

De Oprimido a *Bon Vivant*: trajetória do administrador brasileiro segundo a publicidade

From Oppressed to *Bon Vivant*: trajectory of the Brazilian
business administrator according to advertising

De Oprimido a *Bon Vivant*:
trayectoria del administrador brasileño según la publicidad

D’Opprimé à *Bon Vivant* : trajectoire de
l’administrateur brésilien selon la publicité

Martin Jayo *

martin.jayo@usp.br

Andrea Leite Rodrigues **

andrealeiterodrigues@usp.br

Silma Ramos Coimbra Mendes ***

silma.rcm@uol.com.br

Resumo

Com base no referencial teórico e metodológico da *Análise do Discurso*, e em especial nos conceitos de *ethos discursivo* e *cenografia*, tomados de Dominique Maingueneau, a pesquisa examinou a publicidade dirigida ao administrador brasileiro ao longo de 50 anos, entre 1961 e 2010, nas páginas de um conjunto de revistas especializadas editadas em São Paulo. O objetivo consistiu em identificar quais imagens do administrador aparecem construídas pelo discurso publicitário. A análise permitiu traçar quatro perfis estilizados, que se sucedem no tempo e compõem uma periodização. Os quatro perfis foram então discutidos à luz da história da administração e das práticas de gestão de pessoas no Brasil.

Palavras-chave

Administrador de empresa, Atitudes no trabalho, Gestão de Pessoas, Publicidade, Análise do Discurso.

* Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Atualmente é docente no Bacharelado e no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

** Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Atualmente é docente no Bacharelado em Marketing e no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

*** Doutora em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil. Atualmente é professora convidada da Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Jayo, Martin., Rodrigues, Andrea Leite., & Mendes, Silma Ramos Coimbra. (2015). De Oprimido a *Bon Vivant*: trajetória do administrador brasileiro segundo a publicidade. *Psicologia Política*, 15(34), 617-645.

Abstract

Based on the theoretical and methodological framework of Discourse Analysis – and especially on the concepts of discursive ethos and scenography, taken from Dominique Maingueneau – the research analyzed print advertisings targeted to the Brazilian business administrator, published over 50 years (from 1961 to 2010) on a set of professional journals edited in São Paulo. The objective was to identify which images of the business administrator are present in the advertising discourse over time. The analysis resulted in four stylized profiles, which succeed in time and assemble a periodization. These profiles were in turn discussed in the light of the history of business administration and people management practices in Brazil.

Keywords

Business manager, Attitudes at work, People management, Advertising, Discourse analysis.

Resumen

Con base en el referencial teórico y metodológico del Análisis del Discurso, y en especial en los conceptos de ethos discursivo y escenografía, tomados de Dominique Maingueneau, se examinó la publicidad dirigida al administrador brasileño a lo largo de 50 años, entre 1961 y 2010, en las páginas de un conjunto de revistas especializadas, editadas en São Paulo. El objetivo consistió en identificar qué imágenes del administrador aparecen construidas por el discurso publicitario. El análisis permitió trazar cuatro perfiles estilizados, que se suceden en el tiempo y componen una periodización. Los cuatro perfiles fueron, en seguida, discutidos a la luz de la historia de la administración y de las prácticas de gestión de personas en Brasil.

Palabras clave

Administrador de empresa, Actitudes en el trabajo, Gestión de personas, Publicidad, Análisis del Discurso.

Résumé

Sur la base du cadre théorique et méthodologique de l'Analyse du Discours, particulièrement les concepts d'ethos discursif et scénographie proposés par Dominique Maingueneau, la recherche a examiné des annonces publicitaires adressés à l'administrateur brésilien au cours de 50 ans (1961-2010) dans un groupe de revues professionnelles publiées à São Paulo, afin d'évaluer quelles images de l'administrateur sont construites par le discours publicitaire. L'analyse nous a permis de reconnaître quatre profils stylisés qui se succèdent dans le temps et forment une périodisation. Ces quatre profils ont ensuite été discutés à la lumière de l'histoire de l'administration et de la gestion du personnel au Brésil.

Mots clés

Administrateur d'entreprise, Attitudes au travail, Gestion du personnel, Publicité, Annalyse du Discourse.

Introdução

Desde 1961, vem sendo publicada pela FGV-EAESP, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, uma família de revistas com conteúdo especializado voltado a administradores. A atividade começou com a RAE – Revista de Administração de Empresas, em suas origens uma revista profissional, lançada em 1961, e com o tempo outros títulos também surgiram. Foi o caso da RAE Light, que circulou entre 1994 e 2000; da RAE Eletrônica, publicada entre 2002 e 2010; da RAE Executivo, lançada em 2002 e mais tarde rebatizada de GV-executivo; e finalmente da GV casos, que circula desde 2011. A história dessa família de revistas já foi objeto de diferentes artigos, como os de Bertero (2006, 2011), Valente e Serafim (2006) e Mascarenhas e col. (2011), a partir dos quais é possível ver como a trajetória dessas publicações se confunde com a da própria Administração enquanto campo profissional e disciplina acadêmica no Brasil, e como seu perfil veio se alterando ao longo do tempo, a fim de acompanhar a evolução do seu leitor: o administrador brasileiro.

Mas quem é este cavalheiro, ao mesmo tempo tão ilustre e tão genérico? Como ele vive? Quais são seus valores, aspirações, angústias, visões de mundo? Este artigo parte de dois pressupostos. O primeiro é o de que o personagem não é estável, afinal sob seu chapéu passaram, ao longo dessas cinco décadas, sucessivas gerações de profissionais. O segundo é o de que ao menos uma parte da resposta a essas indagações pode estar escondida em um conjunto de páginas da RAE e de suas revistas irmãs que, até onde sabemos, até hoje nunca recebeu a atenção de pesquisadores: as que estampam anúncios publicitários.

O trabalho se desenvolve em cinco seções, além desta introdução. A primeira delas inicia o percurso da pesquisa, estabelecendo a pergunta a ser respondida. A segunda seleciona, a partir do referencial teórico e metodológico da Análise do Discurso de linha francesa, um conjunto de conceitos que serão mobilizados para nos ajudar a responder à pergunta de pesquisa. Em seguida, a partir de revisão de literatura, uma terceira seção apresenta algumas notas sobre a trajetória da Administração – e por conseguinte do administrador – no Brasil, com o objetivo de compreender o cenário sobre o qual nosso ilustre cavalheiro se desenvolveu. Dá-se particular atenção ao desenvolvimento da área de recursos humanos, posteriormente chamada de gestão de pessoas, por entender-se que, assim, se pode aprender mais sobre o personagem e sua inserção nas organizações. O *corpus* da pesquisa – isto é, o conjunto de anúncios publicitários sobre o qual recairá a análise – bem como a análise propriamente dita são objeto da quarta seção, resultando em uma periodização para o personagem, na forma de quatro perfis estilizados que se sucedem no tempo: o “oprimido”, o “equilibrado”, o “encurralado” e o “*bon vivant*”. Uma interpretação deste resultado é oferecida na penúltima seção, que mostra como essa periodização dialoga com a literatura previamente discutida, sobre a história da Administração e da gestão pessoas no Brasil. Algumas considerações sobre as contribuições e limitações da pesquisa, e sobre oportunidades para trabalhos futuros, são feitas nas considerações finais.

Questão de Pesquisa

“Diz-me o que consumes e te direi quem és”. A máxima bem-humorada, parodiando um conhecido ditado popular, foi cunhada pelo sociólogo e teórico da comunicação francês Jean

Baudrillard (1970). Para o autor, na sociedade de consumo contemporânea as mercadorias são dotadas de um importante conteúdo simbólico. Muito mais do que para satisfazer necessidades utilitárias ou objetivas (comer, vestir, deslocar-se etc.), o ato de consumir se destina a diferenciar quem consome. Consumimos mercadorias-signo, por meio das quais adquirimos *status*, nos associamos a estilos, comunicamos valores, enfim, dizemos quem somos.

A publicidade tem um papel crucial nesse processo, na medida em que é por meio dela que se processa, em grande parte, a produção desses sentidos e a construção das mercadorias-signo. Para Sivulka (2012), isso se dá mediante uma complexa relação que a publicidade mantém com a sociedade contemporânea: ao mesmo em que “cria” a sociedade ao ditar ou influenciar gostos, desejos e tendências culturais, a publicidade também “espelha” a sociedade, uma vez que reflete os valores e visões de mundo dos grupos sociais a que se destina.

No caso das revistas objeto deste estudo, ao longo de meio século de atividade editorial publicou-se nelas um grande volume de publicidade voltada ao administrador brasileiro típico. De cerveja a cartões de crédito, de refrigerante a fundos de investimento, de automóveis a máquinas de calcular, inúmeras mercadorias lhe foram oferecidas. Se a publicidade espelha e cria seu público, por que então não examinar esses anúncios a fim de verificar se eles nos dizem algo sobre quem é e como vive o administrador?

Isto nos permitiu formular a seguinte pergunta para nossa pesquisa: Quais imagens do administrador brasileiro podem ser apreendidas da publicidade veiculada nas revistas da “família RAE”, ao longo do tempo?

Para nos ajudar a responder essa questão, buscamos apoio no referencial teórico-metodológico da Análise do Discurso.

Análise do Discurso

A Análise do Discurso (AD) é um arcabouço conceitual desenvolvido a partir dos anos 1960, que hoje encontra grande aceitação como marco de referência para pesquisas em diferentes campos das ciências humanas. Longe de ser um conjunto teórico-metodológico homogêneo ou uniforme, a AD é na verdade uma denominação reivindicada por diferentes tradições de pesquisa – “provavelmente ao menos 57”, de acordo com Gill (2002:246) – usualmente classificadas em duas tradições regionais: uma francesa e outra anglo-saxônica (Alves e col., 2006; Mussalim, 2001). Para os efeitos deste trabalho, por AD nos referimos à vertente francesa.

Resultado do entrecruzamento de diversos campos disciplinares, com destaque para a linguística, o materialismo histórico e a psicanálise (Gondim & Fischer, 2006), a AD nasceu como uma dissidência do paradigma estruturalista da linguística iniciado por Saussure (1916) e rompeu com a noção, hegemônica nesse paradigma, da linguagem como um instrumento de comunicação neutro ou um código mecânico fechado, livre de interferências externas. Para a AD, todo discurso é uma construção social. Ele é uma das instâncias pelas quais a ideologia se materializa (Caregnato & Mutti, 2006) e, como tal, carrega marcas da exterioridade, isto é, do contexto (histórico, social, ideológico) em que foi produzido. Ao analista do discurso cabe considerar os discursos como objetos ao mesmo tempo linguísticos e históricos, evidenciar os

efeitos de sentido gerados neles e identificar tais efeitos na materialidade da linguagem. (Gondim & Fischer, 2006; Mussalim, 2001).

Dentro dessa ótica conceitual, Maingueneau (1984) propõe uma perspectiva específica para explicar a gênese dos discursos, investindo no postulado do primado do interdiscurso sobre o discurso. Para o autor, o discurso de um sujeito enunciador só adquire sua especificidade a partir da sua relação com outro(s) discurso(s) com o(s) qual(is) se relaciona no interior de um espaço interdiscursivo. Cada discurso não é constituído apenas por seu enunciador, mas também por influências ou coerções vindas de um “outro”, isto é, do sujeito (coenunciador) a quem o sujeito enunciador se dirige. Tais influências são recíprocas: em termos de gênese, os discursos já nascem dialogando, na medida em que se estruturam a partir das suas próprias relações interdiscursivas.

A própria maneira como formulamos, na seção anterior, a nossa questão de pesquisa – que passa por verificar de que forma um coenunciador (o administrador brasileiro) aparece representado no discurso do enunciador (a publicidade da família de revistas RAE) – já indica uma adesão à perspectiva conceitual de Maingueneau, tornando-a propícia para guiar a análise. Assim, a fim de responder a questão de pesquisa, mobilizamos como categorias de análise duas noções inter-relacionadas, também tomadas de Maingueneau: o *ethos* discursivo e a cenografia.

O *ethos* discursivo corresponde à imagem de si que o sujeito enunciador projeta para o coenunciador, isto é, deixa transparecer no seu discurso. O *ethos* se traduz em um tom, ou “modo de dizer”, que poderá ser mais formal ou mais informal, mais sóbrio ou mais descontraído, mais solene ou mais familiar, dependendo de como o sujeito enunciador quer se mostrar para seu coenunciador. Por meio do *ethos*, o enunciador constrói e projeta um “modo de ser” que será apresentado ao coenunciador.

Cenografia, por sua vez, é uma das três dimensões de uma cena enunciativa na qual, de acordo com Maingueneau (1998), o coenunciador toma contato com o discurso do enunciador. Para o autor, todos os discursos podem ser classificados quanto a seu tipo (científico, religioso, literário, humorístico, publicitário, etc.) e quanto a seu gênero, dentro de cada tipo (dentro do discurso de tipo publicitário, por exemplo, o comercial de TV e o anúncio impresso correspondem a dois gêneros distintos). Essas duas classificações definem, respectivamente, o que o autor chama de “cena englobante” e “cena genérica”. No caso do presente artigo, que examinará anúncios publicados em revistas, a cena englobante é a do discurso publicitário, e a cena genérica é definida pelo gênero anúncio impresso.

Para além das cenas englobante e genérica, porém, existe ainda a cenografia, que ao contrário das outras duas não é imposta pelo tipo ou gênero de discurso, mas instituída pelo próprio discurso. A cenografia é uma “cena de fala” da qual o discurso pretende originar-se. Nela se identificam e se associam uma figura de enunciador e uma figura correlata de coenunciador, e supõem-se uma cronografia (um momento) e uma topografia (um lugar). A dona-de-casa comprando sua marca preferida no supermercado, e a família reunida à mesa do café da manhã, são dois exemplos possíveis de cenografia para uma mesma cena englobante (discurso publicitário) e uma mesma cena genérica (comercial de TV).

À luz desses conceitos, para caracterizar de que forma o administrador aparece representado no discurso publicitário das revistas da família RAE, a análise buscou verificar

quais cenografias e quais *ethé* podem ser depreendidos das publicidades dessas revistas ao longo do tempo. Pressupôs-se que, por meio da cenografia, bem como dos “tons” ou “modos de dizer” com que eles se dirigem ao administrador (*ethos*), seja possível aproximar a imagem desse personagem no interior do discurso publicitário.

Pano de Fundo: administração e gestão de pessoas no Brasil

A história da administração no Brasil pode ser considerada curta, ainda mais se comparada com a dos Estados Unidos da América, berço da administração profissional. Ao sobrevoá-la aqui, chamando a atenção para alguns aspectos mais marcantes, buscamos montar o cenário em que se deu o desenvolvimento do administrador, enriquecendo as possibilidades de interpretação do material a ser analisado e discutido nas seções seguintes. Destaque será dado à gestão de pessoas, entendendo que o olhar sobre esta área da administração em específico nos ajudará a interpretar o personagem que queremos desvelar por meio dos anúncios. Parece natural que a evolução da gestão de pessoas no Brasil tenha moldado, ao longo do tempo, o perfil dos profissionais, empregados ou desejados pelas organizações.

O espaço de atuação do administrador está relacionado à expansão da indústria. Na década de 30 do século passado, a industrialização passou a tomar forma definida, com os capitais da cafeicultura redirecionando-se e dando-lhe força, principalmente no estado de São Paulo. Este fato trouxe a demanda por profissionais dedicados aos processos de trabalho, não apenas na produção, mas em áreas administrativas. Vale mencionar o que Furtado (1972) chamou de composição heteróclita do grupo industrial brasileiro na década de 30, composto por um setor privado com pequeno número de empresas brasileiras, um setor privado estrangeiro, formado por profissionais brasileiros e estrangeiros em posições de liderança de filiais de empresas multinacionais, e um setor de importância crescente formado por empresas públicas.

Esse movimento da economia em direção à industrialização, juntamente com as políticas desenvolvimentistas dos governos Vargas e Kubitschek, forjaram um cenário de demandas por processos de gestão menos empíricos e mais pautados por eficiência e produtividade. Neste sentido, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, visava criar procedimentos e, principalmente, padrões na gestão do Estado brasileiro, considerado moroso, atrasado e altamente necessitado de racionalização em seus processos. Anos depois, o DASP também ficou responsável por desenvolver, aplicar e gerir os concursos públicos federais, assumindo a responsabilidade de triar talentos para gerir um Estado que se profissionalizava. Com este órgão, surgiram as primeiras iniciativas do que se pode entender como aplicação dos princípios da Administração Científica no Brasil, as quais em pouco tempo se direcionariam também para o setor privado.

No setor privado, a organização do trabalho será influenciada pela criação da legislação trabalhista, no primeiro governo Vargas (1930-1945), e em seguida, a partir de 1950, também pela chegada ao Brasil, com cerca de três décadas de atraso, das práticas de racionalização do trabalho baseadas no paradigma fordista/taylorista (Caldas & Wood Jr., 2000; Caldas e col., 2002). Em um contexto de forte industrialização, instalação de multinacionais e importação de novas técnicas de gestão, as empresas se expandem em tamanho e complexidade. Neste cenário desenvolvem-se os chamados departamentos de pessoal (DPs) responsáveis

inicialmente pela gestão de rotinas trabalhistas, mas em seguida também por serviços de apoio como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho etc. (Lacombe & Bendassolli, 2004; Marras, 2000; Tose, 1997).

Organização e Métodos, a famosa sigla O&M, torna-se nesse cenário o instrumento da moda na busca por superar o atraso e colocar-se em linha com a perspectiva desenvolvimentista e modernizadora instalada no país. Caracterizada pela adoção de métodos e técnicas de gestão vindos do estrangeiro junto com as multinacionais que aqui se instalam, a modernização da Administração no período pós-1950 marca, de acordo com Wood Jr. e col. (2011), o início de um processo de “colonização”.

Nos anos 60, a orientação desenvolvimentista e o movimento de colonização permanecem, porém esta será uma década de grande agitação política, social e cultural, no Brasil e no mundo. Na administração, um elemento de turbulência se dá pelos avanços da tecnologia da informação: já estão em curso, nas grandes corporações, os primeiros investimentos em computadores de grande porte – os chamados mainframes – e já são antevistas as grandes mudanças que a tecnologia de informação promete para os processos de trabalho (Tigre, 2006). Termos como PCP (Programação e Controle da Produção), PERT (*Program Evaluation Review Technique*), CPM (*Critical Path Method*) e outros acrônimos chamam atenção para a importância de ação antecipada com método científico, ou seja, planejamento. Um conceito importante é o controle, ou seja, a confrontação sistemática entre o alcançado e o planejado (Sá, 1965). O administrador profissional é aquele que antecipa e controla ações premeditadas, agindo com maestria e domínio das informações necessárias, internas e externas à organização. Nesta década, surge a RAE como periódico da FGV-EAESP voltado ao administrador inserido nessa realidade.

Note-se que algumas destas ferramentas de gestão, como PERT e CPM, emergiram do alto volume de investimentos norte-americanos em defesa e foram apropriados pelo setor empresarial privado. O acirramento da Guerra Fria trouxe a cultura do planejamento estratégico como fator imprescindível para o desenvolvimento, tanto no mundo ocidental capitalista, quanto na planificação centralizada no mundo sob influência da União Soviética (Mintzberg, 1994). O administrador profissional tem que substituir bom senso e empirismo por domínio de ferramentas que primam por antecedência, controle e capacidade rápida de ajuste, caso seja necessário.

Covre (1981) estudou a formação do administrador profissional no Brasil. Segundo dados compilados por esta autora, em 1969 havia cerca de 12 mil alunos matriculados em cursos de Administração no país, ao passo que em 1974 as matrículas atingiram a casa dos 46 mil. As escolas de Economia, Administração e ciências afins, em São Paulo, passaram de 3, em 1940, para 28 por volta de 1970, e evoluiriam rapidamente para 66. E entre 1951 e 1968, enquanto as matrículas em cursos superiores de Medicina e Engenharia aumentaram, respectivamente, 174% e 483%, na área de Economia e Administração essa taxa era de 1118%, continuando a aumentar nos primeiros anos da década de 70 (Covre, 1981:80-82). Tem-se, portanto, que, em aproximadamente três décadas, o administrador profissional passou de desconhecido a figura ilustre, letrada e sabedora dos mais requintados métodos de gestão, em boa parte de origem americana. Buscar formação na área e acessar periódicos especializados tornou-se um caminho aconselhável para uma carreira de sucesso, mantendo-se atualizado sobre um campo em expansão, com formas peculiares de linguagem e ação.

Na década de 80, dois temas marcaram o cenário corporativo brasileiro e mobilizam a atenção do administrador profissional, com implicações no aumento do estresse no trabalho: crises econômicas e a disseminação de práticas de gestão relacionadas ao chamado “movimento da qualidade total”, ou *Total Quality Management* (TQM).

Estas últimas haviam surgido no Japão reconstruído no pós-guerra, e nos anos 80 alcançavam condições de ameaçar a indústria americana (Sugo, 1990). Apologistas do movimento, como Mears (1993) e Becker (1993), definem qualidade total como um sistema administrativo voltado a conseguir incrementos na satisfação do cliente por meio da melhora contínua da qualidade dos serviços e produtos da empresa. A ideia é fidelizar o mercado, mas com crescentes reduções de custo conseguidas por meio do uso intensivo de práticas de controle dos processos de produção, com intenso uso de métodos estatísticos. Adicionalmente, uma ampla gama de procedimentos comportamentais e de organização do trabalho garantiria boa competitividade, com pessoal interno motivado e alinhado aos objetivos da empresa. TQM, *Kanban*, *Just in Time*, *5S* são alguns dos termos que o administrador deveria conhecer: a qualidade total tornou-se uma ideologia, mais do que simplesmente um procedimento no chão de fábrica.

Ao mesmo tempo, o foco da gestão de pessoas, até então centrado em rotinas trabalhistas e procedimentos burocráticos e operacionais, adota um discurso com preocupações de ordem mais humanística, com a valorização do bem-estar dos empregados. Se de um lado isto é um movimento que se iniciou na década anterior, influenciado pelo fortalecimento do movimento sindical no Brasil (Tose, 1997), de outro também reflete o discurso da qualidade total: toda a empresa deveria se unir em torno a um compromisso único de busca da qualidade, em um conjunto harmônico de ações que fatalmente resultariam em benefícios para o cliente, para os colaboradores e para a empresa. Todos sairiam ganhando!

No aspecto econômico, a década de 80 trouxe ao Brasil uma generosa onda de maus ventos, na esteira de uma crise maior, de âmbito internacional. Para contornar a escassez de crédito externo, no começo deste período o governo promoveu contenção de salários e aumento de arrecadação via impostos indiretos. Mas a inflação não cedia, mesmo com os insistentes planos econômicos implantados pelo primeiro governo civil após o golpe de 1964, que tomou posse em 1985. Modiano (1990) explica que a sucessão de planos econômicos fez com que o Brasil encerrasse a década com desaceleração do crescimento e grandes desequilíbrios internos e externos. Alguns setores, por suas características particulares, andaram na contramão da crise, alcançando excelente performance. Foi este o caso do setor financeiro, que se beneficiou dos mecanismos de gestão do déficit público.

A inflação avassaladora e os planos econômicos tornaram necessário ao gestor dominar a área de finanças. A necessidade de conhecer a forma de driblar as perdas da inflação – e se possível também ganhar com ela – definiu a procura por modos de gestão que não deixassem o “dinheiro parado”. A indústria bancária tornou-se o maior contratante de toda sorte de profissionais que se dirigissem a ela. Havia demanda por profissionais para as áreas de finanças, controladoria e tesouraria, tanto quanto para as pujantes áreas de tecnologia, dado que o processo inflacionário veio acompanhado do fechamento das importações e produção de todo parque tecnológico no país (Frishtak, 1992). Desde a década de 70 os bancos avançavam para a indústria da informática, tornando-se seus próprios fornecedores, dominando a automação. A indústria de informática passou a ter nos bancos não só sua maior demanda,

mas também seus melhores investidores (Rodrigues, 1994). *Overnight, open market, swap e hedge cambial* foram termos que o administrador profissional teve que conhecer para transitar com competência pelo mundo da gestão financeira. Em breve, o *e-banking* substituiria os canais bancários tradicionais, e as áreas operacionais das empresas deixariam de emitir duplicatas e notas de crédito. A microcomputação alterou completamente os fluxos de trabalho e definiu novas competências.

A adoção de práticas de gestão institucionalizadas, como TQM, passou a ser comum no mundo corporativo. Caldas e Wood Jr. (2000) oferecem uma análise crítica e bastante ácida do que denominam a ação de agentes difusores que ganharam com a disseminação e adoção das metodologias de gestão, mais do que com os resultados que elas de fato gerariam para as organizações. Estes agentes são, por exemplo, grandes empresas de consultoria e editoras de livros de negócios que fizeram com que o mundo corporativo se tornasse um grande sonho de consumo e ambição de muitos. As críticas aos resultados pífios após a implantação dos projetos ou às dificuldades com a gestão, bem como às dúvidas em relação aos resultados alcançados (Jacob, 1993) não são tão conhecidas quanto a literatura que conclama à adoção sem restrições.

A partir da década de 1990, a estabilização econômica e o contexto de globalização, desregulamentação e queda de barreiras comerciais obrigaram as organizações a buscar patamares mais altos de competitividade. Administrar passou a significar adentrar a um universo simbólico das organizações, ao qual apenas uma elite tem acesso. Ocorre nesta época a incorporação de uma retórica individualista que estimula a iniciativa, a competição e o empreendedorismo pessoais, além do engajamento de cada indivíduo com a geração de resultados para a empresa. Rohn e Lopes (2015) afirmam que o comprometimento organizacional entra em paradoxo com a noção de empregabilidade, flexibilidade e autonomia que começa a se estabelecer por meio de contratos de trabalho flexíveis entre empresas e empregados. Entra em cena o “humano empresa”, a que se refere Andrade (2011), imerso em um contexto de precarização de suas condições de trabalho.

A gestão de pessoas começa a ganhar *status* de diretoria e é equiparada às áreas de negócio da empresa. Ela passa a ter a função de planejar e administrar a relação da empresa com pessoas que contribuam efetivamente, e individualmente, para o resultado. No desempenho dessa nova função estratégica, incorpora uma série de novas práticas de trabalho e modismos gerenciais vindos do estrangeiro, configurando um movimento de “neocolonização” (Wood Jr. e col., 2011).

Por fim, com a proximidade da virada do século, tem-se um componente adicional: a formação do que Berger e Huntington (2002) denominaram de Cultura Davos, termo alusivo à cidade na Suíça que foi sede dos grandes encontros de lideranças mundiais ligadas ao Fórum Econômico Mundial. A expressão se refere a aspecto do processo de globalização em curso no mundo contemporâneo, que se dá em paralelo ao aspecto econômico: os participantes dos altos círculos de negócios internacionais ditam determinados modos de ser e de viver, que se estabelecem como valores e comportamentos aconselháveis para os que desejam participar, ou ser vistos como participantes, desses círculos. Isto passa por opções de consumo de produtos, serviços e tudo mais que possa conferir ao administrador profissional a aura de pertencer a essa elite de conhecedores do mundo corporativo de alta estirpe. Neste sentido, administrar envolve saber identificar, usar e aplicar com pertinência

símbolos de diferenciação que evocam o sucesso de quem a eles recorre, mesmo que não haja efetivamente como comprovar se a gestão de fato gerou resultados positivos para organizações e públicos relacionados.

Análise: o administrador na publicidade da “família RAE”

Traçado o cenário em que nosso personagem – o administrador brasileiro – se desenvolve, passamos a verificar, com auxílio da AD, de que forma ele aparece refletido ou representado nos anúncios publicitários das revistas em questão. A seleção do *corpus* da análise iniciou-se pelo levantamento dos anúncios publicitários já publicados nessa família de revistas, tarefa que foi facilitada sobremaneira pelo fato de estas publicações disporem de seu acervo histórico digitalizado e disponível para consulta por meio de computador, dispensando a necessidade de manusear exemplares em papel. O levantamento detectou uma grande quantidade de anúncios veiculados em quatro dos seis títulos da família (RAE, RAE Light, RAE Executivo e GV-executivo), e não encontrou anúncios nos outros dois (RAE Eletrônica e GV casos).

Devido ao grande volume de material detectado, optamos por não selecionar para análise anúncios da própria FGV-EAESP, entidade mantenedora das revistas, dando prioridade a material de terceiros, veiculado como publicidade paga. Da mesma forma, também descartamos anúncios do tipo institucional, isto é, voltados a divulgar a imagem de empresas ou instituições, restringindo-nos àqueles destinados a vender um produto ou serviço bem definido. Embora essas exclusões tenham sido necessárias por razões operacionais, nada impede que esse material, ou parte dele, seja objeto de uma próxima etapa da pesquisa.

Em uma segunda filtragem, também foram deixados de lado os anúncios que apresentavam falhas de digitalização resultando em problemas de legibilidade, cuja inclusão, embora não fosse impossível, seria trabalhosa por exigir o acesso às coleções físicas das revistas. Também foram eliminados os muitos casos de anúncios iguais, ou com conteúdo semelhante, publicados em edições diferentes. Ao final desse processo, chegou-se a um *corpus* de pouco mais de 40 anúncios submetidos à análise discursiva, voltada a identificar o *ethos* e a cenografia como forma de depreender a imagem do administrador neles presente. Apresentamos aqui a análise de 17 desses anúncios.

A análise permitiu observar de que forma evoluiu a imagem do administrador no discurso publicitário e, em particular, permitiu distinguir os quatro perfis a seguir apresentados. Tais perfis nos fornecem uma periodização para o administrador brasileiro, de acordo com suas representações na publicidade ao longo de cinquenta anos.

Os três primeiros perfis resultam de anúncios publicados apenas na RAE, uma vez que se referem a períodos em que os demais títulos da família ainda não haviam sido lançados. O quarto e último perfil já contou com anúncios veiculados também na RAE Light, RAE Executivo e GV-executivo. Não se encontrou volume significativo de publicidade posterior a 2010, razão pela qual o período coberto pela análise se encerra nesse ano.

Anos 60: o oprimido

Ao menos de acordo com o que os anúncios deixam transparecer, o administrador brasileiro da década de 1960 vive submerso nos problemas do escritório e não tem tempo cuidar de si próprio.

Os anúncios que dominam nesta época prometem atenuar a sobrecarga causada pelas estafantes tarefas rotineiras do escritório. Os produtos anunciados vão de simples máquinas de calcular de mesa, dos mais variados tamanhos e qualidades, até complexas engenhocas mecânicas voltadas a agilizar tarefas de registro e processamento de dados. O “Contrôle Visível Kardex para Inventários”¹ é uma delas: um sistema baseado em gavetas de metal e fichas de cartolina que “não só sistematiza o controle de estoques, mas o dirige para você” (Figura 1). Outra é a “Máquina de Contabilidade Ruf Intromat, super-automática, de manêjo simples e funcionamento ultra-rápido”, que promete economizar até 70% do tempo de trabalho gasto com processamento de dados contábeis (Figura 2). Uma máquina de calcular “precisa”, que permita ao administrador reduzir sua “grande dificuldade para resolver problemas que envolvem grande número de operações”, lhe é oferecida como um verdadeiro sonho (Figura 3).

O *ethos* destes anúncios é o da valorização da produtividade e eficiência. Facilitar o trabalho, ganhar tempo, evitar atrasos, diminuir perdas, evitar desperdícios e reduzir erros no dia-a-dia do escritório, são promessas constantemente feitas ao administrador por um sujeito enunciador que o pressupõe pressionado e lhe oferece ajuda. Coerente com esse *ethos*, a cenografia construída nestes anúncios está vinculada ao universo de trabalho cotidiano do administrador: ora ela remete às máquinas anunciadas postas em uso no escritório (Figuras 1 e 2), ora o retrata também no escritório, em meio ao expediente (Figura 3).

Entre um produto e outro voltados ao trabalho, quase não se anuncia nada para o consumo pessoal do nosso personagem. Só encontramos duas exceções. A primeira é o anúncio de um automóvel pequeno, robusto e de acabamento espartano, cujo maior atrativo é “manter o mais alto valor de revenda” em virtude do seu “desenho que não muda” (Figura 4). Temos aqui o mesmo *ethos* de eficiência presente nos anúncios anteriores: a escolha do automóvel é regida pela mesma aritmética das escolhas de trabalho. Isto se confirma também na cenografia: o carro aparece em uso no trânsito carregado de um dia de semana, numa avenida central da cidade de São Paulo. Trata-se claramente de um carro para ir trabalhar.

A segunda exceção é um livro de autoajuda disponível “nas principais livrarias ou pelo Reembolso Postal”, intitulado “Síndrome da Opressão”, que ensina seu leitor a lidar com “quadros psicopatológicos e desajustamentos originados em condições da vida cotidiana” (Figura 5). A forte ilustração presente no anúncio – uma morsa, ferramenta mecânica normalmente usada para produzir grande pressão e imobilizar objetos – corrobora de maneira eloquente a ideia de que nosso personagem tem a cabeça (literalmente) pressionada demais pela vida profissional para cuidar de si mesmo, e sofre as consequências disso.

¹ Nas citações e transcrições de textos de anúncios, optamos por não atualizar a grafia.

Figura 1 – Anúncio da primeira fase

como encontrar
informações mais rápidas
sobre ESTOQUE
com **Kardex**



O **KARDEX** apresenta um quadro geral do estoque em qualquer momento... possibilitando ao leitor o acesso às informações — tudo em tempo útil e em de serem tomadas medidas preventivas contra os furtos, extravios, quebras, roubos, deteriorações, alterações e outros de manutenção e aplicação de inventário tudo é automaticamente registrado e controlado proporcionando fácil e rápida verificação de estoque de qualquer item.

O **KARDEX** não apenas sistematiza o controle de estoque mas lhe reduz o custo e dirige para V.

Para conhecer hoje mesmo o controle visual **KARDEX** para inventários. Dirija-se a

Remington Rand
Calle Postal 1025 — Rio de Janeiro

Fonte: RAE, v. 1, n. 3, janeiro-abril 1961.

Figura 2 – Anúncio da primeira fase



ECONOMIZE
70%
DE TEMPO E TRABALHO
mecanizando sua contabilidade com
RUF INTROMAT

Vantagens exclusivas:

- Escrita, de uma só vez, Diário, Conta Corrente e Extrato
- Alimentação dupla para formulários de larguras diversas
- Controle de lançamentos no fim do dia
- Dispositivo para envelopes de pagamento
- Escrita automática de folhas
- Dispense papel carbono
- Rolamento elétrico do carro
- Luz vermelha indica o fim da folha
- Espulsão automática de formulários
- Introduz fichas automaticamente

Fornece com ou sem somadores

peça demonstração sem compromisso

ORGANIZAÇÃO RUF S.A.
Equipamento para escritórios

Rio de Janeiro: Rua Dobret, 79-A, Lado A - Tel. 733-0767
São Paulo: Rua da Consolação, 41 - Tel. 735-9136
Cotia: Rua 15 de Novembro, 207 - Tel. 4-8822
B. Horizonte: Av. Afonso Pena, 943-Lado E - Tel. 3-1902
Porto Alegre: Alberto Bins, 669 - Tel. 3886
Recife: Rua do Comércio, 282-2º and. - Tel. 6982

Para todos os serviços de

- Contabilidade Financeira
- Contabilidade de Salários
- Contabilidade Fabril
- Estoque e Estatística

Fonte: RAE, v. 2, n. 6, janeiro-março 1963.

Figura 3 – Anúncio da primeira fase

V. não pode comparar a inteligência humana com a máquina. Feita para criar idéias e encontrar soluções, é inteligente e infinitamente derivada, e só com grande dificuldade pode resolver problemas que envolvam grande número de operações. Mas o cálculo e o método mecânico: seu processamento pertence às máquinas de calcular. A PRECISA 106, por exemplo. Sua estrutura é tão simples, e suas aplicações na contabilidade tão numerosas, que ela é chamada "a máquina de somar de economia mecânica": retém parciais, guarda resultados, todos os cálculos: dá sinais negativos e positivos, tem teclas de correção E manual, soma (também) para baixa, onde não aceita energia. PRECISA 106 é moderna — basta ver a tabela analítica. E — PRECISA 106 V. pode contar.

*agora fabricada no Brasil.

Para informações e folhetos à **ORGANIZAÇÃO Ruf S.A.**
Equipamentos para Escritórios

Rua do Arco: Rua Bahia, 10-A • São Paulo • Rua da Consolação, 80 • Curitiba: Rua João Maurício, 85 • Rio de Janeiro: Rua Alameda Paris, 200 Loja A e P • Alegre: Rua dos Artistas, 128A-1 • Recife: Rua de Coimbra, 280-1 • Belo Horizonte: 9-10

Fonte: RAE, v. 4, n. 13, dezembro 1964.

Figura 4 – Anúncio da primeira fase

Qual é o carro que mantém mais alto o seu valor de revenda?

Se o fim de um levantamento dos preços de todos os carros usados, você descobrir seu tipo interessante.

O que mantém mais valor em relação ao preço de compra é Volkswagen.

Por que o VW é sempre o mais bem vendido?

Carros mais resistentes.

O menor desgaste do motor, que trabalha em regime de baixa rotação.

A simplicidade do sistema de refrigeração e ar, que elimina a necessidade de peças extras e vapor, água, antifreeze.

A robustez da suspensão por barras de torção, praticamente inalteráveis.

A sua redução mecânica por uma única árvore.

O sistema de freio simples e eficiente.

Os pneus que não mudam, e que faz o Volkswagen durar sempre mais.

O será por que cada vez aumenta o número de países que querem ter Volkswagen?

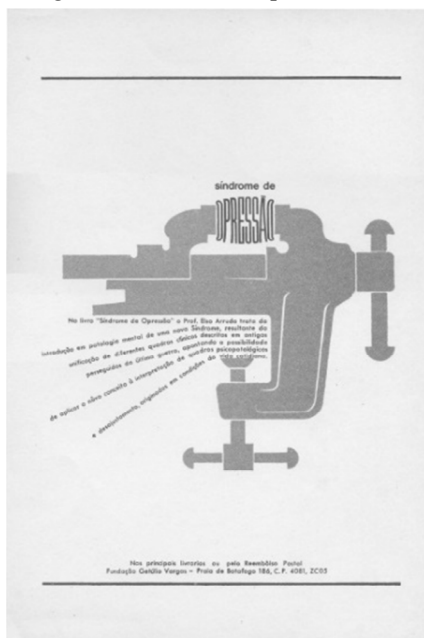
Não achamos que nenhuma dessas razões seja a palavra final sobre o assunto. Preferimos achar que o alto valor de revenda do Volkswagen resulta de todos esses motivos somados.

V. está satisfeito por dois preços: o de compra e o de venda.

Quer saber mais? Já sabe que um VW mantém sobre a maior parte do preço na compra de seus filhos Volkswagen.

Fonte: RAE, v. 6, n. 19, junho 1966.

Figura 5 – Anúncio da primeira fase



Fonte: RAE, v. 6, n. 19, junho 1966.

Anos 70: o equilibrado

Na década de 1970, o administrador parece ter conseguido equilibrar um pouco melhor a rotina profissional com a vida fora do trabalho.

Entre os itens voltados à vida profissional, os mais anunciados agora são as centrais internas de distribuição telefônica. O grande crescimento econômico que o país experimentava nesse período não vinha sendo acompanhado por melhoras na infraestrutura de telecomunicações, e as consequências disso são sentidas na pele pelo administrador. “O volume de negócios que não se concretizam por deficiência de comunicações telefônicas é muito grande”, alerta um dos anúncios, e para ilustrar o problema lança mão de uma cenografia bem-humorada: ninguém menos do que o magnata grego Aristóteles Onassis sendo obrigado (por uma secretária visivelmente apavorada) a esperar na linha para conseguir falar com um executivo brasileiro, porque as linhas da empresa estão ocupadas. “Evite que isso aconteça na sua empresa, esteja preparado para quando o senhor Onassis ligar”, é a recomendação dada ao nosso administrador (Figura 6).

Outro anúncio, de uma marca concorrente à desse primeiro, avisa ao administrador que “está faltando um A no seu PBX”, fazendo um trocadilho com as siglas que denotam duas gerações diferentes de central telefônica. “Trocar o velho PBX por um novo PABX é o mesmo que trocar um carro de boi por um automóvel último tipo”, complementa (Figura 7). Nota-se que, embora a cenografia nestes anúncios continue ligada ao ambiente de trabalho, o

ethos tornou-se mais descontraído. Nosso administrador sem dúvida continua preocupado com as dificuldades da empresa, mas não perde mais o humor por isso.

Isto fica mais claro quando examinamos os anúncios de produtos não diretamente relacionados ao trabalho. Ao contrário do que acontecia antes, verifica-se aqui uma expansão da cenografia para fora do universo do trabalho. O automóvel, por exemplo, é agora um “carrão de luxo” que, além da beleza de “suas côns e seu nôvo interior”, oferece conforto para a família pois possui “espaço para pés, pernas e cabeças [...] sem desconjuntar nada, nem ninguém” (Figura 8). E o carrão certamente terá utilidade para o administrador fora da sua atividade profissional: uma rede de supermercados o convida a levar os filhos pequenos às compras, afinal “nunca é cedo para aprender a economizar” (Figura 9). Finalmente, uma conhecida marca de bebidas relembra as qualidades de “um refrigerante que é um velho amigo seu, companheiro nos momentos de descanso e alegria” (Figura 10). Descanso e alegria a que a geração da década anterior parecia não ter muito acesso.

Figura 6 – Anúncio da segunda fase

- O Senhor pode esperar uns 10 minutos, sr. Onassis? O ramal dele está ocupado...

O volume de negócios que não se concretizam por deficiência de comunicações telefônicas é muito grande. Uma empresa mal equipada neste setor já começa em desvantagem quanto à concorrência. Evite que isto aconteça em sua empresa. Consulte a Ericsson. Fazemos um estudo completo do seu problema. Analisamos o tráfego externo e interno. Quem fala com quem, quando, quantas vezes. E só então é que vamos recomendar-lhe uma solução. Você pode estar certo, será a solução mais adequada. Pois a Ericsson é o único fabricante no Brasil com uma linha completa de centrais telefônicas particulares. Produzimos equipamentos FAX, FAX, PMBX, e PMX, de todas as capacidades e para todos os finalidades. Ligações perdidas representam desperdícios que um sistema telefônico não pode apresentar. Sabemos disso.

Ericsson
 melhor atendimento
 através da comunicação

A Ericsson possui a mais completa linha de centrais telefônicas particulares. São produzidas em 100 países, com 11 idiomas, 100 idiomas, mais de 200 idiomas. São produzidas em 100 países, com 11 idiomas, 100 idiomas, mais de 200 idiomas. São produzidas em 100 países, com 11 idiomas, 100 idiomas, mais de 200 idiomas. São produzidas em 100 países, com 11 idiomas, 100 idiomas, mais de 200 idiomas.

Ponte Leitor-Associante n.º 6

Fonte: RAE, v. 11, n. 1, março 1971.

Figura 7 – Anúncio da segunda fase



The advertisement features the Siemens logo at the top right. The headline reads "Está faltando um A no seu P BX". Below the headline, there are two columns of text. The left column discusses the benefits of upgrading from a PBX to a PBX Siemens, highlighting its modern features and ease of use. The right column describes the PBX Siemens as a sophisticated and efficient system, available in various configurations and supported by Siemens technical assistance. In the center, there is a detailed illustration of the PBX system, including a rotary telephone handset and a control panel with numerous buttons and lights. At the bottom, the text "SIEMENS DO BRASIL S.A." is followed by a list of cities: São Paulo, Brasília, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Recife, El Horizonte, Curitiba, and Salvador.

Fonte: RAE, v. 10, n. 1, março 1970.

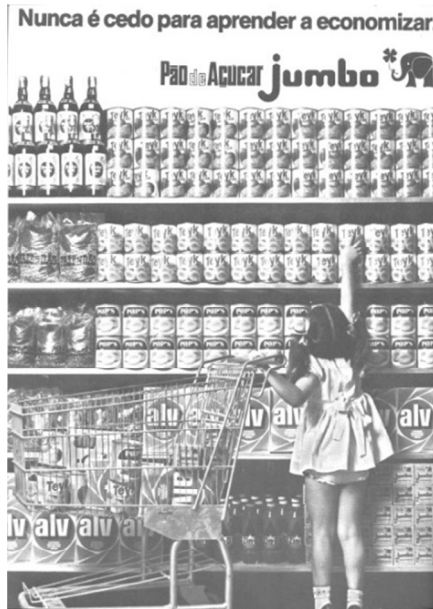
Figura 8 – Anúncio da segunda fase



The advertisement features the GM logo at the top left. The central image is a side view of a Chevrolet Verano station wagon. Below the car, the headline reads "A prova dos 9". The text below the headline is organized into several columns. The first column describes the car's spaciousness, mentioning that it can accommodate nine people comfortably. The second column highlights the car's power and suspension, noting its 140HP and independent suspension. The third column emphasizes the car's reliability and ease of maintenance, mentioning the availability of spare parts and technical assistance. The fourth column features a group photo of nine people, representing the capacity of the car. At the bottom, the text "CHEVROLET VERANEO" is displayed in large, bold letters, with the Chevrolet logo to the right. Below this, there is a small note about the availability of different models and options.

Fonte: RAE, v. 11, n. 1, março 1971.

Figura 9 – Anúncio da segunda fase



Fonte: RAE, v. 14, n. 3, junho 1974.

Figura 10 – Anúncio da segunda fase



Fonte: RAE, v. 11, n. 3, setembro 1971.

Anos 80: o encurralado

Na década de 1980, ocorre um sensível declínio no volume de publicidade disponível para análise. Isso de um lado pode ser atribuído à conjuntura brasileira da época, marcada pelo mau desempenho da economia, com inflação alta e estagnação, mas de outro lado também resulta de algumas mudanças que começam a ocorrer nesta época no próprio perfil editorial da RAE, explicadas por Bertero (2006, 2011) e por Valente e Serafim (2006). Com a consolidação de cursos de pós-graduação e de uma comunidade brasileira de pesquisa em Administração, a RAE começa nesta época a assumir o perfil de um periódico científico, o que a levará a distanciar-se gradualmente do público de administradores profissionais. Com um perfil cada vez mais acadêmico, a RAE passa a abrigar menores volumes de publicidade.

Mesmo assim, ainda que a quantidade de anúncios seja menor, é possível identificar neles duas novidades sobre nosso personagem. A primeira delas é sua preocupação com determinadas novidades no ambiente de trabalho, como por exemplo a chegada da informática. Ainda no início da década, um anúncio de calculadoras eletrônicas de última geração lembra ao nosso administrador que ele precisa manter “o seu ritmo afinado com a tecnologia”, e que “cada dia é antes de tudo um desafio”. Para conseguir usar as novas tecnologias adequadamente, é imprescindível dispor de “um suporte técnico que não deixa você sozinho [...] além de cursos de programação em níveis básicos e avançados” (Figura 11).

Os computadores estão chegando ao ambiente de trabalho e, com eles, a necessidade imperiosa de aprender a usá-los. O administrador precisa agora ter um “perfeito entendimento dos conceitos básicos da microcomputadorização”, além de familiaridade com “termos técnicos indispensáveis aos não-iniciados” (Figura 12). A cenografia está novamente centrada no ambiente de trabalho, e o *ethos* é levemente ameaçador: se não for ágil na resposta, se não se atualizar, o administrador corre o risco de se tornar profissionalmente obsoleto.

Mas essa preocupação não lhe impede desligar a cabeça dos problemas do trabalho e ter seus momentos de escape ou descontração, nem que seja de vez em quando. “Tem que ser agora”, convida o anúncio de uma conhecida marca de cerveja (Figura 13).

Outra novidade, não menos importante, é a representação da mulher administradora. Datam desta época os primeiros anúncios que retratam a profissional do sexo feminino ocupando uma posição de centralidade (Figura 11). Embora a mulher já estivesse presente em anúncios das décadas anteriores (como, por exemplo, no da Figura 6), ela estava sempre relegada a posições secundárias como a de secretária ou telefonista.

Figura 11 – Anúncio da terceira fase

*Calculadoras Texas.
E o seu ritmo afinado com a tecnologia.*

Uma nova harmonia entre a forma e o conteúdo. Estes são os pontos principais da evolução Texas.

Uma empresa que, entre tantos exemplos, criou o circuito integrado e agora trata para você a mais nova geração de calculadoras.

Sabemos que o homem tem um ritmo próprio de criação, por isso cada dia é, antes de tudo, um desafio.

E você está a resposta.

TI 99/204AB
Dotada de células para captação de energia luminosa natural ou artificial. Dispõe o uso de baterias.
51 funções científicas. Memória.
Opera com potencialização.
Apropriada para estudantes.

TI 86
Programável em até 512 passos.
Mais de 170 funções pré-programadas.
10 dígitos.
9 níveis de parênteses.
8 operações pendentes.

Até 64 memórias. Apropriada para universitários e profissionais.
Aceitei a impressora PC-200.

TI 1100
Calculadora de bolso.
8 dígitos. Memória.
Porcentagem.
Razão Quotient.
Bateria tipo botão para 3.000 horas.
Visor de cristal líquido.
4 operações.

SA 55
Calculadora Financeira Estatística Programável.
Até 5 memórias.
Até 32 passos de programa.
Duas baterias tipo botão com 2000 horas de duração.
Funções financeiras e estatísticas pré-programadas.
Aceitei a impressora PC-200.

Entre também no compêso de Serviço de Apoio Texas. Um suporte técnico que não deixa você sozinho. São livros de aplicações, clubes PPK, estatísticas. Memória em todo Brasil. Além do curso de programação em níveis básicos e avançados.

Texas Instrumentos. No balanço geral, a tecnologia mais afinada com você.

TEXAS INSTRUMENTOS
Ajudando a resolver os problemas do homem.

Fonte: RAE, v. 24, n. 1, janeiro-março 1984.

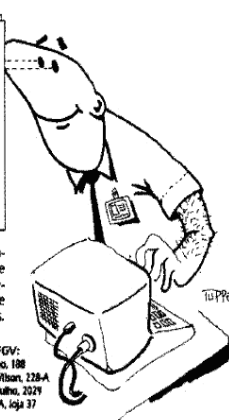
Figura 12 – Anúncio da terceira fase

MANUAL DE USO DO WORDSTAR

RUBENS ALVES EVANGELISTA

Em linguagem clara, que permite o perfeito entendimento dos conceitos básicos da microcomputadorização, o Autor apresenta todas as facilidades disponíveis nesse programa de processamento de textos, um dos mais populares no mercado mundial tanto para equipamentos da linha CPM (8 BITS) como o MS-DOS (16 BITS).

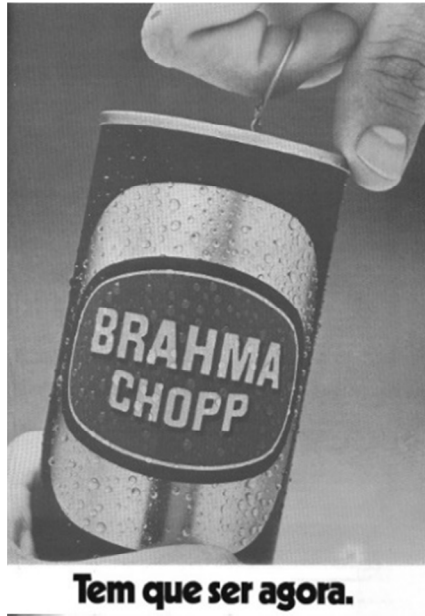
Além de exemplos práticos e ilustrados, acompanham instruções sobre o módulo MailMerge para intercalação de arquivos, empregado no preparo de mala direta, bem como um glossário de termos técnicos indispensáveis aos não-iniciados.



Nas livrarias da FGV:
Rio - Praia de Botafogo, 188
Av. Presidente Wilson, 228-A
São Paulo - Av. Nove de Julho, 2021
Brasília - CLS 106, Bloco A, Loja 37

Fonte: RAE, v. 27, n. 1, janeiro-março 1987.

Figura 13 – Anúncio da terceira fase



Fonte: RAE, v. 20, n. 3, julho-setembro 1980.

Anos 90 e 2000: o bon vivant

Depois de escassear durante algum tempo, aos poucos a publicidade começa a voltar. Mais do que na RAE, que vai se consolidando em seu novo perfil de periódico acadêmico, agora ela passa a se alojar nas páginas das novas revistas da família que vão sendo criadas neste período, voltadas ao público profissional.

E a novidade é que o administrador agora parece ter adquirido um estilo de vida bem mais ambicioso e requintado do que nas décadas anteriores. Em lugar da cerveja de final de expediente dos anos 80, e do refrigerante amigo dos 70, agora aparecem os vinhos finos e o uísque escocês. Trata-se de “um prazer que você vai fazer questão de cultivar”, assegura o anúncio de uma marca de bebidas “com 250 anos de tradição” (Figura 14). E o requinte se estende também aos automóveis. Aquele carrinho que não perdia valor, bem como o carrão com espaço para acomodar a família, já não bastam para o nosso personagem. Agora ele deseja um carro “absoluto”, dotado de “perfeição nos mínimos detalhes” e feito “para pessoas que querem o máximo” (Figura 15).

Nesses novos valores e estilo de vida também está inserido o consumo de produtos bancários bastante sofisticados. Fundos de investimentos e de previdência, cartões de crédito internacionais e uma série de serviços “especiais”, “exclusivos” e “sob medida”, para garantir a tranquilidade pessoal e o crescimento patrimonial do nosso personagem, começam a ser anunciados nos anos 90 e se tornam o carro-chefe da publicidade voltada ao administrador na década de 2000. São produtos financeiros para quem está desejoso de “dirigir a sua liberdade” (Figura 16).

O mais importante neste período é que, seja nos anúncios de carros, bebidas ou produtos financeiros, são raríssimas as referências ao universo de trabalho do administrador. A cenografia remete à vida fora do escritório e, em conjunto com um *ethos* hedonista, compõe uma representação do administrador diametralmente oposta àquela dos anos 60. Ao contrário daquela, esta geração de administradores, ao menos na imagem construída pela publicidade, valoriza o bem-viver, preza a vida fora do trabalho e se coloca em primeiro lugar. O administrador aparece representado em situações da vida privada condizentes com seu novo *status*: praticando esportes (Figura 16), relaxando em praias paradisíacas (Figura 17), e assim por diante.

Figura 14 – Anúncio da quarta fase

TEM VINHO IMPORTADO
QUE NÃO É IMPORTANTE.

TEM VINHO IMPORTANTE
QUE NÃO É IMPORTADO.

A importância de um vinho Chandon começa no próprio nome. A casa Moët & Chandon França, com seus 250 anos de tradição é a responsável pela qualidade do Chandon elaborado aqui. Um magnífico vinho, muito superior à maioria dos importados encontrados no Brasil. Caso você tenha alguma dúvida, ofereça um vinho Chandon a um amigo estrangeiro. E não se surpreenda se ouvir de seus elogios sinceros.

Mais importante no entanto, é você mesmo degustar uma taça de vinho Chandon. Um prazer que você vai fazer questão de cultivar.

CHANDON

VINHO
BRANCO, TINTO E ROSE

NO. 07 1311 450-4596 - RJ 02011-200-4370
RJ 02014-202-2100

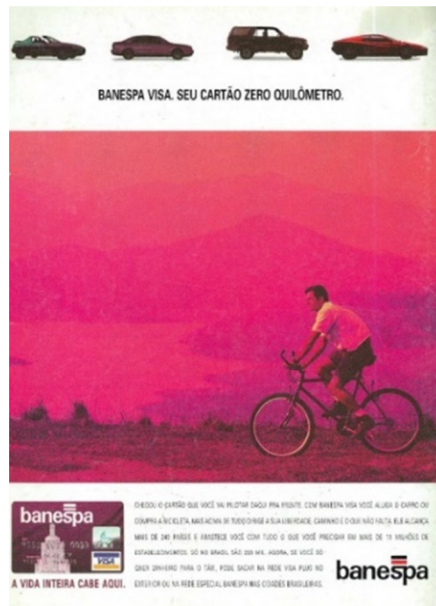
Fonte: RAE, v. 33, n. 2, março-abril 1993.

Figura 15 – Anúncio da quarta fase



Fonte: RAE, v. 32, n. 4, setembro-outubro 1992.

Figura 16 – Anúncio da quarta fase



Fonte: RAE, v. 34, n. 6, novembro-dezembro 1994.

Figura 17 – Anúncio da quarta fase

Uma das alternativas para fazer sua conta corrente chegar até a ilha de Fernando de Noronha e navegando.

Jaqueline Leal e Souza, Cliente Real

O banco da sua vida.

BANCO REAL
ABN AMRO Bank

Acessando o Real Internet Banking, você pode fazer pagamentos, transferências, verificar extratos e investimentos com toda a segurança, rapidez e privacidade necessária. Sem falar que você pode, também, personalizar a página inicial com as informações que achar mais relevantes. E como esse negócio de internet é fácil mesmo, basta um clique para você voltar a Fernando de Noronha. Ah, Noronha, isso que é vida. O Banco Real faz de tudo para facilitar a sua vida.

Deixe o Real fazer parte da sua vida. Abra você também sua conta.
Ligue 0800 775 2521, ou acesse www.bancoreal.com.br ou visite nossa agência.

www.bancoreal.com.br

O Superdólar não é só para os ricos. A partir de agora, com o Real Internet Banking, de pagar suas contas a partir de qualquer lugar do Brasil é só clicar.

Fonte: RAE, Executivo, vol. 1, n. 1, agosto-outubro 2002.

Discussão de Resultados: o oprimido, o equilibrado, o encurralado e o *bon vivant* à luz da evolução da administração e da gestão de pessoas no Brasil

Periodizações são um recurso frequentemente empregado para compreender ou representara história: o passado é dividido em fases sucessivas e bem delimitadas, diferentes entre si mas suficientemente homogêneas em seu interior com relação a algum critério de interesse do pesquisador, e por meio delas se esquematizam e interpretam processos históricos de mudança.

Os quatro perfis do administrador que emergiram de nossa análise – o oprimido, o equilibrado, o encurralado e o *bon vivant* –, ao se sucederem no tempo, podem ser vistos como uma periodização: dividimos em quatro fases a evolução do administrador brasileiro típico, a partir do que nos diz sobre ele a publicidade a ele dirigida nas páginas da “família RAE”.

A história da Administração no Brasil, e a da gestão de pessoas em particular, também são passíveis de serem contadas por meio de periodizações. Foi o que fizemos na seção “Pano de

Fundo: administração e gestão de pessoas no Brasil”, ao organizarmos por décadas a revisão de literatura.

Até que ponto os quatro perfis do administrador encontrados por nossa análise correspondem a esses condicionantes históricos parece ser uma interessante perspectiva para uma discussão final de nossos resultados. Para tanto, optamos por apresentar no Quadro 1 uma breve periodização da história da administração no Brasil, a partir da revisão de literatura apresentada, de forma a permitir uma comparação com nossos resultados. Pode-se ver, desta forma, como o administrador oprimido dos anos 60, o equilibrado dos anos 70, o encurralado dos 80 e o *bon vivant* das décadas de 1990 e 2000 guardam uma clara correspondência com seus respectivos momentos históricos e contextos organizacionais.

Quadro 1 – Fases da história da administração no Brasil, com ênfase na gestão de pessoas, e correspondência com os quatro perfis encontrados

Fases aproximadas	Principais características	Correspondência com nossos resultados
Até 1930	<p>Início da industrialização no Brasil. As empresas são em sua maioria familiares e autocráticas. Suas formas de lidar com empregados são arcaicas e paternalistas. A gestão de pessoas não existe como atividade estruturada, a não ser com um enfoque contábil: as empresas compram mão-de-obra e as entradas e saídas decorrentes devem ser registradas contabilmente.</p>	<p>Período não coberto por nossa análise</p>
De 1930 a 1950	<p>Autocracia e paternalismo permanecem, mas, com a criação da legislação trabalhista no governo Vargas (1930-45), a gestão de pessoal se torna mais complexa e passa a ser exercida por meio dos chamados departamentos de pessoal (DP), áreas de apoio operacional surgidos para administrar as rotinas trabalhistas em consonância com as regulamentações e ditames legais.</p>	<p>Período não coberto por nossa análise</p>

Fases aproximadas	Principais características	Correspondência com nossos resultados
De 1950 a 1970	<p>Surgimento dos primeiros cursos de Administração do país. Difusão do Planejamento e Controle como prática de gestão baseada em método científico. Em um contexto de forte industrialização, as empresas crescem em tamanho e complexidade. Ocorre a instalação de multinacionais, e com elas tem início um movimento de “colonização”, com a implantação técnicas de gestão e modelos de trabalho importados do exterior, em substituição às práticas arcaicas que vigoravam até então.</p> <p>A organização do trabalho é influenciada pelo paradigma fordista/taylorista, e a gestão de pessoas se ajusta a esse paradigma. Além das rotinas trabalhistas, os DPs passam a ser responsáveis também por serviços de apoio como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, etc.</p>	<p>O administrador oprimido dos anos 60 é certamente coerente com esta fase. Sobrecarregado de trabalho, submetido a uma rotina estafante e cobrado por maior rapidez, eficiência e produtividade, o personagem está sujeito à lógica do paradigma fordista/taylorista, que lhe impõe um ritmo pesado de execução de tarefas rotineiras, com consequências negativas para sua saúde e qualidade de vida.</p>
Década de 1970	<p>Tecnologia de informação começa a modificar drasticamente a organização do trabalho.</p> <p>A lógica de “colonização” permanece, mas os indivíduos ganham maior ênfase comparativamente à fase anterior. Em muitas organizações, a denominação “departamento de pessoal” cai em desuso, substituída por “departamento de recursos humanos”. A fase coincide com o fortalecimento do movimento sindical no Brasil. O foco da gestão de pessoas, até então centrado em procedimentos burocráticos e operacionais, começa a se deslocar para preocupações de ordem mais humanística, de valorização do bem-estar dos empregados, discurso que continuará presente na fase seguinte.</p>	<p>O personagem mais equilibrado que depreendemos da publicidade dos anos 70 parece estar de acordo com a ênfase mais humanística que caracteriza a gestão de pessoas nesta fase. Ele consegue lidar de forma mais descontraída com as pressões da vida profissional, além de equilibrar melhor esta última com a vida pessoal e familiar. Há um ganho de qualidade de vida.</p>

Fases aproximadas	Principais características	Correspondência com nossos resultados
Década de 1980 em diante	<p>Influências da administração japonesa e da qualidade total. Contexto de globalização, desregulamentação e queda de barreiras comerciais obrigando as organizações a buscarem patamares mais altos de competitividade.</p> <p>Incorporação de uma retórica individualista que estimula a iniciativa, a competição e o empreendedorismo pessoais, e o engajamento de cada indivíduo com a geração de resultados para a empresa.</p> <p>A gestão de pessoas ganha <i>status</i> de diretoria e é equiparada às áreas de negócio da empresa. Ela passa a ter a função de planejar e administrar a relação da empresa com pessoas que contribuam efetivamente para o resultado.</p> <p>No desempenho dessa nova função estratégica, incorpora uma série de novas práticas de trabalho e modismos gerenciais vindos do estrangeiro, configurando um movimento de “neocolonização”.</p> <p>Incremento da dimensão simbólica na gestão: Administração como aderência a valores e estilo de vida.</p>	<p>O personagem encurralado dos anos 80 está desafiado por este novo contexto. A organização não lhe provê serviços de apoio ou treinamento para adaptar-se a novas tecnologias e outras novidades no ambiente trabalho.</p> <p>Recai sobre ele, individualmente, a responsabilidade de adaptar-se e manter-se competitivo e perder seu espaço para outros profissionais mais afinados com os novos tempos.</p> <p>Ele não conta com serviços, treinamento ou apoio da organização, ou conta bem menos do que na fase anterior, para conseguir manter-se competitivo.</p> <p>O <i>bon vivant</i> dos anos 90 e 2000 pode ser visto como um sobrevivente desse processo. Conseguiu adaptar-se.</p> <p>Vencedor, individualista, é um empreendedor de si mesmo, capaz de manter-se sempre competitivo e gerar, resultados para a organização que o emprega, com pouco ou nenhum apoio desta. Seu novo e sofisticado estilo de vida é um prêmio por sua competitividade, e também uma compensação pela precarização de seu ambiente e condições de trabalho.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Considerações Finais

A análise empreendida no artigo, e em particular os quatro perfis apresentados – o oprimido, o equilibrado, o encurralado e o *bon vivant* – nos fornecem uma periodização para o administrador de empresas brasileiro ao longo dos últimos 50 anos, no que diz respeito aos seus valores, visões de mundo, estilos de vida e atitudes perante o trabalho. A análise nos parece interessante na medida em que, até onde temos conhecimento, é a

primeira vez que a evolução do perfil do administrador é traçada com base no discurso publicitário dirigido a ele.

Certamente, como toda periodização, nosso resultado é uma simplificação da realidade e não está isento de críticas. Historiadores costumam considerar as periodizações um recurso tendencioso e cheio de armadilhas, condicionado pela ideologia, prioridades e lugar social de quem periodiza (Anderson, 2002; Campos & Candido, 2013). De qualquer forma, como visto, boa parte da história da administração e da gestão de pessoas no Brasil pode e costuma ser contada por meio de periodizações, certamente sujeitas à mesma crítica. Pelas vantagens operacionais ou didáticas que o recurso oferece, a recusa à periodização é “algo mais difícil de ser dito do que de ser feito” (Anderson, 2002:6). Nossa pesquisa se rendeu a essa condição, bem como à máxima de Jameson (2002), para quem “não podemos não periodizar” (Jameson, 2002:29).

Além disso, nossa análise não olhou diretamente para o administrador (ou para o seu próprio discurso), mas procurou aproximá-lo a partir das representações dele presentes no discurso publicitário, e isso também pode ser visto como uma limitação. Tal limitação pode ficar atenuada, no entanto, se lembrarmos a proposição de Sivulka (2012), de que a publicidade ao mesmo tempo reflete e cria a sociedade. Sob esta ótica é possível argumentar que não há tanta diferença assim entre o administrador real e a sua construção pela publicidade, uma vez que ambos se engendram mutuamente.

Outra limitação certamente diz respeito ao fato de termos trabalhado com um *corpus* relativamente restrito. Com certeza teria havido mais a ser revelado sobre o administrador, a partir da análise de um volume maior de anúncios que incluísse, por exemplo, os anúncios institucionais e os de cursos e eventos da própria FGV, que deixamos de examinar. Futuras pesquisas que se disponham a analisar esse material poderão complementar ou retificar algumas das nossas constatações.

Uma última consideração é de natureza metodológica. O que acabamos de apresentar pode ser visto como um exemplo de como o pesquisador pode beneficiar-se do acesso cada vez mais facilitado a grandes acervos digitalizados de jornais, revistas e demais bases de dados em formato eletrônico, a exemplo da que pesquisamos. Esses recursos ainda são muito pouco aproveitados pela comunidade de pesquisa, mas a sua exploração facilitada pelas novas tecnologias pode resultar em achados interessantes de análise documental, como acreditamos terem sido os apresentados aqui.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, Mário Aquino., Gomes, Marcus Vinicius Peinado., & Souza, Caio Motta Luiz de. (2006). Análise do discurso no Brasil: será ela crítica? *Anais do XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Salvador.
- Anderson, Perry. (2002). Internationalism: a breviary. *New Left Review*, 2(14), 5-25.
- Andrade, Daniel Pereira. (2011). Empresa humana ou humano empresa? *GVexecutivo*, 10(1), 38-41, São Paulo.
- Baudrillard, Jean. (1970). *La société de consommation*. Paris: Denoël.
- Berger, Peter L., & Huntington, Samuel P. (2002). *Many globalizations: Cultural diversity in the contemporary world*. Oxford: Oxford University Press.
- Becker, Selwyn W. (1993). TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail. *Management Review, Saranac Lake*, 82(5), 30.
- Bertero, Carlos Osmar. (2011). Meio século de RAE. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 224-226.
- Bertero, Carlos Osmar. (2006). A RAE nos seus 45 anos. *Revista de Administração de Empresas*, 46(2), 114-117.
- Caldas, Miguel Pinto., Tonelli, Maria José., & Lacombe, Beatriz Maria Braga. (2002). O desenvolvimento histórico de RH no Brasil e no mundo. Em Gustavo Boog., & Magdalena Boog. (Org.), *Manual de gestão e equipes* (v. 1, pp. 59-84). São Paulo: Gente.
- Caldas, Miguel Pinto., & Wood Jr., Thomaz. (2000). Fads and Fashions in Management: the Case of ERP. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 8-17.
- Campos, Carlos Eduardo Costa., & Candido, Maria Regina. (2013). Dossiê periodização histórica: debates e questionamentos. *Nearco Revista Eletrônica de Antiguidade*, 6(1), 7-12.
- Caregnato, Rita Catalina Aquino., & Mutti, Regina. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enfermagem*, 15(4), 679-684, Florianópolis.
- Covre, Maria de Lourdes Manzini. (1981). *A Formação e a ideologia do administrador de empresa*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Frishtak, Claudio R. (1992). Automação bancária e mudanças na produtividade: a experiência brasileira. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 22(2), 197-240.
- Furtado, Celso. (1972). *Análise do Modelo Brasileiro*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Gill, Rosalind. (2002). Análise de Discurso. Em Martin W. Bauer., & George Gaskell. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (pp. 244-270). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gondim, Sônia Maria Guedes., & Fischer, Tânia Maria (2006). O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. *Cadernos de Gestão Social*, 2(1), 9-26.
- Jacob, Rahul. (1993, 18 de outubro). TQM: more than a dying tad? *Fortune*, 128(9), 52-54.
- Jameson, Fredric. (2002). *A singular modernity: essay on the ontology of the present*. Nova Iorque: Verso.
- Lacombe, Beatriz Maria Braga., & Bendassolli, Pedro F. (2004). Cinco décadas de RH. *GVexecutivo*, 3(3), 65-69, São Paulo.
- Maingueneau, Dominique. (2001/1998). *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez.

- Maingueneau, Dominique. (1984). *Gênese dos discursos*. Curitiba: Criar Edições.
- Marras, Jean Pierre. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Mascarenhas, André Ofenheim., Zambaldi, Felipe., & Moraes, Edmilson Alves de. (2011). Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 265-279.
- Mears, Peter. (1993). How to stop talking about and begin progress forward total quality management. *Business Horizons*, 36(3), 66-68.
- Mintzberg, Henry. (1994). *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press. / Toronto: Maxwell Macmillan Canada.
- Modiano, Eduardo. (1990). A ópera dos três cruzados: 1985-1989. Em Marcelo de P. Abreu, (Org.), *A Ordem do Progresso. Cem anos de política econômica republicana, 1889-1989*. Rio de Janeiro, Campus.
- Mussalim, Fernanda. (2001). Análise do Discurso. Em Fernanda Mussalim., & Anna C. Bentes, (Org.), *Introdução à lingüística: domínios e fronteiras* (v. 2, pp. 101-142). São Paulo: Cortez.
- Rodrigues, Andrea Leite. (1994). *Bancos comerciais nos anos oitenta: um estudo exploratório sobre o papel da automação nas estratégias mercadológicas no setor*. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas). EAESP-FGV, São Paulo.
- Rohm, Ricardo Henry Dias., & Lopes, Natália Fonseca. (2015). O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 332-345, Rio de Janeiro.
- Sá, Graciano. (1965). Métodos PERT e CPM: problemas e aplicações. *Revista de Administração de Empresas*, 5(16), 69-94.
- Saussure, Ferdinand de. (1916). *Curso de Linguística Geral*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- Sivulka, Juliann. (2012). *Soap, Sex, and Cigarettes: A Cultural History of American Advertising*. Belmont: Wadsworth.
- Sugo, Alberto Issao. (1990). Administração japonesa. *Revista de Administração de Empresas*, 30(4), 79-85.
- Tigre, Paulo Bastos. (2006). *Gestão da inovação: e economia da tecnologia no Brasil*. São Paulo: Campus.
- Tose, Marília de Gonzaga Lima e Silva. (1997). *A Evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. Dissertação de Mestrado (Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Valente, Rafael., & Serafim, Maurício C. (2006). RAE 45 anos: recortes de sua história. *Revista de Administração de Empresas*, 46(2), 104-111.
- Wood Jr., Thomaz., Tonelli, Maria José., & Cooke, Bill. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.

• Recebido em 23/10/2015.

• Revisado em 19/11/2015.

• Aceito em 13/12/2015.