

---

**Liderança em Exame:  
o enquadramento da figura do líder em revista de negócios**

Liderazgo en el Exame:  
enmarcando la figura del líder en la revista de negocios

Leadership in Exame:  
the framework of the leading figure in the business magazine

Recebido em: 3 set. 2012

Aceito em: 12 mar. 2013

---

**Rejane de Oliveira POZOBON**

Universidade Federal de Santa Maria (Santa Maria-RS, Brasil)

Doutora em Ciências da Comunicação pela Unisinos. Professora do Departamento de Ciências da Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Contato: rejane.op@terra.com.br

**Ricardo SCHAEFER**

Universidade Federal de Santa Maria (Santa Maria-RS, Brasil)

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Professor do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Antonio Meneghetti. Contato: ricardoschaefer@libero.it

## RESUMO

---

O crescimento das organizações empresariais e consequente desenvolvimento social decorrem do trabalho das lideranças que as conduzem. O contexto econômico, a gestão empresarial e o perfil e estilo de ação dos líderes são temáticas tratadas pela chamada “mídia de negócios”. O objetivo deste artigo é investigar o enquadramento da figura do líder neste segmento editorial, utilizando como método a análise de conteúdo. Para tanto, foram mapeadas e analisadas 25 matérias publicadas na revista *Exame* no segundo trimestre de 2012. O estudo evidenciou que a publicação apresenta as lideranças como protagonistas dos acontecimentos, privilegiando na sua descrição o estilo de comportamento, a influência do contexto em que atua e os traços de personalidade do líder empresarial.

**Palavras-chave:** Revista Exame; liderança; enquadramento; mídia de negócios.

## RESUMEN

---

El crecimiento de las organizaciones empresariales si deriva del trabajo de los líderes que las dirigen. El contexto económico, gestión empresarial, perfil y el estilo de acción para los líderes son los temas abordados por el "medios de los negocios". El objetivo de este trabajo es investigar el marco de la figura del líder en este segmento editorial, usando el método de análisis de contenido. Por lo tanto, 25 artículos publicados en la revista *Exame* fueron asignadas y se analizaron, en el segundo trimestre de 2012. El estudio ha mostrado que la publicación presenta a los líderes como protagonistas de los hechos, centrándose en la descripción del estilo de comportamiento, la influencia del contexto en el que opera y los rasgos de la personalidad del líder empresarial.

**Palabras clave:** Revista Exame; el liderazgo; marco; los medios de comunicación de negocios.

## ABSTRACT

---

The growth of business organizations follows the work of leaders who lead them. The economic context, business management and profile and style of action for leaders are issues addressed by the so called "business media". The aim of this paper is to investigate the framework of the leader figure in this editorial segment, using content analysis as method. Thus, we mapped and analyzed 25 articles published in the *Exame* magazine in the second quarter of 2012. The study showed that the publication presents the leaders as protagonists of events, focusing on their description the behavior style, the influence of context in which it operates and the personality traits of the business leader.

**Keywords:** *Exame* Magazine; leadership; framework; business media.

## Nota introdutória

O trabalho das lideranças de organizações empresariais é, em grande parte, responsável pelo desenvolvimento econômico e social de um contexto. Num cenário em que o Brasil ocupa posições crescentes entre as principais economias do mundo, torna-se instigante investigar como os condutores das organizações empresariais são retratados e apresentados ao público pela mídia especializada. O contexto econômico, a gestão e inovação empresarial e o perfil desses líderes são temas tratados pela assim chamada “mídia de negócios”.

Dias *et al* (2007) destacam que esse segmento faz parte da “indústria do *management*”, que engloba também as empresas de consultoria, as instituições de ensino e os “gurus” da administração. Vinculada à mídia de massa em geral, essa indústria articula e difunde “uma visão de mundo particular, edificando ideias, comportamentos, projetos econômicos e políticos” (DIAS *et al*, 2007: 55).

Ao estudar a cultura do *management*, Wood e Paula (2006) evidenciaram que essa mídia especializada costuma ser usada como referência por empresários, consultores, estudantes e acadêmicos de administração, 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” (2006: 92).

A partir destas constatações várias pesquisas acadêmicas sobre a mídia de negócios foram realizadas no Brasil na última década, sobretudo no campo da recepção e em programas de pós-graduação da área de Administração (COSTA, 2010). Existem, porém, poucas pesquisas na área da Comunicação sobre as estratégias utilizadas na produção de matérias para este segmento, sobretudo em relação ao agendamento e enquadramento desta pauta.

Visando preencher esta lacuna, este artigo, que é parte da pesquisa “O líder em *Exame*: o enquadramento da liderança na mídia de negócios”, em desenvolvimento no Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), investigou o enquadramento da figura do líder na mídia de negócios, especificamente em revista impressa. Para tanto, a partir do método da análise de conteúdo, foram mapeadas e analisadas 25 matérias de liderança publicadas pela

revista *Exame* no segundo trimestre de 2012. A escolha desta revista se deve ao fato que a *Exame* é a publicação especializada em negócios com a maior tiragem no Brasil, chegando em média a 150.000 exemplares por edição (EXAME, 2012).

### O enquadramento jornalístico

Realizamos a investigação descrita anteriormente à luz do referencial teórico do enquadramento, um campo que, segundo Mesquita (2008), é ainda novo nas pesquisas em Comunicação.

Leal (2007) faz um resgate histórico do conceito de enquadramento, também chamado de *framing*, a partir de sua criação pelo sociólogo Erving Goffman. Com base sociológica e aplicação em estudos da comunicação para se referir às propriedades construtivas das representações jornalísticas, Goffman afirma que 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 referir-se a um destes elementos básicos, tais como sou capaz de identificar. (GOFFMAN, 1974: 10)

Este conceito goffmaniano foi posteriormente incorporado aos estudos do jornalismo por Gaye Tuchman (1978), como parte de uma perspectiva mais ampla de compreensão da atividade jornalística e do seu papel nos processos de construção social da realidade. Carvalho (2009) explica que o jornalismo como prática institucionalizada, os constrangimentos organizacionais da atividade, a visão dos jornalistas sobre a notícia e sobre a própria profissão, e a tendência das notícias em privilegiar posições ideológicas hegemônicas reforçando e mantendo o *status quo*, são fundamentais para a compreensão do modo em que são operados os enquadramentos. Para Carvalho (2009: 01), “mais do que um conceito operacional, enquadramento é uma noção também rica para esclarecer os modos como o Jornalismo se relaciona com os atores sociais.”

Após essa apropriação inicial do conceito por Tuchman, vários estudiosos da notícia evoluíram a sua aplicação no campo jornalístico. O pesquisador Robert Entman (1993) caracteriza o enquadramento de notícias como esquemas de processamento de informação, como a construção dos conteúdos jornalísticos a partir

de uma “embalagem” particular (GUTMANN, 2006). Responsável pela integração do conceito original com a noção de hegemonia midiática, Entman cunhou a seguinte definição:

Enquadrar é selecionar alguns aspectos de uma realidade percebida e fazê-los mais salientes em um 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: 52)

Partindo desta definição, temos que o enquadramento é um processo que ressalta alguns aspectos da realidade influenciando diretamente no modo com que as pessoas serão informadas sobre determinado assunto ou acontecimento. Para Leal (2007), esse conceito oferece uma base sólida para analisar a mídia, pois verifica como a mensagem é organizada, definindo preferências de um determinado enquadramento em oposição a outros.

Estruturando qual parte da realidade se tornará notícia, o conceito de enquadramento tem sido relacionado por diferentes autores ao conceito de *agenda-setting*. Gutmann (2006) reúne algumas pesquisas que apontam para a necessidade de estudar o enquadramento e o *agenda-setting* como perspectivas complementares para a compreensão dos efeitos da mídia sobre a opinião pública. Para a autora, o *frame* é o quadro a partir do qual um determinado tema é pautado e, como consequência, processado e discutido na esfera pública. Há autores que definem esta operação como segundo nível do *agenda-setting* ou agenda-setting de atributos, argumentando “que a mídia não nos diria apenas ‘o que pensar’, mas também como pensar através da ênfase ou atenuação de aspectos das notícias veiculadas.” (GUTMANN, 2006: 41).

Há ainda autores que relacionam, às possibilidades analíticas do conceito, alguns limites interpretativos, “existentes desde a apropriação por Tuchman, assim como dificuldades impostas pela própria maneira como Goffman lida com o conceito de ‘quadros primários’, central na definição dos enquadramentos” (CARVALHO, 2009: 1). Porém, Carvalho, ao estudar estes limites de interpretação, conclui que:

superadas as limitações, as potencialidades são indicadoras de que os enquadramentos são essenciais à compreensão dos modos como o jornalismo, em constante interação e, portanto, negociação com outros atores sociais, promove enquadramentos dos acontecimentos que cotidianamente transforma em narrativas noticiosas. Em outros termos, a noção de enquadramentos é esclarecedora para

compreendermos que, no processo de construção das narrativas jornalísticas, são acionados quadros de referência que não dizem apenas dos aspectos tornados salientes na direção de dar inteligibilidade ao que é noticiado, mas que estes quadros não são coincidentes para todos os atores que disputam os sentidos atribuídos a determinados acontecimentos transformados em notícia. (CARVALHO, 2009: 13)

Feita esta breve descrição histórica do surgimento e evolução do conceito de enquadramento, passamos agora a uma revisão bibliográfica sobre a chamada mídia de negócios e o modo como ela enquadra conceitos pertinentes ao seu campo de atuação.

### **Os negócios na mídia**

A mídia de negócios compreende os jornais, revistas e livros que têm como temática os negócios e a gestão empresarial. As pesquisas sobre este segmento midiático, que faz parte da chamada indústria do *management*, iniciaram-se no final da década de 1990 (COSTA, 2010).

Wood e Paula (2006) explicam que, durante as décadas de 1980 e 1990, a publicação de revistas e livros de negócios se tornou uma atividade próspera e “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” (2006: 93).

Esse entendimento é partilhado por Deeks (1993), segundo o qual a nossa cultura está se transformando em uma cultura dos negócios. O autor aponta cinco motivos para este 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.

Deste modo, a mídia de negócios torna-se um potente canal de divulgação de ideias, comportamentos, entendimentos econômicos, políticos e culturais da

atualidade. Ao estudar o discurso contemporâneo sobre empreendedorismo neste segmento, Costa (2010) conclui que ele efetiva-se por meio de um processo definido por quatro 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 (COSTA, 2010: 61)

A indústria do *management* contribui para a propagação e homogeneização de conceitos e práticas administrativas, e apresenta-se como um importante veículo para a disseminação de ideologias na sociedade em função da abrangência de seu poder de comunicação e pela sua capacidade de publicizar ideias. Wood e Paula 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” (2006: 94).

Cientes do papel desempenhado pela mídia de negócios na sociedade, apresentamos na sequência a publicação deste segmento com maior tiragem no Brasil, e que foi objeto de análise desta pesquisa.

### ***Exame* da gestão e das estratégias empresariais**

A revista *Exame*, publicação da Editora Abril, foi criada em 1971, tendo como objetivo “divulgar os fatos relacionados com as empresas, através das opiniões de empresários e exemplos de gestão empresarial” (DONADONE, 2000: 3). Apesar de sofrer, três anos após a sua criação, uma reforma editorial, com o fim da gratuidade e o aumento da periodicidade (passou de uma publicação mensal a quinzenal), o seu foco permaneceu 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, 2000:5).

Donadone explica ainda que, a partir de ano 2000, o contexto econômico nacional e internacional passou a ser foco de interesse e preocupações de empresários

e gerentes, que “passaram a buscar maiores informações sobre o modo como os acontecimentos econômicos afetariam as empresas e suas aplicações financeiras” (2000: 3). Além de produzir matérias de interesse geral, a revista passou a relacionar fatos econômicos com seus impactos sobre as empresas e organizações e a divulgar sistematicamente novas ferramentas e tecnologias gerenciais (WOOD JR & PAULA, 2001). Atualmente, *Exame* apresenta-se como uma revista de “negócios, economia, tecnologia e finanças pessoais” (EXAME, 2012).

Siqueira (2006) relata um trecho, publicado na edição 766 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” (apud SIQUEIRA, 2006: 3).

Ao estudar as suas estratégias discursivas, Louzada (2006) 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” (2006: 2187). No seu estudo, 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” (2006: 2179).

### **Abordagens sobre a figura do líder empresarial**

Tendo em vista que *Exame* representa a ideologia e fala para as lideranças empresariais brasileiras, faremos a seguir uma breve exposição de pesquisas sobre a figura do líder e a sua atuação no âmbito das organizações.

Barbosa salienta que a história da humanidade sempre foi marcada por líderes que surgem com a perspectiva de mudar o rumo da trajetória dos grupos a que pertencem. “Nas organizações, eles são tidos como grandes influenciadores para estabelecer um ambiente propício ao alcance das metas” (BARBOSA, 2011: 5).

O tema da liderança começou a ser estudado no início da década de 30. As pesquisas sobre o líder e sua atuação organizacional podem ser agrupadas em quatro abordagens, que predominaram em períodos distintos (AZEVEDO, 2002; ISIDRO-FILHO, 2006; FERNANDES, 2008; CARDOSO, 2010):

- A abordagem que considerou os **traços do líder**, as suas características de personalidade e qualidades natas, dominou até o final dos anos 40.
- Logo em seguida, no início da década de 50, 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.
- Dos anos 60 ao início dos 80, predominou a abordagem do **contexto do líder**, que colocou em primeiro plano os fatores contingenciais e situacionais para compreender a liderança. Essas teorias exploram 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.
- Dos anos 80 em diante, surgem as chamadas **novas perspectivas da liderança**, com abordagens híbridas em que a liderança é concebida como ação simbólica. O líder se torna administrador de sentidos, promovendo valores e definindo a realidade organizacional. Essas abordagens levam em conta o carisma do líder, transações ou trocas entre líderes e liderados e aspectos transformacionais.

Azevedo (2002) ressalta que cada perspectiva representou mais uma mudança de ênfase do que uma superação dos entendimentos anteriores. Entre as abordagens contemporâneas, uma contribuição é feita por Meneghetti (2008), que descreve o líder reunindo aspectos das quatro perspectivas: quem é o líder, suas características e aspectos natos; o estilo de comportamento e a ética do líder; a influência do meio como estímulo à inteligência do líder; e o líder como promotor de sentido e valores para o contexto em que opera.

Segundo esta abordagem, 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” (MENEGHETTI, 2008: 22). Para o autor, o líder é aquele que, em um contexto de relações (empresa, política, sociedade) é o centro operativo, o protagonista responsável pelo curso dos acontecimentos.

A partir destas concepções e abordagens sobre a liderança, passamos agora à análise das matérias publicadas na revista *Exame*.

### A figura do líder empresarial em *Exame*

No segundo trimestre de 2012 (abril a junho), foram publicadas 7 edições da revista *Exame*, com um total de 479 páginas de conteúdo editorial (reportagens e entrevistas, excluídos os anúncios, informes publicitários e seções fixas da publicação). Este conteúdo editorial está distribuído em 115 matérias.

Para o escopo desta pesquisa, foram selecionadas as matérias que trazem o líder empresarial como principal personagem que possui uma relação direta e determinante da temática apresentada. Utilizaram-se para esta seleção três critérios presentes simultaneamente em cada matéria, elencados no quadro a seguir.

#### Itens presentes simultaneamente nas matérias selecionadas:

1. título ou linha fina contém o nome ou faz menção ao líder empresarial;
2. matéria traz, no mínimo, uma foto do líder;
3. abertura da matéria (*lead*) faz referência ao líder enquanto protagonista do tema apresentado.

Quadro 1: Critérios de seleção das matérias para a pesquisa

Com base nestes critérios, foram selecionadas 25 matérias (22,3%) que expõem o líder empresarial como protagonista do assunto tratado. Estas 25 matérias totalizam 103 páginas, o equivalente a 23,1% do total de páginas com conteúdo editorial das edições analisadas, e estão distribuídas nas seguintes editoriais: Negócios (14 matérias), Capa (3 matérias), Especial (2 matérias), Tecnologia (2 matérias), Negócios globais (1 matéria), Marketing (1 matéria), Gestão (1 matéria) e Aquisições (1 matéria).

A centralidade do líder em relação ao tema de todas as notícias pode ser

evidenciada nos exemplos de título (em negrito) e linhas finas descritas a seguir, seguidos das respectivas imagens das duas primeiras páginas de cada matéria:

**Ele viu antes dos outros.** Enquanto os outros bancos de investimento sofrem, André Esteves transformou o BTG Pactual numa das instituições financeiras mais valorizadas do mundo. (Ed. 1016: 145)



Figura 1: Revista *Exame*, edição 1016, p. 145-146

**A maior fortuna do nordeste.** Com a M. Dias Branco, Francisco Ivens se tornou o nono homem mais rico do Brasil. Agora, ele aposta em infraestrutura para multiplicar sua fortuna. (Ed. 1013: 60)



Figura 2: Revista Exame, edição 1013, p. 60-61

Foi só fazer o óbvio. Sob a gestão de Rodrigo Galindo, a rede de ensino Kroton freou a expansão e deu prioridade ao lucro. Os investidores adoraram. Mas a tentação do crescimento continua. (Ed. 1015: 78)



Figura 3: Revista Exame, edição 1015, p. 78-79

O “Mr. Skype” na onda da rede social. O sueco Niklas Zennström ficou bilionário ao criar alguns dos maiores sucessos da internet, como o KaZaA e o Skype. Agora, à frente de um fundo de

capital de risco, ele foca os investimentos em comércio social no Brasil. (Ed. 1016: 108)



Figura 4: Revista Exame, edição 1016, p. 108-109

A nova marca de Marroquín. O novo presidente da Nestlé do Brasil assume em julho com o desafio de buscar a rentabilidade perdida no período final da gestão de Ivan Zurita. (Ed. 1017: 116).



Figura 5: Revista Exame, edição 1017, p. 116-117

Quanto ao enfoque das matérias analisadas, 17 delas (68%) são positivas em

relação à figura do líder, como exemplificam os seguintes títulos: “O melhor ano da história” (Ed. 1016: 64), “A corrida pelo bilhão” (Ed. 1013: 70), “A teimosia deu certo” (Ed. 1018: 72), “Um hambúrguer de seis bilhões de dólares” (Ed. 1019: 152). As matérias com este enfoque abordam temas relacionados a: estratégias empresariais de êxito (5 matérias), trajetórias de sucesso (5 matérias), oportunidades de crescimento empresarial (4 matérias) e novas lideranças (3 matérias).

As demais 8 matérias da amostra (32%) possuem um enfoque negativo em relação ao líder apresentado, como evidenciam os títulos a seguir: “Nem aí para o mercado” (Ed. 1014: 86), “3 bilhões de reais para nada” (Ed. 1017: 112), “Sem dono – e sem brilho” (Ed. 1019: 76). Estas matérias trouxeram temáticas relacionadas a: estratégias empresariais fracassadas (3 matérias), prejuízos e perda de valor de mercado (3 matérias) e novas dificuldades empresariais (2 matérias).

Após analisar a presença, frequência, distribuição e enfoque das matérias que trazem o líder como personagem principal, analisamos como ele é descrito pela revista *Exame*, utilizando como parâmetro as quatro abordagens sobre a liderança apresentadas na seção anterior.

#### - Os traços do líder

Das 25 matérias selecionadas, 20 delas (80%) apresentaram traços de personalidade dos líderes empresariais, como exemplificam os seguintes trechos:

Quase faliu e brigou com a família (inclusive a mãe) pelo controle da empresa. Com sangue-frio e uma enorme disposição para arriscar foi comprando seus concorrentes enrolados até se tornar o maior, senhor absoluto de um conglomerado que esmaga 124 toneladas de cana por minuto. (Ed. 1016: 38)

Mello continua com o mesmo discurso otimista dos tempos em que abria latas de Coca-Cola sobre as mesas de investidores – ele brinca que otimismo é um requisito obrigatório para exploradores. (Ed. 1014: 82)

É como pensa o ‘mercado’, e ponto final. Volta e meia, no entanto, surge um empresário que não demonstra interesse algum em seguir essa cartilha – o que fatalmente, resulta em briga. É o que vem acontecendo com o paulista Jayme Garfinkel. (Ed. 1014: 86)

Passados quatro anos, porém, está ficando mais claro que o teimoso David Neeleman estava mais para certo do que para errado. No fim de maio, Neeleman deu sua maior demonstração de ousadia desde a

fundação da Azul. (Ed. 1018: 72)

Pode-se observar que, em *Exame*, características pessoais estão presentes nas matérias sobre os líderes empresariais. Atributos como otimismo, ousadia, frieza racional, arrojo, persistência, entre outros, descrevem a personalidade dos empresários retratados.

- Os comportamentos do líder

Todas as 25 matérias (100%) explicitaram o estilo de comportamento dos líderes, descrevendo objetivos estabelecidos, decisões tomadas, mudanças realizadas e o poder exercido. Os trechos a seguir exemplificam estes aspectos:

Para reverter esse quadro e levantar o moral da tropa, Johson chegou com os pés na porta: a J.C. Penney cortou quase metade do preço de todos os seus produtos e reduziu drasticamente o número de promoções. Nas palavras de Johnson, a companhia cobraria apenas o valor justo, num mercado que passara a praticar preços falsos. (Ed. 1013: 77)

Além de demonstrações quase alegóricas do estilo mão na massa, como fritar hambúrguer, os brasileiros logo mostraram a que vieram. Menos de um mês após a aquisição, as divisórias das salas dos diretores foram derrubadas. Restou apenas uma, usada como sala de reunião. No caso dos diretores, os brasileiros do 3G foram implacáveis. Todos foram demitidos. (Ed. 1019: 157)

Como os custos acabaram aumentando 11%, Junior concluiu que havia um problema de fundo a resolver. Em abril, demitiu Khauaja e decidiu voltar às rédeas da operação. Além de enxugar áreas como serviços compartilhados e tripulação, ele acabou com quatro diretorias. (Ed. 1015: 73)

Como chegou aos 75 anos em plena forma, com dois filhos pequenos e ambição vitaminada, Abilio decidiu lutar para reverter a situação. Mergulhou, em função disso, numa operação polêmica. (Ed. 1013: 21)

O líder, portanto, é apresentado no desempenho das suas atividades. Os estilos de liderança – autocrático, democrático, tolerante, orientado para as pessoas, orientado para a produção, etc. – são relatados através dos comportamentos assumidos na condução das organizações.

### - O contexto do líder

A totalidade das matérias (100%) retratou fatores contingenciais e situacionais que influenciaram a ação do líder. O ambiente, tanto externo quanto interno, é apresentado como um fator determinante para o exercício da liderança:

O paulistano Roberto Setubal, presidente do Itaú Unibanco, cresceu numa época marcada pelo autoritarismo. Durante a juventude, nos anos 60 e 70, as decisões não se discutiam. Cumpriam-se. (...) Mas, nos últimos anos, Setubal está empenhado em criar um ambiente mais democrático. (...) “Os tempos mudaram. Não podemos mais impor uma decisão sem ouvir os funcionários”. (Ed. 1105:117)

Assim como acontece com os países, longos períodos de expansão geram todo tipo de problema para uma empresa. Os custos, por exemplo, frequentemente crescem mais do que deveriam. Segundo *Exame* apurou com funcionários e ex-executivos da Nestlé, esse parece ser o tipo de situação que Marroquín chega para resolver. (Ed. 1017: 113)

Por 3,4 bilhões de reais, acertou a compra da Comgás, maior distribuidora de gás natural do país. ‘O mercado de açúcar e álcool é uma montanha-russa’, disse Ometto à *Exame*. “Estou investindo em setores mais estáveis”. (Ed. 1016: 38)

Uma das reclamações dos franqueados era justamente a renovação do cardápio. Hees decidiu também se livrar de franqueados problemáticos. A saída foi comprar lojas de parceiros menos eficientes e repassá-las aos melhores. (Ed. 1019: 159)

Diante de circunstâncias ou contingências externas (situação macroeconômica, mudanças do mercado, oportunidades ou problemas que se colocam diante da empresa etc.) e internas (clima e cultura organizacional, relação com parceiros, perfil dos subordinados etc.), os líderes adaptam e ajustam suas ações em vantagem da equipe que conduzem e da organização em que atuam.

### - Os valores do líder

Por fim, quando se trata dos valores disseminados pelo líder no contexto em que atuam, apenas 5 matérias das 25 matérias analisadas (20%), explicitaram como o líder se torna um administrador de sentidos, engajando seus subordinados e transmitindo, por exemplo, orgulho, confiança, motivação, respeito ou senso de

missão. Os trechos a seguir exemplificam matérias que retratam esta transmissão de valores ou sentidos:

“Este é o primeiro ano do resto de nossas vidas.” Essa é, hoje, a frase predileta do gaúcho Francisco Valim, presidente da Oi, segunda maior empresa de telecomunicações do Brasil – ele a repete a cada reunião com seus subordinados nas nove sedes da empresa espalhadas pelo país.” (Ed. 1017:120)

Assim que chegou à Colômbia, em 2004, derrubou paredes na sede para forçar a comunicação entre as diversas áreas. Ele mesmo trabalhou por um tempo em uma mesa no meio do departamento de marketing. Em 2007, Marroquín mandou embora a equipe de recursos humanos da Nestlé no México ao descobrir que o departamento não tinha estratégias de longo prazo para manter talentos. (Ed. 1017: 117)

A dose ideal de descentralização, cada empresa vai encontrar com o tempo. “Se a empresas querem atrair gente boa, terão que ouvi-las”, diz Roberto Setubal. “É um caminho sem volta”. (Ed. 1015: 120)

Segundo Kaufman, um dos pilares para o funcionamento da empresa é a transparência na divisão de lucros. Durante o processo de criação, os participantes conseguem acompanhar online sua cota na receita futura dos produtos. “Essa clareza só motiva a participação de mais gente.” (Ed. 1016: 114)

A partir destas análises, podemos concluir que a figura do líder está bastante presente no conteúdo editorial da revista *Exame*, sendo mostrado, como entende Meneghetti (2008), como principal responsável pelos acontecimentos empresariais. A publicação o apresenta como protagonista, tanto de situações empresariais positivas e oportunidades de crescimento, quanto de situações negativas e problemas empresariais, com predomínio do primeiro enfoque.

Ao apresentar o líder empresarial, inserido em uma temática organizacional, *Exame* descreve o seu estilo de comportamento e como o contexto em que está inserido influencia a sua atuação. Em grande parte das matérias analisadas nesta pesquisa, a publicação apresenta também os traços de personalidade e características pessoais do líder, ao passo que em poucos casos, demonstra seus valores e como os transmite para suas equipes e organizações.

## Considerações finais

Sendo o líder o centro operativo da dinâmica organizacional, 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 inicial realizado com a revista de negócios com maior tiragem no país, podemos 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*. A partir dos resultados desta pesquisa, podemos também especificar que no enquadramento desse personagem sobressaem-se traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais e situacionais que influenciam a ação do líder, ainda que com poucas descrições sobre os valores por ele disseminados, como evidenciam as abordagens mais recentes sobre a liderança.

## Referências

AZEVEDO, C. S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 7, n.2, p. 349-361, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n2/10253.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2012.

BARBOSA, A. O., *et al.* Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro *Transformando suor em ouro*, do líder Bernardino. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.12, n.1, p. 4-21, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/1236/1228> >. Acesso em: 04 jun. 2012.

CARDOSO, P. A., AMORIN, M. C. Liderança e âncoras de carreira: uma experiência de identificação dos perfis dos líderes. **Pensamento e Realidade**. Ano XIII, v.25, n. 1, p. 61-78, 2010. Disponível em

<<http://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/7093/5134> >. Acesso em: 01 jun. 2012.

CARVALHO, C.. Sobre limites e possibilidades do conceito de enquadramento jornalístico. **Contemporanea - Revista de Comunicação e Cultura**, América do Norte, v.7, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/3701/2885>>. Acesso em: 09 mai. 2012.

COSTA, A. S. M. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios**. 2010. 286 fl. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, 2010.

DEEKS, J. Business and the culture of enterprise society. **Westpost**: Quorum Books, Connection, 1993.

DIAS, V.T.; SECCO, G. M.; PESSOA, G. R. A.; WETZEL, U. 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. **Anais do I EnEO**, Curitiba, 2000. p. 1-15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/ler\\_pdf.php?cod\\_edicao\\_trabalho=4690&cod\\_evento\\_edicao=15](http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4690&cod_evento_edicao=15) >. Acesso em: 25 jun 2012.

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

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

\_\_\_\_\_. São Paulo, Ed. 1013, 04 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. São Paulo, Ed. 1014, 18 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. São Paulo, Ed. 1015, 02 maio 2012.

\_\_\_\_\_. São Paulo, Ed. 1016, 16 maio 2012.

\_\_\_\_\_. São Paulo, Ed. 1017, 30 maio 2012.

\_\_\_\_\_. São Paulo, Ed. 1018, 13 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. São Paulo, Ed. 1019, 27 jun. 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.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira**. 2006. 140 p.

Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2006.

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

GUTMANN, J. F. Quadros narrativos pautados pela mídia: framing como segundo nível do agenda-setting?. **Contemporanea - Revista de Comunicação e Cultura**, América do Norte, v. 4, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/3481/2538>>. Acesso em: 21 maio 2012.

MESQUITA, F. A. **As fontes jornalísticas no Caso Dossiê: uma análise de enquadramento da cobertura das revistas *Veja*, *Época*, *IstoÉ* e *CartaCapital***. 2008. 144 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008.

LIMA, V. A. **Mídia: teoria e política**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

LEAL, P. M. V. **Jornalismo Político Brasileiro e a Análise do Enquadramento Noticioso**. Disponível em: <[http://www.fafich.ufmg.br/compolitica/anais2007/sc\\_jp-plinio.pdf](http://www.fafich.ufmg.br/compolitica/anais2007/sc_jp-plinio.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2012.

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](http://www.filologia.org.br/ileel/artigos/artigo_131.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2012.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

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

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

WOOD JR, T.; DE PAULA, A. P. P. A Mídia Especializada e a Cultura do Management. **Organizações & Sociedade**, v.13, n.38, p.91-105, 2006.