

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA- UFSM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

RICARDO SCHAEFER

**O LÍDER EM EXAME: O ENQUADRAMENTO DA LIDERANÇA
NA MÍDIA DE NEGÓCIOS**

Santa Maria, RS.

2014

RICARDO SCHAEFER

**LÍDER EM EXAME: O ENQUADRAMENTO DA LIDERANÇA
NA MÍDIA DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação.

Orientador: Dra. Rejane de Oliveira Pozobon

Santa Maria, RS.

2014

RICARDO SCHAEFER

**O LÍDER EM EXAME: O ENQUADRAMENTO DA LIDERANÇA
NA MÍDIA DE NEGÓCIOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre Comunicação”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dra. Rejane de Oliveira Pozobon Presidente/Orientador

Dra. Márcia Franz Amaral
Primeiro membro

Dra. Vania Medianeira Flores Costa
Segundo membro

Santa Maria, 28 de fevereiro de 2014.

Dedico a conclusão de mais uma etapa da minha carreira acadêmica ao Acad. Prof. Antonio Meneghetti, um homem da ciência e da cultura à frente do seu tempo e que me fez descobrir, entre tantas coisas, a apaixonante arte da docência.

AGRADECIMENTOS

Voltar à academia, após anos de experiências profissionais no mercado, não foi uma tarefa fácil. O mundo do trabalho e o mundo acadêmico, infelizmente, permanecem distanciados, ainda que, no meu entendimento, a ciência encontra o seu escopo apenas quando o conhecimento produzido gera compreensão, melhoria e avanço ao homem em sociedade.

Esse meu regresso aos estudos universitários foi motivado pela descoberta de uma nova paixão, que começou como um desafio ou ofício e, progressivamente, foi-se desvelando como uma verdadeira arte: o ensino acadêmico. Estas linhas, portanto, exprimem meu profundo agradecimento a todos aqueles que estimularam, acompanharam ou reforçaram esse gratificante percurso.

Primeiramente, agradeço ao Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, já mencionado na dedicatória desta dissertação e que, incondicionalmente, nos anos em que tive a oportunidade e honra de trabalhar e aprender com ele, sempre me provocou a construir o melhor de mim mesmo.

Sou também imensamente grato aos professores do Programa de Pós-graduação em Comunicação e do Programa de Pós-graduação em Administração da UFSM que participaram do meu curso de Mestrado e colaboraram com a produção desta dissertação, em particular à minha orientadora Prof.^a Rejane de Oliveira Pozobon, que me deu uma responsável autonomia na condução da pesquisa e, ao mesmo tempo, foi determinante nos momentos de escolhas e definições do percurso; às professoras Márcia Franz Amaral e Vania Medianeira Flores da Costa, pelas ricas e verdadeiras contribuições nas bancas de qualificação e defesa, trazendo respectivamente importantes olhares dos campos da Comunicação e da Administração para o estudo realizado; e às professoras Maria Ivete Fossá e Eugenia Mariano da Rocha Barichello, que me demonstraram que ainda é possível fazer pesquisa e conduzir estudos acadêmicos de modo culto e refinado.

Agradeço também, verdadeiramente de coração, à instituição em que a semente daquela paixão mencionada anteriormente germinou e cresceu, a Antonio Meneghetti Faculdade (AMF), e todo o seu competente corpo diretivo, administrativo e docente. Tenho tido a oportunidade de aprender e compartilhar experiências com profissionais diferenciados, que escolheram o ensino não por contingência ou necessidade, mas porque partilham do amor pela transmissão do conhecimento de valor. Nessa casa, meu profundo

obrigado também a todos os alunos para os quais tive o privilégio de lecionar e que me fizeram ver que aquele que mais aprende em sala de aula é o professor. Muito, muito obrigado por tudo o que já aprendi – e espero ainda aprender – com vocês.

Meu grande respeito também vai à incansável e insuperável equipe de trabalho do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro, privilegiado campus da AMF e local que escolhi como casa no Rio Grande do Sul. Foi a partir desse grande projeto que me desenvolvi como profissional, descobri e maturei talentos, conheci o mundo, encontrei e pude dialogar com inteligências nacionais e internacionais, e comecei a entender o valor ontológico do ser humano. Dentre os projetos ali desenvolvidos, destaco de modo especial a revista Performance Líder, publicação genuína e original sobre a liderança, que me serviu de estímulo a escolher e delimitar o tema desta dissertação.

Por fim, meus agradecimentos aos meus pais, amigos e familiares, que sempre me deram a liberdade e o apoio para trilhar caminhos aparentemente incertos, mas que me levaram à certeza de que a melhor escolha é sempre autoconstrução autêntica de si mesmo.

Um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, dá trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, a revitaliza, impõe uma dialética que faz impulso de progresso.

Antonio Meneghetti

RESUMO

Uma vasta e crescente literatura sobre estudos de enquadramento surgiu nas últimas décadas e o conceito tem ganhado proeminência no campo da comunicação. Análises recentes, porém, têm apontado duas críticas principais que essa corrente de estudos tem recebido: uma certa indefinição ou multiplicidade conceitual e uma carência de sistematização metodológica entre as pesquisas. Este trabalho buscou contribuir para a solução desta problemática fazendo um resgate histórico das pesquisas sobre enquadramento e reunindo os avanços que diferentes investigações trouxeram no que diz respeito tanto ao aspecto teórico quanto à sua aplicação empírica. Para atingir esse escopo, além da revisão bibliográfica e análise da evolução das pesquisas, aplicou-se uma proposta de operacionalização do conceito a um caso empírico, analisando as mudanças no enquadramento jornalístico em pautas sobre liderança publicadas na revista *Exame* de 1970 a 2012. Adaptando a metodologia de análise indireta de enquadramento para a mídia de negócios, investigou-se como o enquadramento da liderança se modificou ao longo de 42 anos da revista. Foram analisadas 92 matérias, selecionadas em 7 anos de publicação, identificando-se seis enquadramentos do líder: empresários fundadores, executivos de carreira, sucessores herdeiros, pratos da casa, empreendedores principiantes e líderes do segundo escalão. A pesquisa também constatou mudanças nas prevalências desses enquadramentos ao longo dos anos a partir de novas estratégias editoriais adotadas pela publicação. Pode-se concluir também que, nas matérias analisadas, a figura do líder tem papel central, sendo apresentado como o principal responsável pelo curso dos acontecimentos empresariais. Ao apresentar o líder, inserido em uma temática organizacional, *Exame* descreve o seu modo de atuação e como o contexto em que está inserido influencia a condução da sua equipe. A publicação também apresenta, através de diferentes dispositivos simbólicos, os traços de personalidade e características do líder, seus estilos de comportamento, fatores contingenciais e situacionais que influenciam a sua ação, e como o líder também passa a ser agente e promotor de valores e significados nos contextos empresariais.

Palavras-chave: Enquadramento jornalístico. Liderança. Mídia de negócios. Revista *Exame*.

ABSTRACT

A vast and growing literature on studies of framing has emerged in the last decades and the concept has gained prominence in the field of communication. Recent analyses, however, have pointed out two principal criticisms that these studies have been receiving: a certain vagueness or a conceptual multiplicity and the lack of a systematic methodology between the research. This work has search to contribute on the solution of this problem by doing a historical research on framing and bringing together the different advances that investigations regarding both the theoretical aspect as its empirical application have brought. To achieve this scope, besides the literature review and analysis of the evolution of research, this study has applied a proposal of operationalization of the concept on an empirical case, analysing the changes in the journalistic framing on scripts about leadership published in *Exame* magazine between 1970 and 2012. Adapting the methodology of framing indirect analysis for the business media, this research has investigated how the framing of leadership has changed along the 42 years of the magazine. 92 articles were analyzed, selected on 7 years of publication, identifying six frames of the leader: founding entrepreneurs, career executive, successors heirs, home silverware, beginners entrepreneurs and leaders of the second level. The research has also found changes in the prevalence of these frames by new editorial strategies adopted over the years by the publication. One can also conclude that in the analysed articles, the figure of the leader plays a central role, being presented as the main responsible by the course of corporate events. Presenting the leader, inserted in an organizational theme, *Exame* magazine describes its actuation mode and how the context in which he is inserted influences the way of conduction of their team. The publication also presents, through different symbolic devices, personality traits and characteristics of the leader, their behavioural styles, contingency and situational factors that influence its action, and how the leader also happens to be an agent and a promoter of values and meanings in business contexts.

Keywords: journalistic framing, leadership, business media, *Exame* magazine

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificações das pesquisas sobre o enquadramento.....	35
Figura 2 - As escolhas conceituais da pesquisa	39
Figura 3 - Pacotes interpretativos que definem enquadramentos	65
Figura 4 - Identificação dos enquadramentos a partir do agrupamento de dispositivos simbólicos.....	70
Figura 5 – Enquadramentos do líder em <i>Exame</i>	78
Figura 6 – Exemplo de matéria do enquadramento “empresários fundadores”: “A Cica acredita no mercado mas não vai apostar no escuro”	83
Figura 7 - Exemplo de matéria do enquadramento “empresários fundadores”: “A SID e a IBM já estão dois anos à frente”.....	83
Figura 8 - Exemplo de matéria do enquadramento “empresários fundadores”: “A maior venda da história”	84
Figura 9 - Exemplo de matéria do enquadramento “executivos de carreira”: “O Crefisul coloca ordem na cozinha”.....	88
Figura 10 - Exemplo de matéria do enquadramento “executivos de carreira”: “A segunda vida da Embraer”	88
Figura 11 - Exemplo de matéria do enquadramento “executivos de carreira”: “Seja flexível e paciente”	89
Figura 12 - Exemplo de matéria do enquadramento “sucessores herdeiros”: “A Bombril não quer depender apenas do Bom Bril”	93
Figura 13 - Exemplo de matéria do enquadramento “sucessores herdeiros”: “Apertando os parafusos”	93
Figura 14 - Exemplo de matéria do enquadramento “sucessores herdeiros”: “Quem faz o pano faz a roupa”	94
Figura 15 - Exemplo de matéria do enquadramento “pratas da casa”: “Comando do Bradesco muda sem traumas”.....	97
Figura 16 - Exemplo de matéria do enquadramento “pratas da casa”: “Mais gestão ou mais política?”	97
Figura 17 - Exemplo de matéria do enquadramento “empreendedores iniciantes”: “A lei do salmão no escritório”	101

Figura 18 - Exemplo de matéria do enquadramento “empreendedores iniciantes”: “O sucesso sem embrulhos”	101
Figura 19 - Exemplo de matéria do enquadramento “líderes do segundo escalão”: “Prevenção contra a crise”	105
Figura 20 - Exemplo de matéria do enquadramento “líderes do segundo escalão”: “Vale a pena recorrer a nomes estrangeiros?”	105
Figura 21 – Evolução dos enquadramentos do líder em <i>Exame</i>	106
Figura 22 – Os enquadramentos do líder em <i>Exame</i> no ano de 1970	107
Figura 23 – Os enquadramentos do líder em <i>Exame</i> no ano de 1977	108
Figura 24 – Os enquadramentos do líder em <i>Exame</i> no ano de 1984	110
Figura 25 – Os enquadramentos do líder em <i>Exame</i> no ano de 1991	112
Figura 26 – Os enquadramentos do líder em <i>Exame</i> no ano de 1998	113
Figura 27 – Os enquadramentos do líder em <i>Exame</i> no ano de 2005	114
Figura 28 – Os enquadramentos do líder em <i>Exame</i> no ano de 2012	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias de análise das abordagens das pesquisas sobre a liderança	49
Tabela 2 – Principais abordagens metodológicas das pesquisas sobre enquadramento, segundo Matthes e Koring (2008)	61
Tabela 3 – Principais abordagens metodológicas das pesquisas sobre enquadramento, segundo Entman et al. (2009)	62
Tabela 4 – Principais problemas metodológicas das pesquisas sobre enquadramento, segundo Matthes e Kohring (2008)	63
Tabela 5 – Dispositivos simbólicos usados na pesquisa para a análise indireta do enquadramento.....	74

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 O ENQUADRAMENTO ENQUANTO ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL.....	21
1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS ESTUDOS SOBRE ENQUADRAMENTO.....	21
1.2 PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DAS PESQUISAS SOBRE ENQUADRAMENTO.....	25
1.3 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS SOBRE ENQUADRAMENTO	29
1.4 ENQUADRAMENTO DA MÍDIA: A ESCOLHA CONCEITUAL DA PESQUISA.....	36
2 O LÍDER EMPRESARIAL.....	41
2.1 A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DO LÍDER EMPRESARIAL	41
2.2 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA	44
2.3 PRINCIPAIS ABORDAGENS DAS PESQUISAS SOBRE A LIDERANÇA	47
2.3.1 Abordagem dos traços pessoais	50
2.3.2 Abordagem do estilo de liderança	51
2.3.3 Abordagem contingencial	53
2.3.4 Novas perspectivas da liderança	55
2.3.5 Abordagens contemporâneas.....	57
3 ANÁLISE INDIRETA DO ENQUADRAMENTO	60
3.1 ABORDAGENS METODOLÓGICAS EM PESQUISAS SOBRE O ENQUADRAMENTO.....	60
3.2 OS DISPOSITIVOS SIMBÓLICOS QUE COMPÕEM O ENQUADRAMENTO	64
3.3 O AGRUPAMENTO DOS DISPOSITIVOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS ENQUADRAMENTOS	68
3.4 PROPOSTA DE ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA	73
3.5 ETAPAS DA APLICAÇÃO EMPÍRICA DA METODOLOGIA	74
3.5.1 Seleção da amostra	74
3.5.2 Codificação	75
3.5.3 Cruzamento dos dados	75
2.5.4 Análise dos dados e identificação dos enquadramentos.....	75
4 O ENQUADRAMENTO DA LIDERANÇA EM <i>EXAME</i>	77

4.1 OS ENQUADRAMENTOS DO LÍDER EM <i>EXAME</i>	77
4.1.1 Enquadramento dos “empresários fundadores”	79
4.1.2 Enquadramento dos “executivos de carreira”	84
4.1.3 Enquadramento dos “sucessores herdeiros”	89
4.1.4 Enquadramento dos “pratas da casa”	94
4.1.5 Enquadramento dos “empreendedores iniciantes”	98
4.1.6 Enquadramento “líderes do segundo escalão”	102
4.2 O LÍDER EM <i>EXAME</i> : COMPARAÇÃO DA PREVALÊNCIA DOS ENQUADRAMENTOS	106
4.2.1 Ano 1970	107
4.2.2 Ano 1977	108
4.2.3 Ano 1984	109
4.2.4 Ano 1991	111
4.2.5 Ano 1998	112
4.2.6 Ano 2005	114
4.2.7 Ano 2012	115
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
APÊNDICE A - Matérias analisadas na pesquisa:.....	127
APÊNDICE B - <i>Codebook</i> utilizado na pesquisa	129

INTRODUÇÃO

Uma vasta e crescente literatura sobre estudos de enquadramento (ou *framing*) surgiu nas últimas décadas e o conceito tem ganhado proeminência no campo da comunicação (PORTO, 2004; MATTHES; KOHRING, 2008; ENTMAN et al., 2009; D'ANGELO; KUYPERS, 2010; BORAH, 2011). Análises recentes, porém, têm apontado duas críticas principais que essa corrente de estudos tem recebido: uma certa indefinição ou multiplicidade conceitual e uma carência de sistematização metodológica entre as pesquisas. Entman et al. (2009, p. 175) afirmam que “o enquadramento é demonstradamente vítima do seu próprio sucesso”. Para os autores, do ponto de vista empírico, isso quer dizer muito, pois existem hoje pesquisadores aplicando uma variada mistura de conceitos sob a rubrica do enquadramento a um vasta gama de contextos e temáticas.

Esta pesquisa busca contribuir para a solução desta problemática fazendo um resgate histórico das pesquisas sobre enquadramento e reunindo os avanços que diferentes investigações trouxeram no que diz respeito tanto ao aspecto teórico quanto à sua aplicação empírica. Para atingir esse escopo, além da revisão bibliográfica e análise de pesquisas que se propuseram a avançar em termos de definição conceitual e sistematização metodológica, este trabalho aplicou uma proposta de operacionalização do conceito a um caso empírico, investigando o enquadramento da temática da liderança na mídia de negócios.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como **tema** o enquadramento jornalístico enquanto estratégia comunicacional, que foi delimitado no enquadramento da temática da liderança na mídia de negócios.

A mídia de negócios compreende os jornais, revistas e livros que têm como temática os negócios e a gestão empresarial. As pesquisas sobre esse segmento editorial iniciaram no final da década de 1990, identificando que “o mundo dos negócios e o *management* passaram a moldar a nossa experiência social e cultural, invadindo progressivamente os domínios da ciência e da tecnologia, arte e literatura” (WOOD; PAULA, 2006, p. 93).

Os estudos sobre a mídia de negócios, que faz parte da chamada indústria do *management*, evidenciaram que essa mídia especializada costuma ser usada como referência por empresários, consultores, estudantes e acadêmicos de Administração

(DONADONE, 2000; SIQUEIRA; FREITAS, 2006; LOUZADA, 2012; POZOBON; SCHAEFER, 2013), desempenhando um importante papel “na disseminação de novas ideias e tecnologias gerenciais”, além de influenciar “a construção das agendas dos executivos e dos pesquisadores da Administração” (WOOD; PAULA, 2006, p. 92).

Ao estudar o discurso contemporâneo sobre empreendedorismo nesse segmento, Costa (2010, p. 61) conclui que esse processo efetiva-se por meio de 4 fatores:

(a) promoção de valores associados ao sucesso profissional; (b) indução pelo poder da influência e do prestígio de agendas específicas junto ao público executivo; (c) divulgação sistemática de novidades gerenciais; e (d) legitimação das novidades gerenciais.

A chamada indústria do *management*, que engloba a mídia de negócios, contribui para a propagação e homogeneização de conceitos e práticas administrativas, e apresenta-se como um importante veículo para a disseminação de ideologias em função da abrangência de seu poder de comunicação e pela sua capacidade de publicizar ideias. Wood e Paula (2006, p. 94) sintetizam que “a cultura do *management* pode ser definida como um conjunto de pressupostos compartilhados pelas organizações e, em larga medida, imbuída no tecido social”.

Vinculada à mídia de massa em geral, o segmento de negócios articula e difunde “uma visão de mundo particular, edificando ideias, comportamentos, projetos econômicos e políticos” (DIAS et al., 2007, p. 55). O discurso criado pela mídia de negócios acaba criando uma “cultura dos negócios”. Deeks (1993) aponta cinco motivos para esse fato: 1. as organizações empresariais exercem uma influência cada vez maior na vida social; 2. posições de prestígio e alto *status* social estão sendo ocupadas por homens e mulheres de negócios; 3. as empresas desempenham um papel dominante no processo de socialização dos indivíduos, seja em relação à educação, seja na aquisição de habilidades e experiências; 4. a mídia vem reforçando os valores que estão sob a esfera de influência do mundo dos negócios; e 5. a linguagem, os símbolos, as ideologias do mundo dos negócios estão invadindo a cultura, tanto do ponto de vista material, quanto intelectual e espiritual. Existe, portanto, uma influência recíproca: o discurso da mídia agenda os assuntos e os seus entendimentos em diferentes esferas sociais, bem como estas pautam os temas que são tratados pela mídia.

Entre os temas recorrentes da mídia de negócios está a liderança, que vem sofrendo modificações em como é apresentada nos últimos anos. A globalização dos mercados

internacionais, o avanço das tecnologias da informação e a dificuldades e mudanças impostas pela crise econômica internacional têm gerado uma expectativa em relação a novas formas de liderança, como vem sendo retratado pela mídia segmentada (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2009; NEW YORK TIMES, 2011; WALL STREET JOURNAL, 2012; VEJA, 2011; ECONOMIST, 2012).

Com base nessas constatações, esta pesquisa busca investigar a modificação do enquadramento do líder na mídia de negócios ao longo dos anos, e definiu como **problema de pesquisa**: Quais as mudanças que ocorreram no período de 1970 a 2012, nos enquadramentos da temática da liderança na mídia de negócios, representada neste trabalho pela revista *Exame*?

A escolha da *Exame* se deve ao fato de ser a revista especializada em negócios com a maior tiragem no Brasil. Publicada pela Editora Abril, *Exame* foi criada em 1967 como um encarte interno a outras revistas do grupo, tendo como objetivo “divulgar os fatos relacionados com as empresas, através das opiniões de empresários e exemplos de gestão empresarial” (DONADONE, 2000, p. 3). Três anos após a sua criação, recebeu uma reforma editorial, deixando de figurar como encarte e assumindo uma publicação individual própria, e aumentou a sua periodicidade (que passou de uma mensal a quinzenal), porém mantendo o seu foco na divulgação das estratégias empresariais (COSTA, 2010).

No decorrer dos anos 1980, *Exame* adquiriu o *status* de principal publicação brasileira da mídia de negócios, desempenhando “o papel de principal fonte divulgadora de ideias sobre as modificações organizacionais e tecnológicas das empresas” (DONADONE, 2000, p. 5). Esse autor explica ainda que, a partir de ano 2000, o contexto econômico nacional e internacional passou a ser foco de interesse de empresários e gerentes, que “passaram a buscar maiores informações sobre o modo como os acontecimentos econômicos afetariam as empresas e suas aplicações financeiras”. Além de produzir matérias de interesse geral, a revista começou a relacionar fatos econômicos com seus impactos sobre as empresas e organizações e a divulgar sistematicamente novas ferramentas e tecnologias gerenciais (WOOD JR.; PAULA, 2006). Atualmente, *Exame* apresenta-se como uma revista de “negócios, economia, tecnologia e finanças pessoais” (EXAME, 2012).

Siqueira (2006, p. 3) relata um trecho publicado na edição 766 da revista, de 15/05/2002, em que *Exame* se autorreferencia como uma importante e pioneira fonte de

informações sobre o mundo empresarial:

Empresário e executivos brasileiros tiveram contato pela primeira vez com temas como a qualidade total, administração participativa, terceirização, *benchmarking*, reengenharia e cidadania corporativa, entre outros, e conheceram as ideias dos principais pensadores do mundo empresarial. Da mesma forma, ficaram sabendo da enorme capacidade de transformação da tecnologia da informação e da internet sobre suas vidas e a de suas empresas.

Ao estudar as suas estratégias discursivas, Louzada (2006, p. 2.187) descreve *Exame* como “uma publicação que, de certa forma, representa a ideologia da classe dominante no Brasil, a dos que decidem e que detêm o poder político, econômico e social”. No seu trabalho, a autora constatou que *Exame*, por se tratar de um veículo com tradição editorial e declarados vínculos com a classe empresarial brasileira, “possa espelhar a mentalidade e a cultura organizacional das últimas décadas no Brasil” (p. 2.179).

A **justificativa do trabalho** centra-se no fato de que existem poucas pesquisas no Brasil que se propuseram à investigar e resolver a problemática teórica e metodológica evidenciada nos estudos sobre o enquadramento jornalístico. Grande parte da literatura recente sobre o tema é estrangeira (REESE, 2007; SCHEUFELE; TEWKSBURY, 2007; MATTHES; KOHRING, 2008; ENTMAN et al., 2009; D’ANGELO; KUYPERS, 2010; VAN GORP, 2010; BORAH, 2011), existindo ainda um hiato entre as perspectivas adotadas em pesquisas nacionais sobre o enquadramento e os avanços teóricos e metodológicos das investigações realizadas na exterior.

Com relação à delimitação do tema, constata-se que a maior parte das pesquisas científicas existentes sobre a mídia de negócios refere-se às esferas da recepção, se comparadas às investigações sobre as estratégias comunicacionais. Além disso, grande parte da produção científica existente sobre esse segmento foi realizada por programas de pós-graduação na área da Administração (COSTA, 2010).

Tal proposta está inserida e foi executada a partir dos estudos realizados dentro da Área de Concentração do Programa de Mestrado que é a Comunicação Midiática. E, por estudar como a liderança é enquadrada por revistas de negócios, esta pesquisa insere-se também na Linha de Mídia e Estratégias Comunicacionais do referido programa.

A motivação pessoal desta pesquisa decorre do trabalho do autor como editor e jornalista responsável da revista *Performance Líder*, publicação semestral, de distribuição segmentada em todo o Brasil, que tem como escopo descrever o perfil de lideranças brasileiras. Esta pesquisa pôde enriquecer o trabalho do autor, investigando estratégias

comunicacionais da revista de maior circulação do segmento em que atua.

Partindo dessas premissas, o **objetivo geral** desta pesquisa é analisar a mudanças no enquadramento jornalístico em pautas sobre liderança publicadas na revista *Exame* de 1970 a 2012.

Os **objetivos específicos** consistem em:

- realizar uma revisão bibliográfica da evolução dos estudos sobre enquadramento jornalístico tanto do ponto de vista teórico quanto metodológico;
- adaptar a metodologia de análise indireta de enquadramento da mídia para temáticas da mídia de negócios;
- analisar como é noticiada a temática da liderança na revista *Exame* tendo como base o estudo do enquadramento;
- identificar como o enquadramento da liderança se modificou na revista *Exame* de 1970 a 2012

Para atingir esses objetivos, a **metodologia** adotada pela pesquisa foi a análise indireta do enquadramento. Utilizando uma perspectiva cultural do enquadramento e partindo do conceito de “pacotes interpretativos” de Gamson e Modigliani (1989), verificou-se como pesquisas sucessivas evoluíram essa proposta metodológica até os dias de hoje (VAN GORP, 2010; MATTHES; KORING, 2008; VIMEIRO; MAIA, 2011), a fim de adaptá-la para o estudo do enquadramento da liderança na mídia de negócios.

A metodologia da análise indireta dos enquadramentos tem como pressuposto a ideia de que os enquadramentos se materializam através de dispositivos simbólicos e que, através das variáveis encontradas para cada dispositivo, reunidas com o cruzamento de dados realizado por um *software* de agrupamento de algoritmos, é possível apontar indiretamente os *frames* utilizados na produção dos conteúdos jornalísticos.

A amostra empírica foi formada por matérias publicadas de 1970 a 2012 na revista *Exame*. Como não seria possível analisar todas as matérias publicadas ao longo desses 42 anos, foram selecionados 7 anos do período, com intervalo de 6 anos entre eles. Fez-se a busca nas quatro primeiras edições publicadas de cada ano escolhido e chegou-se ao *corpus* de 92 matérias que trazem a liderança como temática principal.

O relato desta investigação está dividido em quatro capítulos e considerações finais. O **primeiro capítulo** faz um resgate histórico da evolução dos estudos sobre enquadramento, a partir da criação do conceito pelo sociólogo Erving Goffman (1974), passando pela sua incorporação aos estudos do jornalismo com Gaye Tuchman (1978) e

chegando aos estudos atuais. As duas principais críticas a essa corrente de pesquisa são analisadas: a indefinição ou multiplicidade conceitual e a falta de sistematização metodológica. Essa indefinição é afrontada por pesquisas recentes, que buscam delimitar de forma mais consistente o conceito de enquadramento e estabelecer parâmetros metodológicos mais sistemáticos para o desenvolvimento da *frame analysis*. Partindo desses avanços, apresenta-se a escolha conceitual da pesquisa.

O **segundo capítulo** trata do tema da liderança, fazendo um resgate do papel dos líderes nas organizações. Dado o panorama econômico e social atual, marcado por rápidas e fortes transformações, destaca-se a importância que as lideranças assumem no âmbito empresarial. Na sequência, é realizada uma breve revisão das principais definições de liderança, a partir de pesquisadores tradicionais e contemporâneos da temática. Por fim, apresentam-se as abordagens das pesquisas sobre o líder, suas modificações ao longo da história e suas contribuições à evolução dos estudos sobre a liderança.

O **terceiro capítulo** aborda a proposta empírica da análise indireta do enquadramento, descrevendo a evolução das pesquisas que buscaram uma sistematização metodológica da análise dos *frames*. Os dispositivos simbólicos mais adotados para a um análise indireta são apresentados, bem como o modo com que são agrupados para se chegar aos enquadramentos. Neste item, explica-se ainda como se deu a escolha pela amostra da pesquisa, como foi feita a coleta do material, a sua codificação e a análise dos dados para a identificação dos enquadramentos.

O **quarto capítulo** apresenta os resultados da pesquisa, descrevendo os agrupamentos das notícias e respectivos enquadramentos do líder. A análise está dividida em dois momentos. No primeiro são descritas as características de cada enquadramento identificado, com exemplos do modo com que o líder foi apresentado pela revista *Exame*. No segundo momento, é apresentada a transformação nos panoramas de enquadramento ao longo da história da publicação, individuando os enquadramentos mais e menos recorrentes de cada época e buscando entender como se deram essas mudanças ao longo dos anos.

Ao final do texto, são trazidas as **considerações finais** do trabalho com endereçamentos de possíveis caminhos para a continuidade da investigação tanto em pesquisas gerais sobre o enquadramento da mídia, quanto em estudos específicos do tema da liderança na mídia de negócios.

1 O ENQUADRAMENTO ENQUANTO ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL

Este capítulo faz um resgate histórico dos estudos sobre enquadramento, partindo das origens do conceito e percorrendo a sua evolução nas pesquisas comunicacionais. Na sequência, abordam-se as duas principais críticas enfrentadas e soluções propostas por essa corrente de pesquisa: a indefinição ou multiplicidade conceitual e a falta de sistematização metodológica. São então apresentadas abordagens recentes que buscaram esclarecer, delimitar e solidificar o conceito de enquadramento no campo de estudos da comunicação e, a partir desse panorama, descreve-se a perspectiva adotada nesta pesquisa, definindo a sua opção conceitual.

1.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS ESTUDOS SOBRE ENQUADRAMENTO

Os estudos sobre enquadramentos têm progressivamente ganhado espaço e importância no campo da comunicação, gerando uma extensa literatura nas últimas décadas (PORTO, 2004; MATTHES, 2009; ENTMAN et al., 2009; D'ANGELO; KUYPERS, 2010; BORAH, 2011). Passa-se então a uma breve revisão sobre as origens do conceito de enquadramento e o seu percurso histórico nas pesquisas comunicacionais.

Walter Lippmann (1922), apontado por alguns autores como o progenitor do conceito do enquadramento (ENTMAN; MATTHES; PELLICANO, 2009), observou que para a maioria das pessoas o mundo com o qual elas têm que lidar politicamente está fora do próprio alcance. Para os autores, parte do conhecimento político dos cidadãos provém não da experiência pessoal, mas da mídia e daquilo que retrata. Os meios de comunicação de massa desempenham assim uma influência significativa na percepção, opinião e comportamento das pessoas.

A partir dessa constatação, diversos autores passaram a investigar como a mídia influencia a opinião pública. Um conceito-chave nessas pesquisas é o do enquadramento, que começou a ser pesquisado sobretudo a partir dos trabalhos de Gregory Bateson, em 1954, e Erving Goffman, em 1974. Bateson (1954) investiga as premissas psicológicas necessárias para se decifrar e dar sentido aos fatos e acontecimentos, explicando que existem elementos conexos em um texto e, com base neles, um tema ou tópico é definido ou entendido pelos seus receptores.

O estudo de Bateson (1954) foi posteriormente utilizado por Goffman (1974), que criou a sua própria definição de enquadramento e foi o primeiro pesquisador a usar o conceito de modo sistemático para a análise das interações sociais. No seu livro *Frame analysis: an essay on the organization of experience*, de 1974, o sociólogo apresenta os enquadramentos como quadros de referência geral, estruturas cognitivas construídas socialmente que são acionadas pelos indivíduos para definir e dar sentido a eventos e situações sociais, organizando assim aquilo que veem e experimentam na sua vida cotidiana. Goffman (1974, p. 10-11) parte do princípio de que:

as definições de uma situação são construídas de acordo com princípios de organização que governam eventos – pelo menos os sociais – e o nosso envolvimento subjetivo neles; enquadramento é a palavra que eu uso para se referir-se a um desses elementos básicos.

Para Goffman (1974), portanto, os enquadramentos influenciam a organização da realidade, permitindo aos indivíduos “localizar, perceber, identificar e rotular um número aparentemente infinito de ocorrências concretas” (p. 21). Desse modo, os enquadramentos possibilitam que os atores sociais interajam e criem formas organizadas de entendimento do mundo, ordenando aquilo que percebem e tornando cognoscíveis uma grande variedade de situações com as quais se deparam.

Além de pesquisas na área da sociologia, a psicologia também constituiu outra fonte importante para a estruturação do conceito de enquadramento. Na campo da psicologia cognitiva, Daniel Kahneman e Amos Tversky (1984) examinaram como formas distintas de apresentação de cenários essencialmente idênticos influenciam os indivíduos em suas escolhas e avaliações sobre alternativas apresentadas¹. Os autores demonstraram como alterações na formulação de problemas podem ter um impacto na escolha das pessoas. Desse modo, o resultado do processo de formação de preferências pode ser

¹ Realizada através de experimentos controlados, a pesquisa de Kahneman e Tversky (1984) consistiu em expor aos participantes a seguinte situação: “Imagine que os EUA está se preparando para o surto de uma doença asiática não usual. Dois programas alternativos para combater a doença foram propostos. Assuma que as exatas estimativas científicas das consequências dos programas são as seguintes: se o Programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas. Se o Programa B for adotado, existe a probabilidade de 1/3 das pessoas serem salvas e 2/3 de probabilidade que nenhuma pessoa será salva. Qual dos dois programas você escolheria?” (KANHNEMAN; TVERSKY, 1984, p. 343). Nesse experimento, 72% escolheram o Programa A e 28% o Programa B. Num segundo experimento, opções idênticas do tratamento para a situação foram oferecidas, porém enquadradas de maneira diferente: com o Programa C 400 pessoas morreriam, e com Programa D haveria 1/3 de probabilidade de que ninguém morreria. Nesse segundo experimento, apesar de essencialmente as opções serem idênticas às do primeiro experimento, 22% dos participantes escolheram o Programa C e 78% o Programa D.

modificado não apenas por meio da manipulação da informação factual, mas também por meio do modo com que é enquadrada.

O conceito de enquadramento foi posteriormente incorporado aos estudos do jornalismo por Gaye Tuchman, como parte de uma perspectiva mais ampla de compreensão da atividade jornalística e do seu papel nos processos de construção social da realidade. No seu livro *Making News: a study in the construction of reality*, de 1978, a autora sustenta que as notícias definem um enquadramento que orienta um entendimento específico do assunto retratado e, por consequência, constroem a realidade. Ao estudar como o poder político pode ser reforçado ou modificado pela forma com que as informações são enquadradas na notícia, a pesquisadora sugere que os enquadramentos “podem governar a constante organização social do próprio acontecimento perceptível, ao passo que sem o frame [*os acontecimentos*] seriam apenas *happenings* ou apenas conversa. [...] Com o frame, as ‘estórias’ oferecem definições da realidade social” (TUCHMAN, 1993, p. 259).

A análise de Tuchman contribuiu para o entendimento da relação entre práticas de enquadramento e o processo de produção noticioso, mas, como afirma Scheufele (1999), seu trabalho limitou-se em dois aspectos. Primeiro, a falta de definição de enquadramento que possa servir para linha-guia para pesquisas subsequentes. A autora “não desenvolveu uma clara definição conceitual e operacional do enquadramento da mídia como uma variável dependente na sua análise” (SCHEUFELE, 1999, p. 110). Em segundo lugar, “a variável dependente do seu estudo foi ‘o ato de fazer notícias’, mais do que o enquadramento da realidade” (p. 110). Apesar da sua contribuição no sentido de trazer o enquadramento para o campo da comunicação, a autora não se aprofundou na aplicação do conceito em fatos decorrentes da cobertura midiática.

Após essa aplicação inicial do conceito por Tuchman, vários estudiosos da notícia evoluíram a sua aplicação no campo comunicacional. As pesquisas empíricas do enquadramento da mídia começaram a ganhar corpo na década de 1980, com destaque para o trabalho de Todd Gitlin (1980). Em seu estudo clássico sobre a cobertura jornalística norte-americana do movimento estudantil contra a guerra do Vietnã, o autor demonstrou como algumas práticas específicas de enquadramento tiveram um importante impacto na principal organização daquele movimento e na sua leitura e interpretação pela audiência.

A partir desse estudo, Gitlin (1980, p. 7) apresentou a primeira definição mais clara e sistemática do conceito: “Enquadramentos da mídia são padrões persistentes de

cognição, interpretação e apresentação, de seleção, ênfase e exclusão, através dos quais os manipuladores de símbolos organizam o discurso, seja verbal ou visual, de forma rotineira”.

Para Gitlin (1980), os enquadramentos permitem que os jornalistas processem uma grande quantidade de dados rotineiramente, reconhecendo as informações de modo rápido, alocando-as em categorias cognitivas e empacotando-as para transmiti-las eficientemente às suas audiências. Além disso, para o autor, os enquadramentos “organizam o mundo tanto para os jornalistas que escrevem relatos sobre ele, como também, em um grau importante, para nós que recorremos às suas notícias” (GITLIN, 1980, p. 7), antecipando uma classificação mais recente de enquadramento da mídia e enquadramento da audiência, que veremos mais à frente neste capítulo.

Outro pesquisador que construiu uma importante tradição de pesquisa sobre o enquadramento foi William Gamson. Junto a outros pesquisadores (GAMSON; LASCH, 1980; GAMSON; MODIGLIANI, 1987,1989; GAMSON; MEYER, 1996), o autor analisou o discurso midiático sobre temáticas diversas, como políticas de assistência social, políticas de ação afirmativa e políticas de energia nuclear, alcançando resultados aprofundados sobre a relação entre enquadramentos da mídia e cultura política (PORTO, 2004, p. 80). Para esses estudiosos, o discurso midiático participa do processo através do qual as pessoas constroem significados, ao mesmo tempo em que a opinião pública é parte da operação através da qual os jornalistas cristalizam significados no discurso público.

Para analisarem os enquadramentos da mídia, Gamson e Modigliani (1987) partem do entendimento de que existem, nos conteúdos midiáticos, dispositivos capazes de indicar para a audiência uma embalagem ou um significado específico do fato relatado. Os autores utilizam o conceito de “pacotes interpretativos” para explicar que os conteúdos da mídia possuem uma estrutura interna que abriga uma “ideia central organizadora” ou *frame*. Esses “pacotes” (*media packages*) são compostos por símbolos ou dispositivos, tais como metáforas, *slogans* ou imagens, que sugerem o cerne do enquadramento.

O primeiro autor a fazer uma revisão sistemática dos estudos sobre enquadramento da mídia foi Robert Entman, em 1993. Suas pesquisas forneceram elementos substanciais para a consolidação desse conceito como um extenso campo de pesquisa. Sua definição clássica é ainda hoje tomada como ponto de partida para pesquisas sobre enquadramento:

O enquadramento envolve essencialmente seleção e saliência. Enquadrar é

selecionar alguns aspectos de uma realidade percebida e fazê-los mais salientes no texto comunicativo de modo a promover uma definição particular de um problema, interpretação causal, avaliação moral e/ou um tratamento recomendado para o item descrito (ENTMAN, 1993, p. 52).

Nesse sentido, os enquadramentos organizam os textos noticiosos selecionando alguns aspectos da realidade em detrimento de outros, os colocando em destaque e conseqüentemente construindo uma definição, interpretação, avaliação e orientação quanto ao fato retratado.

Nesse breve aceno histórico do surgimento e evolução das pesquisas sobre enquadramento vale mencionar também o trabalho de Stephen Reese que, junto a outros autores, editou a obra *Framing Public Life: perspectives on media and our understanding of the social world* (REESE; GANDY; GRANT, 2001), um “livro de prateleira de todo pesquisador sobre enquadramento” (D’ANGELO; KUYPERS, 2010, p. 5). Reunindo estudos quali e quantitativos, os autores trazem diferentes visões e aplicações do conceito de enquadramento midiático. Nesse processo, Reese (2001) considera tanto o aspecto textual quanto o contextual, afirmando que os “enquadramentos são *princípios de organização* que são socialmente *compartilhados e persistentes* pelo tempo, que trabalham *simbolicamente* para significativamente *estruturar* o mundo social” (p. 11).

Feita essa sucinta explanação do percurso histórico das pesquisas sobre enquadramento, abordam-se agora as análises recentes, expondo as principais críticas que o conceito recebe, e perspectivas contemporâneas dos estudos sobre enquadramento.

1.2 PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DAS PESQUISAS SOBRE ENQUADRAMENTO

Ao fazer uma análise sistemática de uma década de literatura, Borah (2011) constata que o conceito de enquadramento é utilizado em estudos que utilizam diferentes paradigmas científicos, como o cognitivos, o construtivista ou o crítico (D’ANGELO, 2002); e em diferentes áreas como a sociologia, a economia, a psicologia, a linguística cognitiva e a comunicação (SCHEUFELE; TEWKSBURY, 2007); ou ainda as ciências políticas, as ciências sociais e os estudo das mídias (HERTOG; MCLEOD, 2001).

Esse amplo e crescente uso do conceito acabou acarretando em problemas tanto de ordem teórica quanto metodológica. Entman et al. (2009) afirmam que o enquadramento acabou se tornando vítima do próprio êxito, pois existem muitos pesquisadores aplicando o

conceito, porém sob variadas perspectivas e a um vasto leque de temáticas. Além disso, Vimieiro e Dantas (2009), ao analisarem as publicações sobre o tema, constatam que o conceito de enquadramento é usado de maneiras muito díspares – mesmo quando se remetem a uma mesma tradição teórica – e que, do ponto de vista metodológico, os resultados das pesquisas poderiam ser diferentes caso outros pesquisadores as tivessem realizado. “Ou seja, há uma tamanha falta de sistematização que as tentativas de aplicação empírica parecem cair em um subjetivismo extremado” (VIMIEIRO; DANTAS, 2009, p. 2).

Essa análise crítica dos estudos sobre o enquadramento é compartilhada por outros pesquisadores. Porto (2004) analisa o uso crescente do conceito nos estudos sobre os processos de comunicação e aponta que as primeiras revisões sistemáticas da literatura sobre enquadramentos sugerem que “ainda existe uma falta de clareza nos diversos usos do conceito e que muito precisa ser feito para se desenvolver uma teoria abrangente e coerente” (p. 77).

Ao estudar os debates públicos na mídia, seus enquadramentos e a relação entre as opiniões publicadas, Maia (2009) também constata essa problemática, afirmando que “o conceito de enquadramento é de difícil definição, já que diferentes autores o formulam de diversos modos, com operacionalizações distintas em pesquisas empíricas” (p. 306). Existem, portanto, duas críticas principais à corrente de pesquisas sobre enquadramento: uma certa indefinição conceitual e uma falta de sistematização metodológica entre os estudos.

Essa inconsistência, tanto teórica quanto metodológica, tem sido afrontada por pesquisas recentes, que buscam delimitar de forma mais consistente o conceito de enquadramento (D’ANGELO, 2002; PORTO, 2004; REESE, 2007; SCHEUFELE; TEWKSURY, 2007; ENTMAN et al., 2009; BORAH, 2011) e estabelecer parâmetros metodológicos mais sistemáticos para o desenvolvimento dos estudos sobre enquadramento (TANKARD, 2001; MATTHES; KOHRING, 2008; MATTHES, 2009; D’ANGELO; KUYPERS, 2010; VIMIEIRO, 2010; VAN GORP, 2010).

Nessa direção, existem diferentes abordagens e posições teóricas. Entman (1993), por exemplo, identificou e explicitou tendências comuns entre os vários usos do conceito, sugerindo um entendimento universal do enquadramento. Para o autor, esse entendimento permite considerar o enquadramento como um paradigma de pesquisa (*framing paradigm*):

Um paradigma de pesquisa é definido aqui como uma teoria geral que orienta os vários pesquisadores na operação e resultados de qualquer sistema particular de pensamentos e ações. O paradigma do enquadramento poderia ser aplicado com benefícios similares no estudo da opinião pública e comportamento eleitoral em ciências políticas; em estudos cognitivos em psicologia social; ou em pesquisas de classe, gênero e raça em estudos culturais e sociológicos, para nomear alguns exemplos (ENTMAN, 1993, p. 56).

D'Angelo (2002) tem uma visão contrária, argumentando que a chamada de Entman para um único paradigma para as pesquisas sobre enquadramento não é possível nem mesmo desejável. Em vez de um único paradigma, o autor defende um programa de pesquisa multiparadigmático (*multiparadigmatic research project*): os estudos em enquadramento tem sido guiados pela combinação de perspectivas cognitivas, construtivistas e críticas, “encorajando pesquisadores a utilizar teorias específicas para progressivamente explicar um processo complexo” (D'ANGELO, 2002, p. 870). O mesmo autor afirma que não é possível nem juntar as diferentes abordagens teóricas e metodológicas, e que nem isso faria bem para o campo, sustenta que diferentes perspectivas utilizadas até então conduziram a um entendimento abrangente do enquadramento.

Reese (2007) concorda com D'Angelo que o enquadramento é mais um programa de pesquisa do que um paradigma unificado e que a diversidade teórica tem sido benéfica para se desenvolver uma compreensão abrangente do processo. Segundo esse mesmo autor, contudo, “um quadro conceitual que guie a pesquisa individual não pode ser internamente contraditório e deve ser combinado com métodos apropriados” (p. 149). Também Porto (2004), ao analisar os principais estudos desenvolvimentos sobre os enquadramentos da mídia, chega à conclusão de que “não é possível, nem desejável, construir uma teoria abrangente, ou uma única definição, que tente dar conta de todos os aspectos tratados pelos estudos sobre os enquadramentos” (p. 90). Porém, para esclarecer o conceito e evitar desentendimentos, é preciso especificar os diferentes níveis de análise e, como consequência, definir claramente os diversos tipos de enquadramento na pesquisa empreendida.

Vimieiro e Dantas (2009) explicam que menos do que uma falta de definição conceitual, “o que existe nos trabalhos que abordam a temática do enquadramento é justamente uma multiplicidade de conceitos que acabam por dar a impressão de imprecisão” (VIMIEIRO; DANTAS, 2009, p. 2). Nesse sentido, é importante deixar claro e especificar a conceitualização e operacionalização dos estudos que estão sendo

conduzidos, a fim de que as pesquisas não sejam agrupadas com abordagens diferentes (SCHEUFELE; TEWSBURY, 2007).

Por essas características das pesquisas sobre enquadramento, o seu conceito acaba sendo apropriado ou se interseccionando com outras abordagens teóricas do campo da comunicação. A noção de enquadramento tem contribuído, por exemplo, para dinamizar outras perspectivas teóricas, como as pesquisas sobre a função de agendamento da mídia ou *agenda setting*.

Porto (2004) explica como McCombs e Shaw criaram a teoria da *agenda setting* para demonstrar como a mídia é eficiente em determinar sobre o que as pessoas devem pensar. Essa concepção, para o autor, foi posteriormente criticada por não considerar como diferentes formas de exposição de temas pela mídia podem influenciar o processo de formação das preferências políticas da audiência. O autor explica ainda que o principal problema apontado por pesquisadores foi a exclusão de variáveis relacionadas ao conteúdo da mídia e que, para superar essa deficiência,

os próprios proponentes da teoria da *agenda setting* têm recorrido ao conceito de enquadramento para se referir a um “segundo nível de efeitos”. Os pesquisadores passaram então a examinar como a cobertura da mídia afeta “sobre o que” o público pensa (o primeiro nível de agendamento) e também “como” o público pensa sobre estes temas (o segundo nível de agendamento) (PORTO, 2004, p. 76-77).

Contudo, a incorporação da noção de enquadramento pela teoria da *agenda setting* é entendida como problemática por alguns autores. Gutmann (2009) reúne algumas pesquisas que apontam para a necessidade de estudar o enquadramento e a *agenda setting* como perspectivas complementares para a compreensão dos efeitos da mídia sobre a opinião pública. Para a autora, embora a seleção e ênfase de características da temática relatada pela notícia sirvam como uma maneira de encaminhar uma questão transformada em agenda, “no domínio do modelo teórico denominado enquadramento, a referência é ao tipo de cobertura, não ao conjunto de atributos destacados” (p. 45). Para Gutmann (2009, p. 45), portanto, o enquadramento refere-se “a uma ‘tese’ a priori, que orienta determinada cobertura, o que é diferente da simples ênfase a certas características do fato narrado”, como prevê o segundo nível de agendamento.

No intuito de explicar a diferença entre o enquadramento e a *agenda setting* de atributos, Reese (2007) sustenta que as notícias devem selecionar certos aspectos da realidade e enfatizá-los, mas que são organizados *de determinado modo* para produzir seus

efeitos. O autor comenta que “é precisamente *o modo* em que certos atributos são associados com particulares temáticas que concerne à análise do enquadramento” (p. 152). Reese (2007) defende que se constituiu um passo adiante na tradição empírica a demonstração que existem características que, quando são tomadas em conjunto, contam uma história maior do que aquela manifesta. O autor enfatiza que o conceito de enquadramento “dá maior amplitude à interpretação, captura um processo mais dinâmico da negociação de significados e realça as relações dentro do discurso” (p. 152).

Ao analisar a mesma temática, Rosetto e Silva (2012) constataram que são problemas conceituais na significação do enquadramento que levam aos equívocos teóricos que podem enxergá-lo como sinônimo do agendamento de segundo nível. Para essas autoras, reduzir os enquadramentos a tópicos e atributos é uma visão muito limitada do conceito:

essa redução também negligencia como determinados enquadramentos se aplicam a múltiplos assuntos e como a posição de um único assunto pode ser produto de mais de um enquadramento. Outra perda nessa abordagem limitada é o fato de ela ignorar que enquadramentos conflitantes podem aparecer em histórias sobre o mesmo assunto (ROSETTO; SILVA, 2012, p. 109).

Existem, portanto, várias pesquisas recentes que buscam delimitar e solidificar o conceito de enquadramento no campo de estudos da comunicação. Nesse processo, vários autores buscaram criar uma sistematização teórica a partir de classificações das pesquisas sobre o tema. O próximo item aborda algumas dessas tentativas.

1.3 CLASSIFICAÇÕES DAS PESQUISAS SOBRE ENQUADRAMENTO

Procurando solucionar a fragilidade provocada pela multiplicidade de usos do conceito, vários autores buscaram classificar e organizar as pesquisas sobre enquadramento. Analisam-se a seguir alguns desses trabalhos a fim de embasar a escolha desta pesquisa e posicioná-la dentro deste vasto campo de estudos.

Após fazerem um levantamento do estado da arte das pesquisas sobre enquadramento, Vimeiro e Dantas (2009) identificaram que, de um modo geral, os estudos que abordam o tema do enquadramento na comunicação o fazem de duas maneiras: para investigar os enquadramentos da mídia (*media frame*) e para investigar os enquadramentos da audiência (*thought frame*, *individual frame* ou *frame effects*). Porém as autoras

constatarem que essas duas grandes correntes se subdividem, de maneira que “nem todos os trabalhos que abordam os enquadres da mídia o fazem do mesmo modo e nem todos os trabalhos que abordam os enquadramentos da audiência dizem da mesma coisa” (VIMIEIRO; DANTAS, 2009, p. 2).

Essa divisão é também partilhada por Maia (2009), que relata que, em um enfoque mais restrito, os enquadramentos da mídia referem-se aos recursos simbólicos verbais e visuais que os jornalistas e outros agentes midiáticos usam para organizar as informações. Em geral, essas pesquisas focam em palavras, frases, imagens e estilos, que são usados para construir notícias, e nos processos que moldam e dão forma a essa construção.

Nesta acepção, confere-se destaque aos recursos de produção da notícia e estruturação do sentido – através de mecanismos de seleção e ênfase, de construção de pistas e rótulos – que produzem direcionamentos interpretativos (“*bias*”) manifestos nos textos dos media. Tendem-se a tomar as práticas dos agentes dos media e a construção dos “direcionamentos” como fruto da vontade ou da consciência individual (MAIA, 2009, p. 307).

Já os enquadramentos da audiência, segundo a autora, referem-se à influência que enquadramentos da mídia exercem no processo cognitivo e interpretativo dos receptores. As pesquisas que buscam apreender os efeitos que os enquadramentos exercem na audiência “se esforçam para detectar as mudanças na opinião, as quais são induzidas pela alteração sistemática no modo de apresentação ou no ‘enquadramento’ de dada questão” (MAIA, 2009, p. 307).

Essas duas perspectivas – o enquadramento da mídia e o enquadramento da audiência – originam duas correntes complementares de investigação no campo da comunicação: as pesquisas que buscam entender como são construídos e o que determinam os enquadramentos dos temas midiáticos e as pesquisas que investigam como essas “molduras” dadas aos conteúdos influenciam a visão de mundo do público receptor (GUTMANN, 2006). Esse autor, ao fazer uma revisão dos principais autores sobre enquadramento, especifica os quadros midiáticos como “o tipo de organização de uma ideia que sustenta o significado de eventos relevantes e sugere qual é a essência da questão” (GAMSON, 1989, p. 157), e os quadros de referência do público como um processo cognitivo, entendidos como a “estocagem mental de ideias que guiam o processamento da informação feito pelos indivíduos” (ENTMAN, 1993, p. 53).

Essa distinção primária entre esses dois tipos de enquadramento é fundamental para reduzir a indeterminação conceitual que caracterizou por um bom período as pesquisas

sobre o enquadramento. Partindo dessa divisão inicial entre enquadramentos da mídia e enquadramentos individuais ou da audiência, vários autores evoluíram ou adaptaram essa classificação. Porto (2004), por exemplo, distingue dois tipos de enquadramento: os enquadramentos noticiosos e os enquadramentos interpretativos. Segundo o pesquisador, “enquadramentos noticiosos são padrões de apresentação, seleção e ênfase utilizados por jornalistas para organizar seus relatos” (p. 91). No jargão jornalístico, esse seria o “ângulo da notícia”, o ponto de vista adotado pelos textos noticiosos que ressaltam certos aspectos de uma realidade em detrimento de outros.

Nesta categoria estão, por exemplo, o “enquadramento de interesse humano”, que focaliza a cobertura em indivíduos, ou o “enquadramento episódico”, com sua ênfase em eventos. No plano da cobertura de eleições, por exemplo, estariam nesta categoria o “enquadramento corrida de cavalos” (*horse race frame*) e o “enquadramento temático” (*thematic frame*), ressaltando, respectivamente, o desempenho dos candidatos nas pesquisas e suas propostas programáticas (PORTO, 2004, p. 91-92).

Esse autor destaca que uma característica importante desses enquadramentos noticiosos é o fato de serem o resultado de escolhas realizadas por jornalistas em relação ao formato das matérias, selecionando e dando ênfase a determinados aspectos de uma realidade percebida. Já os enquadramentos interpretativos são definidos como “padrões de interpretação que promovem uma avaliação particular de temas e/ou eventos políticos, incluindo definições de problemas, avaliações sobre causas e responsabilidades, recomendações de tratamento etc.” (PORTO, 2004, p. 92). Nesse segundo tipo de enquadramento, as interpretações são provenientes de um contexto mais amplo, que podem ou não ser incorporadas pela mídia:

Estas interpretações são promovidas por atores sociais diversos, incluindo representantes do governo, partidos políticos, movimentos sociais, sindicatos, associações profissionais. Embora os jornalistas também contribuam com seus próprios enquadramentos interpretativos ao produzir notícias, este tipo de enquadramento tem origem geralmente em atores sociais e políticos externos à prática jornalística (PORTO, 2004, p. 92).

Essa diferença de Porto entre os dois tipos, portanto, diz respeito à fonte do enquadramento. Enquanto os enquadramentos noticiosos são elaborados pelos jornalistas, os interpretativos são criados por atores políticos e sociais. Outro pesquisador que evoluiu a classificação dos estudos sobre enquadramento foi Scheufele (1999). Além da dimensão que aborda o tipo de enquadramento examinado (enquadramento da mídia e

enquadramento individual ou da audiência), o autor dividiu os estudos com base em outra dimensão: o modo com que os enquadramentos são operacionalizados. Nessa segunda divisão, o autor identifica pesquisas que investigam os enquadramentos como variáveis dependentes ou independentes.

De acordo com Scheufele (1999), os estudos dos enquadramento como variável dependente examinam o papel de vários fatores que influenciam a criação ou modificação dos *frames*. No nível midiático, o enquadramento de um assunto pelos jornalistas pode ser influenciado por variáveis socioestruturais ou organizacionais e por variáveis individuais ou ideológicas. No nível da audiência, o enquadramento como uma variável dependente está relacionado a como os receptores são influenciados pela mensagem transmitida pela mídia, ou seja, o *frame* é examinado como resultado direto do modo como a mídia enquadra determinado assunto.

Já os estudos em que o enquadramento serve como uma variável independente, segundo Scheufele (1999), voltam-se geralmente aos efeitos. No caso da mídia, os resultados do enquadramentos estão ligados diretamente à percepção dos receptores e, no caso da audiência, a pesquisa investiga se o enquadramento individual dos assuntos influencia a sua avaliação de atores políticos.

Scheufele (1999, p. 108) exemplifica os quatro tipos de análise de enquadramento a partir de possíveis perguntas de pesquisa (PP):

Em relação ao *enquadramento da mídia como variável dependente*, nós podemos perguntar:

PP1: Que fatores influenciam o modo com que jornalistas ou outros grupos sociais enquadram certos assuntos?

PP2: Como esses processos funcionam e, como resultado, quais os enquadramentos que os jornalistas usam?

Em relação ao *enquadramento da mídia como variável independente*, nós podemos perguntar:

PP3: Que tipos de enquadramentos da mídia influenciam a percepção da audiência em relação a determinados assuntos, e como esse processo funciona?

Em relação ao *enquadramento individual como variável dependente*, nós podemos perguntar:

PP4: Quais fatores influenciam o estabelecimento de enquadramentos individuais de referência, ou os enquadramentos individuais são simplesmente replicações dos enquadramentos da mídia?

PP5: Como os membros da audiência atuam um papel ativo na construção de significado ou na resistência a enquadramentos da mídia?

Em relação ao *enquadramento individual como variável independente*, nós podemos perguntar:

PP6: Como enquadramentos individuais influenciam a percepção individual de assuntos?

Existe ainda uma outra divisão em relação às pesquisas sobre os enquadramentos, adotada por autores que fazem uma distinção entre os estudos que aplicam o conceito de enquadramento de uma forma mais restrita, individualiza e textual, e pesquisas que optam por uma perspectiva mais ampla, abstrata, substantiva e cultural (VIMIEIRO, 2010).

No enfoque mais restrito, os enquadramentos referem-se à formatação, à disposição das mensagens, aos diversos recursos verbais e visuais que são utilizados na apresentação de uma notícia. Esses estudos remetem-se, por exemplo, à concepção de Entman (1993) que define os enquadramentos como a seleção de alguns aspectos da realidade e a sua ênfase em um texto comunicacional, ou à noção de enquadramento com base em formas narrativas ou modelos não substantivos, utilizada por exemplo por Iyengar (1991), que diferencia o enquadramento episódico (focado em eventos) daquele temático (que destaca o contexto analítico mais geral). Nessa acepção mais restrita, portanto, focam-se nos recursos de produção noticiosa e estruturação de sentido que direcionam interpretações na audiência, demonstrando como a estrutura midiática cria rotineiramente certos tipos de enquadramentos e exclui outros (VIMIEIRO; DANTAS, 2009).

Fazendo uma análise dos aspectos implícitos e explícitos dos enquadramentos, Vimeiro e Dantas (2009) ressaltam, porém, que se deve atentar aos riscos desse enfoque mais restrito. Citando Reese (2001), que compara o conteúdo e a sua estruturação com a ponta de um enorme iceberg, as autoras atentam para “não cairmos no perigo que ronda os trabalhos que se debruçam apenas sobre a estruturação da mensagem: a de que voltemos facilmente ao modelo informacional” (VIMEIRO; DANTAS, 2009, p. 4). As pesquisadoras trazem ainda o entendimento de Maia (2008), que diz que os estudos que trabalham apenas com esse enfoque mais restrito tendem a considerar as práticas dos agentes midiáticos e a construção dos direcionamentos fruto de uma vontade individual, levando a um individualismo metodológico.

O outro enfoque para os enquadramentos adota uma perspectiva mais ampla e abstrata, entendendo-os como processos de construção de sentidos baseados na cultura, que dizem mais de uma dimensão social do que individual. Vimeiro e Dantas (2009) explicam que, segundo esse enfoque, “os enquadramentos são tratados como esquemas interpretativos, chaves de sentido, que organizam as interpretações coletivas ao associar elementos da realidade social” (p. 4). Nesse sentido, as autoras remetem-se ao conceito de Gamson e Modigliani (1989), que explicam os *frames* como ideias organizadoras centrais que indicam sentidos para eventos relevantes sugerindo o que está em questão, e à

concepção de Gitlin (1980), segundo a qual os enquadramentos são padrões persistentes de cognição, interpretação e apresentação que permitem organizar um discurso. Vimeiro (2010) relembra que é nesse mesmo caminho que Reese, em 2001, define que os enquadramentos são princípios de organização socialmente compartilhados, que persistem no tempo e trabalham simbolicamente para estruturar o mundo social. Nesse enfoque mais geral, os enquadramentos dizem menos das disposições individuais dos jornalistas e profissionais da mídia e mais de sentidos compartilhados socialmente:

Esses sentidos ultrapassam a cobertura de eventos específicos e têm relação com “esquemas interpretativos” mais gerais que podem ser captados tanto na mídia quanto em outras arenas discursivas. Ou seja, os frames não são uma especialidade da mídia – apesar da mídia ter suas especificidades ao enquadrar os eventos, como indica a primeira corrente dos media frames apresentada. Os enquadramentos são construtos sociais, articulados por meio do discurso, que circulam pelo ambiente social e que podem se manifestar e, logo, serem analisados, em diversos âmbitos (VIMEIRO; DANTAS, 2009, p. 5).

Desse modo, as autoras ressaltam que os processos de enquadramento são complexos e a sua análise apenas por meio de estruturas textuais e pela formatação das mensagens é limitada. Como esclarece Maia (2009), entender os enquadramentos como processos de estruturação de sentidos baseados na cultura, através de práticas e relações sociais, “é útil para que se compreenda o fenômeno da construção do sentido de modo mais geral, o que pode (e deve) se desdobrar em diversos planos analíticos” (p. 308).

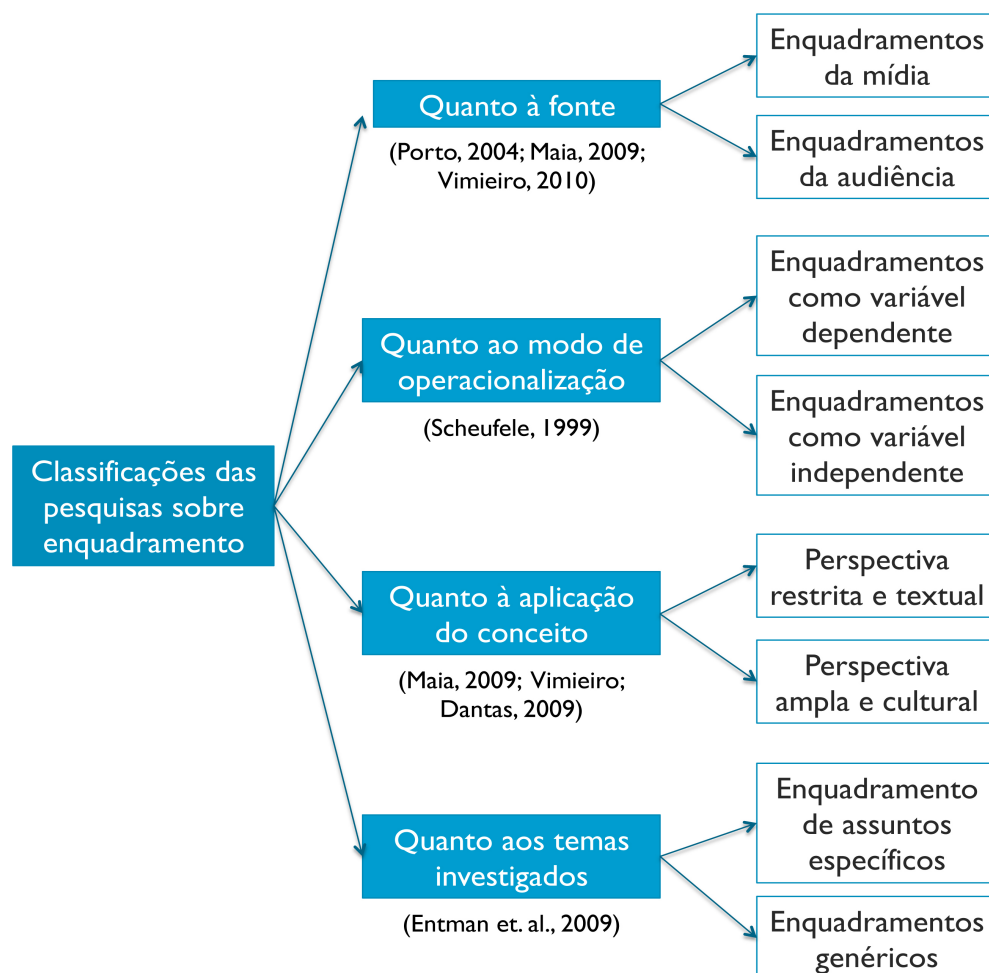
Entman, Matthes e Pellicano (2009), ao examinarem a literatura sobre o tema, chegam a uma divisão semelhante para o uso do conceito de enquadramento. Apontam que há dois gêneros básicos de definição. Uma mais geral (*generic frames*), seguindo o conceito de Gamson e Modigliani do enquadramento como “ideia central organizadora ou enredo que proporciona sentido para o desdobramento de uma série de eventos” (1987, p. 143; 1989, p. 3). E um segundo gênero de definição (*issue-specific frames*) que especifica o que os enquadramentos geralmente fazem, especialmente enquadramentos de assuntos delimitados. Isso inclui definição de problemas, construção de juízos morais e definição de soluções, como foi exposto, por exemplo, por Entman (1993).

Para os autores, enquadramentos de assuntos específicos são pertinentes para eventos ou tópicos específicos, por exemplo: a análise em profundidade realizada por Reese e Buckalew (1995) sobre a cobertura televisiva da Guerra do Golfo ou análise de conteúdo mediada por computador realizada por Shah et al. (2002) sobre o caso Monica

Lewinsky. Já os enquadramentos genéricos transcendem um evento específico e podem ser identificados em diferentes temáticas e contextos (ENTMAN; MATTHES; PELLICANO, 2009). Como exemplo, tem-se o estudo de Smetko e Valkenburg (2000) sobre a política europeia que sugere cinco tipos de enquadramento: conflito, interesse humano, consequências econômicas, moralidade e responsabilidade. Ou ainda a pesquisa de Vimiero (2010) que, ao estudar a temática da deficiência na imprensa brasileira de 1960 a 2008, chegou aos seguintes enquadramentos: da caridade, educacional, do trabalho, médico, da capacitação, dos direitos, da acessibilidade, da vida social ativa, da mudança social, ético, da qualidade de vida, das limitações e capacidades, do preconceito.

Na figura 1, procurou-se sintetizar e facilitar a visualização das diferentes classificações das pesquisas sobre enquadramento expostas até aqui.

Figura 1 - Classificações das pesquisas sobre o enquadramento



Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dessas classificações e sistematizações dos estudos sobre enquadramento, fica claro que as pesquisas dessa área devem delimitar de modo preciso sob que prisma o conceito é investigado, sob pena de caírem em um indeterminismo ou confusão teórica no confronto com outros estudos. Faz-se assim necessário, portanto, situar a pesquisa primeiramente quanto à fonte do processo: enquadramentos da mídia ou enquadramentos da audiência, ou, como definem outros autores citados anteriormente, enquadramentos noticiosos ou enquadramentos interpretativos. Na sequência, é preciso definir o modo com que os enquadramentos são operacionalizados, ou seja, como variáveis dependentes ou independentes. Por fim, é importante delimitar a aplicação que a pesquisa fará do conceito: de forma mais restrita, individualizada e textual, ou de forma mais ampla, abstrata e cultural.

Essas escolhas conceituais devem ser adequadas ao objeto de estudo (enquadramentos de assuntos específicos ou enquadramentos genéricos), buscando as perspectivas que melhor se encaixam ao escopo da pesquisa. Uma vez definido o conceito com o qual se trabalhará, pode-se determinar com mais segurança parâmetros metodológicos para o desenvolvimento dos estudos.

A partir desse panorama dos estudos atuais sobre o enquadramento, passa-se agora à perspectiva adotada nesta pesquisa, definindo a opção conceitual.

1.4 ENQUADRAMENTO DA MÍDIA: A ESCOLHA CONCEITUAL DA PESQUISA

Após realizar a precedente revisão sobre as origens e evolução histórica do conceito, as problemáticas do seu estudo, classificações e perspectivas teóricas contemporâneas das investigações, optamos por tratar nesta pesquisa especificamente dos enquadramentos da mídia, deixando de lado os enquadramentos da audiência.

Nesse enfoque, os enquadramentos dizem respeito aos recursos simbólicos visuais e verbais utilizados pelos jornalistas e demais agentes midiáticos na construção de uma notícia. Como visto anteriormente, os estudos dos enquadramentos da mídia focam nos recursos da produção noticiosa e estruturação do sentido por meio de mecanismos de seleção, ênfase, exclusão, construção de pistas ou rótulos, que criam direcionamentos interpretativos (MAIA, 2009). Esse tipo de estudo investiga os padrões de criação e apresentação utilizados por jornalistas para organizar seus relatos, ressaltando certos aspectos da realidade em detrimento de outros (PORTO, 2004).

Optou-se também por estudar os enquadramentos enquanto variáveis dependentes, considerando que existem fatores externos que influenciam a sua criação ou modificação. Segundo esse entendimento, em nível midiático, o enquadramento de um assunto pelos jornalistas pode ser influenciado por variáveis socioculturais ou organizacionais (SCHEUFELE, 1999).

Nesse sentido, opta-se também nesta pesquisa pela perspectiva mais ampla, substantiva e cultural, ao invés de uma visão mais restrita, individualizada e textual do conceito de enquadramento. Esse enfoque é partilhado por pesquisadores que entendem os enquadramentos como processos de estruturação de sentido que se baseiam na cultura, através de práticas e relações com a sociedade. Segundo essa concepção,

os jornalistas processam sentidos socialmente compartilhados – apresentando certas premissas, predisposições e certos juízos – em enredos, histórias e relatos coerentes que podem ser intersubjetivamente reconhecidos como significantes. Esses sentidos ultrapassam a cobertura de um dado episódio ou a construção de uma narrativa singular e são persistentes através do tempo (MAIA, 2009, p. 307).

Os meios de comunicação, portanto, estão inseridos nas estruturas da sociedade de forma sistêmica e participam dos processos com os quais as questões sociais são produzidas. “Mídia e social estão imbricados, há uma relação simbiótica. A mídia é vista numa relação circular com as dinâmicas sociais” (VIMIEIRO; DANTAS, 2009, p. 2).

Partilhando dessa visão, Van Gorp (2007) retoma a concepção inicial de Goffman (1974, p. 63), que considera os enquadramentos menos em uma perspectiva individual e mais nas suas conexões com a cultura, ou seja, “os enquadramentos são a parte central da cultura e são institucionalizados de vários modos”. A cultura, nesse sentido, é entendida como um conjunto organizado de valores, crenças, códigos, mitos, estereótipos, normas e entendimentos que são compartilhados por um grupo ou sociedade (VAN GORP, 2007). Do mesmo modo em que os indivíduos fazem uso desses elementos que compõem a cultura, os jornalistas e operadores da mídia os selecionam, ressaltam ou excluem do conteúdo midiático que produzem e apresentam à audiência.

Partindo dessa noção de que os enquadramentos são constructos sociais, articulados por meio do discurso midiático e difundidos pelo ambiente social, podem se manifestar e serem analisados em diversos âmbitos, não apenas através de estruturas textuais e formatação da mensagem (VIMIEIRO; DANTAS, 2009). Desse modo, Reese (2001) expõe que os enquadramentos possuem um caráter abstrato e se tornam manifestos em

diferentes ambientes, “podem ser encontrados nos discursos midiáticos, entre os indivíduos, e entre as práticas sociais e culturais” (p. 7), e também “se manifestam em uma variedade de locais e através de uma série de domínios: político, jornalístico e público” (p. 17).

Integrando a cultura ao processo de enquadramento, Van Gorp (2007) constatou também que existe um estoque cultural de *frames* maior do que aqueles que são atualmente utilizados. Para o autor, alternativas estão disponíveis, tanto para os profissionais da mídia quanto para a audiência, e podem conduzir a diferentes definições de tópicos, assuntos ou pessoas. Consequentemente, o conceito de enquadramento faz ver que os mesmos eventos produzem diferentes tipos de sentido dependendo do enquadramento que lhe é aplicado. Desse modo, investiga-se quais enquadramentos predominaram em outros períodos ou contextos sociais, políticos ou históricos.

Vários autores que utilizaram essa perspectiva cultural partiram da concepção inicial de Gamson e Modigliani (1989), que definem o enquadramento como “uma ideia organizadora central ou um enredo que proporciona o sentido para o desdobramento de uma série de eventos, promovendo a conexão entre eles. Para esses autores, o enquadramento “sugere o que é a controvérsia em tela e qual a essência da questão” (p. 3) e está relacionado com as formas de entendimento compartilhadas na sociedade, constituindo-se como chave de sentido ou esquema interpretativo substantivo que organiza as interpretações coletivas e estrutura simbolicamente o mundo social.

Conforme apresentado anteriormente, Gamson e Modigliani (1989) desenvolveram o conceito de “pacotes interpretativos”, segundo o qual os enquadramentos se manifestam nos textos midiáticos através de dispositivos simbólicos capazes de indicar para audiência uma embalagem ou um significado específico do evento relatado. Esses pacotes da mídia (*media package*) possuem um número de símbolos condensados que indicam o cerne do enquadramento. Desse modo, investigando os dispositivos simbólicos agrupados em um conteúdo midiático, pode-se chegar indiretamente ao enquadramento aplicado àquela temática retratada pela notícia.

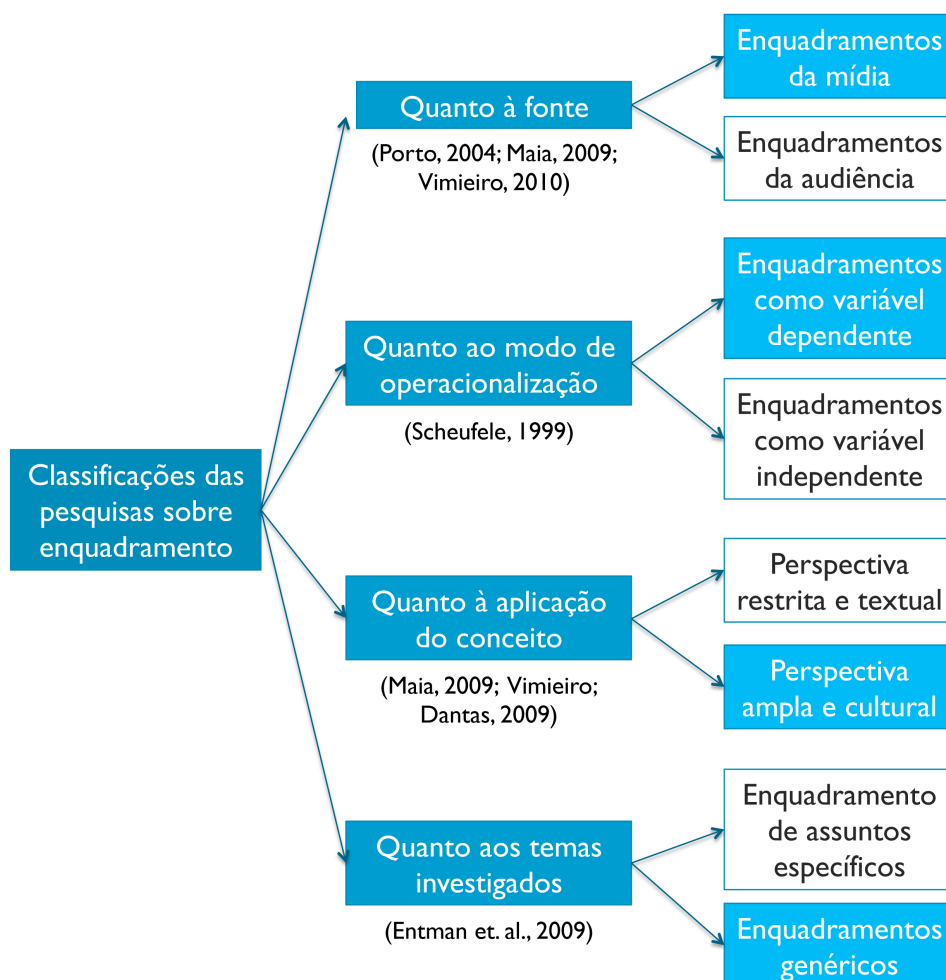
Gamson e Modigliani (1987) dividem esses dispositivos simbólicos entre os de enquadramento (*framing devices*) e os de justificação (*reasoning devices*). Os primeiros sugerem como pensar sobre um tema ou fornecem a estrutura para “ler” o assunto, sendo divididos em: a) metáforas, b) exemplos, c) slogans ou chavões, d) representações e e) imagens visuais. Os últimos justificam o que deveria ser feito sobre o assunto, fornecendo

argumentos e razões. São divididos em: a) origens ou causas, b) consequências ou possíveis efeitos e c) apelo a princípios.

Adotando esse conceito de Gamson e Modigliani (1989) do *frame* como uma ideia central organizadora ou enredo que proporciona sentido para o texto noticioso, optou-se por estudar os enquadramentos de uma temática genérica (*generic frames*), em detrimento de um acontecimento específico (ENTMAN et. al., 2009). Como visto anteriormente, os enquadramentos genéricos transcendem um evento específico e podem ser identificados em diferentes temáticas e contextos, como é o caso da liderança, analisada em pautas da revista *Exame*, objeto desta investigação.

Retomando, portanto, a figura 1 apresentada anteriormente, destacam-se em azul as escolhas conceituais desta pesquisa.

Figura 2 - As escolhas conceituais da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Feitas estas escolhas, o próximo capítulo aborda a figura do líder empresarial, tema cujo enquadramento será investigado na etapa empírica desta pesquisa. Esse capítulo traz um resgate do papel e importância dos líderes nas organizações, faz uma revisão das principais definições de liderança e apresenta a evolução das principais abordagens das pesquisas sobre o tema. Esse resgate histórico auxiliará nas análises dos enquadramentos que serão identificados de modo indireto nas matérias sobre liderança da revista *Exame*, apresentados no capítulo 4 deste trabalho.

2 O LÍDER EMPRESARIAL

Este capítulo trata da figura do líder empresarial. Inicia com um resgate do papel das lideranças nas organizações, destacando a importância que assumem em um panorama econômico e social marcado por rápidas e fortes transformações. Na sequência, faz-se uma breve revisão das principais definições de liderança a que chegaram pesquisadores tradicionais e contemporâneos da temática. Por fim, apresentam-se as abordagens das pesquisas sobre liderança, sua evolução ao longo da história e as principais análises e descrições que foram realizadas sobre a figura do líder.

2.1 A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DO LÍDER EMPRESARIAL

Muitos são os entendimentos sobre a figura do líder. Estudos científicos sobre a liderança iniciaram no início do século passado e uma contribuição contemporânea é feita por Meneghetti (2008), que descreve o líder como promotor de sentido e valores para o contexto em que opera. Para o autor, o líder é um hierarca de funções: as constrói, controla, desenvolve, dirige, sempre com referência ao escopo definido. É um vetor proporcional de vários pontos-força, “uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e produz os meios e as pessoas funcionais ao escopo” (p. 22). Em um conjunto de relações, o líder torna-se o centro operativo, o protagonista responsável pelo curso dos acontecimentos, em vantagem de si, daqueles que lidera e do contexto social em que a organização atua.

O panorama econômico e social contemporâneo, caracterizado pela globalização dos mercados, surgimento de novas potências internacionais, conflitos sociais, crises econômicas e desafios quanto à sustentabilidade ambiental do planeta demandam novas formas de atuação de lideranças de diferentes esferas sociais.

Bennis e Nanus (1985, p. 192) destacam que as crises internacionais pelas quais temos passado solicitam a atuação de lideranças em todos os níveis da sociedade e em todas as organizações que as compõem:

Sem liderança da espécie que viemos solicitando é difícil ver como poderemos moldar um futuro mais desejável para esta nação e para o mundo. A ausência ou falta de efetividade na liderança implica na ausência de visão, numa sociedade sem sonhos; na melhor das hipóteses, isto resultará na manutenção do *status quo* e, na pior, na desintegração de nossa sociedade, por falta de propósito e coesão.

Especificamente no âmbito das empresas, o líder tem um papel fundamental na criação e definição de estratégias e na condução de sistemas, estruturas e pessoas a fim de garantir resultados para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Agindo com base nas suas habilidades, poder de decisão e personalidade, é muitas vezes o líder o responsável pelo êxito ou fracasso de uma organização (NOHRIA et al., 2010).

Reforçando esse papel do líder empresarial, Senge (2009) ressalta que é responsabilidade das lideranças a construção das organizações, a expansão contínua das capacidades das pessoas que conduz e o entendimento das complexidades da relação entre trabalho e organização. Esclarecendo visões na busca pelo constante aperfeiçoamento e compartilhamento de modelos mentais, a ação do líder é determinante para a aprendizagem organizacional.

Essa função de condução, integração e desenvolvimento do grupo também é exposta por Bergamini (2009, p. 42), que busca descrever as características de um líder eficaz:

Para que as organizações permaneçam “empresas vivas”, é necessário que alguém consiga fazer com que essas pessoas evoluam harmonicamente, exigindo que o desempenho da competência de liderança entre em ação e cumpra com eficácia sua missão integradora. Nisso reside o primeiro e, talvez, mais importante passo rumo à futura credibilidade que um líder eficaz possa vir a ter. Reunir pessoas na resolução bem-sucedida dos desafios inesperados torna-se condição indispensável à eficácia de qualquer líder.

Nesse sentido, o líder deve trabalhar para ajustar e alinhar interesses individuais e setoriais com os objetivos gerais e estratégicos da empresa. Motta (2009, p. 108) assim explica que “o líder investe, primordialmente, no poder existente nos liderados, rearticulando esse poder em consonância com o poder de si próprio (e de seu cargo) para obter uma aliança grupal no que tange a objetivos comuns”. Trata-se, portanto, mais de trabalho de integração das forças e poderes existentes dentro da organização do que o tradicional uso da autoridade do cargo, e sua liderança é exercida através da gestão e reforço dos ideais comuns.

Essa responsabilidade do líder tem aumentado com os novos desafios que as organizações vêm enfrentando nas últimas décadas. Estudando as pesquisas contemporâneas sobre liderança, Gordon e Yukl (2004, p. 364) apontam que os líderes de hoje devem “reagir a uma grande variedade de novos desafios, incluindo formas

organizacionais descentralizadas, globalização, ambientes que mudam rapidamente, forças de trabalho variadas e novos arranjos de trabalho”. As lideranças contemporâneas atuam em um período de rápidas transformações, tendo que responder de modo eficaz aos desafios impostos para a manutenção, crescimento e perpetuidade das organizações.

Ao fazer uma revisão sobre as mudanças históricas pelas quais passou a figura do líder, Teixeira (2012, p. 43) constata que as transformações econômicas e sociais dos últimos anos estão demandando um novo estilo de liderança. As problemáticas contemporâneas estão impondo desafios e fazendo com que surjam novos perfis e modos de atuação dos líderes nas organizações:

A partir de meados do século XX, o ambiente de negócios tem se tornado gradativamente cada vez mais competitivo. Há maior interação entre os mercados, evolução e rupturas tecnológicas e mudanças econômicas profundas, como a queda dos regimes socialistas e a expansão do livre mercado, particularmente a partir da década de 1990, e a ampliação do alcance e velocidade das mudanças que demandam mais e mais lideranças preparadas.

Bergamini (2009, p. 34) também destaca que, na virada para o século XXI, “o ambiente é de total imprevisibilidade e isso exige que as pessoas sejam capazes de liderar quase de forma ininterrupta, em cena aberta”. Para fazer face aos desafios, o líder se vê obrigado a adotar uma nova forma de pensar e agir. A autora explica que a globalização dos mercados torna mais difícil a configuração e condução do grupo de seguidores e, como consequência, os formatos mais tradicionais de organogramas estão se dissolvendo e se recompondo em novas configurações, estabelecendo novas relações entre líderes e liderados. Nesse processo de mutação, Bergamini (2009, p. 34) ressalta o papel fundamental das lideranças em “levar diferentes grupos de pessoas até o ponto de encarar, abertamente e sem medo, a necessidade inelutável de mudar. Trata-se de estar disposto a abandonar o que já é conhecido e que vinha, até então, oferecendo grandes margens de tranquilidade.”

Ao estudar o futuro das pesquisas sobre liderança, Gordon e Yukl (2004) indicam que já existe a consciência de que novas formas de lideranças são necessárias para fazer frente às mudanças verificadas no contexto organizacional:

Nós agora estamos cientes de que existe uma miríade de comportamentos do líder que podem influenciar a eficiência da liderança, a performance dos seus subordinados, e o sucesso da organização. Nós agora reconhecemos que liderança é mais que uma relação diádica com os subordinados. Nós entendemos

que liderança não se limita a poucos heróis dentro das organizações; efetiva, coordenada liderança é necessária desde o primeiro nível managerial até os CEOs. Nós reconhecemos que os líderes necessitam customizar seus comportamentos e estilos para a situação (GORDON; YUKL, 2004, p. 364).

A partir deste panorama de transformações no papel e atuação dos líderes, passa-se agora a uma breve revisão das principais definições de liderança adotadas por pesquisadores nacionais e estrangeiros sobre a temática.

2.2 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Apesar da liderança ser objeto de estudo de pesquisas acadêmicas há décadas, não há uma definição única e unânime do conceito (FERNANDES, 2008; VIEIRA, 2011; TEIXEIRA, 2012). Gary Yukl, um dos autores internacionais mais citados em pesquisas científicas brasileiras (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010; RÉ; BORSARI, 2012), define a liderança como “o processo de influenciar outros para entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como deve ser realizado, é o processo de facilitar a realização individual e coletiva de objetivos compartilhados” (YUKL, 2010, p. 8).

Apesar das variações encontradas e das diferentes perspectivas, essa definição de Yukl (2010) traz um aspecto presente em grande parte dos conceitos: a liderança diz respeito a um fenômeno de grupo que envolve a interação entre duas ou mais pessoas para o alcance de objetivos comuns. Nesse sentido, o líder busca o comprometimento de todos aqueles que fazem parte da equipe que o seguem a fim de que juntos atinjam objetivos individuais que estão alinhados com os objetivos gerais da organização a que pertencem.

Outro autor que figura entre os mais citados em pesquisas brasileiras, Bernard Bass (1990), apresenta o líder como o agente de mudanças responsável pela estruturação, integração e condução de um grupo:

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a construção e reconstrução da situação e das percepções e expectativas dos seus membros. Líderes são agentes de mudança – pessoas cujas ações afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas as afetam. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências de outros membros desse grupo (BASS, 1990, p. 19).

Para Bass (1990), a relação entre o líder e os seus liderados é vista como um conjunto de trocas racionais que os capacita a alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Nesse processo de relacionamento, a ação conjunta prossegue na medida em que tanto o

líder quanto o subordinado percebem essa troca como um meio de progredirem em direção à própria meta pessoal.

Essa ação conjunta e em equilíbrio entre líderes e liderados também é abordada por Kotter (1997), que destaca a complementaridade dos papéis dentro de uma organização para o alcance dos resultados. Para o autor, a liderança deve ser vista como um processo e geralmente “é associada à determinação da direção na qual a organização deve caminhar, à criação de uma visão de futuro, à capacidade de persuadir funcionários e outras pessoas importantes a aceitar ideias novas e implementá-las” (p. 8).

Entre os pesquisadores nacionais, Cecília Whitaker Bergamini é a mais citada em trabalhos acadêmicos sobre liderança (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010; RÉ; BORSARI, 2012). Para a autora, “não é tão simples conceituar de forma completa e numa só frase e verdadeiramente a liderança” (2009, p. 7). Bergamini entende os líderes como aqueles indivíduos capazes de, em meio a situações adversas ou turbulentas, determinar com precisão o que deve ser feito, mobilizando e orientando os seus seguidores na execução das ações e transformações necessárias.

Buscando um ponto de convergência entre os vários conceitos, Bergamini (1994) elenca dois aspectos comuns à maior parte das definições existentes. Primeiramente, elas compartilham o aspecto de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve dois ou mais indivíduos. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influência atuado de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus liderados.

Partindo desses princípios, Bergamini (1994, p. 114) descreve o papel dos líderes como agentes de sentido e transformação no ambiente organizacional:

Em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles. Cabendo ao líder eficaz administrar o sentido que seus seguidores atribuem à cultura organizacional, ele pode interferir no *status quo*. Sua ação na mudança da cultura, diferentemente daquela empreendida por consultores externos e administradores em geral, se faz sentir de maneira duradoura, embora gradual e lenta.

Outros autores brasileiros recentes trouxeram contribuições às pesquisas sobre o tema. Vergara (2007) entende a liderança como a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos, expressando-se como um conjunto de conhecimentos,

habilidades, atitudes e ações. Para a autora, esse conjunto caracteriza-se “como um processo – e não como um produto acabado – que precisa responder às mudanças, umas velozes, outras nem tanto, que caracterizam o tempo-espaço contemporâneo. Esse processo fundamenta-se na aprendizagem contínua” (p. 65).

Outra característica ressaltada nas pesquisas sobre liderança é a diretividade do líder na condução do grupo. Fernandes (2008) explica que a liderança envolve a ação de influenciar pessoas a fim de se alcançar objetivos que são importantes tanto individualmente quanto organizacionalmente. Pode ser também definida como uma habilidade que inspira confiança e apoio entre indivíduos, cuja competência e compromisso são determinantes para o desempenho organizacional. Nesse processo, a autora destaca que “líderes eficazes devem estar preparados para lidar com mudanças, desenvolvendo e formulando uma visão do futuro, assim como estabelecendo uma direção para essa visão” (p. 17).

Como acenado anteriormente, para que a ação do líder leve a mudanças concretas e consistentes, a motivação e os resultados devem ser partilhados por todos os envolvidos. Partindo desse entendimento, Vieira (2011, p. 18) apresenta a liderança como:

uma relação social de influência intencional entre líder e liderados visando o alcance de objetivos, na qual ocorrem trocas sociais em que o líder obtém autoridade mediante o seu reconhecimento pois é considerado alguém que traz benefícios (não somente materiais) à organização, ao grupo ou a cada liderado. Entretanto, dado que a liderança não é algo inerente ao cargo ocupado por uma pessoa na estrutura da organização, a relação de influência é um processo que não depende somente da vontade do líder mas é o resultado da soma desta com as imagens, desejos e crenças compartilhadas pelos liderados.

Teixeira (2012, p. 8) corrobora com esse entendimento e afirma que a liderança é “a capacidade, o conjunto de atos, comportamentos, atitudes, inatos ou não que os indivíduos têm de conduzir e influenciar outros indivíduos a refletir, executar e realizar tarefas que não fariam normalmente por si mesmos”. A ação da liderança, portanto, volta-se ao atendimento de objetivos múltiplos, de um grupo, organização ou sociedade, configurando-se como um processo social, que envolve a interação entre diferentes atores, mobilizados através de aspectos como influência, relacionamento, valores, objetivos comuns e busca de resultados.

Após esse breve resgate de definições tradicionais e contemporâneas sobre a liderança, apresentam-se a seguir as principais abordagens das pesquisas acadêmicas sobre

a temática, sua evolução ao longo da história e contribuições que cada enfoque trouxe às análises.

2.3 PRINCIPAIS ABORDAGENS DAS PESQUISAS SOBRE A LIDERANÇA

O interesse pelo tema do líder não é recente. Já Platão, na Grécia Antiga, trata na sua obra *A República* da educação e formação de lideranças. As características e o desenvolvido de líderes, em diferentes esferas, foram temas da investigação de filósofos e pensadores ao longo da história da humanidade. Já a investigação científica sobre a liderança, especificamente na área das organizações, começou a partir do século XX, dando origem a uma variedade de perspectivas teórico-metodológicas (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010, p. 3). Essa tradição evoluiu, culminando hoje em uma vasta gama de estudos que buscam “identificar os mecanismos de composição, formação e capacitação de líderes e como esses líderes conduzirão os negócios em um futuro próximo. Discutir a liderança continua sendo um tema relevante em uma sociedade em profunda mutação” (TEIXEIRA, 2012, p. 11).

As pesquisas sobre a figura do líder e o seu papel e atuação nas organizações podem ser agrupadas e sintetizadas em diferentes abordagens, que predominaram em períodos distintos (GORDON; YUKL, 2004; ISIDRO-FILHO, 2006; FERNANDES, 2008; BASSAN, 2007; BERGAMINI, 2009; VIEIRA, 2011; TEIXEIRA, 2012):

1. A abordagem que considerou os **traços do líder**, as suas características de personalidade e qualidades inatas, prevaleceu até o final dos anos 1940.

2. Logo em seguida, no início da década de 1950, o enfoque passou ao estilo de **comportamento do líder**. As pesquisas buscavam não mais aquilo que o líder era, e sim o que ele fazia. A liderança passou a ser entendida como uma função, através da qual são estabelecidos objetivos, rede de relacionamentos, inovação, tomada de decisão, exercício de poder.

3. Dos anos 1960 ao início da década de 1980, predominou a abordagem do **contexto do líder**, que colocou em primeiro plano os fatores contingenciais e situacionais para compreender a liderança. Essas teorias exploraram as variáveis que cercam o processo de liderança, com destaque para o ambiente (caótico e incerto, em grande medida), tarefas imprevistas, cultura e clima organizacional, amplitude de controle e quantidade de subordinados.

4. Dos anos 1980 aos dias de hoje, surgiram as chamadas **novas perspectivas da liderança**, com abordagens híbridas em que a liderança é concebida como ação simbólica. O líder torna-se administrador de sentidos, promovendo valores e definindo a realidade organizacional. Essas abordagens levam em conta o carisma do líder (liderança carismática), transações ou trocas entre líderes e liderados (liderança transacional) e aspectos transformacionais (liderança transformacional).

5. Estudos recentes começam a apontar para **abordagens contemporâneas**, caracterizadas como pós-carismáticas e pós-transformacionais. Elaboradas a partir dos anos 1990 e desenvolvidas ainda hoje, diferem-se por considerarem a liderança como dispersa ou distribuída entre o grupo e apresentam, em geral, perspectivas analíticas não centradas exclusivamente na figura do líder.

Cada uma dessas abordagens teve sua importância no estudo da liderança e não são excludentes entre si, refletindo o contexto das organizações e as inquietações próprias das épocas em que foram criadas (DELFINO; SILVA; RODHE, 2010). Pozobon e Schaefer (2013) acrescentam ainda que cada perspectiva representou mais uma mudança de ênfase do que uma superação dos entendimentos anteriores e que também não houve uma divisão estanque entre um período e outro. Algumas abordagens, inclusive, retornaram em períodos sucessivos ganhando novas perspectivas teórico-metodológicas. Os estudos também não se deram de modo linear com o passar do tempo, sendo que vários pesquisadores enfatizaram aspectos próximos, de modo diferente, em momentos concomitantes. Além disso, algumas abordagens são retomadas e revisitadas de um novo modo em períodos posteriores.

Com o intuito de delimitar as especificidades dos diferentes entendimentos, Delfino, Silva e Rohde (2010) criaram seis categorias de análise para cada abordagem. A tabela 1 a seguir sintetiza os elementos centrais de cada uma delas:

Tabela 1 – Categorias de análise das abordagens das pesquisas sobre a liderança

Categoria de Análise	Abordagens				
	Abordagem dos Traços Pessoais	Abordagem do Estilo de Liderança	Abordagem Contingencial	Abordagem da Nova Liderança	Abordagem contempo-rânea
Período	Até o final dos anos 1940	Do final dos anos 1940 até o final dos anos 1960	Do final dos anos 1960 até o início dos anos 1980	Do início dos anos 1980 até hoje	Durante os anos 1980 e 1990 até hoje
Visão de liderança	Como uma característica inata	Como uma característica comportamental	Dependente dos fatores situacionais	Líder como um gestor de significado	Dispersa no grupo
Foco	Qualidades e características pessoais dos líderes. Distinção entre líderes e seguidores	Comportamento dos líderes. Treinamento e não mais seleção de líderes	Baseado na visão de que “tudo é relativo” e a eficácia do líder depende do quanto a situação lhe é favorável	O líder como articulador de uma visão que reflete a missão organizacional	As equipes como espaço de liderança e no processo de liderança em si
Ideias centrais	Traços físicos, habilidades e características de personalidade identificam o potencial de liderança	Identificação dos dois principais estilos de comportamento do líder: <i>consideração</i> (pessoa) e <i>iniciativa para estruturar</i> (tarefa)	Ideia de controle situacional envolvendo três componentes: relação líder-membros; estrutura de tarefas; e posição do líder. O líder deve adaptar seu estilo à situação	Definição de dois tipos de liderança: <i>transacional</i> (recompensas contingentes e gestão pela exceção) e <i>transformacio-nal</i> (carisma, inspiração, consideração e estimulação intelectual)	Facilitação pelo líder do desenvolvimento de talentos, capacidades de liderança e motivação dentro do grupo, conduzindo as pessoas a se liderar. Equipes autogeridas. Considera a relação informal
Principais críticas	Universalidade dos traços e predeterminação de líderes natos	Desconsidere-ração das questões situacionais da liderança e do seu aspecto informal	Necessidade de mudar situações devido à dificuldade de mudar pessoas; Desconsidera a liderança informal	Foco excessivo no líder, principalmente os de cúpula. Desconsidera a liderança informal. Risco de retorno à visão universalista	O modelo de equipes auto-lideradas pode não ser aplicável a todas as organizações e a todas as situações
Percepção atual da abordagem	Apesar de muito criticada, estudos foram retomados concluindo que traços pessoais influem na percepção sobre a pessoa	Pesquisas posteriores identificaram que o estilo mais eficaz seria a combinação entre os dois	Ainda tem considerável aceitação apesar da conclusão de que fatores situacionais não têm a importância que se imaginava	Tem causado reflexões sobre missão e valores; serve de base para programas de seleção e treinamento de líderes	Percepção de que este modelo de equipes pode aumentar a efetividade organizacional

Fonte: adaptado de Delfino, Silva e Rohde, 2010, p. 5.

Apresentam-se a seguir exemplos de estudos que ganharam relevância em cada um dos períodos da história da pesquisa sobre a liderança. Esses entendimentos são posteriormente utilizados no capítulo 4 deste trabalho, que apresenta as análises dos enquadramentos do líder empresarial identificados nas matérias da revista *Exame*.

2.3.1 Abordagem dos traços pessoais

Pioneira no que tange às pesquisas sobre liderança, essa abordagem concentra-se nos atributos pessoais e características físicas, psicológicas e culturais do líder. Bryman (1992) faz uma revisão dos trabalhos desenvolvidos dentro dessa perspectiva, chegando a três grandes tipos de traços investigados:

- *traços físicos*: como altura, peso, aparência e idade;
- *habilidades específicas*: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimentos;
- *aspectos da personalidade*: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Desse modo, a liderança segundo a abordagem dos traços acaba sendo um somatório de características pessoais, inatas do líder. Exemplificando esse tipo de visão, Stogdill (1974, p. 181-182 *apud* BERGAMINI, 2009, p. 99) relaciona os atributos que recolheu em pesquisas acerca do líder ideal:

O líder caracteriza-se por forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição de objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o *stress* interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Esses estudos foram criticados por considerarem a liderança independentemente da situação ou de outros fatores, dando espaço, a partir da década de 1940, para novas pesquisas que passaram a investigar o comportamento dos líderes. Porém, a teoria dos traços teve uma retomada no final da década de 1980 (VIEIRA, 2011). Analisando esses estudos recentes, Yukl (2010) elencou os oito aspectos relevantes da personalidade de líderes mais apontados pelas pesquisas:

1. *tolerância ao stress, alta vitalidade física e resistência emocional*, que ajudam nas longas e aceleradas jornadas de trabalho e no enfrentamento de situações interpessoais estressantes;
2. *autoconfiança*, que gera assertividade e passa aos liderados segurança em situações de problema ou crise;

3. *crença de que os eventos da própria vida são determinados mais pelas próprias razões do que por mudanças ou forças incontroláveis*, assumindo a responsabilidade sobre as próprias ações e sobre os resultados da organização;

4. *maturidade emocional*, com ciência das próprias forças e fraquezas e capacidade de manter relações mais estáveis e eficientes com subordinados, pares e superiores;

5. *orientação para o exercício do poder de forma socializada*, em benefício dos outros e da organização;

6. *orientação para realizações*, focando na identificação e resolução de problemas e no alcance dos objetivos estabelecidos;

7. *necessidade de associação*, apresentando satisfação por estarem ligados e serem aceitos por outras pessoas;

8. *integridade do líder*, assumindo comportamentos éticos e consistentes com os valores propagados e mantendo compromissos assumidos.

Além dos oito traços de personalidade expostos anteriormente, nessa retomada da abordagem dos traços, Yukl (2010) também sistematizou as habilidades mais indicadas em estudos sobre as características dos líderes:

- *habilidades técnicas*: conhecimento sobre equipamentos, métodos e processos da organização e domínio das regras, estruturas, modelos de gerenciamento e características dos colaboradores;

- *habilidades cognitivas*: capacidade de crítica e julgamento, uso da intuição, criatividade, capacidade de analisar a complexidade e o sentido de uma situação;

- *habilidades interpessoais*: conhecimento do comportamento humano e de grupo, empatia, habilidade de comunicação clara e persuasiva, capacidade de entender os sentimentos, atitudes e motivação dos demais.

2.3.2 Abordagem do estilo de liderança

Essa segunda concepção, em vez de focar no que o líder é, atém-se ao que ele faz. As investigações que adotam essa abordagem conceituam o estilo “como um conjunto de comportamentos de relativa duração que caracterizam o indivíduo, independentemente da situação” (FERNANDES, 2008, p. 21). Chega-se, desse modo, à expressão “estilo de liderança”.

Lewin, Lippitt e White (1939 *apud* TEIXEIRA, 2012, p. 58) foram os primeiros a

definir grupos de estilos de liderança. Dividiram esses estilos em:

- *liderança autocrática*: apenas o líder decide na tomada de decisão, fixando as diretrizes sem a participação do grupo. Sua atuação junto à equipe é pessoal, dominando nas impressões e descrições do grupo e do trabalho dos seus seguidores. É um estilo de liderança que estabelece a tarefa de cada integrante, a formação das equipes, providências e modo para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo.

- *liderança liberal*: o líder tem pouca ou mínima participação nas tomadas de decisão e promove uma grande liberdade para se decidir. Tanto a divisão de tarefas quanto a escolha dos responsáveis podem ficar por conta do grupo.

- *liderança democrática*: nas tomadas de decisão, as definições e diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pela liderança. O líder atua junto aos subordinados de modo participativo, tornando-se um membro normal da equipe, com comportamento objetivo, delegando e estimulando os liderados através de fatos, elogios e críticas.

Outro exemplo dessa abordagem é a Teoria de Ohio State e Michigan, que enfatiza duas dimensões da liderança (DUBRIN, 2006):

1. a *estrutura de iniciação*: que foca na ação do líder de definir as atividades e designar tarefas e procedimentos, ou seja, relaciona-se com o planejamento e a organização do trabalho dos liderados. Volta-se para o esclarecimento de rotinas, responsabilidades e métodos, com o objetivo de estabelecer padrões. É um estilo de liderança, portanto, centrado na produção e nas tarefas.

2. a *estrutura de consideração*: que foca na preocupação do líder em desenvolver um ambiente de apoio emocional, conforto e confiança ao grupo, valorizando as relações interpessoais e o desenvolvimento individual. Trata-se de um estilo de liderança centrado nas pessoas.

Com essa mesma perspectiva, Mouton e Blake (2000) desenvolveram uma abordagem que aponta a atitude reativa do líder em relação aos seus seguidores ou às situações com que se depara. Esses autores desenvolveram um modelo chamado “grid gerencial” ou “grade gerencial”, que reflete um aspecto bidimensional da liderança: a orientação para a tarefa e a orientação para o colaborador. Esses estilos são dispostos em uma matriz com eixos variando de 1 a 9:

- estilo *laissez-faire* (1,1): pouca atenção com as pessoas e com as tarefas. Depende um esforço mínimo para se conseguir o trabalho necessário e conservar a

prerrogativa de membro da organização.

- *estilo social* (1,9): atenção concentrada com os colaboradores e pouca com a administração. Nesse estilo, buscam-se relacionamentos satisfatórios, uma atmosfera confortável e um ritmo de trabalho de organização cordial.

- *estilo autoritário* (9,1): muita atenção com a produção e eficiência, e pouca com os colaboradores. Busca-se a eficiência nas operações através de um rearranjo das condições de trabalho de tal modo que o fator humano interfira em mínimo grau.

- *estilo moderado* (5,5): quantidade média de atenção tanto com o colaborador quanto com a produção. Nesse estilo, um adequado desempenho organizacional é alcançado através do equilíbrio entre a necessidade de realização do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em um nível satisfatório.

- *estilo democrático* (9,9): muita atenção, tanto com a produção quanto com o moral e satisfação da equipe. Os resultados são alcançados através de pessoas comprometidas e o interesse comum no objetivo da organização leva a relacionamentos de respeito e confiança.

2.3.3 Abordagem contingencial

Essa abordagem parte do princípio de que, para os estilos de liderança serem de fato eficazes, devem variar de acordo com as demandas do contexto e da situação. “A amplitude de padrões varia segundo a especificidade solicitada pela contingência” (FERNANDES, 2008, p. 23), desse modo, o líder é eficaz quando adapta o seu estilo às demandas contingenciais, valorizando seja o grupo liderado, seja a situação.

Hersey e Blanchard (1986) defendem que o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar depende do nível de maturidade dos seus liderados. Para esses autores, a maturidade engloba conhecimento, capacidade técnica, autoconfiança, motivação e disposição para assumir a responsabilidade de dirigir o próprio comportamento, e deve ser considerada somente em relação à tarefa específica a ser executada. Para cada nível de maturidade, é indicado um estilo de liderança (VIEIRA, 2011):

- para o nível M1 (maturidade baixa, liderados inseguros, sem capacidade ou disposição), o líder deve adotar o *estilo “determinar”*, definindo as funções, responsabilidades e processos, orientando e supervisionando a execução;
- para o nível M2 (maturidade entre baixa e moderada, liderados sem capacidade

mas com disposição ou autoconfiança): é indicado o *estilo “persuadir”*, adotando-se um comportamento diretivo em relação à tarefa, porém mantendo o apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo do grupo;

- para o nível M3 (maturidade entre moderada e alta, liderados com capacidade mas sem disposição ou inseguros): o líder deve adotar o *estilo “compartilhar”*, fazendo com que os liderados participem da tomada de decisão, facilitando a execução da tarefa e a comunicação a fim de que o liderado use as capacidades que já possui;

- para o nível M4 (maturidade alta, liderados capazes, dispostos e seguros): indica-se o *estilo “delegar”*, através do qual a responsabilidade de execução é assumida pelos liderados, que decidem como, quando e onde devem realizar as tarefas.

Outro exemplo dessa abordagem é a Teoria Contingencial do Caminho e do Objetivo, de House e Mitchell (1974), segundo a qual o comportamento do líder deve estar voltado à gestão das variáveis motivacionais dos liderados, abrindo caminho para que atinjam os objetivos da organização. Esses autores destacam que o líder deve atuar sobre essas variáveis motivacionais através de quatro estilos de comportamento (TEIXEIRA, 2012):

1. *estilo de liderança diretiva*: em que o líder assume uma postura autoritária, fornecendo diretivas específicas aos liderados, que não participam da tomada de decisões;

2. *estilo de liderança de suporte*: em que o líder é amistoso e demonstra de modo genuíno preocupação com a equipe;

3. *estilo de liderança participativa*: no qual existe abertura e incentivo do líder para a participação dos liderados na tomada de decisões;

4. *estilo de liderança orientado para a conquista*: quando o líder envolve-se com os liderados demonstrando confiança e estabelecendo metas desafiadoras.

Desse modo, a motivação dos liderados é desenvolvida de acordo com as situações e cenários em que o líder atua, cabendo a ele escolher os caminhos e decisões mais adequados à situação imposta (TEIXEIRA, 2012).

Outros pesquisadores, Vroom e Yetton (1973), desenvolveram um modelo de liderança participação-líder, também partindo do princípio de que o líder pode ajustar seu estilo a diferentes situações. Dependendo da contingência, o líder pode adotar um dos seguintes estilos (ISIDRO-FILHO, 2006):

- *autocrático I*: o líder soluciona os problemas ou toma decisões por si mesmo;
- *autocrático II*: o líder ouve os liderados e decide sozinho;

- *consultador I*: o líder compartilha o problema com os liderados, individualmente, e decide por si mesmo;
- *consultador II*: o líder compartilha o problema com os liderados em grupo e toma a decisão;
- *grupo*: o líder partilha o problema com o grupo e junto a ele toma a decisão.

2.3.4 Novas perspectivas da liderança

As expressões “nova liderança” ou “novas perspectivas” dos estudos sobre a liderança são utilizadas para descrever e categorizar abordagens surgidas na década de 1980, algumas com caráter híbrido, que sinalizam uma nova forma de conceituar e pesquisar a figura do líder. Nessa vertente, a liderança é concebida como ação simbólica e o líder é entendido como “alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão” (BRYMAN, 2004, p. 262). Desse modo, essas abordagens propõem que o líder seja um gestor de significado ou administrador de sentidos, por meio da promoção ativa de valores compartilhados pela organização.

Uma das primeiras abordagens que partiu dessas premissas foi a *abordagem carismática*, caracterizada a partir dos efeitos do líder sobre seus subordinados, ou seja, do relacionamento entre líderes e liderados. O líder carismático pode influenciar e modificar as aspirações, preferências, necessidades e valores dos seus seguidores (ISIDRO-FILHO, 2006).

Conger e Kanungo (1994, p. 442) criaram um modelo para o estudo dessa liderança e destacam que os líderes carismáticos diferem de outros líderes “por sua habilidade de formular e articular uma visão inspiradora por comportamentos e ações que promovem uma impressão que eles e sua missão são extraordinárias”. O modelo de Conger e Kanungo (1994) apresenta 3 estágios na atuação do líder carismático:

1. identificação do desejo do líder de mudar o *status quo*, a partir da sua sensibilidade das oportunidades e restrições do ambiente, e das necessidades dos subordinados;
2. disseminação da visão de futuro idealizada pelo líder e esclarecimento dos modos com que as mudanças se darão;
3. liderança pelo exemplo, assumindo o risco pessoal e que muitas vezes incorre

em altos custos para atingir a visão compartilhada pelo grupo.

Para que o seu escopo seja alcançado, o líder carismático deve adotar estratégias não convencionais, visando impressionar seus liderados. Além disso, deve demonstrar autoconfiança, ter capacidade para desacreditar os velhos modos, criar condições favoráveis para que novas ideias sejam propostas e influenciar seus liderados a partir das habilidades e especialização diferenciada que possui (VIEIRA, 2011, p. 27).

Outras abordagens da “nova liderança” são a da Liderança Transformacional e da Liderança Transacional, em que o líder tem o papel de motivação e infusão de valores nos contextos em que atua.

Kuhnert e Lewis (1987) destacam que a *liderança transformacional* baseia-se no engajamento dos liderados e envolve a mudança de crenças, necessidades e valores dos subordinados. O êxito desse tipo de liderança depende de metas alinhadas com a equipe, da construção de uma imagem adequada, da demonstração de confiança, do carisma do líder e da motivação dos liderados. O líder transformacional transmite orgulho, respeito, senso de missão. Delega projetos que estimulam experiências de aprendizagem individualizada dos liderados e os encoraja para encontrarem novos modos de solução de problemas e atingirem metas e objetivos organizacionais. (ISIDRO-FILHO, 2006). Como na liderança carismática, o líder transformacional é admirado e tem credibilidade e respeito pelo seu grupo, formando uma adesão coletiva na organização por uma nova visão e alcance de novos e maiores resultados (TEIXEIRA, 2012).

A *liderança transacional* ocorre, como explicam Kuhnert e Lewis (1987), quando um indivíduo busca a interação com outro a fim de estabelecer uma relação de troca que envolve valores. O líder transacional acompanha e orienta seus liderados, distribuindo recompensas, educando e motivando para que atinjam os escopos estabelecidos pela organização. Baseia-se, portanto, no comportamento do líder em recompensar o desempenho dos seus liderados de acordo com os contratos de trabalho e esforços necessários para a execução da tarefa, direcionando a equipe no caminho que leva ao alcance das metas.

Isidro-Filho (2006, p. 49) relata que existem grandes semelhanças nas duas abordagens, sobretudo no que se refere ao papel do líder enquanto motivador e infusor de valores. Porém, elas diferenciam-se no tocante à ênfase do comportamento do líder:

O líder transformacional age visando estabelecer relações de confiança com seus

subordinados, motivá-los para a mudança e influenciar suas crenças e valores. Em contrapartida, o líder transacional tem um papel de orientador e apoiador para a realização das tarefas, além de gerenciar as recompensas e educar seus liderados para atingirem metas e objetivos estabelecidos.

O autor ressalta que a evolução das teorias da liderança acaba sempre se baseando no comportamento do líder, orientado para as tarefas e para o relacionamento, um vez que, nos contextos sociais e organizacionais, existem pessoas, atividades a serem desenvolvidas e objetivos a serem alcançados (ISIDRO-FILHO, 2006).

2.3.5 Abordagens contemporâneas

Apesar dos avanços dos estudos sobre liderança provenientes da “nova liderança”, essa abordagem apresenta algumas limitações. Vieira (2011) explica que a primeira delas é que maioria das pesquisas foca em líderes formais situados no topo das organizações. A segunda limitação é que existe uma tendência de enfatizar as conquistas de líderes bem-sucedidos, existindo poucos estudos sobre os motivos pelos quais as lideranças transformacional e carismática não obtiveram os resultados esperados. O autor destaca que existe também uma concentração de estudos com foco nos indivíduos e não nas equipes.

Para superar essas e outras fragilidades, novas tendências contemporâneas têm surgido com ênfase na liderança verdadeiramente dispersa ou distribuída, em torno do conhecimento e aprendizado pela experiência e pelo fracasso, e que em geral apresentam perspectivas analíticas não centradas exclusivamente na figura do líder. Ainda existem poucos estudos sobre essas novas abordagens, mas algumas tendências já são elencadas (VIEIRA, 2011):

- *Substituição do líder visionário pela denominada superliderança*: em que os liderados são estimulados e capacitados para que se tornem independentes de líderes formais, desenvolvendo de modo independente seus talentos e motivação. Estimula-se o desenvolvimento de uma “autoliderança” de modo que os indivíduos possam agir por conta própria, por meio de autodisciplina e autocondução.

- *Liderança é mais difusa e dispersa nas organizações e não um patrimônio de poucos líderes*: a ação individual de um líder é menos importante que a liderança coletiva exercida por vários membros da organização. A liderança passa a ser vista como um processo recíproco entre múltiplos líderes, em vez do estudo de um líder com efeito unidirecional sobre os seus subordinados.

- *Liderança decorrente de um ambiente de tecnologia da informação avançada ou comércio eletrônico (e-leadership)*: em que os líderes passam a transmitir um grande volume de informações a grandes grupos e com velocidade. A partir da expansão da comunicação digital em rede, os membros podem acessar tais informações independentemente dos seus líderes, que passam a abrir mão do controle exclusivo do fluxo de informação.

- *Liderança pela equipe*: a liderança passa a ser medida como um constructo de nível de grupo, ou seja, é investigada a liderança “pela” equipe, e não “da” equipe ou “na” equipe. O foco passa a ser a entidade coletiva “equipe” e não mais o estudo individual dos seus integrantes.

Junto a essas abordagens sobre a liderança dispersa ou distribuídas, existem visões contemporâneas sobre a liderança relacionadas a temáticas específicas. Um exemplo é a chamada *liderança sustentável*. Voltolini (2011) apresenta os líderes sustentáveis como aqueles que possuem uma visão integrada dos negócios com o contexto ambiental e social. Da antiga economia arcaica, o novo líder sustentável passa a gerir as organizações em conformidade com a chamada economia verde, assumindo a função de:

- educar revendo atitudes;
- pensar e agir globalmente;
- incorporar ética no dia a dia da empresa;
- ir além do lucro, considerando, no processo de decisão rotineiro, tanto os serviços ambientais quanto a sociedade.

Referenciando-se no Pacto Global, iniciativa das Nações Unidas voltada à comunidade empresarial internacional, Voltolini (2011, p. 22) descreve os líderes sustentáveis como

peças que valorizam o desenvolvimento humano e as riquezas naturais, tanto quanto o capital financeiro e estrutural. Mais do que isso, creem que suas empresas detêm a criatividade e os recursos necessários para solucionar desafios sociais e ambientais e que, além de gerar valor para seus negócios, devem se responsabilizar pelo desenvolvimento mais amplo das comunidades nas quais estão instaladas.

Concluído este capítulo sobre a figura do líder empresarial, sua definição, papel e importância nas organizações, com um resgate histórico das principais abordagens das pesquisas sobre liderança, passa-se agora à perspectiva metodológica desta pesquisa. No

próximo capítulo, apresentam-se avanços de autores que buscaram operacionalizar e sistematizar o estudo dos enquadramentos em pesquisas empíricas, a proposta metodológica da análise indireta do enquadramento e as etapas da aplicação empírica adotadas nesta pesquisa.

3 ANÁLISE INDIRETA DO ENQUADRAMENTO

Este capítulo traz uma revisão das principais abordagens metodológicas em estudos sobre enquadramento, seus pontos fortes e fracos e como contribuíram para a evolução das pesquisas. Apresenta também os elementos ou dispositivos adotados em diferentes investigações, chegando à proposta metodológica de análise indireta dos enquadramentos. Por fim, é apresentada a adaptação dessa metodologia à pesquisa do enquadramento do tema da liderança na mídia de negócios e explicitadas as etapas da aplicação empírica deste trabalho.

3.1 ABORDAGENS METODOLÓGICAS EM PESQUISAS SOBRE O ENQUADRAMENTO

Inicia-se este capítulo com uma breve revisão de pesquisas que investigaram as diferentes abordagens metodológicas da análise dos enquadramentos da mídia. Como apresentado no primeiro capítulo, as principais críticas em relação aos estudos sobre enquadramento se baseiam em uma pluralidade ou indefinição conceitual e em uma falta de sistematização metodológica no momento da sua aplicação empírica. A questão teórica foi explorada precedentemente. Neste capítulo, foca-se no aspecto metodológico.

Vimeiro e Maia (2011) apontam que a questão metodológica é hoje o grande desafio desse campo de estudos. As autoras recordam que os estudos empíricos sobre os enquadramentos da mídia iniciaram na década de 1980, mas que a preocupação com o rigor metodológico é recente.

Autores que investigaram essa problemática constataam dificuldades na identificação e codificação dos enquadramentos e, conseqüentemente, na operacionalização e sistematização das pesquisas. Matthes e Koring, por exemplo, afirmam que o enquadramento “é uma variável bastante abstrata difícil de ser identificada e codificada em uma análise de conteúdo” (2008, p. 258). Isso leva pesquisadores a recorrerem a métodos pouco seguros e bastante limitados em termos de validade:

Vários trabalhos não detalham efetivamente como se realizou a codificação dos enquadramentos ou, então, relatam métodos obscuros, em que o impacto do próprio codificador na análise pode prejudicar a confiabilidade dos resultados obtidos (VIMEIRIO; MAIA, 2011, p. 236).

Essa influência negativa do pesquisador sobre a própria pesquisa é também constatada por outros autores. Porto (2004) explica que, devido a uma recorrente ausência de métodos sistemáticos para a análise dos seus objetos, os pesquisadores tendem a buscar e encontrar os enquadramentos que comprovam as suas hipóteses, ignorando evidências contrárias importantes. Nesse sentido, Van Gorp (2010) relata que é difícil neutralizar a influência da subjetividade do pesquisador na análise do enquadramento. Faz-se necessário, portanto, “desenvolver métodos de análise mais sistemáticos e menos subjetivos” (PORTO, 2004, p. 95).

Com o objetivo de delinear um método empírico para uma avaliação confiável e válida dos enquadramentos da mídia, Matthes e Koring (2008) realizaram uma revisão da literatura buscando identificar as principais abordagens metodológicas das pesquisas desenvolvidas até então e chegaram a cinco perspectivas mais recorrentes. Na tabela 2, descreve-se resumidamente cada abordagem:

Tabela 2 – Principais abordagens metodológicas das pesquisas sobre enquadramento, segundo Matthes e Koring (2008)

Abordagens	Descrição
Hermenêutica	Busca individualar os enquadramentos por meio de uma avaliação interpretativa dos textos, relacionando os enquadramentos a elementos culturais amplos através de uma análise qualitativa.
Linguística	Identifica os enquadramentos através da análise da seleção, localização, estrutura das palavras e sentenças específicas no texto, partindo do princípio de que palavras específicas são “tijolos” que compõem os enquadramentos.
Holística manual	Primeiro define os enquadramentos por meio de uma análise qualitativa dos textos, em seguida os codifica em uma lista de códigos através de uma análise manual de conteúdo, e por fim analisa quantitativamente o material a partir dos códigos pré-definidos.
Assistida por computador	Preocupa-se com a criação de métodos objetivos e, seguindo a perspectiva linguística, baseia-se na noção de que os enquadramentos se manifestam no uso de palavras específicas, porém conta com o auxílio de computadores no processamento dos dados;
Dedutiva	Identifica os enquadramentos em literatura prévia e os codifica em uma análise de conteúdo padronizada.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Matthes e Koring, 2008.

Entman et al. (2009), ao investigarem a forma com que os enquadramentos são extraídos do conteúdo midiático, evoluem essa divisão e criam uma nova classificação,

chegando a quatro principais abordagens metodológicas, descritas na tabela 3.

Tabela 3 – Principais abordagens metodológicas das pesquisas sobre enquadramento, segundo Entman et al. (2009)

Abordagens	Descrição
Qualitativa	Utilizada em estudos que buscam identificar os enquadramentos através de relatos interpretativos dos conteúdos midiáticos. Baseia-se em amostras relativamente pequenas que devem espelhar o discurso de um assunto ou evento. Os enquadramentos são identificados através da análise da seleção, colocação e estrutura de palavras específicas e sentenças em um texto e, geralmente, a unidade de análise é o parágrafo, não o artigo. Os pesquisadores devem construir uma matriz de dados para cada novo texto, através da qual os elementos de significado para cada proposição individual são analisados.
Manual holística	Os enquadramentos são manualmente codificados como variáveis holísticas em uma análise de conteúdo quantitativa, de modo indutivo ou dedutivo. Em estudos indutivos, enquadramentos são primeiro gerados através de uma análise qualitativa de alguns textos e então codificados como variáveis holísticas na análise de conteúdo manual. Nos estudos dedutivos, os pesquisadores já partem de enquadramentos previamente definidos e disponíveis na literatura.
Por agrupamento manual	Esses estudos codificam manualmente variáveis singulares ou elementos do enquadramento em uma análise de conteúdo quantitativa padronizada. Essas variáveis são posteriormente analisadas em agrupamentos. Em vez de codificar diretamente todo o enquadramento, os pesquisadores partem de variáveis ou elementos que, quando agrupados, revelam o enquadramento.
Assistida por computador	Diferente das duas abordagens anteriores, que codificam manualmente variáveis holísticas e elementos dos enquadramentos, esta abordagem baseia-se na noção de que os enquadramentos se manifestam no uso de palavras específicas que podem ser agrupadas e examinadas com o auxílio de computadores.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Entman et al., 2009.

Apesar de importantes para a evolução das pesquisas sobre os enquadramentos da mídia, algumas dessas abordagens apresentam problemas do ponto de vista metodológico, seja em relação à forma com que os enquadramentos são extraídos do conteúdo, seja em relação à influência do pesquisador na própria pesquisa, ou ainda em termos da sua operacionalização. Matthes e Kohring (2008) apontam os principais problemas metodológicos relacionados a cada abordagem elencada em seus estudos. Na tabela 4, descreve-se os principais problemas de cada abordagem:

Tabela 4 – Principais problemas metodológicas das pesquisas sobre enquadramento, segundo Matthes e Kohring (2008)

Abordagens	Descrição do problema
Hermenêutica	Apesar dos enquadramentos serem descritos detalhadamente, esta perspectiva busca capturar os significados culturais do texto de maneira direta e subjetiva, sem nenhuma quantificação e geralmente sem deixar claro como os <i>frames</i> são extraídos do material.
Linguística	A complexidade desordenada desta abordagem faz com que análise padronizada de grandes amostras se torne bastante difícil de ser realizada e em geral não é claro como todas essas características são agrupadas para significarem um enquadramento
Holística manual	Não determinando os critérios objetivos para a identificação dos enquadramentos, a avaliação acaba tendo uma forte influência da subjetividade do pesquisador nesse processo, além disso, uma vez que alguns enquadramentos são definidos, existe uma forte tendência do pesquisador de buscá-los em outros textos, dificultando a visualização de novos enquadramentos.
Assistida por computador	Apesar da objetividade na identificação dos enquadramentos, encontrados por algoritmos, acaba por reduzir o enquadramento a grupos de palavras recorrentes
Dedutiva	Já se parte com uma ideia e se verifica se aquele texto apresenta ou não o enquadramento previamente definido, limitando a análise a enquadramentos já estabelecidos e não permitindo a identificação de enquadramentos novos ou emergentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de Matthes e Koring, 2008.

Analisando portanto tanto a classificação de Matthes e Kohring (2008), quanto a de Entman *et. al.* (2009), percebe-se que algumas perspectivas tentam identificar significados culturais presentes nos textos, mas tornam-se problemáticas em termos de confiabilidade (*reliability*), pois não definem claramente o modo com que os enquadramentos são indutivamente codificados a partir da análise qualitativa dos conteúdos ou são muito susceptíveis à subjetividade do pesquisador na identificação desses enquadramentos. Outras abordagens, por sua vez, criam métricas e critérios bastante objetivos de identificação, agrupamento e codificação, mas pecam em termos de validade (*validity*) pois acabam restringindo os enquadramentos a palavras ou grupos de palavras.

Diante dessas problemáticas metodológicas, pesquisadores buscaram sistematizar novos modelos de análise com critérios objetivos e, ao mesmo tempo, não restritos a elementos linguísticos recorrentes, ou ainda a enquadramentos previamente definidos. Além disso, uniram *softwares* de agrupamento de algoritmos no processamentos das

amostras a fim de permitir uma análise de quantidades maiores de conteúdo (MATTHES; KOHRING, 2008; VIMIEIRO, 2010).

Essas pesquisas partem de uma perspectiva cultural dos enquadramentos da mídia e o desmembram em elementos que não indicam apenas palavras ou temáticas, mas sim dispositivos simbólicos que, agrupados por meio de algoritmos, permitem identificar indiretamente o enquadramento daquele conteúdo midiático. Nos próximos tópicos detalha-se o funcionamento dessa perspectiva metodológica para, na sequência, explicar como ela foi adaptada para o nosso estudo.

3.2 OS DISPOSITIVOS SIMBÓLICOS QUE COMPÕEM O ENQUADRAMENTO

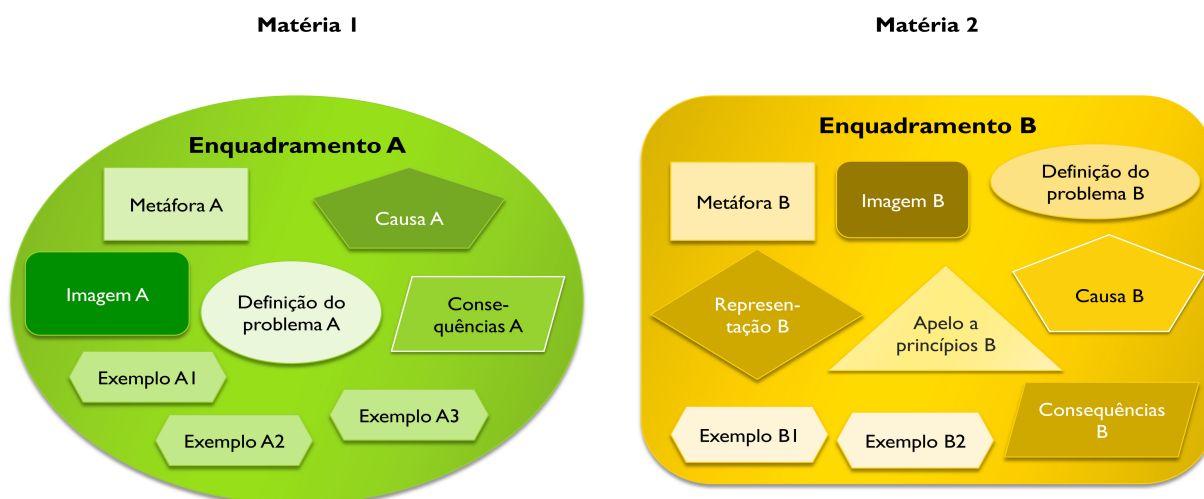
As pesquisas recentes que adotam uma perspectiva cultural dos enquadramentos da mídia e fazem a sua investigação utilizando dispositivos simbólicos para chegarem indiretamente aos enquadramentos têm como referência inicial o conceito de “pacotes interpretativos” de Gamson e Modigliani (1989), descritos no primeiro capítulo. Neste tópico, analisa-se como estes primeiros estudos foram apropriados e evoluídos por outros pesquisadores que se preocuparam em sistematizar uma metodologia a partir da análise de dispositivos de enquadramento (*framing devices*).

Gamson e Modigliani (1989) sugerem que o discurso midiático pode ser concebido como um conjunto de pacotes interpretativos (*media packages*) que dão sentido a um assunto. Esses pacotes possuem uma quantidade de símbolos condensados que sugerem o enquadramento:

Existe um discurso em curso que se desenvolve e muda ao longo do tempo, promovendo interpretações e significados para eventos relevantes. Um arquivista poderia catalogar as metáforas, slogans, imagens visuais, apelos morais e outros dispositivos simbólicos que caracterizam um discurso. O catálogo seria organizado, logicamente, desde que os elementos fossem agrupados; assim, nós os encontramos não como itens individuais, mas como pacotes interpretativos (GAMSON; MODIGLIANI, 1989, p. 1-2).

Na figura 3, ilustra-se como um conjunto de dispositivos simbólicos (representados por diferentes figuras geométricas) presentes em uma mesma matéria forma um “pacote interpretativo” que define o enquadramento para aquela questão.

Figura 3 - Pacotes interpretativos que definem enquadramentos



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme já acenado previamente, Gamson e Modigliani (1989) distinguem cinco dispositivos de enquadramento (*framing devices*) que sugerem como pensar sobre um determinado assunto e três dispositivos de justificação (*reasoning devices*) que justificam o que deveria ser feito a seu respeito:

1. Dispositivos de enquadramento: metáforas, exemplos, *slogans* ou chavões, representações ou descrições, imagens visuais;
2. Dispositivos de justificação: as origens ou causas, as consequências ou efeitos, o apelo a princípios.

Um pacote pode ser resumido em uma “matriz de assinatura”, em que as linhas representam o coração dos diferentes pacotes (enquadramentos) e as colunas os seus oito diferentes tipos de dispositivos simbólicos.

Gamson e Modigliani (1989) investigaram como a opinião pública norte-americana é influenciada pela mídia. Analisando o discurso midiático sobre a energia nuclear na TV e em revistas, de 1945 a 1989, eles identificaram diferentes “pacotes interpretativos” criados por veículos de comunicação e utilizados pela audiência a respeito do tema. Reunindo e relacionando os dispositivos descritos anteriormente, os autores chegaram a pacotes como “progresso”, “independência energética”, “barganha do diabo”, “fora de controle”, “prestação de contas com a população”. Portanto, esses pacotes presentes nos discursos, identificados a partir dos dispositivos simbólicos elencados acima, sugerem uma forma de pensar sobre determinada questão, justificando o que deve ser feito a respeito.

Investigando abordagens empíricas dos estudos sobre enquadramento, Tankard

(2001) analisa o conceito de “pacote interpretativo” de Gamson e Modigliani e evolui a proposta metodológica. Para criar uma nova abordagem, o autor desenvolveu o conceito a partir das ideias de Gitlin (1980) e Gamson e Modigliani (1989), definindo o *frame* como “uma ideia central organizadora para conteúdos midiáticos que fornece um contexto e sugere o que o assunto é, através do uso de seleção, ênfase, exclusão e elaboração” (TANKARD, 2001, p. 100). Ele acrescenta a ideia de “elaboração”, indicando a função de construção desempenhada pelo enquadramento.

De acordo com essa abordagem, dispositivos de enquadramento como palavras-chave, *slogans* ou chavões, e imagens, devem ser buscadas em 11 mecanismos de enquadramento, ou pontos focais, elencados por Tankard (2001): 1. títulos ou manchetes, 2. subtítulos, 3. fotografias, 4. legendas das fotos, 5. *leads*, 6. seleção das fontes, 7. seleção das citações, 8. citações em destaque, 9. logotipos (identificação gráfica de uma série particular à qual a matéria pertence), 10. diagramas e gráficos, 11. sentenças e parágrafos de conclusão da matéria.

Segundo Tankard (2001), sua proposta se difere no modo como os dispositivos do enquadramento, ou como denomina termos-chave (*key terms*), são identificados no momento da sua codificação. Pesquisando sobre como o tema do aborto é enquadrado em matérias de jornal e revistas, o autor chegou a 6 enquadramentos: “anti-aborto”, “anti-pró-aborto”, “pró-vida”, “pró-aborto”, “anti-anti-aborto” (argumentos são apresentados para refutar argumentos contra o aborto) e “pró-escolha”.

Com esse estudo sobre as abordagens empíricas, Tankard (2001) identificou 4 vantagens de uma sistematização metodológica das pesquisas sobre enquadramento:

- a) A confiabilidade da mensuração pode ser determinada
- b) Alcançar um nível aceitável de confiabilidade significa que a subjetividade pode ser retirada da identificação dos enquadramentos
- c) Os resultados são replicáveis. Outros pesquisadores seriam capazes de identificar os mesmos enquadramentos no mesmo modo.
- d) O poder da construção da teoria e do teste da teoria é trazido para pesquisas sobre enquadramento (TANKARD, 2001, p. 104).

Outro pesquisador que abordou a problemática metodológica das pesquisas sobre enquadramento foi Van Gorp (2005). Buscando um maior esclarecimento sobre a natureza dos enquadramentos e um refinamento de como eles podem ser identificados na mídia, o pesquisador sugere “uma abordagem da *frame analysis* que, de um lado preste atenção na estrutura manifesta e latente da notícia e, de outro, garanta suficientemente a confiabilidade e validade dos resultados” (VAN GORP, 2005, p. 486).

Analisando as pesquisas desenvolvidas após a proposta metodológica inicial de Gamson e Modigliani dos “pacotes interpretativos”, Van Gorp (2005; 2010) descreve e exemplifica dispositivos utilizados por outros estudos na constituição desses pacotes:

1. Dispositivos de enquadramento: elementos explícitos em um texto que funcionam como indicadores manifestos do enquadramento (como metáforas, exemplos históricos, *slogans* e chavões, descrições ou representações, imagens) e elementos que contribuem para a estrutura narrativa e retórica do texto (como temas e subtemas, tipos de atores, ações e cenários, escolhas de palavras, fontes, quantificações e estatísticas, diagramas e gráficos, apelos emocionais e éticos).

2. Dispositivos de justificação: referem-se à definição de funções dos enquadramentos e formam a rota da justificação causal que pode ser evocada quanto um assunto é associado a um *frame* particular (como definição do problema, atribuição de responsabilidade, julgamento moral, identificação de soluções possíveis etc.)

Van Gorp (2010) também menciona elementos como o número de palavras e figuras, o layout do texto, a disposição da notícia na página e a edição de uma produção audiovisual, como dispositivos não de enquadramento, mas de formatação (*formatting devices*). Para o autor, eles “também são importantes porque fornecem dicas sobre como leitores e telespectadores de notícias percebem a saliência e importância do tópico sendo enquadrado” (VAN GORP, 2010, p. 91).

Em seus estudos sobre os enquadramentos utilizados na cobertura jornalística de centros para refugiados e imigrantes ilegais na Bélgica, Van Gorp (2005) identificou 6 modos com que o tema foi enquadrado: 1. prova do mau governo (enquadramento: “não se deve acreditar nas autoridades”); 2. agregação de estrangeiros suspeitos e criminosos (enquadramento: “estrangeiros são intrusos”), 3. sinal de nossa hospitalidade (enquadramento: “está tudo bem”), 4. oportunidade para a vizinhança (enquadramento: doação), 5. abrigo para refugiados (enquadramento: vítimas inocentes), 6. inconveniências porque os locais são erroneamente escolhidos (enquadramento: “não no meu quintal”).

Em um estudo sucessivo sobre o tema dos refugiados, comparando a cobertura jornalística em jornais tradicionais e tabloides, e em dois diferentes períodos, Van Gorp (2005) aglutinou os resultados em dois enquadramentos: “refugiados enquanto vítimas” e “refugiados enquanto intrusos”. Ao compor a sua matriz de enquadramento, esse autor definiu os seguintes indicadores:

1. dispositivos de enquadramento: metáforas e estereótipos, escolhas de palavras,

imagens

2. dispositivos de justificação: postura dos personagens, definição do problema, fonte do problema, responsabilidade, solução política, bases morais e emocionais

Van Gorp (2007, p. 64) salienta que o modo com que os enquadramentos são concebidos pelos pesquisadores afeta os resultados, o escopo e comparabilidade dos achados. Reforçando sua perspectiva cultural do conceito, o autor relata que:

Os *frames*, na cultura, são difíceis de entender e dominar. Contudo, é possível reconstruí-los. Eles são embutidos no conteúdo midiático durante o processo de enquadramento, quando jornalistas constroem a notícia de tal modo que alguns elementos se referem àquele *frame*. Cada *frame* que o jornalista aplicou em um texto pode ser representado com um “*frame package*”, um conjunto de dispositivos lógicos organizados que funcionam com um kit de identidade para o enquadramento. Portanto, a parte principal da *frame analysis* é a reconstrução desses pacotes de *frames*.

Nessa passagem, Van Gorp (2007) substitui a expressão “pacote da mídia” (*media package*) de Gamson e Modigliani (1989), que sugere que o pacote seja um produto da mídia, pela expressão “pacote do enquadramento” (*frame package*), entendendo-o, de modo mais amplo, como resultado de uma cultura e sociedade. O pesquisador explicita que cada enquadramento reconstruído é apresentado por um pacote do enquadramento, ou seja, “por uma estrutura integrada de dispositivos de enquadramento e uma cadeia lógica de dispositivos de justificação que demonstram como o enquadramento funciona para representar um certo assunto” (VAN GORP, 2010, p. 91).

Uma vez definidos os dispositivos simbólicos que serão analisados, é preciso escolher um procedimento metodológico que agrupe as variáveis encontradas para cada um deles de maneira sistemática de modo a comporem um pacote que define um enquadramento. No próximo item apresentaremos estudos que se preocuparam em evoluir as pesquisas sobre enquadramento em relação à essa etapa metodológica.

3.3 O AGRUPAMENTO DOS DISPOSITIVOS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS ENQUADRAMENTOS

Como foi exposto no início deste capítulo, as diversas abordagens adotam diferentes etapas metodológicas para a definição dos enquadramentos presentes nos objetos investigados. A partir das classificações de Matthes e Koring (2008) e Entman et al. (2009), tomando as pesquisas desenvolvidas a partir de um método indutivo (e

excluindo, portanto, as pesquisas com perspectiva dedutiva) e considerando as abordagens que se preocupam em sistematizar e definir de modo explícito os procedimentos metodológicos, podem-se definir dois modos principais de identificação dos enquadramentos a partir dos elementos ou variáveis identificadas:

1. agrupamento manual dos elementos,
2. agrupamento dos elementos por computador.

Nas pesquisas que adotam o agrupamento manual, conforme descrevem os autores citados anteriormente, os enquadramentos são identificados pela análise e relação manual de elementos linguísticos (palavras ou sentenças específicas no texto) ou de variáveis holísticas ou singulares (divididas em categorias ou listas de códigos). Já os estudos assistidos por computador geralmente se baseiam na noção de que os enquadramentos se manifestam no uso de palavras ou expressões específicas, que são identificadas e relacionadas por *softwares* de agrupamento (MATTHES; KORING, 2008; ENTMAN et al., 2009). As pesquisas que adotam uma perspectiva cultural do enquadramento, portanto, em geral utilizam um procedimento de agrupamento manual dos elementos ou variáveis identificadas para cada dispositivo simbólico para chegarem aos enquadramentos.

Estudos recentes buscaram investigar enquadramentos utilizando a perspectiva cultural e, ao mesmo tempo, adotando um método de agrupamento por computador dos elementos identificados para cada dispositivo simbólico. Isso permitiu realizar análises sistematizadas de amostras maiores, reduzir a influência da subjetividade do pesquisador no processo e aumentar a confiabilidade e validade dos resultados.

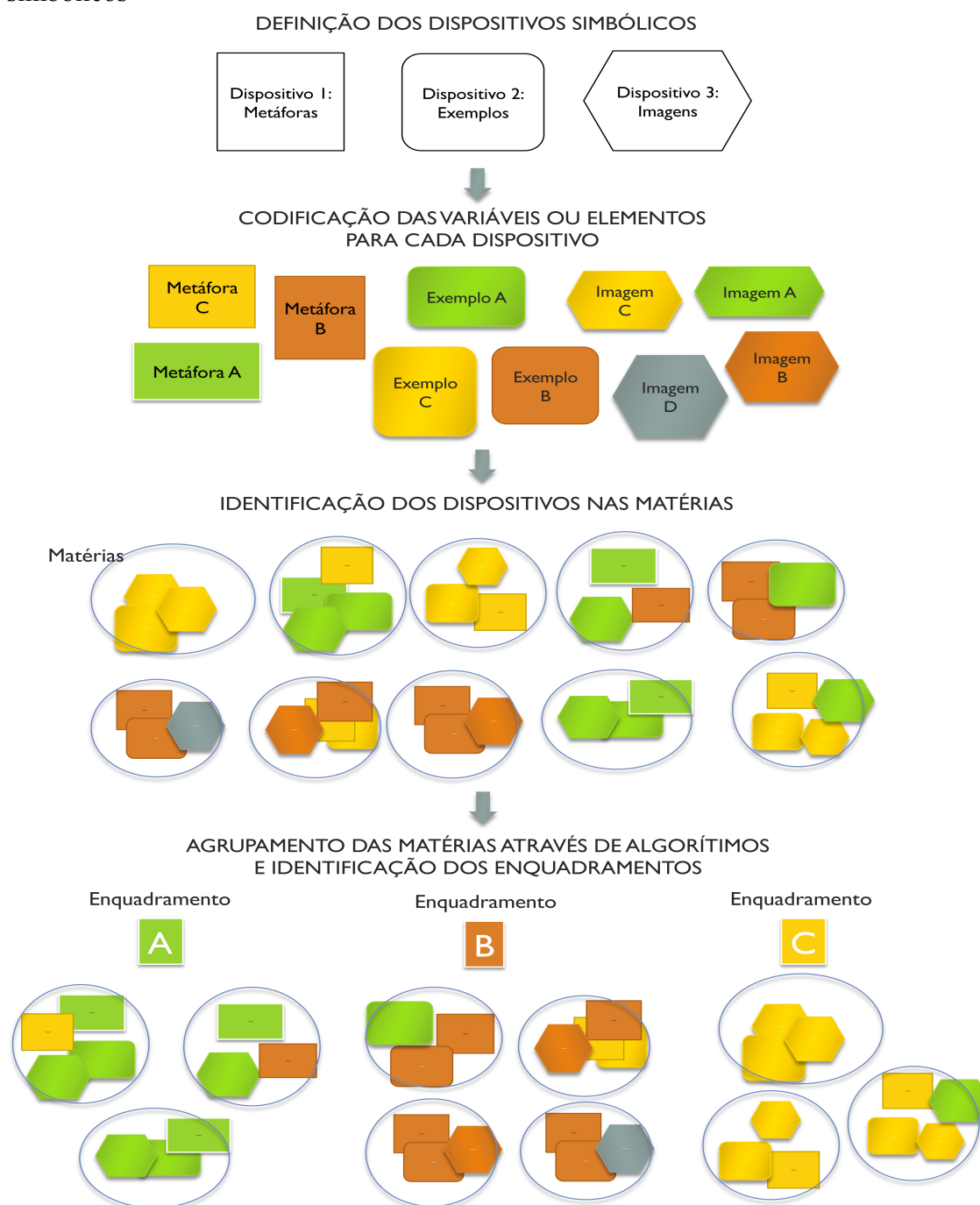
Matthes e Koring (2008, p. 263), para estudarem o enquadramento da biotecnologia na cobertura jornalística do *The New York Times*, partiram do conceito de que um enquadramento consiste em uma série de dispositivos simbólicos, e que cada dispositivo pode ser representado por diferentes elementos ou variáveis de conteúdo.

Nós entendemos um enquadramento como um certo padrão em um dado texto que é composto por diversos elementos. Esses elementos não são palavras, mas componentes ou dispositivos dos enquadramentos previamente definidos. Ao invés de codificar diretamente o enquadramento como um todo, nós sugerimos partir o enquadramento em seus elementos isolados, os quais podem ser mais facilmente codificados em uma análise de conteúdo. Depois disso, uma análise dos agrupamentos desses elementos deve revelar os enquadramentos. Isso significa que quando alguns elementos agrupam-se sistematicamente de uma forma específica, eles formam um padrão que pode ser identificado através de diversos textos em uma amostra.

Cada enquadramento, portanto, é caracterizado por um específico padrão de

variáveis e essas variáveis são agrupadas por uma análise de agrupamento hierárquica (*hierarchical cluster analysis*). O objetivo dessa análise é agrupar notícias em conjuntos específicos, com uma grande diferença entre os grupos e com uma pequena diferença dentro do grupo. Esses grupos são depois interpretados como enquadramentos. Na figura 4, ilustra-se esse processo.

Figura 4 - Identificação dos enquadramentos a partir do agrupamento de dispositivos simbólicos



Fonte: elaborado pelo autor

Matthes e Koring (2008) apontam algumas vantagens da análise de agrupamentos hierárquica:

- os enquadramentos são empiricamente determinados, não subjetivamente;
- elementos individuais de enquadramento alcançam uma maior confiabilidade em comparação com enquadramentos abstratos ou holísticos;
- durante a codificação, os pesquisadores não sabem quais enquadramentos eles estão codificando, visto que não estão codificando enquadramentos enquanto unidades individuais, desse modo o impacto da expectativa ou esquema mental dos codificadores é reduzida;
- enquadramentos emergentes podem ser facilmente identificados;
- um teste de performance (*scree test*) geralmente fornece critérios para quantos grupos devem ser extraídos.

Para realizarem sua pesquisa, Matthes e Koring (2008) adotaram como dispositivos de enquadramento os elementos definidos por Entman (1993): a) definição do problema, b) atribuição causal, c) avaliação moral e d) recomendação de tratamento. Para cada dispositivo foram criados códigos a partir das variáveis encontradas nos textos. Os códigos foram então processados pelo *software* de algoritmos *LexisNexis* que agrupou as notícias em conjuntos específicos. Esses conjuntos foram analisados, identificando-se os seguintes enquadramentos da biotecnologia: “Prospecto econômico”, “Identidade genética”, “Benefício científico”, “Prospecto biomético”, “Aplicação na agricultura”, “Pesquisa biomédica”.

Matthes e Kohring (2008) avançaram, portanto, na sistematização da análise dos enquadramentos, indicando não somente os dispositivos utilizados, mas também a forma com que são encontrados os enquadramentos: através de uma análise indireta realizada por meio de um *software* de algoritmos de agrupamento.

Essas propostas metodológicas foram até hoje pouco exploradas em pesquisas sobre enquadramento realizadas no Brasil. Um dos poucos estudos existentes foi desenvolvido por Vimiero (2010), que também adotou em sua pesquisa um quadro metodológico que tem como pressuposto a ideia de que os enquadramentos se materializam através de dispositivos simbólicos e que, através dos elementos e variáveis encontradas para cada dispositivo, é possível apontar indiretamente os *frames* utilizados na produção dos conteúdos jornalísticos.

Com o intuito de investigar os enquadramentos sobre a deficiência presentes em notícias publicadas nos jornais *O Globo* e *Folha de São Paulo* e na revista *Veja*, no período de 1960 a 2008, Vimieiro (2010) adotou os dispositivos de enquadramento de Gamson e Modigliani (1989), substituindo os dispositivos de justificação pelos elementos de Entman (1993), seguindo a proposta de Matthes e Koring (2008). Além disso, pela temática estudada – a deficiência –, a autora identificou a necessidade de acrescentar dois novos dispositivos: a rubrica (que diz a seção do veículo em que estava publicada a notícia) e os termos (que especificam a nomenclatura utilizada para fazer menção à pessoa com deficiência no texto). A matriz de assinatura de Vimieiro (2010) ficou assim configurada:

1. dispositivos de enquadramento: metáforas, exemplos, slogans, representações, imagens visuais e termos;
2. dispositivos de justificação, substituídos pelos elementos de Entman (1993): definição particular do problema (atores, subtópicos e rubricas), causas, julgamentos morais e soluções.

Uma vez definidos os dispositivos simbólicos, Vimieiro (2010) realizou a análise dos enquadramentos seguindo as seguintes etapas metodológicas. Em um primeiro momento foram criados códigos referentes aos elementos ou variáveis encontrados para cada dispositivo. Nesse estágio, a pesquisadora contou com informações retiradas de outros estudos tanto sobre enquadramento quanto sobre a temática da deficiência para indicar, por exemplo, *slogans* e termos frequentes. Além da literatura, a autora realizou a leitura aprofundada de todo o material da análise para a listagem de outros itens de cada dispositivo. Essa primeira leitura indicou as categorias do *codebook*, com o desdobramento dos dispositivos nos diversos elementos acionados nas notícias. Posteriormente, apenas os itens que tiveram acima de 5% de recorrência foram inseridos no cruzamento dos dados. Criada a lista de códigos, Vimieiro (2010) passou à codificação quantitativa das matérias e os dados foram processados por um *software* de algoritmos de agrupamento. Diferentemente de Matthes e Koring (2008), a autora utilizou o *RapidMiner*, *software* livre de mineração de dados.

A partir dos agrupamentos gerados pelo *software*, Vimieiro (2010) identificou os elementos recorrentes e as características principais de cada grupo. Com esse procedimento, a autora chegou a enquadramentos da deficiência como “médico”, “da mudança social”, “do preconceito”, “da caridade”, “ético”, “da acessibilidade”, “educacional” etc., que foram se alterando ao longo do período analisado.

Descritas as etapas metodológicas da análise indireta dos enquadramentos e como elas se modificaram e foram evoluídas nos últimos anos por diferentes autores, passa-se agora à proposta de adaptação da metodologia utilizada nesta pesquisa.

3.4 PROPOSTA DE ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA

Para se chegar aos *frames* utilizados por *Exame* nos 42 anos de publicação, foram adotados nesta pesquisa dispositivos simbólicos que, juntos, melhor caracterizam e explicitam enquadramentos da liderança.

Para fazer essa seleção, foi realizada uma testagem dos dispositivos já utilizados por Gamson e Modigliani (1989), Van Gorp (2005, 2010), Matthes e Koring (2008) e Vimeiro e Maia (2011), descritos nos itens anteriores, em matérias que retratam o líder empresarial de duas edições de *Exame*, uma de maio de 1970 e outra de maio de 2012, totalizando 6 matérias. Essa testagem inicial foi realizada para a banca de qualificação desta pesquisa, que trouxe sugestões de como adaptar os avanços metodológicos realizados por esses autores à proposta e temática deste estudo. Como ressaltam Vimeiro e Dantas (2009), os dispositivos simbólicos utilizados em uma análise indireta do enquadramento não são fixos e devem ser selecionados levando-se em conta “o tipo de material da análise – impresso, televisivo, digital, de rádio etc. –, o formato do conteúdo e mesmo a temática em questão” (p. 243).

A partir dessa testagem em duas edições da publicação de diferentes períodos, da leitura de todas as matérias do *corpus* desta pesquisa e da revisão de literatura realizada sobre a liderança apresentada no segundo capítulo, os dispositivos simbólicos que, agrupados em pacotes, melhor definiram um enquadramento da temática da liderança em *Exame*, e que se adotou nesta pesquisa, estão expostos na tabela 5.

Tabela 5 – Dispositivos simbólicos usados na pesquisa para a análise indireta do enquadramento

1. Dispositivos de enquadramento:	
1.1 Representações:	Escolha de palavras, expressões, adjetivações e slogans utilizados para caracterizar o líder empresarial, descrevendo características e traços de personalidade, habilidades específicas, estilo e modo de comportamento.
1.2 Exemplos:	Descrevem a ação do líder no contexto em que opera, seu estilo de comportamento, atitudes e posturas diante dos contextos que se apresentam e valores que adota para conduzir a equipe, resolver problemas ou aproveitar oportunidades de mercado.
1.3 Imagens visuais:	Retratam o líder, ilustrando o seu modo de vestir, postura para a fotografia, ambiente de trabalho, relação com o produto ou serviço prestado.
2. Dispositivos de justificação:	
2.1 Tema principal:	Temática sobressalente que justifica a publicação da matéria e o protagonismo do líder em relação ao assunto.
2.2 Atribuição de responsabilidade:	Atribuição de responsabilidade que a revista confere ao líder, diante do contexto empresarial descrito pela matéria

Fonte: elaborado pelo autor.

Definidos e descritos os dispositivos simbólicos adotados nesta pesquisa, passa-se agora à descrição das etapas metodológicas realizadas para se chegar de modo indireto aos enquadramentos da liderança utilizados por *Exame*.

3.5 ETAPAS DA APLICAÇÃO EMPÍRICA DA METODOLOGIA

Descreve-se a seguir cada etapa empírica adotada nesta pesquisa para identificação dos enquadramentos sobre a temática da liderança presentes em matérias da revista *Exame* ao longo de 42 anos da publicação.

3.5.1 Seleção da amostra

A análise foi realizada em notícias publicadas na revista *Exame*. A escolha dessa publicação se deve ao fato de que *Exame* é a revista especializada em negócios com a maior tiragem no Brasil. A amostra empírica é formada por matérias publicadas de 1970 a 2012. Como não seria possível analisar todas as matérias publicadas ao longo desses 42 anos, foram selecionados alguns anos do período. O *corpus* foi dividido em intervalos de 6 anos e fez-se a busca nas quatro primeiras edições publicadas de cada ano escolhido, totalizando 92 matérias (elencadas no Apêndice A).

Para a seleção do *corpus*, foram identificadas as matérias que trazem o líder empresarial como principal personagem e que possui uma relação direta e determinante com a temática apresentada. Foram utilizados para esta seleção os seguintes critérios, presentes simultaneamente em cada matéria:

- título, linha fina e/ou *lead* contém o nome ou faz referência direta ao líder empresarial;
- foto de destaque da matéria retrata o líder empresarial.

3.5.2 Codificação

A lista de códigos (*codebook*) foi realizada em duas etapas. Primeiramente foram criados os códigos referentes aos elementos identificados para cada dispositivo definidor do enquadramento. Contando com informações extraídas de outros estudos sobre liderança e com a leitura de todo o material da análise, foram identificadas as categorias de cada dispositivo simbólico adotado (Apêndice B). Na sequência, procedeu-se à codificação quantitativa de todo o material.

3.5.3 Cruzamento dos dados

Após a codificação e quantificação do material, os dados foram processados pelo *Statistica, software* que permite processar dados por meio de algoritmos de agrupamento. Esse *software* agrupa aquelas notícias que têm elementos parecidos, formando conjuntos similares de notícias com padrões semelhantes (grupos com elementos recorrentes em comum). Após testagens iniciais, chegou-se a 6 agrupamentos distintos e representativos da temática da liderança, que são descritos no próximo capítulo.

2.5.4 Análise dos dados e identificação dos enquadramentos

Uma vez realizadas todas as etapas metodológicas descritas anteriormente, foram analisadas as características mais marcantes dos grupos para se nomear os enquadramentos de cada conjunto. Os enquadramentos foram captados a partir de alguns elementos que, em grupo, apontam padrões persistentes de sentidos sobre a temática da liderança naquele conjunto.

Este capítulo reuniu as principais abordagens metodológicas das pesquisas sobre enquadramento, os dispositivos simbólicos mais adotados para a sua análise indireta e como são agrupados para a identificação dos enquadramentos. Apresentou-se também a proposta de adaptação e as etapas de aplicação empírica da metodológica desta pesquisa. O capítulo seguinte traz os resultados e a análise dos dados dos enquadramentos da liderança encontrados na revista *Exame*.

4 O ENQUADRAMENTO DA LIDERANÇA EM *EXAME*

Neste capítulo apresentam-se os resultados do agrupamento das notícias a partir dos dados da codificação. Optou-se pela divisão da análise em dois momentos. No primeiro, descrevem-se as características de cada um dos enquadramentos encontrados nesta pesquisa, trazendo exemplos do modo com que o líder foi apresentado pela revista *Exame*. No segundo momento, será feita a análise das transformações nos panoramas de enquadramento ao longo da história da publicação, quais enquadramentos são mais ou menos recorrentes em cada época, buscando entender como se deram essas modificações.

4.1 OS ENQUADRAMENTOS DO LÍDER EM *EXAME*

Antes de iniciar a apresentação dos enquadramentos encontrados na amostra, é necessário que se explicita a forma como se chegou ao número de enquadramentos. O *software* utilizado para o manuseio dos dados agrupa as notícias, de acordo com as características identificadas em cada matéria. Esse agrupamento segue uma lógica de reunir matérias com características semelhantes em um mesmo grupo, mas também de criar grupos os mais distintos uns dos outros. Ou seja, não só as características de cada matéria são importantes para a sua junção a outras em um grupo, como também o grau de diferenciação em relação às características das matérias de outros grupos. Sendo assim, o *software* cria grupos os mais semelhantes internamente e os mais distintos com relação aos outros grupos.

Contudo, o programa não define o número de grupos a ser formado, tendo em vista que não se sabe, a priori, quantos enquadramentos estão presentes nas notícias da mídia analisada. Se temos, portanto, que definir uma quantidade de grupos a ser formado, acabamos por definir o número de enquadramentos que irá aparecer nos resultados. Deste modo, foi realizado um primeiro cruzamento dos dados em oito conjuntos de matérias. A partir dos resultados encontrados nesta primeira análise, o processo foi refeito, aumentando-se ou reduzindo o número de grupos. Tinham-se como informações para basear as escolhas em termos da quantidade de grupos a lógica interna dos dados gerados no primeiro cruzamento e as leituras e releituras das matérias durante a etapa de codificação.

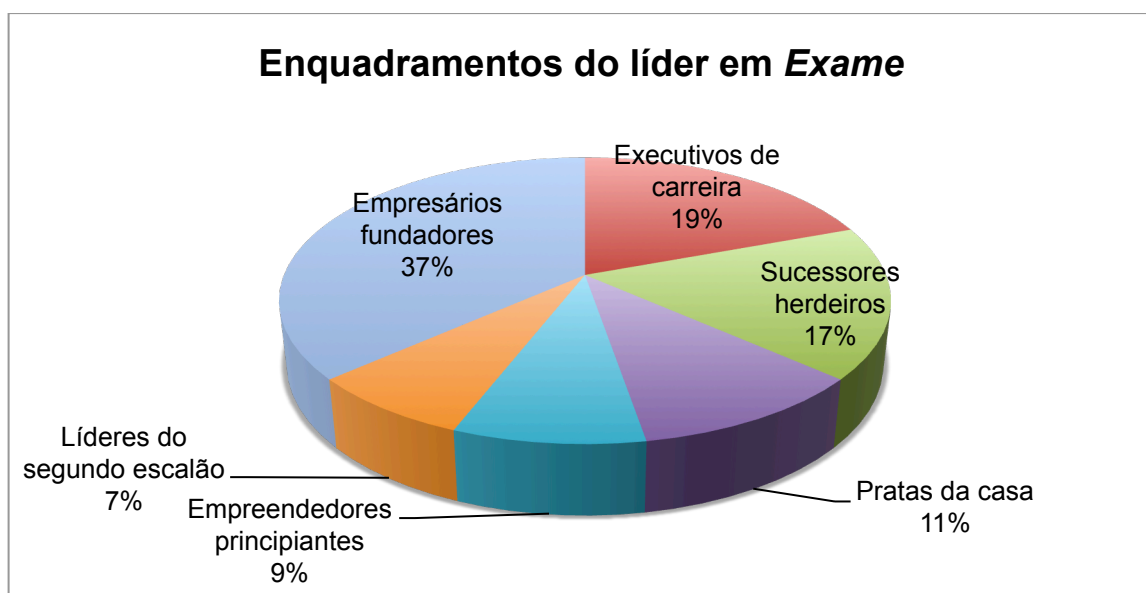
Seguindo esse processo, chegou-se à quantidade de 6 diferentes grupos que

apresentam variáveis para os diferentes dispositivos de modo lógico e consistente a fim de se determinar um tipo de enquadramento específico do líder para aquelas matérias. Esses enquadramentos foram assim nominados:

- Enquadramento dos “empresários fundadores”
- Enquadramento dos “executivos de carreira”
- Enquadramento dos “sucessores herdeiros”
- Enquadramentos dos “pratas da casa”
- Enquadramentos dos “empreendedores principiantes”
- Enquadramentos dos “líderes do segundo escalão”

A figura 5 apresenta os 6 enquadramentos e as porcentagens de recorrência de cada um deles em relação à totalidade das 92 matérias analisadas.

Figura 5 – Enquadramentos do líder em *Exame*



Fonte: elaborado pelo autor.

Os nomes de cada enquadramento foram dados, levando-se em conta o conjunto e a relação das variáveis encontradas para os dispositivos investigados de cada grupo. Exemplificando, o enquadramento “executivo de carreira” foi assim nomeado porque uma série de variáveis, como exemplos ou adjetivações repetidamente utilizadas, eram recorrentes entre as matérias reunidas no grupo pelo cruzamento dos dados.

A seguir, são apresentados os seis enquadramentos encontrados, descrevendo suas características e exemplificando os dispositivos que os compõem. Essas características

serão acompanhadas da sua porcentagem de reincidência no universo de notícias que compõe aquele grupo. O número de notícias de cada grupo também será indicado na apresentação de cada enquadramento.

4.1.1 Enquadramento dos “empresários fundadores”

Número de matérias: 34

Porcentagem em relação ao total de matérias: 37%

Dispositivos encontrados e respectivas variáveis mais recorrentes:

- *Exemplos*: passagens da trajetória do líder na fundação da empresa e seu desenvolvimento até a situação atual (79%)
- *Representações*: adjetivações e expressões relacionadas à visão de futuro do líder e valores da empresa (65%)
- *Representações*: adjetivações, expressões e slogans referentes à forma de trabalho e o modo com que construiu a empresa do zero (62%)
- *Atribuição de responsabilidade*: criou a empresa do zero, fez o negócio crescer e atingiu uma performance diferenciada (59%)
- *Imagem visual*: líder pausa para foto com traje completo, terno e gravata, estilo formal (59%)
- *Exemplos*: relação com equipe pautada na motivação, carisma e troca entre líderes e liderados (53%)
- *Tema principal*: case empresarial – performance, pioneirismo, inovação (47%)

O enquadramento presente no maior número de matérias analisadas foi definido como “empresários fundadores”. Este agrupamento caracteriza-se por descrever o líder que criou a organização, em geral de modo pioneiro ou inovador, visualizando uma oportunidade de mercado e fazendo o negócio crescer e prosperar ao longo de anos. O trecho a seguir, extraído da matéria “Os novos ricos do gado” (EXAME, ed. 834, p. 76), traz um exemplo desse tipo de liderança:

Quando tinha 33 anos, o paulista Roque Quagliato deixou para trás a confortável vida de usineiro que levava em Ourinhos, no interior de São Paulo, para tentar a sorte como pecuarista no meio da selva amazônica. [...] Roque subiu de barco pelo rio Araguaia e abriu picadas na mata para conhecer as terras que estavam à venda. “Minha família queria ampliar os negócios com a pecuária”, diz ele. “Fui

lá ver que oportunidades havia no Norte”. Na época, para a maioria dos empreendedores, soava como loucura. A selva era distante, cheia de mosquitos e carente de infraestrutura. [...] Hoje Roque Quagliato é conhecido entre seus pares como um desbravador e seu negócio é tido por eles como exemplo. Ao longo de 30 anos, transformou aquelas terras no meio do nada no maior complexo de pecuária de corte do Brasil.

Atributos do líder como os presentes no exemplo anterior figuram em várias matérias deste agrupamento. Adjetivações, expressões e slogans como “primeiro empresário brasileiro”, “teve o mérito dos pioneiros”, “ineditismo”, “eufórico com as perspectivas do mercado”, “otimista”, “ousado e ambicioso”, “desbravador”, “descobriu uma mina de ouro”, “saiu na frente” representam os líderes deste enquadramento.

Os títulos e linhas finas das matérias também destacam esse aspecto das lideranças deste grupo. “**E agora, que fazer com o coador?**”² é o título da matéria de 1977 que apresenta o novo café solúvel Cacique e traz como linha fina: “No lixo é onde o velho coador já devia estar, segundo Horácio Coimbra. Ele agora só quer ver brasileiro tomando café solúvel” (EXAME, ed. 33, p.42). Quatorze anos depois, Exame também destaca outra liderança, Matias Machline, que inova o mercado: a SID junta-se à IBM antecipando em dois anos a entrada no Brasil da última geração de computadores. A matéria traz como título e linha fina: “**A SID e a IBM já estão dois anos à frente.** Machline se adianta e, contra a maré da recessão, arromba a porta da reserva de mercado e traz o PS/2, a última geração de micros” (EXAME, ed. 472, p.34). Um terceiro exemplo de destaque do empresário fundador em título de matéria é “**O avanço das Casas Bahia.** A rede de Samuel Klein prepara o plano de expansão mais ambicioso da sua história” (EXAME, ed. 835, p. 54) em matéria publicada em 2005.

Essas lideranças são descritas como visionárias, otimistas e entusiastas em relação ao próprio negócio, aproveitando mercados inexplorados ou mudanças provocadas por novas demandas ou avanços da tecnologia. O texto a seguir, que apresenta o case da Unopar e a sua venda que entrou para a história da educação no Brasil, descreve a visão de oportunidade do seu líder, ilustrando essa característica recorrente nas matérias com o enquadramento dos “empresários fundadores”:

Aos 75 anos, o médico Marco Antonio Laffranchi decidiu vender sua universidade – acabou levando 1,3 bilhões de reais. [...] Mas não foi a experiência educacional de quatro décadas que levou a empresa dos Laffranchi a

² Nas transcrições dos trechos das matérias deste capítulo, será utilizada fonte em negrito para os títulos e fonte redonda para as linhas finas.

ser cobiçada – e sim sua trajetória nos últimos 10 anos, quando a universidade descobriu sua mina de ouro: o ensino à distância. Entre 2003 e 2011, a rede passou de um quadro de 1.800 alunos para 145.600. No ano passado, a Unopar faturou 416 milhões de reais. [...] “O fato de eles terem saído na frente faz uma grande diferença nessa trajetória” (EXAME, ed. 1008, p. 138).

Uma matéria publicada por *Exame* em 2005 (ed. 835, p. 76) e que apresenta o livro *Lasting Leadership*, que reúne as ideias e as experiências dos principais líderes das últimas décadas, explicita esse aspecto dos empresários fundadores: “De ascendências e perfis os mais diversos, são profissionais com uma força em comum: criaram ou transformaram mercados, construíram negócios globais a partir de ideias inovadoras e causaram impacto econômico, político ou social relevante muito além do âmbito das suas empresas”.

Outras características desses líderes retratada nas matérias analisadas referem-se à forma de trabalho e como construíram a empresa desde a sua criação. Representações como “*selfmade man*”, “começou pequeno”, “fazia de tudo no início”, “arriscou uma empreitada”, “vontade de vencer”, “tenacidade”, “criativo para resolver problemas” são usadas para enquadrar o empresário fundador.

O tema principal mais recorrente neste grupo de matérias é o case empresarial. As empresas são apresentadas e referenciadas pela performance diferenciada em relação a seus pares, pioneirismo na sua área de atuação ou inovação em relação ao mercado da época. Quatro matérias que retratam os empresários fundadores foram o principal destaque de capa da edição, com fotografia ou ilustração do seu respectivo líder. A relevância do personagem e do tema para publicação podem ser visualizados pelas chamadas, como exemplifica a capa da edição 295, de 1984: “**O homem de 500 milhões de dólares.** Olacyr Francisco de Moraes, o rei da soja”. Outro exemplo, mais recente, é a capa da edição 1008, de 2012, que destacou o maior empresário brasileiro do turismo da época: “**Uma viagem bilionária.** Um em cada três turistas brasileiros viaja com a CVC, empresa criada por Guilherme Paulus. Como o empreendedor que vendia pacotes turísticos para metalúrgicos se tornou um dos maiores empresários do setor do mundo.”

Referente a como *Exame* atribui a responsabilidade do líder em relação ao tema da matéria, a variável mais recorrente neste enquadramento foi o aspecto da liderança ter criado a empresa do zero, feito o negócio crescer e atingir uma performance diferenciada no mercado. Nesse sentido, a publicação explicita que os líderes não nascem prontos e se formam através das experiências e desafios empresariais que devem superar:

[Os líderes] se forjam a partir de decisões e determinação pessoal no embate cotidiano com a realidade; na coragem de ser fiel à própria visão e identidade, ainda que isso signifique navegar contra o senso comum. E sustentam seu poder de liderança graças principalmente à tenacidade, à capacidade de ir em frente depois de seguidos reveses, à fibra de continuar confiando no próprio tino, mesmo quando tudo parece dar errado (EXAME, ed. 835, p. 76).

As fotografias que ilustram as matérias deste enquadramento retratam predominantemente o líder de modo formal, com traje social completo composto por terno e gravata, passando uma imagem de seriedade e profissionalismo. Em geral, os líderes estão pousando para a foto, com ar de confiança, ou são enquadrados durante a entrevista, falando para o repórter. São poucas as imagens que mostram o líder em situação de trabalho ou ação.

No que se refere à relação entre líder e liderados, a maior parte das matérias descreve e exemplifica uma relação com a equipe pautada na motivação, no carisma e na troca entre empresário e colaboradores. Um exemplo nesse sentido é Luiza Helena Trajano, presidente do Magazine Luiza, assim descrita por *Exame* em uma matéria que fala sobre a abertura de capital da empresa:

Mas, no caso do Magazine Luiza, o mau desempenho ganha contornos peculiares: graças à liderança carismática exercida por Luiza Helena, a operação atraiu um número descomunal de pequenos investidores. Num lance pouco usual, a própria Luiza promoveu a abertura de capital em comerciais de TV [...]. “Realizamos o sonho de transformar funcionários e clientes em sócios” (EXAME, ed. 1009, p. 136).

Esse enquadramento retrata o que as pesquisas chamam de novas perspectivas sobre a liderança (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010), como descrito no segundo capítulo, em que o líder é concebido como ação simbólica. O empresário torna-se administrador de sentidos, promovendo valores e definindo a realidade organizacional. Como já relatado, essas abordagens levam em conta o carisma do líder, as transações ou trocas entre líderes e liderados e os aspectos transformacionais (KUHNERT; LEWIS, 1987; CONGER; KANUNGO, 1994; ISIDRO-FILHO, 2006).

O exemplo de Luiza Trajano retrata em esse tipo de liderança, que busca influenciar e modificar as aspirações, preferências, necessidades e valores dos seus liderados. Para tanto, um líder carismático geralmente adota estratégias não convencionais, visando impressionar seus liderados (VIEIRA, 2011), como fez Luiza Helena ao anunciar na TV a abertura de capital e possibilidade aos funcionários de se tornarem sócios da

Figura 8 - Exemplo de matéria do enquadramento “empresários fundadores”: “A maior venda da história”



136 | www.exame.com

25 de janeiro de 2012 | 137

Fonte: Exame, 2012, ed. 1008, p. 136-137.

Os 3 exemplos apresentam o líder como protagonista da temática apresentada e retratam empresários fundadores de grandes empresas, descrevem sua trajetória desde a fundação, exemplificam passagens desse percurso até atingirem uma performance diferenciada nos segmentos em que atuam, a ponto de adotarem estratégias inovadoras no seu mercado (como no caso da primeira matéria, sobre a Cica), realizarem uma fusão empresarial com uma grande multinacional (segunda matéria, sobre a SID) ou serem vendidas de modo inédito na história (terceira matéria, sobre a Unopar).

4.1.2 Enquadramento dos “executivos de carreira”

Número de matérias: 20

Porcentagem em relação ao total de matérias: 19%

Dispositivos encontrados e respectivas variáveis mais recorrentes:

- *Exemplos*: passagens da trajetória do líder enquanto executivo em diferentes empresas (83%)
- *Atribuição de responsabilidade*: implementação de nova estratégia para aumentar performance e ganhar mercado (83%)

- *Imagem visual*: líder pouso para foto com traje completo, terno e gravata, estilo formal (72%)
- *Exemplos*: mudanças nos processos da empresa para ganhar agilidade, aumentar produtividade, reduzir custos, melhorar a performance (67%)
- *Representações*: expressões, metáforas e slogans relacionadas à atuação do líder em relação a modificações de processos na empresa (61%)
- *Exemplos*: relacionados à relação líder e liderados, com reestruturação de equipes, modificação no recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos e salários (61%)
- *Representações*: adjetivações e expressões relacionadas à atuação no trabalho (44%)

O segundo enquadramento mais frequente identificado foi denominado “executivos de carreira”. Esse grupo é caracterizado por líderes que assumem o comando após experiências prévias como executivos em outras empresas. São profissionais que trilharam uma carreira de executivos, galgando posições progressivas em diferentes companhias. O trecho a seguir, da matéria “A segunda vida da Embraer” (EXAME, ed. 655, p. 98), que descreve as conquistas de Maurício Botelho após assumir a empresa, exemplifica esse perfil:

Para um executivo que sempre atuara mais no conforto de gabinetes refrigerados, foi uma novidade. Até então, o engenheiro mecânico Botelho trabalhara como diretor da Odebrecht e do grupo Bozano-Simonsen, onde acompanhava os investimentos do grupo em São Paulo [...] até ser indicado para a Embraer.

Esse enquadramento também se caracteriza por exemplos da atuação dos líderes ao promoverem mudanças a fim de ganhar agilidade, aumentar a produtividade, reduzir os custos, reorganizar processos e pessoas, modificar o marketing, melhorando a performance da empresa no mercado. O executivo Agustin Vilaplana, ao assumir o Crefisul, foi assim descrito por *Exame* (ed. 470, p. 58):

Para colocar a cozinha em ordem, ele traçou o Plano Estratégico de Operações e Tecnologia, em que serão investidos 2 milhões de dólares, em cinco anos. Nos primeiros oito meses, os resultados começaram a aparecer a partir das propostas de grupos de funcionários do setor de operações. Os custos operacionais caíram 20%, segundo Vilaplana, e a meta é manter uma redução progressiva de 10 a 15% ao ano até 1994. O investimento em qualidade foi precedido de um corte drástico no quadro de pessoal, em todos os setores.

Para enquadrar os líderes nesses processos de mudança e reestruturação, *Exame* faz uso de diferentes representações, adotando expressões, metáforas ou slogans como: “foi como começar uma empresa do zero”, “mestre-cuca responsável por toda essa mudança”, “qualidade total é o nosso lema”, “não temos medo de mudanças”, “o que há de mais progressistas são as mudanças”, “mudanças radicais”, “através de uma brutal reestruturação, virou o jogo”.

As imagens escolhidas por *Exame* para retratar os líderes que protagonizam as matérias tendem à formalidade: 72% dos empresários pousam para foto com traje completo (terno e gravata) e 28% com camisa e gravata. Diferentemente de todos os outros enquadramentos, neste grupo não aparece nenhuma matéria em que o líder é ilustrado em fotografia de modo informal. Isso faz supor que a revista associe ao executivo de carreira uma imagem de sobriedade e seriedade, que justifiquem o estilo de atuação dos profissionais diante das situações enfrentadas.

Os temas principais das matérias deste enquadramento foram a expansão da marca no Brasil, estratégias da empresa diante de oportunidades de mercado e estratégias da empresa diante de problemas. Diante desses desafios, a responsabilidade mais recorrente atribuída ao líder por *Exame* foi de planejar e implementar uma nova estratégia para aumentar a performance e ganhar mercado, como ilustram alguns títulos e linhas finas a seguir:

Será que desta vez vai dar certo? A Philip Morris jamais ganhou dinheiro com cigarros no Brasil. Para virar o jogo, trouxe o homem que tornou agressivo o negócio na Argentina (EXAME, ed. 654, p. 40).

O Crefisul coloca ordem na cozinha. O banco põe em marcha um plano de cinco anos para melhorar a produtividade e a qualidade dos seus serviços (EXAME, ed. 470, p. 58).

Mudou. E deu certo. Thais Marca, da DHL Express, apostou numa nova frente para a empresa. O faturamento aumentou 30% (EXAME, ed. 837, p. 68).

A Braun quer uma parcela maior do mercado. Para isso, mudou a diretoria, nacionalizou a produção e está lançando novos produtos (EXAME, ed. 122, p. 42).

Em relação ao estilo de comportamento do líder com os seus liderados e da sua forma de atuação em relação ao contexto, neste grupo de matérias predominaram exemplos de reestruturação de equipes, modificação no recrutamento e seleção, ações de treinamento e mudanças nos planos de cargos e salários. O texto a seguir, extraído da matéria que retrata a reorganização realizada pela executiva Thais Marca na DHL ilustra essa postura:

Durante quatro meses, ela se dedicou a estudar as pessoas, fazer substituições e convocar reuniões para explicar o desafio. Nesse período, demitiu quase 20%

dos funcionários do departamento de vendas da companhia – a alma da empresa. Em seguida, começou o processo de treinamento dos que ficaram e dos novos funcionários. [...] Foi importante também conquistar o respeito da equipe com um “pacote de bondades”. Thaís fez alterações em duas frentes. Ela aliviou o ritmo de trabalho e melhorou o sistema de bonificações (EXAME, ed. 2005, p. 68).

Resgatando os diferentes estilos de liderança apresentados no segundo capítulo, identificou-se neste enquadramento uma maior presença da estrutura de iniciação, descrita por Dubrin (2006), na qual o líder busca definir as atividades e designar tarefas e procedimentos, priorizando o planejamento e a organização do trabalho dos liderados. Nesse estilo de liderança centrado na produção e nas tarefas, o líder foca no esclarecimento de rotinas, responsabilidades e métodos, com o objetivo de estabelecer padrões e aumentar os resultados.

Levando em consideração o contexto do líder, as matérias deste agrupamento tendem a descrever o líder adotando o estilo “determinar (definindo as funções, responsabilidades e processos, orientando e supervisionando a execução) ou “persuadir” (assumindo um comportamento diretivo em relação à tarefa, porém mantendo o apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo do grupo). Conforme acenamos anteriormente, esses modos de atuação em geral são adotados diante de equipes com um baixo a moderado grau de maturidade em relação à empresa ou a novos processos implementados (VIEIRA, 2011). Essa postura é coerente com as situações empresariais apresentadas pelas matérias, em que novos colaboradores são contratados ou mudanças substanciais são implementadas pelas empresas frente às oportunidades ou desafios que encontram.

As figuras 9, 10 e 11 ilustram matérias que formaram este agrupamento, de diferentes edições de *Exame*.

Figura 9 - Exemplo de matéria do enquadramento "executivos de carreira": "O Crefisul coloca ordem na cozinha"

GESTÃO

O CREFISUL COLOCA ORDEM NA COZINHA

O banco põe em marcha um plano de cinco anos para melhorar a produtividade e a qualidade dos seus serviços

No banco, a divisão de operações funciona como uma cozinha. Cabe a ela dar sustentação e preparar todos os serviços, não deixando a receita do trabalho à vontade. Desde 1991, o ano passado, a divisão de operações do Crefisul passou a operar como cozinha, cujo plano principal é a busca da qualidade total, compatível de fato com a produtividade. O gerente-geral responsável por essa unidade é o analista de sistemas, Agostinho de Aguiar. Ele é responsável pela unidade de atendimento, 39 anos e ex-colega de faculdade de Aguiar, o gerente de operações, Nurberto Spengler, para criar um novo estilo em operações, adaptado ao crescimento da clientela e à nova estrutura do banco. Criado no Rio Grande do Sul como um banco de investimentos, o Crefisul foi comprado pela família Gregori, em sociedade com o Citic, transformando-se em banco múltiplo no começo de 1989.

Para colocar a cozinha em ordem, ele criou o Plano Estratégico de Operações e Tecnologia, em cinco anos. Nos primeiros dois meses, os resultados começaram a aparecer a partir das propostas de grupos de melhoria formados por funcionários do setor de operações. Os custos operacionais caíram 20%, segundo Vilaplana. A meta é manter uma redução progressiva de 10% a 15% ao ano até 1994. O investimento em qualidade foi reduzido de 10% para 5% em 1994. O investimento em qualidade foi reduzido de 10% para 5% em 1994. O investimento em qualidade foi reduzido de 10% para 5% em 1994.

MECANISMOS — Mas o início não foi fácil. Vilaplana começou sozinho e aplicou uma metodologia de mudança tradicional, de cima para baixo. Só em junho, com a ajuda de uma consultoria de origem argentina, a Management & Technology, que já presta serviços ao banco, é que se abriu o diálogo com a equipe operacional. Com o grupo de melhoria o número de propostas cresceu rapidamente. Vilaplana. Outra modificação foi passar a vir em conta a própria identidade cultural da empresa na hora de criar as metas.

OS QUE MUDA NO BANCO
A meta: diminuir e elevar a eficiência no Crefisul e melhorar os serviços

- Formar cerca de 15 grupos de melhoria em todas as áreas de trabalho
- Um total de 125 propostas foram feitas, com participação de 80 funcionários
- Os resultados foram positivos: a produtividade aumentou em 10% e os custos operacionais foram reduzidos em 20%
- A produtividade no ano passado melhorou 15% e a meta é 1994 um ganho progressivo a ano
- O banco está investindo 2 milhões de dólares em equipamentos de informática e treinamento de pessoal

RETRATO DO CLIENTE — Outra proposta de banco existe, e que trouxe ganhos, atingiu as metas de atendimento direto aos clientes. As caixas eletrônicas não estavam funcionando há meses e os lançamentos contábeis automaticamente. O lançamento de cheques também não estava funcionando há meses. O banco investiu em equipamentos de informática e treinamento de pessoal.

Vilaplana: busca da qualidade total para se adequar a nova roupagem de banco múltiplo



podem ser participativas, têm de ser feitas de cima para baixo. Não decorre do processo de qualidade total, de não colocar em a maioria das mudanças e metas, pois traz ganhos significativos de melhoria sem provocar grandes traumas.

Para formar os grupos de propostas, Vilaplana começou sozinho e aplicou uma metodologia de mudança tradicional, de cima para baixo. Só em junho, com a ajuda de uma consultoria de origem argentina, a Management & Technology, que já presta serviços ao banco, é que se abriu o diálogo com a equipe operacional. Com o grupo de melhoria o número de propostas cresceu rapidamente. Vilaplana. Outra modificação foi passar a vir em conta a própria identidade cultural da empresa na hora de criar as metas.

OS QUE MUDA NO BANCO
A meta: diminuir e elevar a eficiência no Crefisul e melhorar os serviços

- Formar cerca de 15 grupos de melhoria em todas as áreas de trabalho
- Um total de 125 propostas foram feitas, com participação de 80 funcionários
- Os resultados foram positivos: a produtividade aumentou em 10% e os custos operacionais foram reduzidos em 20%
- A produtividade no ano passado melhorou 15% e a meta é 1994 um ganho progressivo a ano
- O banco está investindo 2 milhões de dólares em equipamentos de informática e treinamento de pessoal

RETRATO DO CLIENTE — Outra proposta de banco existe, e que trouxe ganhos, atingiu as metas de atendimento direto aos clientes. As caixas eletrônicas não estavam funcionando há meses e os lançamentos contábeis automaticamente. O lançamento de cheques também não estava funcionando há meses. O banco investiu em equipamentos de informática e treinamento de pessoal.

Fonte: Exame, 1991, ed. 470, p. 58-59.

Figura 10 - Exemplo de matéria do enquadramento "executivos de carreira": "A segunda vida da Embraer"

MERCADO

A SEGUNDA VIDA DA EMBRAER

Lembra-se do mito de eficiência no tempo em que ela era estatal? Não passava disso: um mito. Em três anos de gestão privada, ele pode estar virando realidade

■ Por Lauro Jardim

DURANTE MILHÕES ANOS, CLIVOXO o mito de que a Embraer era uma estatal diferente. Sobre tudo na década de 80, quando a empresa conseguiu algum sucesso exportando os aviões que produzia. Só que as diferenças eram profundas. Era como tantas outras, uma estatal ineficiente e incapaz de resistir longe dos tapetes e grandes braços do governo. Privatizada em dezembro de 1994, a Embraer triplicou o seu faturamento desde então: as vendas no ano passado somaram 780 milhões de dólares. E as encomendas já contratadas permitem dizer que o faturamento alcançará 1,4 bilhão de dólares em 1998.

Seria que desta vez a Embraer está realmente decolando? Há fortes indicadores de que a resposta é sim. A produtividade por empregado, por exemplo, passou de 80 mil dólares em 1994 para 185.000 em 1997. Este ano, deve subir para 250.000 dólares, apenas 10% abaixo da média mundial do setor. Em meados do ano passado, o banco de investimento alemão Deutsche-Morgan Grenfell, numa detalhada análise das perspectivas da empresa, recomendou aos seus clientes a compra das ações da Embraer. O símbolo dessa virada é o ERI 145, um jato destinado ao mercado de voo regional, ele lançado após uma entre-mesa de duas dezenas de concorrentes de que participou. Era o produto certo no momento certo: 1996 foi exatamente o ano em que ocorreu uma vigorosa redução do quadro de tripulação das empresas aéreas americanas. Foi a primeira vez que isso ocorreu na década de 90.

GRANDES CLIENTES — Desde o lançamento do ERI 145, foram fechados 169 contratos e outros 225 opções de venda. (Na Embraer, historicamente, 90% das opções são convertidas.) Entre os compradores, estão clientes de peso. Para a American Eagle, subsidiária da American Airlines, a maior companhia de aviação regional do mundo, foram vendidos 61 jatos ERI 145. A Continental Express ligada a

Botebu: operação com sucesso e alta produtividade

condições básicas para um avião comercial ter sucesso: preço, financiamento e características técnicas", afirma Spengler. O ERI 145, além de ser mais barato (15,5 milhões de dólares contra 18 milhões de concorrentes), bem mais eficiente do que os outros aviões produzidos no Brasil, de 100% dos valores dos contratos. Isso pôs a Embraer em igualdade de condições com a Bombardier, que recebe tratamento semelhante no Canadá. Quanto às características técnicas, o ERI 145 igualmente sai-se bem. Embora o jato canadense seja um pouco mais veloz e possa voar etapas mais longas, o ERI 145 é até 10% mais econômico nos custos de voo. Isso conta muito numa época em que as companhias aéreas lutam desesperadamente para cortar despesas.

A guerra comercial com o gigante canadense é pesada. Em dezembro, a Bombardier decidiu excluir a Embraer de um contrato de fornecimento de aviões militares de treinamento à Otan. A Bombardier fora contratada pela Otan para realizar a concorrência, no valor de 90 milhões de dólares. Para a Embraer e para o governo brasileiro, a atitude foi considerada uma retaliação comercial. "Foi um golpe baixo", afirma o carioqueiro Mauricio Botebu, presidente da empresa brasileira desde setembro de 1995. A Bombardier garante que a decisão teve caráter puramente técnico.

Está se brigando, na verdade, por um dos mercados mais promissores do mundo, o dos aviões para voo regional. Para os fabricantes e uma mira de ouro por dois motivos, pelo menos. Primeiro com a desregulamentação do setor, em nível mundial, as companhias aéreas estão multiplicando-se e os preços dos bilhetes caindo. Assim, há consequentemente, um volume maior de passageiros. Segundo, estimativas da Boeing, a maior empresa aeronáutica do mundo, a demanda por viagens aéreas crescerá anualmente 4,9% nos próximos cinco anos. O resultado disso é mais e mais encomendas de aviões.

Segundo motivo, há dois anos as companhias aéreas regionais iniciaram um processo de substituição dos antigos turbopropulsores pelos jatos, muito mais confortáveis, silenciosos e econômicos. Hoje, os jatos para voo regional correspondem a apenas 14% dos assentos disponíveis. Em dois anos, esse percentual subirá a 40%. O mercado de jatos regionais deverá movimentar 110 bilhões de dólares nos próximos 10 anos, segundo estimativas das empresas do setor.

EMPRESA GLOBAL — "A substituição dos turbopropulsores pelos jatos, feita pela Continental e pela American, deverá ser seguida pelas demais operadoras americanas sob pena de perderem mercado", afirma Inêcio Corrêa Filho, analista da Lopes Filho & Associados, consultoria de investimentos do Rio de Janeiro. Como se vê, a Embraer está metida num mercado de grande porte. "Somos uma empresa global, num mercado em que a competitividade torna obrigatório um elevado grau de capacitação tecnológica dos participantes", afirma Botebu. Investimentos de 1996 em pleno processo de reestruturação da companhia. "Voi 200.000 milhões. Imagine: isso numa estatal em que cada viagem tem que ter autorização do ministro", afirma.

Desde período, pode-se dizer que era o governo quem comprava os aviões e não a Embraer quem os vendia. "Do ponto de vista técnico, era um processo competente. O problema era o controle de custos", afirma um ex-diretor da empresa. Para Botebu, o que sempre faltou à Embraer foi foco empresarial. "Ela foi criada pelo governo por causa de uma visão estratégica, e de que se desenvolvesse uma indústria aeronáutica no país", diz ele. "Não havia visto comercial. E nessa área jogei e estou".

Tamém assim que uma das primeiras providências de Botebu ao assumir o comando foi montar uma nova equipe de vendas, contratada de fora dos quadros da companhia. Além disso, deu autonomia aos escritórios que a empresa já possuía nos Estados Unidos e na França e tratou de reforçar o serviço de

Fonte: Exame, 1999, ed. 655, p. 36-37.

Figura 11 - Exemplo de matéria do enquadramento “executivos de carreira”: “Seja flexível e paciente”

CAPA | economia

SEJA FLEXÍVEL E PACIENTE

Esse é um dos conselhos de Jeffrey Immelt, presidente mundial da GE, para aqueles que estão investindo agora no Brasil. Há quase 100 anos no país, a empresa nunca investiu tanto aqui | **FABIANE STEFANO**

NO COMANDO DA GENERAL ELECTRIC HÁ MAIS DE UMA DÉCADA, apenas recentemente o americano Jeffrey Immelt, presidente mundial da companhia, colocou o Brasil na sua escala de prioridades. Em 2010, a GE anunciou seu maior investimento no país: 570 milhões de dólares até 2013. Agora, Immelt vem duas vezes por ano ver de perto a operação, que registra uma das maiores taxas de crescimento do grupo. A subsidiária brasileira, é verdade, ainda é modesta num conglomerado que fatura 147 bilhões de dólares por ano. Em 2011, a GE faturou por aqui 3,7 bilhões de dólares, um crescimento de 53% em relação ao ano anterior. Em fevereiro, Immelt veio ao Brasil para encontros com ministros, empresários e funcionários da GE. “Preciso ser o melhor vendedor da companhia”, diz ele. “Mas também preciso motivar as pessoas e manter um bom relacionamento com o governo. Quando as pessoas me veem, elas pensam: ‘Esse cara se importa com a gente.’” Em entrevista exclusiva, Immelt fala sobre como o Brasil ganha relevância no cenário global.

O Brasil é hoje um dos países de maior crescimento para a GE. Por quê?
Há grandes oportunidades aqui pela combinação de alguns fatores, como o aumento do preço das matérias-primas e a demanda da China. Mas o fato é que o Brasil, há quase 20 anos, vem experimentando uma fase de consistência econômica que o tornou atraente para investir. Vemos um tremendo crescimento aqui, o que faz o

país oferecer um bom potencial de retorno aos investidores.

O senhor é presidente da GE há dez anos. Sua percepção sobre o Brasil mudou nesse período?

Amplamente. No começo dos anos 90, lembro que o Brasil era um lugar difícil de fazer negócios. Em 2001, eu estava num jantar em Madri e alguns empresários espanhóis diziam como estavam

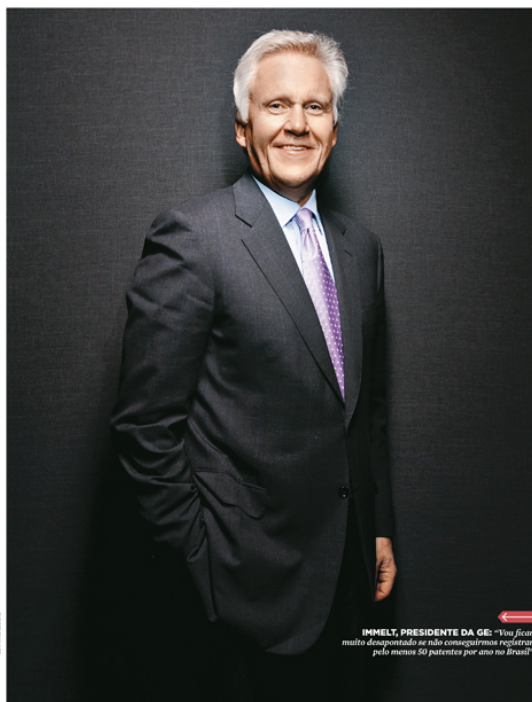
sendo bem-sucedidos aqui. Ai eu pensei: há algo acontecendo lá que nós não estamos percebendo. A GE então se tornou mais agressiva na América Latina, em particular no Brasil. Aprendemos rapidamente que é uma região em que podemos fazer mais coisas.

Quais os setores mais promissores para os negócios da GE?

Todo o setor de infraestrutura é muito promissor. Temos uma variedade de negócios que nos permitem competir desde o setor de petróleo até o de aviação. E acredito que em cinco anos o Brasil vai se tornar um centro de produção de equipamentos médicos. O avanço em serviços sociais deve expandir nossos negócios em saúde.

Inovação é uma área em que o Brasil está defasado. Isso pode atrasar os resultados do centro de pesquisa que a GE está construindo no Brasil?

Acho que recrutamos os melhores profissionais. Já contratamos 100 engenheiros e cientistas. Serão entre 200 e 300 quando estiver tudo pronto, em 2013. Vamos começar com três ou quatro áreas-chave de inovação que tenham alcance global. Devemos também fechar acordos com empresas como



IMMELT, PRESIDENTE DA GE: “Vou ficar muito desapontado se não conseguirmos registrar pelo menos 20 patentes por ano no Brasil”

Fonte: Exame, 2012, ed. 1011, p. 48-49.

Essas 3 imagens retratam a forma com que os líderes foram enquadrados neste agrupamento: executivos de carreira que assumiram o controle da organização após experiências prévias em outras empresas. São profissionais que, ao assumirem o comando, implementaram mudanças a fim de aumentar a performance da organização, reestruturando processos, sistemas e pessoas, como ocorreu nesses exemplos da Crefisul, Embraer e GE.

4.1.3 Enquadramento dos “sucessores herdeiros”

Número de matérias: 16

Porcentagem em relação ao total de matérias: 17%

Dispositivos encontrados e respectivas variáveis mais recorrentes:

- *Exemplos*: passagens do processo de sucessão empresarial (100%)
- *Atribuição de responsabilidade*: herdou a empresa e a reorganizou para continuar crescendo (75%)
- *Representações*: adjetivações e expressões relacionados à empresa familiar e à sucessão (69%)

- *Representações*: adjetivações e expressões relacionadas à atuação no trabalho (63%)
- *Exemplos*: mudanças nos processos da empresa para ganhar agilidade, aumentar produtividade, reduzir custos, melhorar a performance (56%)
- *Exemplos*: relacionados à relação do líder com seus liderados no processo de descentralização de poder e compartilhamento nas tomadas de decisão (38%)
- *Tema principal*: sucessão empresarial (31%)
- *Tema principal*: case empresarial (31%)

O enquadramento dos “sucessores herdeiros” foi o terceiro mais encontrado na amostra. Este grupo de matérias é caracterizado por apresentar exemplos de passagens da trajetória do líder desde que ingressou na empresa dos pais até o momento em que foi alçado ao cargo de comando. Adjetivações e expressões qualificam o líder como “sucessor”, “filho do proprietário”, “neto do fundador”, “empresa do pai”, “patriarca”, “herdeiro”, “segunda”, “terceira” ou “quarta geração”, relacionando os percurso profissional à empresa familiar.

O trecho a seguir ilustra essa trajetória, relatando o exemplo de Paulo Setúbal ao assumir a empresa Duratex, do Grupo Itaú, criada pelo pai:

Apesar de haver vários Setúbal em posições de destaque no grupo, o patriarca faz questão de submeter seus filhos a seguidas provas de competência. O caso de Paulo Setúbal ilustra bem tal estratégia. Admitido há dezoito anos na Duratex como analista econômico, ele galgou diversas posições na empresa até ser brindado com uma diretoria, há dez anos. Foi promovido à vice-presidência há três, mas ainda sentia que nada estava garantindo o seu próximo passo dentro do organograma. “Talvez por ser filho de quem sou, tive de provar muito mais minha capacidade às pessoas do que qualquer outro”, diz Paulo (EXAME, ed. 470, p. 41).

Os líderes deste grupo também são representados no seu modo de atuação profissional, em geral comparados com o estilo das gerações anteriores, trazendo novidades em termos de comportamento, ou como aprenderam estilos de comportamento dos pais que perpetuam dentro da organização. O extrato a seguir, da matéria sobre a Coteminas, descreve traços e estilo do seu fundador, José Alencar, e seu filho Josué:

Num encontro pessoal, Josué continua, pelos modos sóbrios e pelas roupas formais, dando a impressão de ser mais velho do que é. Os ternos, sempre escuros, parecem cortados pelo mesmo alfaiate de José Alencar, hoje com 66

anos de idade. O pai usa camiseta de malha sob a camisa mesmo nos dias mais quentes do verão. Ele também. “Gostaria que todo brasileiro tivesse o mesmo hábito”, diz Josué. Ele ri ao dizer esta frase. É um riso largo e sonoro, outra de suas semelhanças com o pai. As feições do rosto seriam seu único traço de juventude se Josué não trouxesse um detalhe escondido sob o punho da camisa. É um relógio de mostrador digital e pulseira de borracha verde, desses usados por mergulhadores. O desbotado da pele, no entanto, não deixa dúvidas: Josué mergulha, caminha raramente e quase nunca se expõe ao sol. De segunda a sexta (às vezes aos sábados e domingos), chega ao seu escritório, na Avenida Paulista, em São Paulo, às 7 da manhã e só sai depois das 9 da noite (EXAME, ed. 653, p. 37).

As matérias também exemplificam como os sucessores foram formados pelos pais dentro da empresa, sendo exigidos para desenvolver capacidades e habilidades a fim de assumirem posteriormente o negócio. O trecho a seguir exemplifica a formação que teve Estevam Duarte de Assis, herdeiro da Bretas, e que perpetua com as novas gerações de lideranças:

Para ascender na organização, os membros da família têm de ralar durante quatro anos: são obrigados a aprender a carregar e descarregar uma caminhão, desossar carnes, fazer pães e executar outras funções menos sofisticadas. Mais que um treinamento, esse processo é visto como um exercício e tanto de humildade. “Qualquer um deles vira cobra criada, domina todos os assuntos relativos ao ramo”, diz Assis (EXAME, ed. 655, p. 41).

Os dois temas principais deste grupo foram a sucessão empresarial, com relato da “passagem de bastão” dos atuais proprietários aos seus filhos, e a performance superior da empresa em formato de case, devido ao mérito de um herdeiro. Diante das situações empresariais apresentadas pelas matérias, o líder é enquadrado como o responsável pela “adequação da empresa aos novos tempos”, buscando a profissionalização, inovação e novas tecnologias para melhorar processos, sistemas e estruturas empresariais. Exemplo disso é a matéria “Rosa-choque na fachada” (EXAME, ed. 472, p.63), que descreve como o Grupo Renorte, de Recife, abriu uma loja de peças para automóveis voltada só para mulheres, tocada por Otoniel Costa Filho, herdeiro do fundador do Grupo.

No processo de sucessão com inovações, alguns líderes adotam novas posturas em relação aos seus liderados, buscando valorização dos recursos humanos, diferentes formas de remuneração, e novos modos de participação nas decisões da empresa. A matéria “O Itaú escolhe os seus herdeiros” (EXAME, ed. 470, p. 41) exemplifica essa passagem:

O primeiro ponto que Paulo Setúbal quer mudar na companhia é sua política de recursos humanos. Para começar, nenhum dos funcionários da Duratex será promovido apenas por seu superior. Agora, todas as promoções serão feitas através de comissões, que vão

analisar a performance dos funcionários com potencial e aprovar ou não suas promoções. O objetivo do novo presidente da Duratex é passar a enxergar os talentos que existem dentro da companhia de forma global.

O compartilhamento de decisões empresariais adotado por Paulo Setúbal é também descrito em líderes de outras matérias analisadas: Myriam Lee, presidente da Molas Sueden, em “Um amor de executivo” (EXAME, ed. 32); Nicolau de Vergueiro Forjaz, da Cerâmica Porto Ferreira, na matéria “Como a Porto Ferreira vai transferir o poder” (EXAME, ed. 120); e Clovis Tramontina, da Tramontina, descrito em “Painéis, martelos, facas e um bocadinho de dinheiro” (EXAME, ed. 656).

Nessas matérias, os líderes optam por processos de decisão compartilhada, descentralização e atribuição de responsabilidade aos liderados pelas escolhas empresariais e relativas consequências, sendo exemplos da chamada liderança participativa ou liderança democrática (MOUTON; BLAKE, 2000), descritas no segundo capítulo. Nesse tipo de liderança, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, definido e assistido pelo líder. O empresário atua junto aos seus liderados delegando responsabilidades e gerindo a equipe de modo participativo (TEIXEIRA, 2012).

Pode-se inferir que esse estilo participativo seja comum em lideranças que herdaram o comando de empresas familiares devido ao percurso de formação gradativa que os líderes fazem dentro da organização, galgando posições a partir de funções mais simples até atingirem a presidência, como descrevem as matérias. Nesse processo, as lideranças primeiro atuam como subordinadas de funcionários mais antigos ou maduros da empresa, passam a ser seus colegas em estágios posteriores, para então assumirem um papel hierárquico superior. Verificou-se que, nas matérias analisadas, que os líderes nesse estágio preferem um estilo participativo ao invés de, por exemplo, autoritário, em relação à equipe com a qual trabalhou e trilhou sua trajetória.

As figuras 12, 13 e 14 ilustram matérias enquadradas como “sucessores herdeiros”, publicadas em diferentes anos por *Exame*.

Figura 12 - Exemplo de matéria do enquadramento “sucessores herdeiros”: “A Bombril não quer depender apenas do Bom Bril”

A Bombril quer reduzir a participação de seu principal produto nas vendas para 50%

A BOMBRIL NÃO QUER DEPENDER APENAS DO BOM BRIL

O um dirigente da Bombril S.A. Indústria e Comércio, a maior empresa nacional do setor de produtos para limpeza, costuma citar, com orgulho, os dados de uma pesquisa que apontou a espóxia de aço Bom Bril, de sua fabricação, como o terceiro produto de maior presença nos lares brasileiros. “Ele só perde para o sal e o açúcar, empatando com a caixa de fósforo”, garante, com entusiasmo, Ronaldo Sampaio Ferreira, que divide com o irmão Fernando a vice-presidência-geral da empresa, presidida por seu pai, Roberto. Mas o entusiasmo de ambos não se baseia apenas na constatação da pesquisa em 1976, o Bom Bril teve 140 milhões de unidades (a média anterior era de 300 milhões de unidades anuais), o que equivale a aproximadamente três espóxias por habitante. Por isso mesmo, não surpreendentemente não passou a empresa tenha mudado a sua razão social de Bril S.A. para Bombril S.A., afinal, uma justa homenagem ao produto que responde, somado, por 70% do seu faturamento (estimado em 850 a 900 milhões de cruzeiros, no exercício que se encerrará em outubro de 1977). Mas, ainda que a indiscutível supremacia do Bom Bril no mercado de espóxias de aço — consubstanciada numa participação que se calcula chegar aos 90% — seja uma garantia de tranquilidade e de uma sólida posição financeira (ver gráfico na página ao lado), a própria empresa reconhece que depender exclusivamente de um único produto é um risco pouco recomendável em qualquer ramo de atividade. E um acúido em potencial, quando se opera

Bom Bril vende 70%
70% Bom Bril
20% outros produtos
10% outros

recem-fundada ABIPLA (Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins). Segundo ele, as grandes empresas multinacionais que operam no setor fizeram uma avaliação errada do mercado brasileiro. “Aqui, o poder aquisitivo é baixo e o sabão em pó ainda vende mais do que os sabões em pó (450 mil toneladas anuais contra 150 mil toneladas), apesar de toda a propaganda para estimular o uso desses últimos” (ver box na página 22).

O plano de diversificação não significa abandonar o sucesso da fórmula de vender para todos, mesmo para as camadas mais populares do mercado, em grande parte responsável pelo êxito do Bom Bril e que tem por corolário uma quase obscuridade com o problema da distribuição. “Você pode indicar qualquer ponto no mapa do Brasil — cidade grande ou lugar onde queimam madeira — e do nome do representante local da Bombril”, (o detalhe lançado por Fernando Ferreira foi crucial e a afirmativa comprovada por EXAME.)

A preocupação em vender para todos e atingir os pontos mais remotos do território (hoje a empresa tem 35 mil pontos de venda catalogados em todo o país) foi transmitida aos filhos por Roberto Sampaio Ferreira, que fundou a empresa em 1948. Tudo começou durante a Segunda Guerra Mundial, quando Roberto, em fase de licenciamento de produtos de ferro, resolveu diversificar a produção. A oportunidade surgiu com a compra de 3 toneladas de aço de uma indústria de talhoaria. Logo se fez uma velha máquina de produzir lá a mão. O sucesso do novo produ-

to foi tão grande que, pouco depois do lançamento, o estoque de matéria-prima chegava ao fim. A escassez de aço, requisitado, em todo o mundo, para alimentar a indústria bélica — e a incapacidade do país em substituir de imediato as suas importações — decretaram a interrupção momentânea do empreendimento.

Mas a reatividade do consumidor já havia sido testada e Roberto não desistiu. Foi logo terminou a guerra, assim o contato com uma empresa americana — a SOS — para fornecimento de tecnologia moderna na fabricação de espóxias de aço. Em 1949 começou a funcionar a fábrica do Brooklyn, em São Paulo, com suprimento de aço feito internamente pela Companhia Belgo-Mineira. O Bom Bril iniciou uma carreira fulminante que mesmo a tentativa simultânea de dois concorrentes, lançados inicialmente no mercado — a espóxia Krespinha e a Spello —, não conseguiram abalar. Pouco depois, ambos seriam comprados pela própria Bombril.

Uma ideia maluca e “inviável”

“Atirar desde o moderno supermercado até o modesto botegão de estrada, passando pelas bancas-cantinas, o plano de distribuição do Bom Bril é maluco e inviável, em termos de marketing”, reconhece o irmão Fernando. Ferreira. E explica: “Aparentemente, custou muito dinheiro e o retorno nem sempre compensa. Afinal, essa estratégia exige um produto de difícil concepção, que seja imediatamente aceito pelo povo brasileiro. Eu faço a ponte de poder atingir as populações ribeirinhas,

onde espóxia de aço compete com a arara na preferência da dona-de-casa”, pergunta, “que empresa nacional pode se implantar, ou mesmo sobreviver? Em primeiro lugar, os custos de propaganda são de tal porte que, para competir nesse mercado fechado, só mesmo com os recursos de uma organização poderosa e multinacional, com grande capacidade de produção e com o problema de distribuição do produto. O fato é que a empresa multinacional tem o seu custo de pesquisa amortizado na matriz e, portanto, pode gastar mais em propaganda”, diz Fernando.

Fernando Ferreira vai mais além e vê lições entre aquela concepção de

mercado e o estrangulamento da empresa nacional, agravado nos últimos anos. “Dentro de um esquema desse tipo”, pergunta, “que empresa nacional pode se implantar, ou mesmo sobreviver? Em primeiro lugar, os custos de propaganda são de tal porte que, para competir nesse mercado fechado, só mesmo com os recursos de uma organização poderosa e multinacional, com grande capacidade de produção e com o problema de distribuição do produto. O fato é que a empresa multinacional tem o seu custo de pesquisa amortizado na matriz e, portanto, pode gastar mais em propaganda”, diz Fernando.

Os diretores da Bombril têm plena

Ronaldo e Fernando Ferreira, um produto que só perde para o sal e o açúcar e empatar com as caixas de fósforo

Balancos mostram sólida situação financeira

Gráficos de Endividamento, Liquidez e Rentabilidade.

Endividamento: 1973: 21, 1974: 22, 1975: 23, 1976: 24, 1977: 25

Liquidez: 1973: 5.1, 1974: 4.4, 1975: 3.8, 1976: 3.2, 1977: 2.6

Rentabilidade: 1973: 20, 1974: 21, 1975: 22, 1976: 23, 1977: 24

Fontes: Malheiros e Malheiros

Negócios em EXAME, 23-2-77

Fonte: Exame, 1977, ed. 122, p. 20-21.

Figura 13 - Exemplo de matéria do enquadramento “sucessores herdeiros”: “Apertando os parafusos”

Apertando os parafusos

COFERMETA

APERTANDO OS PARAFUSOS

A segunda maior rede varejista de ferramentas investe na profissionalização para poder crescer na crise.

Para a felicidade dos executivos, que assim têm o mercado em expansão, é grande o número de empresas de porte médio — feijões pela crise ou pela necessidade de estruturar-se para continuar crescendo — que se estão profissionalizando. Um dos mais recentes exemplos é a Cofermeta, Ltda., de Belo Horizonte. Depois que a família Brenck resolveu estruturar melhor os seus negócios — ela tem ainda uma imobiliária, uma pequena metalúrgica e uma importadora — a empresa, como mais parte de negócios, descobriu novos ramos e agora já anuncia que vai dobrar de porte em três anos com um conjunto de medidas e políticas concretas que não se vão desvencilhar nos três anos. Atualmente a segunda maior varejista de primeira categoria.

“A Cofermeta precisava mesmo de uma sacudida”, diz o Leontino Brenck, diretor de

do a empresa contratou José Geraldo D’Assumpção como superintendente da área comercial. “Agora a decisão é coletiva”, diz Oliveira. “Além de cuidar do dia-a-dia, o gestor tem a família nas decisões estratégicas, pois o conhecimento familiar das características, pontos e pontos de venda é muito valioso.”

Em Belo Horizonte a companhia tem cinco lojas, todas com terminais de ponto-de-venda já instalados. Tais lojas operam em dois sistemas, o auto-serviço e o balcão tradicional. Nos últimos anos foi investido 1,2 milhão de dólares na melhoria do layout das lojas. Embora o grosso das vendas, em volume, seja de ferramentas, são comercializados também máquinas e equipamentos mais pesados, de menor giro no estoque mas de maior valor unitário. “Vendemos cerca de 30 000 itens. Queremos atingir 100 000 nos próximos dois anos”, diz D’Assumpção. Para chegar lá a empresa pretende triplicar o número de fornecedores, que hoje são 400, e também vender outras linhas de produtos, como materiais elétricos, e máquinas mais pesadas, como tornos e compressores.

FRANCHISING — Devido à informatização, a empresa garante estar preparada para administrar os itens a ser acrescentados, não muito quando comprados com a quantidade vendida pelas grandes caducas corporativas. Elas negociam até 2 milhões de itens, de um simples parafuso a um maquinário digital, de uma colher de pedreiro a uma cordão de metal ultra-soldado. “Quando se gira o estoque rapidamente, não é possível ter estoque-cabeça, administrar tanto item”, diz D’Assumpção. “Na Europa as empresas do setor giram o estoque em média de 75 vezes ao ano. A Cofermeta, por enquanto, chega a 25, mas concentra todos os esforços para aproximar-se da média europeia. Nos próximos anos as indústrias terão de organizar-se melhor para todos trabalharem com um estoque mais adequado.” De novo parte já está sendo criada. Investimentos primários na estrutura, com bom programa de automação comercial. “Acreditamos a medida que a tendência de um giro mais rápido for ganhando corpo dentro das indústrias, que chegaremos lá”, diz o superintendente.

Depois de cuidar da retroguarda, a meta é a expansão. A primeira loja polivalente de franchising deve ser aberta ainda neste semestre. “As franquias não vão vender equipamentos mais pesados, concentrando-se apenas nas vendas para pequenos comerciantes”, diz Brenck. “Ela não vai vender parafusos que dispõem de 75 000 dólares de capital para abrir lojas com o tipo-tipo da Cofermeta. De acordo com o plano da empresa, é possível chegar a cinco

licenciados ainda em 1991 e a pelo menos vinte em 1994. Os cálculos são baseados na modernização da economia, que força, ainda que lentamente, a uma diminuição da oferta de profissionais como encanadores, bombeiros, eletricitistas e outros. Todos tendem a ser substituídos pelo consumidor final, que passa de mesmo a fazer pequenos trabalhos caseiros. “A indústria brasileira de ferramentas cresce a olhos vistos e nós estamos indo atrás”, diz D’Assumpção.

Mas não é só. Através da empresa incorporadora do grupo, a Soretti, a Cofermeta tem oferecido ferramentas sofisticadas, não existentes aqui, como parafusadeiras elétricas e outras pequenas jóias de indústrias europeias. A companhia está de olho também em novos tipos de consumidor, entre eles as mulheres. “Existem muitas mulheres que precisam das mesmas coisas da manutenção da casa. Nessas lojas têm vendedoras, especialmente treinadas para atender”, diz Oliveira. Segundo ele, a preocupação agora é ensinar o uso da ferramenta certa para os clientes. “Criamos um departamento educacional. Ele vai editar catálogos e treinar os vendedores para repassar as instruções de uso aos clientes.”

acompanhado por muitos concertos, workshops, seminários e acontecimentos especiais. Mas veja você mesmo, escute você mesmo, venha visitar a Feira Internacional de Música de 1991 em Frankfurt.

2 de Março de 1991, às 9.00 horas em ponto: Frankfurt dá o tom.

Nesse preciso momento começa o salão de música mais importante a Feira Internacional de Música Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde que se trate de instrumentos eletrônicos ou acústicos, de hardware ou software de computador, de equipamentos de som e de luz, de técnica de som no estúdio, de acessórios de música, de livros ou notas, — a Feira de Música de Frankfurt apresenta inovações, encantando-o para as novas tendências, dá-lhe novos impulsos. Tudo isto é

compreendido em uma única seção: a Feira de Música de Frankfurt 1991. Mais de 1000 expositores de mais de 30 países proporcionarão um programa bem preenchido. Desde

Figura 14 - Exemplo de matéria do enquadramento “sucessores herdeiros”: “Quem faz o pano faz a roupa”



Fonte: Exame, 1998, ed. 653, p. 34-35.

Essas imagens exemplificam o enquadramento realizado por *Exame* dos empresários que assumem a empresa dos pais após uma trajetória profissional dentro da empresa familiar. As ligações e referências do empresário com os genitores aparecem nas representações, nos exemplos, e também nas imagens que ilustram as matérias, como nos casos acima que apresentam os herdeiros da Bombril, da Cofertina e da Coteminas.

4.1.4 Enquadramento dos “pratas da casa”

Número de matérias: 10

Porcentagem em relação ao total de matérias:

Dispositivos encontrados e respectivas variáveis mais recorrentes:

- *Exemplos*: passagens da trajetória de crescimento profissional dentro da empresa que assumiu a liderança (100%)
- *Imagem visual*: líder pausa para foto com traje completo, terno e gravata, estilo formal (80%)
- *Atribuição de responsabilidade*: implementação de nova estratégia para aumentar performance e ganhar mercado (70%)
- *Representações*: adjetivações e expressões relacionadas à atuação no trabalho (70%)

- *Tema principal*: estratégia diante de problema empresarial (50%)
- *Exemplos*: relacionados à relação líder e liderados, com reestruturação de equipes, modificação no recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos e salários (40%)

Este enquadramento, denominado “pratas da casa”, reúne as matérias que apresentam líderes formados dentro da própria empresa. Tratam-se de empresários que passaram por diferentes setores da empresa antes de chegar ao topo, alguns deles iniciando em cargos de base, como estagiários. É o exemplo da presidente da Petrobrás, Graça Foster:

Quem aposta que Graça Foster conseguirá levar a Petrobrás a um novo salto usa basicamente dois argumentos. O primeiro pesa a seu favor o perfil de técnica e gestora tida como competente e com profundo conhecimento da empresa. Ela entrou como estagiária de engenharia em 1978 e passou por diversas áreas. Assumiu a diretoria de gás e energia em 2007 e virou o resultado da divisão. O prejuízo de 1,4 bilhões de reais daquele ano deu lugar a um lucro de 2,6 bilhões de janeiro a setembro de 2011 (EXAME, ed. 1008, p. 77).

Algumas características atribuídas à Graça Foster estão presentes em outros líderes “pratas da casa”. São empresários que possuem um profundo conhecimento do negócio, dominam os processos existentes, conhecem bem a cultura empresarial, trabalharam duro, enfrentaram desafios, passaram ou protagonizaram mudanças e apresentaram resultados em diferentes setores até chegarem ao comando da organização. Adjetivações e expressões relacionadas à atuação no trabalho são usada por *Exame* para representar os líderes em grande parte das matérias, como exemplifica o trecho a seguir sobre o empresário Robeli José Libero, presidente da IBM do Brasil:

Assim, do presidente da IBM local exige-se talento para navegar com desenvoltura num mar de resistências e até preconceitos, procurando conquistar aliados sem, contudo, entrar abertamente em choque contra o governo. Dele se exigem, portanto, qualidades típicas de um político mineiro. Qualidades que, aliás, não parecem faltar ao engenheiro mecânico e eletricitista Robeli José Libero, 45 anos, mineiro de Belo Horizonte, presidente da IBM do Brasil desde janeiro de 1978. Em 3 horas de conversa com Guilherme Velloso e Ottoni Fernandes Jr., de *Exame*, evitou habilmente declarações políticas, mas não hesitou em expor claramente a posição da empresa que dirige, mesmo quando contrária à orientação oficial (EXAME, ed. 293, p. 28).

Nesse trecho podem ser notados traços de personalidade do líder retratado: desenvoltura para lidar com situações conflitantes, facilidade para conquistar pessoas,

habilidade para evitar a própria exposição de modo inadequado, firmeza para assumir a sua posição ainda que contrária à orientação oficial. Outras características presentes na mesma matéria contribuem para delinear o perfil do líder: “cauteloso”, “organizado”, “taxativo”, “fiel”.

Esses traços de personalidade ilustram a primeira abordagem sobre as pesquisas sobre liderança apresentadas no segundo capítulo, que se concentra nos atributos pessoais e características físicas, psicológicas e culturais do líder (BRYMAN, 1992). *Exame*, ao descrever os líderes, em grande parte das matérias, de todos os enquadramentos identificados nesta pesquisa, faz uso de pelo menos uma tipologia dos traços já citados anteriormente – habilidades técnicas, habilidades cognitivas e habilidades interpessoais (YUKL, 2012) – identificadas pelas diferentes representações e exemplos já relatados até aqui.

Quanto às habilidades interpessoais e relação com a equipe, neste agrupamento prevalecem exemplos da relação líder e liderados, com reestruturação de equipes, treinamentos, modificação no recrutamento e no plano de cargos e salários. A reestruturação dos negócios realizado pelo Fator, e descrito na matéria “O jeito foi cortar” (EXAME, ed. 1008, p. 128), exemplifica essa passagem:

Tadini foi durante quatro anos o responsável pelo banco de investimentos, antes de assumir a presidência do banco. Ele diz que precisa reforçar o time para conseguir crescer. Por enquanto, contratou um executivo de peso [...] e montou um plano agressivo de remuneração e um programa de trainees para atrair profissionais e tentar mudar o cenário de 2012.

Assim como nesse exemplo do Fator, o tema principal mais recorrente das matérias deste enquadramento é a estratégia diante de um problema empresarial. Diante desse desafio, a responsabilidade atribuída ao líder por *Exame* é a implementação de uma nova estratégia para se reverter a situação, aumentar a performance empresarial e ganhar mercado, conforme ilustram os títulos e linhas finas das matérias, transcritos a seguir:

O gigante muda para ganhar espaço. Para libertar-se das amarras da reserva de mercado, a IBM do Brasil sai em busca de aliados, dispõe-se a licenciar fabricantes nacionais para seus periféricos e cuida da imagem, melhorando o relacionamento com os usuários (EXAME, ed. 293, p. 26).

A Ford em busca de um popular. Após dez anos de perdas, a operação brasileira da montadora volta ao lucro. Mas precisa de um novo carro para manter o resultado (EXAME, ed. 836, p.56).

Dança de cadeiras na Standard. Flávio Corrêa muda a cúpula do grupo Ogilvy & Mather no Brasil e preenche o vácuo de poder que se criou nos últimos anos (EXAME, ed. 472, p. 70).

Exemplos de imagens das matérias deste enquadramento, reproduzidas a seguir, ilustram líderes que chegaram ao topo, formados dentro da própria empresa.

Figura 15 - Exemplo de matéria do enquadramento “pratas da casa”: “Comando do Bradesco muda sem traumas”

SUCESÃO
Comando do Bradesco muda sem traumas

Almeida Braga chega à presidência por escolha de Amador Aguiar

A sucessão de Amador Aguiar no comando do Bradesco cumprirá em março ritual, que dura pelo menos quatro anos. O fecho deve-se no último dia 11, quando Aguiar, que completava 80 anos de idade, renunciou à presidência do Conselho de Administração, indicando Antônio Carlos de Almeida Braga, 57 anos, para sucedê-lo, dois dias depois, a renúncia e a indicação foram referendadas pelo Conselho. Braga assume a chefia do maior complexo financeiro do país, com 4 milhões de clientes, em depósitos, distribuídos entre 14,3 milhões de contas operadas por 112 mil funcionários.

Cada detalhe desse processo sucessório foi controlado por Aguiar, um presidente-voque, em 41 anos de ação, fez em gigante do pequeno Banco Brasileiro de Descontos, fundado em Marília, no distante ano de 1943. Com uma receita simples: “Quem ama o trabalho e tem boa fé vai vencer sempre”, declarou Aguiar na cerimônia de transferência de poder. Seu lema — “Se o trabalho produz riqueza” — está estampado no prédio principal da matriz do Bradesco, no centro da Cidade de Deus, em Duque de Caxias.

FORMANDO O PESSOAL — Boa parte da disposição de trabalho e do espírito deturpado de Aguiar concentrou-se na moldagem dos funcionários do Bradesco, através de um sistema de treinamento e formação, que forjou um *esprit de corps* único entre empresas brasileiras (ver a reportagem EXAME, 2 de 21/8/84, sobre a Fundação Bradesco incumbida de fornecer educação primária e secundária a milhares de jovens, em todo o Brasil, muitos dos quais acabam ingressando no Bradesco, já dominando o básico de seu funcionamento. Além disso, existe um sistema de carreira fechada, que exige de qualquer diretor 18 anos de trabalho dentro da empresa).

Este sistema permitiu que o primeiro lance no processo sucessório de Aguiar não provocasse qualquer sobressalto. No dia 21 de outubro de 1980, Aguiar renunciou à presidência executiva (da diretoria) do Bradesco, cargo ao qual foi sucedido por Lauro de Medis Bradesco, um funcionário de carreira do banco. A partir daí, designado das funções executivas — embora não tenha deixado de acompanhá-lo de perto —, Aguiar pôde dedicar mais atenção ao treinamento separado de sua sucessão.

ATLÂNTICA E SUÍ AMÉRICA — É possível que, ao designar Bradesco como presidente-executivo, Aguiar já tivesse a intenção de entregar a presidência do Conselho de Administração a Antônio Carlos de Almeida Braga. A associação empresarial entre Aguiar e Braga data de 1972, quando o grupo segurador Atlântica Brasileira (através da holding de Braga, Participações Comerciais Rio S.A.) assumiu 10% do capital da holding Companhia Comercial Café São Paulo Paraná (que detém 42% do capital do Bradesco, ao lado da Fundação Bradesco, que por sua vez controla 12,6%).

Etapa decisiva: o fim do acordo com a Sul América

Em troca, a Cia. Comercial assumiu 20% do grupo segurador. Ao lado disso, criou uma sólida amizade entre os dois empresários e a participação de Braga na holding do Bradesco evoluiu até 21,8% em 1982, tornando-se sênior à do grupo segurador Sul América.

Este equilíbrio entre as duas seguradoras e o banco foi, porém, desfeito em novembro de 1982. Por decisão unilateral de Aguiar, rompeu-se o protocolo Bradesco-Sul América, com o que se abriu espaço para Braga. A participação da Sul América na holding do Bradesco foi adquirida, por 60 milhões de dólares, em janeiro de 1983, na seguinte proporção: 19,6% pela Fundação Bradesco e 5,2% pela Participações Comerciais Rio. Num derradeiro lance, em julho de 1983, o Bradesco assumiu o controle do grupo segurador Atlântica-Brasileira, em troca de um aumento da posição de Braga na Cia. Comercial Café São Paulo Paraná. Assim, esta assumiu a seguinte configuração acionária: Braga, 40%; as três filhas de Aguiar, 30,5%; Nova Cidade de Deus, 18,30%; Fundação Bradesco, 9,6%; outros, 1,5% (a Nova Cidade de Deus, por sua vez, tem 75,56% das ações nas mãos de diretores do Bradesco, 9,96% pertencem ao Aguiar e 14,48% à própria Cia. São Paulo Paraná).

DO BOM AO SEGURO — Por etapas, portanto, Braga tornou-se o maior acionista individual do Bradesco. “Há condições mais agradáveis do Bradesco que muitos diretores e vou procurar participar do dia-a-dia do banco, dando minha contribuição ao quadro de diretores”, assegurou ele a EXAME. Empresário dinâmico, oportunista, novo, com um estilo diferente da soberiedade de Aguiar, não faltam a Braga sem exceção: como banqueiro nem capacidade de relacionar-se com meios políticos; entre 1960 e 1965, dirigiu o antigo Banco do Estado da Guanabara (no governo de Carlos Lacerda), depois, entre 1965 e 1967, ajudou o ex-governador a montar o grupo financeiro Novo Rio, do qual saiu para assumir a presidência de seu grupo segurador — onde, por sinal, teve como vice-presidente, durante o governo Getulio, o atual ministro Mello Andreazza, então no exílio.

Fonte: Exame, 1984, ed. 295, p. 21.

Figura 16 - Exemplo de matéria do enquadramento “pratas da casa”: “Mais gestão ou mais política?”

ONDE INVESTIR
DOISA 2

MAIS GESTÃO OU MAIS POLÍTICA?

COM MARIA DAS GRAÇAS FOSTER NO TOPO, A EXPECTATIVA É QUE A PETROBRÁS VOLTE A TER FOCO NO LUCRO. NÃO VAI SER FÁCIL

JOSÉ ROBERTO CASTANO

A PÓS QUASE DOIS ANOS DE MAU DESEMPENHO nas bolsas, as ações da Petrobras voltaram a se valorizar no início de 2012 — o ganho acumulado foi de 18% até 27 de janeiro (data do fechamento dos negócios). Por trás da alta estavam as expectativas dos investidores giradas pela troca de comando da empresa. Maria das Graças Foster, de 58 anos, diretora da área de gás e energia, assumiu o lugar de José Sérgio Gabrielli, o sócio de Gabrielli, presidente da maior companhia brasileira há seis anos, eira esperada desde a posse da presidente Dilma Rousseff e está relacionada nos parâmetros que ele vinha enfrentando para tornar os investimentos produtivos e ampliar a produção, estagnada há três anos. Custos em alta e retornos abaixo das expectativas pelas commodities são apenas parte da história. Como símbolo maior do capitalismo do Estado brasileiro, a Petrobras tem sido palco de uma recente ingerência do governo — uma postura que afugenta investidores mais convencionais. Manter os preços do óleo diesel 20% abaixo da média praticada no mercado internacional, para ficar apenas em um exemplo, pode até ser ajudado o governo no controle da inflação, mas não contribuiu em nada para o poder de atração das ações da empresa no mercado. Somente em 2011, os papéis da Petrobras perderam mais de 30% de seu valor, fazendo com que companhias estrangeiras deixassem de ser consideradas as melhores para a terceira parte a quarta posição no ranking das maiores petrolíferas do mundo.

É esse Petrobras — grandiosa, sim, mas com inúmeros desafios a superar — que Graça Foster, como é mais conhecida, deve assumir nas próximas semanas. Sua tarefa como executiva é cumprir o mandato da promessa do pré-sal brasileiro. Em tese, será sob sua gestão que a estatal terá de se preparar para extrair grandes quantidades de petróleo depositadas a 7 quilômetros de profundidade em alto-mar. Para isso, Graça Foster terá em mãos um orçamento de 128 bilhões de dólares a ser consumido até 2015 — mais do que o investimento total da empresa previsto para o período. Não há projeto similar no mundo. Os otimistas aplaudem a ascensão da praticista mulher ao comando da estatal como uma solução administrativa. “O forte dela é gestão, e não campo operacional que

deve entrar de cabeça”, diz o consultor Luis Costantini, ex-presidente da petrolífera britânica BP no Brasil.

Quem aposta que Graça Foster conseguirá levar a Petrobras a um novo salto usa basicamente dois argumentos. O primeiro: pesa a seu favor o perfil técnico e gestor dela como competente e com profundo conhecimento da empresa. Ela entrou como estagiária de engenharia em 1978 e passou por diversas áreas. Assumiu a diretoria de gás e energia em 2007 e virou o resultado da divisão. O projeto de 1,4 bilhão de reais durou dois anos, deu lugar a um lucro de 2,6 bilhões de janeiro a setembro de 2011. O segundo: sua conhecida proximidade com a presidente Dilma Rousseff. As duas se conhe-

O canal direto com a presidente Dilma pode ser decisivo para Graça Foster resolver questões delicadas na Petrobras

em desde que Dilma foi secretária de Energia do Rio Grande do Sul, há 13 anos, e Graça Foster era gerente na Petrobras. Como ministra-chefe da Casa Civil no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, Dilma a nomeou sucessivamente para a presidência da Petropar e da BR Distribuidora. Há pelo menos três anos, Graça é cotada para o lugar de Gabrielli. O canal direto com a presidente da República, segundo os analistas, poderá ser decisivo para resolver algumas das maiores pendências da estatal — questões delicadas, como o controle de preços de combustíveis e o índice de concessão nacional obrigatório nas compras da Petrobras. Ninguém acha que Graça possa derrubar esses dois marcos do governo. “Mas ela terá mais condi-

GRAÇA FOSTER: *aposta em fazer a mudança de transformar a petrobras do pré-sal em realidade.*

6 de fevereiro de 2012 | 177

Fonte: Exame, 2012, ed. 1009, p. 76-77.

Esses dois exemplos retratam os líderes “pratas da casa”, respectivamente do

Bradesco e da Petrobrás, assumindo as organizações para dar continuidade e expansão ao negócio. Como nessas duas matérias, predominou neste agrupamento a imagem do líder retratado em traje formal completo: terno e gravata para o empresário, e terninho com camisa para a empresária.

4.1.5 Enquadramento dos “empreendedores iniciantes”

Número de matérias: 8

Porcentagem em relação ao total de matérias: 9%

Dispositivos encontrados e respectivas variáveis mais recorrentes:

- *Exemplos*: relacionados à ideia e estruturação do negócio, que está em fase inicial (100%)
- *Imagem visual*: traje informal, estilo esporte, pousando para a foto de modo mais descontraído (100%)
- *Representações*: adjetivações e expressões relacionadas ao tino do empresário e *feeling* para aproveitar oportunidades do mercado (88%)
- *Representações*: adjetivações e expressões sobre a atuação no trabalho (88%)
- *Tema principal*: estratégia diante de oportunidade (75%)
- *Atribuição de responsabilidade*: criou a empresa do zero, fez o negócio crescer e atingiu uma performance diferenciada (63%)

Este enquadramento está presente em matérias que descrevem a trajetória recente de empreendedores que visualizaram uma oportunidade de mercado, montaram o próprio negócio e, ainda na fase inicial, já atingiram um performance diferenciada no ramo de atuação. Exemplo desse perfil de empreendedor é Alberto Carneiro Neto, de 27 anos, que assumiu 3 lanchonetes, deixou de lado 60 produtos do cardápio para vender um só e criou a Casa do Pão de Queijo chegando a uma rede de 45 lojas. *Exame*, ao enquadrar este tipo de líder, descreve passagens da sua trajetória inicial:

Carneiro também acha que aprendeu tudo na prática – o curso de Administração da Getúlio Vargas foi abandonado no terceiro ano. Carneiro assumiu, aos 18 anos, em 1981, três lanchonetes [...]. Delas, pode-se dizer que sobrou apenas o pão de queijo, e começava aí a revolução que faria da Casa do Pão de Queijo uma rede de 45 lojas, incluindo franquias, com meta de chegar a sessenta nos próximos três meses (EXAME, ed. 470, p. 66).

Em uma matéria sobre o perfil de jovens empreendedores, intitulada “**A lei do salmão no escritório**”. Jovens empresários deixam a teoria de lado e adotam um estilo diferente de administração, sempre na contramão da corrente”, a publicação explicita a sua visão sobre esse tipo de liderança: “Há peixes, como o salmão, que insistem em subir o rio na contracorrente mesmo que isso signifique esforço dobrado. Há empresários que, como o salmão, fazem o oposto da concorrência e, por mais absurdas que suas atitudes possam parecer, acabam muitas vezes em sucesso” (EXAME, ed. 470, p. 66).

Essas características de ir contra a corrente, ser persistente, acreditar na própria ideia ainda que pareça absurda para a maioria figuram em outras matérias deste agrupamento. *Exame* também faz uso de outras adjetivações e expressões relacionadas ao tino empresarial para visualizar oportunidades de mercado: “baseado exclusivamente no próprio *feeling*”, “atitude desafiadora”, “rápidos na tomada de decisão”, “ignoram livros teóricos”, “não conseguem ficar muito tempo sentados no escritório”, “decisões que passam longe do senso comum”. O trecho a seguir ilustra esse perfil:

Sigrist Júnior foi, antes de tudo, um surfista e começou no mundo dos negócios como fabricante de pranchas, uma aventura tão passageira quanto um verão. Sigrist começou a pôr em prática aquilo que achava certo, baseado em seu próprio *feeling* – a máxima que norteia todas as suas decisões até hoje. Em agosto de 1986, quando abriu as portas de sua fábrica de camisetas, tinha diante dos olhos o naufrágio do Plano Cruzado. O comércio vivia mais uma de suas incontáveis crises, o ágio corria solto, faltava mercadoria e até boi era caçado a laço no pasto. Todos diziam que era um péssimo negócio abrir uma confecção naquele momento. Sigrist foi em frente. [...] Hoje, sua Moon Boot chegou ao patamar de produção de 20.000 peças ao mês, entre camisetas, camisas, calças e bermudas, e fatura dois milhões de dólares ao ano (EXAME, ed. 470, p. 66).

Neste grupo de matérias também predominam representações relacionadas à atuação do líder no dia-a-dia de trabalho e exemplos que mostram a sua trajetória iniciando do zero, montando a empresa com os recursos disponíveis, fazendo de tudo um pouco, com o aprendizado ocorrendo na prática através de desafios que se colocam à sua frente.

O tema principal mais recorrente neste grupo de matérias é a estratégia diante de oportunidade visualizada pelo empreendedor. As matérias descrevem o contexto econômico e social em que o líder atua e como soube montar um negócio aproveitando as demandas e recursos do momento. Em relação à responsabilidade do líder, na maior parte das matérias deste enquadramento, *Exame* atribui ao líder a função de idealizar e estruturar a empresa, fazê-la se desenvolver, ainda que contra a corrente, atingindo uma performance

diferenciada. O exemplo a seguir, extraído da matéria “Procuram-se parceiros”, que relata o empreendimento do jornal “Primeira mão”, ilustra esse perfil empresarial:

O casal Franco e Serena Ucelli decidiu deixar a terra natal para viver uma aventura tropical, inspirados nas belas imagens do Brasil mostradas no filme “O homem do Rio”, de Phillippe de Broca. Quando aterrissaram, não imaginavam que seriam os primeiros a lançar um jornal do gênero no Brasil. “Não entendia porque uma cidade como São Paulo não tinha um jornal de classificados”, diz Serena, que na Itália trabalhava como decoradora. Com outros dois sócios, Serena e o marido investiram 700.000 dólares para colocar o projeto em prática. Nos primeiros meses, a estrutura era enxuta – só oito pessoas, contra os 280 de hoje. Os sócios, inclusive Serena, tinham de pôr a mão na massa. Na primeira campanha publicitária de televisão, comandada por Washington Olivetto, Serena virou garota-propaganda (EXAME, ed. 472, p. 56).

Em relação às imagens que ilustram as matérias, este é o único enquadramento em que todas as fotografias apresentam a mesma variável: o líder é representado com um traje e postura informal. Os empreendedores são retratados, por exemplo, de camiseta, camisa com as mangas arregaçadas, calça jeans, em situações na empresa ou junto aos produtos que vendem. Diferentemente de outros enquadramentos, em que o líder é fotografado pousando para a câmera, muitas vezes de braços cruzados, sentados na mesa de trabalho ou apoiados nela, os “empreendedores principiantes” são ilustrados sentados sobre caixas de eletrônicos, dentro da lanchonete com seus pães de queijo, sobre pilhas de jornais ou apresentando o produto em uma palestra para o público em um evento. As figuras 17 e 18 ilustram algumas dessas situações.

Figura 17 - Exemplo de matéria do enquadramento “empreendedores iniciantes”: “A lei do salmão no escritório”

EMPREENDEDORES

A LEI DO SALMÃO NO ESCRITÓRIO

Jovens empresários deixam a teoria de lado e adotam um estilo diferente de administração, sempre na contramão da corrente

Às vezes, como o salmão, que inverte no rio no contrário... Há empresários que, como o salmão, fazem o contrário do que se espera...

Mas vão subindo em produção e rendimento, sempre apoiados em decisões que passam longe do senso comum...



Alberto Carneiro Neto, 27 anos, assinou em 1981 três lançamentos e deixou de lado os 60 produtos de cardápio para vender um só. Hoje, está à frente da Casa do Pão de Queijo, uma rede com 45 lojas

sofia”, diz ele: “Acho que o consumidor vai querer produtos mais baratos... Eu sou otimista, o que faz uma marca e preço e marca... o preço vale R\$6, o salário, 20%...”

Jean Sigrist Junior, 24 anos, abriu a confeitaria Moon Boot em 1987, no Franconês do Plano Cruzado, quando muitos fechavam as portas...



Jean Sigrist Junior, 24 anos, abriu a confeitaria Moon Boot em 1987, no Franconês do Plano Cruzado, quando muitos fechavam as portas. Hoje, produz 200 000 peças ao mês e fatura 2 milhões de dólares

prática — o caso de Administração da Gestão Vargas foi abandonado no terceiro ano...

Quando entrou nas antigas lanchonetes do país, Carneiro discutiu logo do método de venda mais tradicional de que se tem notícia...

Carneiro acredita que podem vender o anual 1,2 milhão de reais mensal pelo dobro do preço, hoje na faixa dos 60 cruzeiros...

Fonte: Exame, 1991, ed. 470, p. 66-67.

Figura 18 - Exemplo de matéria do enquadramento “empreendedores iniciantes”: “O sucesso sem embrulhos”

LOJAS

O SUCESSO SEM EMBRULHOS

O Galpão dos Eletrônicos transforma a ausência de luxo de suas instalações em arma de vendas

“M” na filia ficou louca”, estranha uma senhora em uma loja de caixotes sem correntes...

Com os produtos no estoque, fora de vista da cidade, publicidade, que começa a ser servida nos principais jornais e canais de TV...

Parto do sucesso do Galpão deve-se ao empolgo dos donos, Maurício Ezra e Renato Carrasco...

Inaugurado em dezembro, às vésperas do Natal, o Galpão dos Eletrônicos conseguiu com sua campanha atrair os consumidores...

Sieradzki, o mais extrovertido, colocou a porta embudo do braço e foi de frente para o consumidor em busca de produtos...

Carasso (esq.), Ezra e Sieradzki: vendas acima da expectativa no primeiro mês

Infographic titled 'O NEGÓCIO' showing statistics for Galpão dos Eletrônicos: Investimento inicial em Cr\$ milhões: 10; Área ocupada (em m²): 1200; Faturamento (mensal): 12; Faturamento na primeira mês (em Cr\$ milhões): 250.

Fonte: Exame, 1991, ed. 471, p. 89.

As figuras acima reproduzidas foram usadas nas matérias sobre dois empreendimentos recentes para a data da publicação – a “Casa do Pão de Queijo” e o

“Galpão dos Embrulhos” – idealizados e tocados por empresários que visualizaram oportunidades nos seus segmentos de atuação, montaram o próprio negócio e já atingiram resultados de destaque.

4.1.6 Enquadramento “líderes do segundo escalão”

Número de matérias: 7

Porcentagem em relação ao total de matérias: 8%

Dispositivos encontrados e respectivas variáveis mais recorrentes:

- *Atribuição de responsabilidade*: implementação de nova estratégia para aumentar performance e ganhar mercado (100%)
- *Exemplos*: relacionados à relação do líder com seus liderados no processo de descentralização de poder e compartilhamento nas tomadas de decisão (71%)
- *Tema principal*: estratégia diante de problema empresarial (57%)
- *Representações*: adjetivações e expressões relacionadas à atuação no trabalho (43%)
- *Imagem visual*: líder é retratado com certa informalidade (camisa e gravata, sem terno) (43%)

O enquadramento com o menor número de matérias foi definido “líderes do segundo escalão” e retrata experiências e situações empresariais de profissionais que atuam em cargos de liderança em estágios inferiores ao topo do comando (vice-presidência, superintendência e diretoria). São matérias que apresentam empresas brasileiras em situações de dificuldade ou oportunidade e uma empresa estrangeira com intenção de ampliar o raio de atuação no Brasil. O tema principal mais recorrente foi a estratégia diante de problema empresarial, e a responsabilidade do líder é atribuída em grande parte à implementação de nova estratégia para enfrentar o desafio ou aumentar a performance e ganhar mercado.

Os títulos e linhas finas a seguir exemplificam a temática geral das matérias deste agrupamento:

Prevenção contra a crise. A Montreal tem saídas para enfrentar a cingapurização ou chinização da economia (EXAME, ed. 292, p. 40).

O esforço da Scopus para racionalizar. Disciplinados os estoques, a prioridade, agora, é aprimorar os controles (EXAME, ed. 294, p. 29).

A jamanta agora quer ser veloz. Depois de anos correndo por fora, a Volvo lança novos modelos de caminhão, ganha espaço e sonha com a liderança até 1995 (EXAME, ed. 470, p. 50).

Para vencer esses desafios empresariais, *Exame* relata exemplos da atuação do líder junto à sua equipe. Estabelecendo de modo claro as diretrizes, mantendo a política de portas abertas das salas dos diretores, trabalhando com um equipe dinâmica e entusiasmada, e compartilhando visões e experiências para a tomadas de decisão, a empresa Scopus resolveu problemas e avançou em termos de resultados:

Durante 3 meses, os executivos da empresa realizaram um amplo estudo das possibilidades de comportamento da política e da economia brasileiras. Depois, juntaram-se a 50 funcionários de primeiro e segundo escalões e submeteram os resultados a um seminário que durou 3 dias. Alguns resultados foram surpreendentes (EXAME, ed. 292, p. 40).

Esse processo de descentralização e compartilhamento, como já explicado anteriormente, caracteriza o estilo de liderança democrática, em que, nas tomadas de decisão, as definições e diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que passa a responder de modo responsável pelas próprias escolhas (TEIXEIRA, 2012). Na matéria da Scopus isso fica claro na declaração do vice-presidente da empresa: “‘Agora’, acrescenta Manasterski, ‘os diretores têm autonomia para resolver problemas que antes eram em geral levados à presidência’ [...] Na opinião dele, a principal finalidade da negociação interna é vencer a resistência de diretores, gerentes e supervisores, que gostariam de ditar modelos calcados na autoridade, ou, no outro extremo, daqueles que preferem a inexistência de regras” (EXAME, ed. 294, p. 29).

Essa comparação citada por *Exame* remete ao gride gerencial exposto no segundo capítulo (MOUTON; BLAKE, 2000). O compartilhamento das decisões, os modelos calcados na autoridade ou a condução sem a existência de regras equivalem a 3 estilos de liderança do gride:

- o estilo *laissez-faire*: quando há pouca atenção com as pessoas e com as tarefas, requerendo do líder um esforço mínimo para se conseguir o trabalho necessário e conservar a prerrogativa de membro da organização;

- o estilo *autoritário*: quando existe muita atenção com a produção e eficiência, e pouca com os colaboradores, procurando-se a eficiência nas operações através de um rearranjo das condições de trabalho de tal modo que o fator humano interfira em mínimo

grau;

- e o *estilo democrático*: quando o líder atenta tanto à produção quanto à moral e satisfação da equipe, os resultados são alcançados através de pessoas comprometidas e o interesse comum no objetivo da organização leva a relacionamentos de respeito e confiança.

O trecho a seguir, exemplifica essa relação entre líder e equipe de colaboradores:

A Scopus – além de buscar a modernização e a eficiência administrativa – procura ser, basicamente, “uma empresa de gente” [...]. Para isso, considera fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento do negócio obter um elevado clima de motivação entre os funcionários (EXAME, ed. 294, p. 30).

Outra relação possível de ser feita ao estudo sobre a liderança realizado anteriormente diz respeito ao estilo de comportamento do líder. Os trechos anteriores transcritos de *Exame* ilustram a estrutura de consideração do processo de liderança, que foca na preocupação do líder em desenvolver um ambiente de apoio emocional, conforto e confiança ao grupo, valorizando as relações interpessoais e o desenvolvimento individual (DUBRIN, 2006). Trata-se, portanto, de um estilo de liderança centrado nas pessoas.

Quanto às representações, neste agrupamento predominam adjetivações e expressões relacionadas à forma de atuação do líder no ambiente de trabalho. Para esse enquadramento, *Exame* usa passagens como “busca por soluções criativas para resolver problemas no trabalho”, “confiante em relação aos próprios produtos”, “acompanhamento do cumprimento de metas”, “20% do tempo do expediente deve ser dedicado à questões vitais”, “preocupação com a satisfação do cliente”.

Figura 19 - Exemplo de matéria do enquadramento “líderes do segundo escalão”: “Prevenção contra a crise”

próximos lançamentos deverão ocorrer, “provaçionalmente”, nos segmentos do vôlei e do basquetebol. Entusiasmado, o diretor da empresa lembra alguns nomes de esportistas profissionais com os quais a Dusdora tem contrato de divulgação entre eles o sênior Bjorn Borg, os pilotos Niki Lauda e John Watson, e futebolistas como Antognoni, Betegga, Di Bartolomei e Tardelli. Para Corte, “são nomes suficientes para endossar a qualidade de qualquer marca que queira ser internacional”.

Enquanto espera, a Modopet iniciará, nos próximos dias, campanha de divulgação de seu lançamento em publicações dirigidas a apreciadores de esportes, especialmente de tênis. “Dependendo da resposta do mercado, no prazo de dois anos será estudada a implantação da fábrica brasileira da Dusdora, com um investimento inicial da ordem de 3 milhões de dólares”, afirma Corte.

compromissos, o que foi chamado de “chinquiza”. No primeiro caso, observa Ramos, ocorreriam investimentos nacionais e o Brasil se tornaria um polo exportador de manufaturas não-solicitadas para a África e América do Sul. “Ai a Montreal”, diz ele, “clara ênfase à área de fabricação de plataformas para exportar.”

No caso de ocorrer a segunda hipótese, o país passaria a viver com o que já tem, desenvolvendo os próprios recursos. “Nesta hipótese”, completa o diretor de planejamento, “haveria um incremento na procura de petróleo para substituir o item mais pesado de nossa pauta de importações, mas evidentemente junto com a Petrobrás, que não deixaria de investir pesadamente para sermos auto-suficientes.”

RECLAGEM — Em qualquer uma das hipóteses e mesmo com a recessão continuada, a empresa julga que continuará rentável nos próximos cinco anos. Em suas projeções, o resultado líquido seria 8% do faturamento global em 1984, 6% em 1985-86, e 8% em 1987 (o balanço fechado em setembro último acusou um lucro líquido de 5,6 bilhões de cruzeiros, equivalentes a 10% do faturamento global, contra 1,5 bilhão de cruzeiros do exercício passado, correspondente a 2,6% do faturamento).

Com base nisso tudo, a Montreal definiu os investimentos para os próximos quatro anos — 1,5 milhão de dólares por ano na produção de petróleo — 1,1 milhão de dólares, também por ano, na manutenção de sua equipe de alto nível técnico, cerca de 100 pessoas. Decidiu também não concentrar recursos em ativos imobilizados. Outra iniciativa que a empresa deve adotar a partir das conclusões do seminário é a reciclagem de seu quadro de gerentes, não só através de cursos, mas também pela utilização da informática. Nesse sentido, a Montreal financiou a compra de microcomputadores para os pessoal que participou do seminário. Nesta área, aliás, ela pôs em prática outro plano, vendendo parte na licitação os serviços de seu centro de processamento de dados.

PLANEJAMENTO
Prevenção contra a crise
A Montreal tem saídas para enfrentar a cingapurização ou chiniquização da economia

A recessão começará a dar os primeiros sinais de recuo a partir da eleição do próximo presidente da República, que, escolhida por voto direto ou indireto, começará com respaldo popular. A previsão, que de certa forma contraria as expectativas oficiais sobre a economia, não é feita por nenhum dos futurólogos que nos últimos tempos se dedicaram a tentar adivinhar o que ocorrerá no país nos próximos anos. É apenas uma ponta de um alerta mais cauteloso montado pela Montreal Engenharia S.A., do Rio de Janeiro, a principal fornecedora de plataformas para a Petrobrás.

Durante três meses, os executivos da empresa realizaram um amplo estudo das possibilidades de comportamento da política e da economia brasileiras. Depois, juntaram-se 50 funcionários de primeiro e segundo escalões e submeteram os resultados a um seminário que durou três dias. Alguns resultados foram surpreendentes.

NECESSIDADE CONTINUADA — Entre os países apreciados no seminário, dois se destacaram, por razões óbvias: “A Recessão Continuada” e “A Recuperação Gradual da Economia”. Realista, a empresa optou pela primeira alternativa e, no planejamento para os próximos quatro anos, trabalhou com índices de inflação de 150% em 1984, de 100% em 1985, e de 60% em 1986.

Por outro lado, o FIB, nas previsões da Montreal, continuará negativo da ordem de (menos 2%) a partir da escolha do novo presidente da República, porém, experimentará um novo impulso, crescendo 2% em 1985, 3% em 1986, e 4% em 1987.

40

EXAME, 22-2-84

Fonte: Exame, 1984, ed. 295, p. 40.

Figura 20 - Exemplo de matéria do enquadramento “líderes do segundo escalão”: “Vale a pena recorrer a nomes estrangeiros?”

MARCAS
Vale a pena recorrer a nomes estrangeiros?

As vezes, eles funcionam para o consumidor. Mas há quem ache inútil empregá-los.

Uma empresa brasileira deve usar a marca comercial de outro fabricante, especialmente se ele for estrangeiro? Inaugurando Barin, diretor das atividades Pereira Lopes/IBESA, empresa nacional do ramo de eletrodomésticos, concorrente de grupos poderosos como a Philips, Telefunken e Westinghouse, entre outros, afirma que a resposta é não. “Um país que hoje fabrica seus principais bens de consumo não pode ficar usando marcas estrangeiras, pois corre o risco de fabricantes de outros países. Além disso, essa opção traz o inconveniente de fechar as portas do mercado externo ao produto brasileiro, pois o dono da marca geralmente opera a nível internacional.”

Barin observa, no entanto, que, no caso de indústrias de ponta, nem sempre é possível respeitar essa regra. Ele cita como exemplo a própria experiência da Pereira Lopes que, na hora de produzir televisores em cores, preferiu usar a marca Sanyo, japonesa. “Tentava-se que pelo menos nos primeiros anos o consumidor brasileiro não acreditasse na qualidade de um televisor chamado Guarani, por exemplo, por se tratar de um aparelho altamente sofisticado”, explica Barin.

Exceção — Porém, o uso da marca Sanyo não deixa de ser uma exceção na própria política da Pereira Lopes. Em sua linha de geladeiras, cujos projetos foram desenvolvidos no Brasil, copiando o que de mais avançado existe no mundo, a empresa adotou marcas próprias: Climax e Géomastec. O mesmo ocor-

re nas linhas de lavadoras e secadoras, batizadas, respectivamente, com as marcas Lavinia e Sekinia (o próximo lançamento da empresa). Nesses dois casos, porém, a Pereira Lopes ainda acha indispensável comprar a tecnologia da Westinghouse, para ter acesso à pesquisa desenvolvida pela empresa americana e manter seus produtos atualizados.

As dúvidas da Pereira Lopes com relação à possível aceitação de marcas realmente nacionais em televisores em cores encontra apoio em pelo menos um caso concreto: o da Semp. Empresa 100% nacional, ela conseguiu uma boa imagem junto aos consumidores graças a sua rígida política de preço, que dominava 45% do mercado. Essa imagem levou-a a manter o nome Semp quando lançou os televisores em cores. Mas hoje, embora mantendo uma participação estável no mercado, a empresa admite que poderia se associar com uma firma estrangeira tradicional no ramo, cujo nome apareceria ao lado da marca Semp. “Está muito difícil manter a coerência com as marcas estrangeiras”, justifica Jairo Rinalho, diretor comercial da Semp.

Para a Polyvox não é preciso tecnologia estrangeira

Observar e absorver — Outras empresas do setor eletroeletrônico são, porém, contrárias a qualquer tipo de concessão. O engenheiro Luis Salvatore, diretor da Polyvox — Morymar, empresa nacional que produz aparelhos de som, garante que não é mais preciso usar marcas estrangeiras no Brasil. E vai além: “Não é necessário nem se associar com fabricantes estrangeiros para ter acesso à tecnologia”. Na sua opinião, “a experiência da Polyvox mostra que o país dispõe de profissionais capacitados a observar o que de melhor existe no mundo e absorver a tecnologia necessária”.

Salvatore cita o próprio mercado de aparelhos de som para comprovar sua tese. Segundo ele, o mercado é hoje dominado por dois fabricantes nacionais (Polyvox e Gradient), que operam com marcas próprias. Já as subsidiárias de empresas estrangeiras (Telefunken e Philips, por exemplo), que dominam tecnologia altamente desenvolvida no setor, estão bem situadas no mercado de aparelhos sonoros, mais simples, mas ainda não tiveram sucesso nas vendas mais sofisticadas. O próximo passo da Polyvox será a produção de toc-discos de alta fidelidade. E a opção, segundo Mário Pucci, diretor comercial da empresa, provavelmente será em favor da marca Polyvox.

Barin, o consumidor brasileiro não compra um televisor Guarani

re as linhas de lavadoras e secadoras, batizadas, respectivamente, com as marcas Lavinia e Sekinia (o próximo lançamento da empresa). Nesses dois casos, porém, a Pereira Lopes ainda acha indispensável comprar a tecnologia da Westinghouse, para ter acesso à pesquisa desenvolvida pela empresa americana e manter seus produtos atualizados.

As dúvidas da Pereira Lopes com relação à possível aceitação de marcas realmente nacionais em televisores em cores encontra apoio em pelo menos um caso concreto: o da Semp. Empresa 100% nacional, ela conseguiu uma boa imagem junto aos consumidores graças a sua rígida política de preço, que dominava 45% do mercado. Essa imagem levou-a a manter o nome Semp quando lançou os televisores em cores. Mas hoje, embora mantendo uma participação estável no mercado, a empresa admite que poderia se associar com uma firma estrangeira tradicional no ramo, cujo nome apareceria ao lado da marca Semp. “Está muito difícil manter a coerência com as marcas estrangeiras”, justifica Jairo Rinalho, diretor comercial da Semp.

Para a Polyvox não é preciso tecnologia estrangeira

Observar e absorver — Outras empresas do setor eletroeletrônico são, porém, contrárias a qualquer tipo de concessão. O engenheiro Luis Salvatore, diretor da Polyvox — Morymar, empresa nacional que produz aparelhos de som, garante que não é mais preciso usar marcas estrangeiras no Brasil. E vai além: “Não é necessário nem se associar com fabricantes estrangeiros para ter acesso à tecnologia”. Na sua opinião, “a experiência da Polyvox mostra que o país dispõe de profissionais capacitados a observar o que de melhor existe no mundo e absorver a tecnologia necessária”.

Salvatore cita o próprio mercado de aparelhos de som para comprovar sua tese. Segundo ele, o mercado é hoje dominado por dois fabricantes nacionais (Polyvox e Gradient), que operam com marcas próprias. Já as subsidiárias de empresas estrangeiras (Telefunken e Philips, por exemplo), que dominam tecnologia altamente desenvolvida no setor, estão bem situadas no mercado de aparelhos sonoros, mais simples, mas ainda não tiveram sucesso nas vendas mais sofisticadas. O próximo passo da Polyvox será a produção de toc-discos de alta fidelidade. E a opção, segundo Mário Pucci, diretor comercial da empresa, provavelmente será em favor da marca Polyvox.

TRADE MARK

46

NEGÓCIOS em EXAME, 26-1-77

Fonte: Exame, 1977, ed. 120, p. 46.

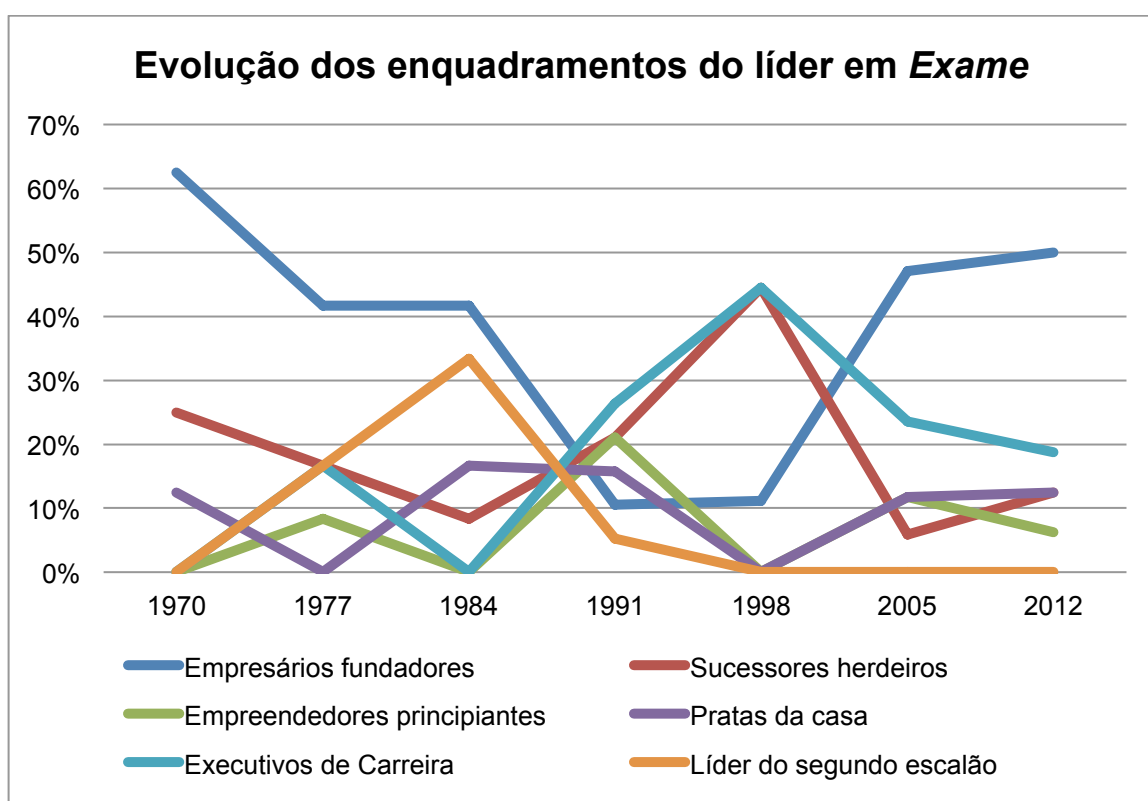
Essas imagens reproduzem, respectivamente, as matérias sobre a Montreal, com seu Diretor de Planejamento, e sobre a Indústria Pereira Lopes, com seu vice-presidente, enquadrados como lideranças do segundo escalão envolvidos em situações de

implementação de novas estratégias para aumentar a performance das empresas em que trabalham.

4.2 O LÍDER EM *EXAME*: COMPARAÇÃO DA PREVALÊNCIA DOS ENQUADRAMENTOS

Passa-se agora à análise comparativa dos enquadramentos em cada ano analisado. A figura 21 apresenta a evolução dos 6 enquadramentos identificados na pesquisa ao longo dos 42 anos de *Exame*, considerando-se as amostras dos 7 anos analisados.

Figura 21 – Evolução dos enquadramentos do líder em *Exame*



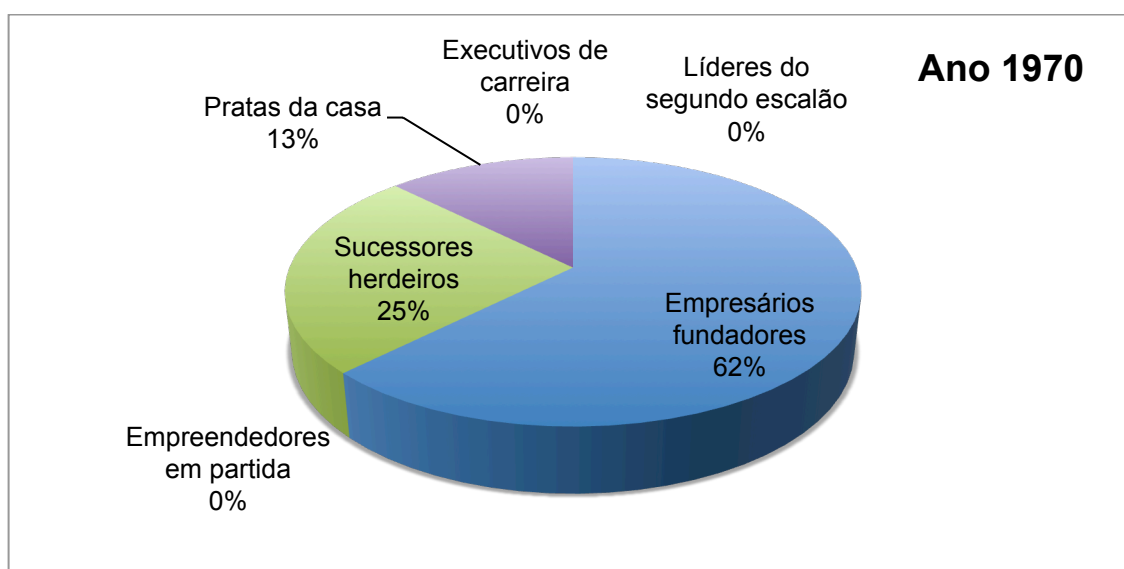
Fonte: elaborado pelo autor.

Como se pode observar na figura 21, cada enquadramento evoluiu de modo diverso ao longo da história de *Exame*. A distribuição dos enquadramentos por ano foi analisada a seguir, tentando-se identificar nas próprias matérias e nos editoriais da revista o motivo dessas variações.

4.2.1 Ano 1970

No primeiro ano de *Exame* como revista independente, foram selecionadas 8 matérias das 4 primeiras edições que trouxeram o líder como protagonista da temática abordada. Nessa amostra, foram identificados 3 enquadramentos: os “empresários fundadores”, os “sucessores herdeiros” e os “pratas da casa. Não foram encontrados nessas matérias os enquadramentos “empreendedores principiantes”, “executivos de carreira” e “líderes do segundo escalão”. A figura 22 ilustra esses resultados.

Figura 22 – Os enquadramentos do líder em *Exame* no ano de 1970



Fonte: elaborado pelo autor.

O tipo de líder retratado por *Exame* no seu primeiro ano de publicação como revista independente constitui também o seu público-alvo. No editorial da primeira edição de 1970, com uma mensagem assinada por Victor Civita, então presidente do Grupo Abril, a revista dirige-se a “homens de negócio [...], uma publicação com personalidade própria que deverá representar, no Brasil, o papel de *Business Week* nos Estados Unidos, *L'Expansion* na França e *Management Today* na Inglaterra” (EXAME, ed. 31, p. 2). Nesse mesmo editorial, o texto assinado pelo então Editor-chefe da revista, diz que *Exame* é dirigida a empresários, fala de negócio, economia, finanças e administração, e que “ajude o empresário a tomar decisões” (p. 3).

O enquadramento mais recorrente neste primeiro ano de *Exame* – “empresários fundadores” – também predominou nos demais anos analisados, com exceção de 1991 e

1998. Buscando entender essa prevalência nos textos publicados pela própria revista, identificou-se essa tipologia de liderança em uma matéria intitulada “Quem são eles” (EXAME, ed. 835, p. 20), em a publicação investiga o perfil das principais lideranças empresariais brasileiras. O primeiro tipo descrito pela revista corresponde ao “empreendedor, responsável pela fundação do negócio e que se mantém como principal executivo da companhia” (p. 20), identificado como principal enquadramento através da análise indireta adotada nesta pesquisa.

4.2.2 Ano 1977

No segundo ano analisado, identificaram-se 12 matérias em que o líder é apresentado como protagonista da temática em questão. Os “empresários fundadores” permanecem como principal enquadramento, porém surgem 3 novos *frames* (“executivos de carreira”, “empreendedores principiantes” e “líderes do segundo escalão”) e o enquadramento “pratas da casa” não é encontrado. A figura ilustra essa nova distribuição:

Figura 23 – Os enquadramentos do líder em Exame no ano de 1977



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme descreve Donadone (2000), a revista *Exame* foi criada com o objetivo de “divulgar os fatos relacionados com as empresas, através das opiniões de empresários e exemplos de gestão empresarial” (p. 3). Não se identificou nos editoriais deste ano, razões explícitas sobre esses novos enquadramentos adotados pela publicação, o que faz supor

que o que determinou as pautas dessas edições tenha sido os temas relevantes daquela época, e não o perfil e a trajetória em si dos seus líderes.

Nas matérias desse ano, prevaleceram descrições da ação dos líderes na implementação de novas estratégias para aumentar performance e manter-se no mercado. O editorial da primeira edição desse reporta-se “ao empresário” (EXAME, ed. 119, p. 3), prevendo desafios e dificuldades para o ano de 1977. Temáticas relacionadas ao papel das lideranças frente a desafios e problemas empresariais foram as variáveis mais recorrentes no dispositivo simbólico do tema principal investigado nesse ano.

Essa constatação vem ao encontro das abordagens das pesquisas sobre a liderança que predominaram na década de 1970. Como descrito no segundo capítulo, as investigações dessa época centram-se na relação do líder com os fatores situacionais, explorando as variáveis que cercam o processo de liderança, com destaque para o ambiente (caótico e incerto, em grande medida) e a ideia de controle situacional envolvendo três componentes: relação líder-membros; estrutura de tarefas; e posição do líder (VROOM; YETTON, 1973; HOUSE; MITCHELL, 1974; HERSEY; BLANCHARD, 1986). O líder deve adaptar seu estilo à situação.

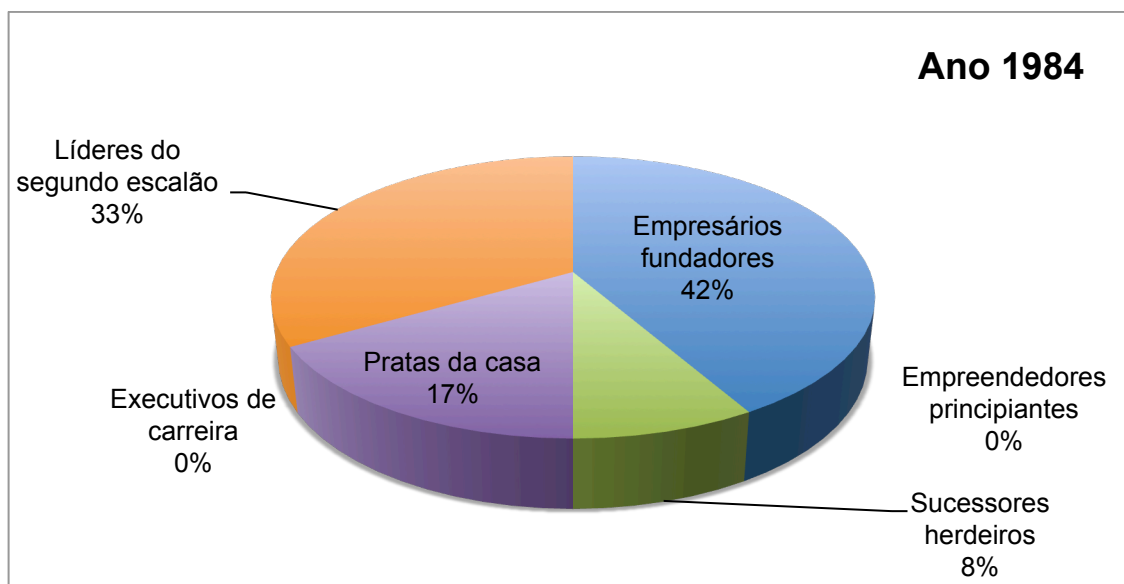
Essa visão da liderança pode ser evidenciada no editorial da edição 122 de 1977, que faz menção à matéria “**O que pretendem, de fato, os empresários**” (EXAME, ed. 122, p.12), que aborda a atuação de líderes empresariais frente ao contexto da época, marcada pelos reflexos que o AI-5 teve no país e reivindicações por uma maior abertura política. No editorial dessa edição, *Exame* também reforça seu posicionamento em relação à temática da liderança: “Saber o que pensam os empresários sobre os mais variados assuntos é, sempre, uma de suas preocupações básicas [de *Exame*]. A diferença é que, desta vez, o objetivo era tentar descobrir a motivação das recentes incursões de expressivos líderes empresariais em temas que, até há pouco tempo, poucos se aventuraram, pelo menos publicamente, como as reivindicações de maior abertura política e de um diálogo mais amplo e efetivo com o governo” (p. 3).

4.2.3 Ano 1984

No ano de 1984 foram encontradas 12 matérias em que líder empresarial teve destaque nas edições analisadas de *Exame*. Com relação aos enquadramentos presentes, os “empresários fundadores permanecem como os mais recorrentes, voltam a figurar “pratas

da casa” e foram novamente encontrados “sucessores herdeiros” e “líderes do segundo escalão”. A maior particularidade deste ano em relação aos demais, no que se refere à distribuição dos enquadramentos, é a porcentagem dos “líderes do segundo escalão”, que tiveram em 1984 a maior prevalência considerando todos os anos analisados. A imagem a seguir traz essa representação gráfica:

Figura 24 – Os enquadramentos do líder em *Exame* no ano de 1984



Fonte: elaborado pelo autor.

Os três enquadramentos mais recorrentes deste ano ganharam destaque de diferentes modos na edições analisadas. O “empresário fundador” Olacyr Francisco de Moraes, adjetivado por *Exame* como o “rei da soja”, foi destaque da capa da edição de 295. A matéria sobre a IBM, com o título “**O gigante muda para ganhar espaço**” (EXAME, ed. 293), também ganhou a capa da edição e descreve a atuação do seu presidente Robeli José Líbero, “prata da casa” da empresa no Brasil. Por fim, o “líder do segundo escalão” Josef Manasterksi, vice-presidente da Scopus, é destacado com uma fotografia e chamada diferenciada no sumário da edição 294.

A maior prevalência dos “líderes do segundo escalão” no ano de 1984 em relação aos demais anos chama a atenção para as características dos dispositivos que compõem este enquadramento. Como descrito anteriormente, grande parte das matérias que compõem esse enquadramento, em muitas delas identificadas neste ano, descrevem aspectos da chamada liderança democrática, em que há o compartilhamento e a participação dos liderados nas definições de diretrizes da empresa (HERSEY;

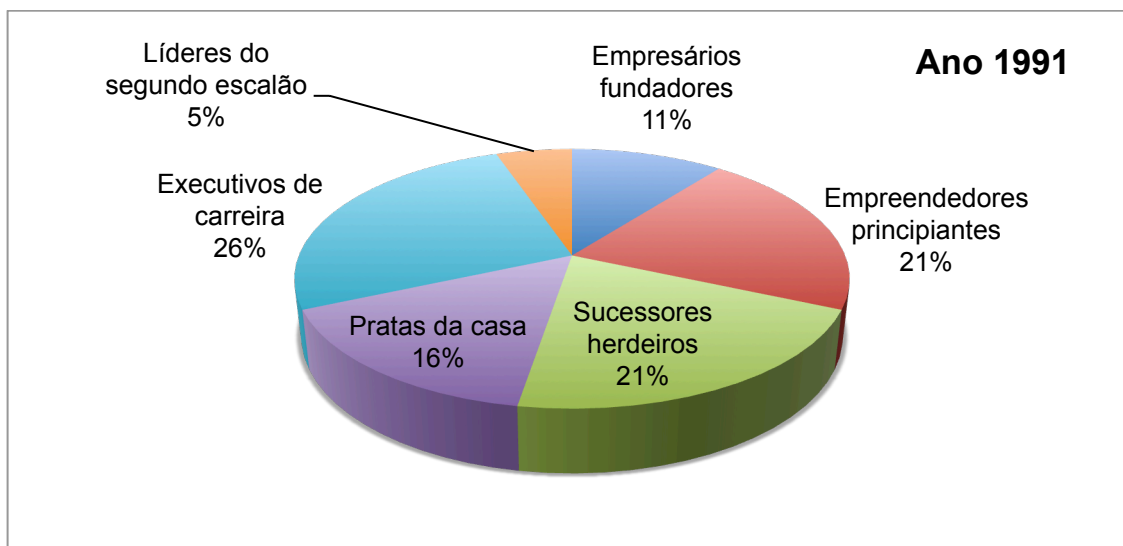
BLANCHARD, 1986; MOUTON, BLAKE, 2000). O estilo democrático de líder, que atenta tanto à produção quanto à satisfação e envolvimento da equipe, foi descrito por pesquisas nas décadas de 1960 e 1970 e essa preeminência nas edições analisadas do início da década de 1980 podem refletir dessa temática e discussão.

O editorial da edição 293 explicita o posicionamento da revista em relação a seu público, dizendo que “há praticamente 10 anos *Exame* consulta periodicamente empresários e executivos de todo o país, seus leitores, sobre as mais variadas questões”. O variedade de enquadramentos encontrada neste ano é condizente com essa posição e nos remete ao relato de Donadone (2000, p. 5), que explica que, no decorrer dos anos 1980, a revista adquiriu o status de principal publicação brasileira da mídia de negócios, desempenhando “o papel de principal fonte divulgadora de ideias sobre as modificações organizacionais e tecnológicas das empresas.”

4.2.4 Ano 1991

O ano de 1991 foi o que reuniu o maior número de matérias: 19 textos retratando a ação de lideranças frente a problemáticas organizacionais. Este foi também o único ano em que aparecerem juntos todos os 6 enquadramentos identificados nesta pesquisa. Os “empreendedores fundadores” deixam o primeiro lugar e os “executivos de carreira” passam a predominar entre os enquadramentos deste ano. A figura 25 ilustra a distribuição dos *frames* encontrados.

Figura 25 – Os enquadramentos do líder em *Exame* no ano de 1991



Fonte: elaborado pelo autor.

Buscando entender essa modificação no panorama dos enquadramentos encontrado neste ano, encontraram-se pistas na matéria publicada na edição 835, que descreve o perfil dos principais empresários brasileiros. *Exame* descreve os “executivos de carreira” como profissionais que construíram suas trajetórias profissionais passando por variadas experiências de trabalho em diferentes empresas. Tratam-se de um líder empresarial que “invadiu o cenário dos negócios no Brasil principalmente a partir da década de 90 e que vêm se tornando cada vez mais comum” (EXAME, ed. 835, p. 20).

Nessa matéria, *Exame* avança na descrição desses executivos, explicando como as trajetórias profissionais passaram a se modificar na década de 1990. Empresários que fundaram seguindo no topo ao longo dos anos e executivos criados na própria organização até assumirem o comando começaram a dividir espaço com “executivos de carreira” formados em diferentes companhias. *Exame* (ed. 835, p. 23) relata que “a trajetória que povoava o imaginário dos executivos há 3 décadas, quando a maioria dos atuais presidentes iniciou sua vida profissional – começar, avançar e se aposentar na mesma empresa – ficou no passado”, apontando para um novo cenário que é também confirmado pelo próximo ano analisado nesta pesquisa.

4.2.5 Ano 1998

No ano de 1998 foram encontrados 3 enquadramentos, concentrados em dois grupos: “executivos de carreira” e “sucessores herdeiros”. O terceiro enquadramento é o

dos “empresários fundadores”, porém como constatado no ano anterior, em menor prevalência e cedendo espaço para outros *frames*. Na figura 26, ilustra-se essa distribuição.

Figura 26 – Os enquadramentos do líder em *Exame* no ano de 1998



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme acenado há pouco, os “executivos de carreira” passaram a ganhar espaço no mercado empresarial na década de 1990 e as matérias de *Exame* ampliaram as páginas que apresentam as empresas em que trabalham, seus desafios e forma de atuação. A importância que ganha este enquadramento pode também ser evidenciada pelo destaque dado ao tema, que ganha por exemplo a capa da edição 656, com uma chamada que se dirige a essa tipologia de liderança: “**Você faz a diferença?** As empresas estão atrás de executivos que não sejam iguais a todos os outros. Se você não se encaixa nesse perfil, é bom se mexer rapidamente. Ou então...”.

Essa chamada não apenas demonstra a busca das empresas por lideranças que se diferenciem no mercado, como também deixa explícito que, se esse perfil não está presente nos profissionais, eles podem ser trocados por outros executivos disponíveis. Constata-se, pelo menos a partir das matérias analisadas nesta pesquisa, que esta foi uma década em que os “executivos de carreira” ganharam destaque no mercado e, conseqüentemente, nas pautas da mídia de negócios, aqui representada por *Exame*.

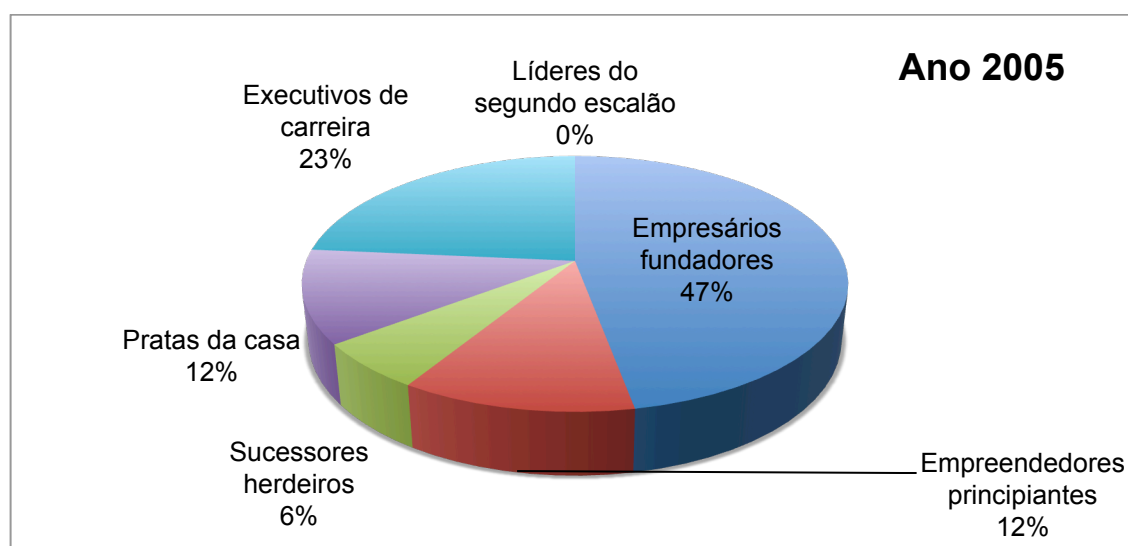
O outro enquadramento recorrente deste ano foi o dos “sucessores herdeiros”, que apresentou nesta data a maior concentração em relação a todos os anos analisados nesta pesquisa. Essa maior prevalência de sucessores ajuda a explicar a menor porcentagem dos

“empresários fundadores”, possivelmente por uma razão bastante simples: a troca do bastão. Empresários que fundaram suas empresas a partir da década de 1970, desenvolveram o negócio ao longo dos anos e agora saem do comando deixando-o para o herdeiro, como é caso da Coteminas, fundada por José Alencar e que passou a ser tocada por seu filho Josué (ed. 653, p. 34) e do Grupo Iochpe-Maxion, cuja operação passa a ser comandada por Dan Ioschpe, filho do seu fundador Ivoncy Ioschpe (ed. 654, p. 34).

4.2.6 Ano 2005

No ano de 2005 voltaram a figurar enquadramentos variados da liderança: os “empresários fundadores” retornaram ao topo, os “executivos de carreira” passaram à segunda posição, porém ainda com boa representatividade, seguidos de “empreendedores principiantes”, “pratas da casa” e “sucessores herdeiros”. Na figura 27 retrata a divisão e porcentagem dos enquadramentos.

Figura 27 – Os enquadramentos do líder em *Exame* no ano de 2005



Fonte: elaborado pelo autor.

Donadone (2000) constata que, a partir do ano 2000, o contexto econômico nacional e internacional passou a ser centro de interesse de lideranças empresariais, que passaram a buscar e consumir mais informações sobre o modo com que os acontecimentos econômicos estavam influenciando as suas empresas. A mídia de negócios teve um papel importante nesse processo e a revista *Exame*, conforme relatam Wood e Paula (2006)

passou a relacionar fatos econômicos com seus impactos sobre as empresas e organizações, divulgando sistematicamente novas ferramentas e tecnologias gerenciais.

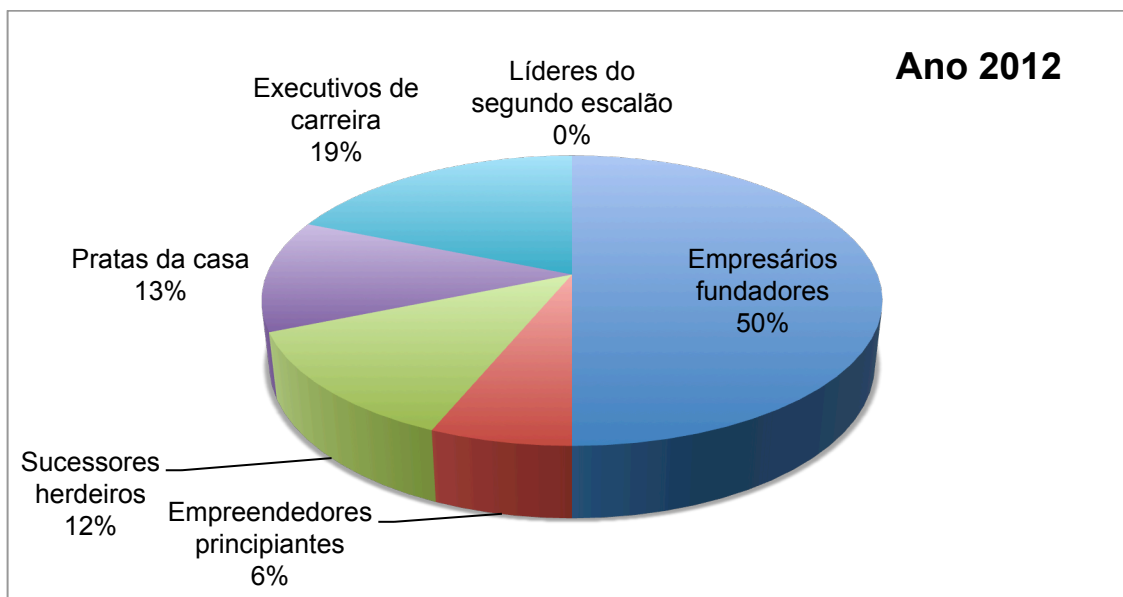
Como analisado anteriormente, a própria *Exame* se autorreferencia como uma importante e pioneira fonte de informações sobre o mundo empresarial, expondo na sua edição 766, de 2002, que empresários e executivos brasileiros tiveram o primeiro contato com temas como a qualidade total, administração participativa, terceirização, *benchmarking*, reengenharia e cidadania corporativa a partir de matérias da revista *Exame*.

Como base na amostra analisada, constata-se que, para tratar essas temáticas, *Exame* retratou diferentes perfis de empresas, conduzidas por lideranças com variadas trajetórias, como demonstram os diferentes enquadramentos encontrados. Porém os tipos de líder que se destacaram neste período, já presentes em matérias da década anterior, relacionam-se às chamadas novas abordagens da liderança (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010), que apresentam e descrevem o carisma do líder (liderança carismática), as transações ou trocas que faz com seus subordinados (liderança transacional) e aspectos transformacionais da sua atuação junto a sua equipe e empresa (liderança transformacional). Essas características de líderes que atuam também através da administração de sentidos (BRYAN, 2004, ISIDRO-FILHO, 2006, VIEIRA, 2011) também foram encontradas no último ano analisado nesta pesquisa e descrito a seguir.

4.2.7 Ano 2012

Os enquadramentos encontrados no ano de 2012 apresentam uma distribuição semelhante àquela identificada no ano de 2005: maior prevalência de “empresários fundadores”, seguidos por “executivos de carreira”, com a também presença de “empreendedores principiantes”, “pratas da casa” e “sucessores herdeiros”. A figura 28 ilustra essa distribuição com suas respectivas porcentagens.

Figura 28 – Os enquadramentos do líder em *Exame* no ano de 2012



Fonte: elaborado pelo autor.

Acredita-se que um dos motivos pelos quais foram encontrados novamente essa variedade de enquadramentos refere-se a proposta editorial reforçada da publicação, ampliando seu público-alvo nos últimos anos. Esse aspecto é encontrado, por exemplo, no editorial da edição 1.019, de 2012, especial com o anuário das melhores e maiores empresas brasileiras. Nela, a revista intitula-se “jovem aos 39 anos” e declara que “é motivo de orgulho, para nós de EXAME, saber que MELHORES E MAIORES virou material obrigatório não apenas para quem faz parte do mundo corporativo, mas também para um sem-número de professores e estudantes universitários em seus trabalhos acadêmicos” (EXAME, ed. 1.019, p. 12).

Como já acenado, *Exame* passou a ser uma publicação que, de certo modo, representa a ideologia das lideranças no Brasil, que decidem e que detêm o poder político, econômico e social. Por se tratar de um veículo com tradição editorial e declaradas relações com a classe empresarial brasileira, acaba por “espelhar a mentalidade e a cultura organizacional das últimas décadas no Brasil” (LOUZADA, 2006, p. 2179), como avançaremos brevemente, nas considerações finais desta pesquisa, descritas a seguir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como tema o enquadramento jornalístico, esta pesquisa pôde constatar que a indeterminação ou confusão teórica, apontadas por críticos que investigam as pesquisas sobre o *framing*, acabam sendo mais resultado de uma ausência de explicitação da escolha teórica adotada e falta de uma sistematização das classificações existentes do que um problema de base. Constatou-se que existem atualmente diversas classificações, porém as investigações, em geral, não determinam de modo claro a escolha conceitual ou adotam isoladamente uma ou outra classificação, não delimitando de modo preciso sob qual prisma o conceito é pesquisado.

Esta pesquisa buscou contribuir para a solução desta problemática realizando um resgate histórico dos estudos sobre enquadramento e reunindo os avanços que diferentes investigações trouxeram no que diz respeito tanto à questão teórica quanto à sua aplicação metodológica.

Em relação ao aspecto teórico, concluiu-se que é preciso primeiramente situar a pesquisa quanto à fonte do processo: enquadramentos da mídia ou enquadramentos da audiência. Na sequência, é necessário definir o modo com que os enquadramentos são operacionalizados, ou seja, como variáveis dependentes ou independentes. Por fim, é necessário delimitar a aplicação que a pesquisa fará do conceito: de forma mais restrita, individualizada e textual, ou de modo mais amplo, abstrato e cultural. Além disso, essas escolhas conceituais devem ser adequadas ao objeto de estudo, enquadramentos de assuntos específicos ou enquadramentos genéricos, buscando as perspectivas que melhor se adaptem ao objetivo da pesquisa.

Tendo como objeto de estudo o enquadramento da liderança na mídia de negócios, optou-se por tratar nesta pesquisa especificamente dos enquadramentos da mídia, deixando de lado os enquadramentos da audiência. Optou-se também por estudar os enquadramentos enquanto variáveis dependentes, considerando que existem fatores externos que influenciam a sua criação ou modificação, e adotou-se uma perspectiva mais ampla, substantiva e cultural, ao invés de uma visão mais restrita, individualizada e textual do conceito de enquadramento.

Além da questão teórica, faz-se necessária também, nos estudos sobre o enquadramento, uma definição e sistematização em relação aos aspectos empíricos. A questão metodológica continua hoje como o grande desafio desse campo de estudos, visto

que, apesar de as investigações sobre os enquadramentos da mídia tenham iniciado na década de 1980, a preocupação com o rigor metodológico ainda é recente. Para afrontar a questão, além da revisão bibliográfica e análise das principais abordagens metodológicas em estudos sobre enquadramento, esta pesquisa debruçou-se sobre a proposta metodológica da análise indireta dos enquadramentos (VIMIEIRO, 2010), investigando como os dispositivos simbólicos foram escolhidos e evoluídos em diferentes autores.

Estudados os procedimentos metodológicos da análise indireta dos enquadramentos e como eles se modificaram nos últimos anos, criou-se uma proposta de adaptação da metodologia para esta pesquisa. Para se chegar aos *frames* utilizados por *Exame* nos 42 anos de publicação, foram adotados dispositivos simbólicos que, agrupados em pacotes, melhor definiram enquadramentos da temática da liderança: representações, exemplos e imagens visuais como dispositivos de enquadramento; e tema principal e atribuição de responsabilidade como dispositivos de justificação.

A aplicação dessa proposta metodológica em 92 matérias selecionadas de *Exame* revelou 6 diferentes grupos que apresentam variáveis para os dispositivos simbólicos de modo lógico e consistente a fim de se determinar um tipo de enquadramento específico da liderança. Os enquadramentos identificados foram nominados de “empresários fundadores”, “executivos de carreira”, “sucessores herdeiros”, “pratas da casa”, “empreendedores principiantes” e “líderes do segundo escalão” e sofreram modificações em termos de recorrência e porcentagem nas matérias dos anos analisados.

A partir deste estudo, pode-se concluir que, nas matérias analisadas, a figura do líder tem papel central, sendo apresentado como o principal responsável pelo curso dos acontecimentos empresariais. A revista *Exame* o apresenta como protagonista, tanto de situações empresariais positivas e oportunidades de crescimento, quanto de situações negativas e problemas empresariais, lhe atribuindo a responsabilidade de aproveitar ou superar a situação que tem se coloca diante.

Ao apresentar o líder, inserido em uma temática organizacional, *Exame* descreve o seu modo de atuação e como o contexto em que está inserido influencia a condução da sua equipe. Nas matérias analisadas nesta pesquisa, a publicação apresenta, através de diferentes dispositivos simbólicos, os traços de personalidade e características do líder, seus estilos de comportamento, fatores contingenciais e situacionais que influenciam a sua ação, e como o líder também passa a ser agente e promotor de valores e significados nos contextos empresariais.

Desse modo, sendo o líder o centro operativo da dinâmica organizacional, a sua figura e atuação tornam-se uma importante pauta para a mídia especializada. Descrevendo problemas e oportunidades empresariais, e como as lideranças determinam o fluxo dos seus acontecimentos, a mídia de negócios desempenha um importante papel na disseminação de práticas e estratégias gerenciais, construindo a agenda de executivos, empresários, acadêmicos e pesquisadores da área de negócios.

Com base neste estudo realizado com a revista de negócios com maior tiragem no país, pode-se inferir que o enquadramento da figura do líder realizado por *Exame* influencia diretamente na construção da imagem da realidade nos ambientes organizacionais e, por consequência, no contexto social em que elas atuam. A imagem do líder como figura central do contexto organizacional, protagonista do curso dos acontecimentos internos da empresa e, por reflexo, responsável pelo desenvolvimento socioeconômico da região em que opera, é disseminada pela mídia de negócios e auxilia na construção da cultura do *management*.

As dificuldades encontradas nesta pesquisa concentram-se na pouca bibliografia recente sobre as problemáticas e avanços dos estudos sobre enquadramento em português. Grande parte da literatura que analisa criticamente o conceito e traz propostas de solução ainda é estrangeira. Essa dificuldade acabou motivando esta investigação no intuito de tentar reduzir esse hiato entre as perspectivas adotadas em pesquisas nacionais sobre o enquadramento e os avanços teóricos e metodológicos das investigações realizadas na exterior.

Como sugestões de continuidade para esta pesquisa, pode-se testar a análise indireta dos enquadramentos, utilizando-se os mesmos dispositivos simbólicos adotados nesta pesquisa, em matérias sobre a liderança de outras revistas da mídia de negócios, investigando se esta proposta metodológica pode ser replicada para outros veículos. Esta investigação pode ser conduzida tanto com o intuito de identificar se existem semelhanças no modo com que o líder foi enquadrado em diferentes anos das revistas que compõem a mídia de negócios, quanto em verificar se, em publicações atuais, existe uma nova tipologia de liderança ainda não identificada e descrita na literatura especializada, conforme acenam notícias recentes.

Por fim, como sugestão de avanço das pesquisas sobre este tema, pode-se analisar a esfera da recepção em relação ao tema da liderança. Como citado anteriormente, a mídia de negócios influencia o modo com que o seu público-alvo constrói o entendimento das

questões empresariais. Um novo estudo poderia investigar o enquadramento da audiência em relação à visão do líder em leitores de publicações da mídia de negócios, buscando convergências e divergências em relação aos *frames* constituídos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership**: theory, research, and managerial applications. 3. ed. Nova Iorque: The Free Press, 1990.
- BASSAN, J. S. L. **Liderança e comprometimento**: uma relação possível. 2007. 183f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, 2007.
- BATESON, G. A theory of play and fantasy. **Psychiatric Research Reports**, n. 2, p. 39–51. 1954.
- BENNIS, W.; NANUNS, B. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1985.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai-jun 1994.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORAH, P. Conceptual Issues in Framing Theory: a systematic examination of a decade's literature. **Journal of Communication**, v. 61, n. 2, p. 246-263, 2011.
- BRYMAN, A. **Charisma & leadership in organizations**. Londres: Sage, 1992.
- BRYMAN, A. **Liderança nas Organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C. NORD, W. R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. v.3. São Paulo: Atlas, 2004.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. **Charismatic leadership in organizations**: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p. 439-452, 1994.
- COSTA, A. S. M. **Convergências, divergências e silêncios**: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios. 2010. 286 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, 2010.
- D'ANGELO, P. News framing as a multiparadigmatic research program: A response to Entman. **Journal of Communication**, v. 52, n. 4, p. 870–888, 2002.
- D'ANGELO, P.; KUYPERS, J. A. **Doing News Framing Analysis**: Empirical and Theoretical Perspectives. New York: Routledge, 2010.
- DEEKS, J. Business and the culture of enterprise society. **Westpost**: Quorum Books, Connection, 1993.
- DELFINO, I.; SILVA, A.; ROHDE, L. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: ENANPAD, **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD 2010. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 cd.
- DIAS, V. T. et al. Distinção entre as noções de empresária e 'empreendedora' na mídia de negócios: um estudo comparativo entre as revistas Exame e Fortune. Encontro da ANPAD, XXXI. Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DONADONE, J. C. Imprensa de Negócios, Dinâmica Social e os Gurus Gerenciais. In: do I EnEO, **Anais...** Curitiba, 2000.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

ECONOMIST. **The shackled boss**, 21 jan. 2012. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/21543117>>. Acesso em: 26 set. 2013.

ENTMAN, R. M.; MATTHES, J.; PELLICANO, L. Nature, Sources, and Effects of News Framing. In: _____. **The Handbook of Journalism Studies**, Routledge, 2009. p. 175-190.

ENTMAN, Robert M. Framing: Toward Clarification of Fractured Paradigm. **Journal of Communication**, v. 43, n. 4, p. 51- 58, 1993.

EXAME. **Portal da Revista Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Acesso em: 21 out. 2012.

FERNANDES, R. L. B. **Confiança e liderança**: as repercussões do exercício da liderança no desenvolvimento da confiança em relações pessoais. Um estudo de caso. 2008. 103 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.

GAMSON, W. A.; LASCH, K. E. **The political culture of social welfare policy**. In: TEL AVIV UNIVERSITY. Pinhas Sapir International Conference on Development – Social Policy Evaluation: Health, Education, and Welfare. Israel, 1980.

GAMSON, W. A.; MODIGLIANI, A. The changing culture of affirmative action. In: BRAUNGART, R. G.; BRAUNGART, M. M. (Org.), **Research in political sociology**. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. p. 137-177

GAMSON, W.; MEYER, D. Framing political opportunity. In: McADAM, D. et al. (Ed.). **Comparative perspectives on social movements**. Nova York: Cambridge University Press, 1996. p. 291-311.

GAMSON, W.; MODIGLIANI, A. Media discourse and public opinion on nuclear power: a constructionist approach. **American Journal of Sociology**, v. 95, p. 1-37, 1989.

GITLIN, T. **The whole world is watching**: mass media in the making & unmaking of the new left. Berkeley: University of California Press, 1980.

GOFFMAN, E. A reply to Denzin and Keller. **Contemporary Sociology**, v. 10, n. 1, p. 60-68, 1981.

GOFFMAN, E. **Frame Analysis**: an essay on the organization of experience. New York: Harper, 1974.

GORDON, A.; YUKL, G. The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. **German Journal of Human Resource Research**, v. 18, n. 3, p. 359-365, 2004

GUTMANN, J. F. Quadros narrativos pautados pela mídia: framing como segundo nível do agenda-setting?. **Contemporanea - Revista de Comunicação e Cultura**, América do Norte, 4, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/3481/2538>>. Acesso

em: 21 mai. 2012.

GUTMANN, Juliana Freire. Quadros narrativos pautados pela mídia: framing como segundo nível do agenda- setting? **Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 25-50, 2006.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Leadership in a (Permanent) Crisis**, jul. 2009. Disponível em: < <http://hbr.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis/ar/1>>. Acesso em: 26 set. 2013.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERTOG, J.; McLEOD, D. A multiperspectival approach to framing analysis: A field guide. In: REESE, S. D.; GANDY, O. H.; GRANT, A. E. (Orgs.), **Framing public life**: Perspectives on media and our understanding of the social world. NJ: Erlbaum, 2001. p. 139-161.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações**: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2006.

IYENGAR, S. **Is anyone responsible?** How television frames political issues. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Choices, values, and frames. **American Psychologist**, v. 39, n. 4, p. 341–350, 1984.

KOTTER, J. P. **Os líderes necessários**. HSM Management – Informação e Conhecimento para a Gestão Empresarial, São Paulo, ano 1, n.1, p. 8, set. out. 1997.

Kuhnert, K. W.; Lewis, P. Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. **The Academy of Management Review**. v. 12, n. 4, pp. 648-657, 1987.

LEWIN, K., LIPPITT, R.; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. 1939.

LIPPMANN, W. **Public opinion**. Nova York: Free Press, 1922.

LOUZADA, M. S. O. **Estratégias discursivas e constituição de identidade**: uma análise da revista Exame. Disponível em: <http://www.filologia.org.br/ileel/artigos/artigo_131.pdf>. Acesso em: 01 maio 2012.

MAIA, R. C. M. Debates públicos na mídia: enquadramentos e troca pública de razões. **Revista Brasileira de Ciência Política**, v. 2, p. 303-340, jul./dez. 2009.

MAIA, R. C. M. et al. Mídia e enquadramentos em ambientes competitivos: troca pública de razões. In: UFBA. In: V JORNADA DE COMUNICAÇÃO E DEMOCRACIA, **Anais...** Salvador, 2008.

MAIA, R. C. M.; MARQUES, A. C. S.; MENDONÇA, R. F. Interações mediadas e deliberação pública. In: PRIMO, A. et al. (Ed.). **Comunicação e interações**. Livro da Compós. Porto Alegre: Editora Sulinas, 2008. p. 93–110.

- MATTHES, J.; KOHRING, M. The content analysis of media frames: Toward improving reliability and validity. **Journal of Communication**, v. 58, n. 2, p. 258-279, 2008.
- MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.
- MOTTA, P. R. **Formação de liderança**. Porto Alegre: TRF – 4ª Região, 2009.
- MOUTON, J. S.; BLAKE, R. R. **O grid gerencial III**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2000.
- NEW YORK TIMES. **Leadership Crisis**, 17 fev. 2011. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2011/09/18/opinion/sunday/leadership-crisis.html?_r=0>. Acesso em: 26 set. 2013.
- NOHRIA, N. KHURANA, R. MAYO, A. **Handbook of leadership: theory and practice**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.
- PORTO, M. Enquadramentos da mídia e política. In: RUBIM, A. A. C. (Ed.). **Comunicação e política: conceitos e abordagens**. Salvador: EDUFBA/Unesp, 2004. p. 74-104.
- POZOBON, R. O. SCHAEFER, R. Liderança em Exame: o enquadramento da figura do líder em revista de negócios. **Revista Comunicação Midiática**, v. 8, n. 1, p. 30-49, jan./abr. 2013.
- RE´, R. BORSARI. A. Produções acadêmicas sobre liderança no âmbito da EnANPAD: uma análise de 2004 a 2011. In: THE 4TH INTERNATIONAL CONGRESS UNIVERSITY INDUSTRY COOPERATION, **Anais...** 2012. Taubaté: 2012.
- REESE, S. D. Prologue - framing public life: A bridging model for media research. In: REESE, S. D.; JR, O. H. G.; GRANT, A. E. (Orgs.). **Framing public life: perspectives on media and our understanding of the social life**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers, 2001. p. 7–31.
- REESE, S. D. The framing project: a bridging model for media research revisited. **Journal of Communication**, v. 57, n. 1, p. 148–154, 2007.
- REESE, S. D.; BUCKALEW, B. The militarism of local television: The routine framing of the Persian Gulf War. **Critical Studies in Media Communication**, v. 12, p. 40-59, 1995.
- REESE, S. D.; JR, O. H. G.; GRANT, A. E. (Eds.). **Framing public life: perspectives on media and our understanding of the social life**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers, 2001. p. 35–65.
- ROSSETTO, G. P., SILVA, A. M. Agenda-setting e Framing: detalhes de uma mesma teoria? **Intexto**, Porto Alegre, UFRGS, n. 26, p. 98-114, jun. 2012.
- SCHEUFELE, D. A. Framing as a theory of media effects. **Journal of Communication**, v. 49, n.1, p. 103-122, 1999.
- SCHEUFELE, D.; TEWKSBUY, D. Framing, agenda setting and priming: the evolution of three media effects models. **Journal of Communication**, v. 57, n. 1, p. 9–20, 2007.
- SEMETKO, H. A.; VALKENBURG, P. M. Framing european politics: a content analysis of press and television news. **Journal of Communication**, v. 50, p. 93-109, 2000.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: OP Traduções. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SHAH, D. V. et al. News framing and cueing of issue regimes. Explaining Clinton's public approval in spite of scandal. **Public Opinion Quarterly**, v. 66, p. 339–370, 2002.

SIQUEIRA, M. V. S.; FREITAS, M. E. O Papel da Mídia Especializada em Negócios na Reprodução do Discurso Organizacional em Recursos Humanos no Brasil. In: XXX ANPAD, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research**. Nova York: Free Press, 1974.

TANKARD, J. W. The empirical approach to the study of media framing. In: REESE, S. D.; JR, O. H. G.; GRANT, A. E. (Ed.). **Framing public life: perspectives on media and our understanding of the social life**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Publishers, 2001. p. 95–106.

TEIXEIRA, C. H. **A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado**: uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional. 2012. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA, Universidade de São Paulo - USP, 2012.

TUCHMAN, G. **Making News: a Study in the Construction of Reality**. Nova Iorque: Free Press, 1978.

TUCHMAN, Gaye. Contando histórias. In: TRAQUINA, N. **Jornalismo – questões, teorias e “estórias”**. Lisboa: Vega, 1993.

VAN GORP, B. Strategies to take subjectivity out of framing analysis. In: D'ANGELO, P.; KUYPERS, J. A. **Doing news framing analysis: empirical and theoretical perspectives**. Nova York: Routledge, 2010. p. 84-109.

VAN GORP, B. The constructionist approach to framing: Bringing culture back in. **Journal of Communication**, v. 57, p. 60-78, 2007.

VAN GORP, B. Where is the frame? Victims and intruders in the Belgian press coverage of the asylum issue. **European Journal of Communication**, v. 20, p. 485-508, 2005.

VEJA. **A crise internacional também é uma crise de liderança!** 2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/reinaldo/geral/crise-internacional-tambem-e-uma-crise-de-lideranca-o-mundo-derrete-e-governantes-estao-de-ferias/>>. Acesso em: 26 set. 2013.

VERGARA, S. C. **A liderança aprendida**. GV Executivo, v. 6, n.1, jan.-fev., 2007.

VIEIRA, A. **Liderança entre iguais**: o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares. 2011. 113 F. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2011.

VIMEIRO, A. C.; DANTAS, M. Entre o explícito e o implícito: proposta para a análise de enquadramentos da mídia. **Revista Lumina**, v. 3, n. 2, p. 1-16, dez. 2009.

VIMIEIRO, A. C. **Cultura pública e aprendizado social**: a trajetória dos enquadramentos sobre a temática da deficiência na imprensa brasileira (1960-2008). 2010. 233 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

VIMIEIRO, A. C.; MAIA, R. C. M. Análise indireta de enquadramentos da mídia: uma alternative metodológica para a identificação de frames culturais. **Revista FAMECOS**, v. 18, p. 235-252, 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/8810>> Acesso em: 01 out. 2012

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

WALL STREET JOURNAL. **Leadership in crisis**: how to be a leader, 2012. Disponível em: <<http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/how-to-lead-in-a-crisis/>>. Acesso em: 26 set. 2013.

WOOD, T. J.; PAULA, A. P. P. A mídia especializada e a cultura do management. **Revista Organização & Sociedade**, Salvador, v.13, n. 38. jul./set. 2006.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 7. ed. Nova Jersey: Pearson, 2010.

APÊNDICE A - Matérias analisadas na pesquisa

Ano	Edição	Matéria
1970	31	A consagração de um nome feio
		A melodia que nasceu no ar
	32	Um amor de executivo
		Esta malha se faz com carinho e algodão
		Doze cavalos e seu dono
	33	Eles são os donos do armarinho
		E agora, que fazer do coador?
		Um iogi na corte dos Wallig
	1977	119
Os bons frutos de uma administração familiar		
As vantagens de atender bem aos pequenos		
Bel Recanto diversificou para manter crescimento		
120		A Cica acredita no mercado mas não vai apostar no escuro
		Como a Porto Ferreira vai transferir o poder
		Vale a pena recorrer a nomes estrangeiros?
121		Um método original de comprar tecnologia
		Para a IBM, há lugar para vários fabricantes
122		O que pretendem, de fato, os empresários
		A Bombril não quer depender apenas do bombril
		Braum quer uma parcela maior do mercado
1984	292	Testando as novas estruturas
	293	O gigante muda para ganhar espaço
		A cerâmica mais sofisticada
	294	O esforço da Scopus para racionalizar
		Um olho no passado, outro no futuro
		Reeditando o antigo sucesso
	295	A arquitetura da salvação
		Comando do Bradesco muda sem trauma
		O homem de 500 milhões de dólares
		Com as armas da concorrência
		Diadora, pisando firme
	Prevenção contra a crise	
1991	470	O itáu escolhe os seus herdeiros
		A Jamanta agora quer ser mais veloz
		Apertando os parafusos
		O Crefisul coloca ordem na cozinha
		A lei do salmão no escritório
		Difícil de matar, parte dois
	471	Rejeitar clientes pode dar lucro
		A estrela sobe mais um pouco
		O sucesso sem embrulhos
	472	A Sid e a Ibm já estão dois anos à frente
		Pouco é melhor do que nada
		Um casamento sob medida
		Tem mais gente na boléia
		Procuram-se parceiros

		Rosa-choque na fachada
		Dança de cadeiras na standard
	473	Com o sotaque da matriz
		A Mesbla em alta velocidade
		Sasib
1998	653	Quem faz o pano faz a roupa
		O senhor internet
	654	Este Ioschpe vai mudar o Iochpe?
		Será que desta vez vai dar certo?
	655	Pronto para a briga?
		A segunda vida da Embraer
		A festança é no interior
Panelas, martelos, facas e um bocado de dinheiro		
	O Pactual não quer ir para o beleléu	
656	Crescer ou morrer, eis a questão	
2005	834	Quem são eles
		Os novos reis do gado
	835	A maior angústia
		O avanço das Casas Bahia
		As cópias estão mais rápidas
		O que a GE quer do Brasil
		Aprendendo com os melhores
	836	A ford em busca de um popular
		Fusão no software
		A arte da sobrevivência
		O contra-ataque da indústria
	837	O mais novo incômodo
		Mudou e deu certo
Ele encolheu o computador		
2012	1008	Uma viagem que valhe bilhões
		"Estávamos diante de um precipício"
		O jeito foi cortar
		A maior venda da história
	1009	Mais gestão ou mais política?
		O bilionário perdeu a briga
		Ele foi ao inferno e voltou
		A Luiza vai voltar?
	1010	O preço da paz
		Recomeço aos 100 anos
		Mais de um bilhão de dólares por mês
	1011	Seja flexível e paciente
		Todos contra Margarida
Inovação ou morte		
O melhor ataque é a defesa		
O dilema da Pitanga		
	Chegou a hora de vender	

APÊNDICE B - *Codebook* utilizado na pesquisa

REPRESENTAÇÕES:	
10	Expressões e adjetivações em relação ao contexto brasileiro: nacionalista, otimista em relação ao país e a à economia
11	Adjetivações e expressões relacionadas às visão de futuro do líder e valores da empresa
12	Adjetivações e expressões relacionadas ao tino do empresário e feeling para aproveitar oportunidades do mercado
13	Adjetivações, expressões e slogans referentes à relação do líder com a equipe
14	Adjetivações e expressões relacionados à empresa familiar e à sucessão
15	Adjetivações e expressões relacionadas à atuação no trabalho
16	Expressões relacionadas a hobbies do líder
17	Expressões, metáforas e slogans relacionadas à atuação do líder em relação a modificações de processos na empresa
18	Adjetivações, expressões e slogans referentes à forma de trabalho e o modo com que construiu a empresa do zero

EXEMPLOS:	
20	Passagens da trajetória do líder na fundação da empresa e seu desenvolvimento até a situação atual
21	Passagens do processo de sucessão empresarial
22	Passagens da trajetória de crescimento profissional dentro da empresa que assumiu a liderança
23	Passagens da trajetória do líder enquanto executivo em diferentes empresas
24	Passagens da trajetória do líder pertencente ao segundo escalão da empresa
25	Exemplos relacionados à relação líder e liderados, com reestruturação de equipes, modificação no recrutamento e seleção, treinamento, plano de cargos e salários
26	Relação com equipe pautada na na exigência por resultados e cobrança firme
27	Relacionados à relação do líder com seus liderados no processo de descentralização de poder e compartilhamento nas tomadas de decisão
28	Relação com equipe pautada na motivação, carisma e troca entre líderes e liderados
29	Mudanças nos processos da empresa para ganhar agilidade, aumentar produtividade, reduzir custos, melhorar a performance
30	Relacionados à ideia e estruturação do negócio, que está em fase inicial

IMAGENS VISUAIS:	
30	Líder pousa para foto com traje completo, terno e gravata, estilo formal
31	Líder é retratado com certa informalidade (camisa e gravata, sem terno)
32	Traje informal, estilo esporte, pousando para a foto de modo mais descontraído

TEMA PRINCIPAL:	
40	Case empresarial
41	Perfil do empresário
42	Sucessão empresarial
43	Estratégia diante de problema empresarial
44	Estratégia diante de oportunidade empresarial
45	Expansão da empresa no Brasil

ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE:	
50	Criou a empresa do zero, fez o negócio crescer e atingiu uma performance diferenciada
51	Desafio de superar um desafio empresarial e fazer a empresa voltar a crescer
52	Implementação de nova estratégia para aumentar performance e ganhar mercado
53	Descrição do perfil do líder (sem atribuição explícita)
54	Herdou a empresa e a reorganizou para continuar crescendo