

HSM Expomanagement e o mercado dos modas gerenciais no Brasil

*Monise Fernandes Picanço
Doutoranda PPGS/USP*

Meu trabalho de tese busca entender o mercado de modas gerenciais a partir dos atores que nele circulam e promovem trocas. São modas gerenciais as ideias de gestão endereçadas para gerentes médios que se tornam populares por abordarem (1) problemas contemporâneos, (2) por chamarem a atenção de outros atores envolvidos com a disseminação de instrumentos e abordagens da gestão de negócios como consultorias de gestão, empresas ligadas a educação executiva, e editoras especializadas em negócios, (3) por atender às exigências das organizações de uma maneira que acolha as necessidades individuais e as preocupações dos gestores a quem a ideia está endereçada, (4) por possuir os "ingredientes essenciais" que permitem que os potenciais usuários destas ideias compreendam a sua relevância em atender suas necessidades, e (5) por ser apresentada de uma maneira motivadora, envolvente - seja nos livros, nos materiais de vídeo/áudio ou em palestras (HUCZYNSKI, 2006; JACKSON, 2001). São apontados enquanto atores importantes para a produção e disseminação destas ideias populares os gurus gerenciais, a imprensa de negócios, as editoras interessadas em publicações sobre negócios, as escolas de negócios e as empresas de consultoria (ABRAHAMSON, 1996, 264-5). Como no caso das modas de vestuário, estas modas gerenciais

are seen to progress through a series of discrete stages: (1) invention, when the idea is initially created, (2) dissemination, when the idea is initially brought to the attention of its intended audience, (3) acceptance, when the idea becomes implemented, (4) disenchantment, when negative evaluations and frustrations with the idea emerge and (5) decline, or the abandonment of the idea (CLARK, 2004, p. 297).

O estudo das modas gerenciais tem como trabalhos seminais de Huczynski [1993] (2006) e Abrahamson (1996). Tais trabalhos, inseridos no que se convencionou chamar de *critical management*, se debruçam sobre o processo em que se constroem modas gerenciais dando, de maneira geral, especial atenção para os gurus. Os gurus gerenciais - autores/difusores de modas gerenciais que, frequentemente, trabalham também como consultores e palestrantes - são estudados em detalhe nesta literatura. Sua performance, os momentos em que

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

apresentam suas ideias em palestras e a reação da plateia, as formas em que se ligam aos demais atores importantes na difusão de modas gerenciais são escrutinadas com minúcia pela "teoria dos gurus" (CLARK & SALAMAN, 1998), que busca inclusive compreender como se faz possível o alcance destas modas gerenciais a partir do comportamento dos gerentes e mesmo do espírito de época.

Como Abrahamson (1996), busco analisar a produção e difusão destas maneiras de gerir, criar estratégias, liderar e pensar organizações - bem como a sua retórica - percebendo-as como um *produto* em um mercado. Este mercado de modas gerenciais tem como atores responsáveis por produzir modas os gurus gerenciais, e enquanto responsáveis pela circulação das mesmas a imprensa de negócios, as editoras interessadas em publicações sobre negócios, as escolas de negócios e as empresas de consultoria (ABRAHAMSON, 1996, 264-5).

Sabe-se que no quadro da sociologia econômica muito se avançou para compreender os mercados para além do encontro entre oferta e demanda, e pensar a construção social dos mercados. Já sabemos que mercados não funcionam em uma situação de uma concorrência perfeita, em que todos tem acesso a mesma informação. Sabemos também que as relações entre os indivíduos e/ou organizações que compõem os mercados importam (GRANOVETTER, 1985; WHITE, 1981; FLIGSTEIN, 2001; FLIGSTEIN & DAUTER, 2008), que as redes de relação entre atores humanos e não humanos a informar ofertantes e demandantes no encontro no mercado importam (CALLON, 1998), e que estratégias e contextos fazem com que um produto possa se tornar possível em um mercado (ZELIZER, 1981). No entanto, o que me interessa colocar em discussão na tese - e o que irei recuperar da discussão da sociologia econômica - são as condições prementes para que mesmo a ideia de encontro entre oferta e demanda se faça possível: a necessidade de que os agentes que fazem parte de um mercado possam classificar os bens em circulação.

Any theoretical and formal description of a market starts with the inevitable statement: take goods p_1 , p_2 , p_3 , etc., without which no stylized model would be possible. How could we talk about supply and demand, in practical or theoretical terms, if there were no agreement, at least tacit or even imaginable, on the list of products and their characteristics? How could we

describe, in practice and theory, the structures of competition within the same market, or between related markets, if relations of similitude or dissimilitude between the goods that circulate could not be established? (CALLON et al., 2002, p. 196).

É preciso, ao meu ver, atentar para a natureza do produto colocado em circulação. Uma moda gerencial não é uma construção fim, mas um meio - um serviço. Um meio de acesso a maneiras de gerir, obter resultados, construir metas. Diferentemente do momento em que se compra uma cadeira (objeto fim), a eficácia desta transação está menos na adoção deste conhecimento pelos consumidores, mas no convencimento de seu público da necessidade de aderir a certas maneiras de gerir as organizações e/ou o próprio negócio. Nesse sentido, o guru gerencial é chave para a promoção de uma moda gerencial. Esta moda - que aparece como produto da retórica de um ator específico - o guru (JACKSON, 2001); tem a transação efetivada quando o seu consumidor de sua pertinência, e, portanto, tem nos encontros entre consumidores e gurus o momento chave da transação. A troca se dá, portanto, no convencimento da pertinência da moda (do produto) e não na eficácia da moda na mudança da empresa do consumidor, por exemplo.

Atentar para este produto implica em compreender como a moda é construída enquanto produto e como seus consumidores a reconhecem e decidem consumi-la. O interesse pelos mecanismos que permitem o consumo e a relação entre os consumidores e os produtos têm origem em minha dissertação de mestrado. Naquele momento, estudei a origem do mercado de autoajuda no Brasil a partir da análise documental de artigos da Folha de S. Paulo e da revista Veja que continham a palavra autoajuda durante toda a década de 1990. O trabalho permitiu entender a articulação de vários atores, no entanto, deixava o consumidor quase que em uma 'caixa-preta'. Pelos documentos, só era possível recuperar as menções a certos consumidores, ou mesmo o público alvo da literatura de autoajuda voltada a negócios (meu especial interesse naquele momento), mas não como estes atores - que, de fato, permitem a existência de qualquer mercado - escolhiam ler ou obter um livro de autoajuda. Assim, neste momento, se é verdade que ainda estou estudando mercados, também o é que o consumidor passa a estar no centro do argumento.

Além disso, o mercado estudado torna evidente a necessidade de se prestar atenção na demanda. Isso porque, quando queremos entender como oferta e demanda se encontram, em um mercado cujo produto está exatamente em um *serviço*, fica evidente que as formas de classificação dos bens não é dada, é ela também construída. Para que uma moda gerencial seja disseminada e para que um consumidor se aproxime da mesma é preciso que ele possua dispositivos que lhe permita acessar o valor, a singularidade daquela moda. É necessário que, entre uma miríade de modas possíveis, o consumidor consiga não apenas identificar este produto, como também qualifica-lo. É verdade que, como Callon et al (2002) bem argumentam, este é um processo que precisa ocorrer com qualquer produto - ou seja, também a cadeira e o morango precisam de qualificação no momento da compra e também este mercado tem sua opacidade - mas fica ainda mais evidente no caso dos mercados que envolvem serviços, ou intermediação de um tipo de conhecimento/especialidade. O mercado de modas gerenciais, portanto, é um dos exemplos em que a necessidade de qualificação e de acessar a classificação do produto se torna mais evidente.

A literatura na sociologia que se interessa particularmente por este processo ficou conhecida como *economia das qualidades, ou economia das singularidades*. Recupero aqui apenas o argumento de dois trabalhos que buscam tratar deste problema: o trabalho de Callon et al. (2002) e o de Karpik (2007).

Em Callon et al. (2002), a proposta de economia das qualidades implica em pensar o processo em que bens se tornam bem em circulação. Os autores utilizam o conceito de produto como o processo em que "uma sequência de ações, uma série de operações que transformam, movem e fazem com que [o bem] transite de mãos, uma série de metamorfoses que terminam em colocar o bem em uma forma julgada útil para os atores econômicos que pagam por ele" (p. 197). Pensar o produto implica entender que as características de um bem não estão dadas, elas demandam um processo de objetificação e de consensos sobre suas qualidades para que bens similares possam ser colocados em relação, ao mesmo tempo em que as características de cada bem possam ser percebidas em sua singularidade.

That is why we prefer talking of qualities and of a (continuous) process of qualification-requalification, for they are simply two sides to the same coin. All quality is obtained at the end of a process of qualification, and all qualification aims to establish a constellation of characteristics, stabilized at least for a while, which are attached to the product and transform it temporarily into a tradable good in the market (p. 199).

É a este processo dinâmico de qualificação-requalificação que os autores dão o nome de economia das qualidades. Este processo seria estruturado por dois mecanismos: a singularização dos bens e a ligação dos bens àqueles que os consomem. A singularização dos bens só se faz possível quando a qualificação do que é o bem foi construída, de tal modo que é possível a comparação entre os similares. Com isto posto, arranjos sócio-cognitivos (maneiras de dispor na prateleira e publicidade, por exemplo), bem como as redes nas quais os indivíduos estão inseridos informam sobre a singularidade de um bem. Do outro lado, o processo de "ligamento/desligamento" de um consumidor a um produto aparece como o processo que está no cerne da competição entre as firmas para requalificar seu bem perante os consumidores e modificar suas visões sobre o bem, de tal forma que se retira o consumidor do seu ciclo e rede de rotina (lógica de apropriação) e o coloca de volta no processo de decisão (lógica da consequência).

Attached consumers are ones who are caught up in routines. They are driven by the distributed apparatus of qualification. The differences they perceive and the evaluations they make are stabilized, objectified. They buy goods, the qualities of which they are familiar. They grade them and then use those scales. In the case of the supermarket, consumers functioning according to routines push their trolleys around, always use the same list, when they use one at all, and go from shelf to shelf, never hesitating on the choice of the products they buy. It is always the same information that is mobilized and treated by the collective to which they belong. Consumers engaged in the requalification process hesitate. They wonder what they should buy, are puzzled when faced with an impressive range of orange juices or when they notice a new product standing out among the others.// How does this switch operate? How is the same consumer, caught until then in routines, turned into a decision maker? This is where one needs to turn to the supply side and towards professionals of qualification. They constantly try to destabilize consumers, to extract them from routines and prompt them to reevaluate the qualities of products, hoping that that requalification might be favourable to them (Callon et al., 2002, p. 206)

Já para Karpik (2007) uma economia da singularidade não pode ser pensada para qualquer tipo de produto. O autor, que em alguma medida é dos primeiros em

falar em economia das qualidades, passa a usar a ideia de singularidade para, ao meu ver, também melhor especificar a quais tipos de produtos esta qualificação é possível. Para Karpik (2007), um bem ou serviço é singular na medida em que é multidimensional (cada uma das dimensões são inseparáveis para se tratar deste bem e só tem significado quando em relação as outras), incerto (na medida em que a qualidade do produto só pode ser conferida ao final da transação e, em casos radicais, a realidade é opaca até mesmo para os especialistas naquele produto); e incomensurável (na medida em que não é possível mensurar exatamente o produto em relação aos demais). São também características da economia das singularidades (1) a necessidade de dispositivos para ajudar o consumidor a tomar decisões sobre o bem/serviço, (2) a competição por qualidade estar no cerne e não a competição de preço, (3) o ajuste entre produtos e consumidores ser alcançado a partir da concordância dos critérios de avaliação dos dois lados, e (4) uma vez que a competição em qualidade é mais influente, os preços não são explicados apenas pela oferta e demanda, mas, ainda assim, eles devem ser explicados. O que me parece mais interessante no argumento de Karpik (2007) é sua explanação sobre a necessidade de dispositivos que permitam, ao consumidor, *julgar* a qualidade dos bens e serviços. É verdade que estes dispositivos já aparecem em outras literaturas sobre mercado, no entanto, me parece interessante o fato de Karpik buscar relaciona-los com a mesma importância para a compreensão das maneiras em que se atribui qualidade a um produto.

"These devices are built by a great number of actors: producers, sellers, marketers, mass media, and public authorities. (...) They can be divided into five broad categories: networks [rede pessoal do consumidor, rede de relação entre produtores e consumidores e rede de relação entre produtores], appellations [nomes associados com os atributos e significados que definem um produto singular - como certificados, marcas, títulos profissionais, etc.], cicerones [críticos e guias que oferecem avaliações sobre os bens e serviços singulares], rankings [arranjo hierárquico das singularidades de acordo com um ou vários critérios], and confluences [técnicas utilizadas para canalizar os compradores, por exemplo, as maneiras de apresentar os produtos em uma loja]" (pp. 45-6).

Em qualquer dos dois casos, não se trata de compreender quais são as normas que regem o mercado ou exatamente a relação entre os atores, mas sim como os diferentes atores envolvidos com a produção, difusão e consumo de um bem o

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

qualificam e constroem dispositivos de julgamento que permitem a identificação e sua singularização. É verdade que cada um dos dispositivos e processos elencados estão nas bases da construção social do mercado. No entanto, ao iluminar a argumentação da economia da qualidade/singularidade, estou indicando que quero, neste trabalho, voltar a minha atenção para estes processos de qualificação/requalificação no caso das modas gerenciais.

Neste momento, busca-se compreender estes processos de qualificação dos produtos a partir de um evento específico: a feira HSM Expomanagement, que ocorre anualmente desde 2000. A feira, em sua edição de 2014, aparece aqui como uma fotografia possível do mercado de modas gerenciais no Brasil, mas nos interessa especificamente porque é uma fotografia interessada deste mercado. Isso porque a empresa organizadora - HSM Management - é um dos atores interessados na disseminação de modas gerenciais enquanto produto. Sua atuação neste mercado está dividida em (1) oferecer eventos pagos com a apresentação de gurus gerenciais, (2) promover educação para executivos em empresas baseando-se "nas tendências recentes do mundo da gestão", e (3) publicar uma revista sobre gestão e negócios mensalmente. Seus produtos, portanto, estão todos ligados a intermediação das modas, bem como apresentação e disseminação de trabalho de gurus gerenciais. A feira, cujo principal produto em circulação eram as modas - no formato de palestras - contava ainda com outras empresas também interessadas nessa disseminação, como a CBN, a revista Exame, empresas de consultoria em gestão e estratégia e a escola de administração do Mackenzie. Ela reunia, portanto, não apenas uma fotografia possível, mas também atores especialmente interessados em oferecer aos consumidores ali presentes dispositivos para singularizar/qualificar o que estava sendo ali disponibilizado como *bom, legítimo*.

O que se vendia, portanto, era *a apresentação, no formato de palestras, de (novas) maneiras de gerir* e a capacidade de ofertar *palestras com conhecimentos de gestão - independentemente de quão variados fossem*. Esta definição de situação já podia ser apreendida no Guia de visitação da feira, o qual apresentava a HSM Expomanagement da seguinte maneira:

"EXPERIÊNCIA QUE INSPIRA E QUE TRANSFORMA: O MELHOR DO MANAGEMENT EM SUAS MÃOS. //A sua jornada do conhecimento começa agora. Este é um roteiro que vai conduzir você pelos caminhos da gestão em suas diversas temáticas, com conceitos atuais, cases inspiradores e práticas de sucesso do mundo corporativo, em um encontro que reúne os mais influentes experts nacionais e internacionais. // Anualmente, a HSM expomanagement recebe mais de 16 mil visitas durante os três dias de realização. São 5000 executivos prestigiando as apresentações feitas no Auditório Principal, dentre os quais, 700 presidentes de organizações e profissionais de mais de 1500 empresas diferentes.//Prepare-se para momentos imperdíveis de interações, networking e novos negócios.// Por dentro da expo: Para a exposição deste ano trouxemos os grandes nomes da gestão no Brasil, professores e executivos, em palestras temáticas e relevantes à sua carreira e ao dia a dia dos negócios. Tudo em um espaço pensado com cuidado para que você possa ter conteúdos exclusivos, relacionamento e, principalmente, cases de sucesso em um só lugar.// Além de poder frequentar a Exposição com 50 empresas participantes, sua credencial é válida também para mais de 100 apresentações gratuitas, apresentadas nos núcleos temáticos das Estações de Conhecimento e nos 5 auditórios patrocinados do ciclo de palestras. //ESTEJA PRONTO PARA ESTA EXPERIÊNCIA UNICA, TRANSFORMADORA E RECONHECIDA" (HSM EXPOMANAGEMENT, 2014, caixa alta original do autor).

O documento permite perceber ainda um primeiro indicativo - é a "jornada para o conhecimento", a "condução" pelos "caminhos da gestão" que se oferece em primeiro plano. Apenas em segundo planos as transações de negócios e a oportunidade de interação com outros executivos é apresentada e (era também em segundo plano que estas se davam no que pude apreender na observação conduzida na feira).

Neste trabalho, busco apresentar ao leitor as maneiras em que os consumidores qualificavam as modas ali oferecidas e quais dispositivos de julgamento utilizavam para fazer suas escolhas do que *assistir*. Para tanto, faço primeiro um preâmbulo sobre a feira. Apresento assim o espaço em que estas modas eram oferecidas, bem como a maneira em que estas eram apresentadas aos visitantes e consumidores¹ da feira. Em seguida, apresento, ainda que de maneira breve, os consumidores que observei e alguns dos resultados das 25 entrevistas conduzidas com consumidores nos dois últimos dias da feira, buscando mostrar quais foram os dispositivos evidenciados pelos mesmos como maneiras de escolhas

¹ Explico esta diferenciação adiante.

entre as modas-produtos, em especial, na escolha por uma das apresentações de moda gerencial - a palestra de Cortella.

O espaço

O espaço da feira possuía pelo menos 8000 metros quadrados, sem qualquer janela, de tal forma que o espaço parecia separado de seu entorno. A iluminação e a temperatura eram as mesmas desde as 11 da manhã (horário que abriam para o público em geral) até às 20:00 (horário de fechamento da área de exposição). Clinicamente limpo, bastante iluminado, e com grandes espaços nos corredores, chamava atenção de seu visitante a clara divisão entre o espaço daqueles que iriam assistir aos dias de palestras pagas (frequentadores do auditório com palestras pagas, que serão referidos daqui em diante como *consumidores*, e que portavam crachás de identificação prata, dourado ou verde) e aquele em que qualquer visitante (frequentadores da feira e palestras gratuitas, a ser chamado aqui de *visitante*, que portavam durante a feira crachás vermelhos e roxos) podia ter acesso. A divisão ficava clara desde os crachás portados por cada um até o momento de *happy hour* e os horários em que o *buffet* eram servidos, posto que ambos eventos eram colocados em moção de acordo com os intervalos e fechamentos das atividades do auditório pago, ou, como os organizadores da feira descrevem, auditório principal. Eram, portanto, os consumidores, portadores de crachás verdes, prata e dourado, o público principal. O público alvo. O auditório e o próprio espaço daqueles que haviam pago pelos três dias de palestras exclusivas era velado ao público geral, que usava crachás vermelhos ou roxos (caso tivessem idade menor que 18 anos). Se as paredes de toda a feira eram brancas, as paredes que selavam o acesso ao auditório principal eram veladas por cortinas pretas e portas, também pretas, fechadas. Nas três portas pretas que davam acesso a este espaço, haviam sempre pelo menos duas pessoas. Uma a checar os crachás verdes, prata e ouro e outra, geralmente um homem, próximo da entrada para salvaguardar os consumidores. Atrás das cortinas, um imenso auditório era encontrado, com lugares para pelo menos 3000 pessoas se sentarem.² No auditório,

² Pude conhecer a área do auditório principal a convite de uma das entrevistadas no espaço da HSM na feira.

três grandes telões permitiam a visualização de quaisquer dos lados. A exceção do telão, todo o espaço mantinha-se em preto. Para aqueles que frequentavam este auditório, havia ainda um local de refeição específico. Para chegar a ele, estes consumidores precisavam passar pelo espaço da feira e os estandes dos parceiros. Além do auditório principal, como era chamado no panfleto da organização, havia 10 outros auditórios. Estes eram pequenos (podiam ser ocupados por uma plateia entre 40 e 80 pessoas) e estavam dedicados às palestras oferecidas gratuitamente para os *visitantes*.

Também ficava disponível entre os corredores da feira, no momento dos intervalos entre as palestras do auditório principal e ao final desta, um concorrido *Buffet* e um *happy hour*. Cafés, sucos, águas, salgados, bolos eram servidos de maneira farta a cada duas horas durante o período da tarde nos três dias. A partir das 19h00min, nos dois primeiros dias, um *happy hour* fora servido, com cerveja e costelas fritas. Além do que era servido nos horários do *Buffet* e *happy hour*, haviam dois *trailers/foodtrucks*, um fazia propaganda da rede seara, servindo lanches de seus embutidos em troca de um *post* do consumidor ou visitante nas redes sociais sobre a sua experiência, e uma *hamburgueria*, cujos lanches eram vendidos por cerca de 30 reais. Havia ainda cafés expressos e sucos diversos sendo servidos na maior parte dos estandes e, no estande da CBN, havia ainda sorvetes, rotulados como *gourmet* e oferecidos pelo Banco Santander.

Além disso, os estandes forneciam, em sua maioria, poltronas, revistas e tomadas. As poltronas estavam em geral bem distribuídas e não necessariamente uma a frente de outra, indicando para o visitante ou consumidor que aquele espaço podia ser usado enquanto uma baia (*stall*)³ para atividades secundárias, que não necessariamente estavam envolvidas com a feira. Estas poltronas eram inclusive indicadas pela equipe de atores como espaço para espera pela entrada em alguma das palestras gratuitas. Também era oferecido *Wi-fi* aos participantes e, ainda que esta rede tivesse melhor sinal para aqueles que estavam no auditório principal, não

³ The well bounded space to which individuals can lay temporary claim, possession being on all or non-basis. (Goffman, 2008, p. 47).

era incomum que este serviço estivesse sendo usado por visitantes e consumidores em atividades não relacionadas a feira.

Era ainda previsto que transações de negócios pudessem ser feitas nas imediações da feira, especialmente no estande “Inovação e Negócio”. Este espaço ficava bastante próximo de maior das entradas do auditório principal, e possuía sofás e uma espécie de bar com café e sucos. Ainda que fosse um dos auditórios, ele, na verdade, tinha apenas um espaço para conversas que não era fechado. Neste espaço pude observar a saída de pessoas de suas palestras pagas para se encontrar com algum fornecedor – este com crachá de visitante – e travar algum negócio para a própria empresa. Além disso, este era também o espaço para o qual a equipe da HSM levava aqueles que possuíam interesse de contratar seus serviços de eventos e educação executiva.

O espaço da própria HSM dentro da feira era um dos espaços que ficava mais cheio nos intervalos. Quase em frente a este espaço ficava um dos locais em que o *buffet* da feira servia salgados, café, água e suco aos visitantes no horário do intervalo. Também ficava um dos poucos locais em que podia se sentar que não era dentro de um estande e ao lado esquerdo ficavam os trailers de comida da Seara e a *hamburgueria*. Este era um espaço que também contava com auditório, suco, café e pequenos chocolates para os visitantes. Neste espaço, ficavam pelo menos 5 funcionários da HSM atendendo ao público, e entregando materiais que mostravam quando seriam os próximos eventos da empresa. Por fim, na frente deste estande ficava Livraria Saraiva, onde se podia comprar os livros dos palestrantes da feira. Este estande era bastante visitado durante os horários de almoço do auditório pago, nos quais parte destes consumidores visitavam a livraria e compravam os livros dos autores das palestras da manhã.

Consumidores e visitantes

Como já adiantei anteriormente, o que permitia a visualização da diferença entre estes dois grupos eram os crachás que cada um portava. Aqueles que entravam gratuitamente, visitavam a área de exposição e viam as palestras gratuitas usavam crachás com uma tarja vermelha. Já aqueles que consumiam as

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

palestras do auditório principal podiam usar crachás de pelo menos três cores – verdes, pratas e dourados. A cor do crachá dizia respeito ao plano de palestras comprado (podiam ser um ou três dias) e ao número de passes (caso uma empresa tivesse comprado mais de um passe para três dias, o crachá era prata).

O crachá sinalizava diferente status na feira e essa marcação influenciava tratamento destes pelos difusores e produtores das modas ali presentes. O *consumidor* recebia um tratamento longo, que implicava em maior atenção. No caso das transações (mesmo de informação), por exemplo, a relação sempre partia do envolvimento de membros efetivos da empresa (e não membros terceirizados ou hostess), podendo inclusive envolver a mudança de espaço para a área mais isolada do stand, ou, no caso da HSM, para o espaço *Inovação e Empreendedorismo* onde um funcionário mais alto na hierarquia da empresa conversava de maneira “mais calma” em um espaço mais vazio com o consumidor. Essa marcação não trazia, no entanto, diferenciação na interação nos momentos de filas para convites das palestras gratuitas ou para uso dos *buffets*. Ser parte dos visitantes ou dos consumidores influenciavam ainda a existência de conversas casuais entre os atores desconhecidos.

A escolha das palestras

Se você entrasse na feira como consumidor, você recebia um documento com o horário de todas as palestras, almoço, e happy hour e era assumido que você faria uso do espaço dos estandes apenas nos momentos de intervalo. Nestes casos, assumia-se que o *consumidor* estaria interessado exclusivamente no auditório principal, para o qual havia comprado o acesso.

Se você era visitante, no entanto, a escolha das palestras era um momento decisivo. A cada um dos visitantes, ficava oferecido no meio do corredor principal - e, portanto, não era entregue para ele - da feira os guias de visitação. Estes guias apresentavam não apenas a feira, mas também as palestras que estariam em vigor no dia por auditório – o que, a principio, deveria implicar em temas distintos da gestão. Os auditórios com palestras gratuitas tinham capacidade para algo em torno de 80 pessoas e o acesso às palestras era feito a partir de um ticket/convite,

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

entregue uma hora antes do início da palestra. Assim, o material permitia que o visitante se programasse para assistir as palestras em cada um dos auditórios com alguma antecedência. No entanto, uma leitura atenta destes guias permite perceber, por exemplo, a existência de três palestrantes que tinham pelo menos duas palestras em dias distintos e um deles – Walter Longo – aparecia com palestras nos três dias e em um deles, em dois auditórios diferentes. Estes espaços de repetição (e mesmo os outros) eram usados depois por outro palestrante, mostrando assim para o consumidor e visitante um grande elenco, ainda que a confiabilidade do guia fosse pequena e trouxesse consigo momentos de incerteza: algumas das palestras que assisti não estavam previstas neles e parte das que busquei assistir havia sido mudada de horário sem aviso prévio para os visitantes.

As palestras, sempre pontuais, tinham uma organização do público que pode ser dividida em dois momentos. O primeiro é o a entrega do convite que dava acesso a palestra. Montava-se uma fila ou se entregava o convite uma hora antes do início da palestra. Uma pessoa podia pegar até dois convites e este era entregue por ordem de chegada ao estande em que a palestra seria performada. Uma vez que os convites acabassem, caso fosse uma palestra com grande procura, montava-se uma fila de espera. No caso de desistência, as pessoas da fila de espera podiam adentrar a palestra. O segundo momento era a entrada na palestra. Cinco minutos antes de seu início, formava-se novamente uma fila e eram checados os convites. As sete palestras que acompanhei foram iniciadas com uma mesma apresentação do pessoal da HSM. A cada início, um dos funcionários da *HSM Management* apresentava a empresa e o que chamavam dos pilares de atuação da instituição: (1) Eventos, (2) Publishing e (3) Educação Executiva. Em conversas com alguns dos funcionários da empresa HSM, bem como das assessorias de imprensa das empresas que possuíam auditórios abordados durante a feira, pude saber que (1) as palestras podiam ser fruto da iniciativa das empresas que possuíam auditório na feira, (2) podiam ser fruto da escolha da HSM, que enviava para as empresas patrocinadoras o conteúdo de cada auditório; e (3) no calor do momento, quando um palestrante faltava e era preciso colocar alguém. Durante os dias de feira, alguns dos palestrantes previstos para apresentação na área de exposição faltaram

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

ou precisaram mudar o horário de suas participações. O momento de descoberta desta falta – em geral feito uma hora antes das palestras, quando os consumidores e visitantes interessados deviam estar em fila para pegar um convite para controle de pessoas na palestra – trazia consigo um momento de ruptura da situação (Goffman, 2002) e constrangimento. De maneira geral, estas faltas eram cobertas por pessoas presentes nos estandes vizinhos, parceiros que faziam uma apresentação às pressas. Ainda que não tenha presenciado a reorganização nos bastidores, o constrangimento dos responsáveis nos espaços das palestras, que anunciavam na entrega do convite a troca da palestra, era claro. Quebrava-se a situação, a representação orquestrada, o que era esperado, e a realização dramática apresentada também sofria com o evento. Estas palestras não possuíam quase público e, muitas vezes, os ofertantes da palestra passavam a andar pelos corredores faltando dez minutos para o início, oferecendo os convites e convidando as pessoas a virem participar da palestra não prevista.

A situação mais distante desta fora a palestra de Mario Sergio Cortella. Este palestrante foi o que mais recebeu atenção do público da *Expomanagement* - seja dos visitantes, seja dos consumidores - no que diz respeito a palestra no espaço de visitação. No estande e auditório da CBN (CBN Young Professional), o momento da palestra do Mario Sergio Cortella mostrava uma procura extraordinária. Duas horas antes da entrega do ticket para a palestra (ou seja, três horas antes da palestra e em momento que outros "caminhos da gestão" estavam sendo apresentados), as filas já se formavam. Uma hora antes da entrega dos tickets, a fila já contava com cerca de 200 pessoas (para entrar em um auditório com espaço para cerca de 50 pessoas). No caso específico da fila do Mario Sergio Cortella, eu perguntei a alguém da fila, no momento que a vi (duas horas antes da entrega das entradas), para "quem" era aquela fila. A moça, com cerca de 20 anos, me olhou com certo julgamento nos olhos, virou os olhos e disse, "É do Cortella né?". Depois desta reação, conversei com pelo menos 10 dos presentes na fila.

Seja no caso da palestra com maior demanda, seja no caso das palestras em que a procura era inexpressiva, são dispositivos de julgamento em operação que permitem estas escolhas. Passemos agora aos resultados - preliminares - das

entrevistas com os consumidores, atentando para os dispositivos de julgamento por eles utilizados.

Consumidores e os dispositivos de julgamento

As conversas com os consumidores eram conduzidas a partir de um breve questionário onde se perguntava por características descritivas, bem como pelo seu interesse na feira⁴.

Um dos primeiros resultados é que a feira em si pode ser vista como um dispositivo de julgamento para as palestras, principalmente no que diz respeito aos estudantes de graduação em administração entrevistados (foram entrevistados dois grupos de faculdades distintas, ambas do estado de Minas Gerais). Para estes, a visita a feira era ofertada pelas faculdades como um prêmio. Os alunos com maior nota no currículo escolar eram selecionados e vinham de excursão de faculdades de Minas Gerais para a feira. Por eles, era mencionado o fato da feira contar com os "cases" estudados na faculdade - como a empresa Vagas, e a empresa organizadora - a HSM - bem como a história da feira (que existe desde 2000) qualificavam "o que gostariam de ver" na feira.

Também o tipo de estande em que a palestra estava localizada sinalizava, para os consumidores, a sua qualidade. O auditório do Mackenzie, por exemplo, estava frequentemente com filas para ouvir os professores de administração desta universidade. Quando perguntava sobre quais palestras veriam naquele dia, a referência ao estande e aos "professores do *Mackenzie*" era comum. Não se tratava de uma específica, mas sim da referência a instituição que estava oferecendo a palestra. Sua marca funcionava assim como um dispositivo de julgamento. Também a marca parecia colaborar com as filas do auditório de *sustentabilidade*, com a marca da boticário, e o da *CBN*, principalmente no que dizia respeito as palestras de seus comentaristas Miriam Leitão e Mario Sergio Cortella (voltarei a este último mais tarde). A instituição, nestes casos, fornecia, portanto, ferramenta de qualificação do produto, o que não ocorrera com o auditório da *Nexial* estava quase sempre vazio.

⁴ O questionário pode ser visualizado no anexo 2.

Também os auditórios da Vagas e da *E-talent*, em geral, sempre tinham filas. Estes dois auditórios aglutinavam as palestras sobre o que os assessores de imprensa dos estandes chamaram de "temas quentes do momento cotidiano" – geração Y, Brasil depois da Copa, Brasil após as eleições – e as palestras sobre comportamento humano. Ele também aglutinava palestrantes com visibilidade na mídia - como o Otávio Mesquita e recebia alguns palestrantes que também figuravam no elenco das palestras pagas, entre eles o Professor de Harvard, Tal Ben-Shahar da psicologia positiva, no auditório do Vagas e a Susan McCain, que falou sobre o poder de ser "quieto/introspectivo" (tema de seu livro na lista dos mais vendidos), no auditório *E-talent*. No caso destas duas últimas palestras, pude conversar com alguns visitantes que inclusive haviam vindo do interior de São Paulo para vê-las⁵. A busca por estas palestras em específico se dava pelo uso concomitante de alguns dispositivos. Nas entrevistas, foi-me dito que eles eram "palestrantes do auditório principal" da feira, internacionais, com livros publicados. Ben-Shahar era *professor e em Harvard*. Era *especialista* em psicologia positiva. Na fala dos visitantes entrevistados, no que dizia respeito a estas palestras, aparecia a frase "eles são referência na área" como uma constatação clara e definitiva, ainda que a área em questão, no caso de McCain, dificilmente ficasse clara. A publicização frequente destas palestras na página da feira no *Facebook* também era citada como razão para a escolha por estas palestras.

Mario Sergio Cortella

Mario Sergio Cortella é um "filósofo, escritor, educador, palestrante e professor universitário brasileiro". Ele é comentarista da CBN - e fora chamado por esta empresa a participar da feira. Ele é autor de livros voltados para a construção de carreiras no ambiente corporativo e apresentava o conteúdo de um de seus livros (*Qual é a tua obra?*, um dos livros mais conhecidos de Cortella) na feira. Cortella é bastante próximo do que se espera, neste trabalho e na literatura do *Critical management*, de um *guru*.

⁵ Um empresário de Sorocaba, e três funcionárias de RH em uma empresa de Bauru.

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

A fila, com mais de 200 pessoas quando começou a entrega dos convites, contava com um bom número de pessoas com crachás de *consumidores*. Consumidores e visitantes vinham de lugares bastante distintos: Petrobras, empresas familiares, consultores/desempregados de Rh, estudantes de administração são alguns dos exemplos. No entanto, todos me diziam da importância do trabalho de Cortella no momento que perguntava sobre quais palestras gostariam de ver.

Nas entrevistas travadas na fila para a palestra de Mario Sérgio Cortella, as menções dos entrevistados às palestras dele no *Youtube* e à genialidade dele em seus livros eram frequentes. *Sua palestra valia a pena porque trazia dispositivos de julgamento palpáveis aos consumidores para distinguir sua singularidade*. Referido como professor em parte das entrevistas, era sua ligação com a instituição de ensino PUC-SP que também o "validava" para os consumidores, para os visitantes, e mesmo para os diretores do evento. Ele comentador público sobre certos assuntos; possuem insígnias para legitimar a escolha por sua palestra. Cortella foi professor da PUC-SP e autor de livro que já esteve entre livros mais vendidos. Possui entrevistas e palestras que podem ser facilmente localizadas na internet. É comentarista da CBN.

O caso de Cortella era ainda o menos marcado por dispositivos pessoais - que envolvessem redes. O produto que ele apresentava não parecia passar, no momento do julgamento para a escolha, pelo crivo de um outro próximo que permitiu a conexão entre os consumidores e o produto, mas sim marcações da trajetória e das atividades do ofertante do serviço. Menos que um *expert* dizendo que ele era importante, era a sua visibilidade em diferentes mídias que marcavam sua palestra como importante. Ranking de mais vendidos em mídias também faziam parte dos dispositivos utilizados para escolher sua palestra como produto a ser consumido.

Considerações finais

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

Neste trabalho, buscou-se evidenciar a importância da compreensão de mercados a partir da constituição do produto enquanto objeto passível de troca. Partindo dos estudos de Callon et al (2002) e Karpik (2007), buscou-se no trabalho perceber como se dá o processo de transformação dos bens em produtos, buscando compreender quais são os dispositivos de julgamento que permitem a qualificação dos produtos, e a escolha entre produtos.

O produto em evidência no trabalho são as modas gerenciais, ou, mais especificamente, as palestras sobre modas de gestão oferecidas na feira de negócios HSM Expomangement 2014. Tomada como uma fotografia possível e interessada o mercado de modas de gestão no Brasil, o trabalho de observação da feira e das entrevistas realizadas na feira permitiram compreender quais eram os dispositivos de julgamento utilizados por consumidores e visitantes para se consumir ou não uma palestra.

Um achado importante, evidenciado pela palestra de Cortella, está na constatação de que parte destes dispositivos a qualificar uma palestra sobre maneiras de gerir está imbricada com os autores e divulgadores destas modas em circulação. Suas trajetórias pessoais e instituições as quais participaram imprimem qualidades à ideia gerencial que popularizam. E, neste sentido, eles são produtores mas também base para a construção de certos dispositivos de julgamento destes produtos⁶. Assim, são passos seguintes da análise compreender quais são e como são (re/a)presentadas as trajetórias destes autores para buscar qualificar/requalificar modas gerenciais.

Bibliografia referida

ABRAHAMSON, E. (1996) *Management fashion*. In: **The Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, pp. 254-285.

CALLON, M. (ed.) (1998) *Introduction: the embeddedness of economic markets in economics*. In: **The Laws of the Markets**. Oxford: Blackwell.

⁶ Este é, por exemplo, um dos caminhos de análise que deverei seguir daqui em diante.

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

CALLON, M. MEABEL, C. RABEHARISOA, V. *The economy of qualities*. In: **Economy and Society**, Volume 31, nº 2, p. 194–217.

CLARK, T. SALAMAN, G. (1998) *Telling tales: management gurus' narratives and the construction of managerial identity*. In: **Journal of Management Studies**, vol. 35, nº 2, p. 137-161.

CLARK, T. (2004a) *The Fashion of Management Fashion: a Surge Too Far?* In: **Organization**, vol. 11, nº 2, p. 297-306.

CLARK, T. (2004b) *Strategy viewed from a management fashion perspective*. In: **European Management Review** vol. 1, p. 105-111, 5 March 2004.

GOFFMAN, E. **Behavior in Public Places**. Notes on the social organization of gatherings. New York, the Free Press, 1966.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petropolis, Ed. Vozes, 2002.

GOFFMAN, E. *Status, Territory and the Self*. LEMERT, C. BRANAMAN, A. **The Goffman Reader**. Blackwell Publishing, p. 45-54, 2008a.

GRANOVETTER, M. (1985) *Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão*. In: **RAE-Eletrônica**, vol. 6, nº 1, 2207.

HUCZYNSKI [1993] **Management Gurus**. Great Britain, Ed. Routledge, 2006.

KARPIK, L. (2007) **Valuing the unique**. The economics of Singularities. EUA, Ed. Universidade de Princeton.

MANNING, P. *Drama as Life: The Significance of Goffman's Changing Use of the Theatrical Metaphor*. **Sociological Theory**, Vol. 9, No. 1, pp. 70-86, 1991.

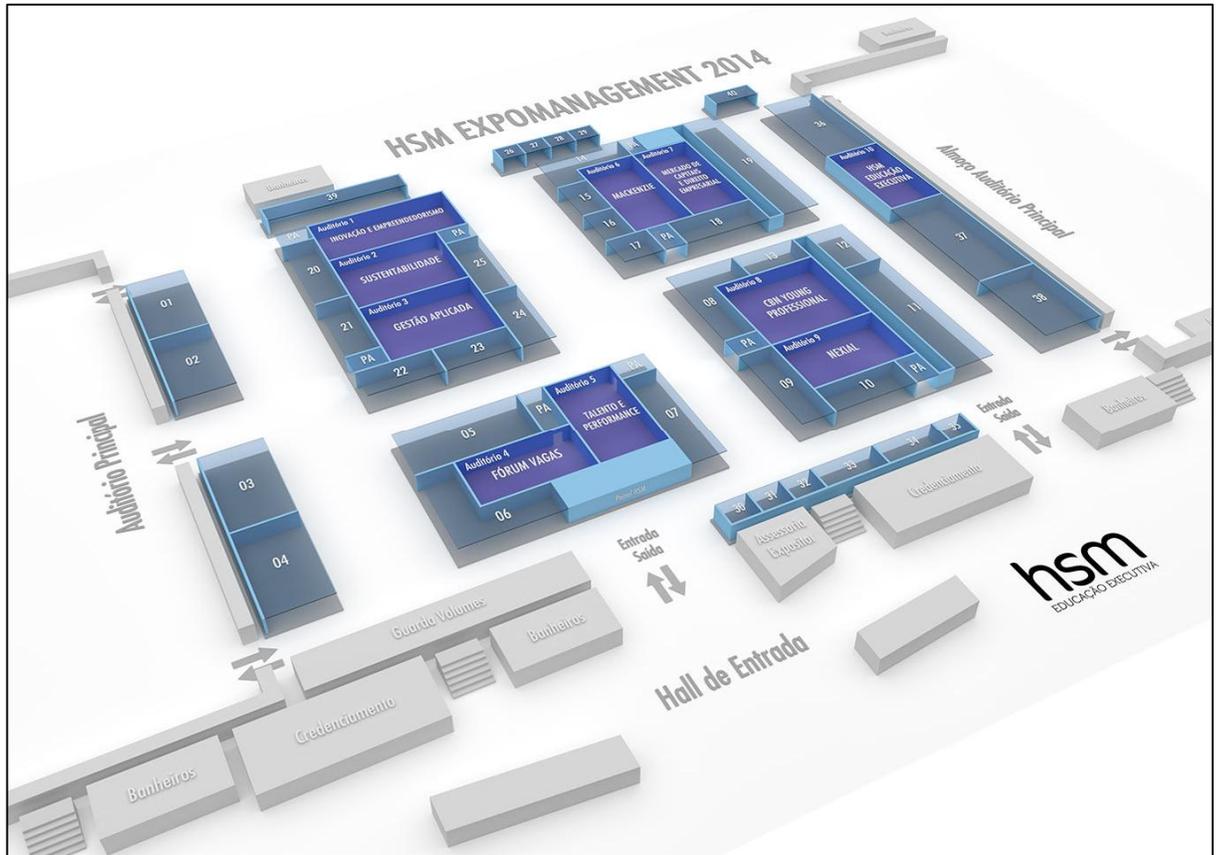
PICANÇO, M. **O Poder da solução. A construção do mercado de literatura de autoajuda (voltada a negócios)**. São Paulo: Dissertação apresentada a Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-19122013-143652/pt-br.php>

SHARROCK, W. *The omnipotence of the actor: Erving Goffman on the definition of the situation*. SMITH, G. **Goffman and Social organization**. Studies in a sociological legacy. Nova Iorque, Ed. Routledge, 1999.

WHITE, H. (1981) *Where do Markets Come From*. In: **American Journal of Sociology** vol. 87, nº3, p. 517-47.

ZELIZER, V. (1981) *The price and value of Children: the case of children's insurance*. In: **American Journal of Sociology** vol. 86, nº5, p. 1036-1056.

Anexo 1 – Mapa da feira HSM Expomangement 2014.



Fonte: <http://forumhsm.com.br/expomangement/2014/exposicao.php>

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

Estandes

- 1 Samsung
- 2 HSBC
- 3 Amil
- 4 Sebrae
- 5 Vagas
- 6 Algar
- 7 Talento e Performance
- 8 CBN Young Professionals
- 9 Anima
- 10 Therezópolis
- 11 Suframa
- 12 Escola de Atendimento
- 13 Royal Palm Plaza
- 14 Mercado de Capitais e Direito
Empresarial
- 15 Experience Powered by Evolve
- 16 Dale Carnegie
- 17 Mackenzie
- 18 Beach Park
- 19 Livraria Saraiva
- 20 Inovação e Empreendedorismo
- 21 Cisco
- 22 Plusoft
- 23 Techware
- 24 Fundação Abrinq
- 25 Sustentabilidade
- 26 Livraria Saraiva
- 27 Exame

- 28 Wiseleder
- 29 Compactador
- 30 João Cordeiro
- 31 Localiza
- 32 Mapa Avaliações
- 33 Delta
- 34 Correios
- 35 Bio Consulte
- 36 Food Trucks
- 37 HSM
- 38 Oi
- 39 Business Center Samsung
- 40 Mitsubishi

Auditórios

- A1 Estação Inovação e
Empreendedorismo
- A2 Estação Sustentabilidade
- A3 Gestão Aplicada
- A4 Vagas
- A5 Estação Talento e Performance
- A6 Mackenzie
- A7 Estação Mercado de Capitais E
Direito Empresarial
- A8 Estação CBN Young
Professional
- A9 Nexial
- A10 HSM Educação Executiva

Paper preparado para apresentação no curso de Sociologia Econômica.
Favor não citar ou circular.

Anexo 2 - Questionário HSM ExpoManagement 2014

Sexo: Feminino Masculino

Idade: _____ Grau de Instrução: _____

Caso esteja cursando/tenha cursado a graduação:

Curso: _____

Universidade: _____

Área de Atuação na Empresa (Gestão de Pessoas, Marketing, etc.):

Cargo:

1. Você já veio a alguma outra ExpoManagement? Se sim, em que (quais) ano(s)?

Não Sim

Ano(s): _____

2. Como você ficou sabendo da ExpoManagement?

3. Qual seu interesse vindo a ExpoManagement? O que pretende encontrar aqui?

4. Você vai tentar assistir a alguma palestra? Se sim, qual(quais)?

5. Entre os temas de exposição da feira, qual(is) chama(m) mais o seu interesse?

- Economia e Finanças
- Estratégia
- Gestão de Saúde
- Governança Corporativa
- Marketing e Vendas
- Recursos Humanos
- Tecnologia da Informação
- Geração Y

- Empreendedorismo
- Gestão de Pessoas
- Gestão do Conhecimento
- Gestão de Carreira
- Negociação / Conflitos
- Sustentabilidade
- Design
- Outro: _____

6. Você poderia deixar algum e-mail de contato?

Muito obrigada!