

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração

Pública e de Empresas

Brasil

Ituassu, Cristiana Trindade; Tonelli, Maria José
Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil
Cadernos EBAPE.BR, vol. 12, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 86-111
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323230169007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Sucesso, mídia de negócios e a cultura do *management* no Brasil

Success, business media, and management culture in Brazil

Cristiana Trindade Ituassu¹

Maria José Tonelli²

Resumo

A lógica das modernas práticas de gestão ultrapassou a esfera econômica e disseminou-se como modelo de conduta para outras esferas da vida social, em um processo denominado *management* ou cultura do *management*, intensamente difundido após a Segunda Guerra Mundial. Ao se expandir para países em desenvolvimento, argumentamos que esse processo trouxe, entre outros valores, modelos de sucesso que se propagaram a partir da mídia de negócios. A mídia, entendida como comunicação de massa, possibilita a mercantilização e a circulação de formas simbólicas. Nesse contexto, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de caráter construcionista que analisa os repertórios utilizados pela principal revista de negócios do Brasil, a *Exame*, para falar do sucesso, desde sua criação, em 1971, até 1998, ano em que surgiu a *Você S/A*, publicação emblemática para o fenômeno aqui discutido. Ao todo, foram consultadas 634 edições de *Exame*, a partir das quais selecionamos 58 matérias e 595 editoriais que foram, então, submetidos à análise de repertórios. Ao evidenciar o modelo de executivo e homem de negócios bem-sucedido, os resultados mostram, ao longo de três décadas, o processo de difusão de um sentido de sucesso em sintonia com a lógica da economia de mercado e com os valores da excelência e do empreendedorismo como características necessárias ao indivíduo, no mundo corporativo. Em conjunto com outras pesquisas brasileiras, este artigo evidencia o processo de difusão dos valores do *management* no país.

Palavras-chave: Pós-colonialismo. Cultura do *management*. Mídia de negócios. Sucesso.

Abstract

The rationale of modern management practices has gone beyond the economic sphere and it has spread as a behavior model for other spheres of social life, in a process named management or management culture, heavily promoted after World War II. By expanding to developing countries, we argue that this process has brought, among other values, success models that spread through the business media. Media, understood as mass communication, enable the commoditization and circulation of symbolic forms. Given this context, this article presents the results of a survey with a constructionist nature that analyzes the repertoires used by the leading business magazine in Brazil, *Exame*, in order to talk about success, since its creation, in 1971, until 1998, when *Você S/A* was created, an emblematic magazine with regard to the phenomenon here discussed. Overall, we referred to 634 issues of *Exame*, from which 58 reports and 595

Artigo submetido em 28 de junho de 2013 e aceito para publicação em 25 de novembro de 2013.

¹ Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV); Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UMA. Endereço: Avenida João Pinheiro, 515, Funcionários, CEP 30130-180, Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: cristianaituassu@yahoo.com.br.

² Doutora em Psicologia Social pela Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Endereço: Rua Itapeva, 474, 11º andar, Bela Vista, CEP 01332-000, São Paulo – SP, Brasil. E-mail: maria.jose.tonelli@fgv.br.

editorials were selected, which, then, underwent repertoire analysis. By making clear the model of executive and successful businessperson, the results show, over three decades, the process of spreading an idea of success in line with the rationale of market economy and the values of excellence and entrepreneurship as characteristics required from the individual, in the corporate world. Along with other Brazilian researches, this article evidences the process for spreading the values of management in the country.

Keywords: Postcolonialism. Management culture. Business media. Success.

Introdução

O *management* pode ser entendido como parte da modernidade contemporânea, na qual o progresso científico encorajou o controle das mais diversas atividades no mundo, substituindo desordem e incerteza por domínio e entendimento (GERGEN e THATCHENKERY, 2006; PARKER, 2002). 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* e 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*. 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 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. Além disso, 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 ideia de que controle e progresso estão necessariamente ligados (PARKER, 2002).

Ao tratar do *management* estamos falando, portanto, de inovações criadas em algumas indústrias que, como descreve Chandler (1998), 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. Mais que isso, essas 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 por diferentes domínios da vida social (WOOD JR e PAULA, 2002).

O mundo dos negócios veio progressivamente moldando nossa experiência cultural, estendendo-se para universos que antes não alcançava, como o dos gestores públicos, cientistas e artistas, evidenciando a colonização de variadas dimensões da ação humana. Hoje, o *management* deixou de ser exclusividade da realidade das empresas e está integralmente enraizado na estrutura social, formando o que Bendassoli (2007, p. 11) chamou de “a sociedade da gestão”, ou aquela que tem, em seu cerne, o universo econômico, social e cultural ditado pela empresa.

Essa disseminação do ideário e das práticas de negócios 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).

Segundo Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011), 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. Essa cultura se manifesta na mídia popular de negócios, na retórica dos consultores, nas ementas dos cursos de administração, podendo 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, excelência, sucesso), além da crença em tecnologias gerenciais para racionalizar atividades organizacionais grupais, quaisquer que sejam elas (WOOD JR. e PAULA, 2002). Trata-se, além disso, de um fenômeno que o processo de globalização só fez reforçar.

É possível identificar, no interior dessa cultura e como impacto trazido por ela, três fenômenos distintos sobre os quais cabe tecer alguns comentários. O primeiro deles é o gerencialismo, nome utilizado para se referir à ideologia generalizada do *management* (PARKER, 2002). 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 Du Gay (1991), o resultado disso é que 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. Apesar de a lógica da gestão contribuir para profissionalizar e racionalizar diferentes atividades, a adoção dessa visão gerencial traz 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 (WOOD JR. e PAULA, 2002). Ou, como disse 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. Assim, o resultado do gerencialismo seria, para o autor, um quadro esmagador que inclui perversão dos valores, transformação do humano em recurso, explosão dos coletivos, competição sem limites, exclusão para uns, *stress* para outros, perda de confiança no político.

O segundo fenômeno ligado à cultura do *management* é a cultura do empreendedorismo que, reforçando a penetração progressiva do mercado em todas as áreas da vida social e cultural, tornou a empresa um modelo de governo para a sociedade e um modelo de conduta para os indivíduos – como se fôssemos obrigados a ser bem-sucedidos, e como se só fosse possível sé-lo pela via do empreendedorismo (EHRENBERG, 2010). Transformar o homem em empreendedor para um mundo produtivista passou a ser, assim, o verdadeiro projeto da sociedade (GAULEJAC, 2007). A ideia envolve 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, como ousadia, vigor, autoconfiança, energia, disposição para correr riscos e perseguir metas (DU GAY, 1991).

Nesse novo contrato, a gestão de si mesmo se tornou um imperativo, cabendo a cada um administrar a própria vida, fixar objetivos e avaliar seu desempenho (GAULEJAC, 2007). A mensagem é clara: “*you're on your own*” (DU GAY, 1991, p. 52). Sucesso e 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 continua pesando nas trajetórias (GAULEJAC, 2007). O empreendedorismo consiste, assim, num sistema de ideias, crenças, tradições, princípios e mitos próprios, sustentado por diferentes grupos sociais (no caso do Brasil, governos, universidades e incubadoras de empresas, por exemplo). Esse sistema vem ganhando importância e fazendo do empreendedorismo um valor universal: para Boava e Macedo (2009), o *homo economicus* de outrora estaria sendo paulatinamente substituído pelo *homo entreprenaurus*, termo cunhado por Uusitalo (2001) para descrever uma personalidade dinâmica, autoconfiante e com menos aversão ao risco.

O terceiro fenômeno relacionado à cultura do *management* é o culto da performance, aqui tomado como sinônimo de culto da excelência, analisado por Ehrenberg (2010). Para o autor, ele 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 devem 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 vencer, ou ser bem-sucedido, passa necessariamente pela ação de empreender.

O culto da performance conferiu mobilidade à excelência que, segundo Freitas (2005), tornou-se um gerúndio: não se trata mais de um valor durável ou um atributo superior, mas de um estado nunca definitivo ou uma sequência sempre ascendente de posições, numa espécie de esquizofrenia coletiva em que o risco de ser superado está constantemente à espreita. Nesse regime, 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: não basta ser rentável ou viável, é preciso estar na frente, ser mais rápido, mais ativo, mais preciso, mais concreto. Um vencedor deve ser o melhor e tudo vale para atingir essa meta. Isso perverte os valores de sucesso e transforma a emulação normal da competição numa busca infernal de ser o primeiro (GAULEJAC, 2007).

Em consonância com o que descrevem Ehernberg (2010) e Gaulejac (2007), argumentamos que, além da cultura do *management*, o modelo de sucesso que a acompanha, presente em nações desenvolvidas, especialmente nos EUA, foi disseminado como um valor que passou a guiar a conduta das pessoas também nos países em desenvolvimento (em particular, o Brasil). Enfatizamos também que a construção social desses valores teve o suporte da mídia de negócios, num processo que evidencia a difusão do *management* no país.

De fato, a contribuição da mídia para a disseminação da cultura do *management* aparece já nos primórdios das inovações empresariais que foram sua origem: conforme Chandler (1998), as práticas propostas e implementadas para a gestão de ferrovias por McCallum – segundo o autor, o primeiro a sistematizar princípios de administração – ganharam espaço no *American Railroad Journal*. A revista popular *Atlantic Monthly* também publicou, em 1858, um artigo que elogiava essas ideias, 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. Em termos mais atuais, Ehrenberg (2010), por exemplo, descreve o fervor com que são vistos os dirigentes de empresas, que ele chama de atletas sociais, como um fenômeno midiatisado: de acordo com 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.

Contudo, a mídia certamente não é o único agente a propagar a cultura do *management*. Vizeu (2008), por exemplo, lembra das empresas de consultoria e escolas de administração; Donadone (2000) cita os gurus empresariais; Wood Jr. e Paula (2002) enumeram todos esses; Caldas e Wood Jr. (1997) acrescentam ainda o Estado, que apoia com leis, incentivos fiscais e políticas setoriais a tendência de importação de práticas gerenciais. Entretanto, mesmo considerando todos esses outros agentes, é difícil falar da difusão e legitimação da cultura do *management* sem dedicar especial atenção à mídia, pela relevância que assumiu nesse processo como meio de circulação de formas simbólicas (THOMPSON, 2011).

A fim de atender ao objetivo de explorar o papel da mídia de negócios na construção do sentido do sucesso, no Brasil, acompanhando a disseminação do *management* no país, estruturamos nossos argumentos da seguinte forma: discutimos o conceito de sucesso difundido nos EUA para, na sequência, mostrar como ele tem sido tratado localmente, trazendo os dados da pesquisa realizada na principal mídia nacional de negócios, a revista *Exame*, com a análise de editoriais e reportagens sobre o tema retirados de 634 edições, no período de 1971 a 1998. Nas considerações finais, mostramos que os resultados deste estudo, em conjunto com outras pesquisas brasileiras, evidenciam o processo de difusão dos valores do *management* no Brasil, dentre os quais um conceito de sucesso ligado, sobretudo, à ascensão profissional e social.

O sucesso nos Estados Unidos

No *Dicionário latino vernáculo: etimologia, literatura, história, mitologia e geografia* de Leite e Jordão (1944, p. 464), 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”, entre outros (*Ibid.*, p. 460) e, a segunda, o de “ceder” (*Ibid.*, 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 (HUBER, 1987; PAHL, 1997).

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”. (VASCONCELOS, 1867 *apud* MACHADO, 1952. p. 2007)

A palavra é usada há centenas de anos. Ao longo desse tempo, descreve Huber (1987), ela passou por transformações que implicaram mudanças no seu uso, nos meios pelos quais o sucesso seria atingido e nas justificativas que lhe eram atribuídas. No entanto, mais do que alterações no objeto ou na entidade em si, essas variações no conceito de sucesso refletem mudanças ligadas a aspectos contingentes da história, que reforçam – conforme discutiremos adiante – a opção por uma perspectiva construcionista nesta pesquisa (GERGEN, 1985). Assim, vale a pena voltar no tempo para entender um pouco dessa trajetória, narrada por Huber (1987) ao descrever como a ideia de sucesso se desenvolveu nos EUA.

Para o autor, 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 antes o lucro 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. Além disso, descreviam a Bíblia como o melhor livro de negócios já criado e propagavam uma ética do caráter incialmente 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 há 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 20 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 EUA 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; *Ibid.*, p. 216, respectivamente).

Com o Iluminismo e a euforia em torno da ciência e da razão, antigas crenças foram abaladas. O Velho e o Novo Testamento perderam autoridade, diante do argumento de que 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 justificar a riqueza em termos humanitários, cortando as amarras do sucesso com sua âncora na religião. Nesse sentido, qualquer pessoa, mesmo sem convicções religiosas, poderia fazer sucesso e ainda assim considerar-se virtuosa. No entanto, independente disso, continuava valendo a receita pela qual as qualidades do caráter levariam o homem ao êxito material. Os EUA viviam tempos prósperos e, diferente do Velho Continente, eram 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 essa classe média crescente, movida pela esperança de melhoria de vida que, em tese, independia de sorte, hereditariedade ou influência.

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. A administração científica, recém-surgida, foi então adaptada para a esfera pessoal, com a noção de eficiência obtida via padronização, rotinas, planejamento etc.. Isso fez a ideia de sucesso seguir numa direção controversa: se antes o compromisso era 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 do 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 as 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 (HUBER, 1987).

Quando o *best seller* de 1936 *How to win friends and influence people* (CARNEGIE, 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. Ao longo do século, a urgência pelo sucesso trouxe a venda de técnicas vigorosamente consumidas, da quiromancia à astrologia, passando pelos cuidados com a saúde e o próprio corpo, no intuito de atingir a

meta no final do arco-íris: possuir em escala ascendente, relevando uma personalidade de sucesso para si e para os outros (HUBER, 1987).

Na mesma direção, 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 1920, “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 (*Id.*, 1989).

Para o autor, essa classe média afluente 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 EUA 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: o sucesso estava, sobretudo, em ascender socialmente e alcançar riqueza pessoal.

A respeito desse sucesso relacionado a aspectos como dinheiro e *status*, 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 estimulados. Segundo afirma, esses mesmos desejos aumentavam à medida 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 – aspecto de que trataremos mais à frente.

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). Essa construção do sentido do sucesso nos EUA fez parte do desenvolvimento do *management* anteriormente à II Guerra Mundial, mas a partir deste período o modelo passou a se desenvolver também em outros países. A seguir, cabe tratar da adoção dessa ideia no Brasil, ou dos fatores que formaram um terreno propício para recebê-la.

O sucesso no Brasil

Estreitamente ligada à questão do sucesso no país está a formação da classe gerencial e da classe média brasileiras. A discussão sobre a história da administração no Brasil também se relaciona à questão do sucesso

e tem despertado os pesquisadores nacionais interessados no entendimento de processos de hibridização e americanização do *management* no país (ALCADIPANI e BERTERO, 2012; CALDAS, 1997; CALDAS e ALCADIPANI, 2006; CURADO, 2001; VIZEU, 2008; WOOD JR., TONELLI e COOKE, 2011).

Nesse contexto, os artigos de Bresser Pereira (1962; 1963; 1964; 1966) nos parecem essenciais para descrever o perfil profissional do administrador brasileiro. A ele coube substituir, com sua objetividade científica, as decisões apoiadas em parentescos e amizades presentes nas empresas nacionais. O trabalho clássico de Bresser Pereira de 1962 apresenta claramente o papel e a importância da industrialização do país para o desenvolvimento e o fortalecimento da classe média brasileira, a partir da criação de postos de trabalho para os “*middle managers*”.

O artigo de Bresser Pereira (1966) está em consonância com a expansão do modelo norte-americano de democracia e negócios, ocorrida, sobretudo, depois da II Guerra Mundial. O autor afirma que:

A administração é sem dúvida uma profissão, desde que é uma atividade especializada, remunerada, com objeto próprio e constitui fonte de receita, por excelência, daqueles que a exercem. E um administrador de empresas profissional é aquele indivíduo que, sem possuir propriedade de uma empresa, toma decisões com autoridade sobre seus recursos e materiais, planejando, organizando e controlando suas operações. É o homem que realiza essas funções especializadas em razão de sua competência profissional, e não por ser o proprietário da empresa ou por manter, com este, relações de parentesco ou amizade. (BRESSER PEREIRA, 1966, p. 89)

Na visão de Bresser Pereira (1962), assim como na de outros autores, na época – por exemplo, o artigo de W. E. Henry sobre a personalidade do administrador, originalmente publicado em 1949, traduzido por Bresser Pereira e republicado em 1964 na *Revista de Administração de Empresas* –, o desenvolvimento do *management* associa-se ao interesse em ascensão social dos gestores que, apoiados em valores meritocráticos, em sintonia com a difusão de valores norte-americanos no pós-guerra, ajudaram a construir a classe média brasileira (BRESSER PEREIRA, 1962).

Como demonstra Khurana (2007), a profissionalização da profissão do administrador foi um pilar fundamental na construção do *management*, uma das instituições mais poderosas na América. No entanto, esse processo não ocorreu apenas no Brasil, conforme mostram, por exemplo, o estudo de Frenkel e Shenav (2003), sobre a colonização e a difusão de modelos de produtividade em Israel, e a pesquisa de Raufflet e Garcia de La Torre (2005), sobre o desenvolvimento dos estudos organizacionais no Peru.

No Brasil, o fortalecimento da figura do administrador (BRESSER PEREIRA, 1962; 1963; 1964; 1966) e sua função na construção da classe média do país foram essenciais para o desenvolvimento dos valores do *management*. Numa sociedade ainda arcaica e escravocrata, esse modelo do *self made man* foi sendo absorvido paulatinamente. Se considerarmos o lento processo de desenvolvimento econômico nacional, essa absorção intensificou-se apenas no fim do século XX e início do XXI, com o crescimento mais intenso das classes médias. De qualquer forma, também para os brasileiros, sucesso parece estar relacionado ao consumo e à ascensão social.

Traçar o processo de construção desse modelo é o objetivo deste artigo. Para isso, apresentamos, nas seções seguintes, os dados obtidos com a análise de reportagens e editoriais da revista *Exame*, desde sua criação como publicação independente em 1971 até o ano de 1998.

Abordagem teórico-metodológica

Segundo Caldas e Alcadipani (2006, p. 286), o pós-colonialismo pode ser definido como um movimento que “[...] estuda a interação e as relações de codependência entre as nações europeias e suas ex-colônias, assim como a hegemonia dos EUA ao redor do mundo e o subjugo de países em desenvolvimento pela expansão do capital e da globalização”. A perspectiva pós-colonialista argumenta que há um processo de difusão de valores e discute, especificamente, como valores etnocêntricos com objetivos hegemônicos se espalharam pelo mundo (YOUNG, 2003). No caso dos estudos organizacionais, essa vertente considera a expansão do modelo norte-americano de gestão no pós-guerra para outros países (ALCADIPANI e BERTERO, 2012; COOKE, 2003, 2004; CALDAS e ALCADIPANI, 2006; PRASAD, 2005).

Prasad (2005) argumenta que vários procedimentos metodológicos podem ser utilizados na tradição pós-colonialista. Como o construcionismo social considera que práticas sociais resultam de vários discursos (CUNLIFFE, 2008; SCHWANDT, 2006; SPINK, 2000; SPINK e GIMENES, 1994), em conjunto com a ideia de que a mídia produz discursos e veicula ideologias, essa abordagem permite a análise de evidências empíricas que sustentam a discussão conceitual proposta pelo pós-colonialismo, ajustando-se à perspectiva aqui adotada e aos nossos objetivos de pesquisa.

As diferentes vertentes do construcionismo social têm permitido pensar a realidade social como uma construção dialógica, que resulta da incessante interação de várias dimensões – da história, da linguagem, de ideologias, do conhecimento e da cultura – criadoras de sentidos em contextos práticos. Uma vez que a produção de sentidos, inclusive a do sucesso, é 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 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, definidos como sistemas compostos por termos, lugares comuns e descrições gramaticais específicas usados recorrentemente para caracterizar algo (SPINK e FREZZA, 2000; SPINK e GIMENES, 1994).

Nesse ponto, optamos pela análise de repertórios de Spink (2000), aqui entendida como próxima de uma análise de conteúdo, embora com uma postura menos positiva e maior ênfase na questão do contexto, por compreender repertórios e práticas discursivas não de forma naturalizada, mas como construções sociais produzidas e interpretadas por sujeitos históricos. A justificativa para essa escolha reside no fato desse tipo de análise reconhecer 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.

Thompson (2011), por sua vez, mostra que a difusão de ideologias na cultura moderna se dá pela circulação de formas simbólicas, via mensagens midiáticas. No caso deste artigo, focamos os repertórios utilizados pela mídia, devido à extrema relevância que ela adquiriu na tarefa de moldar a sociedade em que vivemos – alterando o modo como homens e mulheres se relacionam com o mundo, entre si e consigo mesmos (THOMPSON, 2011) – e ao papel que assume na legitimação e difusão da cultura do *management*, como apontam Vizeu (2008) e Wood Jr. e Paula (2002).

Com base nesse referencial, assumimos como objetivo deste estudo compreender o processo de construção do sentido do sucesso, descrevendo como um enunciado é produzido socialmente de modo a parecer estável, neutro e natural. A ideia, portanto, é desnaturalizar o conceito de sucesso, abrindo espaço para novas configurações de sentido, bem como analisar as estratégias retóricas em jogo nos discursos, detectando quais são e como se articulam os repertórios linguísticos usados pelas pessoas para tratar do assunto. Desse modo, a pergunta que norteou os esforços empreendidos nesta pesquisa foi: que sentidos a revista *Exame* atribui ao sucesso?

De acordo com a visão construcionista que associa o rigor da pesquisa à visibilidade do processo de interpretação de dados, detalhamos a publicação consultada, quais seções foram analisadas e de que forma o foram – via análise de repertórios, segundo Spink (2000) –, além do intervalo de tempo definido para a análise e dos porquês de cada uma dessas decisões.

A revista

A marca *Exame* – ou, mais precisamente, *Negócios em Exame* – nasceu em julho de 1967, como um encarte de revistas técnicas e industriais, tornando-se em 1971 uma publicação independente. Na década de 1980, período em que a imprensa brasileira de negócios se consolidava, *Exame* se tornou a principal revista especializada na área e, praticamente, a única desse tipo. Trazia análises sobre como as mudanças econômicas afetariam a indústria, divulgando também novidades tecnológicas e organizacionais para enfrentar a crise. Com esse perfil, atingiu um público que estava na gerência e direção das empresas, além de profissionais liberais, consultores, professores e pessoal da área de publicidade, apresentando-se como uma forma de atualização diante das ideias correntes no mercado gerencial e empresarial: ela era um agente difusor de novidades. Foi assim que a revista surgiu como principal veículo da imprensa de negócios brasileira (DONADONE, 2000).

De periodicidade quinzenal desde maio de 1976, a revista possui hoje uma tiragem de 189 mil exemplares, duas vezes maior que a do primeiro concorrente. Seu público é constituído por 58% de homens e 42% de mulheres, sendo 86% desses leitores pertencentes à classe AB, 56% dos quais na faixa dos 25 a 44 anos. No total, *Exame* atinge cerca de 724 mil leitores (PUBLIABRIL, 2013). É, portanto, uma publicação de grande relevância para o universo de que estamos tratando.

O período pesquisado vai de 1971 a 1998, pois, como já foi observado, o ano de 1971 marca a independência de *Exame*, que então deixou de ser um encarte para assumir vida própria. Em 1998, como resposta à enorme repercussão obtida pelas matérias de sua seção sobre vida executiva, nasceu a *Você S/A*. Enquanto *Exame* continuou tratando desse e de vários outros assuntos, a nova publicação se dedicou exclusivamente a ele. Por acreditar que a maior relevância e o destaque alcançados pelo tema “vida executiva” já sinalizavam prováveis mudanças no sentido de sucesso, julgamos que esses 28 anos poderiam evidenciar algumas das transformações que culminaram com esse lançamento editorial.

Antes de analisar as matérias, nos dedicamos aos editoriais de *Exame*, para entender melhor o contexto de cada edição. Esses textos se tornaram um dos focos de nossa atenção 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 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 norteiam a seleção das pautas, além da forma como estas são abordadas. Entendemos que isso daria indícios do sentido do sucesso que está por trás de todas essas escolhas e nos permitiria ambientar cada uma das reportagens. Desse modo, foram analisados 595 textos, levando em conta que algumas edições consultadas não tinham editorial, como é o caso dos números publicados entre 1972 e 1974.

Para fazer o estudo das matérias de *Exame*, mapeamos todas as edições do período 1971-1998. 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*, com dados estritamente econômicos sobre diversos setores). Assim, chegamos a um total de 634 edições consultadas. Feito isto, tiramos cópias de todas as reportagens relacionadas, mesmo indiretamente, ao assunto “sucesso”. Para identificar quais delas analisar, primeiramente, separamos as que, pelo título e subtítulo, estavam ligadas à cultura do *management*; afinal, essa seleção inicial deveria abranger os textos que tratavam do conceito de sucesso – e foi o que aconteceu. Artigos que focavam diretamente o tema também foram, claro, incluídos. Nesse ponto, tínhamos em mãos 121 matérias, abrangendo assuntos tão distintos quanto mudanças no mundo do trabalho, conflitos

entre carreira e vida familiar e a imagem do empresário, por exemplo. A partir daí, uma leitura prévia do material nos ajudou a identificar aqueles ligados especificamente ao tópico da pesquisa. Separamos, então, os que faziam referência mais clara a ele, usando termos como “sucesso, êxito, fracasso, vencedor, perdedor, vitória, bem-sucedido ou bem-sucedida” – sempre com relação a pessoas, não a empresas, pois era esse o foco do estudo. Com isso, o *corpus* foi reduzido para 58 matérias, totalizando 178 páginas, que foram analisadas buscando-se identificar os repertórios mais frequentemente utilizados pela revista para tratar do assunto.

Resultados

O primeiro ponto que destacamos nesta 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 cinco matérias atenderam aos critérios previamente definidos e foram selecionadas; entre os anos de 1981 e 1990, fizeram parte da análise 14 matérias e, de 1991 até 1998, foram 39 os artigos encontrados. Esses números indicam que o tema “sucesso” passou a receber significativamente mais atenção na década de 1990.

Para fazer a análise, e a partir das leituras e releituras dos artigos, criamos categorias, tendo como objetivo descobrir quais os sentidos do sucesso apresentados. Essas categorias incluíram, em primeiro lugar, as “características psicológicas do bem-sucedido”: como é o perfil dessa pessoa, que tipo de personalidade tem, quais suas qualidades e defeitos etc., que remetiam à discussão desenvolvida por Ehrenberg (2010) e Huber (1987). A categoria “características físicas do bem-sucedido” não fazia parte dos nossos planos iniciais, mas foi incluída na análise quando, a partir da leitura dos textos, percebemos que, além de uma ideia bem definida, o sucesso tinha também uma aparência, uma imagem evocada repetidas vezes e claramente estampada nas páginas da revista. A terceira categoria discutiu os “resultados do sucesso”. Nesta buscamos elementos que as matérias ligavam de forma direta ao sucesso, isto é, quem tem sucesso tem o quê? Bons salários, altos cargos, prestígio, poder, realização pessoal, equilíbrio, segurança eram exemplos do que esperávamos encontrar (e encontramos). Dada a extensão dessa análise, para ilustrar e exemplificar seus resultados, serão incluídos, aqui, apenas alguns trechos de uma pesquisa mais ampla realizada pelas autoras sobre o tema.

Características psicológicas do bem-sucedido

Quanto às características psicológicas do bem-sucedido, 35 reportagens fizeram menção a esse aspecto, dentre as quais apenas sete apontaram traços negativos (o bem-sucedido é mostrado como alguém frustrado, desajustado ou mal resolvido, por exemplo). Em todas as outras matérias, a pessoa de sucesso foi retratada com características positivas.

A mais frequente delas foi a que descreve o indivíduo de sucesso como um empreendedor, referência que aparece oito vezes, em coerência com aquilo que a literatura anteriormente analisada apontou: o sucesso empreendedor é a via real de sucesso (EHRENBERG, 2010). Bem-sucedido, para a revista, é quem se faz por conta própria, conforme sua performance, agindo 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 outra característica da pessoa de sucesso que também apareceu muitas (sete) vezes foi a ambição: “Pessoas competitivas e ambiciosas acabam sendo mais bem-sucedidas” (BERNARDI, 1997b, p. 83). As reportagens descreveram esse indivíduo como alguém que sabe aonde quer chegar, quer vencer, busca ascensão social e está sempre disposto a subir mais.

Além disso, duas outras características do bem-sucedido se sobressaíram diante das demais. A primeira se refere à sua dedicação ao trabalho (é esforçado, dá duro, tem disposição para o trabalho, é empenhado). Como disse Gaulejac (2007), assim como uma trajetória bem-sucedida se deve ao comprometimento, a falta dele é a chave para explicar o fracasso. Já a segunda qualidade está ligada à posse de aptidões associadas a relações humanas (ter habilidade política, saber lidar com pessoas, ter capacidade de negociar, alto quociente emocional). O contexto de organizações mais achatadas talvez explique porque esses são aspectos que devem ser encontrados em pessoas bem-sucedidas.

Foram feitas também menções a outras duas características do indivíduo de sucesso: sua ousadia (ele assume riscos, é corajoso para ousar, não teme arriscar) e o fato de ser alguém ativo: é dinâmico, tem iniciativa e energia. Além disso, aparece também como traço típico dessas pessoas a versatilidade (o bem-sucedido é capaz de se adaptar, é versátil). Como disseram Wood Jr. e Paula (2002), o indivíduo que busca o sucesso racionaliza seus métodos, pois não admite deixar sua sorte ao destino; logo incorpora uma tendência a se adaptar a toda situação, remetendo ao homem-camaleão descrito por Caldas e Tonelli (2000). As outras três qualidades caracterizaram o bem sucedido foram o otimismo (ele é alguém confiante), a persistência (lida bem com o fracasso, não aceita “nãos”) e a capacidade de realização (é um realizador, um tocador de projetos, alguém produtivo).

Os artigos mencionam a importância da atualização da pessoa de sucesso (trata-se de alguém que não se acomoda), sua intuição, sua praticidade, sua ética (é ético e respeita limites morais), suas habilidades comunicacionais (sabe falar e ouvir), sua agressividade, sua liderança, sua criatividade e sua autossuficiência.

Outros aspectos da pessoa de sucesso que a revista apontou incluem ainda: 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 (ASSEF, 1994; MENDES, 1995; HÁ UM ABISMO..., 1993; POR QUE..., 1980; QUEM ESTÁ..., 1991). 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 SENCIONAL, 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, 1998b, p. 94)

Em suma, o retrato das características psicológicas do bem-sucedido, conforme aparece na revista, descreve alguém que é, sobretudo, empreendedor, ambicioso, 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.

Características físicas do bem-sucedido

No que se refere a esta segunda categoria, também encontramos aspectos recorrentemente usados para caracterizar o bem-sucedido. Por respeito aos direitos autorais da editora, não reproduzimos imagens da

revista neste artigo, mas, das 57 reportagens analisadas, 10 faziam referências diretas à imagem da pessoa de sucesso enquanto, em outras 21 matérias, foi possível analisar essa imagem a partir das fotos que elas traziam ou de dados informados sobre seus personagens, como idade, descendência étnica, gênero etc. Se, por um lado, reconhecemos que a presença dessas imagens poderia enriquecer este artigo, por outro acreditamos que sua ausência não chega a comprometê-lo.

Quanto a esse aspecto, o primeiro ponto a chamar nossa atenção foi a predominância de pessoas brancas, nos artigos. Na reportagem sobre os primeiros bacharéis em administração do Brasil (NO QUE DEU..., 1975), por exemplo, todos os 17 estudantes eram brancos. Negros apareceram 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).

Outra predominância que também ficou óbvia foi a masculina, sobretudo nos primeiros anos da revista. 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). Nessa mesma matéria, podemos inferir que a entrada feminina no mercado de trabalho e a consequente 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). Esses dizeres mostram, também, como a revista se dirigia, desde o início, a um público predominantemente masculino. Entretanto, 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, percebemos que, nas edições dos primeiros 15 ou 20 anos da publicação, é rara a aparição de bem-sucedidos jovens; as pessoas retratadas têm cerca de 60 anos, quando analisamos reportagens dos anos 80. Já na década de 90, é frequente encontrarmos pessoas de sucesso com 28 e 24 anos (É DE PEQUENO..., 1990), 33 anos (QUANDO O ACASO..., 1994) e 29 anos (ASSEF, 1994). Nesse sentido, algumas reportagens argumentam 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). 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 à 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.

A partir dos anos 90, várias reportagens confirmam essa caça aos jovens, evidenciando a insistência na juventude, traço que Ehrenberg (2010) descreve do empreendedor vedete. Como exemplo, citamos aquela 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, p. 148). Ainda sobre isso, Rossetto (1996, p. 147) afirma:

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 Universidade de São Paulo.

Falando especificamente do corpo do bem-sucedido, há também, na revista, características que o descrevem: entre 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)

Ligado a isso, a pessoa de sucesso é, conforme descreve a *Exame*, magra: 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). A gordura, vista como sinônimo de falta de saúde e, portanto, de carreiras curtas, é colocada como um problema que está ao alcance do indivíduo combater, devendo os cuidados com esse tipo de aspecto fazer parte de seu projeto de empreendimento pessoal.

Em outra matéria, um *headhunter* reforça o problema que pessoas acima do peso enfrentam nesse ambiente: “Um executivo gordo e pesadão não transparece a impressão de alguém ágil para enfrentar desafios, suportar longas jornadas ou resolver vários problemas ao mesmo tempo” (BERNARDI, 1997b, p. 94). Bernardi (1997b) condena ainda 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, 1997b, 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 de seus dias” (ROSSETTO, 1996, p. 146). Em outra matéria, 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, como se desvios da boa forma fossem uma falha de caráter a ser evitada a qualquer custo. Isso 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. Esse ideário reflete também a responsabilização do indivíduo estendida ao âmbito da saúde e aparência físicas: as pessoas são as únicas responsáveis pelo seu próprio futuro, o que inclui assumir algumas obrigações com seus próprios corpos.

Investigações “científicas” são usadas para legitimar esse apelo: num dos artigos, afirma-se que uma pesquisa feita com presidentes de empresas no Brasil mostra que só 17% medem menos do que 1,70 m (ROSSETTO, 1996). 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).

Nesse ponto, temos mais duas características físicas colocadas pela revista como típicas do bem-sucedido: pela *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, 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).

Mesmo em matérias que entendem a beleza de forma mais ampla, no sentido de apresentação pessoal (vestir-se bem, ter higiene e postura), ela é apontada como um traço do bem-sucedido.

O vestuário é outro aspecto que não escapa dessas demandas. Há seis referências a isso nas matérias analisadas. De acordo com elas, o indivíduo de sucesso é elegante, alinhado, bem vestido, usa terno e gravata – mais um indício de que a publicação fala de um sucesso pensado para homens. Em reportagem na qual o guru Tom Peters dá dicas para os candidatos ao sucesso 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 prejudicar suas metas de sucesso porque, como afirma o título de uma matéria, “Só os idiotas não julgam pelas aparências” (1997).

A relevância do aspecto exterior do bem-sucedido é insistentemente evocada. Encontramos três 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. Isso faz sentido num ambiente tão competitivo quanto o descrito nos artigos, em que não há mais lugar para gênios discretos, como afirma Bernardi (1997b), numa das matérias que assina. A ideia é, portanto, usar a visibilidade como uma vantagem, na luta pelo sucesso. Gomes (1997, 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” (1997), ou a fala “[...] uma pessoa elegante, bem vestida, com um rosto liso, passa uma imagem de sucesso” (ROSSETTO, 1996, 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 (1997b, p. 94). É a espetacularização da vida, reforçando a constatação de que o ser, que havia perdido espaço para o ter, agora é renegado em função do parecer (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, p. 85).

Em resumo, para a *Exame*, a pessoa bem-sucedida 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.

Resultados do sucesso

A terceira categoria de análise, chamada de “Resultados do sucesso”, buscou identificar quais elementos aparecem diretamente ligados ao conceito nas reportagens. Assim, procuramos por termos ou ideias que recorrentemente descreviam os resultados do sucesso. Nesse ponto, a ascensão profissional se destacou como o resultado mais frequente que o bem sucedido obtém, segundo a revista. Foram encontradas 28 referências sobre isso, incluindo as seguintes expressões: atingir altos postos, progredir, progresso contínuo, promoções, cargos mais altos, carreira, alta posição ocupada, subir degraus na escala organizacional até o ápice da pirâmide (UM MAPA..., 1989). Vemos aqui uma forte ligação entre a noção de progresso e a ideia de sucesso, que inclui não apenas a questão do ter, mas, sobretudo, a de obter, 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:

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, p. 70)

Em segundo lugar, em coerência com aspectos já observados antes, melhores ganhos financeiros acompanham a escalada de postos nas empresas. As referências encontradas sobre salários envolvem expressões como: altos salários, dinheiro, renda, remuneração e aumentos. Os resultados diretos desse ganho material aparecem ainda em duas menções a “conforto material e dinheiro para consumir”, uma referência a “dinheiro para investir” e outras seis à “posse de imóveis” (apartamento caro, bom imóvel, casa própria, casa grande de campo e duas citações sobre carro). Esse aspecto pecuniário se mostra, desse modo, como resultado claro de uma trajetória bem sucedida e como um forte valor da revista, assemelhando-se bastante ao sucesso norte-americano descrito por Baritz (1989):

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 agora vou levar o resto da vida para gastar. (STEINBERG, 1998, p. 53)

Como disse Gaulejac (2007), o dinheiro adquire novo *status* 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 também aparece como resultado que uma pessoa de sucesso obtém, 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 descritos como aqueles capazes de sacudir as companhias e implementar transformações duras, mas necessárias (UMA NOVA ESTIRPE..., 1988, p. 70). Pela reportagem, essas pessoas são caçadas e disputadas pelas empresas a peso de ouro; outro modo 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 – todas demonstrando que o bem-sucedido é, necessariamente, portador de empregabilidade. É uma pessoa em sintonia com o que a revista chama de “novos tempos” (CASTANHEIRA, 1996), que está preparada para enfrentá-los.

Em algumas matérias, entretanto, os resultados do sucesso incluíram complicações de vários tipos. Entre elas, *stress*, pressão, carga de responsabilidades, problemas de ordem pessoal e medo crescente em desajustados. 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, aparece inúmeras vezes com os termos “posição social, ascensão social, subir na vida, ascensão e alta posição” (não no sentido organizacional, mas ligada ao sistema social). Além disso, termos como “prestígio” (no sentido de respeito, influência e consideração) e “poder” (significando autoridade e ascendência pessoal) também são recorrentes. A palavra “viagens” está presente, além de “mordomias e outras facilidades” (que conferem *status* ao bem-sucedido), “estadias em hotéis cinco estrelas, cartões de crédito e carro com motorista”.

Também são citados resultados como “estabilidade” (em termos de segurança e tranquilidade na profissão, algo de grande valor num ambiente mutável e competitivo como o descrito pela revista), “aprovação na organização” (como boa avaliação e reconhecimento), “incumbências inéditas e interessantes” (novas responsabilidades e o cuidar de bons projetos), “visibilidade e destaque” (no sentido de aparecer e brilhar, ao se alcançar o que se almeja) (BERDARDI, 1995; 1997b; COMO VIVE..., 1971; HÁ UM ABISMO..., 1993).

Foram citados como frutos do sucesso, ainda, o fato de alguém “se tornar dono de seu próprio negócio” e também o de “erguer um império”, ambos relacionados à ideia do empreendedor, já discutida anteriormente. Ilustram as reportagens pessoas como o proprietário de 14 concessionárias de veículos, a dona de uma fábrica de perfumes que faturou US\$700 mil dólares em 1993 e a criadora de um empreendimento de vendas de cartões de origami, que faturou US\$80 mil dólares em um único mês (QUANDO O ACASO..., 1994).

Em alguns trechos do artigo “Quando o acaso...” (1994), entretanto, percebemos certa 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, p. 78). No entanto, mesmo aqui 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 outra reportagem, a jornalista comenta que se deve levar em conta 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), mostrando que essa aspiração não é geral. Aqui, no entanto, não se cogita que o sucesso pode adquirir um sentido diferente, desconectado do universo corporativo, e sim que o sucesso – como sinônimo de ascensão profissional – espanta alguns, que não estão dispostos a pagar seu preço.

Além disso, há uma passagem que lembra haver outros aspectos importantes, além do sucesso estreitamente 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, 1998a, 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 estar sendo equiparado à escalada gerencial, o que daria ao termo uma ideia limitada, excluindo aspectos como a especialização em áreas técnicas ou funcionais e o desejo de ser criativo, ter segurança e autonomia. Isso consiste num possível espaço de respiro, diante de tantas construções a reforçar o sentido do sucesso como algo universal e ligado a fatores extrínsecos, como acontece com o sucesso norte-americano. No entanto, acreditamos que estes ainda são estímulos muito tímidos para que efetivamente se configurem novos sentidos. A grande maioria das matérias analisadas, mesmo admitindo outras possibilidades e a existência de sentidos alternativos, ainda insiste na ideia de sucesso atrelada, sobretudo, a ascensão profissional e dinheiro:

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, 1997b, p. 92)

As diferentes fases de expansão da cultura do *management* no Brasil

As três categorias analisadas anteriormente (características psicológicas do bem sucedido, características físicas da pessoa de sucesso e resultados de uma trajetória bem sucedida) apontam para a similaridade entre o sucesso que a *Exame* “vende” e o modelo norte-americano de sucesso. Mas a análise dos editoriais revela ainda que a revista pode ser vista em diferentes fases, porque a leitura desse material mostrou divergências que apontavam para três grandes grupos de textos, cujos conteúdos se distinguiram consideravelmente. No primeiro deles, os editoriais chamavam a atenção para as matérias que aquela edição trazia; no segundo, 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*. Cada um desses grupos de editoriais sinaliza em que cenário as matérias analisadas foram escritas. Logo, importa conhecê-los porque a perspectiva construcionista aqui adotada considera práticas discursivas não como fatos dados, mas como construções produzidas e interpretadas historicamente. Os repertórios linguísticos investigados nas reportagens são, assim, expressão de produções sociais que devemos compreender (SPINK, 2000).

Detalhando a primeira dessas fases, que corresponde aos primórdios da publicação (1971-1982), podemos dizer que esta consiste no período que envolve parte do milagre econômico brasileiro, época de extraordinário crescimento ocorrido durante o regime militar, incluindo também a crise do petróleo, que desestabilizou a economia mundial. Nessa época, a preocupação parecia ser o 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, conforme 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)

A segunda fase da publicação (1982-1993) inclui, no campo político, o processo de redemocratização nacional, apoiado pela *Exame* como condição para a economia de mercado acontecer de forma plena. Em alguns editoriais, a revista apresenta pesquisas feitas com o empresariado, comprovando sua preferência pelas eleições diretas (FALCÃO, 1988; NASSAR, 1984), apoiadas claramente pela publicação. Ao mesmo tempo, ela 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)

Ao substituir o natimorto decreto-lei 2.045 por outro que consegue ser ainda pior – o 2.064 – o governo deu mais uma demonstração de que o processo de abertura, levado às últimas consequências no plano político, praticamente inexiste 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 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 envolve ainda a chamada década perdida, período marcado por desaquecimento e estagnação econômica, acompanhados de forte retração industrial no Brasil. Diante de altas taxas de desemprego, de índices de inflação cujas expectativas atingiam 1.600% ao ano (OS CAMINHOS..., 1988) e da perda de poder de compra da população, a revista passou a se afirmar de forma mais explícita como representante dos interesses do setor produtivo e agente de cobrança e fiscalização das ações do governo. Refletindo isso, os editoriais começaram a mostrar os bons resultados que a legitimavam, incluindo prêmios recebidos e recordes de anúncios ou assinaturas (VELLOSO, 1982; 1985), apresentando também falas duras quanto à atuação do Estado:

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, condenando-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 da Exame (1993-1998) já é marcada pelos bons resultados da política econômica, como valorização e estabilidade da moeda, retomada da atividade produtiva e aumento do poder de consumo. Nesse contexto, deixa de ter tanta relevância a vigilância da revista sobre medidas governamentais, ganhando espaço nos editoriais os indivíduos que constroem a publicação, com toda a pessoalidade que os acompanha:

Sandra, com sua maçã e sua folhinha de alface, pertence a uma esquálida 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 tragam 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.³ Mas apenas lido o primeiro parágrafo, você já verá que foi a escolha certa (A MACÃ..., 1995).

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 conhacerão um novo Senna. Salomão é bem melhor em seu PC do que em seu carro de corrida. Joaquín, 45 anos, uruguai 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 uruguai, 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)

Na nossa interpretação, o fato de os textos passarem a tratar de detalhes da vida particular desses empregados reforça a impressão de que, anteriormente, o sucesso estava nas organizações, não nas pessoas. Com o passar do tempo, os relatos foram se humanizando e pessoas foram se sobrepondo às empresas, com as questões pessoais sendo mais valorizadas e ganhando relevância.

Ainda assim, para alguém ser considerado uma pessoa de sucesso, não basta ocupar altas posições nas empresas, como fazem os chefes de redação da *Exame* e outros jornalistas ou ilustradores citados pela revista. 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 diferenciado 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 organizações citadas incluem Nestlé, Shell, Avon, New Holland, Rhodia, Xerox, Credicard, Young & Rubicam e Chrysler. Entre as nacionais, estão TAM, Votorantim, Itaú Seguros, Abril e Vila Romana, por exemplo. Quando a organização de que trata o texto 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) ou “O empresário gaúcho Flávio 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 ideia é que o porte da companhia venha, assim, a legitimá-la, transferindo para o profissional em questão boa parte de seus atributos – inclusive, o sucesso.

³ Capa: “A bilionária ascensão do fast food”

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi mostrar que a formação da cultura do *management* no Brasil teve a contribuição da mídia de negócios, que difundiu, entre outras formas de conduta, o modelo de sucesso norte-americano. Esse modelo inclui o culto à personalidade e aponta para a similaridade entre o sucesso que a revista “vende” e o comportamento desvinculado do conceito de caráter, tal como apontado por Huber (1987). Como no Brasil essa construção ocorreu de modo acelerado na segunda metade do século XX, podemos considerar que a “etapa” de valorização do trabalho duro e de uma vida diligente não se deu em nosso país.

Junto a essas constatações, o exame dos editoriais sinalizou que o tema sucesso se valorizou nos últimos anos da análise e passou a se descolar das organizações, para focar as pessoas. Nos anos 90, elas se tornam alvo das atenções, que deixam de se concentrar nas empresas. O sucesso, então, acompanha esse deslocamento e passa a ser mais individual que organizacional. Para isso, no entanto, coube ao indivíduo assumir determinadas posturas e desenvolver certos traços, que a análise das reportagens ajudou a entender, ao tornar nítidas as características do bem-sucedido que a revista apresenta.

Conforme consta nas matérias, o bem-sucedido é empreendedor, ambicioso e dedicado. Sabe se relacionar com as pessoas, é ousado, ativo, versátil, otimista, persistente e realizador. Não se acomoda, é intuitivo, prático, ético e sabe se comunicar. É agressivo, criativo e autoconfiante; é um líder. Mas a revista não traz elementos para uma discussão sobre a índole desse indivíduo, conforme descrevemos no processo que marca a construção do modelo de sucesso norte-americano.

Quanto à aparência física, a publicação apresenta uma figura muito clara para a pessoa de sucesso: ela é branca, do sexo masculino e, nos últimos anos da análise, é jovem (no início, era alguém de meia idade). Além disso, trata-se de um indivíduo que se cuida e investe na aparência, é magro, alto e bonito. Por fim, veste-se muito bem.

Esse perfil não descreve, evidentemente, o brasileiro típico, mas foi incorporado como natural no contexto da realidade do país. Além disso, os aspectos que caracterizam o executivo bem-sucedido refletem necessidades que são, sobretudo, organizacionais. Perceber isso, entre outras coisas, permite-nos desreificar o conceito de sucesso, indicando que esse modelo que a publicação ajuda a difundir não é natural, mas foi construído historicamente e (falando em termos de Brasil) trazido para o país com a ajuda de agentes como as empresas de consultoria, os gurus empresariais, as escolas de negócios e a mídia.

No caso da revista *Exame*, esse super-homem é o retrato do bem-sucedido. Em troca de todos os sacrifícios que a pessoa faria para atingir o sucesso, a publicação mostra, como resultados de uma trajetória bem-sucedida, a ascensão profissional (altos cargos), excelente remuneração (altos salários), empregabilidade e ascensão social em termos de prestígio e poder. Algumas mordomias, como viagens e carro com motorista, também são apontadas. Aparecem ainda resultados como estabilidade, aprovação na organização, incumbências inéditas e interessantes, visibilidade/destaque e a possibilidade da pessoa se tornar dona de seu próprio negócio, além de obter glamour, glória e experiência. Junto a tudo isso, no entanto, podemos ver algumas complicações, mesmo ocupando um espaço periférico na revista, como *stress*, pressão e problemas de ordem pessoal.

A publicação quase não trata de sentidos alternativos para o sucesso. Mesmo quando estão presentes, essas ideias indicam que o sucesso estaria, por exemplo, na realização de um trabalho pelo qual o indivíduo se interessa, com tarefas que correspondem a seus gostos e preferências pessoais, isto é: mesmo desligado de aspectos como altas posições hierárquicas ou altas remunerações, o sucesso continua conectado ao universo corporativo, evidenciando a disseminação da cultura do *management*.

Tudo isso reforça a ideia de que esse conceito de sucesso faz parte de um modelo que não é genuinamente brasileiro, mas veio para o país no bojo de uma cultura que, junto a tecnologias gerenciais, trouxe também uma visão particular do homem, da sociedade, do trabalho e, por que não dizer, do próprio sucesso.

Facilitada pela nossa permeabilidade a influências externas, a cultura do *management* instaurou uma nova ordem, como parte de um movimento neocolonizador do qual essa pesquisa traz evidências empíricas.

Referências

- A ESPERANÇA de um mercado. **Exame**, n. 53, nov. 1971.
- ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra fria e ensino do *management* no Brasil: o caso da FGV-EAESP. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 284-299, 2012.
- A MACÃ, a alface e o fast food. **Exame**, v. 28, n. 23, 1995. Carta do leitor.
- A TEORIA, ora, a teoria... **Exame**, v. 24, n. 6, 18 mar. 1992.
- A TRAGÉDIA nacional. **Exame**, v. 24, n. 17, 19 ago. 1992.
- 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. 90-91, 1994.
- BARBAS DE MOLHO: cansou da lâmina? Cuidado. Sua empresa pode cortar você. **Exame**, v. 31, n. 20, 24 set. 1997.
- BARBOSA, L. Ponto crítico: conhecimento ou adestramento? **Revista de Administração de Empresas Executivo**, v. 1, n. 2, p. 80-84, 2003.
- BARITZ, L. **The good life: the meaning of success for the American middle class**. New York: Knopf, 1989.
- BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P. Must success cost so much? **Harvard Business Review**, v. 58, n. 2, p. 137-148, 1980.
- BAUER, M. W.; AARTS, A. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008. p. 39-63.
- BELEZA é fundamental? **Exame**, v. 31, n. 10, p. 126-127, 1998.
- 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: Ideias & Letras, 2007. Prefácio: p. 7-22.
- 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**, v. 27, n. 12, p. 122-3, 1995.
- _____. 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. 106-110, 1996.
- _____. Você sabe se vender bem? Bom desempenho é pouco. É preciso ser fera no marketing pessoal. Mas cuidado com os limites. **Exame**, v. 30, n. 14, p. 92-94, 1997.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Sentido axiológico do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 33., 2009. São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2009.
- BRESSER PEREIRA, L. C. The rise of middle class and middle management in Brazil. **Journal of Inter-American Studies**, v. 4, n. 3, p. 313-326, 1962.

_____. O empresário industrial e a revolução brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 8, p. 11-27, 1963.

_____. Origens étnicas e sociais do empresário paulista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 11, p. 83-106, 1964.

_____. O administrador profissional e as perspectivas na sociedade brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 20, p. 89-110, 1966.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; ALCADIPANI, R. Americanização e pós-colonialismo: a gênese da referência norte-americana na cultura e gestão no Brasil. In: FISCHER, T.; CHANLAT, J. F.; FACHIN, R. (Org.). **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 261-294.

_____; 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.

_____; WOOD Jr., T. For the English to see: the importation of managerial technology in late 20th century in Brazil. **Organization**, v. 4, n. 4, p. 517-534, 1997.

CARNEGIE, D. **How to win friends and influence people**. Nova York: Pocket Books, 1982.

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. 22, 1996.

CHANDLER, A. D. Os primórdios da “grande empresa” na indústria norte-americana. In: McCRAW, T. K. (Org.). **Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

COEHN, D. (P+A+T) x V: 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. 134-136, 1998a.

_____. 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**, v. 32, n. 25, p. 93-6, 1998b.

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, 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.

_____. The managing of the (third) world. **Organization**, v. 11, n. 5, p. 603-609, 2004.

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.

CURADO, I. Pesquisa historiográfica em administração: uma proposta metodológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 25., 2001. Campinas, SP. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2001.

DONADONE, J. C. Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 24., 2000. Florianópolis, SC. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2000. ANAIS do XXVI EnANPAD – Encontro Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração, Curitiba, 2000.

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

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. 100-102, 1990.

EHRENBERG, A. **O culto da performance:** da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2010.

FALCÃO, R. A insegurança e o caminho das urnas. **Exame**, v. 20, n. 1, 1988.

FONTOURA, M. A vida dos downsized: nos anos 80, os demitidos corriam atrás de emprego. Agora, viram empresários. Eis alguns casos. **Exame**, v. 29, n. 10, p. 10-76, 1996.

FREITAS, M. E. Existe uma saúde moral nas organizações? **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 13-27, 2005.

FRENKEL, M.; SHENAV, Y. From americanization to colonization: the diffusion of productivity models revisited. **Organization Studies**, v. 24, n. 9, p. 1537-1561, 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, 1998.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social:** ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GERGEN, K. J. The social constructionist movement in modern psychology. **American Psychologist**, v. 40, n. 3, p. 266-275, 1985.

_____ ; THATCHENKERY, T. Organizational science and the promises of postmodernism. In: HOSKING, D. M.; McNAMME, S. **The social construction of organization**. [S.l.]: Liber & Copenhagen Business School Press, 2006.

GOMES, M. T. Seja o seu próprio headhunter. Mas você pode se dar bem se agir como os caçadores de cabeças. **Exame**, v. 30, n. 4, p. 86-86, 1997.

GREY, C. Towards a critique of managerialism: the contribution of Simone Weil. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 5, p. 591-612, 1996.

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.

HUBER, R. M. **The American idea of success**. Wainscott, NY: Pushcart Press, 1987.

KHURANA, R. **From higher aims to hired hands** (the social transformation of American Business Schools and the unfulfilled promise of management as a profession). Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 2007.

LEITE, J. F.; JORDÃO, J. N. **Dicionário latino vernáculo:** etimologia, literatura, história, mitologia, geografia. Rio de Janeiro: A Noite, 1944.

MACHADO, J. P. **Dicionário etimológico da língua portuguesa:** com a mais antiga documentação escrita e reconhecida de muitos dos vocábulos estudados. Lisboa: Confluência 1952.

MARIACA, M. C. Como vencer o preconceito: o gordo deve cuidar de não dar a impressão de lentidão ou desleixo. **Exame**, v. 28, n. 22, p. 158, 1995.

MENDES, M. L. A felicidade bate à sua porta. Mulheres? Dinheiro? Fama? Esqueça. Como obter sucesso seguindo sete princípios espirituais. **Exame**, v. 28, n. 23, p. 102, 8 nov. 1995.

NASSAR, J. R. Os governadores, os empresários e as diretas. **Exame**, v. 3, n. 296, 1984.

NO QUE DEU a primeira turma de administradores... **Exame**, n. 91, p. 30-38, maio 1975.

NOSSOS ILUSTRADORES prediletos. **Exame**, v. 26, n. 16, 3 ago. 1994. Carta do leitor.

O QUE HÁ COM AS ESPOSAS? Pesquisa constata alta tensão nos lares. **Exame**, edição 357, p. 79-80, 6 ago. 1986.

OS CAMINHOS começam a se estreitar. **Exame**, n. 20/21, p. 5, out. 1988.

PAHL, R. **Depois do sucesso:** ansiedade e identidade fin-de-siècle. São Paulo: UNESP, 1997.

PARKER, M. **Against management**, Cambridge: Polity Press, 2002.

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**, v. 30, n. 5, p. 56-58, 1997.

POR QUE os insatisfeitos se apegam ao emprego. **Exame**, n. 198, 9 abr. 1980.

PRASAD, P. **Crafting qualitative research** (working in the postpositivist traditions). New York: Sharpe, 2005.

PUBLIABRIL. Perfil dos leitores. Disponível em: <<http://www.publiabril.com.br/marcas/1/revista/informacoes-gerais>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

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**, v. 26, n. 4, p. 94-96, 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**, v. 23, n. 3, p. 46-51, 6 fev. 1991.

RAUFFLET, E.; GARCIA DE LA TORRE, C. A La recherche du Perou: um regard sur lès études organizationnelles peruviannes (1960-2000). **Management International**, v. 9, n 2, 2005.

ROSSETTO, R. Espelho meu: a vaidade é tão velha quanto o homem. Mas há muita coisa nova acontecendo. **Exame**, v. 30, n. 21, p. 146-151, 1996.

SCHWANDT, T. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, N; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006. p. 193-218.

SGANZERLA, V. Raça e carreira: A trajetória de executivos negros no Brasil. **Exame**, v. 29, n. 10, p. 92-95, 1996.

SÓ OS IDIOTAS não julgam pelas aparências. **Exame**, v. 30, n. 11, 21 maio 1997.

SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano:** aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Cortez, 2000.

_____, 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.

_____, GIMENES, M. G. G. Práticas discursivas e produção de sentido: apontamentos metodológicos para a análise de discurso sobre a saúde e a doença. **Saúde e sociedade**, v. 3, n. 2, p. 149-171, 1994.

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**, v. 31, n. 4, p. 52-53, 1998.

SZERMAN, A. Boa forma: dieta e teoria Z. **Exame**, p. 345: 55-56, 1986.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade:** uma teoria social da mídia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

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 FARSA POLICIALESCA. **Exame**, v. 21, n. 3, p. 5, 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. 70-73, 1988.

UMA TACADA sensacional. **Exame**, n. 45, p. 36-9, mar. 1971.

UUSITALO, R. *Homo entreprenaurus?* **Applied Economics**, v. 33, p. 1631-1638, 2001.

VASCONCELOS, J. F. **Memorial da Távola Redonda**. [S.l.: s.n.], 1867. cap. 23, p. 137.

VELLOSO, G. Um novo marco na história de Exame. **Exame**, n. 250, 5 maio 1982.

_____. A abertura que não chegou à economia. **Exame**, n. 288, 2 nov. 1983.

_____. A crença nas virtudes do voto direto. **Exame**, n. 293, 25 jan. 1984.

_____. Tragédia brasileira. **Exame**, v. 18, n. 339, p. 3, 1985.

VIEIRA, S. Chega de marketing: O marketing encampou completamente todas as áreas do comportamento. **Exame**, v. 30, n. 16, p. 106, 1996.

VIZEU, F. V. A origem do management. In: _____. **Management no Brasil em perspectiva histórica**: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940. 2008. 254 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2008. cap. 3, p. 38-80.

WOOD Jr., T.; PAULA, A. P. P. de. **Pop management**: a literatura popular de gestão no Brasil [São Paulo]: Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002. (Relatório de pesquisa, 3/2002).

_____; TONELLI, M. J.; COOKE, B. A colonização e a neo-colonização dos recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun. 2011.

YOUNG, R. J. C. **Postcolonialism**: a very short introduction, London: Oxford Press, 2003.