

**O OPRIMIDO, O EQUILIBRADO, O ENCURRALADO E O BON VIVANT: UMA PERIODIZAÇÃO PARA O ADMINISTRADOR BRASILEIRO A PARTIR DA PUBLICIDADE DA “FAMÍLIA RAE”**

**MARTIN JAYO**

USP - Universidade de São Paulo

jayomartin@gmail.com

**SILMA RAMOS COIMBRA MENDES**

PUC-SP

silma.rcm@uol.com.br

## **Área Temática**

Estudos Organizacionais (Tema 3: Comportamento Organizacional)

## **Título**

O OPRIMIDO, O EQUILIBRADO, O ENCURRALADO E O *BON VIVANT*: UMA PERIODIZAÇÃO PARA O ADMINISTRADOR BRASILEIRO A PARTIR DA PUBLICIDADE DA “FAMÍLIA RAE”

## **Resumo**

Com base no referencial teórico e metodológico da Análise do Discurso, e em especial nas noções de *ethos* discursivo e de cenografia, tomadas 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 pela FGV-EAESP. O objetivo consistiu em identificar quais imagens do administrador aparecem construídas pelo discurso publicitário. A análise permitiu traçar quatro perfis estilizados. Os quatro perfis foram então analisados à luz da literatura sobre a evolução da gestão de pessoas no Brasil.

## **Abstract**

Based on the conceptual framework of Discourse Analysis – and especially on notions 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 by FGV-EAESP. The objective was to identify which images of the business administrator have been built by the advertising discourse over time. The analysis resulted in four stylized profiles, which were in turn analyzed in the light of the literature on the evolution of people management in Brazil.

## **Palavras-chave**

Administrador, Atitudes e satisfação no trabalho, Análise de discurso

## 1. 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 GVCasos, 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 et al. (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 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 seis seções, além desta introdução. A seção 2 inicia o percurso da pesquisa, estabelecendo a pergunta a ser respondida. Feito isso, a seção 3 seleciona, a partir do referencial teórico da Análise do Discurso de linha francesa, um conjunto de conceitos que serão mobilizados para nos ajudar a responder a pergunta. O *corpus* da pesquisa, isto é, o conjunto de anúncios publicitários sobre o qual recairá a análise, é apresentado na seção 4. A análise propriamente dita é objeto da seção 5, e dela resulta uma periodização para o personagem, na forma de quatro perfis estilizados que se sucedem no tempo, de acordo com a publicidade veiculada em diferentes épocas: o “oprimido”, o “equilibrado”, o “encurralado” e o “*bon vivant*”. Uma interpretação deste resultado é oferecida na seção 6, que mostra como esses quatro perfis dialogam com as diferentes periodizações disponíveis na literatura para a evolução das práticas de gestão pessoas no Brasil. Algumas considerações sobre as contribuições e limitações da pesquisa e sobre oportunidades para trabalhos futuros são feitas na seção 7.

## 2. 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 passaram a ser 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 personagem?

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.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

A Análise do Discurso (AD) é um arcabouço conceitual surgido 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 et al., 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 linguística, o materialismo histórico e a psicanálise (GONDIM e FISCHER, 2006), a AD nasceu como uma dissidência do paradigma estruturalista da linguística iniciado por Saussure (1916), rompendo com a noção, hegemônica nesse paradigma, de 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 e 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 integralmente linguísticos e integralmente históricos, evidenciar os efeitos de sentido gerados neles e identificar tais efeitos na materialidade da linguagem. (GONDIM e 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 destinatário (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 2, 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 RAE) – já indica uma adesão à perspectiva conceitual de Maingueneau e a torna 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. Em termos simplificados, 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 (1984), 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 apreendidos das publicidades dessas revistas ao longo do tempo. Pressupõe-se que, por meio da cenografia escolhida pelo discurso publicitário, 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.

#### 4. *CORPUS*

A seleção do *corpus* iniciou-se pelo levantamento dos anúncios publicitários já publicados na família de revistas RAE, tarefa que foi facilitada sobremaneira pelo fato de estas revistas disporem de seu acervo histórico digitalizado e disponível para consulta por meio de computador<sup>1</sup>, 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 GVcasos).

Devido ao grande volume de material detectado, optamos por não selecionar para análise anúncios da própria FGV-EAESP<sup>2</sup>, 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, mas não a vender um produto ou serviço bem definido. Embora

---

<sup>1</sup> As páginas publicitárias da RAE e das demais revistas, ao contrário dos artigos, embora digitalizadas não fazem parte do acervo disponível para consulta pela internet. Para pesquisá-las foi necessário solicitar acesso à EAESP-FGV, que as disponibilizou em arquivos gravados em CD.

<sup>2</sup> Em geral voltados a divulgar cursos (de pós-graduação, especialização, etc) e eventos na Escola.

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 momentos 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 apreender a imagem do administrador neles presente. No presente trabalho, apresentamos a análise de 17 desses anúncios.

## 5. ANÁLISE: UMA PERIODIZAÇÃO PARA O ADMINISTRADOR BRASILEIRO

O exame dos anúncios 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.

### 5.1. 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*”<sup>3</sup> 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

---

<sup>3</sup> Nas citações e transcrições de textos de anúncios, optamos por não atualizar a grafia.

“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 quotidiana” (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.

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

O KARDEX apresenta um quadro geral do estoque em qualquer momento... prevenindo os fallos e evitando os excessos — tudo em tempo útil e sem de serem tomadas medidas preventivas contra tais fallos negativos. Requisições, recebimentos, entregas, inventariações e outros de manutenção e aplicação do inventário tudo é automaticamente registrado e controlado proporcionando fácil e rápida verificação de estoque de qualquer item.

O KARDEX não apenas dinamiza o controle do estoque mas é realmente o dirigente para ti.

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

**Remington Rand**  
Caixa Postal 1025 - Rio de Janeiro

Figura 1 -RAE v.1 n.3, janeiro-abril 1961 <sup>4, 5</sup>

<sup>4</sup> Por limitações de espaço, as figuras 1 a 17 reproduzem os anúncios em tamanho reduzido, infelizmente prejudicando sua legibilidade. Versões legíveis, em tamanho maior, podem ser obtidas com os autores.

<sup>5</sup> Em cada figura indicamos a revista e edição da qual o anúncio foi reproduzido, o que não significa que ele não tenha sido publicado em outras edições. Via de regra, um mesmo anúncio aparece publicado em mais de uma ocasião, isto é, em edições diferentes da mesma revista ou mesmo em títulos diferentes da família de revistas.

**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
- Escalho automático de linha
- Dispersor papel carbono
- Retorno elétrico do carro
- Luz vermelha indica o fim da folha
- Espalho automático de formulários
- Introdução automática de fichas

**Formada com ou sem somadores**

*peça demonstração sem compromisso*

**ORGANIZAÇÃO RUF S.A.**  
Equipamento para Escritórios

Rio de Janeiro: Rua Diógenes, 79-A, Laje - Tel. 432-6767  
São Paulo: Rua do Conselheiro, 43 - Tel. 533-9156  
Cuiabá: Rua 15 de Novembro, 567 - Tel. 4-4822  
B. Horizonte: Av. Alameda Francisco Sá - Tel. 2-1903  
Porto Alegre: Alberto Bins, 669 - Tel. 5866  
Recife: Rua do Conde, 282-1º and. - Tel. 6182

**Para todos os serviços de**

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

Figura 2 -RAE v.2 n.6, janeiro-março 1963

**Precisa 106**

V. não pode comparar a inteligência humana com a máquina. Feita para criar idéias e encontrar soluções, a inteligência é infinitamente delicada, e só com grande dificuldade pode resolver problemas que envolvem grande número de operações. Mas o cálculo é um método mecânico: seu processamento perfeito às máquinas de calcular. A PRECISA 106, por exemplo, faz cálculos e tão grande, e suas aplicações na contabilidade são numerosas, que não é chamada "a máquina de somar de memória mecânica" - retém parcelas, guarda resultados, totais em subtotais, dá saldos negativos e positivos, tem tabela de correção. É manual, sim, (também) para locais onde não exista energia. PRECISA 106 é moderna - basta ver o teclado anatômico. Em PRECISA 106 V. pode confiar.

\*agora fabricada no Brasil.

Para informações e folhetos: **ORGANIZAÇÃO RUF S.A.**  
Equipamento para Escritórios

Rio de Janeiro: Rua Diógenes, 79-A • São Paulo: Rua do Conselheiro, 43 • Curitiba: Rua João Helyde, 45  
B. Horizonte: Av. Alameda Francisco Sá, 567 • Porto Alegre: Rua dos Andradas, 1338-1º • Recife: Rua do Conde, 282-1º  
Cuiabá: Rua 15 de Novembro, 567

Figura 3 -RAE v.4 n.13, dezembro 1964

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

De 10 em 10 levantamentos de preços de todos os carros usados, os resultados são todos interessantes:  
O que mantém maior valor em relação ao preço de compra é o Volkswagen.  
Por que o VW é sempre o mais bem vendido?  
O menor desgaste do motor, que resulta em regime de baixa revenda.  
A simplicidade do sistema de manutenção em qualquer oficina.  
A facilidade de reparar qualquer peça.  
A robustez do motor.  
A facilidade de encontrar peças.  
A facilidade de encontrar peças.  
A facilidade de encontrar peças.

**Volkswagen**

Figura 4 -RAE v.6 n.19, junho 1966

**síndrome de DOPPELGÄNGER**

No livro "Síndrome de Doppelgänger" o Prof. Dr. André Costa de Sá aborda o problema de a pessoa ficar adormecida no trabalho. O livro explica que o sono ocorre quando o cérebro recebe informações conflitantes. O livro explica que o sono ocorre quando o cérebro recebe informações conflitantes. O livro explica que o sono ocorre quando o cérebro recebe informações conflitantes.

**Prof. Dr. André Costa de Sá**  
Fundação Getúlio Vargas - Praia de Botafogo 184, C. F. 4081, 20251

Figura 5 -RAE v.6 n.19, junho 1966

## 5.2. 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 côres e seu novo 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 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.

**- 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 não pode esperar 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. É só então que vamos recomendar-lhe uma solução. Você pode estar certo, será a solução mais adequada. Pois a Ericsson é a única indústria no Brasil com uma linha completa de centrais telefônicas particulares. Produzimos equipamentos PABX, FAX, PMBX, e FAX, de todas as capacidades e para todas as finalidades. Ligações perdidas representam desperdícios que um sistema telefônico não pode apresentar. Sabemos disso.

**Ericsson**  
Soluções personalizadas em telefonia de comunicação

A Ericsson possui a mais completa linha de centrais telefônicas particulares. Para mais informações consulte o representante mais próximo ou escreva para: Ericsson do Brasil S.A., Caixa Postal 1000, Rio de Janeiro, RJ. Tel.: (21) 509-1111. Fax: (21) 509-1112. O endereço de correio eletrônico é: ericsson@ericsson.com.br. O endereço de internet é: www.ericsson.com.br. O endereço de vídeo é: www.ericsson.com.br/videotexto. O endereço de áudio é: www.ericsson.com.br/audiotexto. O endereço de imagens é: www.ericsson.com.br/imagens. O endereço de animação é: www.ericsson.com.br/animacao. O endereço de som é: www.ericsson.com.br/som. O endereço de texto é: www.ericsson.com.br/texto. O endereço de vídeo é: www.ericsson.com.br/videotexto. O endereço de áudio é: www.ericsson.com.br/audiotexto. O endereço de imagens é: www.ericsson.com.br/imagens. O endereço de animação é: www.ericsson.com.br/animacao. O endereço de som é: www.ericsson.com.br/som. O endereço de texto é: www.ericsson.com.br/texto.

Planos Lation-Administrante n.º 6

Figura 6 - RAE v.11 n.1, março 1971



Figura 7 -RAE v.10 n.1, março 1970



Figura 8 -RAE v.11 n.1, março 1971



Figura 9 -RAE v.14 n.3, junho 1974



Figura 10 -RAE v.11 n.3, setembro 1971

### 5.3. 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 e 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 -RAE v.24 n.1, janeiro-março 1984



Figura 12 -RAE v.27 n.1, janeiro-março 1987

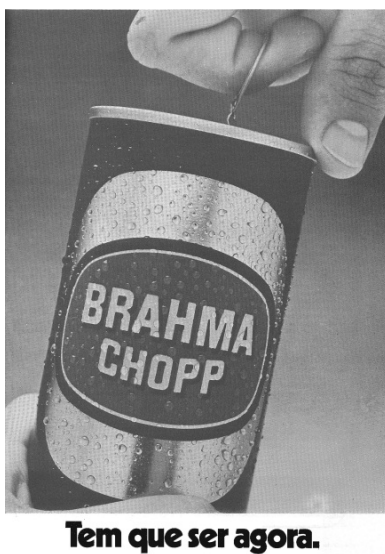


Figura 13 -RAE v.20 n.3, julho-setembro 1980

## 5.4 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 revista acadêmica, 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 -RAE v.33 n.2, março-abril 1993



Figura 15 -RAE v.32 n.4, setembro-outubro 1992

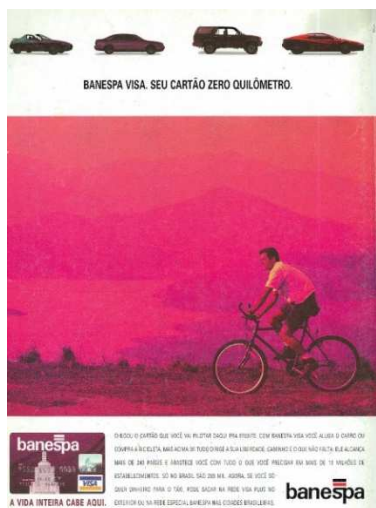


Figura 16 -RAE v.34 n.6, novembro-dezembro 1994

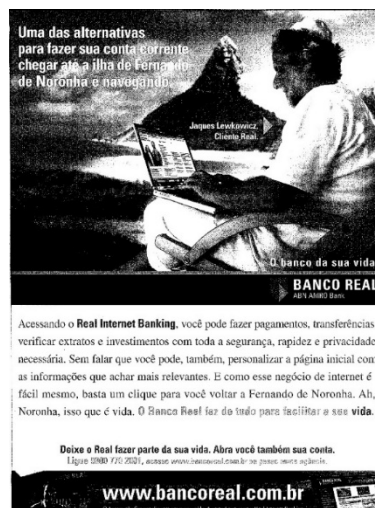


Figura 17 - RAE Executivo vol.1 n.1, agosto-outubro 2002

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: O OPRIMIDO, O EQUILIBRADO, O ENCURRALADO E O *BON VIVANT* À LUZ DA EVOLUÇÃO DA ATIVIDADE DE 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 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 esse personagem a publicidade a ele dirigida nas páginas da “família RAE”.

A história da gestão de pessoas no Brasil também vem sendo contada por meio de periodizações. De acordo com Tose (1997) e Marras (2000), por exemplo, desde a década de 1930 as organizações brasileiras conheceram pelo menos cinco paradigmas distintos de gestão de pessoas, três dos quais no período contemplado por nossa análise. De forma semelhante, Wood et al (2011) comparam duas grandes fases: uma delas vigente até os anos 1980, e a outra iniciada a partir daí, guardando entre si diferenças no que diz respeito às práticas, retóricas e modismos vigentes na gestão de pessoas. Caldas et al. (2002) também periodizam a história da gestão de pessoas no Brasil, dividindo-a em quatro grandes momentos, e Lacombe e Bendassolli (2004) acrescentam que as diferentes fases, ao se sucederem, descrevem um movimento pendular: ora a gestão de pessoas teve preocupações mais “humanistas”, isto é, ou dirigidas aos indivíduos e à qualidade de vida no trabalho, ora esteve compromissada mais de perto com os interesses das organizações.

Parece natural que a evolução da gestão de pessoas no Brasil, descritas por essas diferentes periodizações, tenham moldado, ao longo do tempo, o perfil dos profissionais empregados ou desejados pelas organizações. Até que ponto os quatro perfis do administrador encontrados por nossa análise correspondem a esses condicionantes parece ser uma interessante perspectiva para a discussão dos nossos resultados.



Para tanto, optamos por apresentar no **quadro 1** uma síntese das principais periodizações encontradas na literatura. Não é objetivo aqui produzir uma revisão minuciosa dessa literatura, mas apenas reunir de forma sucinta o que as principais periodizações têm em comum, de forma a permitir uma comparação com nossos resultados.

### Quadro 1

#### Síntese das periodizações para a gestão de pessoas no Brasil e correspondência com nossos resultados

Fase	Principais denominações encontradas na literatura	Principais características apontadas pela literatura	Comparação com nossos resultados
Até 1930	<b>Fase contábil</b> (Tose; Marras), <b>pré-história da gestão de pessoas</b> (Lacombe e Bendassolli)	As empresas são em sua grande maioria familiares e autocráticas. Suas formas de lidar com empregados são arcaicas e tendem ao paternalismo. A gestão de pessoas não existe enquanto 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.	Período não coberto por nossa análise
De 1930 até por volta de 1950	<b>Fase legal</b> (Tose; Marras); <b>Era Vargas</b> (Lacombe e Bendassolli)	Autocracia e paternalismo permanecem, mas, com a criação da legislação trabalhista no governo Vargas (1930-45), a gestão de pessoal se complexifica 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.	Período não coberto por nossa análise
De 1950 até fins dos anos 60	<b>Fase tecnicista</b> (Tose, Marras); <b>pós-Guerra</b> (Lacombe e Bendassolli); <b>colonização</b> (1950-1980) (Wood et al)	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. 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 responsável também por serviços de apoio como ter inamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, etc.	O administrador <b>oprimido</b> 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.
De fins dos anos 60 até início dos anos 80	<b>Fase sindicalista</b> (Tose), <b>fase administrativa</b> (Marras), <b>fase de mudanças da década de 70</b>	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	O personagem mais <b>equilibrado</b> que depreendemos da publicidade dos anos 70 parece estar de acordo com ênfase mais humanística

	(Lacombe e Bendassolli) <b>Colonização</b> (1950-1980) (Wood et al)	humanos”. O foco da gestão de pessoas, até então centrado em procedimentos burocráticos e operacionais, desloca-se a preocupações de ordem mais humanística, e valorização do bem-estar dos empregados. A fase coincide com o fortalecimento do movimento sindical no Brasil.	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.
<b>Década de 80 em diante</b>	<b>Fase estratégica</b> (Tose;Marras); <b>avanço da retórica dos anos 80</b> (Lacombe e Bendassolli); <b>neocolonização</b> (Wood et al)	Contexto de globalização, desregulamentação e queda de barreiras comerciais obrigando as organizações a buscarem patamares mais altos de competitividade. 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. A gestão de pessoas ganha 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 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”.	O personagem <b>encurralado</b> 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. 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. Ele não conta com serviços, treinamento ou apoio da organização, ou conta bem menos do que na fase anterior, para conseguir manter-se competitivo. O <i>bon vivant</i> dos anos 90 e 2000 pode ser visto como um sobrevivente desse processo. Conseguiu adaptar-se. 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 quem sabe uma compensação pela precarização de seu ambiente e condições de trabalho.

Fonte: elaboração própria, a partir de Tose (1997), Marras (2000), Caldas et al (2002), Lacombe e Bendassolli (2004) e Wood et al (2011).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida no artigo, e em particular os quatro perfis apresentados na seção 5 – 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 viesado e cheio de armadilhas, condicionado pela ideologia, prioridades ou pelo lugar social de quem periodiza (ANDERSON, 2002; CAMPOS e CANDIDO, 2013). De qualquer forma, como visto na seção 6, boa parte da história da gestão de pessoas no Brasil é 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. A pesquisa que acabamos de apresentar pode ser vista como um exemplo de como o pesquisador pode beneficiar-se do acesso cada vez mais facilitado a grandes acervos digitalizados de jornais e demais bases de dados em formato eletrônico, a exemplo da que pesquisamos. Esses recursos ainda são bastante pouco aproveitados pela comunidade de pesquisa, mas a sua exploração, facilitada pelas novas tecnologias, pode resultar em achados interessantes como acreditamos terem sido os que apresentamos aqui.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Perry (2002). Internationalism: a breviary. *New Left Review*, v.2 n.14: 5-25.
- ALVES, Mário Aquino; GOMES, Marcus Vinicius Peinado; SOUZA, Caio Motta Luiz de (2006). Análise do discurso no Brasil: será ela crítica? In: *Anais do 30º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Salvador.
- BAUDRILLARD, Jean (1981). *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Edições 70.
- BERTERO, Carlos Osmar (2011). Meio século de RAE. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 51 (3): 224-226.
- \_\_\_\_\_. (2006). A RAE nos seus 45 anos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 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. In: BOOG, G; BOOG, M. (Org.). *Manual de gestão e equipes*. São Paulo: Gente, 2002, v.1 p.59-84.
- CAMPOS, Carlos Eduardo Costa; CANDIDO, Maria Regina (2013). Dossiê periodização histórica: debates e questionamentos. *Nearco Revista Eletrônica de Antiguidade*, v.6 n.1: 7-12.
- CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, 15(4): 679-84.
- GILL, Rosalind (2002). Análise de Discurso. In: Bauer, M.W.; Gaskell, G., *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes. p.244-70.
- 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*, Salvador, 2 (1): 9-26.
- JAMESON, Fredric. (2002). *A singular modernity: essay on the ontology of the present*. New York: Verso.
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga; BENDASSOLLI, Pedro F. (2004). Cinco décadas de RH. *GVexecutivo*, São Paulo, v.3 n.3 p. 65-69.
- MAINGUENEAU, Dominique (1998). *Analyser les textes de communication*. Tradução de Maria Cecília P. de Souza e Silva e Décio Rocha, “Análise de textos de comunicação”. São Paulo: Cortez, 2001.
- \_\_\_\_\_ (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*, São Paulo, 51 (3): 265-279.
- MUSSALIM, Fernanda (2001). Análise do Discurso. In: Fernanda Mussalim; Anna Christina Bentes. (Org.). *Introdução à lingüística: domínios e fronteiras*. São Paulo: Cortez, v. 2, p. 101-142.
- SAUSSURE, Ferdinand de (1916). *Cours de Linguistique Générale*. Tradução de Antonio Chelini, Jose Paulo Paes e Izidoro Blikstein, “Curso de Linguística Geral”. São Paulo: Cultrix, 2002.
- SIVULKA, Juliann (2012). *Soap, Sex, and Cigarettes: A Cultural History of American Advertising*. Belmont, USA: Wadsworth.
- TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva (1997). *A Evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- VALENTE, Rafael; SERAFIM, Maurício C. (2006). RAE 45 anos: recortes de sua história. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 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*, São Paulo, 51 (3): 232-243.