<b>465</b>	A crise vista pelos grandes. Uma pesq. exclusiva aponta os maiores grupos do país e revela suas estratégias diante da recessão
	Ed. especial: livro "Marketing de guerra" (n 440 A)	<b>Nov 466</b>	Economia: até onde a corda pode agüentar. Juros p/cima, vendas p/baixo, em série – as empresas vivem seu maior aperto desde a posse de Collor
<b>441</b>	Momentos de decisão. O q os finalistas prometem fazer/ Pq n se deve ter pânico/ Desafios dos anos 90 p/o Brasil/ Abrir-se p/o mundo é 1 necessidade	<b>467</b>	Como encarar a recessão. As soluções das empresas q, em vez de entrar em pânico, vêm a crise apenas como um episódio a mais em suas vidas.
<b>Dez 442</b>	Na mão certa da história. A estratégia das empresas q se desgarraram do atraso q domina o país no campo da produtividade, da qualidade e das relações trabalhistas	<b>Dez 468</b>	No tempo das diligências – Investigação especial – No confronto com rivais de fora, o desempenho global das empresas nacionais é um retrato da estagnação do país * Recorde em peças defeituosas * Preços altos * Produtividade baixa * Tratamento ruim p/o cliente
<b>443</b>	1989. Os vencedores. Adam Smith, Akio Morita, André Ranschburg, Antônio Boralli, Beatriz Larragoiti, Christina Carvalho Pinto, Edmundo Safdié, Emerson Fittipaldi, Eugênio Staub, Gilmar Pinto Caldeira, Hércio Valadão, Ivo Hering, John Akers, Jorge Born, Jorge Paulo Lemman, Lázaro Brandão, Miguel Barone, Richard MUnro, Umberto Arpile, Washington Olivetto	<b>469</b>	1990. Os vencedores. Akio Tani. Ayrton Senna. Elvaristo Amaral. Félix Bulhões. Guilherme Frering, Jack Welch, Jaime Monjardim, Helmut Kohl, Claude Eberling, José Eduardo de Andrade Viera, José Mindlin, Luiz José Fabiani, Mikhail Gorbachev, Mendel Steinbruch, Mitiko Ogura Ramos, Roberto Setúbal, Rubel Thomas, Silvano Valentino, Wilson Brumer
	Ed. especial: livro "Como tornar sua vida mais fácil no trabalho" (n 443 A)		
<b>Jan 1991 470</b>	A trombada das montadoras: o q está por trás da briga entre governo e Auto-latina – que já envolve os outros fabricantes de veículos e a ind. De autopeças	<b>Jan 1992 496</b>	A agenda da luz. As decisões q podem transformar 1992 no ano da virada
<b>471</b>	Onde investir em 1991 - e o q + rendeu no ano do sequestro	<b>497</b>	Onde investir. As melhores rotas p/o \$. Bolsas: o \$ estrangeiro promete agitar os pregões. Black: p/quem aposta na crise e quer segurança. Renda fixa: juros ainda altos pelo – este semestre. Fundões: o sucedâneo do over n deve fazer feio
<b>Fev 472</b>	Um duro golpe nos cartórios: o acordo entre a Sid e a IBM arromba a porta de reserva de mercado e antecipa em 2 anos a entrada do país da última geração de micros	<b>Fev 498</b>	Pancada no pessimismo. A safra volta a crescer, garante comida na mesa e pode ajudar no combate à inflação.
<b>473</b>	Declaração dos direitos do consumidor. * Todos serão protegidos x publicidade enganosa * Ninguém deixará de receber inf. Completas sobre prods. comprados * Ninguém ficará s/indenização por mau serviço ou mercadoria defeituosa. Pq o novo código vai revolucionar a vida das empresas	<b>499</b>	A felicidade de ser parceiro. A vinculação do salário ao desempenho motiva os funcionários e os torna cúmplices do negócio melhorando a eficácia da gestão
<b>Mar 474</b>	A selvageria dos impostos: uma bateria de 57 tributos confisca de 40 a 60% do faturamento das empresas, sem q os serviços do Estado correspondam aos preços se paga por eles	<b>Mar 500</b>	Safda pelo Galeão: O q leva um nº crescente de empresas nacionais a investir no exterior, comprando negócios ou construindo fábricas, enqto emagrecem no Brasil
<b>475</b>	Com sede de crescer. A Pepsi decide investir 140 mi de US\$	<b>501</b>	Parente agora é empregado: o q as empresas familiares estão fazendo

	no Brasil p/ten-tar revogar seu histórico de fracassos na luta contra a eterna rival Coca Cola		para não perder o passo
<b>Abr 476</b>	À frente de seu tempo: os resultados alcançados pelas empresas q decidiram romper c/os cânones sagrados da Adm	<b>Abr 502</b>	AIDS. Como as empresas estão enfrentando essa tragédia
<b>477</b>	Demitido! A recessão chega ao topo das empresas e introduz o drama do desemprego entre os altos executivos: o calvário do executivo José Cetra Filho, ex Philips, desempregado desde julho de 90*	<b>503</b>	Virando o jogo. Uma revolução silenciosa, à base de menos burocracia e + transparência, varre a Nestlé – uma guinada vital p/q a em-presa pudesse derrotar o ter-ror de 3 chan-tagens seguidas
<b>Mai 478</b>	O gênio do balcão. Como Samuel Klein, da Casas Bahia, fez 1 bilhão de dólares a partir do nada e se tornou o rei do comércio popular	<b>504</b>	Exclusivo: Estes tristes heróis anônimos. Uma pesq. inédita revela q os gerentes brasileiros amam suas empresas, mas não se julgam correspondidos*
<b>479</b>	A esquerda quebra tabus. Por que os velhos dogmas estão indo p/o lixo. “O lucro pertence ao capital. Os aumentos de produtividade é q têm q ser repartidos entre os trabalhado- res” Aloizio Mercadante, deputado do PT	<b>Mai 505</b>	Dinheiro na mesa. Por que a Shell, apesar da crise, ainda acredita no Brasil e decide investir 1,1 bilhão de dólares nos próximos 5 anos
<b>480</b>	Elas querem o poder. Por q cd vez + as mulheres se candidatam à direção dos negócios da família	<b>506</b>	Lições do abismo. A crise mutila as empresas brasileiras mas tb as ensina a ser mais competitivas
<b>Jun 481</b>	O q separa Collor e Bush – e afasta o capital estrangeiro do Brasil	<b>Jun 507</b>	De pernas quebradas. Aleijado por denúncias, brigas de família e uma inflação q não cabe, o governo Collor parou outra vez – e a 1ª vítima é a reforma fiscal, indispensável p/ virar a economia
<b>482</b>	Pancada nos bancos: quem se saiu melhor no ano em q tudo deu errado no setor q + ganhava \$ no país	<b>508</b>	Bancos: mais uma vez, o melhor negócio. * Por q os lucros continuam tão altos, apesar da recessão * O ranking ods 50 maiores * Ro-teiro p/ investir no 2º semestre * Excl.: uma pesq. sobre a qualida- de no atendimento
<b>Jul 483</b>	A onda verde chega aos negócios: por que as empresas poluidoras estão c/os dias contatos	<b>Jul 509</b>	Ele quer briga. O q o desafio de Collor significa p/a economia. * O PFL exige menos recessão p/apoiar o presid., c/o abastardamento da política de Marcílio * Quércia diz q a inflação só cai num novo governo * Lula insiste no impeachment
<b>484</b>	Despedindo o patrão: pq tantos executivos estão decidindo montar o seu negócio	<b>510</b>	IBM. A hora do tudo ou nada. Depois de perder mercado, dinheiro e prestígio, a empresa acelera a sua revolução. Descentraliza-se, quer seus funcionários como empreendedores e baixa os preços
<b>Ago 485</b>	As bíblias dos escritórios. Quais são os livros q estão transformando a vida das empresas	<b>Ago 511</b>	O lucro fora da casa. As empresas brasileiras estão aprendendo a ganhar milhões de dólares c/a terceirização
<b>486</b>	O país sob o signo da ilegalidade. Nunca as leis foram tão desrespeitadas – a começar pelo próprio governo	<b>512</b>	Jogo duro. Com Moreira Fereira na Fiesp, os empresários optam por um diálogo mais firme com governo e sindicatos
<b>Set 487</b>	Brahma: a empresa do ano: a nº1 é a melhor – mudou tudo e lucrou como nunca	<b>Set 513</b>	Método Engenharia: a empresa do ano. Como andar bem qdo tudo vai mal
<b>488</b>	O incentivo q irriga os lucros: por que m ais e mais empresas distribuem parte de seus lucros aos funcionários	<b>514</b>	Acima de tudo o cliente. O q vai definir o sucesso ou o fracasso de uma empresa, daqui p/a frente, éa sua capacidade de encantar o consumidor, e n só servi-lo bem
<b>Out 489</b>	Fábricas de excelência: como operam no Brasil as empresas mais avançadas do mundo	<b>515</b>	Ele fez fortuna no caos. Na década perdida, Luiz Cézar Fernandes construiu um banco de 1 bilhão de dólares.
<b>490</b>	No fio da navalha: o espectro da hiperinflação volta a assustar Collor num momento em q seu governo parece ter perdido o rumo	<b>Out 516</b>	Que coisa ruim! O ministério Itamar é fraco para tirar o país da crise, mas se articula para superar a barreira do descrédito
<b>491</b>	Prosperando no caos: avançar na adversidade é possível, mas	<b>517</b>	O q o Japão quer de nós. Em 1973, os japoneses investiram US\$

	o agravamento da crise coloca em risco as conquistas obtidas da Década Perdida*		2,3 bilhões no Brasil, pouco menos q nos EUA. EM 1991, míseros US\$ 26 milhões. Mas há sinais de q os ienes podem voltar
<b>Nov 492</b>	Revolução Francesa: como o Carrefour reinventou o negócio de supermercados no Brasil	<b>Nov 518</b>	A revolta contra os impostos. Cansado de dar dinheiro ao governo? Dezenas de empresas estão recorrendo à justiça para não pagar o fisco. Do FInsocial ao IR, os processos já somam 21 bilhões de dólares
<b>493</b>	O fiscal da república: as aventuras de um senador q se transformou no ombudsman do contribuinte	<b>519</b>	Tec Toy. A estrela q sobe. Graças aos videogames, um grupo de executivos constrói em 5 anos a empresa de brinquedos q + cresce no país
<b>Dez 494</b>	O manual anticrise: o q os executivos podem fazer para salvar seus empregos e progredir apesar das tormentas	<b>Dez 520</b>	1 grito na guerra da recessão. Depois de brilhar na Vale, Wilson Brumer assume a recém privatizada Acesita e desafia: “Este foi o último ano de prejuízos”
<b>495</b>	Vencedores 1991: As personalidades de sucesso	<b>521</b>	92. Os vencedores. Os vinte sucessos do ano.
<b>Jan 1993 522</b>	Quem quer mudar o q na constituição. Da FIESP à CUT, lobbies já se movi-mentam intensamente p/a revisão constitucional de 93. Temas como capital estrang. e direitos sociais são desde já candidatos a alterações substanciais	<b>Jan 1994 548</b>	1993. Os vencedores. Os homens de negócios que brilharam no ano q se encerra
<b>523</b>	Onde investir em 1993. Bolsas: como sempre, p/ quem aprecia riscos, a melhor opção. Juros: atraentes, mas ainda + se combinados com hedge. Fundos: quem melhor cuidou de seu \$ e quais as + promissoras modalidades p/o ano. Estratégias: O q fazer c/100mil US\$, 2º conselhos de 3 especialistas	<b>549</b>	Especial. Onde investir em 94. Na era da globalização, o mundo é o limite para o investidor
<b>Fev 524</b>	Em busca do emprego perdido. Um guia p/o executivo desempregado abreviar a sua agonia – de endereços de headhunters ao currículo ideal	<b>Fev 550</b>	O craque da Parmalat. Edmundo? Zinho? Esqueça. O gde astro da Parmalat é o executivo Gianii Grisendi. Sob seu comando, a empresa multiplicou por 15 seu tamanho e já ameaça o reinado da Nestlé
<b>525</b>	De olho no futuro. Um roteiro p/ escolher os melhores seguros	<b>551</b>	É c/ela mesmo. A Mesbla decidiu q 1994 será o ano dua virada. P/isso, coolocou no topo a executiva Cláudia Quaresma, c/ umá só missão: acertar ou acertar
<b>Mar 526</b>	De volta ao inferno. Como a Cecrisa está saindo do trauma da concordata, um risco cd vez + atual no país	<b>Mar 552</b>	Turnaround. Como um negócio pode renascer. Histórias de executivos q reconduziram ao topo empresas em declínio
<b>527</b>	Meio bi de U\$! Cortejada pelas maiores indústrias do país, a Martins, de Uberlândia, tornou-se 1 gigante do atacado, c/vendas anuais de US\$ 494 mi	<b>553</b>	URV. Por que esse plano é melhor que todos os anteriores. Por Mário Henrique Simonsen
<b>528</b>	Pequenos nota 10. As empresas de menor porte começam a descobrir no culto à qualidade o caminho para a expansão de seus negócios	<b>554</b>	Dinheiro novo. Pergunta: o q bancos de luxo como o Goldman Sachs, Morgan Stanley e Bear Stearns estão fazendo por aqui? Resposta? Disputando negócios de 1 bi de US\$ por ano numa das pças + promissoras do circuito financeiro mundial
<b>Abr 529</b>	Benchmarking. A arte de copiar. Conheça as empresas q todo mundo adora imita: da gestão ao atendimento, da produção à assistência técnica, da distribuição à inovação	<b>Abr 555</b>	O imposto burro. A estrutura fiscal do Brasil estrangula a produção, encarece demais os preços pagos pelo consumidor, penaliza quem dá empregos e impede q as empresas sejam + competitivas.
<b>530</b>	\$ na mão é vendaval. Bamerindus, Vicunha, Klabin, Votorantim e outros gdes nomes aplicaram quase US\$ 3 bi nos últimos meses comprando cias ou abrindo novas fábricas. O q eles estão sabendo q ninguém sabe?	<b>556</b>	O homem q vem de fora. A + recente moda, no mundo dos negócios, é colocar um forasteiro no comando de empresas em dificuldades. Mas cuidado: eis um caso clássico em q o remédio pode atrapalhar ainda + o paciente
<b>Mai 531</b>	Surpresa! Os lucros estão voltando. Os 1os resultados dos	<b>Mai 557</b>	A grande queda. Por q a Shell,na + espetacular demissão ocorrida

	balanços de 1992 e deste início de 1993 mostram q as empresas começam a deixar o verme- lho para trás		no mundo dos negócios nos últimos anos, decidiu trocar de presidente
<b>532</b>	As melhores cidades p/fazer dinheiro. Quais são os 10 lugares + atraentes, no Brasil, p/quem deseja estabe- lecer ou ampliar o seu negócio	<b>558</b>	Revolução! Bem vindo à era da super rodovia da informação, nascida do casamento entre o compu- tador e a tele- comunicação. Nela, imgs, sons e textos trafegarão mundo afora em altíssima velocidade. Na vida das pessoas e das empresas, o significado disso será uma legítima revolução!
<b>Jun 533</b>	O melhor das franquias. Especial * a lista das 100 maiores redes * as marcas + rentáveis * as oportunidades de negócios	<b>Jun 559</b>	As empresas onde é melhor trabalhar. Cias como IBM, Du Pont, Dow, Método, Xerox e Johnson & Johnson estão inovando na qualidade de vida q oferecem aos funcionários. O objeivo: atrair e reter os maiores talentos*
<b>534</b>	Bancos. O sucesso que incomoda. * Por q eles mesmos estão preocupados c/lucros tão gdes * O ranking dos 50 maiores * A estratégia p/qdo os juros caírem * Roteiros p/fazer crescer seu dinheiro	<b>560</b>	Os bancos na era do real. Como o sist. Financeiro está se armando p/os novos tempos. E +: a lista dos 50 maiores. E tb os maiores bancos de investimentos, financeiras...
<b>Jul 535</b>	A grande reação. A abertura do Mercado leva as montadoras a seu mais sério esforço de modernização em todos os tempos	<b>Jul 561</b>	Chegou o real. *O impacto sobre as empresas * Como ficam os investimentos * Entrev. Com Ricupero * As chances do plano segundo Simonsen
<b>536</b>	Carreiras renascidas. Atenção: o emprego q vc ocupa agora não é eterno. Anime-se: mts executivos estão refazendo suas vidas c/ negócios pró- prios. Conclu- são: há mtas oportunidades fora das gdes corporações	<b>562</b>	O mercador eletrônico. Bem vindo ao mundo high tech de Max Gonçalves, o homem da Fenasoft, a gde feira de informática. Este ano, ele promete gerar negócios de US\$ 2,5 bilhões
<b>Ago 537</b>	Reengenharia. A destruição criadora. A cia dos novos tempos está nascendo sobre os escombros da velha adm. Suas armas: o uso intensivo e inteligente da tecnologia e a mudança radical da maneira de pensar de todos os funcns.	<b>Ago 563</b>	O outro lado da reengenharia. Como é a vida dentro de uma empresa q está sendo reinventada
<b>538</b>	Eles mltiplicam seu dinheiro. Quem são e como atuam os grandes operadores do mercado financeiro	<b>564</b>	Ano 2000. Como preparar seu filho (e vc tb) para o trabalho no ano 2000.
<b>Set 539</b>	FIAT A empresa do ano. Como vencer num mercado q se abre à concorrência estrangeira	<b>565</b>	Embraco. A empresa do ano. Como ser a número 1 do mundo.
<b>540</b>	Acredite se quiser. Apesar de toda a confusão política e do caos social, o Brasil volta a crescer este ano cerca de 6%, o melhro resultado desde 1986	<b>Set 566</b>	As melhores cidades p/ganhar dinheiro. Conheça os + atraentes centros de médio porte p/fazer negócios
<b>541</b>	Produtividade. + melhor e + barato. Graças a intensos e bem sucedidos es- forços, as cias bras. a 1 so tempo aumentam e melhoram sua produção. + im- portante: várias tb cobram - em U\$ pelo q fazem. Isso se chama produtivida	<b>567</b>	Por que Fernando Henrique é melhor
<b>Out 542</b>	Comércio. O ano 2000 já chegou. Bem-vindo ao admirável mundo novo das compras. Nele, não é vc q vai às lojas. São as lojas q, graças a recentes tecnologias, vão a vc	<b>Out 568</b>	A nova aliança. * Passada a eleição, o mundo dos negócios no Brasil acelera sua caminhada no rumo da reestruturação.
<b>543</b>	Nasce um gigante. C/a compra da Atlantic, a Ipiranga se torna o maior grupo privado nacional, c/um faturamento de 4,3 bilhões de dólares	<b>569</b>	Somar forças, o novo jogo. Refinações e Sadia estão lançando prods. em parceria. Outras empresas vão no mesmo caminho – e esperam ganhar mt com isso
<b>Nov 544</b>	O fenômeno Lair Ribeiro. Por que tantos empresários e executivos ouvem c/tanta devoção as receitas do mestre da auto ajuda	<b>Nov 570</b>	Dólar X Real. * Por que o real está valendo + * Até qdo isso dura * O efeito nas importações e exportações * O q as empresas estão fazendo p/conviver com esse câmbio * O impacto nos salários
<b>545</b>	Telecomunicações. O negócio do século. O mundo inteiro olha p/o Brasil, um mercado q tem tudo para explodir. P/isso, precisa de	<b>571</b>	Executivos. Busca frenética. Há mt tempo a procura por eles não era tão intensa. Juventude e experiência internacional são atributos preciosos.



	bilhões de dólares, aporte maciço de tecnologia e parcerias inteligentes		
<b>Dez 546</b>	A Ford está viva. Em pouco mais de um ano, Udo Kruse tirou a Ford da estagnação. Ele é um craque do turnaround, a arte de reviver empresas	<b>Dez 572</b>	Pais e filhos. Executivos de sucesso são, c/frequência, um fracasso como pais. Saiba o q alguns deles estão fazendo p/ contornar esse paradoxo e obter êxito tanto na carreira como junto aos filhos
<b>547</b>	Bunge. Mistério revelado. Depois de décadas na sombra, o grupo Bunge decide mostrar sua cara	<b>573</b>	Como o Mercosul está mudando a vida das empresas brasileiras
<b>Jan 1995 574</b>	O país De Fernando Henrique. O que o novo governo significa para a economia, os negócios e o seu trabalho	<b>Jan 1996 600</b>	Vencedores. Quem se deu bem no mundo dos negócios em 1995
<b>575</b>	Que negócio vc montaria? Fizemos essa pergunta a 30 empresários e executivos. As respostas variam	<b>601</b>	A rede. Vc tem um negócio e ainda não aderiu à rede? Preocupe-se.
<b>Fev 576</b>	R\$. Como investir numa economia instável.	<b>602</b>	O grande vôo. Este homem promete fazer uma revolução na estrutura envelhecida VARIG. Vai conseguir?
<b>577</b>	Como a número 2 quer voltar a ser a número 1. Uma profunda revolução está mudando de alto a baixo a Antarctica, uma das + conservadoras das em-presas brasileiras. Objetivo: recuperar a liderança da marca	<b>Fev 603</b>	Onde investir em 96.
<b>Mar 578</b>	Por que a FIAT incomoda tanto.	<b>604</b>	Exclusivo: Gates fala a Exame sobre o futuro da Microsoft; o desafio da internet; a ameaça de rivais como a Sun e a Netscape
<b>579</b>	Micos em casa. Os microcomputadores invadem os lares dos brasileiros, vão mudando os hábitos das famílias e criam um mercado q cresce 100% aa	<b>Mar 605</b>	Por que seu cliente não gosta de vc. Pergunte a dez empresas: seus consumidores estão satisfeitos? As dez dirão q sim. Só q...
<b>580</b>	O capital errante. 13 tri de US\$ giram pelo mundo em velocidade jamais vista. Essa massa nervosa de \$, pertencente a um exército de investidores s/ rosto, pode fazer a fortuna de um país – ou simplesmente arruiná-lo	<b>606</b>	2+2=5. Afinal, p/q servem as auditorias?
<b>Abr 581</b>	O q o abismo ensina. No começo da década, o Pão de Açúcar vivia o pior dos mundos: a família brigava e os consumidores sumiam. Veja como, contra todos os prognósticos, o grupo reencontrou a pujança.	<b>Abr 607</b>	Casamento X carreira. É possível ser bem sucedido em ambos?
<b>582</b>	Especial Franquias. * O triunfo do Habibs * As oportunidaes do momento * A lista das 100 maiores * As 10 melhores	<b>608</b>	Fundos de ações. Vc sonsegue ganhar \$ c/isso? Não se considere incapaz se sua resposta for não. De fato, tem sido difícil ganhar. Mas anote: a estabilidade pode estar trazendo uma nova era mt + próspera p/os fundos – e p/quem apostar neles
<b>Mai 583</b>	Como a TAM ganha dinheiro num mercado em q todos estão perdendo.	<b>Mai 609</b>	Estamos tão mal assim? O Brasil de verdade é diferente do Brasil q é apresentado a vc todos os dias
<b>584</b>	Internet. Como a grande rede mundial de computadores vai mudar a sua vida e a das empresas	<b>610</b>	Você está com medo de perder o emprego? * A carreira nestes tempos de incerteza * Um teste p/chechar qto o seu lugar está seguro * O q vc deve fazer p/ter sempre, se não o emprego, pelo menos trabalho
<b>Jun 585</b>	Dinheiro jovem. Os anos 90 criaram um mundo novo – e um Brasil novo. Conheça histórias de empreendedores q viram antes as oportunidades trazidas por fenômenos como a abertura do mercado e a globalização	<b>Jun 611</b>	Câncer na próstata. O q vc deve saber – e pode fazer – a respeito de um mal q atinge um em cd 12 homens
<b>586</b>	Página virada. O q significa o fim do monopólio do petróleo	<b>612</b>	Vc sabe mesmo mexer neste negócio? Pense 2 vezes antes de dizer não. Ficaram p/trás os tempos em q o computador era um enigma p/poucos. Ele é cd vez + aimples e amigável. A era cibernética chega enfim à maioria leiga

<b>Jul 587</b>	1 ano de Real. * Por q o Brasil deixou de ser uma piada econômica * O q está por trás do conflito entre Serra e Malan * O plano daqui p/a frente	<b>Jul 613</b>	2 anos de Plano Real. E agora? * Por q o governo aposta num crescimento acelerado no 2º semestre * O q esperar das reformas na economia * As privatizações no futuro próximo * Como FHC vê o câmbio, a inflação, os s/terra...
<b>588</b>	O Itaú vem com tudo. A compra do BFB e a ofensiva na Argentina marcam uma nova era no banco das famílias Setubal e Villela	<b>614</b>	Educação. O q fazer p/melhorar já
<b>Ago 589</b>	Reengenharia: o q fazer agora? A reengenharia conquistou centenas de fiéis entre as empresas brasileiras. Mas nos últimos tempos o evangelho q ela prega tem sido bombardeado por mta gente.	<b>615</b>	Cigarro. Esse negócio tem futuro? Nunca o cerco ao tabaco foi tão duro. Mas tb nunca a reação dos fabricantes foi tão intensa – e nem tão grandes seus lucros
<b>590</b>	O Rio renasce. Sequestros, mortes, arrastões. Durante anos isso foi tudo q se falou sobre o RJ. Surpresa: o Rio não apenas sobreviveu como voltou a ser um dos pts + quentes p/o mundo dos negócios	<b>616</b>	Intranet. A tecnologia da internet foi p/ dentro das empresas. Resultado: surge uma nova e poderosíssima ferramenta de gestão
<b>591</b>	Usiminas. A empresa do ano. A vitória da privatização	<b>617</b>	Semp Toshiba. A empresa do ano. O mundo eletrônico prospera c/a estabilidade e a abertura
<b>Set 592</b>	Você ganha bem? As contas q é preciso fazer p/saber se a sua remuneração é boa ou não	<b>Set 618</b>	Você vai dar certo? P/saber a resposta, veja se vc: costuma dizer “isso não é comigo”; tem disposição p/assumir riscos; Sente vontade de fazer +; se preocupa, antes de tudo, c/seu salário
<b>593</b>	Como enfrentar os tigres. De 1991 para cá, os países asiáticos quadruplicaram suas vendas p/o Brasil. Mtas empresas estão assustadas, sobretudo c/a China. Mas outras estão transofrmando os inimigos em parceiros	<b>619</b>	Headhunters. Por q eles são tão detestados?
<b>Out 594</b>	A vida no vermelho. Q providências vc pode tomar qdo: a) O cheque especial já se incorporou ao seu salário b) Seu cartão de crédito provoca insônia c) Pagar as contas virou uma equaçãocomplexa d) Vc está enfrentando todas as alternativas anteriores	<b>Out 620</b>	Reeleição – Fato: Fernando Henrique está em campanha por Fernando Henrique. Questão: isso é uma garantia – ou uma ameaça – p//a estabilidade econômica?
<b>595</b>	Vc vai estar assim amanhã? O q o executivo deve fazer desde já p/poder, na hora certa, se aposentar	<b>621</b>	O fator MBA. Fomos atrás de 10 brasileiros q terminaram em 1981 seu mestrado em adm em escolas no exterior. Veja como isso repercutiu na carreira e vida deles
<b>Nov 596</b>	A bilionária ascensão do fa\$T food. O mercado vem crescendo a taxas anuais superiores a 30% e já movimenta 2 bilhões de dólares ao ano. Há mtas oportuidades – mas tb não faltam armadilhas	<b>622</b>	Onde foi parar o toque de Midas? Tudo em q Jorge Paulo Lemman mexia virava ouro – da Lojas Americanas à Brahma. Nos últimos tempos negócios importantes do grupo Garantia têm tropeçado. A magia se foi?
<b>597</b>	As 10 melhores cidades para fazer negócios	<b>623</b>	Seguro?
<b>Dez 598</b>	O que será o novo Unibanco. E mais: * Por q os balanços dos bancos são mentirosos * Quem vai sobreviver no novo mercado financeiro	<b>Dez 624</b>	Quem precisa de consultor? Nunca as consultorias foram tão procuradas – e tão questionadas
<b>599</b>	O q esperar de 96. PIB, Juros, Inflação, Câmbio, Investimentos. FHC: Um ano. O q foi feito e o q ficou por fazer.	<b>625</b>	As 10 melhores cidades p/vc viver. POA * BH * Campinas...
<b>Jan 1997 626</b>	Quem se deu bem em 96 (e quem nem tanto...)	<b>Jan 1998 652</b>	O que esperar de 98 no Brasil e no mundo
<b>627</b>	Trabalho e família. O q as empresas estão fazendo de + avançado nesse terreno	<b>653</b>	A morte da privacidade: cameras q filmam tudo, escuta telefônica, blitz nos computadores: os executivos são cd vez + vigiados dentro das empresas. E isso tende a se acentuar ainda +. O q vc pode fazer, a esse respeito, por vc mesmo?
<b>628</b>	O bug do milênio. Pq bilhões de dólares estão sendo gastos	<b>654</b>	O que fazer com seu dinheiro: 9 coi\$a\$ q vc tem q saber antes de

	p/evitar q os computadores parem o mundo no ano 2000		tomar qq decisão de investimento
<b>Fev 629</b>	Mais seis anos com ele?	<b>Fev 655</b>	Como o capital estrangeiro está transformando as cias brasileiras: Em 97, 200 cias nacionais passaram ao controle de gente de fora em operações q, somadas, Che-garam a 13 bi US\$. P/entender melhor o novo ciclo q se abre no capitalismo bras, mergulhamos fundo num caso exemplar: 1 cia familiar comprada por um gigante internacional. As mudanças podem ser definidas numa palavra: extraordinárias
<b>630</b>	Qual é a dele? Ezequiel Nasser era 1 banqueiro recluso. Agora ele,c/seu Ex-cel-Econômico, está na arquibancada c/o Corinthians. Objetivo: ganhar mercado p/seu banco em SP. Só q no caminho estão potências como Bradesco e Itaú	<b>656</b>	Você faz a diferença? As empresas estão atrás de executivos q não sejam iguais a todos os outros. Se vc não se encaixa nesse perfil, é bom se mexer rapidamente. Ou então...
<b>Mar 631</b>	O novíssimo guia dos bons modos. Como vc deve se comportar p/evitar foras q podem atrapalhar – e até liquidar – sua vida na empresa	<b>Mar 657</b>	Burrice mata. Bem vindo à era das empresas inteligentes. Elas aprenderam a usar bits e bytes p/ganhar \$ - e transformaram o computador numa poderosa vantagem competitiva na luta x a concorrência
<b>632</b>	Os perigos do e-mail. Considere a possibilidade de q neste exato momento alguém esteja lendo msgs confidenciais q vc recebeu pelo computador. O q dá p/fazer p/ se defender da violação eletrônica de correspondência?	<b>658</b>	Por que as escolas são tão caras
<b>Abr 633</b>	Só os paranóicos sobreviveram. A globalização dos anos 90 colocou x a parede símbolos do capitalismo bras. O + recente nome a tombar no processo de internacionalização da Economia foi o Bamerindus.... Isso quer dizer q estamos mal? Não.	<b>Abr 659</b>	Por q os economistas erram tanto? Eles são a grande estrela da bilionária indústria de previsões. Mas atenção: se vc quer saber o futuro, talvez o + eficaz seja jogar a moeda p/o alto
<b>634</b>	Somos todos como ele? Por que o mundo de Dilbert se parece tanto com o nosso (e não é piada)	<b>660</b>	Fazer o bem compensa? Por que a filantropia está se transformando numa vantagem competitiva para as empresas
<b>Mai 635</b>	Por que os hospitais são tão caros – Ganância? Inépcia na administração? Não é esse exatamente o pto. O real vilão tem um nome: tecnologia.	<b>Mai 661</b>	As aspirações, as metas e os valores do jovem executivo brasileiro “Estou felicíssimo no trabalho mas, se amanhã me chamarem p/jogar no Barcelona por 20 milhões de dólares, estou indo. Tchou, companhia” (Ronaldo Fragoso, 28 anos, consultor da Arthur Andersen)
<b>636</b>	Mágico ou charlatão? Nestes tempos de extraordinária competitividade, uma diversificada indústria de gurus da adm floresce à base de palestras e seminários. As empresas e os executivos ouvem com sofreguidão, c/medo de ficar p/trás. O problema é: como distinguir o q presta e o q não presta?	<b>662</b>	Crime e castigo: A falta de segurança obriga as empresas a despesas formidáveis. Apenas os bancos gastam 1 bilhão de reais por ano p/se defender. É uma contribui- ção poderosa, e de importância subestimada, p/o custo Brasil. E sabe quem afinal paga a conta disso? Adivinhou. Vc.
<b>Jun 637</b>	Por que se torra tanto dinheiro com tecnologia? Seu computador está obsoleto? Esta pode ser uma esplêndida notícia.	<b>Jun 663</b>	A boa notícia: As empresas estão gastando cd vez + p/treinar seus funcionários nestes tempos de competição duríssima. A má notícia: um bocado de \$ está sendo jogado fora nesse processo. A questão vital: Como não torrar \$ em treinamento?
<b>638</b>	Sorria. Vc esá demitido. Como extrair o melhor – um belo pacote de saída e até uma recolocação – no pior momento de sua carreira	<b>664</b>	Os bancos estrangeiros estão ocupando um pedaço cd vez maior do mercado. Nunca foi tão ameaçador o terreno, mesmo p/superpotências como o Bradesco. A questão: Haverá lugar, no mundo globalizado, p/bancos locais?
<b>Jul 639</b>	Empresa do ano: Drama e triunfo. A reação da TAM no episódio da queda de seu avião já é um clássico de adm de cirses. A turbulência foi contornada e os números da empresa voltaram a brilhar	<b>Jul 665</b>	Empresa do ano: Natura. Na feroz competição globalizada q está aí, a Natura provou ser uma das raras -raríssimas, na verdade- empresas brasileiras de classe mundial
<b>640</b>	Por que o comando da Volks despachou para o Brasil	<b>666</b>	O fenômeno SAP. Por q as empresas brasileiras estão fascinadas

	seu melhor homem		pelo colosso alemão do software
<b>641</b>	Mulher é melhor q homem? O jeito feminino de administrar está sendo + valorizado q nunca pelas empresas. Problema p/os homens?	<b>667</b>	BMW. O q deu errado. Demissão de um presidente, acusações mútuas, suspeitas graves, proce-ssos na justiça, operações obs-curas, vendas em queda – a BMW do Brasil, nos últimos tempos, vem vivendo dias amargos.
<b>Ago642</b>	Os homens do risco: Bem- vindo ao mundo de intensa adrenalina da Linear. Emoção é o q não falta a quem se aventura por seus fundos de alto risco – q podem fazer a felicidade (ou a depressão) do investidor	<b>Ago 668</b>	A guerra do talento. A busca de gente de primeiríssima qualidade é o item + importante na agenda das empresas nos dias de hoje. (continua)...
<b>643</b>	A marca chamada Você. Comece já. Neste exato momento vc vai pensar em si próprio de uma forma #. Vc não vai passar a vida inteira numa empresa nenhuma nem vai se dedicar a uma função específica. Vc não é definido pelo título do seu emprego e vc não está confinado à descrição de seu cargo.	<b>669</b>	A Ásia vai derrubar o Brasil?
<b>Set 644</b>	Para onde vai a Natura? Até aqui a empresa conseguiu crescer mesmo em situações adversas. Mas agora os desafios – como a chegada de gdes multinacionais – são maiores q nunca. A Natura vai conseguir superá-los?	<b>Set 670</b>	Divórcio fatal. Nos dias q correm, c/a ustiça cd vez + favorável às mulheres, o fim de um casamento pode significar tb o fim de uma empresa
<b>645</b>	Os empreendedores brasileiros na era digital. Tudo bem. Não temos nenhum Bill Gates. Mas mta gente está fazendo um bom \$ no mundo cibernético- onde as oportunidades são ilimitadas	<b>671</b>	Estamos fritos? O q o ataque especulativo contra o real pode trazer como consequência p/a economia brasileira
<b>Out 646</b>	Vc é intuitivo? * Se a resposta for sim, parabéns. Vc é exatamente o tipo q as empresas querem: gente capaz de se antecipar aos problemas, vital no mundo convulso de hoje. Se a resposta for não... bem, não se desespere. Vc pode fazer um bocado de coisas p/aprimorar seu poder de intuição.	<b>Out 672</b>	A vida depois do Garantia. O q está fazendo o homem de negócios + influente do país depois de ter perdido seu banco
<b>647</b>	Como atrair talentos. Nestes tempos de competição acirrada, a qualidade da mão de obra é fator decisivo p/a vida das empresas. C/o fim da era da leal-dade, elas estão tendo q encontrar c/urgência novas formas de manter a atrair talentos. Trata-se – nem +, nem menos – de uma questão de vida ou morte.	<b>673</b>	Em busca de otários. Faz mto tempo q não existe nenhuma idéia nova no campo da adm. Mas os gurus ganham cd vez + dinheiro, e os livros de gestão são o ramo editorial q + cresce. Não é curioso?*
<b>Nov 648</b>	Pq coisas ruins acontecem c/boas empresas. Os executivos tiveram sempre 2 tarefas básicas: controlar e predizer. O problema é q hoje não está dando para fazer nem uma coisa nem outra (continua)	<b>Nov 674</b>	Crise mundial X Brasil * Pq as coisas chegaram a este pto * o q é preciso fazer agora * O q vem por aí
<b>649</b>	O 1º pacote do Real. VIDA DURA. Prepare-se para ela.	<b>675</b>	A receita. Um mergulho numa das gestões mais inovadoras e vitoriosas do país
<b>Dez 650</b>	O novo mapa do dinheiro. A lista das cidades médias campeãs em investimentos, qualidade de vida e infra-estrutura.	<b>Dez 676</b>	Advertência: n contrate nenhum consultor s/ler antes o q temos a dizer a respeito
<b>651</b>	Você tb estaria rindo se fosse ela. Quem é, como chegou lá e o q pensa do futuro da televisão Marluce Dias, a executiva q pôs fim à era Boni na Globo	<b>677</b>	As melhores cidades p/fazer bons negócios. SP, RJ, BH etc