UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS

MONISE FERNANDES PICANÇO

CALEIDOSCÓPIO DA VALORAÇÃO.

**A HSM EXPOMANAGEMENT E O PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DE SEUS
PRODUTOS**

Versão Corrigida

São Paulo

2019

MONISE FERNANDES PICANÇO

Caleidoscópio da Valoração.

A HSM Expomanagement e o processo de constituição de seus produtos

Versão Corrigida

Tese apresentada ao Programa de pós-graduação em Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Sociologia

Orientador: Profa. Dra. Nadya Araujo Guimarães

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

P585c   Picanço, Monise
            Caleidoscópio da Valoração. A HSM Expomanagement e
            o processo de constituição de seus produtos / Monise
            Picanço ; orientadora Nadya Guimarães. - São Paulo,
            2019.
            254 f.

            Tese (Doutorado)- Faculdade de Filosofia, Letras
            e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
            Departamento de Sociologia. Área de concentração:
            Sociologia.

            1. Mercados. 2. Mercadoria. 3. valor (economia).
            4. valor (administração). 5. EXPOSIÇÕES. I.
            Guimarães, Nadya, orient. II. Título.

Título: Caleidoscópio da Valoração. A HSM Expomanagement e o processo de constituição de seus produtos

Tese apresentada ao Programa de pós-graduação em Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Sociologia

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

O trabalho acadêmico é quase sempre visto como um trabalho solitário, como algo que é construído somente por uma pessoa. É verdade que boa parte desse trabalho é realizado na relação entre o pesquisador e seu texto, mas também o é que esse ofício só é possível na relação com outras pessoas. É o apoio, a conversa com outro pesquisador, ou mesmo a leitura do trabalho de um colega que permite o processo criativo florescer. Por isso mesmo, utilizo essa seção para agradecer àqueles que fizeram essa tese possível.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (*CNPq*) que me concedeu a Bolsa de Doutorado e permitiu, assim, a realização desse trabalho, bem como sua apresentação em diferentes congressos.

Ao Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo, que me acolheu entre seus alunos no Mestrado e no Doutorado. Um agradecimento especial é devido a Professora Maria Helena Oliva Augusto, cujas aulas na graduação me fizeram perceber a academia como uma escolha para mim. Aos professores Brasília Sallum Junior, Fernando Pinheiro, Nadya Araujo Guimarães e Philippe Steiner, meu muito obrigada pela sua contribuição para minha formação durante os anos do Doutorado. Aos secretários do Programa de Pós-graduação, Evania Maria Guilhon e Sá e Gustavo Mascarenhas: atravessar esses quatro anos sem a dedicação e sempre pronta resposta às dúvidas sobre as burocracias da Universidade de vocês certamente teria tornado tudo mais difícil. Muito obrigada!

Ao Centro de Estudos da Metrópole e ao Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, onde fazer parte de grupos de pesquisa, seminários, e cursos que, em muito, contribuíram para minha formação como pesquisadora.

Aos professores Marie-France Garcia-Papert e Charles Kirschbaum, por sua leitura atenta e minuciosa do meu trabalho na realização do exame de qualificação.

À generosidade de professores e colegas da academia com quem dividi meu trabalho em eventos e congressos. Em especial, agradeço a Federico Neiburg, Gustavo Onto, Maria Eugênia Motta e Viviane Fernandes, que me receberam no seminário do Núcleo de Pesquisas em Cultura e Economia (NUCEC); e aos pesquisadores e professores Daniel Mocelin, Elaine Leite, Lúcia Helena Müller, Marina de Souza Sartore, Maurício Reinert do Nascimento, Neil Pollock, Raphael Jonathas da Costa Lima, Roberto Grun, Sandro Ruduit Garcia por suas

contribuições em apresentações de trabalho em conferências. Suas proposições nesses congressos foram cruciais para que a tese tomasse a sua forma atual, e por isso, muito obrigada.

À professora Nadya Araujo Guimarães, sem quem essa tese e mesmo a perspectiva de seguir carreira no mundo acadêmico não teriam se tornado realidade. Agradeço seu empenho, carinho e cumplicidade nessa jornada que se iniciou em 2006. Das correções de regência verbal às trocas intelectuais sobre o trabalho acadêmico, agradeço por tudo em nosso processo de orientação. Muito obrigada, mesmo, professora, por fazer essa trajetória possível.

Aos membros da Oficina de Sociologia Econômica e do Trabalho, do Programa de pós-graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo. André Nahoum, Ana Carolina Andrada, Eduardo Rodrigues, Ian Prates, Jaime Santos Junior, Jonas Bicev, Lilian Krohn, Marcel Maia, Murilo Marschner de Brito, Priscila Faria Vieira, Rogério Barbosa, Silvio Matheus Santos, Victor Matheus Menezes, muito obrigada por sua generosidade na leitura de meu trabalho e por toda a troca que tivemos dentro e fora das sessões da OSET sobre nossos trabalhos. Um agradecimento especial é devido a André Nahoum, Ana Carolina Andrada, Lilian Krohn, e Priscila Faria Vieira que me acompanharam mais de perto durante o doutorado, sempre disponíveis para ouvir e contribuir com meu trabalho. Muito obrigada!

Aos informantes que, no ir e vir da Expomanagement, dispuseram de algum tempo para serem entrevistados durante o evento. Não posso nominá-los aqui, mas gostaria de agradecer por sua disponibilidade e pelo diálogo que travaram comigo, durante as edições da Expomanagement entre 2014 e 2017.

Aos informantes do trabalho de campo realizado na Organização responsável pelo evento, a HSM. Entre minhas idas e vindas para a organização, bem sei quanto o tempo de vocês é escasso, por isso, agradeço muito a disponibilidade de vocês para conversar sobre minha pesquisa, muitos de vocês mais de uma vez. Um agradecimento especial é devido ao professor de Educação Executiva, Lobão, que intermediou meu contato com a equipe da HSM, para o Presidente Guilherme Soarez, que permitiu que realizasse minha pesquisa junto a sua equipe, assim como para os entrevistados que me disponibilizaram acesso ao Acervo das revistas da empresa e aos arquivos do Marketing. Como lhes disse em todas as entrevistas, não posso nomeá-los aqui, mas muito obrigada pela confiança e disponibilidade.

Aos amigos Vinicius Gambetta e Marcelly Guerrero que se tornaram quase informantes, ao me apresentarem noções sobre marketing e sobre *coaching* durante a pesquisa para o doutorado. Aos amigos, muitos dos quais a pós-graduação me apresentou: Bruna Nicodemos, Eduardo Dullo, Francesco Tomei, Karina Fasson, Karla Ribeiro, Lilian Krohn, Ivo Paulino Soares, Lucas Amaral, Max Gimenes, Mariana Toledo, Milena Estiornolo, Patrick Baroni, Rafael Souza, Rogerio Barbosa, Samantha Gaspar, Silvio Matheus Santos, Thiago Dragoni e Thiago Oliveira e tantos outros. Muito obrigada conversas e risadas sobre a vida e, por vezes, sobre o trabalho acadêmico.

Entre os amigos, alguns agradecimentos especiais. Ao André Nahoum e Priscila Faria Vieira, que atuaram quase como mentores no ofício da Sociologia. À Ana Carolina Andrada, Cassia Marques, Gizele Kitani, Jessika Castellani, Leonardo Barone, Priscila Faria Vieira, muito obrigada por me ouvirem e por sempre estarem comigo. Seu apoio foi crucial durante toda essa jornada. Agradeço também ao pequeno Martim Andrada que encheu meu coração de alegria em todos os nossos encontros, ajudando, sem nem saber o que é uma tese, a tornar tudo mais leve.

Aos meus pais, agradeço a vocês por todo o carinho, apoio e compreensão comigo durante essa trajetória. Tenho certeza que foi a educação que vocês me deram e todo o incentivo que me deram nos estudos que me fizeram ser quem eu sou hoje e permitiram que essa tese fosse realidade.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à Welder Medeiros Barra Junior, por sua compreensão e carinho, especialmente nos últimos meses deste trabalho. Estou certa de que, sem sua paciência e companheirismo durante todo o processo, essa tese não teria sido escrita da mesma forma.

RESUMO

PICANÇO, M. F. Caleidoscópio da Valoração. A HSM Expomanagement e o processo de constituição de seus produtos. 254 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Essa tese tem como objetivo discutir um dos principais processos que se faz necessário para a realização de trocas em mercados: a valoração. A valoração é entendida aqui como um processo que, ao classificar, categorizar, avaliar e qualificar um bem, torna-o um produto passível de troca em um mercado. Para tanto, escolhi como estudo de caso a Exposição HSM Expomanagement. Essa Exposição é organizada pela empresa HSM e é chave para o mercado de tecnologias de gestão no Brasil, reunindo diferentes empresas de consultoria, tecnologia de softwares para gestão, palestrantes e empresas de educação executiva. Analiso a valoração a partir da Expomanagement partindo de duas perspectivas analíticas. A primeira camada analítica tratará a Expomanagement como espaço para a observação do processo de valoração. Assim, partirei do Evento da Expomanagement para descrever como consumidores, expositores, Organização e dispositivos constroem, nesse espaço, a valoração das tecnologias de gestão no Brasil. Na segunda camada analítica, a Expomanagement deixa de ser pensada como espaço em que ocorre a valoração, para ser pensada ela mesma como produto. Assim, voltaremos nosso olhar para a Organização responsável pela Exposição, a HSM, para entender como ela constitui o evento como produto a ser vendido para os Expositores e Participantes do evento. Essas perspectivas analíticas distintas utilizadas para analisar a Expomanagement permitem chamar a tese de Caleidoscópio da valoração, pois, na medida em que modifica a perspectiva sobre a Exposição, diferentes nuances da valoração sobressaem.

Palavras-chave: 1. Valoração. 2. Mercados. 3. Exposição. 4. Constituição de produtos. 5. Tecnologia de gestão.

ABSTRACT

PICANÇO, M. F. Kaleidoscope of Valuation. The HSM Expomanagement Exhibition and its process of constructing products. 254 pp. Thesis (PhD) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019

This doctoral thesis aims to discuss one of the main processes necessary to carry out exchanges in markets: Valuation. Valuation here is understood as a process that turns a good into a commodity that can be exchanged in a market when it is classified, categorized and qualified as such. To do so, I chose the HSM Expomanagement Exhibition as a case study. This Exhibition is organized by HSM and is key to the management technologies market in Brazil, bringing together different consulting companies, management software technology, lecturers and executive education companies. I analyze the valuation of Expomanagement from two analytical perspectives. The first analytical layer will treat Expomanagement as a space for observation of the valuation process. Thus, I will proceed from the Expomanagement Event to describe how consumers, exhibitors, HSM and devices build, in this space, the valuation of management technologies in Brazil. In the second analytical layer, Expomanagement is no longer understood as a space in which valuation occurs, in order to be considered as a product itself. Thus, we will turn our attention to the umbrella organization of the Exhibition, HSM, to understand how it constitutes the event as a product to be sold to Exhibitors and Participants of the event. These different analytical perspectives employed to analyze Expomanagement allow us to call the thesis as ‘Kaleidoscope of valuation’, since, insofar as the perspective on the Exposition is changed, different nuances of valuation stand out.

Keywords: 1. Valuation. 2. Markets. 3. Exhibition. 4.Products construction. 5. Management technologies.

Lista de quadros

Quadro 1- Produtos envolvidos na compra dos auditórios.....	104
Quadro 4 – Programação da Expomanagement 2015 (Primeiro dia).....	206
Quadro 5 – Programação da Expomanagement de 2016.....	208
Quadro 6 – Programação da Expomanagement 2017 (primeiro dia)	209
Quadro 7 – Informações sobre os entrevistados da HSM	211
Quadro 8 - Códigos utilizados na Análise de trajetória dos palestrantes	214
Quadro 9 - Palestrantes e suas descrições, presentes em seus sítios-online	223

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Nível hierárquico do público do Auditório Principal e da Exposição em 2015	34
Tabela 2 - Área de atuação do público do Auditório Principal e Exposição em 2015	34
Tabela 3 - Região de moradia do público do Auditório Principal e Exposição em 2015	35

Lista de Figuras

Figura 1 - Auditório Principal na Expomanagement de 2015.....	29
Figura 2 - Área da Exposição. Expomanagement 2015.	29
<i>Figura 3 - Planta da Expomanagement 2015 .....</i>	<i>60</i>
Figura 4 - Planta da Expomanagement 2017.....	62
Figura 5- Fotos dos livros, quadro branco e cavalete, usados para decisão dos palestrantes do palco principal	90
Figura 6 - Patrocinadores e Expositores em Auditórios da Expomanagement de 2016	101

Figura 7 - Apresentação dos palestrantes nos panfletos de divulgação.....	146
Figura 8- Planta da Exposição em 2002	229
Figura 9 - Planta da Expomanagement 2003.....	230
Figura 10 - Planta da Expomanagement 2004.....	231
Figura 11- Planta da Expomanagement 2006.....	232
Figura 12- Planta da Expomanagement 2009.....	233
Figura 13- Planta da Expomanagement 2014.....	235
Figura 14 - Planta da Expomanagement 2015.....	237
Figura 15 - Planta da Expomanagement 2016.....	238
Figura 16 - Planta da Expomanagement 2017.....	239

Lista de Siglas

Academia da Estratégia (ACAD)

Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento Brasil (CTBD)

Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH)

Technology Entertainment Design (TED)

World of Business Ideas (WOBI)

1. Sumário

Introdução	1
1. Capítulo 1 – Desvendando o <i>Rock in Rio</i> dos Executivos	11
1.1. Os mercados e a valoração	11
1.2. Uma descrição densa para entender a valoração	19
1.3. A Expomanagement	27
1.4. A HSM e a Expomanagement	38
2. Capítulo 2 - Entre crachás, corredores e auditórios: o melhor do <i>Management</i> em suas mãos.....	51
2.1. O melhor do management em suas mãos	55
2.2. Navegando os <i>caminhos da gestão</i>	67
2.3. Palestras: o símbolo de valor do <i>Management</i>	72
3. Capítulo 3– Expomanagement: constituição do produto	81
3.1. Construindo o Rock In Rio dos Executivos	82
3.2. Resolvendo dores: construindo a Expomanagement para divulgação.....	95
3.3. As peças do quebra cabeça da Expo para os Patrocinadores.....	100
3.4. Uma guerra: os passos para a entrega da Exposição	110
4. Capítulo 4 – Curadores da Excelência	124
4.1. O vínculo entre os executivos e a Excelência do <i>Management</i>	126
4.2. Curadoria de Palestrantes	136
5. Capítulo 5 – Management, por seus clientes.....	154

5.1. A Exposição e os Patrocinadores.....	156
5.2. Participantes, Visitantes e sua recepção	163
5.2.1. Os Participantes e os dispositivos de julgamento.....	168
5.2.2. Argonautas do novo.....	175
6. Capítulo 6 – Conclusão	179
Referências bibliográficas	192
Apêndice 1 – Comparativo da distribuição dos horários na programação das Expomanagement de 2014 a 2017 (um dia)	204
Apêndice 2 – Descrição dos entrevistados da Organização	211
Apêndice 3 – Códigos utilizados na Análise de Conteúdo sobre as trajetórias dos palestrantes	214
Apêndice 4 – Questionários semiestruturados aplicados durante o campo nas edições da Expomanagement	216
Apêndice 5 – Descrição dos palestrantes citados pelos frequentadores da Expomanagement	223
Anexo 1 – Plantas do Evento (2002-2017).....	229
Anexo 2 – Exemplo de questionário para elencar temas com os funcionários da HSM.....	240

Introdução

Essa tese tem como objetivo discutir um dos principais processos que se faz necessário para a realização de trocas em mercados: a valoração. A valoração é entendida aqui como um processo que, ao classificar, categorizar e qualificar um bem, torna-o um produto passível de troca. Como diz Kopytoff (1986), o bem só se torna produto porque foi construído como mercadoria, porque foi comodificado. Por isso mesmo, transfigurar um bem em um produto é um processo (CALLON; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002), cujo desenrolar permite, tanto que ofertantes e demandantes o reconheçam como produto, como que possam aferir seu valor para troca. Como dizem Callon et. al (2002),

A product, on the other hand, is an economic good seen from the point of view of its production, circulation and consumption. The concept (*producere*: to bring forward) shows that it consists of a sequence of actions, a series of operations that transform it, move it and cause it to change hands, to cross a series of metamorphoses that end up putting it into a form judged useful by an economic agent who pays for it. (CALLON; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002, p. 197).

A valoração envolve, portanto, um trabalho de categorização, classificação e qualificação, necessário a habilitar um produto para a troca. Mas a valoração também está presente no processo de tomada de decisão por parte do consumidor: ele requer entender quais dispositivos e conhecimentos sobre o bem devem ser acionados para optar-se pela compra de certo produto. Afinal, a troca só pode ser realizada se as categorias e classificações que permitem a constituição do bem em produto.

É sobre o transcurso desse processo que versa esta tese. Para tanto, escolhi como estudo de caso a Exposição HSM Expomanagement. Essa Exposição é chave para o mercado de tecnologias de gestão no Brasil, reunindo diferentes empresas de consultoria, tecnologia de softwares para gestão, palestrantes e empresas de educação executiva. Conteúdo de gestão, Ideias de gestão, Conhecimento em Gestão, Tecnologia de gestão, Tendências de gestão, Modas de gestão, modismos gerenciais, teoria dos gurus, bibliografia de negócios, *pop management*, todas estas foram maneiras pelas quais as tecnologias de gestão foram identificadas pela literatura acadêmica (ABRAHAMSON, 1991, 1996; BARBOSA, 2002a; CALDAS; WOOD JR, 1997; CLARK, 2004; CLARK; SALAMAN, 1998; COOKE; MACAU; WOOD, 2013; GILL; WHITTLE, 1993; GROB; HEUSINKVELD; CLARK, 2015; HEUSINKVELD, 2013; HUCZYNSKI, 2006; JACKSON, 2001; WOOD JR; PAULA, 2002b, a; WOOD; DE PAULA, 2008). Em todos os casos – com maior ou menor teor crítico

– o termo utilizado na identificação do objeto em apreço buscava fazer uma diferenciação: por um lado, esses discursos não são parte da assim-chamada “literatura acadêmica” – ou, pelo menos, não se circunscrevem ao que tem sido produzido para a academia, e, por outro, eles contêm, um forte teor normativo.

Essas tecnologias, simplifcadamente chamadas de *Management* ou Gestão pelos atores da Expomanagement, apresentam as *boas* maneiras de gerir, criar estratégias, liderar e pensar organizações. As tecnologias de gestão são conceitos, experiências e programas de atuação *que precisam dar (e mostrar) seu resultado*, que têm como prerrogativa trazer a seu público ferramentas que levam a algum tipo de mudança – em si mesmo ou nas suas empresas. “Dentre os critérios que formatam a informação e o conhecimento sobre o mundo dos negócios, um dos que mais se destacam é a lógica pragmática” (BARBOSA, 2002a), que tem como características a prática, a intervenção como objetivo do conhecimento de gestão produzido, e o desinteresse sobre a origem e área de especialidade que fez possível o aparecimento do conhecimento, importando sobretudo o compromisso com a eficiência e o resultado¹.

Desde o estudo seminal de Huczynski (2006) sobre as tecnologias de gestão, a literatura acadêmica que se debruçou sobre essas tecnologias, formada principalmente de pesquisadores na área da Administração, tem frequentemente ressaltado a rapidez com que novos conceitos e tecnologias aparecem, de um lado, e, de outro, a ligação dessas tecnologias e seus autores: os “gurus de gestão”. Segundo Huczynski (2006), essas tecnologias de gestão retiram sua autoridade, seu respaldo, da posição do indivíduo que as criou. É a importância do autor que confere legitimidade ao discurso, e que permite reconhecê-lo dentre as tecnologias de gestão. Assim, não é por acaso que muitos dos estudos, buscaram compreender com detalhe a performance e a retórica nos discursos escritos e apresentados por gurus (GREATBATCH; CLARK, 2005; JACKSON, 2001; WOOD JR; PAULA, 2002b)². Mas não apenas a relação

---

¹ Segundo a autora, isso explicaria, por exemplo, a multiplicidade de saberes que estão nas tecnologias de gestão adotadas pelas empresas – desde os conhecimentos da física quântica até o dos engenheiros. Tudo vale se trouxer resultado (BARBOSA, 2002b, p. 108).

² Também no Brasil se tem estudado o advento dessa literatura sobre tecnologias de gestão. Parte da reflexão se preocupou com as dificuldades e a complexidade na importação de conteúdos (BARBOSA, 1999, 2002a), dadas as características das formas brasileiras de gestão (BARBOSA, 1999; CALDAS, 2009; TANURE, 2009). Nela se continha, inclusive, uma abordagem bastante crítica acerca dos conteúdos das tecnologias e da aplicabilidade de sua importação – como em Caldas e Wood Jr (1997), que pensaram a importação dessas ideias enquanto um

entre os autores e obras é investigada nessa literatura. Existem estudos que tentaram compreender as tecnologias gerenciais (1) buscando causas para a sua difusão em macroestruturas sociopolíticas e econômicas, (2) a partir da função que esses discursos cumprem dentro das organizações e para os gerentes, e (3) mesmo buscando compreender a institucionalização dessas tecnologias a partir das relações entre organizações e os (4) processos pelos quais passam esses discursos desde seu nascimento até desaparecerem da cultura de negócios (invenção, disseminação, aceitação, desencantamento, declínio)³.

Ao tomar uma Exposição voltada as tecnologias de gestão como estudo de caso, aproximo meu interesse sobre o objeto ao dos pesquisadores que buscaram entender os ciclos de constituição da tecnologias gerenciais, interessando-me pelo processo em que as tecnologias de gestão se constituem como produtos, um processo que implica na transformação de conceitos, discursos, em diferentes construtos, como livros, treinamentos para executivos, dispositivos para o ensino de gestão e palestras (ABRAHAMSON, 1996; HEUSINKVELD, 2013; HUCZYNSKI, 2006). Entendo que esse movimento, que permite a percepção desses construtos enquanto mercadorias, é crucial porque estabelece, na análise, a capacidade de agência dos atores envolvidos com essas tecnologias, de modo a avançar na compreensão das formas pelas quais atores envolvidos no processo de criação e disseminação das tecnologias gerenciais colocam-nas em circulação, constituem os modos pelos quais elas são valoradas e consumidas.

Entender a valoração torna-se especialmente interessante a partir deste objeto porque permite observar como se produz a necessidade de *valorar* um produto que é um discurso,

---

movimento “Para inglês ver”, que traria um novo vocabulário, mas preservaria a natureza autoritária e hierarquizada da gestão à brasileira. Outros estudos se preocuparam com as consequências da narrativa dos “gurus” para os seus consumidores, que se tornariam pressionados a ter uma performance de excelência, frustrando-se com o próprio fracasso ao perceberem que a narrativa dos heróis, tal como presente nas tecnologias de gestão, não era algo válido para todos (BENDASSOLI, 2010; WOOD JR, 2010; WOOD JR; PAULA, 2002b). Outros autores buscaram compreender a retórica (WOOD JR, 2010; WOOD JR; PAULA, 2002b) e as maneiras pelas quais essa literatura se difundiu (BARBOSA, 2002a; CALDAS, 2007), com destaque para a mídia de negócios (DONADONE, 2001; WOOD JR; PAULA, 2002a, 2006); ou estudaram os gurus brasileiros e as maneiras como estes percebem seus discursos no mundo dos negócios (COOKE; MACAU; WOOD, 2013).

³ “(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). Estes processos foram estudados de maneiras bastante próximas por diferentes autores nessa literatura. Para aprofundamento no tema, ver Huczynski (2006), Gill & Whittle (1993), Abrahamson (1991, 1996) e Clark (2004).

algo intangível, e como isso se transcorre por meio de um processo que demanda a atuação de diferentes atores e a operação de diversos dispositivos. Para tal, escolhemos analisar uma Exposição em que circulam esses discursos, especialmente conectados a seus autores, e em que se envolvem empresas de tão diferentes setores (editoras, mídias de negócios, consultorias, educação executiva) de maneira a se constituir como produto em um mercado. Ao fazê-lo, estamos privilegiando desvelar o movimento de valoração a partir da análise da circulação de um produto que, conquanto intangível – na medida em que se trata de conceitos, construtos, que não têm forma física – precisa se apresentar como uma ferramenta, ou seja, como algo *concreto*, que intervirá na vida de seus consumidores. Uma tal transfiguração de discurso em intervenção, de discurso em dispositivos de reconversão das práticas, só pode gerar um produto passível de troca, se for capaz de densamente trabalhar esses discursos, de modo a apresentá-los como *bons produtos*, por sua *qualidade e eficácia*. Acompanhar esse processo de valoração permitiu compreender, especialmente, o processo de qualificação que ocorre com a valoração e tornou-se ainda mais interessante ao focalizar a atenção na observação e análise da Exposição que veicula esse produto.

Exposições são espaços privilegiados para se entender a constituição de produtos. Estudos recentes de Feiras endereçadas a um setor específico, como no caso de Sorá (1996, 1997, 2013), Moeran (2010, 2011), Anand e Jones (2008) sobre as feiras mundiais de editoração, os estudos de Sordi (2013) e Leal (2008) em feiras de negócio do setor agropecuário brasileiro, os estudos de Garcia-Papert (2005, 2009) sobre as exposições de vinho, o estudo de Krohn (2016) sobre as feiras de cerveja, e o estudo de Pollock & Williams (2016) sobre as conferências de analistas industriais do setor de tecnologia de informação, mostram que as Feiras de negócios são espaços privilegiados nos quais produtores e difusores de repertórios de imagens, discursos, valores e práticas de negócios se encontram e interagem uns com outros, mas também com seus consumidores. São momentos estratégicos em que os atores de um mercado, espacialmente disperso e setorizado entre diferentes atividades, têm a chance especial se encontrar e, assim fazendo, bem entender a relação que se estabelece entre o seu produto e o dos demais produtores, monitorando, ainda, a aceitação do público com respeito ao seu próprio produto.

As Exposições são espaços privilegiados porque permitem a interação face-a-face entre os atores relevantes àquele mercado – seja entre aqueles que estão apresentando os bens em circulação, seja entre esses e os consumidores interessados nesses produtos. Ademais, as Feiras podem ser percebidas como rituais de consagração (Anand & Watson, 2008) e como

espaços privilegiados para a construção dos discursos e legitimidade em um setor (SORDI, 2013). São espaços de consagração que podem influir no valor simbólico e mercantil dos bens que ali transitam (GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015).

Como dizem Pollock & Williams (2016), as Exposições podem ser vistas, ainda, como dispositivos de engajamento que “garantem o envolvimento e a contribuição da audiência” (p. 218); elas promovem confiança e aceitação do conhecimento que está sendo proferido, porque ele está sendo construído e legitimado durante a Feira, através da interação entre o palestrante e a audiência. É na exposição em espaços como Feiras de negócios que não apenas se tem acesso a certo tipo de conhecimento que deve ser valorado, mas também que se constitui o que deve ou não ser levado em consideração como uma proposição legítima (POLLOCK & WILLIAMS, 2016). Essas Feiras de negócio podem ainda ser compreendidas como torneios de valor (APPADURAI, 1986; ANAND & JONES, 2008; MOERAN, 2010), que ao tempo em que retiram seus participantes do cotidiano para engajá-los em disputas de status e reputação, estabelecem aqueles que devem ser vistos como os principais símbolos de valor nesses mercados (APPADURAI, 1986, p. 21).

Por todas essas características as Exposições podem, a meu ver, ser entendidas como espaços por excelência para se estudar o processo de valoração. Afinal, se é verdade que elas são espaços que não implicam necessariamente numa troca no momento mesmo em que ocorre o evento – ou seja, não implicam a compra pelos consumidores das tecnologias de gestão, também é certo – e é isso o que mais nos importa – que esses são espaços *constituídos* para que se possa *apresentar e qualificar* produtos, testar a aceitação dos mesmos, ou mesmo consagrar um modelo de produto, tornando-o *passível de troca*. As Exposições são, portanto, espaços de valoração.

Dadas as potencialidades e a riqueza resultante do esforço de pensar Exposições em um estudo sobre valoração, decidi abordar a Expomanagement a partir de duas perspectivas analíticas distintas. A primeira a apreenderá enquanto um evento, um torneio de valor do mercado de tecnologias de gestão no Brasil (APPADURAI, 1986). Assim, a Exposição torna-se um lócus para observar-se o processo de valoração dessas tecnologias no país. Nesse sentido, descreverei o modo pelo qual esse evento retira de seu cotidiano os atores importantes do mercado e constitui o *Management* como símbolo de valor; bem assim, procurarei compreender como, uma vez no evento, os consumidores de tecnologias de gestão operam de modo a valorar esse produto, que ali circula, como um símbolo de valor.

Na segunda camada analítica, a Expomanagement deixa de ser pensada como espaço em que ocorre a valoração, para ser apreendida, ela mesma, como um produto. Para tal, concentrarei a atenção na Organização responsável pela Exposição, a HSM, buscando entender como ela constitui o evento enquanto um produto a ser vendido para os seus potenciais Expositores e Participantes.

Ter como foco o processo de valoração de megaeventos, Feiras e Exposições enquanto produtos é um objeto ainda escassamente explorado na academia. No que diz respeito aos estudos de Feiras e Exposições, o interesse tem se concentrado no que está *circulando* nesses ambientes – como o vinho, a cerveja, os produtos de agronegócio; outras vezes, a atenção se concentra nos efeitos desses eventos na cidade (ou no espaço que os acolhe), quando não em seus participantes (DA COSTA *et al.*, 2008; GARCIA-PARPET, 2005; GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015; KROHN, 2016; LEAL, 2008; MATIAS, 2008; SORDI, 2013).

A despeito da existência de estudos que abordam as Feiras e Exposições, e também da recente profusão de estudos sobre megaeventos, como a Copa e as Olimpíadas, são ainda raras as análises que abordam o processo de valoração do megaevento e/ou da Exposição⁴. Mesmo aqueles estudos que os apreendem como produtos – vindos, principalmente, da administração – fazem-no, sobretudo, do ponto de vista dos patrocinadores, buscando entender as razões do investimento e o impacto do patrocínio.

Ao leitor desavisado, a estratégia aqui adotada pode, a princípio, parecer contra intuitiva. Afinal, um evento é algo que marcamos para ir com amigos, onde vamos para apresentar ou descobrir mais sobre o trabalho de alguém ou de alguma organização. Entretanto, eventos são parte de um mercado, que gera faturamentos desde o aluguel dos espaços até as capas das cadeiras nele utilizadas. Esse é um mercado que cresceu exponencialmente no país nas últimas décadas. Ainda que, segundo os empresários do setor, tenha sofrido uma diminuição devido à crise econômica e política por que vem passando o país nos últimos anos⁵, é fato

---

⁴ Uma busca pela palavra megaevento no banco de teses da Capes encontra mais de 100 teses e dissertações sobre o tema. Buscando pelo termo Exposição, temos mais de 2000 teses e dissertações desde 2013. Essa busca no banco de teses da CAPES mostra ainda que poucos trabalhos pensam o processo de construção desses eventos como produtos e que, via de regra, os estudos ignoram o processo de valoração.

⁵<https://www.revistaeventos.com.br/Pesquisa/O-Estado-da-Industria-de-Eventos-e-Turismo-no-Brasil---2017/40511>

que entre 2002 e 2013, o mercado brasileiro de eventos cresceu cerca de 172,2 bilhões de reais em faturamento, alcançando em 2013 o faturamento de 209,2 bilhões de reais, ou seja, um crescimento no faturamento de quase seis vezes em dez anos. Mais da metade dos eventos ocorreram, em 2013, na região sudeste (305,7 mil eventos), e por eles circularam nada menos que 106,2 milhões de participantes, o que nos permite dizer que pouco mais que a metade da projeção de nossa população em 2018 poderia ser contabilizada como presente em eventos (SEBRAE; ABEOC BRASIL, 2014).

“Feira” e “Exposição” são dois termos que serão utilizados nesta tese de modo intercambiável para referir a Expomanagement, como já se deve ter percebido. Tal uso intercambiável é frequente também entre os que analisaram tais eventos (ANAND; JONES, 2008; GARCIA-PARPET, 2005; GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015; KROHN, 2016; LEAL, 2008; MOERAN, 2010; POLLOCK; WILLIAMS, 2016; SORÁ, 1997; SORDI, 2013). Entretanto, vale levar em conta que esses termos evocam imagens um tanto quanto diferentes. Quando aludimos a uma Feira, estamos mais próximas do que Palmeira (2014) tratara em sua análise sobre as feiras, apresentando a materialidade da Feira através da disposição dos Comerciantes, divididos em setores, oferecendo seus produtos aos Consumidores; ou seja, trata-se da Feira como praça de mercado, acepção tão bem lembrada por Polanyi, como fundante dos mercados, em seu seminal trabalho sobre a economia como processo instituído (POLANYI, 2012). Assim pensando, uma Feira é um espaço em que se trocam objetos, onde comerciantes oferecem seus produtos e os trocam com os outros comerciantes, em alguma espécie de permuta, ou com os Consumidores que ali estão para ter acesso àquele produto. Uma Exposição, ao contrário, alude a um espaço de consagração de algum objeto. A Exposição é um tipo de evento que tem em seu âmago (HARVEY, 1995, 2013) o intuito de *exibir* um atributo de maneira a categorizá-lo, a enquadrar seu significado para o público. Numa exposição, o produto final é o que está sendo exposto, é o processo de construção daquela maneira de exibir o que se está em Exposição. Eventos como a Expomanagement, a Feira de Frankfurt, a Feira de Vinhos do Loire e a Feira de Cerveja Artesanal de Blumenau, para citar apenas alguns exemplos, combinam, na verdade, características das duas noções, que são tão facilmente utilizadas como sinônimos. Eles são Exposições, no sentido de que tudo que está ali sendo exibido foi construído para cada um daqueles espaços; e que se paga – ou se comparece a esses espaços – para ver como está sendo classificada, valorada, na Exposição, a entidade que dá sentido a cada uma dessas exposições. Ao mesmo tempo, esses espaços são *Feiras*, pois as Entidades que estão sendo ali

expostas, também estão disponíveis para a troca que, pode ou não ser realizada no momento em que ocorre o evento, mas que se tem em mente ao expor ou visitar uma Feira.

Analisar a Feira-Exposição Expomanagement como espaço e como produto me permitirá destacar diferentes aspectos da valoração em cada um dos capítulos desta tese. Ao descrever a Expomanagement como espaço em que ocorre a valoração, estarei especialmente interessada em entender (1) como a construção da materialidade da Feira permite a valoração do objeto que nela circula, “o *Management*” e (2) como os consumidores da Exposição fazem para qualificar os produtos que ali circulam, escolhendo o que valorizar no Management a partir de dispositivos de julgamento distintos (KARPIK, 2010). Já quando a análise se voltar para a Expomanagement como *produto*, meu interesse estará em desvelar dois processos. O primeiro deles, o processo de comodificação realizado para tornar a Exposição numa mercadoria, destacando que a valoração de um produto ocorre especialmente no momento anterior à sua apresentação ao público, envolvendo muito trabalho, ações em diferentes frentes e mobilizando atores distintos, de modo a avaliar e qualificar o bem, tornando-o passível de troca (KOPYTOFF, 1986; VATIN, 2013). O segundo processo sob análise é o processo de valoração, mais especificamente, o processo de qualificação do produto; este está entrelaçado com as narrativas sobre a Expomanagement construídas pela Organização responsável pela Feira, a HSM, já que são essas narrativas que *enquadram* o Evento como produto, tanto para seus Expositores como para seus Consumidores. A tese se constitui, portanto, numa espécie de “caleidoscópio da valoração”, atentando, a cada capítulo, para um dos prismas do caleidoscópio, vale dizer, para um dos aspectos da valoração.

A tese organiza-se em cinco capítulos, além desta “Introdução” e de uma “Conclusão”. No Capítulo 1, apresento as peças que formam a “estrutura do caleidoscópio”. Assim, ele se inicia com uma breve apresentação do que é valoração; em seguida, explico como se deu a pesquisa de campo, bem como os aportes metodológicos que fizeram possível este trabalho. Ainda nesse capítulo, descrevo em detalhe a Expomanagement, de modo a familiarizar o leitor com o formato do evento e com o que ali circula – o *Management*. Por fim, apresento um histórico da HSM, para que o leitor bem localize a Expomanagement no quadro de produtos de sua empresa criadora.

Com o Capítulo 2, inicio o processo de “girar as pedras” no caleidoscópio, alterando o prisma. O seu principal intuito é entender como a materialidade importa para o processo de valoração empreendido dentro das Expomanagements. O cenário, a maneira pela qual as

informações ficam expostas, a construção dos tempos, as hierarquias criadas entre o que está exposto – todos esses são dispositivos que constroem a Exposição como uma situação localizada espacialmente, que ocorre em certo momento e envolvendo certos atores. A situação em que ocorre a valoração do *Management* (COCHOY, 2007; HUTTER; STARK, 2015; MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007).

Já o Capítulo 3 se propõe a acompanhar a “vida social” da Exposição (APPADURAI, 1986; KOPYTOFF, 1986), seguindo, no tempo, o processo de sua construção como produto, desde o momento que ela começa a ser constituída até a entrega do evento aos Expositores e Participantes, um ano e meio depois do início de sua construção. Ao retrazar esse movimento de comodificação, descreverei também o processo de valoração da Exposição como produto, atentando para os atores e suas práticas voltadas a *enquadrar* a Exposição como um produto, de modo a deixar claro os processos de trabalho realizados na Organização, que avaliam e qualificam esse produto para troca (VATIN, 2013).

No Capítulo 4, tomarei como ponto de partida duas palavras que apareciam correntemente na fala dos funcionários da HSM para descrever o que se fazia para construir o evento: “Curadoria” e “Excelência”. A partir das mesmas, buscarei apreender como as narrativas construídas pela HSM para, de um lado, qualificar-se no mercado de tecnologias de gestão e, de outro, qualificar seu produto, a Expomanagement, buscavam enquadrar a percepção de seus clientes sobre esse(s) produto(s) (CALLON, 1998a). Reconstituirei esse processo de qualificação da Exposição sobretudo a partir dos materiais de divulgação produzidos pela HSM, sobre si e sobre a Expomanagement.

No Capítulo 5, voltaremos a tratar a Expomanagement como evento. Mas agora o prisma será outro: buscaremos entender como os clientes da HSM, ou seja, os Expositores, os Patrocinadores e os Participantes do evento, avaliam e qualificam tanto a Exposição, como o *Management* que circula dentro do evento. Nesse capítulo, faremos uso, em especial, da noção de “dispositivo de julgamento”, de Karpik (2010), e acompanharemos, nas falas desses atores, como eles produzem a sua valoração do evento.

Por fim, gostaria de destacar que este trabalho é o resultado do trabalho de quatro anos, nos quais pude contar com comentários decisivos sobre meu objeto de estudo. Versões anteriores das discussões levantadas nesses capítulos foram apresentadas em diferentes momentos, nos quatro anos de doutorado, em diferentes fóruns: na Oficina de Sociologia Econômica e do

Trabalho (OSET), do Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade de São Paulo; no XVII Congresso Brasileiro de Sociologia da Sociedade Brasileira de Sociologia (SBS), realizado em Porto Alegre, em julho de 2015; na Conferência da Sociedade para o Avanço da Socio-economia (SASE), realizada em Berkeley, em 2016; nos Encontros Anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais de 2015 e 2017; e no Seminário do Núcleo de Pesquisa em Cultura e Economia (NuCeC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em junho de 2017. Agradeço os comentários recebidos em todas essas discussões, que fizeram com que a tese crescesse – e muito – em seu escopo e análise.

1. Capítulo 1 – Desvendando o *Rock in Rio*⁶ dos Executivos

Neste capítulo apresento as várias peças que me permitirão construir o caleidoscópio da valoração. Seus conteúdos darão sentido à análise nos próximos capítulos. Através da primeira dessas peças introduzirei a noção de valoração e tratarei do seu lugar na sociologia dos mercados. Apresentarei, sem qualquer intuito de ser exaustiva, a bibliografia que me permitiu compreender o processo de valoração e que me propiciou as ferramentas teóricas necessárias para estudá-lo.

A segunda peça que nos permitirá mover o prisma do caleidoscópio diz respeito aos aportes metodológicos que guiaram este trabalho. Assim sendo, apresentarei ao leitor a noção de descrição densa de Geertz (2008), indicando como, a partir dela, procurei construir a pesquisa de campo, dentro e fora da Exposição que se constituiu no estudo de caso da tese.

Arriscaria dizer que, se as primeiras seções deste Capítulo são como o espelho e o cilindro que dão vida ao caleidoscópio, as duas seções seguintes são como as pedras de vidro que permitem as diferentes formas do prisma. Tratarei, e com bastante detalhe, de apresentar as pedras que, a meu ver, conformam a Expomanagement. Na penúltima seção, buscarei atentar para o que circula nesse espaço, bem como para os atores que estão envolvidos com a Exposição. Já na última, apresentarei a Organização que construiu a Expomanagement como produto, retrazendo a sua história e situando a importância do evento para a Empresa.

1.1. Os mercados e a valoração

O mercado tem sido um dos principais objetos de interesse da sociologia. Foi assim desde Comte, que se preocupou em tematizar a necessidade de uma regulação externa ao mercado para garanti-lo enquanto espaço de troca. Foi assim também para Weber, que buscou

---

⁶ O “Rock in Rio” é um festival de música originário do Rio de Janeiro, que passou a existir em 1985 e já teve 16 edições no Rio de Janeiro, bem como em Lisboa, Madrid e Las Vegas. Ele intitula esse capítulo por ter sido tomado como referente para comparação pelo presidente da HSM, em 2001, quando foi instado a descrever a Feira HSM Expomanagement. Além disso, a empresa organizadora da Feira responsabilizou-se, em 2015, pelo *Rock in Rio Academy*, em que organizadores e participantes do evento de música – bem como pessoas ligadas à HSM – proferiram palestras sobre os diferentes momentos da organização do evento, enfatizando os desafios da sua gestão. Na ocasião, os executivos que assistiam tais palestras passaram o dia 22 de setembro de 2015 analisando o “Rock in Rio” como um “case de sucesso” (<http://rockinrioacademy.com/sobre/>).

compreender o mercado como o resultado de duas formas de interação: a troca, simultaneamente orientada para o parceiro e para os concorrentes, e a competição, entendida como uma luta em torno dos preços, travada entre o cliente e o vendedor, mas também entre os concorrentes, tanto vendedores como clientes; nela, “há uma pluralidade de interessados que competem por oportunidades de troca”(RAUD-MATTEDI, 2005, p. 129; STEINER, 2015; WEBER, 1999, p. 419). E para Polanyi (2012), cujo trabalho mostra que o mercado foi apenas a terceira forma de comércio existente; bem assim, que a concorrência, a fixação de preços a partir da moeda, a construção de ofertantes e demandantes como grupos separados e distintos, tudo isso foi construído no curso de um longo processo. Não é natural, nem dado, mas instituído.

Desde que Polanyi afirmou que os mercados são instituídos, muito se avançou na busca por compreender os mercados para além do simples encontro entre oferta e demanda. Sabemos, por exemplo, que mercados não funcionam em situação de concorrência perfeita, em que todos têm acesso à mesma informação (GRANOVETTER, 1985). Sabemos também que as relações entre os indivíduos e/ou organizações que compõem os mercados importam (FLIGSTEIN, 2001; FLIGSTEIN; DAUTER, 2012; GRANOVETTER, 1985; WHITE, 1981), não apenas para informar o comportamento dos atores em competição, mas também as chances da sua cooperação com vistas à constituição e manutenção de mercados (FLIGSTEIN; MCADAM, 2015). Avançamos, ainda, na compreensão de que dispositivos podem ser decisivos na concepção e nas relações tecidas em mercados (ÇALIŞKAN; CALLON, 2009; CALLON, 1998b; MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007), e que diferentes estratégias em contextos sociais distintos são requeridas para que um produto possa se tornar possível em um mercado (ZELIZER, 1981).

Várias perspectivas analíticas ancoraram esses avanços. Por vezes, podia-se conceber o mercado enquanto uma estrutura, entendida como redes de relação entre produtores (SWEDBERG, 2005); ou como posições em disputa num campo formado pelo mercado (BOURDIEU, 2000; DIMAGGIO; POWELL, 1983; FLIGSTEIN; MCADAM, 2015), capaz de formatar, inclusive, a maneira pela qual se conhece e qualifica os produtos (ASPERS, 2009); até partir de uma perspectiva pragmática, que tende a

“to avoid ex-ante explicative principles and they adopt an anti-essentialist position that is particularly suited to the study of situations of uncertainty. They also focus on actors’ capacities to operate across multiple spaces and are attentive to the empirical intricacies of agency. They pay particular

attention to the trials in which actors test the resistance that defines the reality of the world surrounding them”(MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007, p. 1). [buscando assim mostrar o que atores e dispositivos *fazem*, e não o que representam ou externalizam para uma realidade (BOURGOIN; MUNIESA, 2012)].

Os estudos de mercado podiam ainda considerar a troca como lócus de compreensão (APPADURAI, 1986), como uma arena social em que interagem os agentes que produzem os bens (DIMAGGIO; POWELL, 1983; FLIGSTEIN; MCADAM, 2015), como a interação entre os produtores e consumidores, necessária inclusive para se definirem os limites do mercado e se construírem as categorias que lhe dão sentido (ZELIZER, 2004; ZELIZER e TILLY, 2006) - e até mesmo focalizando a vida social dos bens como um objeto de análise, essencial para a compreensão da natureza da troca e do eventual surgimento de um mercado (APPADURAI, 1986; KOPYTOFF, 1986).

Não só se percebeu que a troca foi constituída como mercado – ou seja, nem sempre houve oferta e demanda com o uso de um espaço para que se fizessem essas trocas e de um intermediário (dinheiro) que fundaria, assim, o processo econômico – mas também que existiam alguns passos necessários para que a troca entre ofertante e demandante pudesse ser realizada. Era necessário criar acordos sobre o valor de um bem, constituir o processo que transfigurava um bem em produto, e entender como um indivíduo chegava à compra ou a venda de um bem. Esse processo é o que se institucionalizou chamar como “processo de valoração”. Como dizem Callon et al (2002)

“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; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002, p. 196).

Foram essas questões que suscitaram um novo interesse sobre a constituição de valor entre os especialistas da Sociologia Econômica. Esta passa a ser uma questão central para a coordenação dos mercados (BECKERT, 2009). Alguns livros uniram diferentes colaboradores que se debruçaram sobre o tema (ASPERS; BECKERT, 2011; BECKERT; MUSSELIN, 2013; HUTTER; STARK, 2015); uma revista acadêmica, a *Valuation Studies*, foi inaugurada em 2013 tendo a valoração como o centro do seu interesse. A crescente profusão dos estudos no tema levou Lamont (2012) a reconhecer e apresentar os estudos da valoração como uma

nova frente de expansão teórica na sociologia. Em uma revisão bastante atenta aos novos desenvolvimentos desta, a autora apresenta a “sociologia da valoração e da avaliação”, entendendo-a como uma linha de estudos especialmente interessada no seguinte objeto:

establishing value generally requires (a) intersubjective agreement/disagreement on a matrix or a set of referents against which the entity (a good, a reputation, an artistic achievement, etc.) is compared, (b) negotiation about proper criteria and about who is a legitimate judge (...), and (c) establishing value in a relational (or indexical) process involving distinguishing and comparing entities (LAMONT, 2012, p. 205).

Compreende-se, assim, a necessidade de se debruçar sobre a gramática da valoração, com suas múltiplas dimensões e hierarquias. Por isso mesmo, é sobre essa gramática da valoração – e as maneiras pelas quais a mesma veio sendo constituída, que me deterei neste trabalho.

Voltarei minha análise, portanto, para o que Beckert (2009) chamou de “ordem do valor”, necessária para entender os processos de coordenação dentro dos mercados. Farei isso, entretanto, de maneira distinta da proposta de Beckert (2009). Especialmente porque, em seu trabalho, ao tratar da ordem do valor como importante para pensar os processos de coordenação de mercados, a valoração aparece como algo que muda de acordo com características inerentes ao objeto. Segundo o autor, alguns bens teriam seu processo de valoração construído de maneira mais objetiva, sendo “tecnicamente” possível reconhecer diferenças. Já outros produtos teriam seu processo de construção da qualidade fora da esfera objetiva (p. 254-255) e, esses sim, poderiam ser mais bem explicados pelo processo de padronização cultural e social. Ora, isso confere a alguns bens a prerrogativa de não terem seu processo de valoração construído cultural e socialmente, o que, no limite, mudaria também a maneira de estudar, dentro da sociologia, o processo de constituição dos produtos, tornando apenas “certos bens” objetos por excelência da sociologia.

Neste trabalho, entretanto, não assumo tais diferenças como algo inerente aos produtos. Não seriam as características dos produtos que determinariam um mercado “objetivo”, onde as regras da microeconomia poderiam ser melhor aplicadas, e outro “social”. A meu ver, as diferenças nas ordens de valor pertinentes não decorrem do produto, mas da maneira em que o mercado e o processo de valoração dos produtos foram, eles mesmos, constituídos. Não assumo, assim, uma percepção que identifica e atribui *ex ante* a valoração diferente para certos produtos. Ao contrário, acredito que é apenas ao entender o processo de constituição de

valor de um produto que percebemos diferenças entre os mecanismos utilizados para se atribuir valor a um bem.

Esse forte pressuposto que guia a tese me fez optar por trabalhar a partir de uma perspectiva teórico-metodológica mais próxima da visão pragmatista da valoração. Dewey (1939), quando propõe sua teoria da valoração, faz um exercício interessante refletindo a partir da palavra “valor”. *Value*, na língua inglesa, não é apenas um substantivo, mas pode também ser um verbo. E é um verbo com pelo menos dois significados *prizing* (valorizar, qualificar, considerar precioso) e *appraising* (dar um valor a, avaliar, classificar). Essa dualidade da palavra “valor” é recuperada em outros trabalhos sobre valoração, como o de Vatin (2013), que encontra a dualidade em dois verbos franceses *Evaluer* (avaliar) e *valorizer* (valorizar), vindos da palavra latina valor, e Muniesa (2011) e Stark (2011), que retomam o que fora dito por Dewey (1939).

Se atentarmos para a palavra “valor”, em português, veremos a recorrência do que os autores apontam. Primeiro, a palavra “valor”, do latim, está na origem das palavras “avaliar” e “valorizar”, que, em português, como em francês, podem ser entendidas como dar valor (no sentido de significado), atribuir mais qualidade a alguma coisa (para valorizar) e mensurar, estabelecer o valor de algo (para avaliar). Assim, a palavra “valor” também remete à dualidade que vimos delinear-se até aqui na literatura. Valor pode ser o (1) preço atribuído a algo; sua (2) utilidade, valia; ou sua (3) importância, qualidade, mérito.

A constituição de valor, portanto, parece estar ligada a pelo menos duas atividades: valorizar (no sentido de qualificar, atribuir qualidade a alguma coisa) e avaliar (no sentido de mensurar, categorizar, estabelecer o valor para algo). Ao atentarmos para o valor a partir das palavras que o constituem – e que dele são derivadas – constituímos o valor não como um estado dos objetos, mas como algo construído, como processo. O valor só é estabelecido através da prática, da ação (DEWEY, 1915, 1939; MUNIESA, 2011; STARK, 2011; VATIN, 2013). Além disso, como diz Dewey (1915), o valor só é objetivo – só pode ser percebido e analisado – através da situação em que foi concebido e se tornou prática, se tornou ação. É na ação e no julgamento sobre um bem, em uma situação, que se entende o valor de um objeto (DEWEY, 1915, p. 516).

Temos aqui uma mudança importante. Como diz Muniesa (2011), ao colocar na prática e na situação a possibilidade de se conhecer o valor dos bens, voltar à noção de valor em

Dewey (1915,1939) implica em uma “mudança de marcha”, uma mudança de posição para pensar o valor, saindo da busca pela ordem do valor – para lembramos o termo de Beckert (2009) – para o *processo* de constituição do valor, a valoração.

Analisar o processo de valoração é algo que já possuía sua semente também no trabalho de Kopytoff (1986), presente no já clássico livro de Appadurai (1986) sobre a vida social das coisas. Nesse trabalho, o autor propõe que a troca é apenas um momento na vida de um bem, e um momento para o qual é preciso que ocorram uma série de operações para tornar o bem uma *mercadoria*. Kopytoff (1986) denomina “comodificação” a esse conjunto de operações que enquadram o objeto, de maneira a desfazer suas ligações com os seus produtores e permitir sua circulação no mercado. O que temos, a partir dessas proposições de Dewey (1915,1939), como também notou e propôs Muniesa (2011), é a necessidade de acompanhar o processo de constituição do bem em mercadoria, pensando em como o valor deste bem é produzido.

O processo de valoração está intimamente ligado ao de comodificação, ou seja, ao processo de constituição do próprio produto. É só através do processo de constituição dos bens em mercadorias que se torna possível compreender como se avaliou e qualificou o bem para que ele possa ser transacionado no mercado. É também esse entendimento que está na proposição de Callon et. al (2002) sobre a economia das qualidades. Os autores ressaltam como

“A product, on the other hand, is an economic good seen from the point of view of its production, circulation and consumption. The concept (*producere*: to bring forward) shows that it consists of a sequence of actions, a series of operations that transform it, move it and cause it to change hands, to cross a series of metamorphoses that end up putting it into a form judged useful by an economic agent who pays for it” (CALLON; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002, p. 197).

A valoração, portanto, está nessa constituição dos produtos que serão “levados à frente”, pensando tanto as práticas necessárias para atribuir valor, quanto as práticas necessárias para qualificar um bem.

Compreender a gramática da valoração requer, ainda, cuidado em observar (1) as situações em que ocorrem esse processo de qualificação e avaliação, e reconhecer quais são (2) os dispositivos necessários para se colocar esse processo em prática, quem age sobre esse

processo, como se categoriza, identifica, e qualifica um bem (BECKERT; MUSSELIN, 2013; HUTTER; STARK, 2015; MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007).

As situações são chave para o estudo da valoração. Primeiro porque o processo de valoração, localizado espacial e temporalmente em uma situação, pode ser reconhecido pelo observador como um espaço especialmente interessante do ponto de vista metodológico. Situações são espaços de encontros coletivos, equipados com tecnologias e dispositivos e é nas situações que se torna possível perceber qualquer contestação sobre o que é a qualidade ou a avaliação de uma mercadoria; “elas são momentos em que o caráter ‘em aberto’ do mundo é revelado” (STARK, 2011, p. 336, tradução livre de minha autoria para o português).

A situação deve ser entendida, também, como uma espécie de performance, quase no sentido dramático dessa noção (MUNIESA, 2011; STARK, 2011). Ela tem de ser montada e depende da interação para que possa se desenvolver. Estudar a valoração a partir de situações requer entender como essas são construídas, a partir das interações entre participantes, tecnologias e dispositivos; ou seja, há que se entender o que permitiu que ela fosse efetivamente uma situação (HUTTER; STARK, 2015). Como diz Muniesa (2011), o processo de constituição do valor – e do produto – envolve a prática, mas, e sobretudo, é necessariamente relacional; e é no processo de observar as situações que essa característica da valoração se torna mais clara (MUNIESA, 2011, p. 32).

Todas essas características da maneira de pensar a situação como importante para se entender o processo de valoração – ou seja, entender a situação como performance, como localizada espacial e temporalmente (prevendo, assim, a interação face a face), mais ainda, entender a definição de situação a partir dos dispositivos e tecnologias que compõem o cenário proposto pelos organizadores da situação – nos remetem ao trabalho seminal de Goffman (2001), mesmo se não haja uma inspiração explicitamente reconhecida. Ele foi o autor que levou a noção de performance na situação ao limite, com suas alegorias e analogias com o teatro, pensando a cena e o bastidor, necessários para se entender a definição de situação observada. Num veio muito similar parece estar assentada essa nova maneira de estudar as situações de valoração, propostas pela Sociologia da Valoração. De fato, é através das micropráticas em relação ao bem, desenvolvidas em situações, que se constitui a valoração; só observando essas micropráticas podemos apreender os processos de categorização, avaliação e qualificação dos bens em mercadorias.

Mas os dispositivos são também chave para se entender a valoração. São ferramentas, tecnologias, que operam enquadrando o bem para torná-lo produto em circulação (CALLON, 1998a) e que interagem com os atores humanos para que esse enquadramento e a constituição do produto se tornem possíveis. São dispositivos de mercado “o conjunto discursivo e material que intervém na construção de mercados” e, no nosso caso, no processo de valoração (MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007, p. 2, tradução livre de minha autoria para o português). “Eles articulam ações, agem ou fazem outras pessoas agir” (idem, p. 2). Todavia, ainda que reconheça que os dispositivos atuam, entendo que essa atuação só pode ser bem retratada quando pensamos *como* eles atuam e o *uso* que é feito desses dispositivos (STARK, 2011). Assim, não se trata de apenas pensar quem age, e o que age, mas também como se dá a relação e o uso dos dispositivos pelos atores humanos. Em alguma medida, entendo-os como intermediários (CALLON, 1991) que mediam as relações necessárias para a valoração, que atuam sobre o processo, mas que não tem o mesmo estatuto dos atores humanos⁷. Por isso mesmo, para preservar tal distinção, utilizarei a palavra “atores” apenas para atores humanos, querendo com isso frisar que a atuação dos dispositivos passa necessariamente pela interação desses dispositivos com os seres humanos, vale dizer, depende do modo como é dado uso ao dispositivo na interação.

Também por tomar a noção de dispositivos com alguma ressalva, acredito que não existe exatamente uma contradição em trabalhar simultaneamente com a noção de “dispositivo de julgamento”, de Karpik (2010). Para o autor, os dispositivos agem como guias para o julgamento dos consumidores sobre os bens (idem, p. 44) – ou seja, também para ele, a noção de dispositivos não é utilizada colocando mecanismos e instrumentos em mesma estatura que atores humanos. Os dispositivos de julgamento, de Karpik (2010), são operadores de conhecimento, que facilitam a avaliação de um bem, tornando-o mais visível e atrativo para os consumidores, e, também são uma forma de delegar a ação sobre um produto para o dispositivo (KARPIK, 2010, p. 46). Nas palavras do autor, quando se usa um dispositivo, “eu voluntariamente decido por confiar no dispositivo, ainda que eu não entenda nem controle o

---

⁷ Callon (1991) não faz essa diferenciação entre intermediários e atores para falar de dispositivos e atores humanos. Ao contrário, para o autor essa diferenciação vai depender de como o pesquisador aborde as relações entre os atores da rede. Assim, um dispositivo pode ser ator se sua ação for mais relevante e não tiver apenas o sentido de mediação. A leitura que coloca os dispositivos como intermediários é minha, portanto, e tem como intuito ressaltar a noção de que um dispositivo só atua se alguém faz uso dele, se alguém interage com o que foi proposto em sua construção.

modo que ele funciona. Eu renuncio ao exercício de minha liberdade em nome de um representante cuja ação, eu espero, ou tenho certeza, não irá me desapontar” (KARPIK, 2010, p. 46, tradução livre de minha autoria para o português). As redes de contatos, de cicerones com autoridade reconhecida no mercado, *rankings*, técnicas de disposição de produtos ou denominações (como certificados de origem, títulos profissionais)⁸ permitem, assim, o julgamento do consumidor sobre um produto, mediando essa relação.

Ao apresentar a valoração a partir do processo de constituição do produto, mudando assim o foco do valor para as práticas que o tornam possível, que necessariamente passam por situações de valoração e que são intermediadas pela atuação de dispositivos, já apresentei alguns dos pontos de partida deste trabalho, bem como sugeri algumas das estratégias metodológicas que foram tomadas durante a pesquisa. Afinal, ao postular que é necessário atentar para as situações, fica evidente o que privilegiei no trabalho de campo, por exemplo. É sobre as demais escolhas metodológicas realizadas nesse trabalho que tratarei a seguir.

1.2. Uma descrição densa para entender a valoração

Para estudar o processo de valoração de produtos, escolhi empreender um estudo qualitativo a partir da observação e análise de um caso, qual seja, o da HSM Expomanagement (STAKE, 1995). A estratégia adotada foi a de realizar um estudo de caso instrumental, que tem como objetivo entender o processo de constituição de produtos a partir da Feira. A escolha do estudo de caso pareceu pertinente para que se pudesse entender em detalhe tanto o processo de construção do produto, quanto o processo de escolha dos consumidores, partindo do que está exposto pelos produtores, dentro da Exposição (CASSELL; SYMON, 2004).

Feiras e Exposições são objetos de estudos instigantes na medida em que se constituem, de um lado, como um espaço de consagração, refletindo o valor simbólico e mercantil de seus bens e, de outro, espaços de tomada de posição, nos quais se pode perceber as estratégias dos atores ligados àqueles bens para se posicionar em um mercado (GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015). Disso se depreende que esses são espaços, por excelência, para se observar a valoração. Isso porque para se constituírem como espaços para a consagração de um produto, elas necessariamente são espaços em que produtores circulam para constituírem

---

⁸ Tipos de dispositivo de julgamento, segundo Karpik (2010).

seus produtores perante o público e que o último, por sua vez, a visita para apreender essa construção. Entendo a Expomanagement, portanto, como uma situação da valoração (HUTTER; STARK, 2015), localizada espacial e temporalmente, pensada para e a partir a avaliação e qualificação dos produtos ali presentes e constituída de maneira que possa ocorrer disputas sobre o que se deve ou não valorado nesse espaço.

Como adiantei na “Introdução”, no curso desta tese a Expomanagement foi tratada de duas maneiras. De um lado, conduzi a investigação entendendo-a como um espaço em que diferentes atores e dispositivos atuam para valorar tecnologias gerenciais. De outro, analisei como a Exposição, ela mesma um produto, foi constituída. Nessa segunda perspectiva, a Feira deixa de observada como situação de valoração, para se acompanhar como ela é avaliada e qualificada como produto por seus organizadores e consumidores. Perceber a Expomanagement em suas distintas facetas, deixando ao leitor e mesmo à autora a possibilidade de compreender os significados dos processos envolvidos, bem como estratégias de ação e interações ali empreendidas, implicou na construção de uma descrição densa (GEERTZ, 2008) da Feira, assentada na construção de uma etnografia sobre essa Feira. Entende-se aqui a etnografia como o empreendimento de enfrentar

uma multiplicidade de estruturas conceptuais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e inexplícitas, e que ele tem que, de alguma forma, primeiro apreender e depois apresentar. E isso é verdade em todos os níveis de atividade do seu trabalho de campo, mesmo o mais rotineiro: entrevistar informantes, observar rituais, deduzir os termos de parentesco, traçar as linhas de propriedade, fazer o censo doméstico... escrever seu diário. Fazer a etnografia é como tentar ler (no sentido de "construir uma leitura de") um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado (GEERTZ, 1973, p. 7).

É no processo indutivo da etnografia e na descrição densa dessa Exposição, chave para o mercado de tecnologias gerenciais, que busquei identificar e desvelar as categorias e classificações apresentadas pelos atores desse mercado, as quais facultam a compreensão dos processos de valoração ali empreendidos. Em contrapartida, para entender a Exposição como produto, foi a observação e a coleta de dados dentro da Organização que permitiu entender o processo de valoração da Expomanagement (STARK, 2011). Também o que ocorre dentro da Organização é uma situação de valoração, pois é ali que as atividades para a constituição do produto são realizadas, é no cotidiano e nas práticas dentro da Organização que ocorre a transfiguração do Evento em Produto (HELGESSION; MUNIESA, 2014; VATIN, 2013).

A Expomanagement ocorre uma vez ao ano, no início de novembro. Foram feitas incursões de trabalho de campo nas edições da Exposição que tiveram lugar entre 2014 e 2017. Durante os três dias de Feira, em cada uma das edições acompanhadas, foram feitas observações em campo (1) no espaço da Feira, (2) nos auditórios pequenos presentes no espaço da Exposição e (3) no Auditório Principal, separado do resto do espaço da Exposição, e onde eram apresentadas as palestras pagas em 2014 e 2015⁹.

Em cada uma das edições da Exposição, tive uma estratégia diferente de pesquisa de campo. Em virtude dos altos custos requeridos para a entrada na Feira de maneira paga, optei por entrar, nos dois primeiros anos, com o ingresso gratuito¹⁰. Isso tinha um custo para a pesquisa: eu não tinha acesso ao Auditório Principal durante o horário da Exposição, podendo acessá-lo nesses dois primeiros anos apenas através de palestras noturnas sobre saúde, oferecidas gratuitamente com o patrocínio do Hospital Sírio Libanês. No primeiro ano, ou seja, na edição de 2014, a incursão a campo teve um caráter mais exploratório. Assim, além da observação em campo, conduzi entrevistas com frequentadores da Feira, com um questionário semiestruturado, baseado nos materiais de divulgação presentes no sítio-online da Exposição. Optei por empreender rápidas entrevistas, mas sempre com questionário semiestruturado, para buscar ter comparabilidade entre os dados. Entretanto, como dizem Garcia-Papert et al.(2015), a análise etnográfica de Exposições “é muito mais facilmente realizada, e muito mais fecunda, no vai e vem permanente de uma multidão mais ou menos densa”, de acordo com os horários dos eventos da Exposição. Assim, logo atentei, como os autores, que as entrevistas na Exposição eram difíceis de se obter no espaço da Feira, dada a densidade de atividades e a efervescência de pessoas transitando o tempo todo. A solução foi realizar entrevistas nos “tempos mortos” dentro da Exposição: os horários de almoço, quando era mais fácil encontrar pessoas sozinhas esperando o início de alguma atividade, ou mesmo nas filas para entrada nas palestras dos pequenos auditórios, momentos que se mostraram propícios para a abordagem dos entrevistados. Além disso, era necessário sempre priorizar as perguntas, na medida em que mesmo 10 minutos podiam se tornar muito tempo quando se entrevistava alguém em uma fila, por exemplo. Nessas entrevistas, busquei alcançar indivíduos de diferentes idades, gênero e modos de acesso ao evento (entrada paga ou gratuita). Ainda que tenha obtido êxito na diferenciação por gênero, a variação na idade foi

---

⁹ Em 2016, o acesso a Feira se torna exclusivamente pago.

¹⁰ Entre 2014 e 2017, custava cerca de 3200 reais o ingresso diário para entrar na Expomanagement.

mais difícil. Tive frequentemente recusas das pessoas mais velhas presentes na Feira, mesmo nos momentos mortos. A posição hierárquica em que os mais velhos se encontravam em relação a mim – seja dentro desse campo, sendo frequentemente altos executivos, seja pela diferença de idade –, parecia ditar as recusas. Esse padrão de recusas se manteve em todos os anos. Fora as entrevistas, realizadas nesses momentos mortos, interagia com os frequentadores dentro das palestras e mesmo no trânsito dentro da Exposição, quase sempre perguntando o que haviam vindo buscar na Exposição e o que tinham feito até aquele momento. Em 2014, foram realizadas 25 entrevistas com frequentadores da Exposição, muitos deles em grupos de pessoas, e 6 entrevistas exploratórias com responsáveis por estandes e coordenadores dos espaços com auditórios (que eram, frequentemente, assessores de imprensa/marketing da empresa responsável pelo auditório).

Já na edição de 2015, dei prioridade para, durante a Exposição, me apresentar a diferentes funcionários da HSM. Por isso, naquele ano, optei por não realizar entrevistas com frequentadores da Feira e assistir quase exclusivamente palestras daqueles que, no material de divulgação da Feira, eram apresentados como professores da HSM. Ao final da palestra, apresentava-me ao palestrante, perguntando sobre a possibilidade de realizar entrevistas em momento posterior a Feira. Além da observação em campo e de conversas informais com participantes da Feira, foram também conduzidas entrevistas exploratórias com pelo menos metade dos responsáveis por estandes sobre as razões para apresentarem seus produtos naquele evento, e duas entrevistas em profundidade, sendo uma com uma frequentadora da Feira desde o ano de 2008, e outra com a responsável pela empresa que edita a revista de negócios da instituição organizadora, em que buscava melhor entender a relação da editora com a HSM.

Em 2016, o evento se tornara pago. Após contato com a HSM, fui indicada pela empresa para fazer parte do grupo de selecionados pelo concurso *Jovens Transformadores*, realizado, em parceria, pela HSM e por uma agência de empregos especializada em processos seletivos para estágio e trainees chamada Eureka!. Depois de uma entrevista realizada com um dos funcionários da empresa via o aplicativo de comunicação *WhatsApp*, pude comprar o ingresso para um dia com 80% de desconto (custando, apesar do desconto, 690 reais). Além disso, na semana anterior ao evento, graças a um dos funcionários com quem vim estabelecendo relações de campo desde 2015, obtive o assentimento para a minha entrada nos demais dias do evento de 2016. Essa pessoa também me apresentou à equipe da HSM responsável pela Exposição, o que não apenas foi importante para a realização, posterior, do

campo dentro da Organização, mas foi decisivo para que eu pudesse novamente entrar na Exposição em 2017.

Assim, nos anos 2016 e 2017, além da observação nos três dias de Exposição dentro da Exposição, nos auditórios menores e no Auditório Principal, e de entrevistas com os Expositores, retomei a estratégia de entrevistar os participantes da Feira, agora com um questionário reestruturado¹¹, que manteve seu formato em ambos os anos¹². As perguntas para os frequentadores eram todas abertas e diziam respeito, de um lado, às expectativas sobre a Exposição e, de outro, às palestras que vieram assistir ou que haviam assistido. Nas edições de 2016 e 2017, também passei a perguntar para os participantes quando eles começaram a frequentar a Feira e pedir para compararem a experiência anterior com a atual. Já os expositores, a única mudança realizada no questionário foi a de lhes perguntar sobre a sua presença em outros anos, pedindo para compararem este último com o ano anterior. Foram entrevistados 12 participantes e 13 expositores em 2016, e 13 participantes e 16 expositores em 2017.

Além disso, foram recolhidos, em todas as edições do evento, materiais de divulgação e brindes dos stands presentes, inclusive o stand da empresa organizadora; guia de visitação oferecido em cada um dos dias da Feira; amostra dos ingressos entregues nas palestras; cópia do questionário entregue aos consumidores de cada palestra, e material de divulgação de cada um dos stands. Foram também tomadas fotos de toda a Feira (entrada, stands, mural de assinaturas, auditórios visitados) e foi coletado o material de divulgação prévia à Feira, disponibilizado no site online e nas redes sociais da HSM¹³.

A pesquisa de campo realizada dentro da Organização foi realizada entre janeiro e dezembro de 2017. A chegada à Organização foi lenta, visto que eu não possuía contatos pessoais que pudessem intermediar meu acesso, estratégia frequentemente adotada em trabalhos qualitativos. Assim, minha entrada nesse campo dependeu dos contatos feitos nas

---

¹¹ Ambos questionários estão presentes nos anexos da tese.

¹² Tentei também fazer um questionário específico para aplicar junto aos demais jovens transformadores. Entre eles, entretanto, houve recusa, e apenas dois deles responderam ao questionário. Por essa razão, optei por manter na análise apenas as informações que eram comuns a todos.

¹³ Parte dos materiais documentais utilizados nesse trabalho podem ainda ser encontrados nos seguintes sites online: <http://forumhsm.com.br/expomanagement/2014/auditorio.php> e <http://www.hsm.com.br/eventos/1451/confira-a-edicao-anterior-da-hsm-expomanagement>.

edições da própria Exposição e da progressiva abertura dos mesmos à minha pesquisa. Assim, desde a Exposição de 2015, quando teve início esse trabalho de convencimento da Organização, foram quase dois anos investindo em criar relacionamentos e conseguir espaço para entrada na Empresa e para realizar entrevistas com os Organizadores; estes, evidentemente, trabalham em outro ritmo e com outras prioridades que nem sempre se coadunam com o tempo da academia.

Graças ao mesmo funcionário que me deu acesso à edição de 2016, e com quem vinha tecendo relações de campo desde 2015, obtive autorização da Empresa para vir a conduzir novas entrevistas, uma vez findo o evento, as quais começaram a ser realizadas em janeiro de 2017¹⁴. Uma vez iniciada esta parte do campo, dois dos funcionários da HSM com quem, posteriormente, agendei entrevistas, permitiram o acesso a um notável acervo de material documental, coligido a partir de um intenso trabalho de coleta que conduzi na Organização entre maio e dezembro de 2017. Esse trabalho, propiciou acesso a:

- (1) Todo o acervo da revista de gestão da empresa, a *HSM Management*. Os números da revista, que circulam com periodicidade bimestral desde 1996, fazem a divulgação da Exposição desde 1998; ademais, eles abarcam matérias detalhadas sobre cada um dos eventos e dos que nele atuaram como palestrantes;
- (2) Todo o acervo físico do Marketing da Empresa, fonte riquíssima para reconstituir a história da Organização e do Evento, através de fotos, materiais de divulgação, além de incluir as pesquisas de mercado contratadas nos últimos vinte anos pela Organização.

Além disso, enquanto conduzia tal coleta, pude observar o dia a dia da Organização e entrevistar oito pessoas envolvidas com o processo de construção da Exposição e da sua grade de palestrantes. As entrevistas foram iniciadas sempre com um questionário semi-estruturado, com perguntas que demandavam respostas abertas; na maior parte dos casos mais de uma rodada de entrevista teve lugar (apenas três dos oito informantes nesta fase foram entrevistados apenas uma vez). Esses questionários funcionaram muito mais como um guia, pois, muitas vezes, durante a entrevista, aprendia sobre outros tópicos que podiam ser abordados. Busquei adotar, no trabalho de campo dentro da organização, uma abordagem próxima à sustentada pela *Grounded Theory* (CHARMAZ, 2014; SALDAÑA, 2009; STRAUSS; CORBIN; CORBIN, 1998). Assim, mesmo que tivesse alguns nortes em mente, as entrevistas fluíram de maneira a se obter mais informações sobre cada um dos temas

---

¹⁴ Informações sobre as pessoas entrevistadas podem ser visualizadas no Apêndice 2.

apresentados, mesmo que eles não estivessem previstos de antemão. Realizei, ainda, o que os autores chamam de amostragem teórica, analisando as entrevistas durante o campo, de forma a entender que outros questionamentos eram necessários para se entender a narrativa a ser construída nesta etnografia. Essa análise era realizada através da codificação, e era construída de maneira indutiva, partindo das falas dos entrevistados para constituir as categorias de análise que, posteriormente, orientariam a escrita.

O campo dentro da Organização, ainda que bastante frutífero em relação à coleta documental e à realização das entrevistas, teve a observação marcada o tempo todo pela diferença de posição entre mim e os colaboradores da Organização. Uma vez que requisitei consultar os materiais documentais, uma sala de reunião sempre me era reservada, de tal forma que eu fiquei afastada do ambiente em que todos trabalhavam. Além disso, cada uma das entrevistas e interações era sempre negociada de sorte a não interferir no ritmo intenso de trabalho da Empresa. Por muitas vezes, enquanto realizava a pesquisa nos materiais do marketing, fui chamada de “a moça do TCC” por funcionários que não conheciam a natureza do meu trabalho. Mas sempre era questionada sobre a pesquisa. Havia um senso de orgulho e de estranheza na maneira em que me abordavam ou avaliavam o meu estudo. Por fim, ao menos em parte das entrevistas, tinha sensação de que o informante estava não apenas sendo entrevistado, mas apropriando-se de parte das perguntas para também apresentar as narrativas construídas pela Empresa sobre a Expo. Isso, imagino, poderá ser mais claramente percebido pelo leitor no decurso do trabalho.

A despeito de aceites, a relação era delicada, com “portas fechadas”. Cheguei a pedir – e receber – a autorização para a observação das reuniões de seleção de palestrantes e montagem da Exposição. Conquanto aceito, no momento de organizar a agenda para acompanhar o processo de escolha, não obtinha retorno. Os silêncios sinalizavam a negativa – compreendida pela importância do processo de montagem para a Organização e, mais uma vez, pelos tempos e prioridades distintos em relação à pesquisa. Por motivos de saúde, pude acompanhar apenas um dia de montagem da Exposição, mas ainda assim, de um ângulo definitivamente tangencial¹⁵. Por isso mesmo, tive que remontar, na medida do possível, o processo de

---

¹⁵ Fiquei doente, com ida a hospital, exatamente nos dias da semana anterior da Exposição. O papel que haviam me dado era de organizar os papéis da avaliação, deixando-os divididos por seção, o que pude cumprir neste dia. Não acompanhei as reuniões conjuntas da equipe (ainda que eu estivesse na organização quando uma delas ocorreu), nem o processo de seleção das palestras, ou o processo de relação com os patrocinadores.

constituição da programação através das entrevistas. Em todo o período deste campo, realizado em 2017, apenas tive uma recusa: o fundador da HSM, Salibi Neto, me informou, durante a Exposição de 2017, que, por problemas de contrato, não poderia conceder-me a entrevista sobre a história da HSM.

A dificuldade no campo, seja dentro da Exposição, seja dentro da Organização, eram, em alguma medida, inerentes ao objeto. De um lado, pela efervescência das idas e vindas do público, e hierarquias postas entre os participantes, de outro, pelo ritmo acelerado de trabalho da empresa, mas sobretudo pelo próprio peso do buscava observar: os processos que permitiam a construção do núcleo de atuação da Organização. Essa dificuldade inerente foi, em grande medida remediada pelo detalhamento dos processos de construção do evento, obtido através das entrevistas, e pela busca contínua por materiais documentais que pudessem e suscitar outros questionamentos.

Assim, cuidadoso levantamento de material documental foi ainda empreendido em fontes que não a HSM, de maneira a recobrir toda a informação publicamente disponível sobre edições anteriores do evento e sobre a história da empresa organizadora. Realizei buscas no acervo da *Exame*, e da *Folha de S. Paulo* e do *Estado de S. Paulo*; e revisei ainda alguns materiais localizados em revistas de pequena circulação, como a revista do Clube de Pinheiros, que entrevistou o fundador da Feira em 2004. Ainda sobre a história da empresa organizadora, pude recuperar, desde 1997, a apresentação institucional da HSM em seu sítio online através da iniciativa *archive.org*¹⁶. Foram investigados ainda os currículos dos funcionários e ex-colaboradores da HSM presentes na rede social LinkedIn, de maneira a obter informações sobre as trajetórias de seus dirigentes e as mudanças de presidência. Por fim, também recolhi material documental em sítios online e páginas em redes sociais (LinkedIn e Facebook) relativos aos palestrantes que atuaram na Feira, com especial atenção àqueles que eram mais citados pelos entrevistados.

Apresentei, até aqui, uma breve revisão sobre valoração, a metodologia adotada no trabalho, bem como os períodos de pesquisa de campo que desenvolvi durante o doutorado. Entretanto, para que se compreenda o processo de valoração realizado dentro da Exposição, do que está em troca neste espaço, e o processo de valoração necessário para se colocar a

---

¹⁶ Trata-se de uma plataforma que faz a captura de dados de sites visitados em todo o mundo, permitindo assim, através da informação do endereço online, a visualização das versões anteriores do mesmo link.

Exposição como produto, creio ser necessário, antes, apresentar a Exposição aos leitores, de modo a contextualizar e dar ferramentas ao leitor para melhor entender o estudo de caso empreendido na tese. Assim, na sequência buscarei responder às seguintes questões: O que é essa Feira? Quando ela surgiu? Como ela acabou sendo construída?

Para apresentar a Exposição, utilizei sobretudo documentos coletados durante as Exposições entre 2014 e 2017, assim como as observações de campo e entrevistas, realizadas nos vácuos entre o ir e vir das multidões de frequentadores que ocorrem nos três dias de Exposição. Já para a construção do histórico da HSM, que informa e contextualiza para o leitor o lugar da Expomanagement dentro da Organização que a criou, utilizei sobretudo os materiais documentais do Marketing da HSM, as revistas HSM Management e os materiais do site da HSM e da Expomanagement para o período entre 1997 e 2018, que coletei a partir do site *archive.org*¹⁷. Começamos, portanto, com a primeira pergunta: Mas afinal de contas, o que é esta Feira?

1.3. A Expomanagement

A Expomanagement é um evento que acontece quase sempre durante a segunda semana de novembro e ocupa, durante três dias, pelo menos 8.000 metros quadrados, sem janelas, de modo que o espaço parece separado do seu entorno. O acesso parece implicar certo tipo de público, já que se trata de um local ao qual dificilmente se chega sem carro; e muito embora a Feira disponibilize vans que interligam a entrada de pedestres ao evento, elas são pouco utilizadas, sendo comuns os táxis e carros em um grande estacionamento, o que já nos deixa entrever o tipo de público que a ela acorre. Por fim, também a iluminação e temperatura na Feira colaboravam para uma sensação de distância em face ao cotidiano: elas se mantinham inalteradas das 11 horas (hora em que se abrem os portões para o público em geral) até às 20:00 (horário de encerramento na área de exposição).

O acesso ao *Management*, o produto que circulava no evento e que não sem razão dá nome à própria Exposição, poderia ser feito a partir de pelo menos três atividades. A primeira era o citado Auditório Principal, onde se ouvia os especialistas de gestão vindos sobretudo

---

¹⁷ O *archive.org* é um site que permite o acesso a conteúdos anteriores dos endereços online de hoje. É uma espécie de máquina do tempo, que permite, através da busca por um endereço já conhecido, ver as versões anteriores do mesmo. No caso desta tese, eu utilizei na busca o endereço do site da HSM brasileira (*hsm.com.br*), HSM argentina (*hsm.com.ar*), e o site da expomanagement (*expomanagement.com.br*), hoje desativado.

dos Estados Unidos, com diferentes carreiras profissionais e falas focadas em temas e tecnologias de gestão bastante diferentes entre si. A segunda maneira de acessar o Management eram as palestras apresentadas nos auditórios menores. Essas palestras podiam ser acompanhadas em cerca de 10 auditórios espalhados pela área de Exposição que possuíam programação com diferentes palestrantes nacionais, e ofereciam sua programação por um período menor de tempo durante os dias da Exposição se comparado a programação do Auditório Principal¹⁸. A terceira maneira era visitar os estandes presentes na Exposição, como a livraria, os estandes de educação executiva e de tecnologia de software para empresas, para assim aprender o que estava sendo oferecido como soluções empresariais para os frequentadores da Exposição. A primeira atividade era exclusiva para os expectadores que possuíam um ticket de entrada, que custava cerca de 3200 reais para estar em cada um dos dias da Feira, e que, a partir de agora, serão chamados aqui de Participantes¹⁹). As demais atividades eram abertas para os Participantes e para as demais pessoas que visitavam a Feira de maneira gratuita até 2015 ou como convidadas, receptoras de uma entrada específica a partir de 2016 (que a partir de agora serão chamadas de Visitantes).

A programação do Auditório Principal, que reúne por três dias as palestras dos especialistas de gestão, era a programação mais divulgada sobre a Exposição. Era sua programação que anunciava a *Expo* do ano seguinte, assim como era sua programação que estava em todos os materiais de divulgação. No espaço da Exposição, ele também aparecia de maneira destacada. Se as paredes do recinto são, em geral, em cor branca, o Auditório Principal é selado dos olhos dos Visitantes com paredes e cortinas pretas, e seu acesso era restrito, controlado por funcionários que checavam os passes para autorizar a entrada.

Por trás das cortinas pretas, um enorme auditório poderia ser encontrado, com cerca de 4.000 lugares. No auditório, três grandes telas permitiam que qualquer pessoa no ambiente pudesse visualizar a apresentação do palestrante. Exceto pelos grandes telões - onde eram exibidas a imagem aumentada filmada do palestrante e a sua apresentação de slides - e a luminosidade direcionada para o palco, todo o resto do espaço permanecia na penumbra.

---

¹⁸ As palestras do Auditório Principal começavam às 9h da manhã, quando o espaço da Exposição ainda estava fechado para outros públicos que não fossem os Participantes, e terminavam às 19h. Já a programação dentro do espaço de Exposição começava, em geral, às 11h da manhã, terminando perto das 18h.

¹⁹ Chamo-os de Participantes porque era assim que a Organização se referia a esses atores. Eles podiam também ser chamados pela Organização de Congressista, pois, no início da Exposição, o Auditório em que os especialistas de gestão internacionais se apresentavam era chamado de Congresso.

Figura 1 - Auditório Principal na Expomanagement de 2015

Fonte: Acervo de Fotos da Expomanagement 2015, feitas por mim.

Figura 2 - Área da Exposição. Expomanagement 2015.

Em sentido horário: Auditório pequeno da Faculdade São Judas, Área externa do auditório Fórum Vagas, Entrada do Auditório Principal, Estande da Livraria Saraiva, Estande da Amil, Praça Central do evento. Fonte: Acervo de fotos da Expomanagement 2015, tiradas por mim.

Já os pequenos auditórios estavam espalhados por toda a área da Expomanagement (cerca de metade dos 8000 m² da Exposição). Eles podiam abrigar cerca de 80 pessoas e sua programação era, geralmente, divulgada na página de rede social *Facebook* e no sítio online da empresa nas semanas imediatamente anteriores a Exposição. Para assistir a uma palestra nesses pequenos auditórios, era necessário obter um convite durante a Exposição, em 2014 e 2015, ou uma inscrição prévia ou fila de espera, a partir de 2016.

Se você fosse um Participante com direito a entrada do Auditório Principal, havia um espaço de refeições previsto. Para os demais, havia *food trucks*, onde se podia pedir sanduíches; além de dois restaurantes rápidos, na frente da entrada da Feira, onde se poderia pedir pratos de comida. Na área de Exposição, eram servidos para todos café expresso e sucos na maioria dos estandes, por vezes acompanhados de pequenos lanches como torradas com patê, brigadeiros, e até mesmo iogurtes e sorvetes. Além disso, a Feira contava com intervalos de café – nos quais eram servidos suco, café e pequenos lanches, de modo concatenado com a programação do Auditório Principal – e o *happy hour*, em que se servia cerveja a Visitantes e Participantes ao som de uma banda ao vivo (em 2015).

Para além da comida, os estandes também ofereciam aos participantes poltronas, revistas e tomadas para seus aparelhos eletrônicos. Os assentos eram geralmente bem distribuídos, de forma a permitir seja a acomodação de grupos, seja a acomodação de pessoas sozinhas, sem que implicasse na interação com outros Visitantes ou Participantes. A organização indicava ao Visitante ou Participante que o espaço poderia ser usado como uma tenda para atividades secundárias, que não foram necessariamente envolvidas com a Feira. A maior parte dos assentos ficava próximo aos estandes com mini-auditórios, mas poderiam ser vistos em vários dos estandes sem auditórios. Em 2015 e 2016, havia ainda uma praça central, com vários assentos. A Feira oferecia ainda conexão *wi-fi* para os Participantes; e, embora a rede tivesse melhor sinal para aqueles que estavam no Auditório Principal, Visitantes e Participantes o utilizavam em atividades não necessariamente relacionadas com a Feira. A partir de 2015, o uso da internet também era importante dada a existência de um aplicativo, criado pelos organizadores, para que todos pudessem se manter informados da programação, manter contato e comentar as atividades de que haviam participado.

O oferecimento de quitutes, sucos, cafés, poltronas e mesmo tomadas era um jeito de atrair o participante para o estande, e ter a oportunidade de ali mostrar seu produto ou de levar ao usuário uma visão sobre a marca. Esse tipo de estratégia era bastante diversa. Para além de panfletos sobre as empresas, o estande da Amil na edição de 2015, por exemplo, oferecia iogurtes batidos com fruta – para, diziam as atendentes, incentivar a alimentação saudável. Já o estande da HSBC – patrocinadora da Feira – oferecia caderno de anotações. O estande do SEBRAE, na edição de 2014, convidava os participantes a formarem pequenos bonecos de Lego de profissões, convidando posteriormente o participante a pensar sobre a possibilidade de empreender. A empresa de software de gestão de pessoas oferecia ao final da apresentação do produto um doce de leite, uma alusão ao estado de origem da empresa.

O tipo de mercadoria oferecido poderia ser dos mais variáveis entre os estandes. Os expositores e os tipos de produtos que compunham a Exposição do Management mudaram ao redor dos anos, como deixa claro Salibi Neto, seu fundador, em entrevista sobre os 10 anos da Feira:

A Expomanagement foi concebida para ter estandes nas áreas de educação, tecnologia e consultoria. Ao longo dos anos, passou a focar mais os temas de gestão, marketing, pessoas e inovação. Hoje, temos praças de conhecimento e conteúdo altamente sofisticadas nas áreas de sustentabilidade, design, tecnologia, inovação e geração Y, ou seja, acompanhamos os movimentos do mundo que devem ser explorados pela gestão e que fazem parte da agenda de qualquer executivo (HSM MANAGEMENT, 2011).

Desde sua primeira concepção, o perfil da Feira parece ter mudado. Se comparada a primeira edição, percebe-se que hoje ela possui menos estandes (na edição de 2001 possuía cerca de 200 estandes) e as organizações presentes são grandemente mais diversas do que as categorias “educação, consultoria e tecnologia”. Assim, para além de seu núcleo duro, formado por empresas relacionadas a educação executiva, a consultoria organizacional (e mesmo a consultoria de carreira, conhecida como *coaching*), e as tecnologias (físicas e de software) oferecidas para melhorias de gestão, as empresas em exposição podiam ser desde organizações não-governamentais sem fins lucrativos, mídias de negócios – ou grupos de mídias que possuem um braço envolvido com a disseminação de conteúdos de gestão, cooperativas de crédito, estandes de governos de estado, empresas especializadas em turismo e hotelaria, empresas de tradução, empresa especializada em cursos de oralidade, empresas prestadoras de serviços de saúde, joalherias, e até mesmo uma cervejaria em exposição na edição de 2015. Com ou sem essa diversidade, a Feira reúne ainda aqueles atores apontados

pela literatura como parte interessada do mercado de tecnologias gerenciais – dando-lhes a oportunidade de interação *face a face*, tanto entre eles, quanto entre eles e o público em sua produção e disseminação de discursos corporativos e tecnologias de gestão.

Além da diversidade, importa dizer que algumas das empresas presentes – que não necessariamente estavam envolvidas com a oferta de materiais relevantes para gestão – possuíam estandes e ofereciam seus produtos, necessários para a realização do evento. A Compactor, que fornecia canetas para o evento, a Greenday, empresa que oferece os sucos (presente na edição de 2014) para os intervalos de café e os estandes, e a Delta, empresa de aviação responsável por trazer os palestrantes internacionais são alguns dos exemplos.

Ainda que hajam diferenças nos estandes que fizeram parte da Exposição, uma constante parece existir, ao menos pelo que pude verificar no material documental: a existência de uma livraria. Essa livraria reuniu, em cada um dos anos, as obras dos palestrantes que se apresentavam na Exposição, sobretudo no Auditório Principal, e era comum que muitos dos Participantes, nos intervalos ou no horário do almoço, comprassem esses livros. Próximo a livraria, sessões de autógrafos eram organizadas em diferentes anos da Exposição. Quando se tratava de autógrafos dos Palestrantes do Auditório Principal, as filas para receber o autógrafo se formavam pelo menos uma hora antes do início dos autógrafos; e havia um limite para o número de pessoas que poderiam ter livros autografados, frequentemente recém-comprados na livraria. A livraria, portanto, funcionava a cada edição como o espaço da faceta editorial do *Management*.

Também era previsto que o espaço da Expo fosse utilizado para se fazer *networking* e acordos comerciais, com a presença de cadeiras e poltronas em diversos estandes. Esses espaços podiam ser usados por Participantes para negociar entre si, ou para a negociação entre os responsáveis pelos estandes, vindos das empresas patrocinadoras, e os participantes. Além destes, as praças centrais, existentes nos anos de 2015 e 2016 e o estande “Inovação e

Negócios”, em 2014, que, de maneira geral, ficava sem atrações²⁰; eram espaços reservados para o processo de se fazer contatos e negócios²¹.

E como eram compostos os grupos que ocupavam estes espaços e realizavam as atividades que forneciam o *Management*? Quem são os frequentadores da Feira? Entre e Visitantes e Participantes, podia se esperar encontrar as mais variadas profissões e cargos em empresas: gestores de equipes em organizações públicas e privadas, responsáveis por instituições de ensino –professores ligados a gestão, coordenadores de curso e profissionais especializados em educação executiva realizada dentro de empresas; consultores organizacionais, consultores de carreira (os chamados *coachs*), jovens estudantes em administração (em cursos de ensino técnico, quando era o caso dos mais jovens, ou superior), profissionais liberais à procura de conhecimento sobre como montar seu plano de negócios, pequenos empresários, funcionários que trabalhavam no setor de gestão de pessoas, sustentabilidade ou financeiro de uma empresa, funcionários que estivessem começando a trabalhar com gestão e que estavam ali a pedido da empresa para aprender sobre a área, executivos de grandes corporações, empresários de empresas familiares, pessoas em busca de requalificação ou reorientação de carreira (como era o caso da nossa entrevistada médica que buscava uma posição na gestão de uma empresa). Com raras exceções – que causavam constrangimento nas situações de interação, exceto para os mais jovens que 18 anos que visitavam a Exposição – todos estavam sempre trajados de maneira formal. Mulheres de salto alto, saia ou calça social, e camisas; homens geralmente de terno e sapato.

O que diferenciava os Participantes, que pagavam seu ingresso para frequentar o evento, recebendo acesso às Palestras do Auditório Principal dos Visitantes, que adentravam gratuitamente o espaço da Exposição, era, especialmente, o tipo de cargo que ocupavam na hierarquia de suas empresas. Entre os Participantes, proporcionalmente, era mais comum que encontrar indivíduos que ocupassem cargos de chefia; como mostra a Tabela 1, em 2015, 73% dos Participantes estavam, pelo menos, ocupando uma posição de gerência e 46% deles eram

---

²⁰ Esse espaço era utilizado apenas para conversas com o pernambucano Murilo Gun, empreendedor brasileiro conhecido do público por trabalhar também como comediante de *stand up*. Essas conversas eram realizadas durante a tarde e não duravam mais do que duas horas.

²¹ Nos anos que havia a possibilidade de se entrar na Exposição de maneira gratuita, pude observar ainda a saída de Participantes das palestras pagas no Auditório Principal para atender fornecedores, que haviam entrado gratuitamente, para negociar algum contrato externo a feira.

sócios proprietários, presidentes, vice-presidentes ou diretores. Os Participantes do Auditório Principal ocupavam tais cargos em grandes empresas (54%), localizadas sobretudo no sudeste (47%) do país, mas com porcentagem não desprezível em outras regiões, como a Região Sul (19%). Eram sobretudo homens (70%), comumente de meia idade.

Tabela 1 - Nível hierárquico do público do Auditório Principal e da Exposição em 2015

	Participantes (crachás verdes e dourados)	Visitantes (crachás vermelhos)
Presidentes/Sócios/Proprietários (Top Management)	680 (17%)	1500 (10%)
Vice-presidentes ou Diretores (Alto escalão)	1.160 (29%)	2.400 (16%)
Gerência (Médio escalão)	1.080 (27%)	2.850 (19%)
Supervisão	-	1050 (7%)
Analistas, Técnicos e Assistentes (Suporte)	80 (2%)	3.000 (21%)
Profissionais Liberais e Pessoas Físicas	840 (21%)	2.250 (15%)
Outros / Não informado	160 (4%)	1.800 (12%)
Totais	4000	15000

Fonte: Relatório enviado para Patrocinadores pela HSM em 2015. Categorias construídas pela empresa organizadora. Tabela para visualização elaborada para pesquisa.

Tabela 2 - Área de atuação do público do Auditório Principal e Exposição em 2015

	Participantes (crachás verdes e dourados)	Visitantes (crachás vermelhos)
Atuação corporativa – Top Management	1240 (31%)	1650 (11%)
Marketing, Publicidade e Comunicação	880 (22%)	1950 (13%)
Administração, Finanças, Recursos Humanos e Compras	800 (20%)	5100 (34%)
Comercialização e Serviço ao Cliente	480 (12%)	2550 (17%)
Técnica, Industrial,	320 (8%)	2550 (11%)

Tecnologia e Operacional		
Acadêmica	-	450 (3%)
Outras áreas	280 (7%)	1650 (11%)
Totais	4000	15000

Fonte: Relatório enviado para Patrocinadores pela HSM em 2015. Categorias construídas pela empresa organizadora. Tabela para visualização elaborada para pesquisa.

Tabela 3 - Região de moradia do público do Auditório Principal e Exposição em 2015

	Participantes (crachás verdes e dourados)	Visitantes (crachás vermelhos)
São Paulo	1.200 (30%)	13.050 (87%)
Região Sudeste (exceto São Paulo)	880 (22%)	1200 (8%)
Região Sul	760 (19%)	300 (2%)
Região Centro Oeste	400(10%)	150 (1%)
Regiões Norte e Nordeste	280 (7%)	300 (2%)
Não Informado	480 (12%)	-
Totais	4000	15000

Já os Visitantes da Exposição moravam, sobretudo, em São Paulo. Também entre eles era comum a presença de indivíduos com posições de chefia, mas em número proporcionalmente menor que entre os Participantes; 45% deles eram pelo menos gestores (contra 73% entre os Participantes). Entre os Visitantes, era mais comum que os gestores ocupassem as posições mais baixas, pois, se comparados aos Participantes, os Visitantes em posições hierárquicas de alto escalão (como CEOs e Diretores), correspondiam, proporcionalmente, a quase metade da proporção de indivíduos nestes cargos entre os Participantes – 46% contra 26%.

É destacável, especialmente enquanto a Feira possuía um tipo de entrada gratuita, a presença de jovens entre os Visitantes. Faculdades de administração de outros locais do sudeste abriam concorrências em suas universidades para trazer trinta dos seus melhores alunos para conhecer a *Expo*. Professores de escola técnica da cidade de São Paulo e cidades do interior também iam à *Expo* com seus alunos. Grupos de grandes empresas levavam seus funcionários auxiliares e analistas como Visitantes, para assim “treiná-los” em gestão.

Participantes e Visitantes partiam de diferentes motivações. Nas conversas que mantive com Participantes e Visitantes – como ficará claro no capítulo 5 – era muito comum que, entre os Participantes, que a motivação para estar na *Expo* fosse: “porque a empresa ganhou o convite” ou “porque a empresa pedira” ou “para reciclagem”. Já entre os Visitantes, ainda que essas razões também aparecessem, era também mais comum que falassem da Exposição como *referência* da gestão.

Com tamanha diversidade de estandes e maneiras de dar acesso aos Participantes e Visitantes ao *Management*, a Exposição é um evento anual com características extraordinárias, que através de um espaço dividido entre o clinicamente branco e as portas pretas permanece inalterado entre 11h e 20h e remove seus Organizadores, Palestrantes, Expositores, e Público das condições de seu cotidiano, das rotinas de suas vidas econômicas – sejam essas formadas pelo mundo empresarial de onde vem seu público, ou pelas atividades do mercado de modas gerenciais, por onde circulam os principais atores e palestrantes. Nesse sentido, a Expomanagement pode ser compreendida como um torneio de valor (APPADURAI, 1986).

“Torneios de valor são complexos eventos periódicos que, de alguma forma culturalmente bem definida, se afastam das rotinas da vida econômica. A participação nestes eventos tende a ser simultaneamente um privilégio daqueles que estão no poder e um instrumento de disputa de status entre eles. A moeda corrente destes torneios também tende a ser distinguida por meio de diacríticos culturais muito bem compreendidos. Finalmente, o que está em pauta nestes torneios não é apenas o status, a posição, a fama, ou a reputação dos atores, mas a disposição dos principais símbolos de valor da sociedade em questão. Enfim, embora tais torneios de valor ocorram em épocas e lugares especiais, suas formas e resultados sempre trazem consequências para as mais mundanas realidades de poder e valor na vida comum. Como no kula, do mesmo modo em que tais torneios de valor em geral, habilidades estratégicas são medidas culturalmente pelo sucesso com

que os atores arriscam desvios ou subversões das rotas culturalmente convencionadas para o fluxo das coisas” (APPADURAI, 2008, p. 36–37).

Entender a Exposição como um torneio de valor, implica em prestar especial atenção as maneiras em que as disputas de status²² podem ser percebidas a partir da disposição da Feira e estratégias dos atores para colocar em destaque o símbolo de valor em questão dentro da *Expo: o Management*. É a prática e são as tecnologias de gestão que estão sendo oferecidas como um símbolo de valor. E é na relação entre auditórios, estandes e atores que a reputação, os valores compartilhados e as estratégias de atuação são também construídos.

A Expomanagement também tem consequências para o mercado da tecnologias de gestão no Brasil por se constituir numa oportunidade para se reunirem em um mesmo espaço Organizações que promovem Educação Executiva, Tecnologias de gestão (sobretudo no formato de softwares) e Consultoria empresarial (e pessoal) os principais atores em operação nesse mercado propiciando-lhes interações face a face (GARCIA-PARPET, 2009; KROHN, 2016; MOERAN, 2010). Estar na feira é uma maneira de se colocar como parte deste mundo – proferir discursos neste espaço é para poucos, que vão depender da empresa organizadora, bem como das patrocinadoras de auditórios para chegarem a subir em quaisquer dos palcos. O que está sendo valorizado na Feira irá aparecer na maioria das principais mídias de gestão no Brasil como uma tendência, uma vez que a Exposição faz acordo de parceria com as principais mídias de negócio do país – como a Exame e a Época Negócios - para a cobertura e realização de entrevistas com os palestrantes internacionais. Sabe-se, ainda, que expositores e organizadores de outras feiras de gestão do país – como a Expogestão, realizada em Santa Catarina – e responsáveis por programas de educação executiva e em gestão (em especial aqueles ligados ao SENAC), utilizam-se dos conteúdos da Feira para reformular os conteúdos programáticos dos cursos que ministram. A Feira é também um espaço onde se pode saber quais são os (novos) caminhos e desvios, sobre o que é ou não valorado como relevante entre esses discursos, o que pode ser percebido a partir das interações do público com aquilo que está sendo oferecido. Trata-se de um espaço, como ouvi de uma das visitantes, em que se vem para

"aprender o que há de novo, o que há relevante, e o que acontecerá no mundo da gestão. É claro que você conhece pessoas, e para mim isso importa porque quero

---

²² As disputas de status entre os atores serão retomadas nos capítulos dois e três.

sair da medicina e trabalhar com gestão, mas esses contatos você dificilmente mantém. Aqui é onde eu aprendo as novidades. Algumas empresas escolhem a HSM para lançar a sua marca, e aqueles que estão começando a ter sucesso em suas empresas ou suas palestras vêm aqui como palestrantes para contar sua experiência. É por isso que eu venho todos os anos, para saber o que está acontecendo na gestão "(A., médica de Brasília, com o mestrado em gestão de design em Milão. Entrevista realizada em 10.11. 2015).

Se está é a Exposição; resta a pergunta: como surgiu este evento? Como já disse na Introdução desse trabalho, tomar a Expomanagement como estudo de caso permitiu perceber, de um lado, os processos de valoração que ocorrem *na* Exposição e, de outro, os processos de valoração que faz possível a constituição da Feira enquanto produto (ou seja, a valoração *da* Exposição). Para bem se compreender o último processo, é imperioso entender de que forma a Expomanagement surgiu como produto dentro da sua Organização fundadora: a HSM. É isso que abordarei daqui em diante. Apresento aqui uma história da HSM, enfatizando seus momentos de mudanças e os produtos que ela já teve ao longo dos trinta anos de atuação. Faço isso com o intuito de permitir ao leitor o contexto no qual a Expomanagement foi criada e como a Organização responsável pela Feira opera desde seu nascimento. Vejamos.

1.4. A HSM e a Expomanagement

Em 1987, a HSM fora criada pelos amigos de tênis Marina Domingues Uffer, seu marido Harry Uffer e José Salibi Neto. Nesse momento, eles fizeram seu primeiro evento com o Richard Copaken, americano especialista em lobby. O primeiro seminário abriu espaço para criarem a HSM e se especializarem em trazer palestrantes internacionais para se apresentarem, no Brasil, para Executivos e Empresários. Como disse Harry Uffer, no sítio online da empresa de 1999, o foco da HSM, neste nascimento e pelo menos nos dez anos seguintes, foi a oferta de seminários internacionais, com especialistas de gestão sobretudo americanos que veem ao Brasil para falar a gestores de alto escalão e empresários – os executivos – em eventos de diferentes formatos. Em seu início, a empresa reconhece este nicho de mercado, pouco ocupado no Brasil por outras empresas em todos os anos da organização e mesmo atualmente. É incomum a presença de diferentes palestrantes internacionais em Exposições que tenham um público alvo e objeto semelhante ao da Expomanagement – como a Expo Gestão e a Expert XP (evento de investimentos). O mesmo ocorre em eventos de associações ou de setores específicos de trabalho para os quais temas ligados a liderança, tecnologia e gestão sejam chave – como a IT Forum Brasil, o Congresso

Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento Brasil (CTBD) e o Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH). Como disse o diretor da TDC Integris, um dos poucos concorrentes da HSM em trazer seminários para o Brasil em 2001, “não há concorrência na área deles, exceto por alguns eventos esporádicos” (EXAME, 2001).

Entre 1991 e 1992²³, Harry Uffer, José Salibi Neto e Marina Uffer começaram a parceria com os Engenheiros civis argentinos Eduardo Bruchou, Tristan Bareiro e Nelson Duboscq, que, em 1991, perceberam, ao buscar especializações, não havia conteúdo de *management* produzido em espanhol. Decidiram, então, deixar seus empregos na engenharia civil em Milão (Itália) para propor a parceria a H, S e M (DO NASCIMENTO JOÃO *et al.*, [S.d.]; ENDEAVOR ARGENTINA, 2012; EXAME, 2001; HSM, 1999). Após esta parceria, e ainda na década de 1990, abrem uma filial, em 1995, na Colômbia e, em 1997, começam a operar também no Chile.

Em cada uma das filiais, o principal produto da HSM eram seus seminários internacionais, em diferentes formatos, nos quais apresentavam para os empresários e executivos, seu público alvo, “os maiores nomes da administração moderna”. Contavam, desde o início, com eventos de um dia com um especialista de gestão (DO NASCIMENTO JOÃO *et al.*, 2010). Aos poucos diversificaram as modalidades de seminários. Em 1993, a empresa criou o *Executive Study Tour*, um programa de visitas e palestras nos Estados Unidos, que ocorria no mês de novembro e levava “executivos brasileiros a um contato direto com gerentes e diretores de grandes corporações, como Motorola, Xerox, Federal Express, Saturn entre outras” (HSM, 1998). Em 1995, lançaram o *Special Management Program*, um programa de seminários anuais, cada um com duração de dois dias e um especialista de gestão, voltado para executivos de alto escalão das empresas, com entre 60 e 90 Participantes (HSM, 1997, 1999)²⁴. Em 1999, este programa ganha uma ramificação, o *Special Marketing Sales & Program*, afunilando ainda mais o público alvo com seminários de especialistas de vendas e marketing. Os Special Management Programs foram parte da grade de produtos da HSM até 2013. Eram realizados, em geral, nos espaços de conferências existentes em hotéis de regiões ricas de São Paulo e podiam ocorrer desde três até sete vezes no ano (como foi o caso em 2007).

---

²³ Cada uma das fontes faz referência a um período distinto.

²⁴ Também foram utilizados os materiais cedidos da área de conteúdos e eventos da HSM para checagem das datas e do número de eventos.

Para os gestores de alto escalão e empresários, reiteradamente apontados nas apresentações institucionais da HSM como seu público alvo, que participassem de pelo menos seis eventos da empresa, havia ainda o “VIP club”. Lançado em 1994, tratava-se de um cartão de benefícios nos eventos da empresa, que garantia descontos nos seminários, recebimento de materiais extras sobre os palestrantes e temas relacionados ao seminários e encontros com outros membros do clube. A todos os clientes, dentro dos eventos, eram oferecidos serviços de traslado para o evento desde o aeroporto e/ou hotel, entrega de encomendas, disponibilização do uso de telefone e fax e até mesmo uma apostila própria para canhotos.

Em 1996, lançam o primeiro produto que não se constituía em um evento: a revista de negócios *Gestión Magazine*. A revista foi lançada na Argentina, quando a parceria com os engenheiros argentinos já estava consolidada e já haviam sido realizados seminários naquele país com regularidade, para executivos e empresários. Em março 1997, lançam a revista de gestão em território brasileiro, chamada *HSM Management*. A revista conta com matérias próprias (realizadas sobretudo por José Salibi Neto, que entrevista os principais especialistas de gestão que vinham para os Seminários no Brasil e na Argentina), algumas matérias traduzidas da parceira argentina, e traduções de artigos sobre gestão de revistas americanas como a *Management Review*, a *CIO*, a *Marketing Tools* e a *Fast Company*. Ela é anunciada, em seu primeiro número, como “um instrumento acessível e regular para a reciclagem contínua na área gerencial”, ao trazer “para a língua portuguesa o que há de melhor e up-to-date na produção dos mais renomados especialistas na área”. Em 1999, a *Gestión* e a *HSM Management* circulam na Argentina, Brasil, Uruguai, Colômbia e Chile, e atingem cerca de 100 mil leitores, empresários e executivos.

Em 1998, quando a empresa ganhou o prêmio Top of Mind²⁵, como a marca mais reconhecida de organização de seminários e congressos e já havia recebido 30 mil Participantes em seus eventos, Eduardo Bruchou e Nelson Duboscq²⁶ lançam na filial argentina a Expomanagement. Em sua primeira edição, realizada no final do mês de outubro

---

²⁵ Existem dois prêmios Top of Mind no Brasil, vigentes até hoje. O primeiro, iniciado em 1992, é da *Folha de S. Paulo*. O segundo é o prêmio hoje chamado de “Top of Mind RH”, da editora Fênix, iniciado em 1998. Acredito que, pela especificidade da área do prêmio, trata-se do segundo prêmio.

²⁶ Em entrevista com Valentina, Gerente de Marketing e parte da HSM desde 1997, soube que o modelo e o projeto da Exposição veio da Argentina para ser implantado no Brasil.

de 1998, a Exposição era dividida em dois espaços, o Congresso²⁷, onde 4.000 executivos e empresários assistiram a treze palestras exclusivas de especialistas de gestão, e a área de exposição. Esta área foi, nessa primeira edição, visitada por 40.000 executivos, e contou com 222 Expositores e espaços com pequenos auditórios para a realização de 80 conferências, presenciadas por 9000 executivos. Essas conferências eram organizadas por executivos e empresas de diferentes segmentos da educação, consultoria e tecnologia. A Exposição contou ainda com os Centros de Consulta, onde “os Participantes tiveram a oportunidade de consultar os palestrantes” de maneira direta (HSM, 1999). A Expo era definida assim, no site da empresa, em 1999, como um evento que se tinha a

“oportunidade de acompanhar seminários conduzidos pelas maiores autoridades do management internacional, debater cases famosos, realizar o intercâmbio de conceitos e técnicas de administração e marketing em ciclos de conferências, contar com tradução simultânea Inglês/Português/Espanhol e conhecer as últimas tendências em tecnologia da informação e gestão empresarial”(HSM, 1999).

Em agosto de 2000, os engenheiros argentinos, decididos a expandir o negócio para além da Argentina e o Brasil, se unem a um grupo de investimento formado pelos bancos JP Morgan, Crédit Suisse e Dresner e pelo grupo de comunicação argentino La Nación para comprar a parte dos brasileiros da Empresa. Harry Uffer e Marina Domingues Uffer saem de cena, mantendo-se na empresa apenas Salibi Neto, por pedido do grupo de investimento. Também neste ano, lançam a *Intermanagers*, um portal que contava com resumos da situação de nichos de mercado (como mercado de automóveis), conteúdos de gestão e economia global e de cada país com o “objetivo de auxiliar o empresário nos momentos de tomada de decisão” (LA NACION, 2000). O portal era ainda interativo, e o usuário poderia fazer uso de fórum para deixar sua opinião, suas dúvidas e até mesmo interagir com os demais usuários.

Após a compra dos argentinos e do fundo de investimento das ações da empresa que pertenciam aos brasileiros, a sede brasileira passa a ser comandada em agosto de 2000 pelo já palestrante e professor de gestão, e, no momento que foi abordado, CEO da Polaroid (JULIO, 2018a, b), Carlos Alberto Julio. Sua contratação passou, de um lado, pela busca de um *headhunter* de alguém para o cargo, e, de outro por sua rede pessoal – sua posição no mundo. Como mostra o trecho abaixo, Julio era vizinho de Salibi Neto, em Alphaville, e fora colega

---

²⁷ O Congresso será chamado depois de Auditório Principal, e, nas últimas edições da exposição que acompanhei neste trabalho, de Auditório Insights.

de sala de Eduardo Bruchou em um curso de extensão, em Harvard. Quando assume, aumenta o número de funcionários da empresa, torna-se responsável por assinar as cartas de editor da revista HSM Management (até então sem assinatura), e tem como primeiro empreendimento trazer a Expomanagement para o Brasil.

Júlio chegou à empresa em agosto do ano passado. Procurado por um *headhunter*, ele recusou o primeiro convite para dirigir a HSM, pois estava comprometido com o projeto de um banco. Quando Salibi soube que o candidato à vaga era Júlio, seu vizinho em Alphaville, na Grande São Paulo, resolveu ir até a casa dele para discutir o assunto pessoalmente. Diante de nova recusa, Salibi ligou para Bruchou e contou o caso. O argentino então se lembrou de que fora colega de Júlio em um curso de extensão em Harvard. Convocou-o para ir a Buenos Aires e sentenciou: "Você tem de aceitar, é muita coincidência. O Salibi é seu vizinho e você estudou comigo". Júlio foi incapaz de refutar esse argumento, ligeiramente reforçado pela oferta de ações do grupo e pelo poder de participar das decisões mundiais (EXAME, 2001).

Em 2001, após três anos de realização da Expomanagement na Argentina, o projeto da Exposição vem para o Brasil, nos mesmos moldes em que era executado na Argentina: com uma área de Exposição e outra do Congresso, onde se apresentavam os palestrantes anunciados na divulgação. Nesse primeiro momento, ele é comparado pelo seu então CEO, ao *Rock in Rio*, e contava com 4.500 lugares para o Congresso e esperava 40 mil Visitantes para a área de exposição. Em 2001, Os 4.500 lugares dos congressistas podiam ser ocupados, com o uso de um passe dourado pelos três dias de evento, no valor de 3100 reais (equivalente a 8602,86 reais em 2018). Para aqueles que quisessem estar no Congresso por apenas um dia, o custo era de 1200 (3330 reais, em 2018), e para aqueles que quisessem apenas visitar a Exposição e os auditórios patrocinados por empresas de educação, tecnologia e consultoria existentes nesses espaços, era necessário pagar 230 reais²⁸. A primeira Expomanagement realizada no Brasil contou com um espaço de 6500 m² ocupados pela área do congresso, almoço dos congressistas, e uma exposição com 183 estandes de empresas das áreas de consultoria, tecnologia, e educação/capacitação executiva, uma livraria com 12 mil exemplares de livros voltados a gestão, e lançamentos de produtos das empresas de tecnologias presentes no evento (ESTADO, 2001). Com os ingressos para a área do Congresso esgotados, a Expo preparou seu evento com 4.500 aparelhos de tradução simultânea, 6 mil

---

²⁸ Dados retirados da mala direta do evento obtida através de consulta ao acervo do Marketing da HSM.

apostilas dos conteúdos do Congresso, 200 mil credenciais (para os diferentes tipos de entrada) montadas, 90 conferências em espaços patrocinados pelos Expositores, dentro da Exposição, 200 recepcionistas e 350 cozinheiros²⁹ para atender seus clientes.

Além da Expomanagement, que ocorreu em outubro, o ano de 2001 também é marcado pelo lançamento, dentro da plataforma virtual de relacionamento e notícias da empresa (a Intermanagers) da HSM Education. Tratava-se de

“um programa de educação executiva online, que oferece cursos ministrados pelas principais autoridades mundiais em administração(...) O tempo total de cada curso é[era] de quatro horas e os alunos, desde o momento que o iniciam, têm até dois meses para concluí-lo. (...) O conteúdo [era] desenvolvido por uma equipe da HSM que tem como bases as obras dos gurus, que supervisionam, aprovam e assinam os cursos. Os alunos [podiam] interagir entre si e com os tutores (equipe que cuida do conteúdo) por e-mail, fóruns e chats” (BATISTA, 2001).

No ano seguinte, em 2002, começa o processo de globalização da empresa – que culminará na renomeação da empresa para “HSM Group”. A Expomanagement passa a também ser realizada no México e na Espanha, e uma filial da empresa aberta na Espanha(ENDEAVOR ARGENTINA, 2012). Até 2004, a HSM lança filiais – e eventos – na Alemanha, Itália e Estados Unidos, organizando neste ano seu primeiro World Business Forum na cidade de Nova York, que contou com mais de 6 mil executivos do mundo todo (DUBOSCQ, 2018). Em cada um dos locais que possuem filiais, seminários de um ou dois dias com um mesmo especialista, ou temáticos de uma área – como Marketing e Vendas, Negócios familiares, e Estratégia – eram construídos durante todos os anos. A Expomanagement – no Brasil e México - e o World Business Forum nos Estados Unidos e Europa (geralmente, na Itália) eram eventos de três dias com mais palestrantes e, em geral, dividiam um conjunto semelhante de palestrantes.

Quando a empresa se lança no mercado mundial, ela também passa a ocupar mais espaço nos circuitos de palestras e seminários internacionais de gestão, que ganharam força nos anos 1980 e persistem até hoje. Estes seminários são parte importante da transformação das ideias dos especialistas de gestão que passam a ser chamados – especialmente nos anos 1990 e 2000 – de gurus em produtos dentro da indústria de conhecimento de gestão (GREATBATCH;

---

²⁹ Desde seu início, a exposição ofereceu almoço e cafés para os congressistas.

CLARK, 2005; GROB; HEUSINKVELD; CLARK, 2015; HEUSINKVELD, 2013). Estes são momentos cruciais para a divulgação das tecnologias de gestão que podem ser melhor compreendidas pelos gestores através da contratação da consultoria daquela tecnologia (que pode ou não ser do seminarista) e dos outros produtos que o especialista produz (como vídeos e livros ao redor do tema)³⁰.

Observando-se os eventos que passou a produzir a partir de 2004, fica claro que a HSM Group contratava uma seleção de palestrantes anualmente, que se apresentavam nas suas diferentes praças (Alemanha, Itália, Estados Unidos, México, Argentina e Brasil). Utilizando os dados das divulgações dos mesmos para os anos entre 2004 e 2008³¹, é possível perceber

---

³⁰ Para que se compreenda melhor este circuito de seminários internacionais com palestrantes de gestão, tomo a trajetória de Tom Peters - palestrante de gestão que está há longa data apresentando-se em seminários – como exemplo. Ainda que se trate de uma visão parcial desses circuitos, na medida em que se baseia apenas na carreira do palestrante, ela é elucidativa destes circuitos de palestras. Tom Peters deixa disponível, em seu sítio online, todas as apresentações de slide que utilizou desde 2000. Foram 942 eventos entre 2000 e 2017 (37 dos quais eram da HSM), com, em média, 52 eventos ao ano. Mesmo que estejamos diante de um instrumento parcial, a frequência por ano das palestras do especialista em gestão dá dimensão do circuito de seminários internacionais de gestão. Digo que se trata de um instrumento parcial, porque, por certo, a publicização dos slides permite uma medida dos eventos que conformam a trajetória do palestrante e não de todo o circuito de seminários, mas também permite entender a crítica daqueles que se debruçaram sobre a efemeridade das tecnologias de gestão que começam a surgir na década de 1980 (ABRAHAMSON, 1991; CLARK, 2004): na primeira metade da década de 2000, período mais prolífero na carreira do autor-palestrante-consultor, ele realizava, em média, 84 seminários por ano, o que vai caindo paulatinamente até chegarmos, em 2017, a apenas 6 palestras no mundo. Entretanto, observando o momento em que a carreira de Tom Peters foi mais prolífica, entendemos um pouco sobre como esses circuitos operam. Primeiro, não se trata de algo restrito apenas aos Estados Unidos: ainda que este seja o país em que Tom Peters mais atuou (cerca de 70% das palestras de Tom Peters entre 2000 e 2005 foram ali proferidas), esse consultor e palestrante viajou o mundo apresentando suas noções sobre liderança. Argentina, Brasil, Colômbia, México, Canadá, África do Sul, Emirados Árabes Unidos, Japão, Coreia do Sul, e Índia; Reino Unido (segundo mais frequente, com 20 passagens pelo país no período), Holanda, França, Alemanha; Canada; Austrália, Nova Zelândia são alguns exemplos, mas que não esgotam a lista de países. Essas palestras poderiam dar-se apenas em seu seminário, em um dia ou período – como no primeiro produto oferecido pela HSM no Brasil, mas também poderiam fazer parte de Exposições onde atuava com outros palestrantes. Essas Exposições poderiam ser conferências e congressos organizados por uma empresa multinacional para seus funcionários – como, por exemplo, a consultoria Deloitte – e/ou universidades com cursos de graduação e educação executiva voltados aos negócios; podiam ser Exposições ou congressos temáticos sobre, por exemplo, Varejo, Tecnologia, Gestão, Investimento, Liderança, Educação, Treinamento e Desenvolvimento profissional. Poderiam ser organizadas por associações profissionais – como a Associação Americana de Executivos – e por organizações que tinham nestas exposições um de seus produtos. Em suma, é navegando por essa grande variação de formatos e públicos que Tom Peters constituiu sua carreira como palestrante internacional, e é para fazer parte desse circuito de eventos, com sedes em diferentes países, com diferentes formatos de seminários e público distintos, que a HSM se tornou global.

³¹ Tratamento dos dados a partir das Malas diretas dos eventos da HSM. Fonte: arquivos do Market da HSM, coletados no ano de 2017. Decidi não utilizar os dados de 2009 porque, ao fazer a checagem com matérias da internet, a partir de 2009 era possível perceber a falta de algumas informações de eventos que mesmo podendo saber desta existência online, não era possível recuperar todos os dados dos palestrantes.

que os nomes dos palestrantes se repetem ao longo dos anos e que, ainda que a frequência dos palestrantes que estiveram apenas em um seminário num ano seja de mais da metade dos palestrantes mobilizados por ano, um mesmo conferencista poderia, em um mesmo ano, apresentar-se até cinco vezes em eventos da HSM. A HSM constitui, assim, seus próprios circuitos de seminários internacionais de especialistas de gestão.

Em 2003, a HSM lança mais um formato de seminário: os Fóruns Temáticos. Como os *Special Management Programs*, os Fóruns temáticos tinham duração de dois dias, mas, diferente dos últimos, tratava-se de um evento com a apresentação de mais de um palestrante especialista no tema. De seu nascimento até a última edição, em 2016, foram temas dos Fóruns: Gestão e Liderança, Negociação, Marketing e Venda, Estratégia, Lucratividade, Inovação, Negócios Familiares e Alta Performance.

O ano de 2007 é um ano de estreias para a HSM. O grupo para a se chamar HSM Global e lança o canal de TV pago *Management TV*, cuja programação era formada sobretudo por documentários, reality shows, e entrevistas sobre temas ligados a gestão. *Talk shows* com *CEOs*, programas sobre o trabalho de certos setores, documentários sobre uma mesma empresa, programas sobre liderança, *reality shows* com o dia a dia dentro de empresas, todos esses eram conteúdos que faziam parte desse canal de televisão que esteve no ar até dezembro de 2011, quando passou a se chamar *Wobi*³² e deixou de fazer parte da programação das TVs a cabo brasileiras.

Em 2007, a plataforma *Intermanagers* deixa de existir para dar lugar ao site da HSM como portal de notícias especializado em gestão e economia. O portal de notícias deixava disponível online, de maneira gratuita, matérias sobre gestão e economia, colunas de palestrantes e especialistas em gestão brasileiros como o presidente da HSM até 2008³³ Carlos Alberto Julio, e o Diretor de Vendas da HSM – hoje CEO da meesusucesso.com – Sandro Magaldi, bem assim materiais sobre os próximos eventos da empresa, matérias sobre a programação do canal de TV paga da empresa – a *Management TV* – e o conteúdo antigo da revista *HSM Management*. Tudo isso estava disponível para acesso online. O portal inaugura também um

---

³² A mudança de nome se dá pela mudança de nome também da HSM Global para a *Wobi*, sobre a qual tratarei adiante.

³³ Em 2008, assume Marcos Braga, que detinha o cargo de Diretor de Operações enquanto Carlos Alberto Julio era o presidente.

momento da trajetória da HSM, que passa a se apresentar não mais como uma empresa de seminários, mas como uma empresa focada na promoção de “variados produtos de capacitação de executivos”, sobretudo em “conteúdos multimídia de management” (HSM, 2008, 2010).

Na Expomanagement, 2007 também é o ano em que estreia o Expo Health Care, “um espaço que busca inserir a importância do tema da Gestão da Saúde na pauta da comunidade executiva brasileira” (HSM, 2008a), patrocinado pela empresa de convênios de Saúde Amil. Esse espaço, visitado sobretudo por gestores de hospitais e Visitantes do espaço da exposição que ganhavam tickets da empresa, esteve em funcionamento até 2015, quando a Exposição se torna exclusivamente paga.

Em 2009, o fundo de investimento BR Educacional, do economista Paulo Guedes, compra 100% das ações da unidade brasileira da HSM, que agora deixará de ter seus lucros repassados para a expansão do grupo HSM e poderá investi-los, segundo o então CEO da HSM, Marcos Braga, no Brasil. A compra coincide com a criação de um novo produto dentro da HSM: o *HSM Solutions*, que oferecia soluções customizadas para as empresas de capacitação de executivos, com uso, sobretudo, de plataformas online (KOIKE, 2009).

Em 2011, 51% das ações da HSM são compradas pela Geo Eventos – das Organizações Globo (60%) e do grupo gaúcho RBS (40%), que assumiu assim o comando da empresa. Com a maior porcentagem das ações, a HSM do Brasil fica, portanto, sob comando da Geo Eventos, que manteve a atuação da empresa na promoção de eventos e de conteúdos de gestão em diferentes canais de comunicação: *HSM Solutions*, Portal HSM – que se torna fechado para acesso gratuito, e a Revista *HSM Management*). A entrada da Geo Eventos na HSM é concomitante com a criação de uma escola de negócios com o nome da HSM. A HSM Educação S/A, uma sociedade do grupo RBS e o fundo BR Investimentos, foi inaugurada para oferecer educação executiva, cursos de pós-graduação, MBAs, e cursos de ensino a distância, com o intuito de concorrer diretamente com FGV e a Fundação Dom Cabral (RIBEIRO, 2011).

Meses depois da venda para a Geo Eventos, em 2012, a separação entre a HSM do Brasil e a HSM Global se torna definitiva. A partir deste ano – a despeito de fazer referência à HSM

no mundo, em seu sítio online, até 2013³⁴, apenas a HSM brasileira mantém o título de HSM como nome da organização. Em 2012, os argentinos e o HSM Group passaram a intitular sua organização – bem como seus eventos, empresa e revista – de WOBI (*World of Business Ideas*). Nas palestras e currículo no *LinkedIn* de Nelson Duboscq, essa mudança é justificada como uma via de unificação da identidade da organização – na medida em que todos os seminários tinham nomes distintos, o que, segundo o empresário, não deixava claro que os eventos eram desta empresa. A mudança deixou clara a separação entre a HSM e a HSM Global, que já era percebida na diferença entre os produtos oferecidos pela HSM Global – que se manteve focada nos eventos e construção de conteúdos em formato de mídia – e a HSM do Brasil – que começara em 2010 sua trajetória no mercado de educação executiva, com treinamentos para empresas e, em 2012, com cursos também presenciais de especialização.

O ano de 2012 é também um ano de estreia para a HSM enquanto editora de livros de negócios (PUBLISHNEWS, 2012). Com essa iniciativa, é possível dizer que, neste momento, a HSM atuava em todas as frentes de difusão de tecnologias de gestão enquanto produtos (ABRAHAMSON, 1991; CLARK, 2004; GREATBATCH; CLARK, 2005; HEUSINKVELD, 2013; HUCZYNSKI, 2006): eventos internacionais de seminários, educação executiva, escola de negócios, produção de mídias de negócios (revista HSM Management e portal de notícias) e editora de livros de negócios.

Em fevereiro de 2012, a sociedade entre as Organizações Globo e o Grupo RBS que constituíam a Geo Eventos foi desfeita. Neste processo, as organizações dividem seus negócios e a HSM passa para as mãos do Grupo RBS, enquanto a Globo assume sozinha a Geo Eventos, com os demais negócios de eventos de esporte e entretenimento da empresa antes de fechar as portas no final de 2013 (MEIO & MENSAGEM, 2013).

Em 2013, é a vez da Anima Educação assumir 50% das ações da HSM, tornando-se sócia da RBS (VITURINO, 2013). Em 2014, a empresa compra 100% das ações do grupo RBS nas duas organizações que formavam a partir de 2012 a HSM – HSM do Brasil, responsável pela produção dos eventos e conteúdos multimídia e HSM Educação, responsável pelos programas de Educação Executiva e escola de negócios da HSM – adquirindo assim, para o Grupo

---

³⁴ <http://www.hsm.com.br:80/quem-somos/nossa-historia>. Visitado a partir do web.archive.org em março de 2018. Imagem do site de 21.10.2013.

Anima Educação, a HSM. Entre suas primeiras ações dentro da HSM, a Anima fechou a escola de negócios da organização, mantendo apenas o braço de educação executiva que era negociado com as empresas, passando a chama-lo de HSM Performance. Segundo o presidente da HSM, uma das principais razões para essa medida estava na forma de acessar o público. Segundo ele, o público alvo de cursos de MBAs e Pós-graduações é formado por jovens profissionais, com idade entre 22 e 24 anos, um público com o qual a HSM teria pouco diálogo. Além disso, os principais produtos da empresa estavam baseados na venda direta para outras empresas (relações B2B) e não para consumidores diretos (relações B2C). Ambas características traziam custos e investimentos que não podiam ser comportados para manter a iniciativa, que foi interrompida³⁵.

A HSM sob o comando da Anima – e através das figuras de Rivadavia Drummond³⁶ e Guilherme Soarez - também reestruturou os demais produtos da empresa. Os eventos, que chegaram a ocorrer em até onze vezes em um ano, reduziram-se para cerca de quatro eventos com palestrantes internacionais. O portal de notícias, que até 2013, ainda tinha parte de seu conteúdo acessado gratuitamente, passa a ser pago e a se chamar *HSM Experience*. Conhecido, na Organização, como *Netflix dos Executivos*, o portal reúne entrevistas com os palestrantes, vídeos de suas palestras, matérias da revista e matérias exclusivas para o site

---

³⁵ “Quando a Ânima entrou a HSM estava com uma estratégia que a princípio faz muito sentido, de criar uma escola de negócio inspirado no modelo da Fundação Getúlio Vargas no qual você tem parceiros locais, você tem um grande centro de excelência, uma boutique em São Paulo e por meio desses parceiros regionais você desdobra esses cursos de pós-graduação, MBA, etc., então esse foi um modelo, no entanto, o desafio encontrado foi que o público alvo dos MBAs, das pós-graduações são alunos e profissionais entre 22 a 24 anos normalmente e esse é o público com o qual o HSM tinha pouco diálogo, então o custo de aquisição deste aluno e a transferência da marca, dos atributos da marca HSM para este público não foi tão trivial, demandou um esforço, um investimento que o próprio não produto comportava. Um segundo desafio observado é que esse produto é uma relação B2C, então o modelo de comercialização, o modelo de negócios é ancorado da empresa para a captação no aluno e a HSM tem como DNA um relacionamento com outras empresas B2B, então também toda lógica de processos da HSM eram votados para um relacionamento com empresas, então isso também foi um desafio que foi difícil transpor, então quando nós entramos a reestruturação basicamente em desmobilizar esse projeto, focaram os esforços nos eventos, reduzir o número de eventos, interromper a venda de cursos abertos pós-graduação e focar nos cursos in company” (Trecho da entrevista com Guilherme Soarez, CEO da HSM, realizada em junho de 2017).

³⁶ Rivadavia foi presidente da empresa entre outubro de 2014 e fevereiro de 2016. Ele é, como Carlos Alberto Julio, escritor, consultor e palestrantes especialista em gestão. Possui pós-doutorado em Gestão pela Universidade de Toronto e havia sido reitor da Uni-BH, uma das universidades do Grupo Anima antes de se tornar presidente da HSM. Já Guilherme Soarez foi o diretor de operações da HSM entre maio de 2013 e fevereiro de 2016, quando assumiu o cargo de CEO. Filho dos donos do Beach Park em Fortaleza e formado em administração pela FGV, com MBA de Gestão pelo MIT, Guilherme havia fundado a loja online de roupas básico.com a trabalhado em empresas como a Deal Maker e a C&A antes de entrar na HSM .

com especialistas, muitas vezes professores e consultores da HSM Educação Executiva, falando sobre gestão. Além disso, em 2015, a revista *HSM Management* passou a ser editada pela Casa Educação, empresa também responsável por publicar no Brasil a revista *Harvard Business Review* no Brasil. Em 2016, a Casa Educação também se torna responsável pela publicação dos livros da HSM. Este ano também marca a compra, pela HSM, de uma empresa especializada em educação executiva, a Academia da Estratégia (ACAD)³⁷. A HSM, ao fim desse percurso, passa a ter seu núcleo duro de atuação nos eventos e na educação executiva *in company*, ambos produtos vendidos sobretudo para empresas.

A entrada da Anima também traz mudanças para a Expomanagement. O ano de 2016 também foi importante para a construção de mudanças no modelo da Expomanagement. Depois de anos³⁸ com a área da Exposição aberta a entrada gratuita de Visitantes, a Expomanagement fechou suas portas para a visitação gratuita. A partir de 2016, ela se torna um evento privado, com entrada apenas para aqueles que puderam pagar o convite, como todos os demais eventos da HSM. Essa mudança foi construída para, segundo a HSM, beneficiar seus clientes. Com a mudança, como me relataram distintos funcionários da HSM, os Participantes passam a ter acesso ilimitado as palestras dos auditórios menores, que se tornaram parte da sua programação – esse era um pedido destes clientes nos questionários de avaliação da Exposição. Além disso, os Patrocinadores podiam agora apresentar seu produto apenas para os *decisores* dentro das empresas, tendo assim uma oportunidade de divulgar sua marca de maneira mais focalizada. A Expomanagement, sobretudo com a redução dos eventos feita pela HSM, é ainda o principal produto da HSM. A Exposição corresponde à metade do orçamento da empresa, e, como disse o presidente da Organização,

A Expo, além do impacto financeiro, ela tem um impacto de reputação e de relacionamento, então é um alicerce para a plataforma que nós estamos tentando desenvolver, ela é um grande alicerce, é um grande elo de aglutinação tanto de clientes quanto de provedores de conteúdo, então é o ápice da empresa (Guilherme, presidente da HSM, parte da empresa desde 2014).

---

³⁷ Esta fusão fará com que o braço da HSM que trabalha com educação executiva passe a se chamar, em 2017, HSM Academy.

³⁸ Não pude precisar quando a Exposição se torna aberta, haja visto que, em 2001, a área de Exposição só podia ser visitada se o frequentador pagasse um quinto do valor do ingresso do Congresso. Mas, em entrevistas com as funcionárias mais antigas da HSM – Luciana e Valentina, foi possível constatar que esse período é de pelo menos 10 anos (podendo ser até maior).

É sobre esse evento - tão central como produto e como referente para construir-se a reputação da Organização que o criou e o comercializa - que estará, doravante, sendo posto o foco nessa tese. Nele se assentará o nosso estudo sobre processos de valoração. No próximo capítulo, vou me dedicar a apreender esse evento menos como produto, e mais como uma Exposição. Com isso, retomo o que disse ainda na Introdução: Feiras classificam, constroem maneiras de enquadrar o que quer que esteja em exposição. Tal processo decorre, em primeira instância, da materialidade do Evento e dos dispositivos construídos para classificar e categorizar o que está ali em circulação. Observando essas maneiras de categorizar e os dispositivos utilizados para constituir o Evento, buscarei, no próximo capítulo, responder à uma nova pergunta: O que é, afinal de contas, o símbolo ao redor do qual se constitui esse torneio de valor?

2. Capítulo 2 - Entre crachás, corredores e auditórios: o melhor do *Management* em suas mãos

Em seu estudo sobre o mercado de morangos de mesa em Fontaines-en-Sologne, Garcia-Papert (2003) mostrou como um mercado completamente informatizado, a imagem do mercado perfeito, só se fez possível porque foi construído e teve a sua materialidade pensada, organizada, estruturada, por um grupo de atores que, inclusive, utilizaram-se estrategicamente das teorias econômicas para forjar tal materialidade. Palmeira (2014), por sua vez, em sua etnografia das feiras livres da Zona da Mata, documentou como a complexidade do circuito de bens ali trocados pode ser entendida a partir das divisões de espaço realizadas na Feira, e pelas relações que são tecidas entre diferentes atores para a troca. Por exemplo, a “Feira de farinha” e a “Feira das frutas” mobilizavam diferentes atores e implicavam em relações entre intermediários e trabalhadores rurais. A disposição e a materialidade da Feira ajudaram o autor a entender não só a construção desta, mas também as mudanças sociais que ocorriam no entorno deste espaço naquela região. Também Cochoy (2007), em sua observação de um supermercado na França, colocou o foco sobre a materialidade do mercado, delineando, ao atentar para diversos dispositivos, como esse espaço de troca fora construído. O autor revelou, a partir da descrição minuciosa da disposição do supermercado e do nível imediato das interações que ocorrem nesse espaço, como se davam tanto as relações entre os consumidores e os produtos, como aquelas entre os consumidores, funcionários do mercado e o próprio espaço do supermercado (ele mesmo apresentado como um produto).

Todos esses trabalhos documentaram, de maneira analiticamente hábil e refinada, que a materialidade dos espaços importa para a construção das relações de troca, tal como essas têm lugar nos mercados. A configuração dos espaços e os dispositivos (MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007) construídos para torná-la possível enquadram as relações de troca, permitem a classificação do que está exposto, e configuram a atuação de diferentes atores nesse espaço.

A preocupação com a materialidade também aparece nos trabalhos sobre Exposições. Em outro trabalho de Garcia-Parpet, sobre o mercado de vinhos, a autora expôs como a Exposição de vinhos de Loire trouxe, de um lado, a constituição identitária desses produtores de vinho e, de outro, como o espaço da Exposição e a construção dos estandes também permitia perceber as hierarquias entre as empresas expostas e as diferentes estratégias de exposição que ali estavam em jogo (GARCIA-PARPET, 2005, 2009). Moeran (2010), em seu trabalho sobre as

Feiras Internacionais de Livros, não apenas chama atenção para a oportunidade aberta de interações face a face de editores e intermediadores de direitos das obras, que dificilmente se encontram em um mesmo local em outra ocasião³⁹, mas também alertou para a centralidade da escolha dos espaços de estande que opera nas Exposições, que precisam garantir, na visão dos expositores, visibilidade entre os demais atores do mercado editorial presentes. Sorá (1997) ao se debruçar sobre as Feiras Internacionais de Livros de São Paulo e Rio de Janeiro, também mostrou como as marcações dos estandes das editoras podiam ser relacionadas à marcação identitária de certa posição no mercado editorial, perceptível desde os livros em exposição até o cenário constituído para o estande. Esses estudos trazem novos e bons indicativos de que, a materialidade importa, seja para entender as Exposições como espaços de disputa, que tem nos tamanhos e posição dos estandes dentro do evento um bom indicativo para se compreender a posição daqueles atores em seus mercados e espaços sociais, seja para entender as estratégias buscadas pelas empresas expositoras em um mercado.

Inspirada por esses achados e sugestões teórico-metodológicas, proponho-me a analisar, nesse Capítulo, como a materialidade importa no processo de valoração empreendido dentro das Exposições. O cenário, a maneira em que as informações ficam expostas, a construção dos tempos, as hierarquias criadas entre o que está exposto, todas essas são características que constroem a Expomanagement como uma situação, localizada espacialmente, que ocorre em certo momento e envolvendo certos atores, em que ocorre a valoração do que nativamente se intitula como “o *Management*” (HUTTER; STARK, 2015). Como já adiantei no Capítulo 1, a maneira em que a Expomanagement se constitui nos permite entendê-la como um torneio de valor. O objetivo desse segundo capítulo será, portanto, entender, através da materialidade da Feira, como “o *Management*” é exposto e valorado pelos organizadores, retratando como a HSM, organização responsável pela construção da Expomanagement, constitui hierarquias entre o que está sendo exposto para os frequentadores da Feira, e os equipa com diferentes dispositivos para interagir com essa situação de valoração.

A Expomanagement é uma situação de valor. Nela pode-se perceber a constituição do valor (HUTTER; STARK, 2015; MUNIESA, 2011) desde a disposição do espaço e constituição da situação do evento até às maneiras em que os Participantes desfrutam desse espaço. Analisar a situação proposta para a Expomanagement permite perceber a constituição

---

³⁹ Garcia-Papert et al (2015) também chama atenção para essa característica.

de valor do *Management* – partindo assim do próprio nome da Exposição – a partir dos distintos enquadramentos utilizados na Exposição para consagrá-lo. Especial atenção será dada aos dispositivos (MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007) que permitem a configuração dos tempos e espaço dessa situação de valoração. A programação das palestras, assim como a disposição no espaço do evento, dão aos indivíduos ferramentas para capacitá-los a agir nesse espaço, configurando as transações que se dão nesse mercado, ou melhor, nesse torneio de valor.

A aproximação que sugeri no Capítulo 1, entre a Expomanagement e a noção de torneio de valor de Appadurai (1986), aparece também entre os autores que trabalharam com Exposições com uma sugestão metodológica que contribui para entendermos o problema proposto neste capítulo (ANAND; JONES, 2008; ANAND; WATSON, 2004; MOERAN, 2010). Anand e Jones (2008), ao compreenderem as Exposições como torneios de valor, sugerem que se tome em conta dois momentos dos torneios, de modo a bem descrevê-los. O primeiro seria o que os autores denominaram o “script do ritual”. Nele, investiga-se a proposta de valoração apresentada aos participantes pela equipe organizadora do evento, bem como por aqueles que ali expõem seus produtos. Já o segundo seria o momento da “performance”, quando das interações estabelecidas por organizadores e responsáveis por estandes, entre si e com os participantes durante a feira. Observar esse segundo momento, a juízo dos autores, seria chave para se perceber o transcurso do processo de consagração.

Tal divisão e a observância desses dois momentos pode ser um *insight* metodológico igualmente rico para a boa compreensão do processo de valoração. Com efeito, o *script* e a *performance* formam o que Muniesa & Hegelson (2013) chamaram de “espetáculo da valoração”. Observá-los nos permite entender os passos na história desses produtos que conduzem a valorá-los; vale dizer, no caso que aqui interessa, com vistas a valorar as tecnologias de gestão. Assim sendo, ao analisar como a materialidade importa para o processo de valoração conduzido da Feira, buscarei ter em mente esses dois momentos, de maneira a dar perfeita consequência ao entendimento desta enquanto um torneio de valor. Procurarei seguir essa pista (i) seja observando a maneira pela qual “o *Management*” é apresentado na Feira, no *script*, (ii) seja observando as interações entre os atores, as quais abrem uma avenida de evidências para elucidar-se como é constituído esse símbolo de valor (APPADURAI, 1986).

Para tanto, dividi o capítulo em três partes. A primeira tem como objetivo revelar ao leitor como se configurou e tomou corpo o espaço de consagração HSM Expomanagement entre 2014 e 2017. Para tanto, mostrarei, através de uma descrição atenta e que procurará ser analiticamente densa, como a empresa organizadora deu forma e esse espaço que consagra, como símbolo de valor, o que chamam, desde o nome da Expo, de *Management* ou (tendências de) Gestão. Nessa análise, persegui uma série de dispositivos (MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007) que permitem a configuração dessa situação de valoração. Empreenderei, como Cochoy (2007), uma análise atenta às “coisas de mercado”, ou seja, a perceber como os objetos, os enquadramentos e as ferramentas colocadas à disposição dos frequentadores equipam a cognição dos últimos para entender o que está sendo ali valorizado (pp. 109-110). Volto-me, portanto, aos assuntos de mercado, à matéria do mercado, analisando a Exposição a partir do nível mais elementar das transações que ali ocorrem, utilizando o que está presente na situação para entender os enquadramentos ali delineados. A segunda parte do capítulo buscará dar conta, ainda que brevemente, das maneiras pelas quais os frequentadores da Exposição interagem com o que está proposto na situação de valoração e modificam o que lhes é sugerido. Por fim, na terceira parte apresentarei o que acredito seja o símbolo do valor em circulação na Expomanagement: o *Management*, sob a forma das Palestras. Para tal, apresentarei como se dão essas palestras e como a interação entre palestrante e plateia importa para o desenvolvimento deste torneio de valor.

Farei uso, nesse capítulo, dos documentos coletados durante as Exposições realizadas entre 2014 e 2017, assim como das observações de campo e entrevistas, colhidas nos vácuos entre o ir e vir das multidões de frequentadores que acorrem ao espaço nos três dias da Exposição. Focalizarei dois momentos da história recente dessa Exposição. O primeiro, quando mantém ainda sua configuração tradicional, com um espaço de Exposição gratuito convivendo com a venda de ingressos para acessar um outro Auditório onde se dava a apresentação de palestrantes internacionais. O segundo momento, mais recente, quando a Exposição fecha suas portas e se torna um evento exclusivamente pago. Ao decidir assim apresentar a *Expo*, quis delinear para o leitor como se configura o evento, de modo a bem apreender o significado do *Management* que está sendo celebrado nesse autointitulado, por mais de uma década, o *Maior evento de gestão da América Latina*.

2.1. O melhor do management em suas mãos

Ao ingressar na Expomanagement, o frequentador era recebido em um guichê, logo na entrada do evento, para o seu credenciamento. Neste guichê, as atendedoras consultavam seu nome em um banco dados e lhe entregavam um crachá e um guia de informações sobre a Feira. O crachá tinha impresso seu nome e instituição de origem e identificava a categoria de frequentador à qual seu usuário pertencia. Esse era o primeiro dispositivo com o qual o frequentador entrava em contato e que condicionava seu trânsito dentro da Exposição. Se o passe do frequentador fosse Verde ou Dourado, significava que ele, ou sua empresa de origem, havia comprado o ticket junto à HSM para que ele participasse do evento como Participante do Auditório Principal. Se o passe fosse Verde, significava que ele só estaria no evento naquele dia, o que também poderia ser averiguado pela identificação, no passe, do dia em que ele estaria no Evento. Já se o seu passe fosse dourado, ele era um Participante que estaria presente nos três dias, com acesso ao Auditório Principal a partir das 9h da manhã. O crachá vermelho indicava outra classe de frequentador: o Visitante. Esse frequentador não poderia ter acesso ao Auditório principal, nem ao almoço oferecido no espaço da Exposição para os Participantes. Ele deveria ficar restrito ao espaço da Exposição e só poderia entrar na Expomanagement a partir das 11h da manhã.

Os crachás de Expositores e os crachás dos funcionários da HSM eram ambos marcados com cores diferentes daquelas dos frequentadores, que variaram ao longo dos anos. No caso dos Expositores, os crachás constavam com os nomes dos stands ou da empresa contratada a que pertenciam, e a indicação do evento; no caso da HSM, eles eram sempre de uma cor distinta daquela dos Expositores e Frequentadores, e tinham normalmente um emblema do logo da HSM. Os Expositores tinham direito apenas a estar em seus stands e, se quisessem ver as palestras do Auditório principal, precisavam estar com dois crachás: o crachá de Participante (verde ou dourado) e o crachá de Expositor.

Outro crachá também podia ser entregue no guichê de credenciamento: o crachá preto⁴⁰. Ele designava o seu portador como um convidado a fazer parte dos cafés das manhãs e almoços exclusivos com alguns dos palestrantes internacionais. Esses eventos, que também ocorriam nas edições anteriores, ficavam no mezanino da área de Exposição, longe dos

---

⁴⁰ Em alguns anos, esse crachá foi também um selo a ser colado no crachá da pessoa daquele ano.

olhares daqueles que participavam da *Expo*. Eles eram organizados pela HSM e podiam ser de dois tipos: os *HSM Hubs*, encontros que a HSM vendia como oportunidades de *networking*, para o qual as empresas (por vezes expositoras na Feira) compravam um passe para seu presidente, área de marketing ou de gestão de pessoas, e, essas pessoas tomariam um café ou almoço com um palestrante, além de conhecer outras pessoas no mesmo nível hierárquico que elas; e os eventos “private”, que eram almoços ou cafés da manhã com um palestrante internacional, patrocinados por uma empresa e organizados pela HSM – muitas vezes, inclusive, exclusivamente com pessoas convidadas pela HSM.

Quando a Expo se tornou um evento exclusivamente pago, sem visitação gratuita, o passe vermelho deixou de existir e surgiu a figura do crachá roxo. Esse passe se assemelhava ao passe vermelho dos anos anteriores, pois era um convite válido apenas para as palestras da área da Exposição, com limitação de horário para entrada na Exposição a partir das 11h, e não dava direito ao almoço. Entretanto, diferentemente dos passes vermelhos, seus usuários teriam que ter recebido esses tickets de empresas parceiras, Patrocinadores do evento. O passe roxo não era vendido, mas era um convite, que as empresas patrocinadoras poderiam receber para convidar seus clientes.

Uma pessoa podia, portanto, ter pelo menos três crachás: Participante (roxo, verde ou dourado) ou Visitante (vermelho)⁴¹, Expositor, e “Black”, como se chamavam os clientes que frequentavam os eventos privativos no site da HSM. Uma pessoa com esses crachás era, portanto, um Expositor, que tinha contratado ou era convidado de um evento privativo da HSM e que, além de ficar no seu estande, assistiu a algumas palestras (em qualquer dos Auditórios). Cada um dos crachás dizia respeito, portanto, a uma atividade a ser exercida, a um papel pensado dentro da Exposição. Frequentadores, Expositores, Organização. Todos eles podiam ser reconhecidos ao se olhar para o(s) crachá(s).

Vou me dedicar, neste Capítulo, a entender como os tempos e os espaços da Expo marcavam o que era efetivamente o símbolo de valor do *Management* no evento e enquadravam as atividades dos Participantes e Visitantes. Ou seja, não trabalharei aqui com as atividades dos Expositores e da Organização, mas, vale ressaltar, que também os expositores

---

⁴¹ Nesse caso, o mais comum era que o Expositor portasse um crachá de Participante e não de Visitante.

podiam fazer as vezes de frequentador e que para cada crachá, as atividades que se podia desempenhar eram distintas e enquadradas de maneiras distintas.

O que está em destaque fica claro já no guia de visitação, o segundo instrumento entregue para o frequentador, quando este fazia seu credenciamento. Trago aqui a apresentação do guia de 2014, que apresentava ao frequentador (Visitante ou Palestrante) a Expo.

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 ÚNICA, TRANSFORMADORA E RECONHECIDA (HSM EXPOMANAGEMENT, 2014, caixa alta original do autor).

Com as palavras acima, a organização HSM acolhia o seu Visitante para lhe apresentar a Expomanagement no dia do evento. Presente no guia de visitação, o mesmo ficava disponível ao público no guichê de inscrição e em um guichê de informações no corredor principal, logo na entrada do evento. No guia, o Visitante aprendia o que era o evento na visão da empresa organizadora, através desse enunciado, da grade de palestras do dia e do mapa dos stands. Enquanto cartão de boas vindas da *Expo* para todos os que adentravam seu recinto, ele é também ilustrativo da maneira como a empresa organizadora classificava e hierarquizava as atividades desenvolvidas na Exposição. Primeiro, já em seu enunciado, em caixa alta,

aprendemos que seremos apresentados ao *Management*. Nesse parágrafo e nas outras comunicações da empresa sobre o evento somo apresentados ao que está em circulação: uma entidade, o Management, que pode ser também identificado como *Gestão*.

Para se acessar as novidades do *Management* e navegar nos caminhos da gestão, já se percebe desde esse guia uma hierarquia das atividades em que o Visitante pode se engajar. A "jornada do conhecimento" pelos "caminhos da gestão" é oferecida em primeiro plano. Essa jornada, que encabeça a apresentação, é percorrida, entretanto, não no espaço da visitação da Exposição, mas a partir dos Auditórios. São as palestras, portanto, que estão sendo priorizadas nas atividades a serem desenvolvidas pelos frequentadores.

Essa atividade podia ser realizada em dois espaços. O primeiro era o Auditório Principal, onde palestrantes sobretudo internacionais – também chamados pela mídia, pelos Participantes e na academia de *gurus*, apresentavam seus conceitos para “5000⁴² executivos (...), dentre os quais, 700 presidentes de organizações e profissionais de mais de 1500 empresas diferentes”. A segunda se dava no espaço da Exposição, onde “os grandes nomes da gestão no Brasil, professores e executivos” ofereciam “palestras temáticas e relevantes à sua carreira e ao dia a dia dos negócios”. Essa configuração – e divisão entre o espaço do Auditório Principal e espaço da Exposição é sublinhada em todos os anos, sendo apenas atenuada quando a *Expo* passa a ser exclusivamente paga.

As “mais de 100 apresentações” – gratuitas até 2015 e pagas a partir de 2016, ocorriam em 10 pequenos auditórios⁴³, onde cerca de 80 pessoas podiam se sentar e assistir a uma palestra de uma hora, com 50 minutos de fala do palestrante e 10 minutos para perguntas. Esses auditórios podiam, ao redor dos anos, serem nomeados a partir de um tema, ou a partir do nome da empresa Patrocinadora. Neles, ofereciam-se “conteúdos exclusivos”, com palestrantes (sobretudo) nacionais, que – como descobri mais tarde – eram escolhidos pela empresa organizadora, em conjunto com a patrocinadora, durante o segundo semestre do ano da Exposição.

Fazer *networking* e visitar os estandes das cinquenta empresas patrocinadoras aparece no guia de visitação de 2014 apenas no final da apresentação do guia. É só depois de ouvir os

---

⁴² Esse número variou ao redor dos anos. Em 2016, ele abaixou para 3800 e, em 2017, subiu para 4000.

⁴³ Número médio entre os anos de 2014 e 2017.

principais “experts nacionais e internacionais” em “diversas temáticas, com conceitos atuais, cases inspiradores e práticas de sucesso do mundo corporativo” que se voltava a visitação dos estandes e a construção de relacionamento com os representantes dos estandes e com os demais frequentadores.

A hierarquia das atividades constitui, por conseguinte, uma hierarquia entre os frequentadores. Se é o Auditório Principal que está sendo oferecido na Expomanagement em primeiro plano, são seus expectadores, os Participantes, que estão no topo dessa hierarquia, enquanto que, os Visitantes da Exposição aparecem em segundo plano. A maneira de apresentar os ambientes e atividades também coloca para Visitantes e Participantes dois papéis que devem ser exercidos dentro da Exposição. O primeiro, que deve ser valorizado, é o papel de Expectador. Ele deve ser audiência das palestras para trilhar os caminhos da Gestão e, apenas em segundo plano, ele deve ser um Frequentador, visitando os Estandes presentes na Exposição. São as formas de organizar os tempos e os espaços da Exposição que, não apenas irão reforçar essas hierarquias, como irão indicar para os navegadores da jornada do conhecimento.

Como antecipei no Capítulo 1, havia uma clara divisão entre o espaço de quem participa dos três dias de palestras paga e o espaço de quem visitava a Exposição. O Auditório Principal, localizado a direita de quem entrava na Exposição, era velado dos olhos dos Visitantes, com paredes e cortinas pretas em todas as edições da Feira visitadas. Três portas proporcionavam acesso a este espaço, onde se poderia encontrar pelo menos duas pessoas. Uma para verificar as cores dos crachás, e a outra, geralmente um homem, atuando como segurança, para proteger os Participantes. Atrás das cortinas pretas, uma enorme sala com cerca de 2.000 m² poderia ser encontrada, com cerca de 4.000 lugares. No palco, três grandes telas permitiam que qualquer pessoa no ambiente pudesse visualizar a apresentação do palestrante. Exceto pelos grandes telões – onde eram exibidas a imagem aumentada e filmada do palestrante, bem como a sua apresentação de slides – e a luminosidade direcionada para o palco, todo o resto do espaço permanecia na penumbra. É esse auditório que abriga as palestras dos *experts* de gestão, em sua maioria norte-americanos, cujos nomes são os mais divulgados pela HSM durante o ano de vendas da Expomanagement. O preto, tal qual ocorrera no crachá para os eventos privativos do mezanino, era uma marca do que era velado para o público em geral e, em contrapartida, era *exclusivo, único*, para certo grupo (Participantes e, no caso dos eventos privativos, portadores do crachá *black*). A cor e a maneira que ficava disposto indicavam que esse espaço e seu público que estavam em posição

mais alta que os demais, e que esse espaço é o que deveria ser privilegiado pelos Participantes.

Já o espaço de Exposição contava com 4.000 m² dos 8000 m² disponíveis no evento e era clinicamente limpo, bastante iluminado, com paredes brancas sem janelas, e cerca de 40 estandes⁴⁴ de tamanhos diversos. Os estandes ficavam posicionados entre dois espaços reservados aos Participantes: o Auditório Principal e o Restaurante dos congressistas⁴⁵. Posicionar o restaurante estrategicamente do lado oposto do Auditório principal garantia que os Participantes percorreriam os corredores entre os estandes, passando assim, necessariamente, pelos estandes dos Patrocinadores da Feira. Próximo ao restaurante, ficavam ainda alguns *food trucks*, para que aqueles que não tinham direito ao almoço dos Participantes, pudessem também fazer suas refeições dentro da Feira. Da mesma maneira, era necessário passar pela área de exposição para chegar a essas alternativas de alimentação⁴⁶.

Os estandes podiam ser pequenos, com cerca de 4m², e, em geral ou maiores, com até 200m² (comumente contando com um auditório). A disposição dos estandes apresentava ao frequentador o que deveria ser mais valorizado e como se devia “navegar” nos caminhos da gestão. Assim, os auditórios e espaços maiores estavam mais próximos do centro do espaço e da saída do Auditório Principal. Já os estandes pequenos ficavam mais próximos dos cantos dos 8000m² de espaço dedicado para os três dias de Evento no Transamérica Expo Center, e mais distantes dos corredores centrais, tanto de entrada no Evento, quanto de entrada e saída do Auditório Principal (como mostra a figura abaixo).

Figura 3 - Planta da Expomanagement 2015

---

⁴⁴ Número médio entre 2014 e 2017.

⁴⁵ Outro nome dado aos Participantes pela HSM. Além disso, esse só não foi o caso de 2016, quando a empresa fez uma tentativa de não ter restaurante para os Participantes, com almoços servidos em pequenas porções, para serem comidas de pé, enquanto interagia com outros participantes e o Espaço da exposição. Essa configuração foi bastante criticada e prontamente retirada da Expo no ano seguinte.

⁴⁶ Em 2016 e 2017, não haviam food trucks, havendo apenas os restaurantes da entrada do evento.

primeiro é formado pelas Arenas, no centro do espaço da Exposição, na frente da saída do Auditório Principal. Como é possível ver na Planta da Expomanagement de 2017 abaixo, as Arenas ficavam em posição bastante privilegiada e em formato de X, os auditórios das áreas podiam receber até 150 pessoas, e deixavam um pequeno espaço para o estande da Empresa que patrocinava aquele auditório. É ao seu redor que ficavam dispostos outros auditórios, e, de tamanho menor, estão os estandes sem espaço direcionado para a apresentação de palestras. O foco no *conteúdo* exacerba-se, portanto, aqui, colocando dessa vez certa hierarquia também entre os auditórios. Vale dizer que esse foco no conteúdo também aparecerá na narrativa de venda formulada pela empresa organizadora da Exposição, visando os Patrocinadores e Participantes, de modo a valorar esse produto em seu novo formato fechado.

Figura 4 - Planta da Expomanagement 2017

Fonte: Mapa do evento disponível no aplicativo do Evento de 2017

Dada a diferença na disposição dos estandes com e sem auditórios, privilegiando para os últimos as áreas mais centrais e próximas das saídas do Auditório Principal e do Evento, a circulação entre as palestras e os estandes se dava de maneira desigual. Auditórios e estandes fora da área mais central do Espaço, e distantes das entradas do Auditório principal, tinham frequentemente metragem menor e acabavam sendo pouco visitados, o que permite dizer que, tal qual no caso das exposições de vinho de Garcia-Papert (2009) e das exposições editoriais de Moeran (2011) e Sorá (1996), existiam corredores – e empresas – secundárias e corredores principais. Era também possível perceber que a disposição dos estandes demonstrava a hierarquia entre os atores (GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015), mas não apenas os

que expunham. Colocar estandes maiores próximos das saídas do Congresso⁴⁸ é também indicar quem se gostaria que privilegiasse esse espaço.

Essas diferenças de circulação dedicavam não apenas as áreas mais centrais para os estandes maiores, mas também para aqueles que possuíam maior reputação junto a seu público. Em 2014, como ocorrera em outros anos da história da Exposição, uma instituição de ensino privada de renome em São Paulo (Universidade Mackenzie) possuía um auditório próprio, onde seus professores apresentavam palestras sobre gestão, estratégia e finanças, e um espaço de visitação, onde expositoras terceirizadas e um professor do curso de MBA da Universidade entregavam um kit com o panfleto sobre os cursos de gestão por ela oferecidos. Esse auditório ficava em posição de destaque na Exposição, junto aos estandes da CBN e da “Vagas” que, durante todos os anos em que estive em campo, estiveram posicionados sempre de maneira privilegiada. Entre os conteúdos oferecidos na CBN, eram frequentes as palestras de seus próprios comentaristas – claramente conhecidos pelos Participantes. Já na “Vagas”, era possível encontrar palestrantes conhecidos e até mesmo alguns dos palestrantes do Auditório Principal, que ali apareciam, oferecendo seu conteúdo. Colocar esses auditórios como ponto central era, portanto, a maneira de anunciar um projeto de Exposição em que as palestras não são apenas uma atividade, mas o seu principal atrativo, e, como vimos, tal projeto se intensifica a partir do fechamento da Exposição para os Visitantes, quanto até mesmo uma gradação entre os auditórios menores aparece.

Entretanto, ao tempo em que dava visibilidade a uma organização em uma disposição, a Exposição podia também acautelar-se a respeito de outra. Em 2015, a única universidade a possuir estande ocupava um auditório mais afastado da área principal: a Universidade São Judas, que, como a empresa organizadora, faz parte do grupo Anima Educação. Seu auditório era, como no caso da instituição do ano anterior, dedicado para os professores desta universidade, onde tratavam sobretudo das novas formas de aprendizagem. Mas, diferente do Mackenzie, esse auditório não estava em um local de destaque. Ao contrário, ficava em um dos cantos da Exposição, atraindo sobretudo jovens que estavam na Feira e sequer aparecia nas listas de desejos dos Participantes com quem conversei.

---

⁴⁸ Outro nome já utilizado para se referir ao Auditório Principal.

Era ainda previsto desde o início da *Expo*, e como também se via no guia de visitação da Feira em 2014, que a Exposição fosse um espaço para se fazer *networking* e acordos comerciais. Conquanto fazendo parte do *Management*, vista a disposição dos espaços da Exposição, percebe-se que são secundários. Retomando o que já mencionei no Capítulo 1, esse tipo de relacionamento era favorecido e incentivado pelos Expositores tanto com a presença de poltronas em vários dos estandes, como com a presença de mesas com grupos de quatro cadeiras pequenas ou apenas a mesa alta, para que as pessoas se reunissem em grupos para conversar. Esses espaços eram ainda usados também pelos responsáveis por estandes, vindos das empresas patrocinadoras, para negociar com os frequentadores. Além desses, a praça central de 2015 e 2016 ou, em anos anteriores, as praças temáticas, constituíam-se em espaços utilizados para contatos, seja por apresentarem espaços para uso não relacionado aos estandes ou conteúdo, seja por estarem localizados próximos aos pontos com comida, café e/ou cerveja, nos horários de café e *happy hour* da Exposição.

Também os horários deixavam antever como a organização buscava conduzir a circulação das pessoas em seu evento, atuando assim como dispositivos para enquadrar essa situação de valoração do *Management*. Isso fica claro quando observamos a construção da programação dos auditórios. No caso do Auditório principal, era construída uma programação com horários padronizados para todos os dias da Exposição. Essa programação se iniciava às 9h da manhã e terminava, salvo pontuais exceções, às 18h⁴⁹. No turno da manhã, ocorriam duas palestras, com um intervalo para o café (que servia café e sanduíches por todo o espaço da Exposição). Após a segunda palestra haveria o almoço, previsto com duas horas de duração⁵⁰, e, posteriormente, quatro palestras à tarde, com um outro café no meio do período. Ao final das palestras, o *happy hour* era organizado, com cervejas e banda de rock oferecidos pela HSM. Essa configuração se manteve estável entre 2014 e 2017, com a exceção de 2016 ter tido um horário com palestras mais longo (até as 19h45). Tamanha padronização, e a constituição dos momentos de pausa a partir dos horários das palestras realizadas dentro do Auditório

---

⁴⁹ Em 2016, os horários das palestras foram até as 19h45, com, inclusive, mais palestras em cada dia. No ano seguinte, eles voltaram ao número de palestras menor, com mais tempo para os cafés e almoços. Já em 2017, apenas um dos dias foi até as 19h, os demais ficaram com palestras até as 18h, mantendo a padronização.

⁵⁰ No ano de 2016 o almoço previsto tinha apenas uma hora de duração. Ele também estava previsto para ser consumido de pé, em pequenas porções. Como já disse em outra nota, depois de muitas críticas dos Participantes fizeram com que se abandonasse esse formato em 2017, voltando ao tradicional restaurante e ao longo almoço de duas horas.

principal, deixa mais uma vez claro que são as palestras deste auditório e aqueles que podem delas participar que devem ser priorizados. Nenhuma palestra será perdida por se conversar com outro Participante no café, ou por visitar os estandes durante o horário do almoço. Toda atenção poderá ser dedicada aos palestrantes do Auditório principal sem que haja interrupções.

No evento fechado, o que mudou em relação ao Auditório Principal foi a maneira de organizar os Palestrantes dentro da Programação. Uma vez que, no evento, fechado, a programação dos Auditórios menores não era mais dedicada a quem visitava a Exposição, mas parte da programação que podia ser escolhida pelo Participante, os nomes mais divulgados, entendidos como mais conhecidos por seu público, passaram a ser apresentados nos horários que não fossem concomitantes a programação dos auditórios menores. Assim, os primeiros horários da manhã e o último da noite eram dedicados a esses nomes, tendo claramente o intuito de reservar aos Participantes a dedicação exclusiva à essas palestras.

A maior mudança nos horários entre os anos ocorrera nos auditórios menores. Eles não mantiveram a mesma organização da programação no formato pago e no formato de visitação gratuita. Em 2014 e 2015, os horários das palestras dos auditórios menores começavam às 11h e terminavam às 17h, tendo assim um horário de funcionamento distinto do Auditório Principal. Mas, diferente do Auditório Principal, esses horários não eram padronizados. Ao contrário, como pode ser visto a partir do Apêndice 1, poucas palestras ocorriam em um mesmo horário nos auditórios menores nesses anos. Havia ainda diferença na duração das palestras: algumas palestras eram claramente mais curtas que as outras. Esse “desajuste” de horários colaborava para a sensação de que o espaço da Exposição sempre estivesse movimentado, com circulação frequente do público entre os estandes, que era tanto mais extensa quanto a disponibilidade de espaço nos estandes para outros usos que não fossem as visitas as palestras. Estandes maiores, mais próximos do corredor de entrada, que ofereciam aos Participantes cafés, sucos, alguns doces, poltronas, revistas e tomadas para seus aparelhos eletrônicos eram visitados entre os horários desencontrados das palestras. Além disso, o horário de fechamento das palestras era também o horário de fechamento da maioria dos estandes, o que implicava em quase todo o público visitante ter já saído da Exposição quando o *happy hour* tinha lugar para os Participantes.

No evento fechado, as palestras dos auditórios menores também tinham o início e o final em horários distintos do Auditório Principal. Enquanto no auditório Principal a programação

ocorria entre 9h e 18h, os auditórios menores tinham programação entre 11h e 17h. Mas, diferente da versão gratuita, os auditórios menores tinham horários agora padronizados. Em sua maioria, todas as palestras tinham duração de uma hora, com pausas para o café e para o almoço realizadas exatamente nos mesmos horários que o Auditório Principal⁵¹. Esta padronização trazia consigo a fórmula de esvaziamento e silêncio nos corredores da Exposição nos horários das palestras e de grande burburinho e movimentação nos horários.

A ordem do tempo das pausas atuava, portanto, como um dispositivo (MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007) para enquadrar a circulação dos frequentadores da Expomanagement. Para os portadores de crachá vermelho, quando havia a entrada gratuita, a entrada na Exposição às 11h deveria ser seguida pela busca de palestras para poder exercer seu papel de Expectador, e, nos tempos que não tivesse sido possível estar dentro de Palestras, circular pelo evento como seu Frequentador até as 17h, quando as palestras e os estandes da Exposição fechavam. Para os portadores dos crachás verde e dourado, o papel de Expectador deveria ter espaço especialmente na área do Congresso durante a manhã e tarde, com visita à Exposição durante o longo horário do almoço e Relacionamento propiciado nos cafés e no *Happy Hour*, que ocorria uma hora depois do fechamento da Feira para os Visitantes. Por fim, para os portadores de crachá roxo, previa-se, com os horários, uma circulação em palestras e horários tão restritos quanto os dos Visitantes, pois eles também não tinham acesso ao Auditório principal e só podiam entrar na Feira apenas às 11h; tendo apenas como diferença a maior facilidade em circular pelas palestras, e ter acesso ao café para criar relacionamentos, por conta dos horários agora padronizados com o Auditório principal.

Até aqui, mostrei como a disposição do espaço e dos tempos buscavam configurar a experiência do Participante (e, antes, do Visitante) dentro da Exposição. Mas, como se dava a interação dos frequentadores da Exposição com os dispositivos? Como os Participantes e Visitantes agiam? Vejamo-lo, em seguida, pensando, inclusive, como rupturas com o esperado, com este cenário, afetavam a constituição do evento e modificavam as relações entre os dispositivos e atores, assim como a maneira em que “trocas de bastidor” nessa fachada, para pensar nos termos de Goffman (2001), informam-nos sobre as disputas de valor que ocorriam no evento.

---

⁵¹ Chamado no formato fechado de Auditório Insights.

2.2. Navegando os *caminhos da gestão*

A disposição do evento e a programação imbuíam – ou buscavam persuadir – os Participantes e os Visitantes (estes, nos primeiros anos) de como traçar suas rotas nos caminhos da gestão, guiados pelo evento e, assim, fazer parte da Exposição, que aqui pode ser entendida como um torneio de valor (APPADURAI, 1986) do “Management”. Entretanto, é preciso entender como se dá efetivamente a interação do frequentador com esses dispositivos na Feira.

Essa interação era diferente de acordo com a categoria de , identificada durante todo o Evento a partir dos crachás. Isso já era percebido desde a maneira em que eram recepcionados na Feira. Para os Participantes que haviam pagado pela Exposição, almoço, mochila com brindes dos Patrocinadores, e aparelho com fone de ouvido que deveria ser utilizado para a tradução simultânea das palestras internacionais, e para os Visitantes, era o acesso a Exposição e o crachá vermelho que se oferecia, ainda que pudesse participar dos cafés e do *happy hour* dos Participantes, caso se mantivesse na Exposição por mais tempo. Eles, no entanto, se assemelhavam em um ponto: era especialmente o papel de Expectador nas palestras que lhes interessava dentro do Evento. Em todas as vezes que pude conversar com os Participantes e Visitantes da Exposição, as palestras eram sempre citadas em primeiro lugar quanto a razão para se estar dentro do evento.

Eles podiam iniciar sua interação com o evento antes mesmo do momento do credenciamento. Isso porque o acesso à grade de palestras – pagas e gratuitas – era possível através do sítio online da Expomanagement. Nele, os palestrantes internacionais estavam anunciados já desde um ano antes e, nas semanas prévias à Exposição, as grades dos auditórios menores se tornavam disponíveis. Também era possível acompanhar a página da HSM na rede social *Facebook*, que divulgava, nas semanas próximas à Expomanagement, chamadas e matérias com nomes conhecidos do público que se apresentariam nos auditórios menores da Exposição, como, no caso de 2014, o tenista Gustavo Kuerten e o professor de Educação, escritor, palestrante e consultor de empresas Mario Sergio Cortella. Essas divulgações eram uma maneira da Organização chamar interessados nestas palestras para estarem no Evento; mas elas também funcionavam como uma maneira de organizar “a lista de desejos” e as estratégias de como selecionar as palestras que se iria assistir.

Essa prática de pré-seleção anterior à Exposição, era mais comum entre aqueles que *visitavam* a Expo em 2014 e 2015. Para isso, eles tinham ainda mais uma ferramenta: a pré-inscrição no evento, através do sítio online da HSM. Nessa inscrição, o Visitante informava seu nome, e-mail, cargo e instituição criava sua grade de “desejos”; selecionando quais eram as palestras que ele gostaria de assistir. Para tanto, ele aprendia quem seriam os Conferencistas, quais seriam os temas, os horários e os auditórios em que a palestra teria lugar em cada um dos dias de Exposição; tendo, ao final, uma listagem daqueles que havia selecionado, que o ajudaria a navegar os caminhos da Gestão nos três dias de Exposição. Ao construir sua listagem do que visitar na Exposição, o Visitante já aprendia que os horários das palestras nos auditórios menores não eram padronizados (o que pode ser visto também no Apêndice 1), e que teria que fazer ajustes para tentar atender a cada uma daquelas conferências.

Essa seleção prévia, entretanto, não lhe garantia um lugar. Isso porque as vagas para cada um dos auditórios menores, até 2015, eram asseguradas apenas pela obtenção de um *ticket* que deveria ser obtido pelo menos uma hora antes da palestra. De posse do crachá – e, frequentemente, de suas listas de desejos – os Visitantes podiam entrar na Exposição a partir das 10h30 da manhã e ir uma hora antes da palestra ao auditório que possuía interesse para retirar seu ticket para assim garantir sua vaga. Com as informações da pré-inscrição, da grade de palestras apresentadas no guia de visitação ou mesmo nos pequenos televisores que deixavam expostas as palestras e horários em cada um dos auditórios, os Visitantes e os Participantes interessados em assistir palestras dos auditórios menores elencavam suas prioridades, tendo – como me disse Ângela, médica que frequentava a Expomanagement na tentativa de mudar sua trajetória para o mundo da gestão – uma “primeira opção, segunda opção e assim por diante”. Como consumidores em um supermercado (COCHOY, 2007), eles procuravam consumir a partir de sua lista de desejos, mas também utilizavam os logos, a posição no espaço da Expo, e a programação de horários como dispositivos para qualificar esses produtos. Mesmo assim, não necessariamente conseguiria ver todas as palestras de interesse.

“A palestra terminava... não era assim 2 às 3, 3 às 4, 4 às 5, não era assim. Cada uma tinha seu horário. Então às vezes você pegava uma legal de 2 às 3, e aí tinha outra legal que era de 15h30 as 16h30. Caralho, vou ficar meia hora sem ver palestra, ou vou ter de perder a outra palestra, porque quinze minutos antes eu tenho de sair” (Trecho de entrevista realizada com Ângela,

40 anos, Médica com especialização em Design de gestão pelo Politécnico de Milão, em busca de recolocação de carreira para trabalhar com gestão).

Era necessário, portanto, um cálculo para saber se, no momento em que se buscava o convite para a palestra, haveria tempo hábil para assistir a outra palestra ou se, dada a quantidade de pessoas em fila, era necessário mudar sua escolha. A depender do julgamento (dos Participantes e Visitantes) sobre o tema e o palestrante, essas filas poderiam ser longas, com até 200 pessoas à espera do convite, como foi o caso da palestra de Mario Sergio Cortella. Era comum, para aqueles que estavam em grupos maiores de uma mesma empresa, a divisão das tarefas de buscar tickets montando as possibilidades de palestras a que cada um dos Visitantes podia pegar até dois convites em um auditório. Depois de encerrados os convites, havia ainda a possibilidade de ficar em fila de esperam, apostando na desistência de alguém que tenha se inscrito para aquela palestra, seja pegando o convite na hora, seja através do sitio online das trilhas.

As filas pelos tickets traziam um constrangimento para a interação entre os organizadores e o público, que buscava ser expectadores daquela palestra. Isso porque os Participantes, portadores de crachás verdes e dourados, também buscavam assistir as palestras gratuitas e, muitas vezes, não conseguiam o ticket. Eles agiam, portanto, de acordo com um *script* diferente daquele pensado pela HSM até então, que havia criado o espaço e a programação pensando que esse ator tomaria seu papel de expectador apenas dentro do Auditório Principal, deixando as filas e os auditórios menores para aqueles que visitavam a Exposição.

Esse constrangimento, e ruptura com a definição do que deveria ser efetivamente privilegiado na Exposição, fez com que, entre 2014 e 2015, houvesse uma mudança na distribuição dos convites. Antes entregues uma hora antes das palestras, em 2015, passaram a ser entregues em sua maioria, no momento da entrada da Feira. Com isso, os Participantes escolhiam palestras dos Auditórios menores antes dos Visitantes, colocando em circulação uma configuração fora da esperada pela Organização da Feira. Eles recorriam as palestras fora do Auditório Principal, especialmente durante suas longas pausas para o almoço. Preferiam, portanto, manter seu papel de expectador, assistindo às palestras dos auditórios gratuitos a andar pela Exposição. Tinham, portanto, definições de valor e de qualidade diferentes daquelas dos organizadores. O produto “Management” estava, para eles, consubstanciado nas palestras – e não necessariamente naquelas apresentadas no Auditório Principal. Essa mudança da entrega dos convites, diminuiu o embaraço com os Participantes, permitindo que eles entrassem nas palestras que quisessem, mas também trouxe certos momentos de

constrangimento, pois deixava clara a diferenciação da empresa organizadora entre Participantes e Visitantes. Isso era bastante nítido quando havia uma fila de espera para as palestras e os Participantes, a despeito de terem chegado depois, serem priorizados.

A organização dos tempos e a entrega dos tickets permitiam perceber que os portadores de crachás verde e ouro eram o público principal da Exposição. Isso também se revelava na interação entre os Expositores e o público. Se alguém portasse o crachá verde ou dourado no momento de interação com um representante de um estande e mesmo com os organizadores, o tratamento era diferente: mais dedicado e comumente feito pelos representantes das empresas presentes nos estandes (e não pelas expositoras contratadas). Em geral, para eles havia maior simpatia e se dispunha de mais tempo para tirar dúvidas e mostrar o que estavam oferecendo.

A lista de desejos, implementada antes para o público em geral, é transfigurada em uma nova ferramenta para a interação do Participante com o evento antes da Exposição: as trilhas de conhecimento. Uma vez que, com o evento fechado, todos os auditórios passam a ser parte dos “caminhos da gestão”, a HSM cria um sítio online no qual o Participante deveria, antes da sua estada na Feira e após o pagamento de sua entrada, identificar quais eram as palestras a que ele iria, durante todos os dias da Exposição. Essa programação antecipada fazia com que os Participantes que se inscrevessem antes tivessem mais escolhas, pois eram, no máximo, para além da Estação Insights, 150 lugares por auditório. Assim, havia uma disputa pelos lugares que se dava antes da Exposição. Uma disputa sem priorização prévia, pelas Arenas e Auditórios Temáticos, que se passava entre integrantes com passe roxo, que só podiam estar nos auditórios presentes no espaço da Exposição, e aqueles que detinham os crachás verdes e dourados – que podiam escolher entre todas as estações. Durante a exposição ainda era possível que o Participante tentasse mudar de auditório, ficando em fila de espera por vaga – mas o que era esperado é que ele já tivesse sua programação, impressa ou no celular, e se mantivesse fiel a esse guia.

Isso efetivamente ocorreu em 2016. A grande maioria das pessoas se inscreveram nas palestras e, fora dos cafés e almoços, estavam todas dentro das palestras que tinham se inscrito. Entretanto, uma mudança ocorrera entre 2016 e 2017 que fez com que esse arranjo se tornasse mais fluído: o número de Participantes. Em 2016, haviam apenas 3800 pessoas na Expo. Já em 2017, esse número passou para 5000 pessoas – 1000 delas com o passe roxo. Inexistindo divisões ou priorizações de vagas dos auditórios menores entre as diferentes gradações de investimento na *Expo* e estando as vagas nos auditórios definidas por ordem de

chegada, a despeito de haver lugar na Estação Insights, as vagas dos auditórios menores – onde era possível se aproximar do palestrante, e onde havia menos gente – acabaram quase uma semana antes do evento. Essa ruptura com o esperado, e a insatisfação dos Participantes de crachá verde e dourado, que ligavam para a HSM durante a semana anterior do evento pedindo mais vagas em alguns auditórios, fizeram com que a organização, em 2017, liberasse o áudio dos microfones dos palestrantes para todos os fones (de tradução simultânea). Isso transformou a trilha que definia antes a circulação dos Participantes dentro do Evento, em uma espécie de guia, que podia ou não ser levado em consideração durante o Evento. Para dar exemplos, todos queriam assistir Bernardinho (que se apresentou na “Arena Banco do Brasil”) e Luiza Trajano (do magazine Luiza, que se apresentou no “Capitalismo Consciente”), e não o CEO da Renner José Galliô (que se apresentou no “Auditório Insights”). Havia, assim, uma clara ruptura no processo de valoração entre o que a Organização previra e o que era posto em prática pelos Participantes, colocando em xeque e abrindo uma disputa sobre o objeto em valoração na Exposição (GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015).

Essa ruptura com o esperado fez com que, na edição de 2017, o processo de escolher suas palestras através do aplicativo, notoriamente presente na narrativa da constituição da *Expomanagement* como produto pela empresa organizadora, bem menos utilizado na edição de 2017. As pessoas queriam “escolher na hora o que mais me agrada”, “não ficar preso àquelas escolhas” e “poder mudar de ideia”⁵². A mediação do áudio devolveu a grande circulação entre os corredores à Feira. Era comum ver pessoas de pé, fora do espaço do auditório, ouvindo e vendo a palestra ao longe; havia, inclusive, pessoas sentadas no chão ou em algum dos sofás dos estandes menores, ouvindo a palestra que ocorria ao lado. Se, de um lado, vemos um recurso material mudar a relação com a Exposição, de outro, mais uma vez, vê-se o desencontro entre o esperado pela organização e o que os Participantes buscavam na exposição.

Em seus diferentes formatos, e mesmo com a disputa sobre o que deveria ser valorizado e, portanto, alçar espaço no Auditório principal, é possível dizer que, mesmo quando olhamos para a interação do público com a Feira, são as palestras que estão no foco. São elas o símbolo de valor do Management dentro da Exposição. Mas, como elas ocorrem? O que significa

---

⁵² Falas colhidas com entrevistados em fila ou espera entre as palestras a partir do questionamento sobre como estavam seguindo a programação da Expo no ano de 2017.

assistir a uma palestra nessa Exposição? É sobre esse símbolo de valor que trabalharei em seguida.

2.3. Palestras: o símbolo de valor do *Management*

Tom Peters, palestrante e autor de *In search of Excellence*, apresentou, em 2016, sua palestra na HSM Expomanagement emocionado. Fixando seu olhar nos membros da plateia e permitindo-se certas pausas durante sua fala, o palestrante anuncia que a maneira de lidar com a eleição do Trump e o possível golpe desta na economia mundial seria focar nas *pessoas*, em seus potenciais e lideranças. Já Ricardo Amorim, economista brasileiro e apresentador de TV na Rede Globo, diz, no mesmo ano, que se Trump se comportar, o mercado financeiro não trará problemas, e que o Brasil tem como solução para crises financeiras o *impeachment* de quem está no Executivo e que isso é bom, pois todas as vezes em que, antes, impedimos um Presidente, o país se recuperou da crise e melhorou no mercado financeiro. Por isso, depois do “Tchau, querida!” à presidente impedida Dilma Rousseff (utilizando a frase e caricaturas da Presidente), o que se esperava era ver a crise se esvaír. João Cordeiro, consultor organizacional e escritor do livro *Desculpability*, ainda em 2015, se utiliza de vídeos de crianças do *Youtube*, assim como frases de Aristóteles, para elucidar como o ser humano tem a capacidade inata de dar desculpas e não se responsabilizar e que, através de programas de consultoria e treinamento empresarial, foi possível, para empresas como a AMBEV, instituir a *Accountability Pessoal* no dia a dia da empresa.

Densamente analisada pela literatura que considera o circuito de exposições e palestras de gestão internacionais como uma manifestação de modismos gerenciais (CLARK, 2004; GREATBATCH; CLARK, 2005; JACKSON, 2001), a palestra é historicamente importante no mundo dos negócios. Segundo Huckysnki (2006), as palestras, além de se constituírem na forma por excelência sob a qual os gestores preferem receber conteúdos, são também momentos cruciais para a construção da credibilidade dos autores de gestão enquanto gurus e palestrantes internacionais. A forma em que alguém ali se apresenta, a sua performance, a maneira pela qual consegue entreter e passar o conteúdo, são elementos-chave para o modo como o guru é percebido (e seguido) por consumidores (CLARK; SALAMAN, 1998). Essas apresentações representam o momento de encontro entre o guru e o seu público-alvo, isto é, gestores que podem vir a consumir, e legitimar, reproduzindo, seu discurso. São o momento em que, da perspectiva do guru, gestores que assistem à sua palestra podem se transformar,

compreender a eficiência daquela tecnologia gerencial e consagrá-la como relevante – o que, por sua vez, poderá trazer outros negócios a serem estabelecidos entre o autor e seu público. A palestra é, portanto, um momento chave para os atores presentes nesse espaço.

Como veremos nos capítulos seguintes, a programação das palestras dos auditórios da *Expo* é chave para a constituição da Exposição como produto e, como vimos aqui, ela também é a maneira privilegiada de apresentar o produto *Management* durante o evento, sendo preferida tanto pelos organizadores, quanto pelos Participantes. Esse processo de escolha pode ser fruto do trabalho da empresa organizadora da Feira, ou de negociações entre a HSM e os Patrocinadores. O processo de defini-los se dá desde um ano e meio antes da data da Exposição no que concerne o Auditório Principal, passando por uma antecedência de poucas semanas (quando existente) quanto aos auditórios menores, ou fazendo-se no próprio momento da Expo, quando, ocasionalmente, algumas palestras podiam ainda mudar de horário (especialmente nos anos com área de Exposição gratuita)⁵³.

De todo modo, e independente de qualquer problema com mudanças como a que acabo de referir, as palestras eram sempre pontuais e seguiam um script razoavelmente semelhante em todos os auditórios em que eram proferidas. Antes da entrada do palestrante, uma série de anúncios era feita pelos organizadores sobre a própria empresa HSM – ou, nos auditórios patrocinados, sobre a empresa patrocinadora. Nesse momento, a equipe HSM Educação Executiva apresentava a empresa a partir do que eles denominavam como os “pilares da instituição”: (1) Eventos, (2) Publicação⁵⁴ e (3) Educação Executiva. No caso do Auditório Principal, entre as palestras da manhã, era comum ainda que o momento imediatamente anterior à entrada do palestrante se dedicasse à apresentação da Exposição do ano seguinte,

---

⁵³ Durante os dias da Expomanagement no formato gratuito, especialmente no ano de 2014, era ainda possível que algumas das palestras mudassem de horário durante a Exposição, ou que pudessem ser propostas no calor do momento, quando um palestrante faltara e havia que buscar alguém para substituí-lo. Em geral, nessa ruptura, esses espaços inesperadamente vazios na programação eram cobertos por pessoas presentes em stands vizinhos, parceiros que se viam obrigados a fazer a sua apresentação às pressas, ou que estavam previstos para se apresentar em outro momento. Essas palestras acabavam com menor público na plateia e as ofertas de passes não se faziam com as costumeiras filas. Em vez disso, era possível ver parte dos organizadores oferecendo convites a transeuntes, que circulavam pelo corredor do mini-auditório, minutos antes do início da palestra, convidando-os a se unirem ao pequeno público que já estava no auditório.

⁵⁴ Em 2015, ainda que se mantivesse entre os pilares, a empresa terceirizou seu trabalho de publicação para a Casa do Saber, organização que também trabalha com educação executiva e que é responsável, no Brasil, pelo lançamento da *Harvard Business Review*.

com os nomes dos novos palestrantes a se apresentarem. Em 2017, outras iniciativas do grupo Anima também foram apresentadas nesse momento, como os programas de mestrado e doutorado da Universidade São Judas.

A esses pequenos anúncios se seguia uma breve apresentação do palestrante, que enunciava seus feitos em empresas, livros escritos e formação. Uma vez iniciada a palestra, o curso da interação entre público e palestrante evidenciava o que poderia ser visto como o *bom Management*. É verdade que os traços da trajetória do palestrante, a disseminação de suas ideias, a instituição em que apresentava sua palestra, a indicação de amigos, tudo isso importava para a escolha do discurso a se assistir, mas também é verdade que o desempenho do palestrante na palestra devia ser encenado na exata medida para que ele pudesse conseguir o efeito dramático pretendido e requerido para a adequada valoração.

As palestras poderiam ter entre 50 minutos e 1h30 e tratar uma miríade de temas ligados (por vezes de maneira bastante fluída) ao dia a dia das organizações. Diagnósticos sobre a inclusão das mulheres no mercado de trabalho. Importância de se manter a prática de *rodas de conversa* dentro das equipes, com grande cuidado para se manter horizontalidade (inclusive material, propondo o não uso de mesas). Digressões em torno da noção de *accountability* e o futuro da inteligência artificial nos negócios. Importância de se entender a crise da água (no momento da seca) para os recursos das empresas. Diagnósticos econômicos sobre a necessidade da reforma trabalhista em o mundo pós-Trump e depois do *Impeachment*. Experiência da liderança feminina e necessidade de se trazer diversidade para promover novos olhares nas empresas. Discussão sobre a importância de se levar a *sustentabilidade* para o cotidiano das empresas. Apresentação de modelos de implantação de uso de tecnologias da informação e grande bases de dados com comportamento online para melhor gerenciamento de recursos (em hospitais) e divulgação de produtos. Maneiras em que a posição de liderança deve ser flexível, com uma postura mais servidora. Comparação de estudos de caso em empresas que tiveram sucesso para saber o que fazia o líder de cada uma brilhar. Resultados obtidos depois da implementação de certo treinamento ou trabalho de *coaching*⁵⁵ com equipes de grandes empresas. A necessidade de se ser *feliz* para a liderança. Como deixar de ser

---

⁵⁵ Atividade de formação pessoal em que um instrutor (*coach*) ajuda o seu cliente (*coachee*) a evoluir em alguma área da sua vida. Ela envolve comumente o uso de modelos e conhecimentos vindos sobretudo da psicologia e neurociência e busca tornar o cliente mais produtivo e/ou engajado em sua vida (emocional ou profissional). Desenvolvida a partir de sessões, pode ser ainda realizada dentro de organizações, com equipes.

vendedor de cursos para se tornar um empreendedor mundial. Quais as maneiras de se obter sucesso nos esportes, ou no cinema, e como eles podem inspirar o trabalho na gestão. Todos esses foram, ao longo dos quatro anos em que acompanhei da Exposição, tema de palestras. Assuntos variados, mas que guardam duas características importantes. A primeira diz respeito a importância de se trazer modelos, serviços, conceitos e ferramentas, ou seja, instrumentos que podem ser classificados como tecnologias de gestão, para que sejam empregados no dia a dia do gestor e da sua organização. A segunda está na maneira em que essas tecnologias de gestão estão enraizadas nas conjunturas políticas e econômicas do Brasil e do Mundo. Não se trata apenas de apresentar a vida interior das organizações – e como elas podem ser aprimoradas – mas também de oferecer estas ferramentas promovendo a reflexão sobre o dia a dia da política e da economia em que elas se inserem, buscando assim uma formação de consenso e um posicionamento sobre estas temáticas e eventos (como os já citados *impeachment* de Dilma, eleição de Trump, reforma trabalhista brasileira) entre os gestores.

Navegar nesta miríade de assuntos não implicava, contudo, na profundidade, na minúcia do conteúdo apresentado, como critério para tornar uma palestra “boa” aos olhos do público. Ao contrário, os atributos que a fazia valer a pena vinham sobretudo da performance do palestrante, com destaque para a montagem de seu *slide-show* e recursos de retórica utilizados em sua apresentação. Isso não significava que novos conteúdos, metodologias, diferentes perspectivas e dados de pesquisa – para elencar itens que, na academia, classificariam a palestra como *boa* – não fossem apresentados. Mas que não eram esses dados que pareciam estar em xeque quando um Participante se engajava com a palestra e qualificava como boa (ECCLES; NOHRIA; BERKLEY, 1992; GREATBATCH; CLARK, 2005; LAMONT; HUUTONIEMI, 2011). Como me disse Ângela, entrevistada em 2015, ao falar de uma palestra de um engenheiro de produção e consultor da HSM em 2015:

“As vezes é assim, o cara é inteligentíssimo, mas não sabe palestrar. O cara é professor da faculdade, e não sei o que... Aquela última palestra que a gente assistiu... gente, que *slide* era aquele? Gente, ninguém avisou para ele que não se faz *slide* com 20 mil coisas escritas? Então, tem umas coisas que cansam. As vezes o conteúdo é bom, mas a pessoa não sabe falar. (...) Eu achei que foi aula demais, teórico demais, sabe? Se você vai pinçar para pessoas que nunca ouviram falar, cara, fala *bobagem*, dá *exemplo*, *exemplo*, *exemplo*. Faz uma coisa mais *leve*, não uma coisa *teórica* (Trecho de entrevista realizada com Ângela, 40 anos, Médica com especialização em Design de gestão pelo Politécnico de Milão, em busca de recolocação de carreira para trabalhar com gestão).

Como observaram Bourgoin e Muniesa (2012) em sua etnografia sobre a feitura dos slides para a apresentação dos resultados de uma consultoria de avaliação do desempenho de uma empresa, essas palestras - e seus discursos - deviam ser apresentados com conteúdos tão gerais quanto possível. Alguém poderia argumentar que isso é evidente uma vez que, no caso da Feira, não se pode prever quem vai estar no público ou o interesse específico de cada um deles no tema a ser apresentado. No entanto, generalidade não quer dizer abarcar todos os aspectos num dado tema. Por vezes, poderia significar o exato oposto. Era necessário usar uma linguagem e formato específicos. Tanto no caso daquele palestrante vindo de um ambiente acadêmico, quanto no caso daquele que estava ali para apresentar a sua ideia inovadora nascida da experiência, era necessário traduzir, reconverter esses elementos para uma linguagem simples, trazendo uma visão necessariamente sumária do tema.

Subsidiando a performance do palestrante, os slides eram peças de todo importantes. Eles traziam parte da mensagem que era proferida pelo orador, e podiam trazer conteúdos bastante distintos: desde gráficos, organogramas, imagens que lembrariam aos Participantes as mudanças que ocorreram com os produtos que consumimos ao redor dos anos, até fotos de clientes que já tinham passado pela experiência de mudança – que ajudavam o público a pensar que aquilo também podia acontecer com ele – e mesmo vídeos (engraçados) do *Youtube* relacionados ao assunto. No entanto, eles não poderiam conter muita informação. Tabelas grandes, com letras pequenas, ou uma amostra longa de slides pareciam cansar a plateia, que rapidamente se desinteressava.

Nada de citações a textos acadêmicos, por exemplo. As provas da relevância do que estava sendo ali apresentado advinham da sua eficácia, documentada em um caso que sofreu a mudança – e jamais resultavam da apresentação de uma metodologia de pesquisa que legitimaria o modo de construção daquele resultado/conhecimento, como soe acontecer no caso de comunicação entre acadêmicos, por exemplo (LAMONT; HUUTONIEMI, 2011). A serem citados autores, que fossem poucos e conhecidos pelo público – como Aristóteles, Freud ou Peter Drucker. Não sendo assim, melhor que o conteúdo do estudo fosse apresentado de maneira anedótica, mesmo que isso deturpasse um pouco o seu intento.

O uso de histórias é chave nas apresentações desses palestrantes. As histórias são, como dizem Greatbach e Clark (2005, p. 130), o principal veículo com o qual os palestrantes buscam entreter suas audiências. Eles usavam histórias sobre empresas, sobre a própria trajetória, fazendo referência a clientes notórios ou a universidades pelas quais haviam

passado. Por vezes referiam a sua história pessoal por meio de remissões ao trabalho árduo que fizeram, sós ou com a família, ou a estórias sobre os seus familiares. Tudo isso era matéria que ilustrava o argumento. As ideias-chaves e visões são transmitidas através dessas estórias: “elas tornam as ideias mais imediatas e mostram como elas podem funcionar para a vantagem da audiência” (idem, p. 130). Elas aumentam a escuta da audiência, chamam sua atenção para o problema tratado na palestra, e mostram a eficiência do tratamento proposto, ao incluir casos de sucesso, marcando assim a autoridade do palestrante naquele tema e/ou solução, deixando os Participantes motivados a implementar a solução ali vendida/veiculada como eficaz.

Ainda conforme Greatbatch & Clark (2005), o riso é outro dos elementos centrais na performance dos palestrantes de gestão que fazem parte dos circuitos internacionais de palestras – os gurus. Eles introduzem o estranhamento, ao falar de maneira *leve*, falando “bobagem” sobre um tema. Alívios cômicos aparecem como mecanismos para elogiar ou criticar uma prática de gestão e/ou organização, sem que se “aponte” o dedo para esse ou aquele expectador. Criticar – de maneira leve e engraçada – uma prática vista como corriqueira, tendo como resposta da audiência o riso, é também um modo de perceber e manter o engajamento da audiência, uma maneira de saber se o curso que se está constituindo para a sua apresentação se assemelha ao que os expectadores vivenciam. Essas são, ainda, uma maneira de identificar, na interação, a concordância com a linha de raciocínio que está sendo apresentada, e mesmo de dividir os expectadores entre aqueles que estão em congruência com o que está sendo proferido pelo guru e aqueles para os quais aquilo causa estranhamento.

Os palestrantes introduziam ademais testes sobre a própria organização, que deveriam ser respondidos pelos Participantes, os quais deveriam ser partilhados com o colega ou desconhecido mais próximo na plateia, ou ao levantar a mão nos auditórios maiores. Esse mecanismo, incutia nos Participantes empatia e lhes permitia sentirem-se menos sós; afinal, aquele caminho aparentemente tortuoso e problemático, “acontece com todo mundo”. As palestras também pediam algumas outras formas de interação direta com/entre o público, além de conversas sobre o que estava sendo apresentado, como o caso dos testes acima referidos, as quais, por vezes, envolviam o contato físico, na forma de pedidos para que se estendesse um abraço ao estranho ao seu lado, quase ao modo de confraternizações religiosas, típicas de partilhas em comunidades de crença.

Num certo (e muito particular) sentido, os discursos de gestão precisavam ser apresentados de maneira a aumentar o conhecimento da plateia sobre o tema, evidenciando, sem margem a dúvidas, que vale a pena investir naquela ideia, pois ela pode se mostrar eficiente em ambientes de trabalho. Para isso, não se carecia que o tema fosse profundamente explorado. A palestra devia apresentar o tópico em questão, descortinando para a plateia a existência de um assunto, um grande assunto, capaz de fazer diferença em suas vidas. Por isso mesmo, era a performance do palestrante um momento chave, por sua capacidade de não apenas tornar o conteúdo atraente para público, mas de desvelar a centralidade do assunto para as vidas/carreiras profissionais/empresariais (e por vezes pessoais) daqueles na plateia. Isso fazia da performance, “naturalmente”, o fator proeminente dessa situação de valoração.

Era necessário, assim, contrastar com o *teórico*, ser *leve*, fazer uso de exemplos, falar bobagem, ter slides claros, com pouca informação. E se, durante a performance, experiências pessoais fossem incluídas, bem como descrições engraçadas – escapes cômicos, a empatia do público estava quase sempre garantida. A força dessa modalidade de performance ficava patente quanto o apresentador se desviava desse formato esperado: as pessoas começavam a não prestar atenção ao que estava sendo apresentado e, por vezes, até mesmo saíam do auditório antes do término da palestra.

Apresentar significava, portanto, dar uma visão sumária do assunto, de maneira a tornar as pessoas interessadas no tema apresentado, fazendo-os acreditar em sua importância para a melhoria de si mesmo ou de sua organização, de maneira que todos e cada um dos membros da plateia pudessem se sentir em relação, numa relação que criava comunalidade tanto com o palestrante, quando com aquele com quem se repartia o espaço. Para engajar a plateia na ideia de mudança era, assim, decisivo que o problema fosse apresentado de uma forma que todos pudessem nele se reconhecer, reconhecendo-o como um “seu” problema. Mais ainda, que pudessem acreditar que haviam encontrado uma solução. Tudo isso sem fazer com que ninguém se sentisse culpado por não o ter sabido, ou não o haver alterado antes. Curioso é o sentimento que passa, a quem assiste, de que todos, no curso da palestra, agiam como se estivessem diante de uma revelação, como se apenas rara e episodicamente houvessem tido consciência do problema que agora confrontavam com vistas a uma solução, pelas mãos/palavras do palestrante. Era isso que dotava a memória do conteúdo da palestra como uma experiência indubitavelmente positiva.

Uma vez seguidos todos esses passos, aplausos seriam oferecidos ao palestrante, e pedidos vindos dos atores do público instariam, junto ao orador ou à equipe da organização, para lhes serem enviados, por e-mail, os slides utilizados, na presunção de que assim se poderia não apenas fixar melhor o conteúdo, como compartilhar a experiência com outros que não houvessem estado presentes naquela palestra. Para citar Bourgoin & Muniesa (2012), uma apresentação de slides não deve ser apenas coerente, mostrando o problema e os compromissos necessários para resolvê-los, mas “sólida” (*rock-solid*), sem deixar pontas soltas, assim como a performance. Era isso que permitia reconhecer nas palestras o que estava sendo consagrado na Exposição.

O objetivo deste Capítulo foi salientar a importância da materialidade para a constituição da situação de valor HSM Expomanagement, documentando-a nas suas edições ocorridas entre 2014 e 2017. Para tanto, descrevi como a HSM construiu o espaço, o tempo e diferentes dispositivos para dar forma às interações que ocorrem dentro dessa Exposição que consagra o *Management* ou (tendências de) gestão, sob a forma de Palestras.

A organização da Exposição, a disposição de seu espaço e a maneira pela qual oferece sua noção de “Management” permitem-nos perceber que esta é uma situação de valoração do Management (ou Gestão) (HUTTER; STARK, 2015; MUNIESA, 2011). É esse construto – a “Gestão”, o “Management” – que está em transação na Exposição, como uma espécie de símbolo de valor (APPADURAI, 1986). A materialidade e os dispositivos que organizam e enquadram as atividades a serem desenvolvidas na Exposição reforçam o juízo de que a Expomanagement pode ser pensada como um torneio de valor (APPADURAI, 1986; ANAND & WATSON, 2004; ANAND & JONES, 2008; MOERAN, 2010), que permite interações face a face entre os atores envolvidos com a construção de tecnologias de gestão enquanto produto, bem como entender quais são os enquadramentos possíveis desta entidade chamada *Management*.

A disposição das empresas no espaço, a forma em que a Feira foi organizada e a observação das interações permitiram ainda perceber não apenas quem era o público principal, mas também como a materialidade da Feira importava para dar espaço a diferentes tipos de interações. Essa materialidade também aponta para o principal construto a encarnar o Management nas edições: as palestras. Só quando o Participante ou Visitante não estava em uma das apresentações é que voltava os olhos para perceber os demais estandes, ou outras atividades. Isso é mais claro, de certo, para aqueles com crachás verdes, prata ou ouro, uma

vez que o espaço esperado de estada pela maior parte daqueles na feira era atrás das cortinas e portas pretas. Entretanto, o mesmo também é verdadeiro para a sua área principal, que passa a deixar os auditórios espalhados em todo o espaço da Exposição para que funcionassem como seu guia. Para citar o Guia de Visitação de 2014, a “jornada de conhecimento” deve passar necessariamente pelas palestras dos “experts”.

São as palestras, que constroem o caminho da “jornada do conhecimento”, as atividades pensadas pela empresa organizadora e pelos Patrocinadores dos mini-auditórios como a peça chave de interesse para o público. Bem assim, e como pude observar, elas são também a principal preocupação do público durante a Exposição. . São elas que estão no foco da situação de valor constituída na Expomanagement. Essas Palestras precisam ser constituídas a partir de certo *script* (ANAND; JONES, 2008), que leva principalmente em consideração para a (boa) realização da transmissão do conteúdo a performance do palestrante. Slides, alívios cômicos, estórias: esses são elementos chave dessas apresentações que permitem sua avaliação pelos palestrantes como símbolo de valor.

Vamos agora entender como se constitui esse evento, pelo olhar da organização, enquanto produto. Isso porque, antes de ser um torneio de valor do mercado do *management*, a *Expo* é ainda um *negócio*. O evento se constitui como o principal produto de sua empresa organizadora, que, ao configurá-lo e oferecê-lo para Patrocinadores e Participantes, constrói os pontos de partida de uma narrativa sobre sua valoração.

3. Capítulo 3– Expomanagement: constituição do produto

Feiras e Exposições ligadas a um certo bem em circulação são espaços chave enquanto representação de nicho de mercado, para pensar a profissionalização de uma atividade, e até mesmo, para entender a globalização de mercados (GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015; KROHN, 2016; SCOTTO, 2004; SORÁ, 1996). No capítulo dois, busquei mostrar como a Expomanagement, estudo de caso desta tese, se constitui enquanto evento. Aqui olharemos para esse mesmo espaço de consagração *como produto* de uma organização. Diferente de muitos dos trabalhos que falam sobre Feiras e Exposições⁵⁶, a Expomanagement não foi criada, nem é financiada por uma Associação. Ao contrário, ela é, desde seu nascimento, constituída como produto. A HSM não construiu sua Exposição para trazer profissionalização e robustez a um nicho de mercado, como é o caso da maior parte das exposições estudadas e, sim o oposto, a Exposição sempre foi um produto no portfólio de eventos da organização. Mais que isso, como diz Guilherme Soarez, presidente da HSM, a Expo é

“fundamental [na gestão da HSM]. A Expo ela tem, além do impacto financeiro, ela tem o impacto de reputação e de relacionamento. (...) Ela é um grande elo de aglutinação, tanto de clientes, quanto de provedores de conteúdo. Então, ela é o ápice da empresa” (Guilherme Soarez, presidente da HSM, parte da organização desde 2013).

Este capítulo trabalha como o evento é construído enquanto produto para ser trocado com os Participantes – ou melhor, com as empresas que compram os convites dos Participantes – e com os Patrocinadores. Para isso, busco traçar o processo de transformação do artefato evento em produto, prestando atenção nas interações e práticas necessárias para a constituição dos processos de classificação e qualificação que levam ao produto. Inspiro-me, assim, na proposta de Appadurai(1986) e Kopytoff (1986) de *seguir a vida social das coisas*,

---

⁵⁶ Uma exceção importante está na FEICORTE, estudada por Sordi (2013), cuja organização é feita, até hoje, por uma empresa especializada em constituir exposições de agronegócio. Entretanto, pelo trabalho de Sordi (2013), sabemos apenas que se tratava de uma empresa que organiza os eventos, e não fica claro qual é o papel da organização – se ela realmente é chamada apenas para construir esses eventos ou se ela é também, em alguma medida, a idealizadora do evento.

entendendo como elas se tornam produtos passíveis de troca⁵⁷, e, principalmente, na proposta de Callon et al. (2002) de que o produto é, na verdade, o processo de transformação de um entidade em produto, a saber

the different networks co-ordinating the actors involved in its design, production, distribution and consumption. The product singles out the agents and binds them together and, reciprocally, it is the agents that, by adjustment, iteration and transformation, define its characteristics (p. 198).

Busco, portanto, acompanhar o processo de construção da Exposição como produto no tempo, conforme as atividades de sua constituição ocorrem: desde o momento em que se iniciam as atividades para montar a Expo até o momento de sua entrega, um ano e meio depois do início do trabalho. Busco retrair esse processo prestando atenção nos atores e suas práticas para *enquadrar* a Exposição como um produto⁵⁸.

3.1. Construindo o Rock In Rio dos Executivos

A Expomanagement é o maior evento da organização. Mais da metade do orçamento da empresa é investido no trabalho da Expo, este é também o evento cujo planejamento e período de divulgação dura maior tempo, e tem os maiores custos. A *Expo* está, segundo o Presidente da HSM Guilherme Soarez, na base do que é hoje a HSM. Ela aglutina, em um só momento, os clientes da empresa e os provedores de conteúdo de tal forma que podemos dizer que ela é a vitrine da empresa, é o momento de marcar a posição da Organização como difusora de tecnologias de gestão relevante. Por isso mesmo, o processo de construção desse evento como produto é chave dentro da Organização, demandando atenção de diferentes setores, e longo prazo para ser realizado.

O processo de construção da Expomanagement começa um ano e meio antes da Exposição. Ele começa pela montagem do “Auditório principal”. Esse auditório já teve diferentes nomes durante os anos. No início da Exposição, ele era chamado de “Congresso”, dando assim uma conotação acadêmica para o que ocorria no espaço (que se estendia aos Participantes, chamados, naquele momento, de Congressistas). No final da década de 2000

---

⁵⁷ Digo que essa é uma inspiração porque, em meu caso, e diferentemente dos trabalhos de Nahoum (2013) Guimarães (2016) e Kopytoff (1986), o produto em troca - a Expomanagement - não existe sem o processo de sua constituição enquanto produto.

⁵⁸ No capítulo 4, tratarei de como as narrativas da HSM sobre a Expomanagement a qualificam como produto para os Participantes e Patrocinadores.

(entre 2008 e 2009), ele deixa de ser chamado de “Congresso” para se chamar “Auditório Principal”, que já identifica a importância dada pela Organização a esse espaço dentro do Evento. Em 2016, quando a Exposição é fechada para o público, tornando o evento privativo, o Auditório passa a ser chamado de “Estação Insights”, pelo entendimento da HSM de que as palestras promovidas nesse espaço trazem novas reflexões, “insights”, para o dia a dia do executivo que as assiste mudar sua atuação na empresa.

Seja qual for o nome pelo qual este seja referido pela organização, ele é (construído para ser) a “menina dos olhos” da *Expo*. Digo isso porque é sobre ele que todos os entrevistados falam quando vão se referir ao que percebem como o principal produto da *Expo*. São os nomes dos palestrantes desse auditório aqueles chamados de *keynotes* ou *cabeças de chave*, ou seja, os que precisam “chamar a audiência”. São também as declarações desses palestrantes sobre a qualidade dos eventos que, como veremos no capítulo 4, foram utilizados pela Organização, por anos a fio, para qualificar seu produto. São as entrevistas com esses palestrantes, bem como suas palestras, que se transformarão em conteúdo para outros produtos da HSM, como a Plataforma do Experience. São as apresentações desses palestrantes que, como veremos mais tarde, entrarão como parte das contrapartidas de investimento dos Patrocinadores na Exposição. E é também esse espaço da *Expo*, que, ainda que tenha mudado de nome ao redor dos anos, se manteve com pouca ou nenhuma alteração em sua constituição nos últimos 16 anos. É também esse o auditório em que o Patrocinador tem o mínimo de interferência, que vai, segundo Valentina (Gerente de Marketing da HSM e parte da Organização desde 1997), definir o tom da divulgação da *Expo*, delineando quais são “os grandes nomes da atualidade”⁵⁹ no campo da Gestão e qual será o mote da narrativa de divulgação para aquele ano.

O calendário de montagem do evento, o investimento feito na construção do Auditório Principal e o processo decisório da grade de palestrantes deste auditório mostram sua importância dentro da Organização, como instrumento chave para a constituição da *Expo* como produto. A montagem do Auditório Principal é, por isso mesmo, a primeira coisa que precisa estar completa para a construção da *Expo*. Ela está intimamente ligada (1) à escolha e reserva das datas e espaços de todos os eventos do ano, (2) aos valores cobrados pelos

---

⁵⁹ Desde 2001, os palestrantes do palco principal são referidos, nos currículos presentes na divulgação das exposições da HSM, como “grandes nomes” ou “experts da atualidade”. Para mais informações sobre as maneiras que os palestrantes são qualificados nesses currículos, ver (PICANÇO, 2015).

palestrantes e (3) à disponibilidade de agenda dos últimos. A grade dos palestrantes escolhidos para a Expomanagement e para os demais eventos que ocorrem durante o ano precisa estar completa entre agosto e setembro do ano anterior às suas realizações, para que, a partir da grade de palestrantes contratada, se construa a narrativa e o material publicitário dos eventos do ano seguinte. Com a narrativa construída e respaldada nos rostos e currículos dos palestrantes fechados um ano antes, divulga-se a programação do ano seguinte, inclusive da Expo, em um evento que ocorre cerca de um mês antes da Exposição para os Patrocinadores e durante a Expo do ano corrente para os Participantes, momento em que se obtém a venda de cerca de 20% dos tickets da Expomanagement do ano seguinte.

Para se construir a grade de palestrantes deste auditório, recolhem-se indicações de toda a Organização, inclusive de pessoas da Anima⁶⁰, como o presidente da *holding* Daniel Castanho⁶¹. Os TEDs⁶²⁶³ mais vistos, as listas de livros mais vendidos da Amazon⁶⁴, especialmente as listas de mais vendidos de Gestão, Inovação e Liderança, também servem como pesquisa para os nomes do Auditório Principal; além disso, como diz Mariana (Analista de Eventos), há uma pesquisa sobre os gestores “das empresas que já são super referência. Então, é muito legal ter alguém do Facebook, do Google, do Spotify, do Netflix”. Durante as entrevistas com os funcionários da HSM, também foi referida a capacidade de Salibi de estar *always on*⁶⁵ com as tendências internacionais da gestão, viajando para o exterior, comprando livros de gestão que apareçam nas listas de mais vendidos da Amazon, e assinando as principais revistas internacionais de gestão (que também possuem acordos para tradução com

---

⁶⁰ Grupo educacional, que faz parte hoje do Br Investimentos e que comprou todas as ações da HSM em 2014.

⁶¹ “Aí, na verdade, vem sugestões de vários lados, né? Todo mundo no corredor que cruza, fala “Putá, li um livro legal”. “Tenho uma pessoa para indicar que pode ser legal”, “Assisti um TED é que é muito bacana”. Então, o pessoal da Anima, os diretores, os fundadores, sempre que vêem um conteúdo legal, comentam com a gente, mandam e-mail” (Mariana, Analista de Eventos desde 2011).

⁶² Organização sem fins lucrativos que posta online, gratuitamente, palestras de diferentes especialistas com o intuito de aumentar a disseminação de ideias. A sigla quer dizer Tecnologia, Entreterimento e Design (<https://www.ted.com/about/our-organization>).

⁶³ Organização que posta online, gratuitamente, palestras de diferentes especialistas com o intuito de aumentar a disseminação de ideias. A sigla quer dizer Tecnologia, Entreterimento e Design.

⁶⁴ Site de compras online.

⁶⁵ Termo utilizado por Valentina, Gerente de Marketing da HSM, para falar da atualização contínua de Salibi com os temas da Gestão.

a revista da casa). Entretanto, a formação da grade começa efetivamente a partir de junho do ano anterior ao seu lançamento. Nesse momento, ocorre

“uma etapa que nós fazemos um *brainstorming* com alguns nomes. A segunda etapa é uma viagem, que está acontecendo agora[junho/2017], com o Salibi e o Davi, que estão fazendo uma pesquisa *in loco*, principalmente nos Estados Unidos né, que é o berço da gestão. Esses nomes são trazidos e a gente discute a relevância e clusteriza as temáticas” (Guilherme Soarez, presidente da HSM, parte da organização desde 2013).

Tal pesquisa *in loco* é feita anualmente pelo fundador da Expo (Salibi) em companhia de algum ator chave da HSM (em 2016, Guilherme; em 2017, Davi). Segundo Guilherme, essa viagem foi feita por Salibi em quase todos os anos de Expomanagement⁶⁶. Nessa viagem, eles ficam

“nos Estados Unidos literalmente pesquisando o que está acontecendo lá. Então, marcam café, almoço, jantar com os representantes dessas agências [de palestrantes internacionais], que eles contam um pouquinho assim do que está acontecendo lá. Quem são os palestrantes que estão sendo mais procurados? Ou que estão apresentando temas novos? Ou que tema que está bombando que os clientes estão pedindo? Isso já dá um *feeling* do que as pessoas estão pedindo, de que temas estão mais em alta” (Mariana, Analista de Eventos, parte da HSM desde 2011).

“A gente também encontra com os agentes dos palestrantes, então, pessoas que têm bureaux, que representam bureaux de palestrantes e que a gente tem contratos e relação comercial de longo prazo. Então, esse contato pessoal com eles é muito importante também porque gera um vínculo muito mais forte. Eles tratam o Salibi como família. Então, nosso desafio agora é de gerar esse vínculo também com eles, despersonalizando do Salibi. Ele sabe disso, porque o dia que ele não estiver mais na HSM, alguém precisa dar continuidade a isso” (Davi, Diretor comercial, parte da HSM desde 2014)

Eles também passam em livrarias físicas, olhando quais são os lançamentos e os mais vendidos na área de gestão, visitam alguns centros, em algumas universidades, como Stanford, MIT *Media lab* e Singularity University⁶⁷. Eles têm uma visita guiada pelo período de 10 a 15 dias, que também é recheada por encontros com *palestrantes*. Nas palavras de Valentina, Gerente do Marketing da HSM e parte da Organização desde 1997,

---

⁶⁶ Apenas um dos 20 anos de Exposição, contabilizando os anos de Expo na Argentina, não teve a viagem.

⁶⁷ Um instituto de pesquisa que oferece programas educacionais e serve como incubadora de negócios no Vale do Silício.

uma coisa que o Salibi faz e que eu acho assim sensacional porque ele é o cara, quando eles viajam, eles sempre ou almoçam ou tomam café, ou vão na casa dos principais caras. Tipo o Jim Collins⁶⁸. O Davi [Diretor Comercial] jantou com o Jim Collins junto com o Salibi. Porque por mais que a gente não traga o Jim Collins, eles conversam sobre as tendências, o que o Jim Collins está vendo, quais são as pessoas. Ou seja, não é só uma visita. A HSM tem um relacionamento com as principais cabeças da gestão. Pode ser que a garotada de hoje nem dê tanto valor a um Ram Charam⁶⁹, o Ram Charam, pra mim, ele é o cara. (...) um papo de café com o Ram Charam faz toda a diferença, porque ele não vai ficar falando dele. Ele vai falar assim: “Meu, dei um curso numa universidade tal, conheci um cara. Meu, esse cara é o cara”. Vem muito *insight* desses almoços desses jantares que eles fazem. (...) Então, assim, não é uma curadoria rasa. É uma curadoria muito... falando com quem entende, falando com quem está mais antenado né. Então isso é muito legal, essas viagens (Valentina, Gerente de Marketing, parte da HSM desde 1997).

A viagem realizada pelos representantes da HSM para os Estados Unidos é um momento definidor na construção do evento. É nesta viagem que, efetivamente, se desenvolvem as relações entre a HSM, palestrantes e agenciadores, que garantem à HSM a posição de intermediadora de *conteúdo de gestão* no Brasil. São as redes de relacionamento constituídas nos Estados Unidos – entendido por eles como o berço da gestão – bem como os rankings de livros mais vendidos nos Estados Unidos que permitem à HSM embasar o processo de classificação do que é ou não *conteúdo* apropriado para seu evento. Redes e rankings que atuam, portanto, como dispositivos de julgamento para dirimir as incertezas e permitir a qualificação desses palestrantes.

A descrição da viagem também permite entender a posição chave ocupada por Salibi dentro da HSM, no que diz respeito aos eventos. Salibi é o responsável pela chegada aos palestrantes e pela sua escolha desde o nascimento da HSM. Em *Minhas Aventuras no Marketing*, uma espécie de autobiografia de Philip Kotler⁷⁰ (2017), o autor conta a maneira em que foi convidado para começar a participar dos eventos da HSM: Salibi ligara de um

---

⁶⁸ Consultor, pesquisador e palestrante, que trabalha com liderança e crescimento nos negócios. É americano e autor de best-sellers de gestão, como o *Empresas feitas para vencer*, traduzido para a HSM. Teve Salibi como um dos seus mentores e já esteve em seis edições da Expo, sendo a última a de 2016.

⁶⁹ Consultor e palestrante indiano erradicado nos EUA que já trabalhou com várias empresas globais. É autor de best-sellers de gestão, incluso o livro *Ruptura Global*, traduzido e editado no Brasil pela HSM. Palestrante, já esteve em quatro edições da Expomanagement, incluindo a de 2017.

⁷⁰ Professor universitário da Kellogg School of Management da Northwestern University, Consultor e Palestrante. Tem mais de 60 livros publicados sobre Marketing e Marketing social.

telefone público em Nova York para Kotler, oferecendo a possibilidade de realizar um seminário no Brasil. Ainda que pudesse pagar os valores que cobrava para fazer o seminário, Kotler acreditava que não valia a pena, pois perderia alguns dias em trânsito para dar apenas um seminário. Diante da negativa inicial, Salibi lhe perguntou se jogava tênis. Com a afirmativa, o fundador da HSM apresentou-se como o 19º melhor jogador de tênis (não ficara claro para Kotler se no mundo ou no Brasil) e perguntou se, com a adição das aulas de tênis, ele topava vir para o Brasil. Ele não só topou, e veio, a pedido de Salibi, ainda outras 12 vezes para o Brasil (KOTLER, 2017). O testemunho de Kotler dá a medida da pluralidade de mecanismos utilizados para agenciar a vinda dos palestrantes. Salibi sempre à frente, e provavelmente tanto mais relevantes, quanto menos reconhecida ainda era a HSM.

Para além da Exposição, a posição de Salibi continua sendo chave para a construção dos demais produtos na história da HSM. No início da revista de negócios, quase todos os artigos com especialistas de gestão – que, inclusive, vinham para o Brasil para os seminários – eram realizadas por Salibi. Quando os argentinos compraram as ações dos brasileiros da empresa, uma das suas reivindicações era a permanência de Salibi na empresa (ENDEAVOR ARGENTINA, 2012; EXAME, 2001). Foi Salibi quem criou a rede de relacionamento com os especialistas de gestão – também chamados de gurus no início da organização⁷¹ - e com responsáveis pelas agências de palestrantes de tal forma que “poderia ser da família”, como diz Davi, Diretor Comercial da HSM. Assim, se a HSM é uma intermediadora de tecnologias de gestão para os executivos e empresas que a contratam, Salibi, parafraseando Burt (2009), poderia ser entendido como um buraco estrutural na rede que conecta a HSM com os palestrantes e suas tendências de gestão. Isso se reflete em seu papel como consultor de conhecimento da HSM, como membro do comitê de seleção, como apresentador da Exposição, papéis que sempre lhe couberam. Mesmo tendo a HSM passado por tantas mudanças de donos, Salibi nunca deixou sua posição como um dos responsáveis pelos eventos⁷² na empresa.

---

⁷¹ Trataremos das nomenclaturas utilizadas para falar dos gurus de gestão adiante.

⁷² Sei que houve uma mudança na relação de Salibi com a HSM depois da entrada da Anima pois, a partir de 2016, ele deixou de fazer parte do cotidiano da empresa, passando a apenas apoiá-la nos momentos decisórios da empresa. Entretanto, esse assunto foi apenas abordado tangencialmente nas entrevistas. Salibi hoje dedica-se ainda a uma consultoria própria com Sando Magaldi, ex-diretor comercial da HSM e hoje CEO da meusucesso.com, uma plataforma online de estudos de caso de empresas que alcançaram o sucesso voltada para

Passada a viagem e com a lista de nomes potenciais para os eventos da HSM em mãos, começa o processo de montagem dos eventos e de escolha dos palestrantes. Esse processo decisório demanda, como vários dos entrevistados me relataram⁷³, muito *feeling*. Uma espécie de conhecimento tácito que se obtém com “muito tempo fazendo, por isso que estamos quebrando a cabeça e muito tempo ouvindo o mercado para ter um *feeling* do que o mercado quer ouvir, ou quer ou precisa”⁷⁴, e que é guiado por certas pesquisas e estratégias. De todos os processos decisórios da Expo, esse é o único que conta com o trabalho do fundador – hoje consultor de conhecimento – Salibi, e com voto de minerva do CEO Guilherme, presentes em todas as transações. Além deles, participam também do processo decisório, Davi (diretor do comercial, que atua como um braço direito de Guilherme), a Verônica, Gerente de Conteúdo e Parcerias responsável pelos auditórios menores e pela pauta da revista da HSM e a Mariana, analista de eventos responsável pela logística junto aos palestrantes.

A pesquisa começa a partir dos livros comprados na viagem e das buscas sobre os nomes indicados nas conversas realizadas nos Estados Unidos. Iniciam pelas buscas que dividem entre aqueles que estão no comitê. Esta envolve ler artigos e livros, boa parte deles trazidos da viagem, de cada um dos nomes que não conhecem, para checar o conteúdo que é trabalhado pelo palestrante. Tal pesquisa envolve ainda assistir vídeos online dos palestrantes.

Faz uma pesquisa extensiva para ver esse cara falando, porque isso também é importante. Não adianta o cara ser brilhante, e não conseguir falar no palco. Ainda mais para 4000 pessoas. O cara pode falar numa sala para vinte, quando você traz o cara para 4000, as vezes ele fica travado (Valentina, Gerente de Marketing, parte da HSM desde 1997).

[É importante] quando ele já é muito conhecido no meio, muito reconhecido, porque tem pessoas que têm muita visibilidade em mídia social, que pode fazer um barulho legal, sabe? Dizendo que está vindo para o Brasil, sabe? Principalmente o conteúdo, uma pessoa que está com um conteúdo muito legal ou que é muito boa de palco, porque tem disso, às vezes a pessoa não tem um conteúdo extraordinário, mas a forma como ela apresenta ou com a dinâmica dela é muito legal. Então acho que essa composição desses itens, acho que tem que ter um conteúdo legal, uma dinâmica de apresentação

---

empreendedores. Com Sandro, Salibi também escreveu dois livros, o mais novo sendo o “Gestão do Amanhã”, lançado em 2018.

⁷³ A ideia de feeling aparecera na fala dos entrevistados envolvidos com a montagem e apresentação dos palestrantes de ambos auditórios.

⁷⁴ Fala de Davi, Diretor Comercial, parte da HSM desde 2014.

muito legal. E quando já tem, já é consolidado e as pessoas te conhecem, é muito bom também (Mariana, Analista de Eventos, parte da HSM desde 2011).

Com os resultados dessas pesquisas, começam as discussões que vão delineando o que o Presidente da HSM chama de um cubo:

Você sempre tem que ter os cabeças de chave, que são os grandes nomes que chamam a atenção; mas, você tem de ter algumas dimensões. A dimensão de que se ele é um executivo, um empreendedor, ou se ele é um professor, um acadêmico – ou, como os americanos chamam, um *thought leader* – se ele é mais novo ou se ele é mais antigo, já tarimbado, mais consolidado. Ou, se ele é americano, europeu ou asiático. Ou latino-americano. Se ele é homem ou se é mulher. E as diversas temáticas, se ele foca em inovação, se ele foca em liderança, se ele foca em alta performance, em pessoas, tecnologia, sustentabilidade. Então é esse cubo de requisitos que a gente busca complementar, no caso da Expomanagement (Guilherme Soarez, presidente da HSM, parte da organização desde 2013).

A pesquisa e as discussões em comitê ocorrem entre julho e agosto. Eles utilizam sempre uma mesma sala de reuniões, que conta com uma televisão, um quadro branco e um bloco de papel A1 em um cavalete. Ali permanecem durante os dois meses, os livros dos palestrantes que estão em discussão, bem como *posts its* em que constam o nome do palestrante e, quando ele é uma alternativa consensual no comitê, o valor cobrado para a palestra. A sala fica aberta durante os dois meses para quem quiser visualizar os nomes, e Mariana fica também à disposição para discutir seus conteúdos com os demais membros da empresa.

Figura 5- Fotos dos livros, quadro branco e cavalete, usados para decisão dos palestrantes do palco principal

Fonte: Fotos capturadas durante entrevista com Mariana, em 20.07.2017.

Como aparece no quadro branco da figura acima, além dos temas indicados na fala do Presidente, também são elencados pelo comitê como temas de interesse para a Expomanagement: cenários e tendências, marketing, estratégia e “outsider”. Outsider é o palestrante que não sendo gestor, empreendedor, consultor ou acadêmico, inspira a atuação na gestão a partir de sua excelência em outra área. Esses nomes vem normalmente do esporte, e são utilizados pela HSM – bem como pelas demais exposições e contratações para palestras para executivos – para mostrar aos Participantes quais são os processos que permitiram a vitória desses esportistas, destrinchando sua forma de construir liderança (no caso de treinadores) e alta performance (no caso dos atletas), para engajar os Participantes na

transformação de si e de suas práticas nos negócios⁷⁵. Na palestra de Michael Phelps, em 2017, era notória a referência, de um lado, à “vontade de vencer”, à frustração de Phelps com a perda e à resiliência e disciplina, incutidas por seu treinador, que o acompanhou da infância até sua aposentadoria e que o treinava, focando-o em seu objetivo, vale dizer, suas vitórias. Como diz Ehrenberg (1991), o herói do esporte retoma o mito de meritocracia, permite ao seu espectador pensar que a vitória é possível para todos. “Sua credibilidade [e sua mensagem para os Participantes] se constrói sempre na resolução da tensão entre a distância (a vitória, a notoriedade, a proeza) e a proximidade (o herói é um homem como nós, pois sua vitória é reproduzível)” (p. 63).

Voltando à seleção, o comitê que escolhe os palestrantes do Auditório Principal inicia o trabalho pensando os temas para cada um dos eventos do ano seguinte, e, no caso da Expo, tentando montar um quadro de palestrantes que equilibre cada um dos temas que, tal como aparecem nas falas dos entrevistados envolvidos com o processo de montagem da grade de palestrantes “são os temas da gestão”. É um jogo em que, de acordo com os entrevistados, cada um evidencia o que prioriza nas características do palestrante para opinar sobre sua chance de seleção passando pela capacidade de palco – já citada – pelo sucesso que o livro (se houver) e palestra do TED tem tido; caso seja empresário ou ocupe um cargo de alto escalão em uma empresa, importa saber quão conhecida é a empresa no Brasil, bem assim se ele apareceu em alguma lista de melhores líderes (como a do *Great Place to Work* e a da *Forbes*). Para cada um dos nomes, avalia-se como esses atributos informam sua relevância maior ou menor para aquele evento. Além dos atributos elencados, é possível que se utilize esse momento de escolha de palestrantes também para testar novos conteúdos. “É preciso coragem para ser o primeiro a trazer”, como me disse Davi, Diretor Comercial da HSM e parte do comitê de seleção dos palestrantes. Por isso, uma estratégia possível é elencar para eventos menores alguém com um tema que tem visibilidade e relevância conforme a pesquisa nos Estados Unidos e nas demais plataformas, mas ao mesmo tempo, alguém que ainda não é plenamente conhecido pelo mercado - aqui vale uma reflexão na margem: a expressão do “mercado” aparece várias vezes no discurso dos entrevistados e, quando pensada no âmbito micro das relações, como aqui, o “mercado” é formado pelos clientes dos eventos e da escola de negócios, pelos professores da escola de negócios e pelos contatos dos

---

⁷⁵ Pelo fato de 2018 ser um ano de copa do mundo, cotava-se Tite, treinador da seleção brasileira, para falar como *outsider*.

funcionários com consultores e professores de educação executiva. – assim é possível ver como a demanda se comporta. Esse evento se torna um teste para a Expomanagement, sempre vista como o principal evento da HSM.

Uma vez que alguns nomes parecem ser mais consensuais – atendendo aos requisitos do cubo, de ser um conteúdo novo e ter presença de palco, passa-se a entrar em contato com as agências dos palestrantes nos EUA e, por vezes, com os próprios especialistas (quando se trata de um acadêmico, por exemplo) para saber a disponibilidade e o preço de cada um deles. Conforme chegam essas informações, eles passam ao cavalete branco, e vão colocando os *post its* com os nomes e valores de cada palestrante, marcando com um quadrado vermelho aqueles que consideram que “tem que ter”. No topo da lista, ficam os que o Guilherme, Presidente da HSM, chama de “cabeças de chave”, aqueles nomes que atrairão as pessoas para o evento. Em seguida, os nomes que vão selecionando a partir das temáticas prioritárias, em um jogo que alinha as percepções dos membros do comitê aos valores cobrados pelo palestrante.

Os palestrantes internacionais que se apresentam no Auditório Principal são majoritariamente americanos e têm contratação paga, com valores entre 30 e 500 mil dólares americanos (valores de 2018). Nesse valor, estão inclusos (1) a palestra no Auditório Principal, com duração de uma hora (50 minutos de exposição e 10 minutos de resposta a perguntas), (2) a exclusividade de um ano em eventos no Brasil com a organização, (3) uma apresentação de 10 minutos, seguida de discussão com Participantes no *discussion lunch ou breakfast*, evento privativo com até 30 Participantes com cerca de 1h30 de duração, que pode ocorrer, como café ou almoço, no mezanino da Exposição, (4) um evento *In company*, dentro de uma empresa contratante deste evento nos dias em que o palestrante estiver no Brasil, (5) direito de imagem da palestra e permissão de reprodução de cerca de 20% da palestra em plataformas de conteúdo da organização, (6) entrevista de 30 minutos para a organização do evento e (7) entrevista de 30 minutos para as demais mídias locais.

Os valores podem também determinar uma mudança de rumo. Se alguém é mais caro que o previsto, é possível que se busquem novos nomes e, naquele ano, não se tenha o nome de

uma “estrela”⁷⁶, para se ter um nome consolidado e mais nomes de um tema expoente. O que se busca é um *mix*:

“Não podem ser só nomes consolidados, como o Ram Charam, Tom Peters, Jim Collins, e etc. Mas não pode ser só nomes de empresas que surgiram há pouco tempo, que tem histórias bacanas para contar, mas muitas vezes não conseguem traduzir isso numa metodologia e uma forma de implementar que o nosso público, que está lá sentado, possa implementar nas empresas. Esse mix que a gente acredita que é bem sucedido” (Guilherme Soarez, presidente, parte da HSM desde 2013).

“O sucesso do evento é uma mescla de vários componentes, a gente não pode ter só novidades, a gente tem que mesclar novidades com clássicos, então, por exemplo, esse ano a gente teve várias novidades, mas teve Ram Charan e teve Jack Welch. Para o ano que vem a gente tem várias novidades, a gente tem William Ury e o Don Tapscott” (Davi, Diretor Comercial, parte da HSM desde 2014).

O final de agosto é o momento de, com os valores previstos em mãos, fazer as propostas para os palestrantes escolhidos virem ao Brasil. Para que isso seja possível, é necessário terem sido reservados os espaços na cidade de São Paulo para realizar a Expomanagement, bem como o espaço para os demais eventos previstos para o ano seguinte. É isso que permite com que a programação, não só da Expomanagement, mas de todos os eventos realizados pela HSM esteja sempre construída um ano antes da realização. Sem essas reservas, nenhum planejamento tem consequência. Como me disse Mariana, é como um dominó: sem as reservas, não é possível contratar os palestrantes, e sem a contratação, todo o andamento para o evento para. A importância dada às contratações deixa antever a importância dos palestrantes para o negócio na medida em que, sem as decisões e contratos que envolvem os palestrantes do palco principal da Exposição, não há evento. A Expomanagement é realizada, desde sua vinda para o Brasil, no Expo transamérica. Próximo à Marginal Pinheiros, e na região sul da cidade, este espaço é interessante para a montagem da Exposição porque (1) tem fácil acesso de carro, (2) possui grande área expositiva e porque tem, em seu complexo, o Hotel Transamérica, onde ficam hospedados durante os dias da Expo tanto os palestrantes, como alguns funcionários da HSM responsáveis por áreas chave para o andamento da

---

⁷⁶ A ideia de estrela está, no discurso da Mariana (Analista de Eventos Pleno da HSM, responsável pela contratação e logística dos palestrantes), ligada a celebridades ou figuras públicas muito reconhecidas, como Michael Phelps e Bill Clinton.

Exposição. Essas estadias podem ser pagas integralmente ou fazer parte de um dos muitos acordos de permuta que permitem a montagem do evento.

A escolha dos demais espaços também é realizada nesse momento para que se possa saber quem, entre os palestrantes, ficará efetivamente na Expomanagement, e quais poderão ser repensados como parte dos outros eventos. A grade da Exposição é construída em conjunto com a grade dos demais eventos do ano, que recebem um número de Participantes muito menor do que a Expo. Para esses eventos, são previstos espaços na cidade de São Paulo cujo acesso de carro fosse facilitado. Definidos os espaços e fechadas as datas dos espaços, volta-se aos palestrantes para as propostas.

A proposta precisa conter a data prevista para a fala durante o evento. Se ele for um dos palestrantes considerados principais daqueles que o comitê acredita ser já um “cabeça de chave”, seu horário de apresentação será no primeiro turno da manhã (até as 11h) ou último turno de cada um dos dias. Isso porque esses são os horários em que apenas os Participantes com crachá verde e dourado estão na Exposição; neles, inexiste competição, seja com o espaço da Exposição, fechado nesses horários, seja com as palestras dos mini-auditorios. A atenção lhes será exclusiva. Chegar com a proposta para os palestrantes-chave já com os horários, é crucial para a HSM. Isso permite definir quais serão os horários em que o palestrante estará livre para ser entrevistado, bem como para participar dos eventos privativos de café e almoço.

Ao encaminhar a proposta, a HSM se apresenta como “uma empresa de educação executiva, há 30 anos no mercado, com a missão de desenvolver pessoas e organizações para seu sucesso enquanto se contribui para a transformação do Brasil”. Bem assim, apresenta a Expo como “o maior e mais influente evento de gestão na América Latina. Um evento que conta com a presença de 4000 líderes de todo o Brasil, incluindo 700 CEOs, e oferece mais de 100 horas do melhor conteúdo e tendências da gestão”. Ressalta, ao final, que, “em anos anteriores, [a Expo] já recebeu nomes como Peter Druckers, Philip Kotler, Michael Porter, Jim Collins, Al Gore, entre outros”⁷⁷. Essa maneira de se apresentar costuma ser usada não apenas para contatar o palestrante. Estes traços – frisar quem já passou pelos palcos, o número de Participantes e apresentar seu conteúdo como o melhor – veem se repetindo na

---

⁷⁷ Tradução livre (minha) para o modelo de apresentação de propostas de contratação de palestrantes.

apresentação institucional da Empresa – e da Expomanagement – por mais de uma década. Mas, chama atenção que, para bem posicionar-se junto aos palestrantes, a Organização usa os mesmos dois construtos de valoração da Expo para os Participantes, Patrocinadores e Palestrantes: reputação e notoriedade dos Palestrantes que já passaram na Exposição e perfil do público (com seu potencial de relacionamento). Assim fazendo, sinaliza ao Palestrante que não está a convidar para se apresentar em “qualquer evento”, nem “para qualquer um”, e que, ademais, terá como pares nomes bastante reconhecidos na gestão; mesmo dentro da academia.

O momento de fazer a proposta pode ainda implicar em uma “dança das cadeiras”. Afinal, um palestrante pode decidir recusar a proposta, se outro evento, inclusive pessoal, se tornou impeditivo para a participação; ou porque não tem interesse em vir para o Brasil, ou porque gostaria de aumentar seu valor. Nesse momento, o comitê reavalia os nomes que estavam classificados como plano B e veem se, diante das recusas, vale agora investir em uma *estrela*, se em um nome *old school* da gestão, que seja bastante conhecido e tenha uma carreira muito consolidada, ou se em uma celebridade que possa ser um *outsider* inspirador. O cubo se mantém girando até a finalização da contratação.

3.2. Resolvendo dores: construindo a Expomanagement para divulgação

Assinados os contratos, chega a hora de, com base nos nomes fechados para a Expo, criar uma narrativa para o evento. Para tanto, a HSM contata três agências de publicidade para selecionar qual delas irá criar a divulgação, ao mesmo tempo que constrói os títulos das palestras para cada um dos especialistas contratados e seus CVs para divulgação. A *Expo*, dada a sua importância, é o único evento da HSM para o qual é contratada uma agência de publicidade; todos os demais eventos têm a divulgação construída internamente, com supervisão da Gerente de Marketing Valentina. No caso da Expomanagement, a HSM:

“estuda e tenta fazer um *storytelling*⁷⁸ para a passar o *briefing*⁷⁹ para a agência. [Por exemplo], esse ano o peso maior da Expo está em transformação digital, ou está em liderança alta performance, (...) os grandes âncoras são esses, que falam sobre isso. (...) A gente chama a agência e fala

---

⁷⁸ *Storytelling* é a capacidade de contar histórias de maneira relevante, onde os recursos audiovisuais são utilizados juntamente com as palavras.

⁷⁹ *Briefing* é o ato de dar informações e instruções concisas e objetivas sobre missão ou tarefa a ser executada.

tudo isso: os palestrantes, os enfoques dos palestrantes, passa quais são os temas, os âncoras - porque muitas vezes agência não conhece nem quem a gente está trazendo, acontece muito as a gente fala “esses são os âncoras por causa disso, isso e isso”. E aí eles vão e montam a campanha e a gente escolhe na apresentação da agência para o Marketing (Valentina), o Guilherme e o Davi (Diretor comercial). A gente escolhe qual será o mote para o próximo ano” (Valentina, Gerente de Marketing, parte da HSM desde 1997).

Mas nem sempre foi assim. Até 2011, isto é, durante o período em que a HSM Brasil era integrada aos demais centros da HSM, o formato da campanha da Exposição era bastante semelhante ao dos demais eventos, incluso os eventos da HSM realizados fora do Brasil. A linguagem da divulgação era bastante formal, com cores frequentemente austeras, tendo na capa, por vezes, um auditório, ou já os nomes dos palestrantes e o nome do evento. Dentro do panfleto, era sempre possível encontrar as fotos dos palestrantes, acompanhadas de breves biografias e, por vezes, do tema que seria abordado na Exposição. Ao final do panfleto, ficavam os valores cobrados para o Participante estar na Exposição e a maneira de contatar a HSM para fazer a inscrição (nos mais antigos, era possível encontrar ainda um formulário para envio). Ao longo dos anos, variavam apenas as cores utilizadas e a frase que convidava a participar do Evento, que podia estar relacionada à sua magnitude ou aos especialistas presentes.

Este não é mais o caso nas comunicações mais recentes, sobretudo a partir da entrada da Anima na HSM. As malas diretas das campanhas atuais contam uma *história* sobre o que será o evento⁸⁰, frequentemente girando em torno da noção de transformação. As novas, comunicações, desde a mala direta até os vídeos de divulgação, usam cores chamativas (como o roxo, rosa choque, laranja e azul claro) e uma linguagem menos formal. Em todos os anos, guardam, entretanto, duas semelhanças: a apresentação dos Patrocinadores no final do conteúdo e a apresentação das biografias dos palestrantes. As mudanças, no sentido de se trabalhar com a publicidade do evento a partir de uma história, de enfatizar o que cada um dos palestrantes trará naquele ano através da biografia e do título presentes nas malas diretas, em pequenos vídeos no Youtube, em que os palestrantes apresentam seu trabalho – todas essas novas iniciativas apontam para um processo de reconfiguração na valoração do produto. Para Valentina, Gerente de Marketing da HSM, esse processo tem relação tanto com a maneira

---

⁸⁰ Isso também aparece nos vídeos de divulgação.

pela qual os demandantes entendem os eventos, como com a mudança na quantidade de informação gratuita disponível online. Para parafraseá-la: não basta dizer que o Jim Collins está na Exposição, é preciso dizer a que veio Jim Collins quando no Brasil. É necessário, assim, qualificar o discurso e a escolha do palestrante, de uma maneira que *resolva as dores do cliente*, mostrando a utilidade prática que aquele conteúdo pode ter em seu cotidiano.

Hoje, como o cara tem muito acesso a muita coisa do Jim Collins, ele fala assim: não, eu vou a partir do que o Jim Collins vai falar, porque se ele for falar alguma coisa que eu já tenho disponível, *so sorry*, se ele está trazendo algo novo, eu vou. Então a gente tem uma necessidade muito grande de vender o que o cara vai falar, sobre o que, que dor que ele vai resolver. Eu brinco muito disso, a minha equipe fala: “Tina, você às vezes é até cansativa”. Aí, eu falo, “eu vou ser porque se o nosso evento, o nosso livro, a nossa revista não resolver alguma dor, ninguém vai comprar”. As pessoas compram porque elas têm uma necessidade e elas buscam resolução naquilo, por isso que ela compra, senão, ela não vai comprar (Valentina, Gerente de Marketing, parte da HSM desde 1997).

O trabalho de montar os títulos e as biografias dos palestrantes, em um parágrafo, para divulgação, é parte crucial desse processo de *resolver dores*. Ele é feito, nos dizeres da Gerente de Marketing, de maneira quase *artesanal*. Inicia-se no momento da contratação, quando a HSM pede à agência – ou ao próprio palestrante – sua biografia, CV e seis pontos que ele deve abordar em sua palestra. Com base nesse material, entregue em inglês, a Gerente de Marketing Valentina e a Analista de Eventos Mariana traduzem e constroem uma primeira versão para o texto de um parágrafo que ficará disponível na divulgação da Expo. Elas decidem quais características são mais importantes a ressaltar na apresentação da trajetória do palestrante - se o que vale ressaltar são os seus livros, ou as empresas em que já trabalhou como CEO ou Consultor. Depois disso, essa primeira versão da *bio* e do título da palestra passa pelo crivo de do Presidente da HSM, Guilherme, e seu Fundador, Salibi, que irão apontar alterações. O processo de escolha de quais características devem ou não ser ressaltadas passa pelos conhecimentos prévios da equipe sobre o que, nas palavras de Valentina, é mais *forte* nos palestrantes.

“Se o cara tem muitos livros e os livros são *best-sellers*, a gente não pode deixar de citar porque o cara já é conhecido pelo que ele fez, tem cara que não, tem cara, por exemplo, o Phelps, eu não vou ficar falando do livro do cara, que ninguém conhece - e tem, inclusive em português – [eu vou falar] que o cara é o melhor medalhista olímpico, isso é muito mais forte do que falar assim, olha, ele tem um livro X. Agora, você pegar uns caras que tem uns livros, por exemplo, Adam Grant, quem não conhece *Originais*? Meu, é

um livro que todo mundo fala, está na boca de todo mundo. Então, assim, vai muito do critério e aí tem muito a minha visão do que é mais forte naquele palestrante. Então, eu falo: “esse nós vamos falar de livro, que o Guilherme dá risada, esse não, esse, a gente vai falar isso dele porque isso é mais forte, eu pesquisei e tal”. Então a gente determina muito de acordo com o que é mais forte do palestrante, entendeu? Por exemplo, você vai ver, você já viu Ram Charan, Jim Collins, é muito mais fácil eu falar, meu, ele foi considerado, porque o cara está na pista há muito tempo. Ele tem 20 livros, qual livro eu vou escolher? Dentre os 20, 15 são *best-seller*, é muito difícil. Então assim, a gente analisa qual é o peso que a gente quer dar. E nisso, tem o mérito também do Salibi, quando a gente está formulando a *Bio* que vai para a mala direta, o Salibi intervém mesmo, ele fala: “não, isso daqui está fraco porque nesse cara, eu conheço ele, o que mais chama a atenção é isso”, então o Salibi atua pessoalmente nisso. O que é legal é que a gente tem acertado muito, ele tem mexido muito pouco nas bios” (Valentina, Gerente de Marketing, na HSM desde 1997).

Vale ressaltar, ainda, que há grande preocupação com essa parte do processo. Isso porque, para a Organização, conteúdo e *networking* são os elementos transacionados na venda do evento. Isso aparece não só nas próprias malas diretas, mas também nas diferentes falas dos entrevistados. A Expo é o grande parque de diversão do conhecimento, é o aplicativo do celular que ajuda seu usuário a saber no que deve se atualizar. É o evento focado em conteúdo – seja para os Participantes, que vão à Exposição para acessar esse conteúdo, seja para os Patrocinadores, que participam da Exposição para, na visão da Organização, oferecer conteúdo junto a uma empresa reconhecida neste mercado. A maneira escolhida pela Organização para apresentar tal conteúdo está nas biografias. São elas, e não um resumo da palestra, que apresentam, ao Participante e Patrocinador, o conteúdo do evento. Nas palavras da Gerente de Marketing Valentina, “o conteúdo tem muito a ver com *quem* vai falar, com a autoridade e o que ele vai falar”. É a biografia do palestrante que atesta sua autoridade naquele campo de conhecimento, sobre o qual ele irá falar. São as biografias que apresentam, junto “a um título matador”, o conteúdo da Exposição.

Um dos cuidados, nesse momento, é o de evitar o uso, em qualquer divulgação, do termo *guru*. Ainda que ele apareça, por vezes, na fala dos entrevistados, para se referir aos palestrantes ou mesmo nas promoções da exposição em vídeo⁸¹; há que evitá-lo. Esse cuidado

---

⁸¹ Nos primeiros anos da Exposição, tanto nos materiais das revistas, quanto nas apresentações da exposições era mais comum (ainda que pouco frequente) ver a Organização referindo seus palestrantes como “gurus”. Mais recentemente, tanto Salibi, quanto Guilherme apresentam os palestrantes como gurus no vídeo de promoção da Expo de 2017, presente na plataforma do Youtube.

resulta de duas razões. A primeira, é que o termo “guru” afastaria o palestrante da plateia; e o que se busca promover hoje, segundo a Analista de Eventos Mariana, é uma aproximação, é fazer com que o Participante queira estar perto, e divulgue em suas mídias sociais que conheceu aquele palestrante. A segunda razão é para blindar a HSM de críticas que possam vir a ser feitas aos palestrantes, pois, como diz Valentina:

A palavra guru não necessariamente é positiva. Tem muito guru charlatão, em primeiro lugar. É porque o cara é colocado numa posição de espiritualidade, de saber tudo. Primeiro que a gente não acha que os palestrantes saibam tudo. Então não é um guru. Ele está aprendendo o tempo todo, está evoluindo o tempo todo. E como já aconteceu, tem palestrantes que a gente trouxe no passado que a gente não traria agora, porque o cara parou no tempo e no espaço. Então é muito ruim você falar “meu, o cara era um guru”, passa três anos, o cara pode fazer uma cagada, não sei. Não! Ele é um *expert* na área em que ele atua. Ponto. Ele não é guru, ele é um expert nesse momento, ele está como expert, pode ser que daqui dois anos mude tudo, o cara não se atualizou, ele não é mais - e a HSM não tem vínculo com isso. Então, assim, é uma isonomia mesmo (Valentina, Diretora de Marketing, parte da HSM desde 1997).

Uma vez que a biografia e o título foram aprovados por Guilherme e Salibi, a HSM propõe ao palestrante um enunciado de sua palestra. Por vezes, há alguma negociação sobre o enunciado; por exemplo, se o palestrante não está mais falando sobre aquele tema, ou não quer que seu tema esteja associado apenas a um caso, a uma empresa. Nessas situações, renegocia-se com o palestrante o tema, e/ou se refaz o enunciado, buscando trabalhar novamente o título para que ele tenha audiência, para que ele, como diz Valentina – considerada por Mariana e Rafael a mais experiente nesse processo, junto a Salibi - “seja algo novo” e “resolva a dor do cliente”.

Uma vez que a narrativa publicitária foi escolhida e as apresentações dos palestrantes da Expo concluídas – o que ocorre perto de outubro, é hora de apresentar a Exposição do ano seguinte para os Patrocinadores da Exposição no ano corrente. Assim, antes da Exposição acontecer, a HSM promove um evento com os Patrocinadores, para que estes também se conheçam, e para apresentar a Exposição do ano seguinte. Esse é o primeiro momento de divulgação da Exposição, que importa especialmente para perceber o grau de aceitação dos possíveis Patrocinadores quanto ao ano seguinte – haja visto que pelo menos metade dos Patrocinadores se repete – bem como para começar a negociação com aqueles que devem participar da Exposição no ano seguinte.

3.3. As peças do quebra cabeça da Expo para os Patrocinadores

O evento de outubro marca o início do processo de vendas de Patrocínio da Exposição que ocorrerá no ano seguinte. Esse processo implica em apresentar para o possível Patrocinador diferentes artefatos que podiam ser adquiridos para estar na Feira. Além das tradicionais “marcas nas paredes”, que podem ser incluídas no aplicativo com a programação do evento e nas divulgações online e físicas da Expo, o Patrocinador podia escolher investir em:

- (1) Ter um estande (com estrutura montada ou não pela HSM);
- (2) Colocar sua marca nas cadeiras da Expo,
- (3) Financiar o almoço do evento;
- (4) Exibir um vídeo institucional de 30 segundos,
- (5) Apresentar um dos palestrantes do auditório da Estação Insights,
- (6) Colocar algum material promocional na sacola do evento;
- (7) Obter convites individuais (passes verdes) para seus clientes ou funcionários;
- (8) Ter um auditório em que dividirá a escolha dos palestrantes com a HSM, seja com um espaço independente, para o qual o investimento na construção do estande é de responsabilidade do Patrocinador, ou parte da “Estação Conexões”, e ter portanto, a infraestrutura já providenciada.

Além da publicidade no evento, um patrocinador pode beneficiar-se de:

- (9) Um anúncio (de uma página ou página dupla) na Revista *HSM Management*;
- (10) Recebimento de um relatório impresso sobre o evento;
- (11) Acesso ao endereço de e-mail dos Participantes que autorizavam o envio de divulgações.

O pacote comprado para a Expo combina, ainda, diferentes quantidades de tickets e, diante de tal variação, os patrocinadores são classificados segundo uma nomenclatura significativa. A mais alta posição na hierarquia é chamada “Patrocinador Diamante”, para a qual recebe-se, como contrapartida, a exposição da marca nos materiais online e offline do evento, a exposição da marca no palco do auditório do “Insights” e no Hall de entrada, um estande, a exibição do vídeo, apresentar um palestrante, ter material na sacola do evento, 45 passes verdes, anúncio de duas páginas na revista da HSM, relatório impresso e e-mail dos Participantes. Já aquele que se tornar um “Patrocinador Ouro” tem, em relação ao Diamante,

15 passes verdes a menos, o anúncio da marca no ambiente – e não no palco – da “Estação Insights”, não terá sua marca no hall de entrada, e contará com um anúncio na revista da HSM de apenas uma página (e não duas). Tais diferenças nos pacotes, impactam, claro, nos preços, reduzindo em cerca de 40% no valor investido pelo patrocinador “Ouro”.

Ser um Patrocinador Ouro ou Diamante não tem qualquer implicação quanto a *possuir um espaço de auditório*. Tratam-se de patrocínios distintos, e eles também são assim anunciados na divulgação do evento, como na figura abaixo, os Patrocinadores da Exposição estão elencados, tal qual apareciam no site da Expo 2016. Como sabemos por observação em eventos anteriores, é comum existirem Patrocinadores promovendo os auditórios menores. Tal prática perpassou todas as edições da Expomanagement. Entretanto, se eles sempre foram parte dos artefatos à venda para investimento na Exposição, o seu estatuto variou de importância dentro do planejamento das vendas e de construção do evento.

Figura 6 - Patrocinadores e Expositores em Auditórios da Expomanagement de 2016

No início da Expomanagement, o espaço da Exposição era dividido entre a área dos estandes e a área dos auditórios. Como mostram as plantas dos eventos presentes no Anexo 1, com exceção das três “ilhas de conhecimento”, que continham auditórios ligeiramente maiores, todos os outros auditórios poderiam ser encontrados nas áreas mais afastadas do evento, aos fundos dos estandes. Esse tipo de construção do espaço apresentava o espaço da Exposição como formado por dois tipos de atividades separadas: acesso ao conteúdo, em formato de palestras, e acesso aos estandes. Assim, se um Participante ou Visitante quisesse assistir a palestras, no “Congresso”, ou paralelas a este, dirigia-se a este espaço apenas quando lhe fosse oportuno; e, alternativamente, sempre quando fosse de seu interesse, poderia passear entre os inúmeros estandes, conhecendo o que estava em Exposição. Esse posicionamento colocava os auditórios – para além do Congresso – como atividade secundária para aqueles que visitavam a Exposição.

Tal configuração foi se modificando paulatinamente. A primeira mudança se deu em 2004, quando a Expomanagement se intitulou “Expomanagement World”, passando a dividir-se o espaço da Exposição em setores temáticos (praças)⁸². Isso já modificou a relação do Participante com o espaço, aglutinando os estandes por interesses e temáticas. Foi em 2009

⁸² Em 2004, eram quatro áreas: gestão de pessoas, gestão de processos, gestão de conhecimento e gestão de marketing e venda. Em 2006, a praça de gestão de processos cedeu seu lugar para gestão do empreendedor.

que a exposição mudou o seu projeto⁸³. Como já ressaltai no capítulo 2, foi neste ano que os auditórios deixaram de estar separados da área dos estandes, e passaram a ser um todo integrado à Exposição que passam a ter no conteúdo – no conhecimento – sua prioridade. Ao colocar auditórios e estandes lado a lado, a intenção da HSM era dar um novo ritmo à circulação na Feira e “reconhecer como conteúdo não apenas as palestras, mas toda a estrutura da Expomanagement” (Material de venda de estandes na Expomanagement, HSM, 2009).

Em 2014 e 2015, o formato lançado em 2009 se manteve, e conquanto a circulação entre as palestras e os estandes se fizesse com maior intensidade entre certas empresas. De maneira geral, as empresas que ficavam mais próximas das áreas centrais⁸⁴ eram as empresas com melhor posicionamento de seus estandes no que diz respeito ao acesso à circulação de Participantes, uma vez que era neste local que, em geral, as pessoas se agrupavam. Auditórios e estandes fora dessa área tinham metragem menor e acabavam sendo pouco visitados, o que permite dizer que existiam corredores – e empresas – secundárias e corredores principais.

Em 2016, ao fecharem a Expo e tornarem-na exclusivamente paga, a Organização sinalizou que estes auditórios mudaram, em alguma medida, de estatuto. Como diz Luciana, Gerente de Eventos e parte da HSM desde 2001, ao relatar a mudança no trabalho para a nova configuração da Expo:

“ Antes, nós tínhamos o palco principal. Era ali o nosso foco. Os outros espaços eram áreas gratuitas, auditórios gratuitos, onde nós tínhamos uma visita gratuita. (...) Era na área gratuita. Então, nós tínhamos auditórios patrocinados, onde o Patrocinador oferecia o conteúdo. Tinha uma curadoria nossa, e a área de exposição. Hoje a nossa área de exposição é focada em conteúdo. (...) . Então, nós temos os Patrocinadores que oferecem o conteúdo e esse conteúdo faz parte da grade. (...) Então, quando ele [o Participante] está comprando o evento, ele está comprando o evento, e não mais o auditório. Porque ele comprava o auditório, e ele tinha todo aquele apoio, a exposição, que tinham algum produto a oferecer dentro da gestão, dentro da necessidade do executivo. Hoje não, hoje ele está comprando o evento. Então a grade não se restringe só ao Auditório Principal, a 15 palestras. Nós temos hoje cerca de 100 palestras, onde nós fazemos a curadoria, onde não tem de forma algum marketing, sabe? Tem que ser conteúdo de excelência, porque ele faz parte da grade da HSM. E aí compromete, óbvio, a nossa marca e a marca do Patrocinador, que quer promover uma experiência de conteúdo. Então, com isso, nós temos gestão da grade, gestão do recebimento de conteúdo, então [se] a gente está falando em 150

---

⁸³ Análise a partir do material documental da pesquisa, constituído sobretudo pelas Revistas HSM Management, pelos materiais colhidos na feira e pelo material do Marketing da HSM. As plantas, presentes no Anexo 2, foram as que pude recuperar dos anos da exposição (2002, 2003, 2004, 2006, 2009, 2014, 2015, 2016, 2017).

⁸⁴ Na edição de 2014, essa área estava indicada por possuir corredores mais largos e pela central de informações. Na edição de 2015 é determinada na planta pela existência de uma “Praça Central”.

palestrantes, que a gente tem de fazer a gestão de 150 palestrantes. A gestão do material que a gente recebe, e por aí vai. Então, o trabalho é muito maior (Luciana, Diretora de Eventos, na HSM desde 2001, grifos meus).

Assim, ao se fechar a Expo, fez-se necessário, criar uma narrativa que contivesse todos os auditórios, que permitisse perceber, para usar as palavras de Luciana, o que antes era *apoio* como *evento*. Assim, também o auditório menor – que sempre foi vendido – muda de estatuto, e formando-se, de certa forma, um novo produto a ser ofertado para o Patrocinador.

As negociações sobre os auditórios se diferenciam, a partir de 2016, de acordo com a Estação da exposição⁸⁵. Também aqui existem, tal qual no caso do tipo de patrocínio, gradações. Como mostra o quadro um, aquele que patrocina uma arena, pode fazê-lo sozinho, oferecendo assim um Patrocínio com *Naming rights*, ou pode dividi-la com outra empresa; nesse caso, o auditório terá um nome que englobe ambos os patrocinadores, com o anúncio do tipo de patrocínio (diamante ou ouro). Já no caso do auditório na “Estação Descobertas”, o patrocinador terá o nome da empresa no espaço e receberá mais passes verdes, mas também terá de construir completamente o estande e o auditório. Cada um desses tipos de auditório mudam o tipo de negociação entre a HSM e a(s) empresa(s) responsáveis pelos mesmos. No caso das arenas (Estação Conexões), elas possuíram, em 2016 e 2017 um tema específico. Quando fosse o caso de se dividir um auditório com outra organização, como veremos adiante, era necessário negociar e acertar entre as organizações o tema daquela Arena.

Quadro 1- Produtos envolvidos na compra dos auditórios

Estação	Tipo	Produtos

---

⁸⁵ Não obtive informações sobre como ocorria a venda dos auditorios anteriormente, se havia diferenciação. Entretanto, pensando que (1) os estandes mudam de valor e formato de acordo com a centralidade na Exposição, e (2) que estudos sobre Feiras e Exposições mostram como a centralidade nas Feiras é negociada, é possível assumir que, antes de 2016, no caso dos auditórios, a diferenciação poderia ocorrer tendo em vista a posição dentro do espaço da Exposição – diferindo, portanto, do caso da diferenciação por “setor de auditório”.

Conexões	<i>Naming rights</i>	- Oferecer 3 palestras por dia, com curadoria junto a HSM. - Estrutura física do auditório - 45 passes verdes (individual para um dia de evento) - Espaço de estande (“super lounge”) - E-mail dos Participantes - Marca nos materiais online e off-line do evento
Conexões	Diamante	- Duas palestras por dia com curadoria junto a HSM. - Estrutura física do auditório - 30 passes verdes - Metade do espaço do estande de arena (lounge) - E-mail dos Participantes - Marca nos materiais online e off-line do evento
Conexões	Ouro	- Uma palestra por dia com curadoria junto a HSM. - Estrutura física do auditório - 15 passes verdes - Metade do espaço do estande de arena (lounge) - E-mail dos Participantes - Marca nos materiais online e off-line do evento
Descobertas	Auditório Exclusivo	- Três palestras por dia com curadoria junto a HSM. - Espaço (sem estrutura) para o auditório e estande. - 50 passes verdes - E-mail dos Participantes - Marca no site do evento

Fonte: Apresentação para potenciais Patrocinadores. Dados colhidos pela pesquisadora. 2017.

Uma empresa que escolha investir na Exposição pode, portanto, patrocinar a Exposição, podendo ser anunciada como Patrocinadora “Ouro” ou “Diamante”, ou possuir um Auditório dentro da Expo. Ainda que esses patrocínios tenham gradações identificadas pelos mesmos nomes, eles são diferentes. Um diz respeito ao investimento na Exposição, aparecendo na divulgação, mas sem necessidade de presença em Estande ou Auditório. O outro diz respeito ao Patrocínio aos Auditórios. Assim, uma Organização pode ser Patrocinadora Ouro e ter *Naming rights* em um auditório, por exemplo. Além desses dois tipos de investimento, é possível ainda estar na Expo ao comprar apenas um espaço no chão da Expo (com ou sem

estande montado), ou obter tal espaço em permuta com alguns dos serviços necessários para colocar a Expo “de pé”. Esses espaços aumentam de valor quanto mais central e maior fosse a área do estande. Observando, no Anexo 1, as plantas da Exposição, vê-se que os estandes foram evoluindo; de um padrão em que haviam muitos estandes, muito pequenos, passaram a uma composição com grandes estandes, sobretudo nas áreas mais centrais, e poucos estandes pequenos.

Havia ainda a possibilidade mais simples de engajar um Patrocinador: deixar a sua marca ser exibida nas cadeiras do evento ou no material entregue aos Participantes (por exemplo, na bolsa entregue com caderno e materiais de divulgação da Expomanagement e dos Participantes). Além dessas opções, todas voltadas a trazer *visibilidade* do Patrocinador *dentro* do espaço da Exposição, uma organização poderia ainda participar dos *knowledge hubs* ou comprar um evento privativo.

Os *HSM Knowledge Hub* aparecem no material de vendas da Expomanagement da seguinte maneira:

Os HSM Knowledge Hubs são módulos temáticos de nossa grande rede de conhecimento e relacionamento em gestão, focados nos seguintes grupos: CEOs, MKT e RH. Tem como objetivo proporcionar oportunidades para executivos de grandes organizações brasileiras encontrarem seus pares em um ambiente que reúne: conteúdo, relacionamento e experiência (Material documental coletado pela pesquisadora. Agosto de 2017).

Assim, quem escolhe comprar esse evento de cerca de duas horas, pode levar um dos seus executivos de Marketing, Recursos Humanos ou o CEO, para que ele apresente a própria empresa numa fala de breves cinco minutos e participe, junto a pares de outras grandes empresas, de uma palestra de 10 minutos, seguida de “debate *para poucos*” com um dos palestrantes da Expo. Esse evento, que custa 10% do patrocínio “Diamante”, ocorre no mezanino durante os dias da *Expo*, e conta com a exposição da marca das empresas Participantes, um relatório, e o recebimento do e-mail dos demais executivos presentes.

Já o “*Discussion coffee*” ou “*Discussion lunch*” é um evento *private* no horário do café da manhã, almoço, ou café da tarde para até 30 pessoas, durando uma hora e meia. É um evento a ser oferecido pela organização compradora, sendo produzido pela HSM. Conforme anunciado pela HSM, era um evento que oferecia “exclusividade, sofisticação, conhecimento

e networking. Tudo em um ambiente desenvolvido para sua marca”⁸⁶. Este evento poderia ser realizado no mezanino do evento (área fechada para os demais Participantes) – que conta, inclusive, com um buffet distinto daquele da exposição – ou em local de preferência do Patrocinador. Os eventos privativos se iniciavam com uma fala de 10 minutos do palestrante contratado para esse momento *intimista*, e o restante do tempo era ocupado pelas trocas de conversa entre o palestrante e os convidados. “É quase uma consultoria com o palestrante”⁸⁷, dada relação *intimista* construída no evento. A empresa organizadora e *seus convidados*, que poderiam ser seus clientes de longa data ou clientes com os quais estavam fechando negócios ou possíveis clientes – os chamados “*prospects*” – que eram selecionados pela própria HSM para participar do evento.

O serviço de convidar *possíveis clientes* era utilizado não apenas pelas organizações que compravam um evento privativo, mas também pelos que ganhavam tal possibilidade dados seus outros patrocínios dentro do evento (a possibilidade de entregar passes). Dar o convite a alguém com quem se está negociando, para um cliente de alta gestão que trabalha há longa data com a empresa e para pessoas desconhecidas, intermediada pela HSM, constitui, nesse mercado, uma espécie de troca de *dádivas* (MAUSS, 2003, p. 243–251). Uma troca, onde se tem a obrigação de dar, a obrigação de receber e, espera-se, uma obrigação de retribuir *em algum momento*. Isso é o que está em ação quando o próprio Patrocinador oferece o convite a clientes antigos ou a clientes em vias de finalizar um negócio. É também o que se espera como desfecho quando se oferece, como serviço, o processo de seleção de possíveis clientes para um evento privativo. Diferentemente da dádiva, na qual a troca não tem valor econômico, aqui, entretanto, espera-se que aquele que retribuir a dádiva, o faça com *negócios* em outro momento no futuro. Ou seja, temos aqui interesses *econômicos* na troca. Essa troca simbólica (BOURDIEU, 1996c, p. 159–165) que, no discurso das empresas e da própria HSM era intitulada como “criar relacionamento”, dá-se de maneira implícita. Desse modo, silenciava-se sobre os claros interesses *econômicos* que aparecerão depois, com o contato de divulgação no pós-evento ou mesmo nos acordos firmados depois ou na Feira.

A capacidade de se criar relacionamento, grifada como propriedade dos eventos privativos e dos *knowledge hubs*, também apareceu como característica do evento quando

---

⁸⁶ Descrição dos eventos *private* contida no material promocional sobre os eventos da HSM, coletado em campo. Agosto de 2016. Voltaremos a constituição desta narrativa no capítulo 4.

⁸⁷ Luciana, Diretora de Eventos, trabalha na HSM desde 2001.

citamos o folheto de divulgação da Exposição em 2014. A noção de relacionamento (ou networking) aparece também nas falas dos entrevistados como o *segundo principal produto* da Exposição. Conteúdo e relacionamento são, inclusive na fala dos entrevistados, as duas faces que constituem a Expo. Assim, todos os passos necessários para a construção do evento precisam levá-los em conta. Desde a visibilidade de uma marca na divulgação até o evento privativo, todos os processos têm o foco de trazer visibilidade e criar relacionamento para os clientes Patrocinadores. Já para os Participantes da Exposição, a construção da grade, prevendo horários para o café, são a maneira de garantir também que os clientes usufruam desses produtos. Aliás, ao fim e ao cabo, importa para a HSM, que também se utiliza do espaço da Exposição, como me disse Guilherme, presidente da HSM, para criar relacionamento com outras organizações que as procuram, ou que tenham um palestrante em um auditório, por exemplo.

Como vimos no breve histórico sobre a HSM, apresentado no capítulo 1, essa Organização possui diferentes produtos. Todos com o intuito de difundir as tecnologias de gestão para executivos através da intermediação e disponibilização de palestrantes e tecnologias de gestão para seus clientes (ACCOMINOTTI, 2014; BESSY; CHAUVIN, 2013; CALLON, 1991, 2008; KARPIK, 2010)⁸⁸. Exatamente porque tem diferentes produtos, a empresa pode fazer uso de suas distintas frentes de trabalho para a divulgação e constituição de cada um de seus produtos.

Assim, no que diz respeito à divulgação, a Expomanagement sempre contava com o panfleto da programação de seminários para o ano seguinte, bem como um estande para se assinar a revista *HSM Management*. A HSM também possuiu, pelo menos nos últimos quatro anos, um estande com auditório, onde boa parte dos palestrantes provinha do grupo de professores de educação executiva da própria empresa, divulgando, assim, o seu trabalho tanto para os Participantes, como para suas organizações. Em contrapartida, os outros seminários da empresa e a revista *HSM Management* também funcionavam como disseminadores da Expomanagement. Desde sua criação, na Argentina, com exceção apenas do ano de 1999, em todos os outros a Exposição contou com uma cobertura dentro do impresso da revista que circulou em janeiro/fevereiro do ano seguinte; assim como pelo

---

⁸⁸ Farei a discussão mais extensa sobre o papel da HSM – e sua Expo - como Intermediadores no capítulo 4. Ali trabalharemos como a HSM reivindica esse espaço para si e para seus produtos. Para o objeto de análise do presente capítulo, apenas importa sublinhar essa qualidade da Exposição e da Organização.

menos um anúncio da exposição era lançado dentro da revista, especialmente nos meses de setembro e outubro. Esses são exemplos das maneiras como se intercambiava não apenas a divulgação, mas também o processo de venda e de constituição do evento, estreitando a interconexão entre os produtos da HSM.

Assim, quando uma organização contrata os “serviços de dádiva” que descrevemos acima, a HSM utiliza sua base de dados de clientes para escolher quais serão os que receberão os convites de acordo com o perfil do cargo e/ou organização requerido pela organização patrocinadora. Quando um dos funcionários do departamento comercial inicia a negociação com um possível Patrocinador para um dado evento, era previsto que apresentasse os outros eventos da HSM, além da exposição. Os clientes e fornecedores envolvidos com o trabalho de composição dos eventos ou da frente de educação executiva poderiam ainda, por terem este relacionamento prévio com a HSM, comprar um espaço dentro da Expomanagement, ou receber por permuta em troca de seus serviços dentro da HSM. Clientes da Expomanagement poderiam começar também a negociação sobre educação executiva dentro de suas organizações. Entrevistados para a revista, para os Webinars gratuitos online ou para o recém criado podcast da HSM, difundido através da CBN, podem iniciar também a negociação sobre patrocínio de algum evento. Além disso, como salientado, artigos que envolvam outras frentes de trabalho da HSM também podem fazer parte do *menu* para o patrocínio da Expomanagement. Um patrocínio ouro ou diamante, ao investir no evento, tem, como vimos, a contrapartida de um espaço na revista.

Há, portanto, não apenas uma diversidade de produtos que são entregues com a Expomanagement, mas também um imbricamento entre as frentes de trabalho da HSM no processo de *venda* de seus produtos. Ele se exprime tanto no modo como se constrói a rede de clientes para ofertar produtos, como no modo como se configuram os produtos para os clientes. Os pacotes de artefatos comprados para se tornar Patrocinador e/ou expositor da Expomanagement podem ser configurados de maneira bastante individualizada. Assim, se é verdade que as negociações podem iniciar-se no momento de apresentação para os Patrocinadores da Expo, do evento do ano seguinte, elas podem desdobrar-se no espaço da Organização investindo em mais de um evento, ou mesmo combinando os tipos de patrocínio com uma participação na revista e a contratação de um curso de educação executiva. Uma organização pode decidir investir apenas na Expo, por exemplo, e ser “Patrocínio Diamante” – tendo assim anúncios dentro da revista HSM Management – investir em uma arena dentro da Exposição, participar de mais um dos *knowledge hubs*, e contratar um evento privativo que

tenha a HSM como responsável por fazer os convites. Outra organização pode ter escolhido fazer o investimento da Expo apenas em um evento privativo, mas escolher ter “Patrocínio Diamante” em outros eventos da empresa. Ela pode também escolher investir como “Patrocinador Diamante”, mas requerer mais convites para a HSM, de passes roxos ou verdes. Tais combinações são parte das negociações, de vender a Expo como produto, e fazem com que exista grande variabilidade no que corresponde ao investimento de um Patrocinador em cada uma das categorias (diamante ou ouro). Como me disse Davi, Diretor Comercial da HSM, uma empresa pode investir de 60 mil reais até 2 milhões de reais, por exemplo, a depender de quais pacotes escolheu. As negociações partem, segundo o Diretor Comercial, muito mais da lógica do *produto por preço* que do *preço por produto*. A partir do valor que a empresa está disposta a investir em produtos da HSM que envolvam patrocínio, é constituída a combinação de peças desse quebra-cabeça ao longo do ano em que a Expo está sendo montada. Resta, entretanto, uma última questão a tratar neste capítulo, de modo a completar-se a apresentação dos processos que transformam o evento em produto: como esse quebra-cabeças das vendas se transforma e se consubstancia no evento? Vejamos a seguir.

3.4. Uma guerra: os passos para a entrega da Exposição

“Uma Guerra”. Foi assim que Livia, responsável pela área de “Sucesso do Cliente”, descreveu o processo de montagem da Expo. Esse processo pode ser descrito a partir de três linhas de trabalho. A primeira diz respeito à venda do Evento para as Organizações, que apresentei na seção anterior. A segunda está na logística necessária para a produção do espaço do evento. Já a terceira está ligada ao conteúdo apresentado pela HSM dentro do evento, ou seja, o trabalho com os palestrantes do Auditório Principal e a construção da grade de palestrantes dos auditórios menores.

Desde o início da construção do evento, estão escalados para a guerra algumas equipes. Nas trincheiras do processo de venda, estão a Equipe do Comercial, liderada por Davi, Diretor do “Comercial” da empresa, que vende o Patrocínio da Expomanagement para as organizações, e a equipe de Marketing, liderada por Valentina, Gerente de Marketing da HSM, que fica responsável por toda a divulgação e pela venda dos passes verdes e dourados para empresas. Já para o *front* relacionado à logística, são convocadas a equipe de “Eventos”, liderada por Luciana, Gerente de Eventos), que fica responsável pela contratação da infraestrutura, materiais e logística necessária para a construção da Exposição; e a Equipe de

“Sucesso do Cliente”, liderada por Livia, Gerente de “Sucesso do Cliente” que fica responsável por fazer a mediação dos Patrocinadores com a Equipe de Eventos, dizendo quais serão os itens necessários em cada estande dos Patrocinadores. A equipe de “Sucesso do Cliente” também acaba atuando em outras frentes, pois é a responsável por fazer a mediação entre a HSM e o Patrocinador. Assim, ela também terá influência na frente de vendas, por fazer a mediação entre os Patrocinadores e a área de Marketing, para aprovarem, por exemplo, a posição do logo na divulgação do evento. Por fim, o batalhão responsável pelo conteúdo apresentado dentro do Evento tem como soldado-chave Mariana, Analista de Eventos responsável pelo trabalho junto aos palestrantes do Auditório Principal, e teve, para cada um dos últimos anos, dois responsáveis distintos: em 2016, Rafael, Diretor de Programas educacionais, que liderou, com a colaboração de sua futura sucessora, Verônica, a construção da programação dos auditórios menores e a criação das Trilhas de conhecimento. Já em 2017, Verônica, Gerente de Conteúdo e Parcerias, assumiu a liderança dessa frente, contando com o apoio de duas analistas de conteúdo para a implementação final.

Essas frentes de trabalho, ligadas as principais atividades necessárias para construir a Expomanagement, podiam ainda se integrar em diferentes tarefas. Assim, como já vimos, a frente de conteúdo se unia às trincheiras de vendas para selecionar os palestrantes do Auditório Principal e montar a divulgação, junto ao Presidente e o Fundador da empresa. Valentina, Gerente de Marketing, era responsável pelas vendas e pela divulgação, mas também colaborava com a frente de “Sucesso do Cliente” organizando com eles, por exemplo, os kits de brindes que serão entregues a Participantes. Esse jogo ocorria durante todo o ano de preparação da Exposição, que começava no momento de divulgação da Expo seguinte na Exposição corrente.

Feita a divulgação da subsequente Expomanagement, a HSM contrata uma empresa para fazer o processo de construção da planta técnica e cuidar do alvará de funcionamento para o evento. Esse é um passo importante, pois a “venda do chão” para os estandes baseia-se na planta técnica aprovada. As vendas continuam após a apresentação realizada no fim do ano anterior, com negociações que podem envolver visitas aos Patrocinadores e, como dissemos anteriormente, pacotes combinados que envolvem mais de um evento e mais de um produto em um só evento.

Conforme as negociações sobre os auditórios avançam, inicia-se a negociação com o Patrocinador sobre quais serão os temas e palestrantes a fazerem parte de seu auditório. Os

processos de negociação com os palestrantes, tal como eu pude compreender, em detalhe, para os anos de 2016 e 2017 através de entrevistas com Gabriel e Verônica⁸⁹, ocorreram de maneira distinta entre 2016 e 2017. Isso porque, em 2017, a HSM não definiu desde o projeto da Expo que áreas de conhecimento seriam tema das arenas (“Estação Conexões”). Em 2016, as arenas tinham os grandes temas pré-definidos. Gabriel, Diretor de Programas Educacionais, foi responsável pelo processo de delinear os temas que seriam parte da Exposição, com temas pré-definidos e sugestões de nome nas mãos, passou a negociar com o Patrocinador que, em 2016, pode negociar apenas os nomes presentes nas arenas e nos auditórios restantes toda a programação.

Já em 2017, a negociação com os Patrocinadores para a construção da grade de palestrantes dos palcos foi realizada em todos os auditórios menores, discutindo-se com o Patrocinador inclusive a temática a ser tratada em cada arena e auditório. A mudança pode ser percebida já nos nomes das arenas que tiveram, em 2016, quatro áreas específicas de gestão (Inovação e Tecnologia, Liderança e Alta Performance, Estratégia e Crescimento e – em um primeiro momento⁹⁰ – Customer Experience⁹¹, que, depois se tornou Performance com propósito), e em 2017, temas como *coragem* e *o futuro das coisas* como mote para um dos auditórios.

Como foi relatado anteriormente, os auditórios menores, presentes no espaço da exposição, mudam de estatuto quando o evento presencial passa a ser exclusivamente pago em 2016. Eles deixam de ser apoio e passam a ser “conteúdo” (como disse Luciana, Gerente de Eventos na HSM desde 2001), demandando assim maior cuidado em sua curadoria – e mais foco no processo de venda. Assim, em 2016, o Diretor de Eventos Educacionais Gabriel e a Gerente de Conteúdo e Parcerias Verônica⁹² (que acabara de entrar na organização)

---

⁸⁹ O processo anterior de montagem desses auditórios já envolvia as negociações com os Patrocinadores sobre o conteúdo, como ocorre com o processo de montagem atual. Por isso, acredito que eles eram bastante semelhantes ao que ocorreu no processo de montagem conduzida por Verônica. Mas não há como termos certeza, haja visto que as pessoas responsáveis por essa montagem não estão mais na empresa e, por isso, não puderam ser entrevistadas.

⁹⁰ Em setembro de 2017, o patrocínio do palco de Customer Experience saiu, e Verônica trouxe a Votorantim para patrocinar um novo tema de Arena, a *Performance com propósito*, que tratava de sustentabilidade e promoção social pelo empresariado.

⁹¹ Estratégias de gestão que falam da priorização da relação com o cliente.

⁹² Agora em 2017 ela está sendo conduzida exclusivamente por Verônica.

construíram o projeto de quatro auditórios temáticos, que apresentariam, cada um deles, as seguintes temáticas: “Inovação e Tecnologia”, “Liderança e Alta Performance”, “Estratégia e Crescimento” e – em um primeiro momento – “Customer Experience”. Esses quatro auditórios eram a “Estação Conexões”. As estações “Conexões”, junto aos auditórios da estação “Descobertas”, e o Auditório Principal (renomeado naquele ano de “Estação Insights”) construíam a narrativa da *Nova Expo*, para a qual o Participante era convidado a escolher as palestras de que participaria antes da Exposição, construindo assim a sua “trilha do conhecimento”⁹³.

Havia uma diferença de tratamento entre os auditórios da “Estação Descobertas” e os da “Estação Conexões”. Ela era percebida já no nome dos auditórios: na “Estação Descobertas”, os auditórios tinham apenas o nome da organização patrocinadora, e não estavam filiados a um só tema. Ao contrário, tratavam de temas variados, de acordo com os interesses dessa organização. Ao passo que a “Estação Conexões” tinha temáticas específicas para cada um dos auditórios que deveriam ser vendidas para os Patrocinadores. Para montar a grade desses auditórios, Gabriel criou um questionário (exemplo no Anexo 2) com as temáticas em cada eixo temático que apareceram em sua pesquisa dentro dos materiais da HSM e em programação de exposições no mundo. Circulou esse questionário entre os funcionários da HSM, que indicaram quais eram suas preferências de temas, assim como quais nomes poderiam ser convidados para essas palestras. Com esses questionários, Gabriel selecionou os dez mais votados para, com eles, negociar junto aos Patrocinadores, sobre cada um desses temas. O questionário foi apenas uma das fontes de nomes para a construção das grades dos auditórios menores de 2016 – e, consequentemente, para essa negociação. A outra fonte foi a rede de contatos dos organizadores desses auditórios, construídos durante suas carreiras, bem como a indicação de contatos de todos da HSM – em especial os diretores, a editora chefe da revista, o CEO e pessoas do grupo Anima – que, inclusive, se responsabilizaram pelos convites.

As *trilhas* trouxeram consigo a construção da grade tendo em vista tipos-ideais de Participantes (*personas*, no dizer do Diretor de Programas de Educação Gabriel). Assim, o processo de busca dos palestrantes nacionais para os palcos dos auditórios menores passava pela tentativa de se ter sempre um número semelhante de palestrantes de cada um desses

---

⁹³ A ideia das trilhas foi do Gabriel.

temas em cada um dos três dias. O controle dos temas, que apenas depois se tornaram o título de cada um dos palcos da “Estação Conexões”, devia perpassar todos os auditórios, inclusive da “Estação Descobertas”. Tratava-se não apenas de garantir que grade, em todos os seus dias, se centrasse em cada na temática, mas também de buscar não repetição de uma mesma temática, o que poderia ocasionar auditórios vazios. Assim, mesmo nos auditórios não temáticos, buscou-se alguma negociação com as patrocinadoras na formação de grade, de modo que os temas em todos os auditórios dialogassem sem conflito de interesses.

Além de buscar pensar no público figurando-o na pessoa desse Participante ideal, para quem não deveria haver horário vago sem tema de interesse, um dos principais intuitos da constituição das “Trilhas” era não conflitar com o tema do Auditório Principal (“Estação Insights”). Se um dos nomes do Auditório Principal fosse um palestrante internacional tratando de inovação a partir de um caso de uma organização, naquele horário, caso houvesse uma palestra sobre inovação, ela precisaria focalizar outro ângulo, evitando superposição e conflitos. Mas, e sobretudo, havia que evitar os vazios, o que representaria problemas com o Patrocinador.

Entre os dois anos ocorrem mudanças na maneira de construir os auditórios. A primeira é que o Diretor de Programas Educacionais Gabriel deixou de estar envolvido com a Expomanagement. Agora, os auditórios menores são responsabilidade da Gerente de Conteúdo e Parcerias Verônica, que trabalha na área de conteúdo da empresa, sendo responsável por construir a grade de palestrantes em eventos paralelos que a HSM participa (como o Conarh) e por construir, junto a editora chefe, o conteúdo da revista *HSM Management* e selecionar os livros para a editora HSM, o que implica em mudanças para a maneira de trabalhar com essas escolhas. A primeira mudança é que o questionário não é mais passado entre os membros da equipe da HSM buscando temas. Para as sugestões de grade de palestrantes, Verônica se utiliza, sobretudo, do conhecimento construído através de sua trajetória e da sua posição na Empresa, trabalhando com conteúdo. Parte, ainda, de algumas ferramentas, como seu banco de dados de palestrantes que já trabalharam com a HSM (que chamava de *carômetro*, e que já contém o CV e a foto dos palestrantes), as entrevistas da revista, a mídia social LinkedIn e o conhecimento de suas redes pessoais e de trabalho. A construção feita a partir das indicações e do que, como diz Verônica, “no nosso cotidiano vemos que são os temas que estão bombando”, faz com que a constituição da grade de palestrantes dos auditórios menores seja vista como *orgânica* pela organizadora, que

manifesta, inclusive, dificuldade em narrar o processo de construção, ou razões da escolha de cada nome e tema.

A segunda mudança ocorrida entre 2016 e 2017 é que o tema da “Estação Conexões”, agora chamada de “Arenas”, passa, como já disse, a ser negociado com o Patrocinador interessado. Essa nova dinâmica de tudo fez com que, em comparação com 2016, os temas divulgados nos auditórios da Exposição e, especialmente, do que era a antiga “Estação Conexões”, estivessem menos ligados a temáticas consideradas “clássicas da gestão” pela sua criadora. Assim, “inovação”, “sustentabilidade”, “estratégia”, “liderança e alta performance”, “marketing”, “*branding*” e “comunicação” saem para dar espaço a “coragem”, “capitalismo consciente”, “futuro das coisas”, “futuro fértil”, “transformação digital” e “consciência e performance”. As nomenclaturas das arenas deixam assim de ser um guia temático, e passam a estar mais conectada aos interesses dos Patrocinadores, apresentando o conhecimento de gestão de maneira mais fluída. Isso, por sua vez, borrou também as divisões que permitiam a Gabriel a separação em temáticas de gestão específicas. Para Verônica, era priorizado não permitir que um mesmo tema fosse ser tratado nos auditórios menores e no Auditório Principal. Assim, dada a maneira que os temas se multiplicaram e os enfoques se tornaram mais fluídos, sai de cena a noção de “Trilhas de conhecimento específicas”.

Os temas dos auditórios menores mostram a importância dos Patrocinadores no processo de negociação da programação dos Auditórios em 2017. Eles puderam construir auditórios com em torno de temáticas bastante distantes dos temas de gestão apresentados em 2016; podendo existir até mesmo um auditório inteiro só com temas relacionados a seu setor de trabalho (como Futuro Fértil, ligado aos temas do setor de agronegócio; e Futuro das coisas, ligado a tecnologia e patrocinado uma empresa de intermediação de trabalho online). As diferentes maneiras de construir a programação dos auditórios menores mostra não só a diferente influência do Patrocinador no processo de seleção em cada um dos anos, mas também a autonomia de cada um dos funcionários da HSM para constituir essa programação. Os dois processos são quase opostos. Em 2016, uma pesquisa prévia com os membros da HSM foi realizada para se elencar os temas das palestras e os convidados; em 2017, esses temas e convidados provinham da rede de relacionamentos e do trabalho com conteúdo, em outras frentes, realizado por Verônica na HSM. Em 2016, os temas da “Estação Conexões” foram pré-estabelecidos – e assim vendidos – para os Patrocinadores; já em 2017, os temas e as palestras eram negociados com os Patrocinadores. Essas diferenças têm, por isso mesmo, resultados bastante distintos, com a clara identificação dos temas abordados nos auditórios em

2016; e fluidez e deslocamento dos temas considerados pela Organização como “clássicos” da Gestão em 2017.

Segundo Gabriel e Verônica, a margem de negociação sobre as temáticas e palestrantes variou, em ambos os anos, conforme o Patrocinador. No caso de empresas que trabalham com a oferta de conteúdos de gestão e educação executiva, como a arena de “Liderança e Alta Performance” da SLAC, e os auditórios da “Estação Descobertas” da Dale Carnegie e CBN, o trabalho, em 2016, foi apenas de organizar os temas que eles próprios propunham. Já no caso de empresas como o Banco SICREDI, Patrocinador do palco de “Estratégia e Crescimento”, ainda que as escolhas fossem negociadas, o trabalho de busca dos nomes ficava quase exclusivamente nas mãos da HSM. Além disso, da mesma forma que ocorria no Auditório Principal, uma vez que possuíam uma indicação de palestrante para ocupar o palco com uma palestra não conhecido pela HSM⁹⁴, buscavam-se artigos escritos por esses palestrantes ou alguma palestra disponível online, certificando-se se ele era *showman*; bem assim buscava-se saber se aparecia no LinkedIn como um *influencer*. No caso de nomes com os quais a HSM ainda não possuía relacionamento, através das redes de contato com a organização ou com seus membros, enviava-se um convite formal, quase sempre através do Presidente Guilherme. Nos casos dos nomes que pareciam imperdíveis, esse relacionamento podia ser construído em cafés, almoços, entrevista para a revista e etc.⁹⁵, de tal forma que o convite formal deixava de ser necessário, e uma mensagem informal, pelo celular, poderia fazer as vezes de convite.

Diferentemente das palestras do Auditório Principal, que possuíam um orçamento elevado, no caso das palestras nos auditórios menores, a grade era construída sobretudo com palestrantes *convidados*, ou seja, não remunerados. São palestrantes desses auditórios sobretudo diretores, CEOs e gestores de grandes empresas brasileiras que não têm nas palestras sua profissão, mas sim uma maneira de veicular a imagem da sua organização; significativamente, segundo Verônica, mesmo nos casos dos palestrantes “de carreira”, não era difícil receber um aceite ao convite sem remuneração. Isso porque a Expo seria, segundo

---

⁹⁴ O palestrante podia não ser conhecido e ser cogitado para a programação por requisição de um tema específico que a empresa ainda não possuía um nome de referência, ou porque o nome veio de indicação de outro palestrante.

⁹⁵ Isso foi relatado por Verônica, especialmente para o caso das palestras de 2017, quando realizaram o podcast da HSM feito em parceria com a CBN desde maio daquele ano.

ela, uma *vitrine*, e por isso, eram atraídos ali tanto pelo público, quanto por ligarem-se *a marca da HSM*.

Assim sendo, a “Guerra” varia não apenas no tempo, como vimos comparando 2016 e 2017, mas também pelas armas que nela se usa, entre espaços. Montar um auditório menor é bastante diverso que montar o Auditório Principal, em qualquer tempo; são batalhas diferentes. Se o Auditório Principal é construído quase um ano e meio antes, e são seus nomes aqueles considerados essenciais para se chamar a audiência, já os auditórios das outras estações são construídos no mesmo ano da Exposição, sendo finalizados muito próximo do evento. Em ambos os casos, são fundamentais os contatos e indicações de funcionários e pessoas ligadas a HSM, no caso dos auditórios menores, contudo, por se construírem sobretudo a partir de convites, há menos capacidade de negociação para quem os organiza. Todavia, mesmo aqui, e ainda que sejam outros os caminhos utilizados para a escolha, permanecem as características principais para se perceber se o palestrante é imperdível: ele precisa ter *conteúdo* identificável nas características de sua trajetória, ter presença de palco, ser *showman*, para que se adeque ao modo de veicular conteúdo da *Expo*.

Como disse, a Expo é um evento cuja divulgação acontece durante todo um ano, já desde o evento do ano anterior. Assim, depois de dar início às vendas dos passes da Expo seguinte durante a Expo precedente, quando se alcança cerca de 20% na venda dos passes nos três dias da Exposição, a Organização está desafiada a, durante o ano seguinte, vender os demais, seja através dos Patrocinadores, seja para as empresas que levam sua equipe para a Expo, e mesmo diretamente para dos Participantes.

Assim, ao longo deste ano, a área de Marketing começa a fazer divulgações em redes sociais e, quando se aproxima do segundo semestre, além de acionar a revista *HSM Management*, compra anúncios da *Folha de S. Paulo*, no site do Vagas.com, nas revistas *Trip* e *Carta Capital*, e no jornal Baiano *Correio 24 horas*⁹⁶. Vale notar quais são as mídias escolhidas. O site Vagas.com trabalha com empregadores, muitos deles de grandes empresas, à procura de um candidato para suas vagas. A *Folha de S. Paulo* é um jornal de grande circulação no país, ao passo que o *Correio* também tem circulação no nordeste brasileiro. A

---

⁹⁶ Os anuncios tinham custos diversos, sendo o mais caro deles o da *Folha de S. Paulo*, com um valor de cerca de meio milhão de reais em 2016.

revista *Trip* é uma revista voltada para o público masculino⁹⁷ e a *Carta Capital*, pelo posicionamento político (de seu quadro de opinião) mais próximo à esquerda, pode atingir um público diferente daquele que compra o jornal *Folha de S. Paulo*. Eles também investem em propaganda em outdoors, mídia de monitores em elevadores corporativos (eletromídia) e painéis eletrônicos nos aeroportos de São Paulo. As divulgações do evento em formato de anúncios (em revistas e outdoors) eram feitas a partir do trabalho de divulgação da empresa de publicidade contratada. Em geral, compreendiam as fotos dos palestrantes, por vezes o título pensado para aquela palestra, e, se assim contratado com o Patrocinador, o hall de Patrocinadores do evento – que escolhiam, com a área de “Sucesso do Cliente”, o posicionamento de sua marca na imagem que ia para a divulgação. Mais uma vez, vemos a importância dos palestrantes para a narrativa da Empresa acerca do que é o conteúdo da Exposição.

O trabalho de divulgação, especialmente a divulgação das palestras dos auditórios menores, feito pelas redes sociais e pelo *mailing*, precisa ser realizado de maneira concatenada com o trabalho de montagem da programação dos auditórios menores, o recebimento das informações dos palestrantes (CV, pontos que serão trabalhados na palestra, e foto) e com o acompanhamento das vagas nesses auditórios. É parte das responsabilidades daqueles soldados na “guerra” da entrega da Exposição garantir que todos os auditórios dos Patrocinadores fiquem lotados, e em todos os horários. Por essa razão, nos últimos meses que antecedem a Expo, há um acompanhamento das vagas dos auditórios, disponibilizados para os Participantes através da plataforma online, para se saber se: existe algum horário específico em que as pessoas não estão se inscrevendo, se existe algum auditório que está sendo evitado e se as pessoas não estão se inscrevendo para palestras em geral – decididas a assistir sobretudo as palestras do Auditório Principal. Esse controle dos vazios é importante para se perceber se os Participantes bem reagem aos temas elencados e para que os auditórios patrocinados ficassem o mais completo fosse possível, evitando constrangimento com o Patrocinador. Tal esforço era feito de maneira simultânea com a busca dos novos nomes para a programação, pois o processo de montagem da grade de palestrantes dos auditórios menores, ainda em negociação com Patrocinadores das arenas e auditórios. A abertura da

---

⁹⁷ Fazer anúncio em uma revista voltada para o público masculino parece um meio de frisar que os Participantes da Expo desejados, aqueles que estão em cargos mais altos, são homens. É verdade que, nas pesquisas sobre o perfil do Participante, reiteradamente o número de homens é sempre maior que 60%, entretanto, divulgar neste tipo de mídia reforça, em alguma medida, este raciocínio.

plataforma de inscrições se dá em meados de setembro; em 2016, por exemplo, nesse momento havia cerca de 70% da programação construída, e em 2017, pouco menos que isso.

Apesar do esforço, se havia problemas com um auditório ou uma palestra específica, que se mantinha vazia, os títulos das palestras eram repensados, para se “chamar público”. Deixavam mais claro o propósito, buscando aumentar a curiosidade do público ao apontar, já no título, por exemplo, um estudo de caso de empresa, ou o nome de uma nova tecnologia de gestão. Esse trabalho era feito sobretudo por Valentina e Lívia, em 2016, e, em 2017, por Verônica, Valentina e a equipe de conteúdo; a ele se seguia um acompanhamento quase diário das escolhas feitas pelos Participantes, de modo a garantir que todos os auditórios estivessem cheios durante toda a programação. Mas, se o problema estivesse na escassez de inscrições para as palestras, aí a HSM entrava em contato por e-mail e pelo telefone com os Participantes, animando-os a se inscreverem e chegando mesmo a sugerir palestras para sua consideração. A facilidade em “encher o auditório” também era maior quando o palestrante tinha enviado todas as informações que ajudavam na sua escolha como alvo preferencial para tais convites reiterados. Assim, se o palestrante não enviara sua foto e biografia, sua palestra entrava no sistema com menos informação para o Participante, que não a escolhia. As mudanças de nome poderiam ocorrer ainda com o auditório – em 2017, o auditório, primeiro nomeado *Mindfulness*, se tornou *Consciência e Performance*, por exemplo, tendo também o mesmo intuito de chamar a audiência.

Já em outubro, nos meses que antecedem a Expomanagement, uma assistente é contratada para colaborar com Mariana no processo de montagem da agenda dos palestrantes. A agenda era checada várias vezes e indicava todos os passos que o palestrante deveria ter junto à HSM, seus horários de traslado e horários dos compromissos: Horário de chegada no aeroporto, horário de saída para o aeroporto, sessões de lançamento, eventos privativos, entrevista para a HSM, horário para tirar foto de divulgação, entrevistas com a imprensa. Ou seja, todos os eventos desde a chegada no país até a sua saída. Tal agenda precisava estar não apenas concatenada com a programação prevista para a Exposição no Auditório Principal, mas também com a programação dos demais palestrantes desse mesmo auditório. Um palestrante não poderia estar na mesma sessão de entrevistas que o outro, por exemplo. Montada essa agenda, tem lugar uma checagem dos materiais necessários para a apresentação na Expo, desde o *powerpoint* até o acompanhamento do processo de visto, todos entregues previamente pelo palestrante. Quando se recebe os conteúdos, há, no caso dos palestrantes do Auditório Principal, alguma padronização dos slides, e por vezes, alguma nova negociação,

caso tenham utilizado exemplos antigos, ou referido uma empresa patrocinadora como exemplo de experiência negativa, ou tenham usado um exemplo de uma empresa que, no Brasil, esteja passando por uma crise, por exemplo. Por fim, no que diz respeito aos palestrantes do Auditório Principal, contrata-se ainda uma assistente e um motorista, que os acompanharão, garantindo que consigam transitar entre os eventos para os quais foram contratados, e acompanhando-os, caso ele queiram usar seu dia livre em uma visita a algum lugar de São Paulo. Afinal, dada a posição que ocupam dentro da Exposição, é preciso garantir que estarão a postos e prontos para sua palestra. O palestrante não pode sair, por isso mesmo, sem a companhia de seu motorista e da sua assistente, e deve ter tempo hábil, caso tenha marcado algum compromisso no Brasil, para estar na exposição nos horários estipulados.

A cada outubro, toda a equipe da HSM é dividida pelas atividades a cuidar para a entrega do evento. Alguns deles se tornam coordenadores de auditórios, tendo assim o trabalho de garantir – além de suas atividades diárias – que todos os materiais dos palestrantes sejam entregues, inclusive a apresentação, bem como se o espaço está de acordo com o negociado com o cliente. Responderão a uma coordenadora dos auditórios, que será responsável por resolver os problemas para os quais eles não obtiveram resposta. Assim, a coordenação dos espaços, a checagem de todos os itens que são necessários a cada um dos auditórios, a checagem dos pontos de hidráulica e internet, a aprovação da planta do estande, o trato com o palestrante dos auditórios menores para receber a sua apresentação, bem como para saber se será necessário algum item específico para sua palestra (desde a presença de mais um microfone até algum tipo de objeto para demonstração durante a palestra), são tarefas fundamentais, ao lado de organizar por auditório e sessão todas os formulários de satisfação, organizar as bolsas que serão entregues para os Participantes, organizar os kits entregues nos eventos “*privates*”⁹⁸, checar se os pontos do restaurante estão corretos, organizar o material da recepção por dia, treinar a equipe de recepcionistas que trabalhará no evento. Todas essas atividades são realizadas nas duas semanas anteriores à Expo, que ocorrem ao tempo em que também transcorrem outras a que me referi acima, como inscrições nas palestras nos auditórios, a organização da agenda dos palestrantes do Auditório Principal, e a construção do

---

⁹⁸ Os kits de presentes entregues nos eventos *private* são diferentes dos kits da Exposição, podendo, por exemplo, ter a presença de um livro da editora da HSM, ou um panfleto de desconto na assinatura da revista HSM Management. Isso era negociado com a editora da *HSM Management*, a Casa Educação, pela Gerente do Marketing da HSM.

material de divulgação do ano seguinte. Nos dias imediatamente anteriores à Exposição, em geral, no 2 de novembro, durante o feriado de Finados, começa o processo de montagem, dentro do pavilhão da Expo Transamérica. Nesse momento, enquanto a equipe ampliada termina de organizar os materiais que serão entregues aos Participantes, as equipes de “Eventos” e de “Sucesso do Cliente” acompanham o processo de montagem, checando se os logos estão nos lugares certos, e se todos os itens necessários em cada estande estão devidamente instalados. Cria-se ainda, nesse momento, o mapa das fotos que serão necessárias dentro da Expomanagement para entregar aos fotógrafos. Esse é um passo importante para facilitar o trabalho do pós-evento e a divulgação da Expo durante o ano seguinte.

Iniciada a Expo, a equipe que da área de Eventos se amplia com funcionários de outros setores, que se divide entre coordenadores de áreas (como “inscrição” e “mezanino”, onde ocorre os eventos “private”), coordenação dos auditórios do evento e atendimento no estande da HSM. Enquanto isso, Mariana fica responsável por coordenar o trabalho com os palestrantes do Auditório Principal e a transmissão via *streaming* das palestras para as organizações que compraram este serviço e Luciana fica responsável por toda a organização dos espaços, resolvendo os problemas relatados pelos coordenadores dos espaços. No Auditório Principal, o Diretor do Comercial e o Presidente da Empresa apresentam os palestrantes e fazem a divulgação da exposição do ano que vem além de participarem dos eventos privativos e receberem algum cliente no espaço da HSM. A “Equipe de Conteúdo” fica responsável pelas entrevistas com os palestrantes – do Auditório Principal e dos auditórios menores – em um espaço aberto da Expo, feito para isso. Assim, num imenso vai e vem de pessoas, realiza-se a *entrega* da Expo.

Feito isso, é o momento de concluir o balanço da entrega do produto e rever a maneira de construí-lo para o ano seguinte. Um balanço é feito com todos aqueles que trabalharam na Exposição, destacando as atividades que tiveram percalços e as que foram bem-sucedidas. Analisam-se os questionários sobre a Exposição – e os questionários respondidos sobre cada palestra, de modo a saber quais práticas deve-se repetir no ano seguinte. Constrói-se um relatório para cada um dos Patrocinadores, do qual constam os dados sobre o perfil dos Participantes⁹⁹ e sobre a Exposição, contendo número de Visitantes, número de palestras e

---

⁹⁹ Utilizei esses dados no capítulo dois desse trabalho.

número de Expositores. Neste relatório, também são entregues as fotos referentes ao espaço do Patrocinador, e um balanço de quanto foi gasto em divulgação com sua marca.

***

Encerro aqui o rastreio da vida social da Expomanagement a partir das ações da Organização necessárias para sua constituição. Desde o momento de sua concepção até o momento da entrega, entendemos imenso e diverso trabalho envolvido no processo de construção da Expomanagement em produto. Afinal, ao acompanhar esse passo a passo, fica claro que, como disseram Vatin (2013) e Hegelsson e Muniesa (2014), “valoração é trabalho”. São as atuações das diversas frentes de trabalho da Organização que dão forma a cada edição da Exposição. Isso pode ser perseguido neste capítulo pela escolha em se dar especial atenção às interações, aos eventos e às práticas que permitem a constituição do próprio evento, bem como a venda para os Patrocinadores e Participantes. Ao fazer isso, foi também possível entender a posição da HSM como a de um *intermediário* especializado, que, através de diferentes produtos difunde tecnologias de gestão, ou, como se nomeia na Exposição, *management*.

Ao acompanhar o processo de constituição da Expomanagement (CALLON; MÉADEL; RABEHARISOA, 2002; KOPYTOFF, 1986) e reconstituir o processo de criação, venda e entrega da Expomanagement, deixei claro que tanto esse processo de intermediação como a constituição dos produtos intermediados estão longe de ser imediatos, “dados”. Ao contrário, é necessário que a HSM classifique, avalie e qualifique o que e como cada uma das tecnologias de gestão será intermediada. Se lembrarmos do capítulo dois, o conteúdo e o relacionamento criado que importam na constituição da Expomanagement, tal qual apresentada para o Participante. O relacionamento é criado a partir da organização dos horários da exposição, da constituição do espaço da exposição (ligado a venda do chão para os Expositores) e dos eventos privativos, que ocorrem sobretudo no mezanino na Expomanagement. Já o conteúdo é classificado e qualificado *a partir* das temáticas que se gostaria de trabalhar na Exposição, mas sobretudo a partir *da trajetória dos palestrantes* e sua performance no palco. É a trajetória dos palestrantes que informa para a HSM e (através de sua divulgação) para os Participantes e Patrocinadores, o conteúdo que será apresentado na Expo.

Mas, como esse conteúdo é apresentado pela HSM? Ou seja, como a HSM apresenta seu trabalho e seu evento? Essas são as questões que pretendo abordar no próximo capítulo. Assim, continuo explorando as nuances do processo que permite à HSM avaliar e qualificar (VATIN, 2013) o que é oferecido na Expomanagement. Entretanto, no próximo capítulo, o farei a partir das narrativas produzidas pela própria Organização: sobre si, sobre a Expomanagement e sobre seus palestrantes.

4. Capítulo 4 – Curadores da Excelência

Em todas as entrevistas que fiz na HSM, duas palavras se destacavam nas falas de meus informantes. A primeira é Excelência. A Excelência era a palavra utilizada pelos entrevistados para descrever a marca do trabalho da HSM. Ela precisava ser entregue através (1) da escolha do conteúdo, ou seja, dos palestrantes que estariam presentes no evento e (2) da entrega do evento, tentando atender as expectativas do cliente desde o espaço até a comida e a padronização dos horários. Essa Excelência podia ser reconhecida, ou assim parecia para os entrevistados, através dos altos índices de satisfação dos Participantes com os eventos – em torno de 80% de satisfação, segundo as respostas do questionário aos participantes da HSM – e pela reincidência de Participantes e Patrocinadores entre os eventos. Um terço dos Participantes compravam, no evento, seu ingresso para o ano seguinte. Além disso, os Patrocinadores da Exposição *voltam*. Pelo menos metade mantém ou aumenta o patrocínio da Expomanagement para o ano posterior. Para os organizadores, os Patrocinadores voltavam porque *queriam* ligar a sua marca a Excelência da HSM. E os Participantes retornavam porque reconhecem esse traço do trabalho que estaria presente no trabalho da Organização.

A segunda é Curadoria. Essa palavra era sempre usada para se referir ao trabalho de construir a programação da Expomanagement um ano antes, sobretudo quando se falava da escolha dos palestrantes. Ela também era usada para falar do processo de escolha de Participantes para os eventos *private* contratados, caso este serviço tenha sido contratado. Esse trabalho de curadoria, tal como ficou claro em todas as conversas, não deveria ser confundido com o de Intermediação. Não se tratava apenas de *colocar* no mesmo ambiente Palestrantes e Participantes, ou Participantes e Patrocinadores, mas de realizar um trabalho *pensado, construído com embasamento* – não era, para usar uma frase dos organizadores, uma Curadoria rasa¹⁰⁰. Para os organizadores, era essa Curadoria que garantia os Patrocinadores e Participantes de volta, pois garantiria aos últimos que se teria acesso, naqueles três dias, “a quase tudo que você precisa para se atualizar”¹⁰¹, e, com essa presença, a Curadoria garantia o a volta dos Patrocinadores, interessados no acesso aos Participantes.

---

¹⁰⁰ Fala de Valentina, Gerente de Marketing.

¹⁰¹ Fala de Davi, Diretor do Comercial.

Vale atentar para a escolha das palavras. Excelência. Curadoria. Algo excelente, como já está na etimologia latina da palavra (*excellentia*), é algo superior, que se eleva acima do comum. E Curadoria, também nos voltando a sua etimologia latina (*curator*), é o trabalho do Curador, alguém que deve cuidar, gerir, ser guardião de algo ou alguém. A palavra Curadoria nos remete a curadoria de obras de arte, ou seja, ao trabalho de organizar, selecionar e supervisionar uma coleção em uma Exposição de Arte, em uma galeria ou museu. É esperado, em um trabalho de Curadoria, perceber o olhar do Curador, seu recorte daquele tema. O curador é um intermediário que coloca visitantes de sua galeria ou museu em contato com obras de arte e cujo trabalho de seleção e organização importa para atribuir valor e qualificar as obras. Assim, não poderiam ser mais sugestivas, tanto a alegoria sugerida pela escolha da palavra Curadoria, como o incômodo que produzia a remissão à noção de intermediação durante as entrevistas.

Descrevi no capítulo anterior como se dá a prática desse processo de Curadoria e de construção da Excelência do evento. Ao apresentar o processo de construção da Exposição, sublinhei cada uma das ações necessárias a se atribuir valor e qualificar o Evento e que se dão antes do início desse Evento. Ali, deixei claro que o processo de construir o valor – e, conseqüentemente – o produto, é resultado de uma miríade de ações, de *trabalho*. Mostrei como a avaliação necessária para se colocar um bem em circulação não é uma simples preliminar para a valorização de um produto; bem assim, a qualificação desse bem para se constituir em produto em circulação é igualmente crucial para a valoração. Tal valoração foi apresentada, no Capítulo 3 enquanto um processo dinâmico de trabalho que permite tanto a avaliação como a qualificação, ao envolver diferentes atores e ações, com distintos enquadramentos para agir sobre aquele bem (VATIN, 2013).

Este capítulo se dedica a entender como a HSM qualifica a si e ao seu produto junto aos Participantes e Patrocinadores da Expo no mercado de tecnologias de gestão. Quais são os mecanismos utilizados pela HSM na divulgação do Evento com vistas a qualificar seu produto – a Expomanagement – e convencer seus clientes de que lhes oferece uma *curadoria de excelência*? Como ela se posiciona e coloca seu trabalho no mercado para ser valorado? Como a Expomanagement, ao fim e ao cabo, define e qualifica seu produto junto aos clientes? São essas perguntas que este capítulo buscará responder. Para tanto, vamos observar as apresentações institucionais da Empresa em seu sítio online 1997 a 2018 (recuperadas através da iniciativa archive.org) e as malas diretas da Expomanagement utilizadas para vender a Expo para os Patrocinadores e Participantes no período compreendido entre 2001 e 2017.

4.1. O vínculo entre os executivos e a Excelência do *Management*

Como mostrei ao apresentar o histórico da empresa, a HSM nasceu com o intuito de trazer para o Brasil seminários de palestrantes internacionais, sobretudo norte-americanos. Aos se expandir para a Argentina, ela passou a também editar as revistas HSM Management, no Brasil, e a *Gestión*, na Argentina. Em meados de 2000, os seminários deixam de ser apresentados apenas no Brasil e Argentina, para também serem realizados na América do Norte e na Europa. Eles também aumentaram seu escopo e, ao invés de trazerem um especialista para falar por algumas horas – ou por um dia – passaram a ter eventos de grande porte, com pelo menos 12 especialistas internacionais oferecendo palestras – como a Expomanagement e o World Business Forum. De 2000 para cá, a HSM alimentou um sítio online de acesso a notícias e vídeos de educação executiva – o Intermanager; produziu um site de notícias ligadas a economia e gestão, além de manter uma rede de televisão paga (Management TV), programas de educação executiva, uma editora especializada em livros de gestão, e uma escola de negócios que oferecia MBAs e cursos de curta duração em gestão. Hoje, a Empresa é propriedade da Holding Anima Educação, e se separou desde 2012 das outras unidades da HSM, que passaram a se chamar WOBI. A HSM mantém o trabalho com os Seminários – entre eles a Expomanagement – e oferece atividades de educação executiva, realizadas dentro das Organizações; entretanto, descontinuou quase todas as outras iniciativas, mantendo ainda com o seu nome – conquanto terceirizando o trabalho – a edição da revista *HSM Management* e dos livros de gestão.

Retomo esse histórico por duas razões. Primeiro, para reiterar que todos os seus produtos são, ou foram, parte do que alguns denominam como “a indústria de conhecimento de gestão” (HEUSINKVELD, 2013). Em todos os casos, sejam eles mídias impressas, mídias online, educação executiva e eventos, inexistiu produção de tecnologias de gestão, mas apenas sua difusão. Isso significa que o trabalho da empresa, em cada uma das suas frentes de atuação, é o de intermediar o acesso de seus consumidores aos conteúdos de gestão, ou às “tendências da gestão”, “ao Management”, para usar os termos que a HSM adotava, em 2014 para referir ao que ocorria na Expo.

Essa capacidade de intermediar é também expressa, de modo recorrente, entre 1997 e 2018 como característica definidora da Organização. Como mostram as citações abaixo, sob diferentes variantes, a HSM se apresenta, em sua página institucional, como intermediadora de conhecimento em gestão, independentemente da frente de trabalho a que aluda:

“Não somos geradores de conhecimento, mas disseminadores de conceitos”(EXAME, 2002).

“trazer à comunidade empresarial brasileira informação do mais alto nível, através da vinda ao nosso país das maiores autoridades do mundo nas diversas áreas da administração e economia” (HSM, 2003).

“o principal objetivo é estabelecer o vínculo entre os executivos e os principais conteúdos mundiais do management” (HSM, 2008b)

“trabalhamos antecipando necessidades de conhecimento, vinculando ideias inovadoras a experiências bem-sucedidas e estabelecendo o vínculo entre os executivos e os principais conteúdos mundiais do *management*” (HSM, 2009).

“A HSM é o vínculo entre os executivos de todos os setores de negócios e o melhor conteúdo de *management* do mundo. Durante mais de 20 anos, nós selecionamos, adaptamos e distribuímos as ideias mais inovadoras para aqueles que criam, lideram e transformam os negócios” (HSM, 2010).

“De 1987 até hoje, são mais de 25 anos trabalhando com o propósito de aproximar os principais líderes e tomadores de decisão do País às tendências que direcionam o *management* mundial” (HSM, 2014).

“Hoje, a HSM Educação Executiva é uma plataforma de conhecimento, que faz a ponte entre o cenário global e a realidade brasileira, construindo redes colaborativas que impactam o desempenho das empresas e de suas equipes, e colocando as vozes mais importantes do mundo atual dos negócios em contato com executivos e gestores nacionais” (Apresentação entre o segundo semestre de 2016 e 2018) (HSM, 2018).

Vê-se, nos excertos acima, colhidos na página institucional e na revista *Exame*, a recorrência de certas palavras para descrever o trabalho da HSM, voltado para vincular executivos a discursos das autoridades do *management* sobre gestão. Assim, apresentam-se para o leitor como “disseminadores de conceitos”, “trazer a informação [já produzida] para o Brasil”, “aproximação”, “vínculo”, “ponte”.

Esse vínculo entre os executivos e o *Management* implica ainda um trabalho de tradução (CALLON, 1991). Tal trabalho envolve definição, apropriação e adaptação da tecnologia de gestão para ser veiculada na realidade brasileira, tornando o seu conteúdo de fácil acesso e de rápida apreensão. Essa capacidade de tradução é, como se vê, um qualificador dos produtos da Organização. Uma das primeiras vezes em que registrei essa formulação manifesta no material documental sobre a HSM, que recobre o período entre 1996 e 2017, foi em uma entrevista de Carlos Alberto Julio para a *Exame*, em 2002. Nessa entrevista, o então

presidente da HSM descreve o trabalho realizado na revista *HSM Management* da seguinte maneira: “Suponha que um alto executivo não tenha tempo de ler um artigo de 20 páginas produzido em Harvard. O que nós fazemos? Adaptamos, aprovamos com o autor e damos o pulo-do-gato para o cliente” (EXAME, 2002). Ou seja, ideia idêntica à que transparece no excerto de 2010, acima transcrito, quando a HSM sugere que esse vínculo entre o executivo e o Management é posto em prática por suas ações no sentido de selecionar, adaptar, distribuir o melhor “do management”, ali descrito como “as ideias mais inovadoras para aqueles que criam, lideram e transformam os negócios” (HSM, 2010). A apresentação mais atual, a de 2018, também guarda esse traço, ao referir o trabalho da Organização como o de uma plataforma que *faz a ponte* entre o cenário global e a realidade brasileira.

Mas essa retomada dos aspectos históricos foi movida por uma segunda razão. O trabalho de intermediação, que, como vimos, implica em selecionar, classificar, adaptar (quando necessário) e qualificar o que está sendo intermediado, tem também implicações no produto. Ao realizar cada uma dessas atividades, a HSM está construindo enquadramentos que atribuem valor aos seus produtos (CALLON, 1998a; GOFFMAN, 1974). Assim, ao intermediar a relação entre os clientes e as tecnologias de gestão, a Empresa constrói enquadramentos que qualificam os produtos, tornando o valor dos mesmos passível de reconhecimento no mercado. Ao fazê-lo, a Empresa realiza tanto o processo de *matching*, ao construir a ponte entre dois grupos de atores (palestrantes e produtores de tecnologias de gestão, por um lado, e executivos, por outro), quanto atua como uma verdadeira consultora já que, ao oferecer seus produtos (como os eventos, a revista e os projetos de educação executiva), ela os classifica, categorizando as tecnologias de gestão em transação, e contribuindo, assim, para o processo de valoração dessas tecnologias (BESSY; CHAUVIN, 2013). Ao qualificar o que coloca na vitrine de suas Feiras, a HSM é também responsável por dotar os seus clientes das ferramentas para atribuição de valor aos discursos e aos palestrantes.

Sua curadoria, portanto, passa por essas duas frentes de trabalho. A primeira expressa nas pontes que cria entre os Participantes, por um lado, e os Patrocinadores e Palestrantes, por outro. No caso da Expomanagement, há uma segunda frente de trabalho, expressa nos processos de atribuir valor aos Palestrantes, diferenciando-os junto aos Participantes, e de trazer ferramentas que qualificam as tecnologias de gestão (em formato de produto, serviço ou palestra oferecida) e enquadram sua valoração. Ao possibilitarem constituir o valor daquilo que intermediam, seus eventos se constituem como torneios de valor (APPADURAI, 1986) e

funcionam, ainda, como dispositivos de julgamento (KARPIK, 2010) para os clientes, que os utilizam para enquadrar e avaliar o valor das tecnologias de gestão ali apresentadas.

Além de intermediar a relação entre as autoridades do Management e os clientes, a HSM também procurava deixar patente que um outro aspecto qualificava o seu trabalho: o foco no cliente, no Participante; este seria o principal atributo da Curadoria que se exerce na montagem da Feira. Assim, na apresentação do evento, a HSM sempre ressaltou, entre 1997 e 2018, a importância do que se oferecia ao cliente, mas também a importância deste último para seu trabalho. O foco no cliente aparece, no discurso institucional da Empresa, de duas maneiras. A primeira, através do foco dos serviços: são as necessidades dos Participantes as que devem ser atendidas; é a escuta atenta a essas necessidades o que permite que as mesmas sejam respondidas nos eventos. Desde o almoço até a grade de palestrantes, o cliente precisa ser “encantado” por um Serviço de Excelência. Esta Excelência, como apontou Luciana, Gerente de Eventos, precisava ser construída, de modo a operar como uma qualificação atribuída ao produto – a Feira - tanto pelos Organizadores, como pelos clientes. Excelência nos conteúdos, na capacidade de construir uma grade de palestrantes e de selecionar temas atrativos para os Participantes e para os Patrocinadores que nela investiram, mas também Excelência em cada um dos detalhes da logística e da infraestrutura do evento. A pontualidade, o serviço de “comes e bebes” durante a Expomanagement, a construção das bolsas de brindes (da Exposição e dos Eventos Private), o relatório enviado para todos os patrocinadores demonstrando o impacto do evento, o acompanhamento do patrocinador para que ele ofereça um estande atrativo no evento; todas essas eram peças que colaboravam com a visão da *Expomanagement* como serviço de “primeiro mundo”, um produto de Excelência. E eram, assim, apropriadas também como dispositivos para qualificar o produto.

“preocupação com o bem estar do cliente” “compromisso com o cliente”
“encantar o cliente para mantê-lo fiel”.(HSM, 1998, 1999)

“O que a diferencia no mercado é o foco”. A HSM é uma organização completamente focada na realização de seminários internacionais e o nosso principal compromisso é com o cliente”, explica Harry Uffer, diretor da empresa. São eventos trabalhados de uma maneira quase artesanal. Da escolha dos temas e dos palestrantes à realização do seminário, os detalhes são estudados cuidadosamente” (HSM, 1999).

“Serviço de Primeiro Mundo”, “Excelência” construída a partir do
“encantamento do cliente”. [...]

“mais conceituada empresa brasileira na promoção de eventos internacionais de alto padrão” (Apresentação 2003-2005)

“A HSM é uma companhia com presença internacional, líder no mundo empresarial por meio de seus variados produtos de capacitação de executivos.

Nasceu no Brasil em 1987 e, desde então, leva à comunidade executiva o melhor do *management* mundial. A companhia realiza conferências –fóruns e seminários–, fornece conteúdo *on-line* e publica a revista HSM Management” (Apresentação 2006-2008).

A segunda maneira de conduzir o foco para o cliente estava em evidenciar os benefícios práticos de fazer uso dos produtos da HSM. Assim, quando apresentaram seu trabalho entre 2009 e 2010, colocavam como objetivo deste “transformar conhecimento em ação”, dando ferramentas para os executivos tomarem decisões em seus ambientes de trabalho. O atributo a qualificar seu trabalho era, portanto, a capacidade de torná-lo uma “ferramenta decisiva para a competitividade do executivo brasileiro”.

“Trabalhamos para:

- Transformar o conhecimento em ação.
  - Oferecer clareza e objetividade ao processo de tomada de decisões.
  - Estender os limites.
  - Construir oportunidades.
  - Criar experiências transformadoras para nossos clientes, nosso pessoal e nossos acionistas.
  - Dar poderosas contribuições ao recurso mais escasso: o capital humano”.
- (apresentação 2009 e 2010) (HSM, 2009).

“Ser a referência mundial de “ideias em ação” para aqueles que criam, lideram e transformam os negócios em todo o mundo”. (HSM, 2010)

“Hoje, a HSM Educação Executiva é uma plataforma de conhecimento, que faz a ponte entre o cenário global e a realidade brasileira, construindo redes colaborativas que impactam o desempenho das empresas e de suas equipes” (HSM, 2018).

Transformar ideias em ação e trazer mudanças para o cotidiano da empresa foi, inclusive, o mote da narrativa construída para a venda da Nova Expo 2016. Naquele momento, para se constituir a Exposição como um evento fechado, criou-se a ideia de “trilhas de conhecimento”, uma interação prévia, através do site da HSM, que permitia não apenas que o cliente pudesse se inscrever nas palestras que mais lhe interessavam, como o fizesse numa forma que transparecia sua capacidade de *liderar* seu próprio aprendizado e,

consequentemente, evidenciava um movimento de transformação por que passava a própria Organização. A noção de liderar a transformação e trazer ferramentas para a ação como objetivo dos eventos foi também o mote para a venda daquela Feira para os Patrocinadores que, ao investirem em um auditório, ganhavam a possibilidade de liderar a Transformação junto com a HSM.

A venda dos seus produtos junto aos Patrocinadores passa pela qualificação da HSM como ator importante no mercado de tecnologias de gestão e, por isso mesmo, como uma empresa cujos eventos atraem Participantes que podem vir a ser clientes e fazer negócios com as organizações patrocinadoras. Assim, nos relatórios e no material utilizado para a venda de patrocínio havia sempre uma indicação do perfil dos Participantes – “grandes decisores em suas empresas” – aos quais, o Patrocinador poderia vir a influenciar investindo na Expomanagement. No caso do esforço por oferecer auditórios para patrocínio, o argumento era não só o de trazer visibilidade a quem o custeasse, mas a chance de associar aquela marca a uma “experiência”, técnica de marketing bastante utilizada e, mais ainda, uma maneira de associar-se à reputação da HSM. Ou, como ouvi de vários dos entrevistados, os Patrocinadores querem investir para estar “com os melhores”. Conquanto este pudesse ser um autoelogio, um estratagema para se qualificar durante a entrevista, trata-se de um argumento dotado de sentido: se entendemos que a Expomanagement é uma Exposição grandiosa, a maior de seu ramo, seu Patrocinador, ao investir em um dos seus eventos, entraria no ciclo de consagração do evento e dos palestrantes nele envolvidos, seria parte da rede de consagração ali presente (ACCOMINOTTI, 2014; BOURDIEU, 2006).

Fazer essa ponte e identificar esse trabalho de intermediação como relevante no mercado de tecnologias de gestão – vendendo, assim, seus produtos – implica, ainda, na qualificação dos próprios produtos e da atuação da Organização a partir da ideia do “Novo”. A HSM seria uma empresa especializada em *antecipar das tendências do management, antecipar o Futuro*.

“A companhia também cumpriu –e vem cumprindo até hoje– o papel de antecipar para os executivos e acadêmicos brasileiros as principais teses e metodologias discutidas em universidades internacionais. Temas como *franchising* e alta *performance*, por exemplo, foram lançados no País em conferências promovidas pela HSM” (Apresentação referente ao período entre 2006 e 2008) (HSM, 2008).

“Qual a nossa missão? Antecipar necessidades de conhecimento, vinculando ideias inovadoras a experiências bem-sucedidas. Esta é a missão da HSM. Já o principal objetivo é estabelecer o vínculo entre os executivos e os

principais conteúdos mundiais do management.” (Apresentação referente ao período entre 2006 e 2008) (HSM, 2008).

“Nossa Missão: Anteciparmo-nos às necessidades de conhecimento, combinando ideias inovadoras e experiências de sucesso” (Apresentação 2010) (HSM, 2010).

“Há mais de 20 anos trabalhamos antecipando necessidades de conhecimento, vinculando ideias inovadoras a experiências bem-sucedidas e estabelecendo o vínculo entre os executivos e os principais conteúdos mundiais do *management*”. (Apresentação 2009) (HSM, 2009).

“Antever os conhecimentos de que as empresas necessitam, transformando ideias de vanguarda em experiências de sucesso”. (Apresentação entre 2011 e 2013) (HSM, 2011).

“Desde sua fundação, em 1987, a HSM acompanha o que há de mais inovador em gestão, trabalhando ao lado das lideranças de negócios para alcançar sua missão de transformar o país por meio do desenvolvimento de líderes e organizações” (Apresentação entre o segundo semestre de 2016 e 2018) (HSM, 2018).

Não se trata apenas de antecipar o futuro, mas de trazer e difundir um conhecimento inovador. Veicular o que pode ser reconhecido pelo consumidor como uma ideia de vanguarda, antecipando, nas palavras da HSM, o que as empresas necessitam. Como me disse o Diretor do Comercial, Davi, construir a grade de palestrantes envolve não apenas ouvir as necessidades dos empresários e executivos através dos questionários de avaliação, do cotidiano de educação executiva e de vendas da HSM, mas antecipar, trazer aquilo que o consumidor ainda nem conhece, que não está em seu radar. É essa qualificação que precisa ser reconhecida por quem consome a Expomanagement como um produto.

Trata-se, portanto, do acesso ao Novo tal como este é enquadrado por uma empresa *especialista* em antecipá-lo. Assim, ao qualificar sua atuação como uma empresa que *antecipa o futuro*, é necessário manter, na sua atuação, a constante busca pelo Novo. Não se trata de apenas selecionar tecnologias de gestão, mas de apostar em construções do Novo, assumindo para tal, um grau de incerteza que se manterá até o momento de entrega do produto. É essa uma outra característica que qualifica, no discurso da Organização, seu trabalho.

Este Novo precisa ainda ser traduzido, apresentado, em termos que também atraiam seus clientes. Para tanto, precisa-se partir da experiência das empresas, como me diziam os entrevistados, há que “resolver as dores dos clientes”. Assim, uma campanha poderia

naufregar se a maneira de apresentar o Novo não adquirisse significado para o público Consumidor. Se é verdade, como dizia o Diretor do Comercial, Davi, que é necessário apresentar o que ainda não está no radar, também o é que as narrativas construídas para os eventos não podem estar suficientemente distantes do trabalho do gestor a tal ponto que ele não reconheça o seu valor, a sua qualidade. Isso explica a recorrente mudança nos títulos das palestras disponíveis para escolha dos Participantes, e mesmo algumas mudanças no processo de divulgação ao longo do ano de um evento.

Mas, como fazer para se colocar no mercado como responsável por trazer o Novo no âmbito das tecnologias de gestão? Como ser reconhecido com esse encargo? Uma das maneiras mais utilizadas pela HSM era lastrear sua reputação naquela dos Palestrantes mobilizados. Primeiro, e como também veremos adiante neste capítulo, quando tratarei do material referente à Expomanagement, esses palestrantes são sempre referidos como “autoridades mundiais”, os “especialistas mundialmente conhecidos” do tema ou do ramo da Gestão na atualidade.

“HSM Management e HSM Cultura & Desenvolvimento cumprem sua missão de transmitir a leitores e clientes os cenários para o novo século, traçados por especialistas mundialmente reconhecidos, ajudando-os a planejar-se para o que está a caminho (HSM, 2000).

“[...] estamos reunindo os principais pensadores mundiais da atualidade da área de negócios em um único espaço” (ESTADO, 2001)

“Objetivo: “trazer à comunidade brasileira informação do mais alto nível, através da vinda ao nosso país das maiores autoridades do mundo nas diversas áreas da administração e economia”. (Apresentação 2003 a 2005)(HSM, 2003).

“Os principais nomes do management mundial passam pelos palcos da HSM” (Apresentação 2006 a 2008) (HSM, 2008b).

Uma segunda maneira para se colocar no mercado como protagonista do “Novo” era quando os próprios palestrantes, em seus livros, utilizavam a HSM como um *case* de sucesso no mundo das tecnologias de gestão. Sempre que isso ocorria, a HSM o registrava em sua página institucional; registramos tais remissões nas apresentações institucionais da Organização veiculadas durante o período compreendido entre 1997 e 2003. Chamar a atenção para sua aparição em livros de especialistas era, assim, uma maneira igualmente eficaz de lastrear a qualidade de seus eventos. Todavia, o lastro nas “maiores autoridades do

management” era ainda mais direto e impactante quando as falas desses especialistas eram utilizadas no site institucional da empresa; através desse recurso, avalizavam a HSM e qualificavam eventos que promovera; essa foi uma prática que se repetiu duradouramente entre 1997 e 2008. Nesses casos, a HSM era apresentada pelos palestrantes como uma Empresa que conduz os melhores eventos, com o melhor planejamento e organização, como mostram os trechos abaixo, retirados da apresentação que cobriu o período entre 2003 e 2005:

“Tenho sido palestrante por pelo menos 50 anos, e já proferi palestras por todo o mundo, para todos os tipos de organizações; mas jamais vi eventos tão brilhantemente planejados, administrados e organizados como os da HSM’. PETER DRUCKER¹⁰² [...]

‘O trabalho realizado pela HSM continua melhorando cada vez mais, e certamente é superior ao de qualquer outra empresa de seminários no mundo. A HSM é realmente a líder mundial na área’. PHILIP KOTLER¹⁰³ [...]

‘Estou muito orgulhoso de participar de um seminário promovido pela HSM. Tenho realizado seminários há 40 anos. Estive em muitos países, falei em estádios, grandes e pequenas reuniões, estacionamento etc., mas nunca vi um evento tão bem planejado e organizado como este’. PHILIP CROSBY¹⁰⁴ [...]

‘Parabenizo vocês pela visão, sabedoria, além da persistência e energia com que realizam o seu trabalho. Destaco o profissionalismo mostrado pela HSM, tanto na preparação, organização, promoção, assim como nas joint ventures e acordos de patrocínio. Acho este trabalho espetacular!’ THEODORE LEVITT¹⁰⁵ [...]

---

¹⁰² Austríaco naturalizado Americano. Consultor, educador e autor de cerca de 40 livros sobre administração. Descrito em cursos de Administração, revistas de negócios e pela própria HSM, como o fundador da administração moderna”.

¹⁰³ Americano. Professor universitário da Kellogg School of Management da Northwestern University, Consultor e Palestrante. Em pouco mais de quarenta anos como professor, tem mais de 60 livros publicados sobre Marketing e Marketing social. Mestre e Doutor em Economia pelo Instituto Tecnológico de Massachussetts (MIT).

¹⁰⁴ Americano. Administrador, que criou, quando atuava como engenheiro de qualidade, a tecnologia de gestão “Defeito Zero” para os processos de produção em empresas. Entitulado “guru da qualidade”, atuou como consultor e palestrante a partir de 1979, falecendo em 2001.

¹⁰⁵ Americano. Falecido em 2006, Levitt foi economista e professor na Harvard Business School. Foi editor da Harvard Business Review e um dos responsáveis pela popularização do termo “Globalização”. Autor do livro “A imaginação do Marketing” e de diversos artigos sobre marketing.

‘Estou realmente impressionado com os seminários promovidos pela HSM. Dei muitas palestras pelo mundo e, acreditem, a HSM faz o melhor trabalho em promoção de seminários. É tremendamente bem organizado, e eu tenho muito prazer em tomar parte de um evento tão profissional.’ AL RIES¹⁰⁶. [...]

‘Melhor do que qualquer outra empresa que conheço, vocês certamente integraram todo o conceito de satisfação do cliente, necessidade do cliente, marketing de relacionamento, tempo real. Não há a menor dúvida em minha mente que a HSM está fazendo algo mais do que simplesmente desenvolver um negócio. O futuro de um país como o Brasil, uma democracia emergente, um país com um mercado emergente, realmente exige que se ingresse na era da informação. E o serviço que vocês oferecem contribui para acelerar o ritmo das mudanças, importando conhecimento e educando aqueles que terão de desenvolver a futura economia do Brasil. A contribuição que a HSM está prestando é verdadeiramente um serviço público e algo que o país inteiro deve se orgulhar, não apenas as empresas que vocês estão ajudando’. REGIS MCKENNA¹⁰⁷’ (Apresentação de 2003 a 2005) (HSM, 2003).

Era comum, ainda, recorrer-se a gravações com os gurus nos vídeos de promoção dos eventos, como flagrando Philip Kotler a dizer que “não perderia o evento do ano seguinte por nada”; ou documentando Tom Peters ao afirmar que “gostaria de estar na plateia, também, aprendendo, no ano seguinte”. Essas falas – presentes na apresentação institucional e nos materiais de divulgação até 2008 – eram produzidas durante os eventos, quando se realizavam entrevistas com os palestrantes. Nestas perguntava-se pela apreciação do palestrante sobre o evento. Era, portanto, um conteúdo construído ativamente pela HSM de maneira a garantir sua reputação, lastreando-a na dos palestrantes. Vale dizer que o que acabava veiculado, seja no site, seja nos materiais de divulgação, eram falas proferidas por velhos conhecidos do público, antes que juízos de palestrantes internacionais mais recentemente engajados no trabalho com a HSM. Tom Peters, Jack Welch, Peter Drucker, Philip Kotler, Regis McKenna, todos esses são nomes muito reconhecidos e veiculados como palestrantes e/ou escritores de gestão, os quais funcionavam como dispositivos de qualificação da HSM frente aos seus clientes.

---

¹⁰⁶Americano. Profissional de Marketing e criador do conceito de “posicionamento”. Autor do livro “Posicionamento. A batalha por sua mente”, atua como consultor, junto a sua filha, nos Estados Unidos. Formou-se em Artes Liberais pela DePauw University.

¹⁰⁷ Consultor e Palestrante. Trabalhou em uma agência de publicidade por longos anos, especializando-se em Marketing Tecnológico. Foi consultor para Steve Jobs e Steve Wozniak no processo de lançamento do primeiro Macbook e sua relação é reiteradamente citada como marca de sua qualidade. Fundador da empresa “McKenna Inc. Group”, consultoria de administração e marketing. Formado em Artes Liberais pela Duquesne University.

“Construir o Novo” e, portanto, qualificar a empresa como uma Organização que antecipa as *tendências* do conhecimento em Gestão, não pode ser feito exclusivamente com *Novas* tecnologias. É necessário, como ouvi do Presidente da Empresa, Guilherme Soarez, ter tanto os “tarimbados”, quanto os Novos na programação da Expomanagement. Os palestrantes de longa data, os chamados “*old-school*”, operam como um lastro para a qualificação do evento; já os Novos exerciam sua maneira de qualificar a HSM enquanto uma antecipadora do Futuro. Essa fórmula, ressaltada pelo CEO em entrevista de 2017, já aparecia e era ressaltada pela HSM em gestões anteriores, inclusive na sua apresentação institucional, como mostra o trecho abaixo.

Os principais nomes do *management* mundial passam pelos palcos da HSM. Especialistas consagrados como Michael Porter, Peter Drucker, Ram Charan, Stephen Covey, Philip Kotler e Tom Peters, entre muitos outros, já participaram de eventos da HSM.

A HSM também se caracteriza por inovar nas programações, por meio de temas diversificados –e muitas vezes inéditos– e de *speakers* que são reconhecidos como fenômenos atuais do mundo dos negócios (Apresentação 2006 a 2008) (HSM, 2008).

Mas como se qualifica este Novo na Expomanagement? Como se constrói o enquadramento necessário para qualifica-lo para os clientes? Quais são os dispositivos utilizados pela HSM para qualifica-lo? É isso que veremos em seguida.

4.2. Curadoria de Palestrantes

Para apresentar a Expomanagement como produto, são necessários muitos passos. No Capítulo 2, quando analisei os significados que se depreendem da materialidade do evento, já havia adiantado, que era o Conteúdo, em formato de palestra, que se constituía na matéria em troca, no principal símbolo de valor do evento; não sem razão tinha a capacidade de criar relacionamento tanto entre os Patrocinadores e os Participantes, como entre os próprios Participantes. E, como vimos no Capítulo 3, os construtos que circulam na Exposição como principais valores e produtos que formam a Exposição a serem transacionados no mercado entre a Organização e seus clientes são Relacionamento e Conteúdo.

São necessários muitos passos para categorizar e avaliar o Conteúdo da Expo. A viagem para os Estados Unidos, os livros e artigos dos autores para compreender seu Conteúdo, as palestras do TED¹⁰⁸ para bem entender suas performances, o processo de escolha que se baseia nos preços cobrados pelos palestrantes, nas suas trajetórias e no que se reconhece nessas trajetórias e nos temas dos palestrantes como vendável no país. Todos esses são dispositivos utilizados para a construção da Exposição. Mas o que se reconhece como vendável? E, uma vez que é a programação dos palestrantes que permite a divulgação do evento, o que é utilizado para qualificar a Exposição?

O processo de qualificação passa por dois movimentos antes do evento: o primeiro está na criação do material de divulgação da Exposição, desenvolvido até 2013 dentro da HSM e, desde então, junto a empresas de publicidade. O segundo processo de qualificação é interno e diz respeito à construção da apresentação do Conteúdo do Auditório principal, o que ocupa, em todos os anos, cerca de 70% do material de divulgação. Daí porque se tornava imperioso analisar com maior detalhe os materiais de divulgação da Expomanagement, o que fiz recobrindo o período compreendido entre 2001 e 2017. Através dos arquivos do Marketing da HSM, da coleta de dados nas Exposições entre 2014 e 2017 e no sítio online da HSM foi possível recuperar as informações completas do panfleto de divulgação ou CD-ROM¹⁰⁹ do Evento para onze das dezessete Exposições do período¹¹⁰.

Convém lembrar que esses materiais de divulgação são apenas parte das peças utilizadas pela HSM para qualificar e enquadrar a Expomanagement, como produto e como evento, junto a seu Consumidor. Assim, por exemplo, desde que a Expo passou a ser organizada no Brasil, em todas as edições de janeiro da HSM Management (revista de negócios da HSM) existiu sempre um dossiê especial Expomanagement que, ainda que reduzindo-se ao longo dos anos, apresenta ordinariamente os temas abordados nas palestras do Auditório Insights e

---

¹⁰⁸ Organização sem fins lucrativos que posta online, gratuitamente, palestras de diferentes especialistas com o intuito de aumentar a disseminação de ideias. A sigla quer dizer Tecnologia, Entreterimento e Design (<https://www.ted.com/about/our-organization>).

¹⁰⁹ Os CD-Rom continham as informações dos palestrantes que se apresentaram no evento, incluindo algum artigo escrito pelo palestrante e traduzido pela HSM, uma breve apresentação do que era o evento, e os contatos de todas as empresas presentes com estandes na Exposição. Além disso, ele tinha um espaço para a divulgação da Expo do ano seguinte.

¹¹⁰ Os dados completos pertencem aos seguintes anos: 2001, 2002, 2003, 2008, 2009, 2010, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

alguns dados sobre o evento – como número de participantes e estandes. Além do dossiê, a HSM Management também veicula, todos os anos, anúncios da Expomanagement; produzem um pequeno vídeo para apresentar, em cada Exposição, o evento do ano seguinte. A página do Youtube da empresa conta ainda com vídeos de divulgação de cada um dos eventos mais recentes e, para os últimos três anos, é possível encontrar vídeos com os palestrantes que se apresentarão no Auditório Principal, vídeos com consumidores¹¹¹ sobre sua experiência na Feira, e uma série de vídeos chamada “Ebulição”, com histórias de palestrantes e empresários sobre temas como diversidade racial e inovação. Os panfletos de divulgação são, portanto, apenas uma parte da estratégia de divulgação e de qualificação do evento.

Escolhi me dedicar à análise das malas diretas por ser este um material concebido para ser distribuído visando a venda. Ele deveria, por isso mesmo, conter todas as informações relevantes para a compra do ingresso à Exposição. Assumi que as malas diretas, enquanto panfletos de divulgação, eram os dispositivos utilizados pela HSM para enquadrar cada edição da Feira. Nos anos de 2002 e 2003, quando inexistiram malas diretas, optei por reter as informações do CD-ROM entregue aos participantes; no que diz respeito à apresentação da Exposição, os Cds replicavam, em grande medida, as informações existentes no panfleto de venda do Evento; assim, tal como as malas diretas e à diferença dos anúncios, continham as informações necessárias para se entender e qualificar o Evento.

A primeira coisa que chama atenção ao analisar esse material de divulgação é a existência de um mesmo padrão, na disposição e nos conteúdos. Todos os materiais começam com uma apresentação do evento, seguida pela indicação do conteúdo a ser oferecido no Auditório Principal, finalizando com as informações para a compra do ingresso e uma página com as referências aos Patrocinadores e responsáveis pela mídia e logística da Exposição. Nos anos iniciais, a HSM apresentava a Expomanagement como um evento organizado ao redor de dois espaços: em um deles, o Congresso, o destinatário era convidado a ouvir os “mais renomados gurus do Management Mundial”; no outro, anunciava-se uma “Exposição temática que apresenta as mais importantes empresas de capacitação executiva, consultoria e tecnologia” (Mala direta da Expomanagement 2001).

---

¹¹¹ Os consumidores apresentados nessa campanha são, na verdade, pessoas que já trabalharam com a HSM em alguma de suas frentes de trabalho. Um deles foi Diretor Comercial da HSM e outra é representante da HSM no Centrooeste.

“O mais importante Congresso e Exposição sobre Management do Mundo. Sucesso absoluto em três edições anteriores, realizadas na Argentina, a Expomanagement chega ao Brasil reunindo os mais renomados gurus do Management Mundial. Composta por seminários das maiores autoridades do management e por uma Exposição temática que apresenta as mais importantes empresas de capacitação executiva, consultoria e tecnologia, a Expomanagement é o ambiente perfeito para quem está buscando não apenas conceitos e técnicas de gestão, mas, sobretudo, sua aplicação” (HSM – Mala direta Expomanagement 2001, grifos meus).

Com o passar dos anos, a HSM abandona este modo de apresentar a Exposição e passa a construir uma narrativa voltada para enquadrar o Evento, dotando-o de significado para o consumidor. Veja, abaixo, como muda o tom dos primeiros parágrafos de abertura da apresentação da Exposição:.

“Um dos maiores desafios que enfrentamos atualmente é conseguir estar em dia com todas as tendências e mudanças de paradigmas que a evolução tecnológica e socioeconômica vem trazendo. Mais ainda, a abundância de informações que os novos recursos propiciam, ao invés de ajudar em nossos processos de decisão, traz ainda mais dúvidas. Afinal, como separar o que é, de fato, relevante em meio a tanto conteúdo? Como distinguir as mudanças que realmente interferirão no modo de fazer negócios? Quais os conceitos existentes e consagrados que permanecerão válidos? Pensando nesse cenário, a HSM traz para a Expomanagement 2008 grandes nomes do management mundial, que ajudarão você a estar um passo a frente da concorrência na busca pelo sucesso” (HSM – Mala direta da Expomanagement 2008, grifos meus).

“A economia, o mundo e as pessoas mudam, se transformam. A evolução é uma condição natural que marca o caminho das pessoas, das organizações e das empresas. Na HSM estamos conscientes dessa evolução e sabemos que, neste ano de constantes incertezas, a concorrência se intensifica e contar com ferramentas que permitam enfrentar o futuro é fundamental. É o momento de procurar novas ideias, de dar os primeiros passos, de percorrer novos caminhos. Acreditamos na iniciativa, na velocidade da ação, na flexibilidade, na reinvenção constante. Acreditamos na integridade, na honestidade e no compromisso. Apostamos no conhecimento, na superação e no futuro. Apostemos juntos”. (HSM – Mala direta da Expomanagement 2009, grifos meus)

“Antecipar-se às transformações que reconstroem o cenário mundial diariamente e em tempo real. Ampliar os horizontes e compreender que um acontecimento do outro lado do mundo pode influenciar diretamente seu negócio. Al Gore apresenta na HSM Expomanagement 2014 sua visão política, empresarial e ambiental sobre novos cenários que despontam no horizonte do planeta. Não perca a oportunidade de ouvir pessoalmente o que tem a dizer uma das mentes mais brilhantes da humanidade e outros 18

experts de diversas áreas sobre a vanguarda da Gestão. Venha discutir no maior evento de gestão da América Latina o caminho percorrido pelos grandes Experts do Management e descubra como transformar também o seu futuro. A HSM Expomanagement 2014 vai colocar você em contato com os temas mais expoentes da atualidade, a partir de uma reflexão sobre a intersecção entre legado e vanguarda. Com exclusividade, vamos discutir ao lado de grandes pensadores do management de áreas distintas – que vão da estratégia ao comportamento, da felicidade à sustentabilidade – e nomes importantes como Al Gore, Jim Collins, Susan Cain e Alexander Osterwalder, entre outros. Serão três dias intensos para uma transformação que fará sua inovação acontecer” (HSM - Mala direta da Expomanagement 2014, grifos meus).

“Os cenários, os recursos e as pessoas. Transformar é evoluir. Mas, em uma velocidade descomunal, torna-se cada vez mais difícil termos oportunidade reais de liderar nossas escolhas. Em contrapartida, o momento atual pede essa iniciativa. Nos impulsiona a repensar mercados, a aprender com o outro, a compartilhar recursos. A proposta da Nova Expo é proporcionar momentos de protagonismo para o desenvolvimento de sua liderança. É oferecer, em novo formato de evento, trilhas de aprendizagem que auxiliem você a aprimorar, refletir e se atualizar em temas que são essenciais para seu estágio de carreira e negócio. Nosso objetivo? Contribuir para que você se torne agente de mudança em sua equipe, em sua empresa e sociedade. Seu papel na Nova Expo é ser protagonista. Entre várias experiências de aprendizagem com diferentes formatos, você é quem decidirá qual caminho percorrer, quais conhecimentos adquirir e, principalmente, qual tipo de líder se tornará ao longo desta jornada” (HSM – Mala direta da Expomanagement 2016, grifos meus).

“Lidere. Descubra. Conecte-se. Conteúdos que transformam realidades, conexões que movimentam mercados, descobertas que apresentam caminhos inovadores. O futuro ferve. Conecte-se ao novo para liderar sua trajetória. Bem-vindo a HSM Expo 2017. Aqui o conhecimento está em ebulição. #Ofuturoferve” (HSM – Mala direta da Expomanagement 2017, grifos meus).

Entretanto, uma leitura atenta poderá reconhecer na apresentação da Exposição de 2001, a primeira no Brasil, alguns dos argumentos que aparecerão nos demais anos. Esta já colocava a Expomanagement como um produto *renomado, consagrado*: “o mais importante Congresso e Exposição sobre Management do Mundo”. Esse tipo de identificação, seja como o “maior evento de Management”, seja como “o mais importante evento”, permanecerá nos anos seguintes, perpassando os diversos materiais de divulgação, como os vídeos e os anúncios. Trata-se de um enunciado que atribui reputação ao evento, e a respalda em alguns predicados. O primeiro deles é a importância conferida aos palestrantes. O segundo, a maneira pela qual a

Empresa apresenta a si própria e ao evento, e já desde o longínquo ano de 2001, como intermediadores de um conhecimento *transformador*.

“Gurus”, “as maiores autoridades do management”, “grandes nomes do management mundial”, “mentes brilhantes da humanidade”, “grandes Experts do Management”. Todas essas expressões foram utilizadas para referir os palestrantes da Expomanagement, de maneira a atribuir-lhes alta reputação. Nos dois últimos anos, entretanto, desapareceram tais referências.

É de se notar que a palavra “Guru” cedo foi suprimida pela HSM, tendo sido utilizada apenas na primeira apresentação, em 2001. “Guru” (de negócio ou de gestão) é a maneira utilizada pela mídia de negócios para referir-se a palestrantes que, vindos de carreiras como presidentes, consultores e acadêmicos (HUCZYNSKI, 2006), constroem conceitos e tecnologias voltados a modificar a atuação dentro das empresas. Ao transformarem seus conhecimentos e experiências adquiridos em outras esferas de atuação - e mesmo seu próprio trânsito entre a academia, a consultoria e a promoção de seus conceitos e tecnologias através de palestras e escrita, eles são *tradutores* e *intermediadores*. Com efeito, ao construírem suas proposições quanto a tecnologias de gestão, intermediam o acesso de seus consumidores a esses novos conteúdos; ou seja, ao tempo em que criam um novo produto, prometem ao seu leitor ou ouvinte a eficiência daquela (nova) prática, na tentativa de engajá-los enquanto consumidores da mesma.

Entretanto, e como diz Jackson (2001), a palavra “guru” conota ainda uma dimensão mística, a indicar que a *expertise* do autor teria sido obtida de outra maneira que não a convencional (p.10), implicando a existência de distintos caminhos para alcançar o êxito numa empresa. Os “gurus” são autores vistos, pelos seus leitores, como responsáveis por mostrar que tais caminhos podem ser trilhados por qualquer gestor, bastando tentar (HUCKYNSKI, 1993, p. 73). Essa dimensão de espiritualidade esteve, inclusive, na base das críticas vindas da literatura acadêmica, sobretudo de pesquisadores na área da Administração, que se dedicaram a entender a atuação desses personagens, tendo rotulado o seu trabalho como *modismos gerenciais* – a sugerir, com isso tanto a rapidez com que novos conceitos e tecnologias surgem, como o caráter algo supérfluo do seu conteúdo (CALDAS, 2007; CALDAS; WOOD JR, 1997; CLARK, 2004; GILL; HITTLE, 1993; WOOD JR, 2001).

Ora, ao optar por não utilizar essa terminologia, a HSM busca também associar uma qualificação de seus palestrantes distinta da forma crítica pela qual a literatura acadêmica identificou os “gurus”. O curioso é que isso se faz a despeito de, muitas vezes, estarmos falando dos mesmos palestrantes. Assim, por exemplo, Stephen Covey e Tom Peters são dois palestrantes que aparecem nos trabalhos acadêmicos de Jackson (2001) e Greatbatch e Clark (2005) nomeados como gurus, mas jamais o são nomeados dessa maneira nas divulgações da HSM. Como diz Valentina, Gerente de Marketing da HSM,

“A palavra “guru” não necessariamente é positiva. Tem muito guru charlatão, em primeiro lugar. É porque o cara é colocado numa posição de espiritualidade, de saber tudo. Primeiro que a gente não acha que os palestrantes saibam tudo. Então não é um guru. Ele está aprendendo o tempo todo, está evoluindo o tempo todo. E como já aconteceu, tem palestrantes que a gente trouxe no passado que a gente não traria agora, porque o cara parou no tempo e no espaço. Então é muito ruim você falar “meu, o cara era um guru”, passa três anos, o cara pode fazer uma cagada, não sei. Não! Ele é um expert na área em que ele atua. Ponto. Ele não é guru, ele é um expert nesse momento, ele está como expert, pode ser que daqui dois anos mude tudo, o cara não se atualizou, ele não é mais - e a HSM não tem vínculo com isso. Então, assim, é uma isonomia mesmo” (Valentina, Diretora de Marketing, parte da HSM desde 1997).

Além do argumento levantado por Valentina no excerto acima, a noção de “guru” também é vista pela Organização como difícil de assimilar, posto que sugere um distanciamento (indesejado) entre o Palestrante e o Participante. É como se o que ele tivesse conseguido fosse algo para poucos, o que vai de encontro à noção, crucial no formato desses eventos (e que a HSM quer reforçar), de que se está apresentando algo voltado para a transformação, que nutra a ação dos Consumidores. O palestrante não pode, portanto, ser Guru: porque ele não sabe tudo, não é alguém cujo caminho para o sucesso pode ser único. Ele também não pode ser “guru” para melhor resguardar-se a reputação da HSM. Isso porque, se fizer algo que prejudique sua própria reputação, a HSM não lhe deu o estatuto de alguém que está, e de modo perene, acima de todos os outros.

Assim sendo, o artifício utilizado pela Empresa para, ainda assim, colocá-lo como um especialista *acima da* média, renomado, reconhecido por seu elevado status no mercado de tecnologia de gestão, é apresentá-lo como *pensador ou autoridade* em seu tema. Ao utilizar tais palavras na qualificação, a Empresa opta ainda por frisar que essa qualidade do palestrante sempre é acompanhada de expressões como “considerado”, ou mesmo da indicação de que ele é alguém importante “no mundo”. Mostra, assim, que não se trata apenas

de sua valoração, mas de algo compartilhado com outros atores igualmente relevantes. Ademais, sendo uma autoridade ou pensador relevante “na atualidade”, a HSM se preserva caso esse status venha a se modificar no curso dos anos.

É interessante notar ainda um outro aspecto. Os dois últimos anos do evento, que tiveram seu modelo modificado, tornando-se um evento pago, e no qual os Participantes escolhiam as palestras antes do evento ser realizado, foram também os únicos cujo parágrafo de apresentação não fazia referência aos Palestrantes, mas sim ao que o Participante faria ao investir no evento. O Participante criaria as suas “trilhas de conhecimento” e assim seria o seu próprio artífice, a “liderar sua transformação”. Assim concebida a Exposição, conquanto os Palestrantes sigam sendo decisivos, os Participantes tornam-se figuras cujo protagonismo é decisivo para alcançar-se a almejada Transformação.

“Transformação”, “Evolução” e “Prática”: essas são as características mais evidentes, que se destacam em cada uma das apresentações dos eventos. É certo que em 2001 isso aparecia mais sutilmente, exprimindo-se na capacidade de aplicação dos conceitos e tecnologias apreendidas nos eventos; esse era um traço importante daquilo que, na apresentação, se definia como o que *é* a Expo. Nos anos seguintes, as noções de evolução, ação e transformação tornam-se mais salientes, ao tempo em que ganham diferentes roupagens. A Transformação e a Evolução aparecem de duas maneiras.

Transformação diz respeito a Evolução, a mudanças que estão ocorrendo no mundo: mudanças de paradigma, mudanças econômicas, mudanças nas pessoas, mudanças nas organizações, mudanças no cenário mundial. Essas mudanças são sempre tratadas como avassaladoras, difíceis de se lidar sozinho. Ademais, ao mesmo tempo em que são opressoras, pela quantidade de informação que disponibilizam, faz-se necessário dar conta de todas elas para manter-se “competitivo no mundo”, para continuar como “líder”, para que se possa “inovar” e “transformar o próprio futuro”. Nesse uso da noção de transformação, a Expomanagement e o trabalho de construção do evento, tal como realizado pela HSM, são enquadrados como mecanismos que possibilitam lidar com esse mundo opressor de transformações, posto que ajuda o gestor a “antecipar as transformações”, a “estar um passo à frente da concorrência na busca pelo sucesso”. A HSM se coloca, portanto, como uma intermediária do relevante e seu evento aparece, assim, como uma espécie de dispositivo de julgamento (KARPIK, 2010) para a valoração das tecnologias de gestão. A Expomanagement é enquadrada como um dispositivo para atribuir valor a essas tecnologias de gestão, para

consagrá-las como entidades com qualidade. O evento – e a Organização que o constrói – se qualificam, assim, por selecionar, apontar o que *dá certo*, antecipar as tendências e consagrar-se ao tempo em que consagra, a cada ano, certos palestrantes e seus conteúdos (BOURDIEU, 2006, p. 168-171).

A segunda forma pela qual as noções Transformação e Evolução aparecem diz respeito à capacidade de ação do Participante do mundo. Os conceitos e tecnologias apresentados, em palestras que o Participante escolheu previamente assistir, devem transformar suas ações doravante. Eles serão usados para a aplicação, são uma aposta no futuro e na superação, são a ajuda que deixará o Participante apto a agir à frente da concorrência, a transformar seu futuro. A Transformação, assim modulada, nessa segunda forma, supõe agência, requer da ação do Participante, que agora possui as ferramentas necessárias para ser um “agente da mudança em sua equipe, em sua empresa e na sociedade”. Essa visão, tal como pude observar, foi ganhando força ao longo dos anos, estando mais visível em 2016, quando ocorre a mudança na Expo. A construção das *trilhas de conhecimento* - e sua estratégia de valorizar as escolhas dos Participantes sobre o que iriam assistir na Expomanagement, foi uma maneira de fazê-los liderar as suas próprias escolhas de aprendizagem, e assim munirem-se das ferramentas para liderar as transformações nas suas próprias ações, na equipe, na empresa e na sociedade. A Expomanagement se mantém, desse modo, como um instrumento, uma via para se alcançar algo, mas a Transformação deixa de ser apenas uma característica do mundo para ser algo pertencente ao Consumidor.

Em ambas as formas de trabalhar com as noções de Transformação e Evolução, é interessante notar que é sempre o Novo e o Futuro que estão em jogo. É preciso saber para onde se Evolui, o que será o futuro, para o qual é necessário “atualizar-se”, ou seja, como antecipar as tendências. E tudo isso com um foco prático, para transformar o cotidiano do Participante oferecendo ferramentas e soluções. Esse foco prático, essa força pragmática de se aproximar dos conteúdos, é, como diz Barbosa (BARBOSA, 2002a, b), parte do mundos dos negócios. Nas palavras da Autora, “dentre os critérios que formatam a informação e o conhecimento sobre o mundo dos negócios, um dos que mais se destacam é a lógica pragmática” (BARBOSA. 2002b, p. 107). Esta possui pelo menos duas facetas: (1) a exigência de que todo e qualquer conhecimento deve estar voltado para a ação, para o “fazer acontecer”, para a intervenção e (2) o desinteresse sobre a caracterização do conhecimento no

que diz respeito à sua origem, ou seja, à área de conhecimento que o fez possível; importa apenas a promessa de sua efetividade e resultado¹¹².

Como dito antes, as apresentações do evento, que compõem o material de divulgação, eram sempre seguidas pela apresentação do Conteúdo. Este ajudará a qualificar o evento junto aos Consumidores. Esse conteúdo que antecipa as tendências e que está, como o leitor já sabe, no centro da construção da Exposição é apresentado no primeiro ano da Expomanagement, 2001, a partir de (1) uma foto do palestrante, (2) o título da palestra, (3) um pequeno resumo do que será a palestra e (4) um resumo da trajetória dos palestrantes. Conforme os anos passam, o resumo da palestra vai perdendo espaço. Antes, ele aparecia junto ao título da apresentação, em posição de destaque. Em 2008, ele troca de lugar com a descrição da trajetória dos palestrantes, a denotar o que se constitui na fonte primeira de qualificação do evento junto ao consumidor; a sequência torna-se, assim, título, foto, resumo da trajetória e, por último, resumo da palestra. Em 2015, o resumo da palestra deixa de ser apresentado. O Conteúdo passa a ter significado através da foto, do título da apresentação e da descrição detida sobre o palestrante. Ao longo dos anos, como se documenta na Figura 6, o Conteúdo do que seria oferecido passa a estar mediado pelas trajetórias dos palestrantes. A HSM promove, assim, um movimento já anunciado por Huczynski (2006) como sendo próprio do trabalho com tecnologias de gestão: assenta a autoridade, ou seja, a reputação, de uma dada tecnologia na posição do indivíduo que a criou. É a importância do autor que confere legitimidade ao discurso vendido, e que permite reconhecê-lo como uma dentre as tecnologias de gestão. São as trajetórias, portanto, que atribuem valor e qualificam o que está sendo oferecido como Conteúdo, e, ao fim e ao cabo, como Produto.

---

¹¹² Segundo a autora, isso explicaria, por exemplo, a multiplicidade de saberes que conformam as tecnologias gerenciais adotadas pelas empresas. Desde os conhecimentos da física quântica até o dos engenheiros, tudo vale se trouxer resultado (BARBOSA, 2002b, p. 108).

Figura 7 - Apresentação dos palestrantes nos panfletos de divulgação

Em sentido anti-horário: Apresentação dos palestrantes das Expomanagement 2001 (acima), 2010, 2015. Material coletado nos arquivos do marketing da HSM.

Com isso em mente, avancei na análise dos materiais de divulgação observando as trajetórias dos Palestrantes, tal como apresentadas pela HSM. Esse movimento foi necessário tanto pela centralidade dessas apresentações no processo de construção da Exposição, do que já tratei no capítulo 3, quanto pela centralidade que as mesmas passam a ter na disposição das informações no corpo dos materiais de divulgação. Para a análise, utilizei, além das trajetórias contidas nos folhetos de divulgação, as apresentações dos Palestrantes nos sites online ou no CD-Rom entregue aos participantes de 2001 e 2003 (no qual apresentava-se cada um dos Palestrantes do Auditório Principal). Como a unidade de análise adotada foi a trajetória e

dezenove palestrantes estiveram em pelo menos dois eventos, optei por analisar todas as trajetórias presentes no material de divulgação, mesmo que pertencesse ao mesmo palestrante. Assim, foram analisadas as 149 trajetórias construídas para divulgação pela HSM sobre os 127 palestrantes¹¹³. Fiz uso da técnica de análise de conteúdo qualitativa convencional (HSIEH; SHANNON, 2005; KRIPPENDORFF, 2004); assim, depois de uma leitura de todas as trajetórias, procedi à codificação do material com base em um conjunto de códigos previamente definidos. A unidade de análise e de registro escolhida foi a própria trajetória, não importando número de linhas e frases de cada uma delas. Além disso, uma mesma unidade de análise poderia conter quantos códigos fossem pertinentes para descrever seu conteúdo. Os códigos utilizados podem ser visualizados no Apêndice 3.

A primeira coisa que chama a atenção é a constância de um certo perfil racial e de gênero, visível já na observação das fotos dos palestrantes. Os especialistas são, em sua esmagadora maioria, homens brancos. Do total de 127 deles, apenas oito (6,3%) podem ser considerados negros (pretos ou pardos) e dois poderiam ser classificados como de cor amarela (asiáticos). Quanto às mulheres, elas eram apenas 13 entre os 127 palestrantes, ou seja, pouco mais de 10%. Nessa ampla maioria de homens brancos destacavam-se, por sua nacionalidade, os americanos; das 149 trajetórias dos palestrantes que se apresentaram nos onze anos analisados, quase dois terços deles (63%) provinham dos Estados Unidos; os brasileiros não chegavam a um quinto (19,5%) dos especialistas.

Houveram pelo menos 150 menções à Educação entre as trajetórias analisadas, as quais estiveram desigualmente distribuídas. Em um quarto (25%) dos casos, os textos careciam de qualquer menção a curso superior como parte da trajetória. Quando apareciam referências para qualificar os palestrantes no quesito educação, era do seu caminho dentro da Universidade que se tratava. Cursos de graduação, MBA, Mestrado e Doutorado eram citados. Por vezes, aparecia, junto à trajetória de educação, doutorados honorários outorgados por universidades. Vale notar ainda que, no caso dos brasileiros, era comum alguma remissão a cursos curtos, feitos em universidades no exterior, como parte da trajetória educacional.

A maneira de citar as áreas dos cursos e as Universidades em que haviam cursado suas graduações e pós-graduações também variava. Por vezes era omitida a área da graduação, mas

---

¹¹³ Existiram ainda três palestrantes, presentes em um painel, que não tiveram suas trajetórias apresentadas no site. Por essa razão, eles ficaram de fora da contagem de trajetórias.

a Universidade em que haviam cursado a graduação era ressaltada. Esse movimento era feito especialmente quando se tratava de uma universidade de prestígio. As Universidades norte-americanas que formam a chamada *Ivy League* eram sempre citadas. Entre elas, a mais citada como local em que foram realizados investimentos educacionais foi a Harvard; mais que um quarto (28%) das trajetórias traziam alguma referência a respeito. Essa informação pode significar duas coisas. A primeira é que estamos diante de especialistas vindos sobretudo das elites norte-americanas, os quais alcançaram o estatuto de palestrantes internacionais advindo de um contexto privilegiado. A segunda é que importa citar a Universidade quando ela é uma referência conhecida do público, e assim pode sinalizar status, qualidade e alavancar a reputação e quem a cita. A Excelência do Palestrante constrói assim a Excelência da Exposição.

Citar a Universidade de origem era uma estratégia mais incidente entre os palestrantes que tinham como suas atividades a docência e a consultoria. Menos da metade dos palestrantes que foram retratados como Fundadores ou CEOs/ Presidentes tiveram seus cursos de graduação referidos. A posição das informações de educação também mudava de acordo com a profissão apresentada na trajetória. Para os acadêmicos, a educação aparecia em posição de destaque (no início da trajetória, junto às informações sobre a atuação universitária). Já para aqueles que eram apresentados como consultores ou presidentes, a informação sobre a educação aparecia no final da trajetória. Os cursos realizados pelos palestrantes mostravam também uma tendência. A maioria havia realizado pelo menos um curso de graduação ou pós-graduação em Administração. Não eram raros os engenheiros, tendo ainda algum matemático, economista, cientista da computação, e palestrantes com formação em psicologia. Os perfis que se afastam da Administração vão se tornando paulatinamente mais frequentes nos últimos anos da Exposição, quando também os perfis de fundadores de empresas se tornam mais frequentes.

Essas variações de acordo com a profissão, assim como o velar ou desvelar de certas informações dentro das chamadas bios ou CVs são um elemento crucial no trabalho de construção da Expo. É, como ouvi da equipe da HSM, “um trabalho artesanal”. Esse jogo de esconder e revelar, “colocando nas bios o que é mais importante”, constrói nuances. Qualificar os Conteúdos passa, como vimos, pela qualificação dos palestrantes. São as características de suas vidas profissionais que devem enquadrar, para o Consumidor, se aquela deverá ser uma boa palestra ou não. Mas qualificar os conteúdos através das trajetórias dos *experts* também passa pela construção de enquadramentos, que acentuam o que pode ser

entendido, pelo Participante, como boa reputação, e que encobrem o que não tem essa virtude. Assim, por exemplo, o curso de Matemática concluído por Jim Collins em Harvard não aparece sempre quando se precisou descrever sua formação na Universidade, nas diversas vezes que sua trajetória esteve retratada em eventos da HSM. Já no caso de Ram Charan, a sua formação em Engenharia é ressaltada, mas, em contrapartida, não há menção ao fato da graduação do palestrante ter sido cursada na Índia. Mas se menciona, e apenas, que Charan fez seu MBA e doutorado na Harvard Business School.

Uma informação crucial, presente em todas as apresentações, refere-se às Profissões dos palestrantes. Elas eram encontradas já desde o enunciado e foi possível identificar pelo menos cinco atividades profissionais principais, utilizadas para apresentar os palestrantes: docência, consultoria, presidência de empresa, fundador de empresa, fazer parte (como presidente ou não) de algum conselho, e palestrante¹¹⁴. As três primeiras atividades profissionais elencadas foram as mais frequentemente citadas. Curiosamente, elas são também as atividades profissionais dos tipos-ideais de “gurus”, construídos por Huczynski (2006). O autor identifica três deles: os “gurus acadêmicos”, professores em escolas de negócios ou que possuem alguém filiação institucional educacional; os “gurus consultores”, que além de trabalhos de consultoria são conselheiros e escritores independentes; e os “gurus-heróis”, que geralmente são ex-executivos conhecidos por terem alcançado sucesso na direção de uma organização (p. 68-85). Ele mostra como esses perfis são cruciais para legitimar seus trabalhos como escritores e palestrantes, que são essas atividades profissionais que estão no cerne do processo de construção de valor das tecnologias de gestão. A HSM, nesse sentido, mantém a intuição de Huczynski ao apresentar as palestras através das trajetórias dos palestrantes e, ao fazê-lo, dando ênfase a suas atividades profissionais.

Entretanto, as linhas demarcadoras entre esses tipos-ideais de especialistas se borram, mesmo quando olhamos para a apresentação dos palestrantes preparada com o intuito de qualificar a palestra e, no fim das contas, a Expomanagement como produto. Primeiro, a atividade de docência ou o cargo de presidente, por exemplo, poderiam ter sido cargos exercidos por esses palestrantes em um momento do passado, não sendo mais parte de sua atuação. Isso não implicava, entretanto, em menor destaque dentro da apresentação da

---

¹¹⁴ Ainda que todos os especialistas apresentados estivessem no panfleto de divulgação como palestrantes, apenas 20 dos 127 foram assim apresentados. Isso mostra, mais uma vez, a sutileza do jogo de velar e desvelar da HSM, que coloca luz nesta atividade apenas para alguns dos palestrantes.

trajetória. Ao contrário, a depender da decisão da HSM, tal informação podia ganhar lugar de destaque. Esse foi o caso de Tal Ben-Shahar. O palestrante integrou o plantel da Universidade de Harvard em algum momento de sua carreira; entretanto, a despeito disso, é esse envolvimento com Harvard e o sucesso do seu curso de Psicologia Positiva, ministrado naquela instituição, que são ressaltados na apresentação sobre ele preparada pela HSM em 2014.

Segundo, as atividades profissionais citadas – docência, consultoria, presidência de empresa, fundador de empresa, fazer parte (como presidente ou não) de algum conselho, e palestrante – são realizadas muitas vezes de maneiras concomitantes. Isso é possível perceber nas apresentações dos especialistas pela HSM. Um mesmo palestrante pode ser professor em uma Universidade, consultor para o governo e para empresas, e parte do conselho administrativo de empresas, por exemplo. Outro pode ser ter sido presidente de uma grande empresa, como a General Eletric, hoje ser parte do conselho administrativo de várias empresas, trabalhar com consultoria para organizações e ter fundado sua própria consultoria.

O que vai aproximar a narrativa da HSM sobre a trajetória dos seus palestrantes dos tipos ideais de Huczynski (2006) é a maneira pela qual a Organização enquadra as atividades profissionais de cada um deles, em seu jogo de velar e desvelar. Assim, quando se trata de focar no fato de que um palestrante foi ou desempenha, hoje, a atividade de presidente de uma grande empresa, sua trajetória será marcada pelos resultados obtidos por essa empresa quando aquele palestrante esteve no seu comando. Valor de mercado da empresa, faturamento no ano, melhoria na eficiência com menor número de funcionários. Essas características tornam-se parte da construção do perfil do “guru-herói” quando no cargo de presidente. Como exemplo de uma outra faceta do “guru-herói”, quando se trata de enquadrar o palestrante como um fundador de empresa(s), importa dizer as características do produto desenvolvido por aquela empresa (normalmente de tecnologia), bem como os resultados obtidos pela mesma quando o fundador fazia parte do empreendimento.

No caso dos “gurus consultores”, o que se destaca para *qualificá-los* são os clientes, as empresas multinacionais para as quais já haviam prestado serviço e que podiam ser reconhecidas pelo público. A Disney, o Mc Donald’s, a Gillette, a Unilever, a Coca-Cola, o Banco Mundial, a IBM e a Sony estão entre as empresas que já foram clientes desses consultores.

Já para os “gurus acadêmicos”, por suposto, importa era referir a sua trajetória na academia: qual cargo ocupava (ou ocupara) dentro da Universidade, quais projetos de pesquisa e/ou diretorias de centros de pesquisa ocupavam ou haviam ocupado, e em qual unidade da universidade estavam alocados. Importa igualmente ressaltar o nome das Universidades em que haviam exercido a docência ou desenvolvido pesquisas. Elas funcionavam como fiadoras da sua reputação, como dispositivos para o julgamento sobre a qualidade da fala daquele professor. Eram destacadas sobretudo as grandes universidades dos Estados Unidos, sendo o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), a Universidade de Harvard, a Universidade da Pensilvânia, a Universidade de Stanford e a Universidade de Yale as instituições mais citadas.

Temos aqui, portanto, duas características importantes na estratégia de qualificar os palestrantes. A primeira está em aproximá-lo de um dos perfis de especialistas, para desse modo sugerir ao Consumidor para o quê ele deve atentar em cada palestra. Se é para enquadrá-lo como um especialista que fora presidente ou fundador de uma empresa, e assim ouvi-lo e saber mais sobre como a experiência nessa posição pode trazer importantes ferramentas para a gestão do seu dia a dia. Se é para percebê-lo como um consultor, e assim saber mais sobre como é possível solver problemas enfrentados nas organizações a partir das soluções já testadas por esses consultores em outras grandes empresas. Ou, por fim, se há que atentar para o conhecimento vindo da academia e entender como tal conhecimento pode ajudar a compreender a realidade da organização.

A segunda, e talvez mais interessante característica da estratégia de qualificar os palestrantes, é que, ao colocar em evidência, destacando nas trajetórias, as demais atividades dos seus convidados, a HSM sublinha, no modelo de palestrante que participa de seu evento, a condição de especialista *tradutor*. As diferentes formas de atuação dos autores e a sua capacidade de transfigurar o que pôde conhecer em *tecnologias de gestão* - de si e das organizações - torna-se elemento-chave para a qualificação desses discursos e para a legitimidade desses oradores. É a capacidade de reconverter em tecnologias de gestão tudo o que conheceu, tudo que adquiriu em diferentes esferas de atuação - e o próprio trânsito entre a academia, a consultoria, a experiência liderando uma organização e a apresentação de tecnologias de gestão - que nos autoriza a pensar nesses palestrantes também como *tradutores* e *intermediadores*, que, ao construírem suas proposições de tecnologias de gestão, intermediam o acesso a novos conteúdos para seus Consumidores, ao mesmo tempo em que

criam um novo produto, que engaja e promete ao seu leitor, ou ouvinte, a eficiência daquela (nova) prática.

Essa construção passa, ainda, e necessariamente, pelas estratégias de apresentação e de performance. Como já abordamos nos Capítulos 2 e 3, não basta que ele seja um bom tradutor entre “mundos” profissionais, para integrar-se legitimamente a esse rol de palestrantes. Há que saber apresentar-se e apresentar seu discurso de maneira performática, fazendo uso de uma linguagem acessível, leve, preferencialmente bem-humorada, e baseada na *prática*. Quanto mais próximo desse perfil, mais valorizado o orador.

São, portanto, as combinações e a capacidade de traduzir o que é feito em cada uma das atividades em que o palestrante esteve, ou está, engajado que fazem deles *experts*. Essa capacidade de tradução, evidentemente, já surge na qualificação dos palestrantes através de suas trajetórias. A disseminação de seu trabalho é, sempre que possível, outro fator chave para a qualificação de seus discursos. Assim, as trajetórias dos gurus apresentam os livros que eles já publicaram, as vezes que apareceram na TV Americana, e os TEDs que ofereceram. Cada uma dessas vias de disseminação é, ela mesma, objeto de qualificação. Para os livros, a HSM frisa o fato de que estiveram em listas de mais vendidos (por vezes, inclusive, grifando a origem da Lista, como a lista de “mais vendidos em gestão” da Amazon ou a lista de mais vendidos do *New York Times*). Importa também dizer quantas vezes eles foram traduzidos, e quantas cópias haviam vendido – algo sempre divulgado quando o número alcançasse a casa dos milhões. No caso dos programas de televisão, era citado se o palestrante havia aparecido em programas como comentarista; e em quais canais americanos (CNN, Fox News, NBC, ABC) ele, ou seu trabalho, havia sido discutido; já com respeito aos TEDs, havia que informar o número de visualizações da palestra do *expert* na plataforma, e, quando houvesse, uma indicação de alguém, conhecido no mundo dos negócios (como o Bill Gates), sobre a conferência e sobre a palestra oferecida nessa Iniciativa online apareciam.

Além da disseminação dos trabalhos, importava também para a HSM qualificar os palestrantes através dos prêmios por eles recebidos, assim como as indicações de renome que receberam por revistas e/ou nomes conhecidos para qualificar seus discursos. Assim, ao trazer um palestrante brasileiro como Vicente Falconi, cabia dizer que Jorge Paulo Lemann, nome inegavelmente conhecido e importante no mundo dos negócios, enaltecia seu trabalho. Ser reconhecido em uma revista de negócios americana como um dos nomes a se prestar atenção nos próximos anos, ser uma das pessoas do ano da revista *Times* – todos estes eram citados

com frequência nas *bios* que circulavam promovendo o evento. No que diz respeito aos prêmios, doutorados honorários (acompanhados da quantidade e universidades que os ofereceram), prêmio de melhor palestrante ou gestor do ano por associações americanas, prêmio de melhor palestrante ou pelo menos indicação para o ranking de palestrantes Thinkers50, e até mesmo título de cavaleiro obtido na Inglaterra tiveram lugar como dispositivos de julgamento para qualificar os palestrantes.

Observando em detalhe as trajetórias podemos entender o que *autoriza* esses atores a palestrarem sobre tecnologias de gestão e serem assim considerados “as maiores autoridades do management” pela HSM. A análise das suas trajetórias também ajuda a entender como a HSM enquadra os palestrantes, ao tempo em que qualifica seu evento *a partir* dessas vozes. Como no caso dos eclesiásticos de Bourdieu (1996a), também aqui o “poder das palavras reside no fato de não serem pronunciadas a título pessoal por alguém que é tão-somente “portador” delas” (p. 89). Elas derivam da sua autoridade, do reconhecimento daqueles que as proferem. São suas posições, suas trajetórias, suas ações, que conferem autoridade e reconhecimento para o discurso que deve, por sua vez, ser pronunciado em uma situação legítima, perante receptores legítimos e enunciado segundo o cânone do que é legítimo também na situação (idem, p. 91).

É por reconhecer esse atributo das tecnologias de gestão que a HSM qualifica seu evento sobretudo através das palestras; e que constitui a Excelência do evento através das trajetórias dos seus palestrantes. Ao apresentar a si mesma como uma empresa que intermedia o acesso ao Novo, ao que valerá no futuro em um mundo em constante transformação para seus Consumidores, a HSM coloca-se como Curadora, e define a Expomanagement como a situação legítima para que os portadores dos discursos das tecnologias de gestão possam se apresentar. Enquadram-se, assim, as trajetórias dos palestrantes como o objeto de valor das Exposições. São elas, ao fim e ao cabo, o objeto de valor que qualificam a Expomanagement.

Em suma, nesse capítulo, busquei entender como a Organização enquadra a si e seu produto para ser qualificado pelos Consumidores (Patrocinadores e Participante). No Capítulo seguinte, me debruçarei sobre as maneiras pelas quais os Consumidores qualificam a Exposição. Com isso enfocarei um outro prisma relevante, nesse caleidoscópio da valoração que procuro apresentar ao leitor. Vejamos.

5. Capítulo 5 – Management, por seus clientes

Neste capítulo, analisarei com mais detalhe as maneiras pelas quais Patrocinadores, Participantes e Visitantes classificavam, categorizavam e qualificavam a Exposição. Para os Patrocinadores, veremos o que faz com que eles voltem à Exposição e como eles veem aquele espaço, buscando assim entender seus interesses. Já no que diz respeito aos Participantes, veremos como eles classificavam a Exposição, suas atividades e, especialmente, como escolhiam e classificavam as palestras. O que fazia com que um Participante se decidisse por um dos discursos, participando de sua palestra? De quais dispositivos as pessoas se utilizavam para discernir entre as atividades possíveis na Exposição, mas especialmente, entre as palestras? E como percebiam a Exposição, à qual voltavam, muitas delas, todos os anos?

Para entender as maneiras pelas quais os Participantes valoravam a Exposição como um todo e, especialmente, as atividades que escolhiam fazer parte na Feira, me inspirarei no trabalho de Karpik (2010) sobre a economia das singularidades, e, mais especificamente, na noção de dispositivo de julgamento utilizada pelo autor. Para tanto, cabe aqui uma pequena digressão sobre o uso dessa noção – uma espécie de acerto de contas – para que se entenda de que maneira ela está sendo enquadrada no trabalho.

Em seu livro, Karpik (2010) define julgamento como uma prática,

a qualitative choice, whereas decision is based in logic and calculation (...) the judgement expresses a particular point of view. It constructs the appropriate relationship between the criteria of evaluation whose relative composition and weighting are variable and the way the situation is framed, in other words, the organization of the facts. Judgement combines value and knowledge. It integrates the heterogeneity of the criteria and of the worlds into an arbitrary synthetic decision. Judgement grounds the comparison of incomensurabilities. (p. 41, grifos do autor).

Assim, para o autor, a prática do julgamento é uma modalidade de escolha, e, portanto, os dispositivos de julgamento são instrumentos dessa escolha. Tal prática, como a escolha de qualquer produto, implica também em cálculo – no sentido mais estrito do termo, de operações matemáticas para se chegar a um valor, e este vai depender dos critérios de julgamento para operar.

Esta visão contrasta com o posicionamento sobre os trabalhos dos autores ligados à Teoria do Ator-Rede, que colocam, como em nosso trabalho, ênfase na análise pragmática do

processo de valoração e atentam para a importância dos dispositivos materiais em operação nestes processos de valoração. Para Callon e Muniesa (2005), o cálculo não está apenas nas operações matemáticas. Ao contrário, para os autores “calcular não significa fazer operações matemáticas ou numéricas. Calcular começa ao estabelecer distinções entre coisas e estados de mundo, e por imaginar ou estimar cursos de ação associados a essas coisas ou estados assim como suas consequências” (p. 1231). Com tal definição, podemos dizer que a operação de julgamento de Karpik (2010) está aqui contida, mas também toda e qualquer ação que pretenda constituir os processos que implicam na construção de valor – em preço e em qualificação – de uma entidade. Ao expandir sua noção de cálculo, Callon e Muniesa (2005), como bem aponta Karpik (2010), perdem a especificidade das operações de julgamento e cálculo – tudo se torna cálculo, ou, mais especificamente, se torna “qualculação” (qualculation), um contínuo entre o julgamento qualitativo e o cálculo quantitativo. Tudo se torna o processo de acompanhar como atores e dispositivos (especialmente materiais) permitem a construção do produto e a sua escolha, perdendo-se assim a especificidade dos conceitos. A prerrogativa de cálculo (numérico) e julgamento constituem-se como práticas interligadas, associadas, mas não opostas.

Salientá-lo é um ganho do trabalho de Karpik (2010), conquanto ele também elucide um problema em sua argumentação: para o autor, a prática do julgamento é só necessária para um tipo específico de bem: o bem singular “multidimensional¹¹⁵, incerto¹¹⁶ [qualitativa e estrategicamente], e incomensurável¹¹⁷” (pp. 20). Obras de arte, vinho, álbuns de rock, todos estes são elencados como mercados de bens singulares no trabalho de Karpik (2010). Entretanto, a maneira em que o autor qualifica essas entidades como *singulares*, é sempre justapondo-as a um suposto mercado *padrão*, em que é possível fazer as comparações, ter a certeza sobre os objetos em transação. Essa comparação traz também o seguinte

---

¹¹⁵ “Singularidades são multidimensionais, mas só isso não as determina: elas precisam ser estruturadas, uma vez que a significância de cada uma das dimensões é inseparável da significância da outra” (KARPIK, 2010, p. 11)

¹¹⁶ Uma vez que os objetos são apresentados sempre de um ponto de vista, com seleções arbitrárias de algumas dimensões ao invés de outras, não há garantias de que o que está sendo exposto vai ser percebido da mesma maneira pelo cliente. A incerteza está tanto nesta disparidade (possível) entre pontos de vista, quanto no fato de que, mesmo no momento da ação de compra, o comprador ainda não tem todos os conhecimentos necessários para a sua decisão.

¹¹⁷ Um bem é incomensurável na medida em que não é possível mensurar exatamente sua relação com outros produtos, pois há uma pluralidade de qualidades da entidade, que não a colocam em relação de hierarquia com outros objetos, o que impede essa mensuração clara e efetiva.

questionamento: existe mesmo esse mercado padrão, em que as pessoas podem ter todo o conhecimento possível sobre o item e decidir com certeza? Acredito que não. Tome-se o exemplo dos tomates. Se, por um lado, podemos dizer que todo tomate é tomate, quando nos vemos diante de um tomate que possui um selo que indica sua plantação como local e orgânica, os seus produtores e consumidores já estarão trabalhando com alguma incerteza e tendo de tomar em conta mais de uma dimensão para qualificar aquele produto, que vai além da cor e formato do tomate, comparável entre todas as entidades.

Assim, se não se trata de mesclar as categorias cálculo e julgamento, em uma só, também não é possível dizer que existam bens – e mercados correspondentes – em que o uso do julgamento é necessário e, em outros, não. Por isso, ao recuperar a noção de dispositivo de julgamento tal como cunhada por de Karpik (2010), assumo, diferentemente do autor, que a prática de julgar é chave para o processo de valoração de qualquer bem e que os dispositivos de julgamento apontados pelo autor, bem como os tipos ideais de regime em que esses dispositivos operariam, são boas ferramentas para bem compreender a capacidade de julgar um bem. Entendo tal prática como necessária para a *avaliação* de uma entidade no processo de constituição de valor enquanto produto, seguindo a proposta de Hutter e Stark(2015) e de Stark(2011), inspirada em Dewey(1939), que busquei utilizar nesta tese.

Fixado este ponto de partida, passo agora para a compreensão do processo de avaliação tal qual constituído pelos clientes da Exposição. Começemos com os Patrocinadores, presentes nos estandes, e o principal atributo ao qual atribuem valor: os executivos presentes na Expo.

5.1. A Exposição e os Patrocinadores

Como vimos no capítulo 3, a Exposição era um produto distinto para cada um dos Patrocinadores. Entre as possibilidades de compra, uma empresa poderia escolher comprar a exposição de sua marca nos painéis presentes no Auditório Principal e na Exposição, ou anunciar sua marca nos assentos do Auditório Principal, ou nas bolsas entregues aos Participantes; poderia adquirir o espaço de um estande – que, se fosse pequeno, já viria montado, podendo ter inclusive espaço para oferecer palestras ou um estande com espaço para palestras na área central (das arenas), que poderia ser ou não dividido com outra organização. A organização patrocinadora poderia adquirir o direito à apresentação de um dos palestrantes no Auditório Principal, um convite para participar das discussões e apresentações dos eventos

privados para CEOs, RHs, e Marketing, e até mesmo um evento privado próprio com um dos palestrantes, ou um horário dentro da programação do Auditório Principal. Todos esses produtos poderiam ainda implicar na obtenção de ingressos para os três dias da Feira, o *mailing* de todos os Participantes da Exposição, além dos serviços de logística necessários para a montagem do espaço (ponto de água, de energia, planta, e etc.). Esses produtos poderiam ser comprados exclusivamente ou combinados e constituir o patrocínio Ouro ou Diamante, que indicavam, em alguma medida, o montante investido na Exposição. Mais uma vez, as cores designavam hierarquias, neste caso, de patrocínio.

Estar na Exposição poderia ser também uma espécie de permuta por algum serviço prestado para a HSM, inclusive em outra de suas áreas de trabalho. Uma empresa poderia ter pelo menos parte do seu estande pago pela oferta de sucos e salgados durante os cafés, através dos serviços que presta com seu software modificado para os cursos de educação executiva da HSM ou como contrapartida por ter criado o aplicativo do evento, por exemplo. Era ainda possível estar na Exposição por indicação de algum contato próximo da Expo ou porque a HSM decidira dar o espaço gratuitamente a uma iniciativa que acreditava *merecer ser divulgada* – como fora o caso do *Childfunding*, em 2015, e do *Innovation Journey*, a experiência de visita ao ambiente de inovação do Porto Digital, o “Vale do Silício Pernambucano”. Em sua grande maioria, esses Patrocinadores não tinham na HSM sua única experiência em Feiras.

A depender da empresa, a Expo poderia ser seu único investimento em evento ou um dos investimentos do ano para participar de exposições. Muitos dos Patrocinadores que ofereciam serviços de consultoria e tecnologia faziam parte também de outros eventos, ligados aos Recursos Humanos, como o Congresso Nacional de Recursos Humanos ou o evento da Associação Brasileira de Recursos Humanos, em que tanto o Instituto Brasileiro de Coaching, quanto a empresa responsável por um software de intermediação de trabalho, a Vagas, estavam presentes com grandes estandes e maior investimento do evento. Eles podiam também participar de eventos mais específicos, relacionados a seus produtos, como o IT Expo, para os Expositores de tecnologia como a TOTVS, eventos de rádio, para a CBN e congressos de saúde, no caso do Sírío Libanês.

Nas edições que pude visitar, assim como no histórico da exposição, é possível perceber um núcleo duro de empresas que fazem parte da Exposição: empresas ligadas a consultoria, tecnologia (desde infraestrutura até softwares e aplicativos) e educação executiva sempre

estiveram entre as empresas da Exposição. Também fizeram parte desse núcleo duro, por mais da metade dos anos da Exposição (pelo menos 12 dos 19 anos), empresas do ramo de educação que possuíam programas de MBA ou faculdades de graduação em Administração, mas também ocupavam boa parte do espaço da Feira. Isso muda nos últimos anos da Exposição e, quando esta fecha as portas para a visitação, deixa também de ter estandes vindos da educação formal ligada a gestão. De todo modo, se unirmos esses atores às mídias de comunicação presentes na Exposição – para cobri-la, mas também como Expositores, como é o caso da CBN – podemos identificar entre eles o que compõem a indústria das ideias de gestão (ABRAHAMSON, 1991; CLARK, 2004; HEUSINKVELD, 2013; HUCZYNSKI, 2006). Consultores, empresas de educação de treinamento e desenvolvimento (especialmente voltada para executivos), mídia de negócios, tecnologia (de software) voltado para a gestão. Todos esses fazem parte da seara que *vende para executivos*. E ainda que poucos deles compitam entre si por apresentarem produtos semelhantes, todos têm na Expomanagement um espaço em que se colocam na *vitrine* para os executivos (GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015, p. 105).

Além desse núcleo duro da indústria de tecnologias de gestão, empresas de outros setores também possuíam estandes na Exposição. Eram sobretudo empresas que trabalham com vendas para organizações – chamadas de empresas B2B, mas que, eventualmente, trabalhassem com vendas para pessoas físicas. Intermediação de trabalho, serviços de tradução, bancos, resorts, joalheiras, perfumaria, empresas ligadas ao ramo alimentício, manufatura de carros, empresas de serviços de Saúde. Em nenhum dos casos, a atuação estava ligada a indústria das tecnologias de gestão, mas estiveram na Exposição em toda a sua história, ainda que sempre em menor proporção que aquelas do núcleo duro.

Para todos esses Patrocinadores, o que mais lhes importava era *o Participante*. Mas mesmo as empresas que não estavam nesses setores e trabalhavam com a venda de serviços tanto para empresas, como para pessoas físicas – como aplicativos de táxi, bancos, a rádio CBN, o hospital Sírio Libanês e o plano de saúde Amil, e empresas cuja venda era de produtos para pessoas físicas – como os estandes de resorts, sucos, lanches orgânicos e cervejas em 2014 e 2015; todos estavam ali com o interesse nos Participantes. Assim, conquanto não fizessem parte de um mesmo nicho de mercado, como é, em geral, o caso das Exposições e Feiras (GARCIA-PARPET; LECLER; SORÁ, 2015; MOERAN, 2010; SCOTTO, 2004), para todos eles, o frequentador da Exposição era seu *público-alvo*. Mudava, é claro, entretanto, a maneira de enquadrar esse público a depender do tipo de produto da

empresa. Aquelas empresas que estavam mais interessadas em oferecer produtos a pessoas físicas viam nos frequentadores o acesso às “Classes A/B”. Já aquelas que trabalhavam com a venda de serviços e produtos para empresas, viam nos frequentadores “*grandes decisores*”, e a Expo como “*Evento dos Executivos*”¹¹⁸.

“A HSM representa um público muito seletivo, de altos executivos. O nosso normal é participar de eventos mais voltados a área de recursos humanos. Aqui é um público bastante diverso. Não diria que tem só uma área, são diversas áreas e grandes decisores de empresas, então para nossa área corporativa são contatos muito bons, e para pessoa física são pessoas com decisão de compra rápida. Muitas vezes que decidem e assinam a caneta dentro da empresa por outros funcionários que estão pleiteando fazer treinamentos conosco. E o fato de nos conhecer, de termos a possibilidade de conversar com eles, faz todo o sentido para a gente”. (Trecho de Entrevista realizada com o Diretor Geral do Instituto Brasileiro de Coaching, Expositor)

“Então, para a gente foi uma oportunidade de se conectar com o público de alta gestão e ao mesmo tempo expor a nossa marca a esse público que é totalmente decisor, não somente formador de opinião. Então a gente fala muito com o RH, e o objetivo é se conectar e também o objetivo de posicionamento de marca” (Trecho de Entrevista realizada com a Analista de Comunicação da Vagas na Exposição de 2017 na Exposição de 2017, Patrocínio Diamante)

“Eu apostei na HSM porque, apesar da gente ser uma empresa de tecnologia, a gente vende soluções para empresas de negócios. Então a gente não queria ir de fato numa feira só de tecnologia, porque é muito específico. Você vai falar só com diretor de TI, só tecnologia, tecnologia. E a gente não quer só vender software, a gente quer vender uma solução de fato para negócios. E o bom da HSM é que ela concentra pessoas de diversas áreas. Nos três dias a gente conversou com pessoas de RH, de controladoria, de financeiro, de TI, então assim, a gente conseguiu passar nosso posicionamento de negócios para todos os públicos. Então por isso que chamou muita atenção, e que é uma feira boa para entrar, porque você não fica em um nicho específico. Já que a gente vende solução para todas as áreas de negócio” (Trecho de entrevista realizada com o especialista de Marketing da AX4B na Exposição de 2017, Patrocínio Ouro)

“A Thoughtworks é relativamente nova no mercado brasileiro. Então a gente precisa se posicionar aqui, ser mais conhecido. E a gente está numa época em que a tecnologia é cada vez mais centro de todos os negócios, de todas as indústrias. Então, a gente não pode ficar restrito a eventos de tecnologia e de

---

¹¹⁸ Expressões de Expositores entrevistados nos anos de 2016 e 2017.

TI. A gente tem de vir para eventos de negócios para que gestores, CEOs, pessoas que tem influência sobre o rumo do negócio como um todo, entendam a importância da tecnologia” (Trecho de entrevista com Gestora de Marketing da Thoughtworks na Exposição de 2017, Expositor com Auditório Arena)

“É um evento que já tem uma presença dentro das lideranças muito marcada, muito forte, é um evento que tem muito nome, e nós entendemos que nós, também como uma empresa de grande nome, precisamos estar aqui e marcar presença” (Entrevista realizada com a especialista de Marketing da TOTVS, Expomanagement de 2017)

Em todas as falas acima vimos exemplos nos quais os executivos – de diferentes áreas – aparecem como o principal atrativo para os Expositores escolherem a Expo. Elas também identificam uma categoria que foi extensamente usada pelos Expositores para se referir em seu objetivo e razão de estar na Exposição: “Posicionar” “sua marca” e empresa no mercado. Posicionar-se, no mundo da gestão – para usar um expert-guru da área – é “a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER, 2012, p. 294). É mostrar para o público não apenas sua marca, mas em que medida a empresa se diferencia das demais. Reconhece-se, assim, que a Exposição é um lugar para se constituir esta ação através dos diferentes espaços para exposição adquiridos junto à HSM, bem como através das escolhas sobre o design do estande, dos panfletos, das formas de atendimento ao público (por expositores contratados ou por pessoas da empresa) e possíveis brindes (como o já mencionados doce de leite, entregue pela empresa de tecnologia mineira e o iogurte batido na hora, entregue pela organização que oferece convênios de saúde). Assim, o hospital – que também possui treinamento dentro de suas unidades – oferecia um espaço para relaxamento do Participante, um local em que ele pudesse se sentar e descansar, e palestras motivacionais que tratassem de bem-estar. A empresa de táxi levava jovens expositores terceirizados. A empresa de tecnologia adquirira o direito de apresentar a palestra da presidente da Microsoft no Auditório Principal, para assim associar sua marca àquele conteúdo e àquela organização. Os auditórios *mostravam o propósito* da organização¹¹⁹, *permitiam conhecer a organização*¹²⁰ seus valores, a partir dos conteúdos ali expostos e compartilhados. Apresentavam de tal maneira a empresa ao mercado que podiam

---

¹¹⁹ Fala da Analista de Marketing presente da empresa Vagas na edição de 2017.

¹²⁰ Fala da Gestora de Marketing da Thoughtworks, na edição de 2017.

ser o local escolhido inclusive para se lançar no mercado, como fora o caso da empresa patrocinadora do auditório Consciência e Performance, que estreava no mercado com a Expomanagement.

Posicionar-se no mercado e posicionar sua marca também estava nas decisões sobre os passes que a empresa recebia como parte do patrocínio da Exposição. Com exceção do estande do Hospital Sirio Libanês¹²¹ e de uma das empresas de tecnologia¹²², que entregaram os convites (que fazem parte do patrocínio) exclusivamente ou em parte para pessoas da empresa, os passes que faziam parte dos itens que compõem a Exposição como produto (Capítulo 3) eram quase sempre oferecidos para clientes e possíveis clientes (que podiam ser *prospects*¹²³ ou *leads*¹²⁴). Isso pode ocorrer de duas formas, como documentamos no capítulo 3: (1) através da entrega dos convites pelo Patrocinador e (2) com a própria HSM escolhendo os recebedores dos convites daquela empresa, para os eventos privativos e/ou para a próprio espaço da Exposição.

“Então aí também entra para as nossas estratégias uma parte de fortalecer o relacionamento ou com clientes ou *prospects*. Que é aquela pessoa que a gente está negociando, sabe? Então, para apoiar, a gente convida o cara para um grande evento, que a gente sabe que é um investimento, que não é barato, por cada dia de evento, então a gente também usou para fazer relacionamento”. (Entrevista realizada na Expomanagement de 2016 com o especialista de marketing da AX4B, patrocínio ouro).

“Para esse público [da Expo], nós selecionamos o [nosso] mailing de alta gestão e nós oferecemos essa cortesia, falando das palestras que vamos oferecer e se tivessem interesse de participar. Isso para os clientes. [Este ano] teve outro foco também que é para geração de *leads* que a própria HSM nos ajudou a divulgar para a sua base. Então, nós dividimos, equilibramos, tanto para convidar para o cliente, ao mesmo tempo que pessoas que ainda não conhecem a nossa marca, que elas saibam como é o nosso posicionamento, qual é o tipo de conteúdo que a gente traz aqui, qual é a nossa marca” (Entrevista realizada na Expomanagement de 2017, com especialista de Marketing da Vagas, patrocínio Diamante) .

---

¹²¹ O hospital usou os passes para seus gestores e diretores que demonstraram interesse em vir a Exposição em um dos dias.

¹²² A TOTVS entregou parte de seus passes para os diretores da empresa.

¹²³ Pessoas ou empresas que você acredita que possam se transformar em um cliente da empresa.

¹²⁴ Cadastro de pessoas e empresas que possam estar interessadas em um determinado produto ou serviço. Nestes casos, a HSM fornecia para a empresa, a partir de seu *mailing*, possíveis interessados e intermediavam a entrega destes convites para os gestores como um oferecimento da empresa contratante deste serviço.

Como dizem os entrevistados acima, essa prática é um investimento para “fazer relacionamento” – ou reforçá-lo – e “posicionar-se no mercado” e “a marca” para aqueles que não a conhecem. É colocar-se como ator no mercado frente ao público responsável por decisões em empresas; mostrar “como é o posicionamento, qual é o tipo de conteúdo que a gente traz aqui, qual é a nossa marca”. Dar o convite a alguém com quem se está negociando naquele momento, para o cliente de alta gestão que trabalha há longa data com a empresa e para pessoas desconhecidas, intermediada pela HSM, constitui, nesse mercado, uma espécie de ‘mercado’ das *dávidas* (MAUSS, 2003, p. 243–251). Oferecem-se convites a (possíveis) clientes da empresa como um presente, e com o intuito de torná-lo obrigado a retribuir esse presente, espera-se, na forma de negócios em outro momento no futuro. Essa troca simbólica (BOURDIEU, 1996c, p. 159–165) se dá de maneira implícita e silencia os interesses, que aparecerão depois com o contato de divulgação no pós-evento ou mesmo nos acordos firmados depois ou na Feira¹²⁵. Esse processo, que se transcorria dentro da Exposição, era apenas o início. Aqueles que contavam também com a lista de e-mails como um dos produtos adquiridos da HSM, ou que tinham recebido os cartões dos frequentadores em seus estandes, seguiam agora criando negócios com esses indivíduos, através de materiais de divulgação de palestras que combinavam a divulgação da empresa e de algum conteúdo que pudesse ser relevante a este público; ou dando procedimento à negociação iniciada na Exposição, agora de maneira mais individualizada. A atuação na Exposição, e todas as tomadas de posição ali performadas, eram, portanto, apenas um ponto no processo entre a apresentação da marca e a compra do produto por aqueles Participantes. Não era, inclusive, esperado que essa compra se desse dentro do evento. Era no espaço do futuro que o investimento se validava (ou não) entre os Patrocinadores.

Posicionar-se no mercado era ainda *estar com os melhores*, mostrar-se como *grande* em uma feira em que *não entra qualquer um* e que, por si só, já possui reputação perante seus frequentadores. Como disse a expositora da TOTVS, “nós entendemos que nós, também como uma empresa de grande nome, precisamos estar aqui e marcar presença”. Era, ainda, olhar para “a grama do vizinho”, saber mais sobre os produtos e práticas das demais organizações para pensar a própria empresa. Esse processo, chamado de *benchmarking* no mundo da gestão, combinado à construção de relações com essas organizações, estava no

---

¹²⁵ O instituto de *coaching* presente na Exposição passou por esta situação: ao trazer pessoas com quem estava negociando, fecharam negócios na Exposição.

âmago da percepção dos *hubs* pelos Patrocinadores. Os *hubs*, como dissemos no capítulo 3, são eventos, que ocorrem concomitantemente com a Feira, para CEOs, Alta gestão de Marketing e Alta Gestão de Recursos Humanos. Cada um desses grupos tem um evento de uma hora – que ocorre durante o almoço, café da manhã ou café da tarde – no qual se encontram com seus *pares* e um palestrante da Exposição cujo tema tenha ligação como ofício destes profissionais. Nesses espaços, busca-se criar a relação entre o palestrante – que apresenta por 20 minutos seu caso – e os profissionais, que expõem o trabalho de suas empresas, buscando se conectar com o tema. São espaços de relacionamento entre os clientes, mas, da maneira em que são constituídos são sobretudo espaços que colocam em relação as experiências das organizações ali presentes, permitindo o “contato direto com o especialista que vem e com práticas totalmente diferentes, culturas diferentes” (Trecho retirado de entrevista com a Analista de Marketing da Vagas.com. Entrevista realizada na exposição de 2017).

A Expo funcionava para os Patrocinadores, de um lado, como uma vitrine *privilegiada*, em que se comparece para ser visto também *em relação* as demais empresas que ali se apresentam. Mas ela também pode ser entendida como uma arena em que, ainda que não estejam todos em um mesmo mercado, existe (1) uma hierarquia entre as empresas – marcada pelos espaços que ocupam na Exposição, pelos diferentes espaços em que se inserem durante a Feira (com ou não auditório, eventos privados ou cadeira nos hubs) e (2) o objetivo de se colocar em relação com aqueles que estão ali expondo e ter suas ações ali empreendidas percebidas por seus pares e por seu público. É como se cada uma das organizações, através da noção de “posicionamento de mercado” e de marca, tomassem posição em seus campos (BOURDIEU, 1996b, p. 261–265). Assim, a situação da Exposição, o torneio de valor ali empreendido, é um momento de enquadramento de valoração para os bens vendidos por aqueles Expositores, em que suas reputações estão também sendo moldadas em relação às empresas que estão presentes na Exposição, mas também em relação a seus próprios mercados. Vejamos, a seguir, as maneiras de avaliar a Exposição formuladas por aqueles que estão no foco dos Expositores: os frequentadores da *Expo*.

5.2.Participantes, Visitantes e sua recepção

Ângela, 40 anos, Médica de Brasília, com especialização em Design de gestão pelo Politécnico de Milão, em busca de recolocação de carreira para trabalhar com gestão. Conheci Ângela na fila para uma palestra sobre “*Design Thinking*”, que estava sendo oferecida em

2015 no auditório da HSM. Ela lamentava o fechamento da Exposição, pois significava que não poderia mais vir à *Expo*. Ela vinha como Visitante à Exposição desde 2008, quando iniciou efetivamente essa transição ao fazer um curso de especialização na Fundação Dom Cabral. Voltava sempre à Expo para conhecer o novo, seja em tendências, seja em empresas e produtos do mercado e “abrir a cabeça”.

Marcos e Michele, 22 e 25 anos (respectivamente), estudantes de Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Conheci-os em 2016, quando ganharam uma promoção, organizada por uma empresa de intermediação de emprego voltada para estágios e vagas de trainee, que oferecia 70% de desconto¹²⁶ nos ingressos daqueles que, através de um vídeo, mostrassem porque era essencial sua vinda à Exposição para que se tornassem *Jovens Transformadores*¹²⁷ no país. Eles se conheciam desde Natal, onde Marcos fez um treinamento de desenvolvimento pessoal na empresa de consultoria e treinamento em que Michele trabalha. Marcos era, naquele momento, o Diretor de Operações da Impulsiona, uma *start up* especializada em organizar agendas físicas que, através de diagramas e tabulações, ajudavam seu usuário a alcançar suas metas, com ferramentas que o ajudavam a manter o foco em seus objetivos e tornar-se mais organizado e eficiente. Michele era responsável pelo comercial de uma empresa de treinamentos de executivos, direcionado para empresas e jovens em construção de carreira. Ambos estavam ansiosos para ouvir os “grandes nomes da gestão”, no “Auditório Insights”.

Ingrid, 22 anos, policial militar e estudante de administração em Alfenas, ganhou da sua universidade a excursão para São Paulo por sua nota ponderada no curso. Com seu crachá de Visitante, Ingrid andava pela Exposição, em 2014, encantada com os estandes de empresas expositoras, dizia que aquelas empresas eram estudos de caso que apareciam nas disciplinas de sua universidade, e tecia com outras duas colegas beneficiadas pela universidade estratégias para escolher as palestras. Até o momento que a conheci, estava priorizando as palestras dos professores da Mackenzie e as de Sustentabilidade.

---

¹²⁶ Cada ingresso teria assim um custo de 690 reais para o seu ganhador. Michele e Marcos, por terem ficado nos primeiros lugares, ganharam o desconto nos ingressos dos três dias. Já os demais ganhadores precisaram escolher um dos três dias de programação, tendo acesso ao desconto apenas para um dia de evento.

¹²⁷ Nome da promoção.

João vem à Expo desde 2012. Quando o encontrei na Exposição, em 2016, tinha 37 anos, e fazia parte do grupo de 10 diretores que a rede de escolas Marista, de Porto Alegre, enviava para a Exposição para incentivar a aplicação de processos de gestão dentro do ramo de educação. Com Mestrado em administração, João acreditava que um dos ganhos de vir à Exposição era ouvir dos palestrantes o que havia de novo na Gestão, o que, pelas traduções publicadas no Brasil, dizia, demorava muito a surgir; bem assim lhe atraía o acesso aos livros sobre os temas de gestão que acabara de ouvir, para se aprofundar.

Paloma, 31 anos, era gerente de recursos humanos em uma empresa do interior de São Paulo. Junto com outras duas colegas de trabalho, acordara às 4 da manhã para vir de carro a São Paulo assistir à palestra de Tal Ben-Sharar no auditório “Fórum Vagas” em 2014. As três estavam, desde a abertura da Exposição para os Visitantes, sentadas no estande, esperando para obter os convites ou, pelo menos, garantir que veriam a palestra através do telão na frente desse auditório.

Ricardo, 38 anos, era Superintendente Comercial da Infraero. Veio pela primeira vez para a Exposição em 2017, ao receber um convite de um parceiro da Infraero. Já conhecia os eventos da HSM e conhecia grande parte dos palestrantes do “Auditório Insights”, onde, segundo ele, era possível ouvir os principais pensadores, os “medalhões”. Estava ansioso para “ouvir Ram Charan, um *ídolo*”, e a Monja Cohen, que também admirava e cujo trabalho acompanha há algum tempo.

Karina, 30 anos, visita a Exposição desde 2015, sempre como Participante. Em 2017, quando a encontrei, morava em Pernambuco e trabalhava no financeiro da imobiliária da família. Engenheira Civil de Formação, veio com o seu pai, a irmã e outros dois funcionários da imobiliária para a *Expo*. Permaneceu no “Auditório Insights” a maior parte do tempo e conhecia dois dos palestrantes que assistiu anteriormente – Jack Welch, cujo livro e história ela tinha ouvido falar, e Michael Phelps, que era sua grande expectativa na Exposição de 2017. Estava chateada pois, conforme dizia, os auditórios de fora pareciam “patrocínio só” e os brindes e almoço não eram mais tão fartos como antigamente.

Marina, 29 anos, formada em Turismo e especialista em Marketing digital, fazia parte da equipe do planejamento estratégico de uma empresa de publicidade quando conversamos em 2016. Ela não conhecia a Exposição até receber o convite de um parceiro da empresa que patrocina o evento. Achava que era um evento sobretudo para fazer contatos mas, durante a

Exposição, foi surpreendida, pois, em suas palavras: “As pessoas estão fazendo contatos aqui, tem os estandes com as marcas e tudo o mais, mas a essência do evento é a troca de conhecimento, é a troca de experiências, e isso está sendo muito legal”. Depois dos três dias, Marina precisará fazer um relatório do que assistiu para a empresa em que trabalha, de modo que outros membros da equipe tenham acesso a esses conteúdos, o que pode lhes servir de base para algumas decisões.

Flávio, 41 anos, é empresário, dono de duas empresas em Natal, uma de treinamento para executivos, e outra de consultoria estratégica. Formado em Administração, com especialização em Gestão de negócios. Flávio é chefe de Michele e vem à *Expo*, anualmente, desde 2003. Em sua primeira exposição, veio como Visitante, mas acabou tendo acesso ao Auditório principal porque um dos funcionários da empresa em que trabalhava não veio naquele ano. Desde então, participa da Exposição porque acredita que o evento é um “grande oxigênio mental. Toda vez que eu venho, eu volto para a minha empresa cheio de novas ideias e, dessas novas ideias, eu vejo quais são as mais viáveis e tento implementar durante o ano”. Conversei com Flávio em 2016, quando ele estava desgostoso com a mudança do almoço, servido em pequenas porções para se comer de pé – o que, segundo ele, não era compatível com o “alto nível do evento”. Ele também não aprovou a exclusão da área gratuita, pois para quem vinha de longe, como alguns de seus funcionários, custava muito caro pagar o ingresso e a logística para participar. Segundo ele, isso fechava portas a alguns profissionais participarem.

Essas breves descrições remetem a algumas das pessoas com quem pude conversar entre os anos de 2014 e 2017 na *Expo*. Elas nos introduzem a alguns dos perfis de Participantes da Exposição: estudantes de ensino superior, profissionais em cargos de suporte, profissionais em busca de recolocação, profissionais em cargos de alta chefia, empresários, membros de empresa familiar. Com a mudança da Exposição para o formato de evento fechado, as três primeiras categorias diminuem sua proporção e até mesmo deixam de fazer parte, aos poucos, da do evento. Michele e Marcos foram exceções em 2016, por exemplo, pois só puderam participar dado o prêmio da agencia de estágios.

Entre os Participantes, há aqueles cujas empresas compram anualmente o ingresso para os três dias, especialmente para aqueles que estão em cargos de alta chefia. Essas iniciativas podem partir do setor de recursos humanos da empresa, ou mesmo de setores específicos que, em outro momento, tiveram contato com a Exposição e mantem a prática de enviar sua

equipe. Existem também aqueles Participantes que recebem convite de parceiros de negócio, em uma estratégia de mercado reiteradamente apresentada pelos Patrocinadores como de “relacionamento”, mas que se constitui como uma troca de *dávidas* (MAUSS, 2003, p. 243–251), que pode ou não ser fruto da ação da empresa patrocinadora. Como já dissemos no capítulo 3, um dos serviços possíveis a serem contratados pelos Patrocinadores é a constituição de um evento privativo com um dos gurus, muitas vezes oferecido como presente a possíveis parceiros de negócios selecionados pela própria HSM, que se torna assim responsável pela constituição desta troca simbólica (BOURDIEU, 1996c, p. 159–165) entre estas empresas.

Ainda sobre os perfis, neles se sublinham as atividades que os Participantes – e, em alguns casos, Visitantes – estavam interessados na Exposição. Assim, chamam em segundo plano a construção de contatos e os estandes não só nos discursos desses Participantes apresentados, mas também com todos os que conversei na Exposição. Seu dia a dia na feira era relatado através das palestras que haviam visto. As conversas nas filas para os cafés e mesas de almoço eram frequentemente sobre as palestras que haviam sido vistas e o que tinham achado do que estava sendo apresentado em cada um dos auditórios, bem assim quanto ao que deveria ser procurado e o que deveria ser evitado. Era a busca por *conteúdo* que estava em seus horizontes, para usar uma palavra que o Diretor do Comercial frequentemente utilizava para referir das palestras e que os próprios Participantes também utilizavam para qualificar o que estavam assistindo.

Passemos, agora, a tratar com mais detalhe as maneiras pelas quais Participantes e Visitantes classificavam, categorizavam e qualificavam tanto as palestras, como a Exposição. O que fazia com que um Participante se decidisse por um dos discursos, participando de uma dada palestra? Quais dispositivos (KARPIK, 2010) as pessoas utilizavam para discernir entre as atividades possíveis na Exposição, mas especialmente, entre as palestras?

Para responder estas questões, percorreremos dois caminhos. O primeiro atenta para as maneiras pelas quais Participantes e Visitantes qualificam e escolhem as atividades a desenvolver durante a Exposição. Essa análise parte sobretudo da noção de dispositivo de julgamento de Karpik (2010), e mostra, a partir das falas dos Participantes e Visitantes entrevistados, bem como a partir das cenas observadas nas Exposições entre 2014 e 2017 quais são os dispositivos utilizados para a escolha dentro da Exposição, de um lado, e, de outro, a maneira em que a própria Expo se configura como um verdadeiro dispositivo para o

acesso ao mercado de tecnologias de gestão. Em ambos os casos, o uso dos dispositivos pelos atores deixa claro que a Exposição é um torneio de valor do mercado de tecnologias de gestão, que pode ser também compreendido como um mercado de status, nos termos de Aspers (2009), dada a grande importância dos atores para o processo de escolha. Conquanto se trate nesse capítulo, e em separado, dos dispositivos de julgamento, era muito comum que os Participantes e Visitantes combinassem vários dispositivos de julgamento para sua escolha, fossem eles parte do material oferecido pela HSM ou não. Os frequentadores da Expo poderiam ter tido contato com os dispositivos de julgamento e com os palestrantes presentes ao acessarem uma postagem de rede social, ao ouvirem o palestrante em suas atividades de comentarista, ou ao conhecerem o livro referente ao conteúdo e/ou palestrante da palestra.

O segundo caminho buscará a compreensão das representações dos Participantes sobre a Exposição ligadas aos desejos, interesses e planos-fim mobilizados ou referidos quanto ao uso da mesma (DEWEY, 1939). Essas representações são significativas para entender, de um lado, o processo de julgamento – chave na valoração – dos Participantes da Exposição e dos Palestrantes; e, de outro, para entender as concepções de mundo ligadas a esse mercado de tecnologias (ou, como eles mesmos dizem, de tendências) de gestão.

5.2.1. Os Participantes e os dispositivos de julgamento

Tal como apontado no capítulo 2, o espaço da exposição, ele mesmo, já informava aos Participantes e Visitantes como hierarquizar suas escolhas. Assim, mini-auditórios localizados distantes do corredor central tendiam a ter menos Visitantes a frequentar as palestras. Sabe-se, por outros estudos em feiras de negócios, como o de Moeran (2010) em uma feira de editoras, que o posicionamento na feira é parte crucial das negociações, não apenas para sinalizar quais são as suas áreas principais e quais são as empresas às quais o público deveria prestar mais atenção, mas também para permitir que nichos temáticos possam ser agrupados, como no caso das empresas voltadas à inovação e ao empreendedorismo, na edição de 2015.

A maneira como o auditório era montado também funcionava como indicativo. No dizer do Diretor do Financeiro do SEBRAE de Sergipe: “Eu priorizei o “Auditório do Insights. As palestras de lá são melhores, né? Não é à toa que o auditório é maior, justamente porque o público interessado é maior. Mas as outras palestras são boas também”. Ao fazer essa hierarquização entre o “Auditório Principal” e os auditórios da área de exposição, o Participante utiliza o espaço como indicativo, mas também cumpre com o *script* (ANAND;

JONES, 2008) pensado pela HSM para configurar essa situação de valoração (HUTTER; STARK, 2015) das tecnologias de gestão: o que deve ser valorado e priorizado é o que ocorre atrás das portas pretas, no “Auditório Principal”. As cores, que instituíam hierarquias entre os frequentadores – e suas insígnias douradas, verdes, roxas e vermelhas (em 2014 e 2015) – e patrocinadores (diamante e ouro), também hierarquizavam o espaço entre o que estava na área branca da Exposição, e o que estava sob penumbra, no espaço preto com portas pretas do “Auditório Principal”.

Mas não é só o posicionamento e o espaço que operam como dispositivos de valoração. Também as marcas são reconhecidas por Participantes e Visitantes (estes últimos nos anos de 2014 e 2015). Além disso, o conhecimento sobre a organização e marca que patrocina a programação daquele mini-auditório também era usado como um dispositivo importante de julgamento. Isso poderia funcionar a favor ou contra um grupo de palestras. Em 2014, no “Auditório do Mackenzie” haviam filas de pessoas dispostas a ouvir os “professores do Mackenzie” falar sobre Gestão, ainda que os temas ali tratados, em alguns dos dias, fossem quase os mesmos do auditório de Mercado de Capitais, que, em geral, se mantinha mais vazio.

Quando perguntava aos Visitantes e Participantes sobre quais palestras eles veriam naquele dia, a referência aos “professores Mackenzie” era comum. As pessoas não tinham um tema de palestra ou um professor em mente, mas eram balizadas pela referência à instituição que oferecia a palestra. A instituição, no caso, funcionava, portanto, como um dispositivo de julgamento. O mesmo acontecia com o auditório da empresa organizadora e da CBN, em quaisquer dos anos que acompanhei a Exposição. O auditório da CBN era ainda conhecido por trazer seus comentaristas e, assim, especialmente nos anos que a Exposição ainda possuía área gratuita, era comum ver filas grandiosas no estande para assistir às palestras de Mario Sergio Cortella e Carlos Alberto Julio, por exemplo. As marcas – os símbolos das organizações – eram dispositivos utilizados para qualificar falas que não necessariamente estavam associadas às organizações. Os palestrantes no auditório da HSM nem sempre eram consultores de educação executiva da empresa, assim como os palestrantes da CBN nem sempre eram parte do seu grupo de comentaristas. Mas importava *estar na CBN* ou ouvir os pensadores/professores da HSM. Esse critério de seleção, que utiliza a organização responsável como norteador, nos traz não apenas o indicativo de um dispositivo de julgamento, mas também de que estamos falando aqui do torneio de valor de um mercado que se organiza logicamente pelos *atores que o compõem*, um mercado de status, para utilizar a tipologia de Aspers (2006, 2009).

Entretanto, se a instituição podia ter o efeito de qualificar como “valioso” um discurso de gestão, ela também podia ter o efeito contrário. Uma empresa desconhecida para o público poderia resultar em auditório vazio, foi o caso de Nexial, em 2014. O mesmo poderia acontecer com uma instituição conhecida como não prestigiosa. Assim, por exemplo, ao instalar o estande de uma universidade recém adquirida pelo Grupo Anima, a Universidade São Judas, que não possui tradição ou renome entre as instituições de ensino em São Paulo, subtraindo do espaço da Feira uma universidade prestigiosa como o Mackenzie, a HSM e a Anima, desviaram do que era esperado. Os Participantes e Visitantes que haviam estado presentes em outros anos, especialmente aqueles de São Paulo e que conheciam a Universidade São Judas, pareciam descontentes com a substituição de uma universidade paulista privada influente por uma universidade particular de pouco prestígio da mesma cidade. A maioria das palestras apresentadas neste estande foram sobre a “nova forma de ensinar”, sendo que uma delas foi proferida por um dos diretores do Anima Educação. Se é verdade que seu auditório se mantinha cheio, também o é que a maior parte daqueles presentes eram jovens e não aqueles que, em geral, formavam o perfil dos mini-auditórios mais requisitados – pessoas mais velhas, que possuíam o nome de suas corporações no crachá, e que, em geral, estavam vestidas como no mundo corporativo. Desse modo, o que deveria ter sido um movimento bem-sucedido para a apresentação de outra instituição parceira, não se concretizou. Mais uma vez, as representações dos Participantes sobre a reputação das organizações que colocavam sua marca sobre o auditório operavam como dispositivo para valorar o que ali seria oferecido, e, neste caso, de maneira negativa, especialmente para aqueles que já haviam feito parte da Feira. Isso fica também claro na fala de Karina que, em 2017, optou por construir sua agenda na Exposição apenas com palestras do Auditório Principal, pois em suas palavras:

“decidi ficar no Auditório Principal mesmo. Porque eu achei as palestras, pelo menos as que tinham vagas, eram muito da Petrobrás, essas coisas, Banco do Brasil... achei melhor ficar no auditório mesmo.

P.- E porque vc achou?

Porque esse negócio de Petrobrás, Banco do Brasil, para mim, parece mais... vai ver tem coisas boas, mas, para mim, parece mais assim uma coisa meia assim patrocínio, sei lá, mais patrocínio que conteúdo, sabe?” (Karina, 30 anos, gerente de financeiro em uma imobiliária no Recife. Entrevista realizada na Exposição de 2017)

A fala de Karina, que demonstra desconfiança quanto ao que era apresentado, dada empresa responsável pelo auditório, também se reiterou na Exposição de 2017: enquanto os demais auditórios se mantinham cheios ou mesmo com expectadores para além do espaço do auditório, Banco do Brasil e Petrobrás tinham os auditórios mais vazios. Essa avaliação não passava apenas pelos Participantes, mas também pelos Palestrantes. Tal como me disse Verônica, responsável pela montagem dos auditórios da área da Exposição em 2017, a montagem do auditório da Petrobrás – que tratava de confiabilidade e transparência na gestão – enfrentara alguns problemas, pois nem todos os Palestrantes convidados gostariam de se *associar* àquela marca, haja visto os escândalos de corrupção que a Petrobrás estivera associada nos últimos anos. Essas avaliações mostram, mais uma vez, que a reputação dos atores que compõem a Exposição importa não só como dispositivo de julgamento, mas nos permite entender a situação de valoração como uma representação do modelo de mercado de status, proposto por Aspers (2006, 2009). É a reputação dos atores – sejam eles organizações ou pessoas – que importa para se qualificar e escolher os discursos a serem vistos e, assim, comprados.

É verdade que as razões para ir a uma palestra também podiam ser encontradas em temas – identificados a partir dos títulos das palestras – e não pelo nome das “Arenas”, por exemplo. Isso foi verdade principalmente no caso das palestras sobre educação executiva, liderança, estratégia, sustentabilidade, tecnologia (como realidade virtual) e *start ups*. Mas era raro que, nas conversas com os frequentadores da Feira, o tema fosse elencado pelos frequentadores da Feira como *razão para a escolha*. Quando era assim, também era comum que o Participante não conhecesse os palestrantes presentes, e, por vezes, nem mesmo a Exposição. Eles não tinham, portanto, informação sobre o que constituía aquele espaço, estavam alheios ao jogo de reputações que estava operando naquela situação de valoração. A preferência pela insígnia dos atores – e curadoria da HSM do Auditório Principal – ficava evidente quando, em 2014, nem mesmo os temas elencados pela própria Exposição sinalizavam alguma informação para o Participante ou Visitante. Nesta edição, eu pedi a cada um dos entrevistados que identificasse quais temas os interessava na hora de buscar as palestras. Os temas eram, na verdade, o que estava indicado como descrição das categorias de palestras na programação das palestras gratuitas, disponibilizada no sítio *online* da Feira. Os Visitantes e Participantes, quando diante da lista, ficavam claramente confusos, e escolhiam ali, na hora, como se pensar nos temas a procurar não fizesse sentido.

Entre os atores cuja reputação operava como dispositivo de julgamento para a escolha estavam a própria Exposição e sua empresa organizadora (KARPIK, 2010). Para as estudantes de graduação de administração (entrevistei dois grupos, de diferentes faculdades de Minas Gerais, em 2014), estar ali foi um prêmio oferecido por suas instituições de ensino superior àqueles alunos que tivessem tido bom rendimento acadêmico. Elas mencionavam, encantadas, o fato de a Feira ter os “casos” que estudaram na Faculdade, e se reportavam à empresa organizadora – HSM, assim como a história e tradição da Feira, como qualificadores de “o que eles querem ver”. Os organizadores eram mencionados como *experts* em antecipar o novo para os Participantes. Essa posição de *expert* pode ser percebida na certeza de Karina (30 anos, gerente de financeiro em uma imobiliária no Recife), que me disse que sempre sabia “que teria boas palestras na HSM”, bem como na fala de Jorge, transcrita abaixo.

“Aqui está o *top* do conhecimento. E assim, *eles antecipam algumas tendências. A curadoria da HSM é muito boa*, então, eles conseguem... Aqui você consegue ter uma noção do que vai ser muito forte daqui alguns anos, que ainda nem se consolidou. Então, é o que lhe prepara e antecipa para que você esteja preparado para esse futuro que está chegando. Eles conseguem ver e trazer o que há de melhor lá fora para cá. E isso, hoje, num mundo de conhecimento, onde você tem acesso a muita informação, informação qualificada é um diferencial. Então, para mim, aqui, *eu tenho informação qualificada*” (Jorge, 30 anos, Engenheiro de Produção, empresário do ramo de consultoria Empresarial e treinamento executivo, de Natal – RN. Entrevista realizada em 2016).

Essa capacidade de seleção atribuída a HSM do que há de novo, de proporcionar acesso a informação qualificada, aparece também em outras falas, como a de João (Diretor no Grupo de ensino Marista de Porto Alegre), que, quando foi entrevistado por mim, carregava sacolas de livros dos palestrantes, e ressaltava a importância de ter acesso a esses conteúdos a partir da Exposição. A HSM e o evento por ela construído, a Expomanagement funcionavam, na visão destes Participantes como *intermediários* cuja *autoridade e reputação* junto aos executivos, consultores e analistas que fazem parte de seus eventos é tal que suas proposições do que se deveria ser “valorado”, assistido no evento, oferecem como guias para os Participantes que não querem cometer erros, apreendendo assim o que pode ser o “novo” na gestão a partir de seus enquadramentos (KARPIK, 2010, p. 171). Constitui-se com a Exposição, uma espécie de regime de opinião do *expert* (KARPIK, 2010, pp.167-173). Para se acessar os experts/gurus palestrantes, a *Expo* é um intermediário em quem se confia, e ganha para os participantes o mesmo peso dos prêmios literários, tão reforçados por Karpik (2010) como dispositivos de julgamento. Ela permite, na visão destes Participantes, comprar

um bom produto [delegando ao outro sua decisão], sem que seja necessário dispendar tempo para saber e conhecer mais aqueles *experts* (KARPIK, 2010, p.167).

Mas, é claro, as organizações e o espaço não são os únicos guias. Muitos dos frequentadores combinavam os dispositivos de julgamento já citados com o conhecimento que já possuíam sobre alguns palestrantes. Deixavam assim de delegar o poder de escolha para os dispositivos de julgamento (KARPIK, 2010) para utilizar o próprio conhecimento sobre o palestrante. Em todos os anos, quando lhes perguntava livremente o que assistiriam ou ao que compareceram, as referências remetiam especialmente aos nomes dos Palestrantes ou a características da trajetória e das atividades do palestrante. Eram mais frequentemente citados entre os interesses Palestrantes e gestores cujas trajetórias tivessem visibilidade nas mídias voltadas para os negócios como a Exame, a Você S/A, a HSM Management, a Forbers e a Harvard Business Review, ou mesmo em mídias mais gerais, como a Globo e a CBN, que eram conhecidos por darem palestras, por terem livros entre os mais vendidos ou por oferecerem consultorias em empresas, ou aqueles que vieram de instituições educacionais de renome. Estiveram entre os palestrantes citados nas conversas com Participantes e Visitantes Tal Ben-Shahar, Tom Peters, Jim Collins, Michael Phelps, Ram Charan e Susan McCain, bem como os brasileiros Eugenio Mussak, Carlos Alberto Julio, Luiza Helena Trajano, Marcio Fernandes, Mario Sergio Cortella, Murilo Gun, Bernardinho e João Cordeiro. Suas apresentações e trajetórias – que estiveram na base da análise empreendida no capítulo quatro, pelos olhos da HSM - são aqui retomadas a partir da apresentação disponível em seus sítios online, e apresentadas no quadro do Apêndice 5.

Retomo os resumos dos perfis desses palestrantes, tal qual eles mesmos se descrevem em seus sítios online oficiais, porque parte das maneiras de qualificar a escolha por suas palestras, apresentadas pelos Visitantes e Participantes pode ser encontrada nessas pequenas descrições. Como me disseram três gestoras de RH que haviam feito uma viagem de cerca de cinco horas apenas para vê-los, valia a pena fazer tal viagem porque Tal Ben-Shahar era o professor de Harvard que fala de um tema importante – a psicologia positiva, e Susan McCain era famosa pela palestra do TED.

Bernardino e Michael Phelps são exemplos dos *outsiders* levados a Exposição para, como disse a organização, “trazer inspiração”. Ambos têm livros lançados sobre suas carreiras e, no caso de Bernardinho, atua há quase duas décadas como palestrante para executivos.

Jim Collins, Ram Charan e Tom Peters eram os “ídolos”, “os pilares da gestão”, os “medalhões”, os “grandes nomes da gestão”. Junto com os nomes dos esportistas, eles estavam entre os mais citados entre os Participantes das edições de 2016 e 2017. Os Participantes que os conheciam, em geral, também já haviam lido algum livro dos palestrantes, e até mesmo assistido a alguma de suas palestras. Esse conhecimento prévio, que, em muito, se assemelha ao perfil dos espectadores dedicados traçado por Grob et al (2015), era chave para esses Participantes escolherem assistir estas palestras. Mesmo que já conhecessem qual seria o seu conteúdo, havia a expectativa de ser surpreendido, de saber o que aquele palestrante está pensando agora, ou mesmo “revisar”, pois, não ter novidades, nesses casos, era até esperado. O que contava era ver pessoalmente aquele que se conhecia apenas através de outras mídias, de maneira similar a relação que se possui com um músico conhecido em um concerto.

João Cordeiro, por seu lado, tinha seu estande na edição de 2015 e essa era apenas uma das razões para os Visitantes verem sua palestra. Para aqueles que conheciam sua trajetória, Cordeiro também era o responsável, segundo um dos gestores que estava na Feira, por trazer o conceito de *accountability* para o mundo dos negócios. Murillo Gun era o comediante, parado recorrentemente para tirar fotos com Participantes, especialmente pelos mais jovens. Mario Sergio Cortella, Marcio Fernandes e Carlos Alberto Júlio eram “os” comentaristas da CBN. Eugênio Mussak era o médico que mudou de carreira, que escreve para a Você S/A. Cortella e Fernandes eram ainda escritores. Fernandes ganhou prêmio de melhor presidente pela Você S/A. Luiza Trajano é um fenômeno, que fez o Magazine Luiza chegar onde chegou. O conhecimento sobre a trajetória e trabalho dos palestrantes mescla-se assim, portanto, com o conhecimento sobre dispositivos de julgamento (prêmios, indicação por outros atores relevantes), utilizados, mas não sozinhos, para a decisão.

Cortella, Trajano, Fernandes e Bernardinho talvez tenham os palestrantes dos mini-auditórios de maior procura, a despeito de seu conteúdo ter sido acessado por muitos dos frequentadores anteriormente, seja em formato de vídeo do Youtube, seja por seu livro. Quando, em 2014, questionei alguém sobre quem estaria apresentando-se naquele auditório para que tantos estivessem em fila, a pessoa revirou-me os olhos dizendo “É o Cortella, né?” – O nome sozinho, para aquela jovem, bastava como explicação. Em entrevista com Ângela, os nomes de Cortella, Julio e Mussak apareciam como grandes nomes na Feira. Quando perguntei porque eles eram importantes, ela me disse que eles tinham livros, que trabalhavam há muitos anos em empresas e que eram palestrantes conhecidos. Ademais eram palestrantes

que, segundo ela, seriam difíceis de se ouvir falar de outra maneira – aos quais ela dificilmente teria acesso de outro modo. Já Daniela, quando questionada em 2017 sobre suas escolhas, estava ansiosa para assistir Marcio Fernandes e Ram Charan. Já tinha lido seus livros e acompanhava seus trabalhos, o que havia ajudado em sua escolha. Conhecer o trabalho deles, segundo ela, “Tem um lado positivo, porque a gente já leu a respeito e gosta, e às vezes a gente acaba não se surpreendendo tanto porque é mais do mesmo, acaba trazendo o que tu já leu no livro. Mas normal, isso acontece em todos os eventos.” (Daniela, 36 anos, Mestre em Educação, Analista de Saúde e Trabalho do Sesi). Mais uma vez era essa possibilidade de ouvir algo desconhecido daquele nome que já se conhecia e de estar pessoalmente na presença destes palestrantes que contava.

Em quaisquer dos casos, vale ressaltar que o conhecimento prévio do palestrante e dos discursos era o que faziam a palestra relevante. Não importava que Tal Ben-Shahar não fosse parte do corpo docente atual da Harvard, nem que a psicologia positiva fosse algo bastante questionado em várias linhas de pesquisa acadêmica, mas o fato é que ele deu aula em Harvard. Também não importava que a palestra a ser proferida tratasse do mesmo assunto do vídeo em que se assistira o palestrante online, o que importava é que ele era relevante e sua performance era “incrível”, e, mesmo que a palestra tivesse o mesmo conteúdo, já conhecido, a expectativa de poder ouvir aquele palestrante pessoalmente, saber suas visões naquele momento, e talvez ouvir algo de *novo*, faziam valer a pena estar nessas palestras. É sobre essa busca do novo, do desconhecido, e das expectativas dos frequentadores da Feira que trataremos na próxima parte deste capítulo, buscando assim evidências, a partir dos desejos e interesses dos Participantes, das representações dos frequentadores sobre a Exposição e sobre o que estava ali sendo oferecido.

5.2.2. Argonautas do novo

Em 1939, quando Dewey escreve sua teoria da Valoração, ele propõe que os processos de avaliar (*appraise*) e valorizar (*prizing*) um bem – chaves para o processo de valoração de um produto – baseiam-se no desejo e no interesse¹²⁸ dos indivíduos, características as quais pouco teriam de subjetivas. Para Dewey (1939), desejos e interesses se fundam nas

---

¹²⁸ . “An interest represents not just a desire but a set of interrelated desires which have been found in experience to produce, because of their connection with one another, a definite order in the processes of continuing behavior”. (DEWEY, 1939, p. 54)

experiências dos indivíduos, e é a partir da identificação do campo de atividades para o qual se voltam esses interesses que efetivamente se compreenderia o processo de valoração. Nas palavras do autor:

“what is the actual field to which, as an end, desire-efforts (or the organization of desire efforts constituting an interest) are directed? Determination of this field as an objective of behavior determines what is valued. (...) Just as the problem which evokes inquiry is related to an empirical situation in which the problem presents itself, so desire and the projection of ends as consequences to be reached are relative to a concrete situation and to its need for transformation. The burden of proof lies, so to speak, on occurrence of conditions that are impeding, obstructive, and that introduce conflict and need. Examination of the situation in respect to the conditions that constitute lack and need and thus serve as positive means for formation of an attainable end or outcome, is the method by which warranted (required and effective) desires and ends-in-view are formed: by which, in short, valuation takes place”. (DEWEY, 1939, p. 54-55).

Com essa inspiração, parto dos interesses e desejos dos Participantes em relação a Exposição, para identificar quais noções estão relacionadas a estes desejos e assim entender o campo de atividades que permite a valoração por estes Participantes e as representações existentes sobre a Expo. Para tanto, utilizo o material colhido a partir de duas perguntas feitas aos Participantes em 2016 e 2017: (1) O que você esperava encontrar aqui? E, para os Participantes que já haviam estado em outros anos, (2) Porque retornar a Expo?

As respostas a essas duas perguntas giraram ao redor de dois blocos de interesses. O primeiro estava relacionado ao que percebiam como o processo que passavam na Feira e uso que se faria das experiências realizadas dentro da Exposição. O segundo estava relacionado aos palestrantes e o que se buscava nas falas desses palestrantes. Abaixo seguem algumas das falas dos Participantes que bem representam o que também apareceu em outras entrevistas. Nelas, os dois blocos de interesses já aparecem apontados.

“Eu acho que são dias de muito aprendizado e reflexão. Eu acho que esse é o objetivo principal. Refletir, verificar as inovações, as tendências. Ouvir um pouco dos principais pensadores e aí eu cito Ram Charan que é um ídolo, Jack Welch, Adam Grant, Kevin Kelly. É ouvir o que eles têm, quais são as tendências, refletir sobre o que nós estamos fazendo no nosso dia a dia e, principalmente, ser um multiplicador. Eu tenho uma equipe e aí a ideia é sempre participar de um evento desse e levar o conhecimento para a equipe também, fazer com que isso possa ser multiplicado”. (Jair, 38 anos, Superintendente Comercial da Infraero. Entrevista realizada na Exposição de 2017)

“Eu esperava encontrar os grandes nomes do momento da gestão mundial. Eu já conhecia alguns destes nomes. Então é ver, se aprofundar naquilo que essas pessoas estão dizendo e encontrar novidades, ou seja, pessoas que eu não conhecia, mas que fazem um trabalho importante, consistente, e que podem impactar o nosso dia a dia no futuro. E isso eu também consegui encontrar. É meio que acender uma luzinha para alguns especialistas, algumas pessoas que a gente não conhece por causa da mídia, que não é fácil acesso, mas que já fazem um bom trabalho, que a gente precisa conhecer mais. Isso também encontrei aqui” (Jorge, 30 anos, empresário do ramo de consultoria Empresarial e treinamento executivo, de Natal – RN. Entrevista realizada em 2016).

“Pra mim, o evento é um dos maiores estimuladores de novos pensamentos, de planejamento, de repensar o ano. De repensar as estratégias. Pra mim, é um grande oxigênio mental o evento. Toda vez que eu venho, eu volto pra minha empresa cheio de novas ideias e dessas novas ideias eu vejo quais são as mais viáveis e tenho implementar durante o ano”. (Flávio, 41 anos, empresário do ramo de consultoria Empresarial e treinamento executivo, de Natal – RN. Entrevista realizada em 2016).

“Algo que eu venho e me entusiasma a vir é justamente ver as tendências atuais, os temas relevantes, tanto da gestão quanto até mesmo por onde estão indo e compartilhar boas práticas”. (João, 37 anos, Diretor em um grupo educacional. Entrevista realizada em 2016).

As figuras utilizadas para entrar resumir a experiência na Exposição foram significativas para pensar as maneiras em que *avaliavam* a *Expo*. A participação na Exposição era vista assim como uma forma de “abrir a cabeça”, uma “reciclagem”, como o acesso a uma “explosão de conteúdo”, um “oxigênio mental”, um “banho de loja” para liderar sua equipe, “ao se ter contato com os gurus e empresas que podem trazer soluções para a gestão”, “uma oportunidade de estar com os melhores”. A *Expo* era assim uma espécie de “tratamento”, que passa por ouvir palestrantes já conhecidos e também conhecer novos nomes. Com essa experiência, o interesse dos Participantes era de repensar sua agenda para o ano seguinte, compartilhar com a equipe o que havia presenciado, descobrir maneiras de modificar as próprias práticas de gestão. As palestras – e as tecnologias de gestão – são aqui colocadas, portanto, como guias para a transformação das maneiras de gerir a si e as organizações. Com seu banho de loja, os Participantes buscavam “oxigênio” para suas práticas, contando com soluções das palestras e dos estandes para sua transformação.

Essa busca por transformação estava ainda marcada pela importância dos palestrantes e pela *busca do novo*. São os ídolos, os palestrantes medalhões, os pilares da gestão, os grandes nomes da gestão (para citar alguns dos modos que estes eram referidos) que irão apresentar as

tendências, os cenários, o que poderia ocorrer no futuro, no que se deveria investir e utilizar para rever as próprias práticas. Era essa busca pelo *novo* - e inclusive por novos experts a seguir- que apareciam recorrentemente em suas falas. Esta busca do novo, da inovação, e da transformação das práticas com *guias* que estava em jogo ali.

Entendo, tal qual Eccles e Nohria (1992), que a busca pelo novo está intimamente ligada com a *atividade da gestão*, que percebe o passado como estável e o presente como incerto, desafiador. Esse movimento estaria intimamente ligado com o fato de que a retórica, a capacidade de mobilizar os atores, está no cerne da atividade de gestão. Como dizem Eccles & Nohria (1992) “o modo como as pessoas falam do mundo tem íntima relação com o modo que, ao fim e ao cabo, compreendem e agem no mundo” (p. 29, tradução minha).

O discurso do novo seria, assim, um instrumento desta capacidade de mobilização, e a constituição da importância da mudança estaria também ligada à promoção desta capacidade de agir. Nesse sentido, a Exposição instrumentalizaria os gestores para lidar com essa faceta de suas atividades de gestão. Como argonautas, os Participantes realizam sua busca pelo novo em uma nau que nunca é a mesma Argo de antes (BARTHES; PHILLIPS, 2010, p. 46). O que constitui a estrutura muda com o tempo, com novos nomes e tecnologias, e, é claro, com a capacidade de influenciar e constituir reputação através dos intermediários que propulsionam o sucesso dos palestrantes. Mas a estrutura da nau, os mecanismos e ferramentas que ela oferece são os mesmos: alimentar a prática da gestão e de mobilização dos atores nas organizações a partir dessas *novas* jornadas.

6. Capítulo 6 – Conclusão

Chegamos ao fim desse caleidoscópio da valoração. Partindo do estudo do caso HSM Expomanagement, apresentei, ao longo desta tese, diferentes maneiras de se capturar e refletir sobre processos de valoração. Através de uma descrição densa, procurei compreender a Exposição a partir de dois prismas analíticos. De um lado, acompanhei como se desenvolvia a valoração das tecnologias de gestão, considerando a Expomanagement como situação por excelência para observá-lo. De outro, tomei a mesma Exposição como um produto, focalizando os processos postos em marcha pela Organização para constituí-la enquanto tal.

Assim, no Capítulo 1, apresentei as peças que formam a estrutura do caleidoscópio. Iniciei o Capítulo com introduzindo o tema da valoração, e sublinhando a maneira pela qual o apreendi nesta tese. Seguiu-se uma apresentação metodológica da pesquisa de campo. Com esses dois movimentos, tratei de apresentar ao leitor os dois esteios que formam, por assim dizer, o cilindro e o espelho do meu caleidoscópio. Seguiram-se uma apresentação detalhada da Feira e outra acerca da História da HSM e, assim fazendo, reuni as pedras de vidro que seriam depois observadas em seu movimento, sob os diferentes prismas, ao longo desta tese. Já desde este capítulo, fiz ver ao leitor a importância da Expomanagement para a empresa que a organiza, a HSM. Bem assim, mostrei, a partir da descrição detalhada do evento, que era possível entendê-lo como um torneio de valor, em torno de um objeto que era nativamente denominado como “o Management” (APPADURAI, 1986). A inspiração em Appadurai não era fortuita: afinal, este é um evento que retira seus frequentadores do cotidiano; que se constrói para apresentar-se aos olhos dos mesmos, impactando-os, por suas proporções grandiosas; que tem implícitas, na presença e condutas dos expositores e mesmo dos participantes, as disputas de status que têm lugar entre esses atores; e que, por fim, tem importantes consequências no mercado de tecnologias de gestão.

Mas, coube ao Capítulo 2 inaugurar o uso do caleidoscópio da valoração, girando as suas pedras em um dos seus prismas. Através dele busquei mostrar que observar a materialidade do evento se constitui num prisma imprescindível ao entendimento da valoração de um produto. Para tal, tomei a Expomanagement como um torneio de valor, buscando entender como nele ocorria a valoração de seu símbolo de valor, ali em exposição: as tecnologias de gestão. Para tanto, mostrei, através da descrição atenta e densa, como a empresa organizadora construiu o espaço, o tempo e os diferentes dispositivos que conformam as interações que ocorrem nesse

espaço que consagra, como símbolo de valor, o que chamam ali, desde o nome da Expo, “o Management”. As maneiras pelas quais a Exposição se organiza, o cenário, a disposição do espaço, a maneira de dispor as informações, a construção dos tempos – todos esses são dispositivos que constroem a Exposição como uma situação, localizada espacialmente e que ocorre em certo momento e entre certos atores. Todos esses são elementos que informam como ocorre a valoração do Management (COCHOY, 2007; HUTTER; STARK, 2015; MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007).

Ao atentar para como a Exposição era organizada, como era a mesma apresentada no Guia de Visitação e como se apresentava a programação, mostrei que não só era o construto “Management” (as tecnologias de gestão) que estava em transação na Exposição. Ali também existia uma hierarquia entre as atividades, indicativa do que era privilegiado como símbolo de valor, capaz de representar o Management dentro do evento. Eram as palestras, especialmente as que ocorriam tanto no Auditório Principal; mas também aquelas dos auditórios menores, que apresentavam os caminhos da gestão. Era no entorno dessas palestras que as demais atividades se organizavam. Era ali que seus palestrantes ofereciam autógrafos. Era no horário do almoço, e nos cafés, onde se esperava que outras atividades fossem realizadas – e não, claro, durante o horário das palestras.

Ao observar a maneira como a Exposição era organizada pude perceber que existia uma hierarquização também entre os seus frequentadores. Assim, nos eventos de 2014 e 2015, aqueles que possuíam crachás vermelhos, os Visitantes, estavam em posição claramente diferenciada em relação aos Participantes que portavam crachás verdes ou dourados. As cores dos crachás, portanto, funcionavam como dispositivos, mediando e enquadrando a natureza e possibilidades de decurso da relação entre os expositores e os frequentadores da Exposição.

Todavia, nem tudo que estava proposto na situação de valor era assumido, como tal, pelos frequentadores. Ainda que todos eles agissem de maneira a deixar claro que eram as palestras o símbolo de valor da Exposição, faziam-no, por vezes, de maneira distinta do esperado. Assim, os Participantes que a Organização esperava que preferissem o Auditório principal, frequentemente buscavam nas palestras menores o conteúdo desejado. Eles pouco andavam entre os estandes da Exposição, e priorizavam, mesmo no horário de almoço (quando isso era possível, nos anos de 2014 e 2015), assistir palestras nos auditórios menores, em vez de circular pela Exposição, conhecendo as empresas ali presentes. Havia, assim, uma diferença

entre a maneira pela qual a Organização enquadrava o evento, e a maneira pela qual os Participantes o compreendiam e organizavam a sua conduta.

De todo modo, eram as palestras, a peça chave de interesse da Expomanagement. Mas para alcançar o sucesso, para receber aplausos ao fim da fala, elas precisavam ser performadas a partir de certo script (ANAND; JONES, 2008; GOFFMAN, 1981; GREATBATCH; CLARK, 2005). Palestrar, nesse ambiente, significava dar uma visão sumária do assunto, com o uso de uma série de dispositivos voltados para engajar a plateia. Slides, alívios cômicos, estórias: esses eram elementos-chave dessas apresentações; deles decorria a boa avaliação dos palestrantes. Nada de citações acadêmicas! Era necessário dar “leveza” ao tema apresentado, lançando mão de alívios cômicos e estórias. Esses recursos permitiam ao expectador sentir-se alguém que partilha aquele problema, mas levavam-no a encará-lo como algo natural, e, ainda melhor, que tinha solução. Apresentar o tema, engajar a plateia com empatia, comédia e proposição de soluções: essa era a fórmula para a boa palestra, e para bem representar o símbolo de valor.

Já no Capítulo 3, inspirada em Appadurai (1986) e Kopytoff (1986), busquei acompanhar o processo de constituição do produto Expomanagement. Para tanto, acompanhei o processo de construção da Exposição como produto. Acompanhei-o desde o momento que ela começa a ser constituída, na viagem de pesquisa, com destino nos Estados Unidos, até à “entrega” do evento aos Expositores e Participantes, um ano e meio depois do início de sua construção. A descrição das atividades, que se intensificam quanto mais se aproxima a data da realização da Exposição, deixara claro o que Hegelsson e Muniesa (2014) e Vatin (2013) haviam dito: o processo de valoração é, antes de tudo, um processo de trabalho. Ele acontece dentro das empresas, através das atividades de rotina, mobilizando diferentes setores que transformam o bem em produto; nesse nosso caso, um bem perfeitamente intangível até o momento da “entrega”. Avaliar, qualificar, categorizar, todas essas são ações que irão ocorrer no processo de valoração dentro das Organizações.

A descrição das interações, eventos e práticas que permitem a constituição do próprio evento, bem como a sua venda para os Patrocinadores e Participantes, formando, assim, a Expomanagement como produto deixaram claro ser a mesma formada por um conjunto de peças, que precisam ser compostas e articuladas para que o evento venha a se tornar um produto. De um lado, temos aquele que, para a Organização, se constitui no principal produto a ser entregue no evento - as Palestras. Isso se torna claro quando observamos as ações

realizadas na Empresa para colocar de pé o evento. De fato, é a programação do auditório principal aquela que é organizada com maior antecedência, sendo formulada um ano antes do evento; ela é a que demanda mais tempo de trabalho, chegando a quase seis meses de construção desde a viagem de pesquisa até a finalização da divulgação. É a sua programação que deslancha a divulgação do evento. Disso se depreende que essa a atividade que, para a HSM, tem a virtualidade de enquadrar a Exposição para os seus consumidores. Sem as Palestras, não há divulgação, não há evento.

Além disso, a contratação prévia dos palestrantes do Auditório Principal é essencial também porque são os palestrantes desse auditório que ajudarão a definir outro produto da HSM – os eventos *private*. E, com isso, começamos a ver as peças que montam o quebra-cabeça de uma outra dimensão importante da valoração, a venda da Expomanagement. Patrocinados por diferentes organizações, eventos *private* são comprados pelas empresas para oferecer a clientes (e possíveis clientes) o contato mais direto e exclusivo com os palestrantes do auditório principal. Eles funcionam, assim, como uma espécie de mercado da dádiva, na medida em que o oferecimento desse evento, pela organização que o compra, é um presente, sendo esperada a retribuição, não automática, em forma de negócios entre as empresas.

O quebra-cabeças das vendas tem nos eventos *private* apenas uma das suas facetas. Organizado a partir das noções de “conteúdo” e “relacionamento”, são as vendas do evento que permitem a sua constituição, tanto junto às empresas responsáveis pela vinda dos Participantes, quanto junto aos Patrocinadores e Expositores. O relacionamento é criado a partir da organização dos horários da Exposição, mas também é vendido como possibilidade para os Expositores, em estandes e nos eventos privativos. Já o conteúdo é vendido para os Patrocinadores como um produto ainda mais qualificado; ele é bem mais do que apenas “comprar parte do chão” da Expo, e está no foco da divulgação para as compras de ingresso. O relacionamento é apresentado aos Patrocinadores e Expositores a partir das qualidades do frequentador da Exposição. Já o conteúdo é classificado e qualificado a partir das temáticas que se gostaria de trabalhar na Exposição (caso se comprasse um estande com auditório), sendo a trajetória dos palestrantes presentes no Auditório Principal o sinalizador da confiabilidade do conteúdo que ali se transmite. Aqui, já começávamos a perceber o que ficaria mais claro no Capítulo 4: é a trajetória desses palestrantes que informa a qualidade do evento para os Participantes e Patrocinadores.

No Capítulo 4, apresentei como a HSM constrói uma narrativa sobre essa qualidade. Fiz isso partindo de duas palavras que apareciam comumente na fala dos funcionários da HSM para descrever o que se fazia para construir o evento: Curadoria e Excelência. A palavra Excelência era empregada pelos entrevistados para descrever a marca do trabalho da HSM. Era essa excelência que precisava ser comercializada, estando presente na (1) escolha do conteúdo, ou seja, dos palestrantes que estariam presentes no evento e (2) na entrega do evento, ao buscar atender todas as expectativas dos consumidores do evento, apresentando não só a programação prometida, mas um evento que bem atendesse seja os Participantes (desde o espaço até a comida e a padronização dos horários), seja os Expositores (fazendo o possível para garantir sua visibilidade no Evento). Já a palavra Curadoria era sempre usada para se referir ao trabalho de construir a programação da Expomanagement, desde um ano antes. Ela era empregada sobretudo quando se queria aludir à escolha dos palestrantes. Mas ela não devia, de forma alguma, ser confundida com Intermediação, fui convenientemente alertada. Segundo os entrevistados, o que a HSM fazia em seu evento era mais do que intermediar a relação entre o palestrante e o consumidor; sua atuação envolvia um trabalho de seleção, reconhecimento, e qualificação do que era apresentado.

Com essas duas palavras e seus significados para a HSM em mente, empreendi uma análise minuciosa dos documentos de divulgação da Exposição (2001-2017) e das apresentações institucionais da empresa (1997-2017), buscando identificar como, nessas narrativas, eles qualificavam a si mesmos e aos seus produtos. No que diz respeito ao como se apresentam, é inegável o papel da intermediação dentro de sua narrativa. Eles são a ponte entre o empresariado e o conhecimento. Mas são uma “ponte” que seleciona para o executivo brasileiro o que realmente deve por ele ser levado em conta, na seara das tecnologias de gestão. Ao selecioná-las, fazem – e assim divulgam – um trabalho de classificar, adaptar e qualificar as tecnologias, atuando como uma espécie de consultores para fazer a mediação (BESSY; CHAUVIN, 2013). Eles apresentam o Novo, que está mudando o tempo todo, mas o Novo “selecionado”, as tendências de gestão que já passaram pela Curadoria da Empresa. Sua curadoria envolve duas frentes de trabalho. A primeira construindo a ponte que liga os Participantes e os Patrocinadores aos Palestrantes. A segunda expressa no processo de atribuir valor aos Palestrantes, junto os Participantes; e o fazem oferecendo ferramentas que qualificam as tecnologias de gestão (em formato de produto, serviço ou palestra oferecida) e que enquadram essa sua valoração.

Isso também dá dimensão da importância da divulgação dos seus produtos para a valorização. Quando a HSM divulga a Expomanagement, ela também está apresentando seu trabalho como mediadora, como curadora. Se lembrarmos da fala do presidente da Empresa, Guilherme, à qual aludi no Capítulo 1, veremos que a Expomanagement é um evento de impacto “na reputação da empresa”, “é o grande alicerce” para a atuação da HSM. Lembrando-o, entendemos como a Expomanagement, é, ao fim e ao cabo, uma espécie de vitrine para a HSM no mercado de tecnologias de gestão. Assim, a maneira pela qual a Organização busca enquadrar a percepção do evento é essencial não apenas para qualificar o produto Expomanagement, mas também a própria Organização HSM junto aos seus clientes.

Haja vista a importância dessa divulgação, realizei ainda, no Capítulo 4, uma análise detida desses materiais, a partir, sobretudo, das malas diretas do evento. A primeira coisa a chamar a atenção foi que, a cada ano, a HSM buscava enquadrar a Expomanagement como um evento consagrado – a maior Exposição do Management da América Latina –, que iria dar acesso, aos que dele participassem, a um conhecimento transformador. A necessidade de apreender esse conhecimento transformador era apresentada a partir tanto das mudanças no cenário mundial, quanto da reputação dos Palestrantes. Mais da metade do conteúdo dos materiais de divulgação dizia respeito às Palestras e aos Palestrantes. Em todos os anos observados, as trajetórias dos Palestrantes do Auditório principal estavam cuidadosamente apresentadas nos materiais de divulgação, qualificando o evento junto aos Patrocinadores e Participantes. As realizações das “maiores autoridades do Management” – e não o detalhamento de seus temas de trabalho – é que lastreavam o conhecimento e, por conseguinte, o evento. A conclusão que pude tirar da análise dos materiais de divulgação foi, por isso mesmo, no mesmo sentido do observado quando tratei da Expomanagement como evento: são os Palestrantes – e suas Palestras – que estão no foco do evento, e que, por conseguinte, são utilizados para qualificá-lo. A excelência, nesse caso, vem das trajetórias dos Palestrantes. É também a qualidade desses, portanto, o intermediador que lastreia a reputação do Evento.

Por isso mesmo, me detive, ainda no Capítulo 4, na análise das trajetórias dos Palestrantes, tal qual apresentadas pela HSM para quase todos os eventos, entre 2001, quando se inicia a série, e 2017. Tal análise confluiu para o que aparece na literatura que tratou desses palestrantes, permitindo-me reconhecer a existência de pelo menos três perfis de gurus: os gurus acadêmicos, os gurus consultores e os gurus heróis. Para cada um dos três tipos a HSM ressaltava características específicas da sua trajetória. Assim, sobre os acadêmicos, importava ressaltar a trajetória educacional, bem como os cargos que já haviam ocupado em

universidades. Sobre os consultores, importava indicar as empresas em que o palestrante havia trabalhado. Por fim, para os heróis, era importante salientar quais foram seus grandes feitos dentro das organizações, que lhes deram notoriedade que era ressaltada. Para todos eles, sublinhavam-se as publicações de livros, a presença em rankings de palestrantes, os prêmios recebidos, a publicação de artigos em reconhecidas mídias de negócio, as indicações do trabalho por celebridades. Todas essas informações ao tempo em que legitimavam a escolha da HSM por aquele palestrante, mostravam que outras organizações, e celebridades, também lastreavam a qualidade daquele palestrante.

Todavia, o mais interessante talvez seja o achado no sentido de que, mesmo sendo possível distinguir-se esses três tipos de especialistas, sobressaia, nas trajetórias, o entrelaçamento desses tipos. Um guru acadêmico podia ter oferecido consultorias, da mesma maneira que um guru consultor podia também ter dado aulas em uma Universidade. Esse entrelaçamento, bem como a importância dada pela HSM a mostrar os tipos de disseminação do trabalho do guru, em livros e publicações, me fez entender que essas figuras - que lastreiam a qualidade da Expomanagement - precisam ser entendidas, sobretudo, como tradutores. As diferentes formas de atuação dos autores e a sua capacidade de transfigurar o que puderam conhecer em tecnologias de gestão é, ao fim e ao cabo, o que qualifica seus discursos e os legitima como oradores. É a capacidade de reverter em tecnologias de gestão tudo o que conheceram e adquiriram em diferentes esferas de atuação – e o próprio trânsito entre a academia, a consultoria, a experiência liderando uma organização e a apresentação de tecnologias de gestão – que os tornam tradutores e intermediadores e, também por isso, valorados nesse mercado.

Essa valoração dos gurus também vai aparecer no Capítulo 5, quando volto a analisar a Expomanagement como situação, mas agora para entender como os clientes da HSM, ou seja, os Expositores, Patrocinadores e Participantes do evento, categorizam, avaliam e qualificam-na e às tecnologias de gestão que ali circulavam. Iniciei aquele Capítulo com uma breve discussão sobre a noção de “dispositivo de julgamento”, de Karpik (2010), buscando mostrar porque era pertinente utilizá-la tendo em mente o meu objeto. Explorei, em seguida, um outro achado: características bastante distintas qualificam a Feira junto aos seus clientes; entretanto, tais características são similares ao que a própria HSM valoriza com respeito a cada público. Assim, para os Patrocinadores, são os Participantes o principal atrativo para se estar na Expomanagement. São os executivos da Expo que os atraem, assim como estar relacionado à marca da HSM e ao evento; assim, lhes interessa estar “em exposição na vitrine da HSM”,

estar junto àquelas empresas e ser visto nesse evento. Já para os Participantes, o que mais lhes interessa são as Palestras. Elas são crivos de qualidade para qualificar as atividades na Exposição, a HSM e o próprio espaço da Feira; mas são sobretudo os nomes e os detalhes da trajetória dos palestrantes que os atraem. Mesmo que seja para ouvir a palestra sobre um livro já lido, o que importa é assistir à Palestra, estar como expectador do Palestrante que tem tamanha fama. Essas percepções dos Patrocinadores e dos Participantes nos permitem aproximar a Expomanagement, como um torneio de valor que é, de um mercado de status (ASPERS, 2009); afinal, são os atores – os que se apresentam e os que estão em exposição – o que importa para qualificar os bens nesse mercado.

Por fim, terminei o Capítulo 5 explorando mais um prisma do processo de valoração, realizado pelos Participantes, dentro da Exposição. Seguindo Dewey (1939), busquei, por meio de entrevistas realizadas com Participantes e Visitantes, entender os interesses e desejos que os moviam a estar na Expomanagement. Foi notória a referência dos mesmos à necessidade de se conhecer o Novo, de se “atualizar” e refletir sobre os conteúdos, de maneira a atualizar as práticas no futuro. Se por um lado, esses desejos estavam bastante próximos do que a própria HSM propunha na sua narrativa sobre “o Novo”, por outro, eles também eram marca do que significava “trabalhar com gestão”. Assim, conclui que a necessidade de se buscar sempre o novo, essa aceleração, é parte da retórica da gestão, estando entrelaçada com a prática dos gestores. Não se trata de dizer se os tempos atuais são ou não desafiadores, mas sim de entender que o processo de engajamento para a ação passa, necessariamente, por essa busca pelo Novo.

Repassando os achados da tese, é importante frisar, que, seja quando descrevi a Expomanagement como situação, seja quando a tomei como produto, para bem entender a valoração encontrei pelo menos duas características em comum a esses dois processos. A primeira delas está na intangibilidade dos produtos. As tecnologias de gestão e a própria Expomanagement são, ambos, produtos intangíveis. Mesmo que as tecnologias de gestão possam ser encontradas em formato de livro, elas são, antes de mais nada, discursos que buscam engajar seus expectadores para a reconversão de suas práticas. Já o Evento Expomanagement só se torna palpável no dia de sua realização, mantendo-se no plano da abstração até os dias imediatamente anteriores. É a valoração, o processo de qualificar, classificar, avaliar, realizado pela Organização, mas também pelos Patrocinadores e frequentadores da Exposição, que os torna a ambos - tecnologias e Evento - palpáveis,

enquadrando-os como produto, e oferecendo ao expectador ferramentas para seu julgamento e valoração.

A segunda característica que vale ressaltar é a de que os processos de valoração das tecnologias de gestão apresentadas na Exposição, bem como da própria Exposição, sempre passam pela figura do Palestrante. A trajetória desse Palestrante e o reconhecimento do seu nome pelos Participantes funcionam como crivos para a Expomanagement. São as Palestras – e os Palestrantes – o que se coloca em evidência quando observamos a construção da materialidade da Exposição. Bem assim Palestras e Palestrantes são os alvos privilegiados pelo público em seu julgamento das atividades na Expomanagement. Por tudo isso, são eles que, ao fim e ao cabo, constituem o símbolo de valor da Expomanagement. É a partir da escolha desses Palestrantes que a HSM constrói sua reputação e, ao mesmo tempo, busca consagrar o seu evento como a “maior Exposição do Management da América Latina”.

O evento, como bom torneio de valor entre atores que, majoritariamente, já possuem reputação no mercado, tem ainda consequências. Se acompanhamos as notícias em revistas de negócios – além da HSM Management – como a *Época* negócios e a *Exame* e Portais online como o *Administradores*, vemos que, imediatamente antes e depois dos eventos, ocorre uma proliferação de matérias sobre o evento e mesmo sobre os palestrantes que ali se apresentaram. Existe uma reincidência de quase metade dos patrocinadores a cada ano, o que é um bom indicativo, mesmo que indireto, da importância dada pelas Organizações para a Expo em sua atuação no mercado. É importante notar também que parte dos livros dos autores que passam pela Expomanagement também aparecem nas listas de mais vendidos da *Publishnews* durante o ano daquela edição, por vezes com melhores posições no mês da Exposição. Essa relação deve, no entanto, ser compreendida com *grano salles*, haja visto que essa boa relação com o mercado editorial é, ele mesma, critério de seleção para a exposição dentro da Feira. De todo modo, essas observações permitem vislumbrar, em pelo menos alguns aspectos, como o que acontece naquele espaço fechado reverbera no mercado de tecnologias de gestão.

O girar do caleidoscópio, permitiu ainda perceber, de diferentes óticas, o que é vender o “Novo”. Primeiro, temos que a valoração do Novo como produto, a ser apresentado na Expomanagement, acontece através da escassez: o Novo, como mostrei no capítulo dois, é apresentado de diferentes maneiras de acordo com o acesso dado aos expectadores. Se o seu crachá é vermelho, o acesso as novidades se é distinto daqueles que estiverem marcados por

seus crachás dourados e verdes, este é o verdadeiro público alvo da Exposição: um grupo seleto e exclusivo, formado por consumidores em posição de destaque dentro da Organização, que tem acesso, em um espaço retirado da realidade e durante um tempo preciso, ao que “que existe de mais novo no mundo da gestão”. Através da segregação espacial e da construção de grades horárias, hierarquizava-se o Novo, com o Auditório Principal como espaço consagrado para esse acesso.

Como mostrei através do capítulo 3, o Novo é, ainda, tanto mais valorizado – e precificado como tal – dentro da Exposição, quanto mais exclusivo ele for. Isso fica claro com os eventos *private*, encontros com palestrantes em pequenos grupos que ocorrem nos horários do almoço e café (da manhã e da tarde) em um espaço separado da Exposição. Esses eventos implicam em grandes investimentos de patrocínio ou no pagamento de um convite de valor maior que os convites dos congressistas da Expo. São exclusivos – ou seja, para poucos, e o que se configura ali como troca de conhecimento ganha seu valor, por conseguinte, exatamente através da operação de construção da exclusividade e escassez.

Este conteúdo, no entanto, só é celebrado se apresentado de certa maneira. Primeiro, ele passa pela curadoria de especialistas em (re)conhecer tecnologias de gestão, a HSM. É a curadoria da HSM que confere legitimidade ao Novo, o que pode ser percebido tanto no discurso da empresa apresentado sobretudo no capítulo quatro, quanto nas declarações dos participantes, apresentadas no capítulo cinco. O Novo é, portanto, lastreado na reputação da Organização.

Além disso, chama atenção a necessidade de sempre se apresentar o Novo. Como disse no capítulo 5, e também pode ser observado no capítulo quatro na maneira em que a HSM constrói sua narrativa sobre a Expomanagement, o Novo precisa ser, necessariamente, efêmero. Não se trata apenas de mudança de paradigmas na atuação, mas de uma efemeridade que marca o que significava “trabalhar com gestão”. Existe uma necessidade de se buscar sempre o Novo, que não tem seu cerne na constatação de que os tempos atuais são desafiadores. O presente é sempre desafiador para a prática do gestor. O Novo é, na verdade, um dispositivo de engajamento para a atuação destes profissionais, uma forma de engajar-se tanto no próprio trabalho, como de coordenar o trabalho dos demais. A aceleração promovida pela busca do Novo, é, portanto, parte da retórica e da atuação no mundo da gestão.

Efêmero ou não, o Novo só é celebrado quando se tem em vista a posição do autor dentro do mercado. Isso porque, como vimos especialmente nos capítulos 4 e 5, a produção – e difusão – de novas tecnologias de gestão está intimamente ligada a reputação e identidade do ator que a profere. São, sobretudo, novos conteúdos – e não novos criadores – que estão em circulação. Como disse o Presidente da HSM, os palestrantes já tarimbados, *old school*, são presença certa na Expo como atrações. São, inclusive, as reputações e identidades dos mais conhecidos que permitem a Organização trazer novos nomes. Porém, como mostrei no processo de construção da Exposição no capítulo 3 e pode ser também evidenciado pelos resultados da análise de conteúdo do capítulo 4, mesmo entre aqueles nomes que apenas mais recentemente aparecem entre os palestrantes, suas reputações já possuem algum lastro em suas trajetórias. Passagem por alguma Universidade de prestígio, livro entre os mais vendidos da Amazon ou do New York Times, recomendação de algum nome estabelecido no mercado; todos esses são modos de respaldar a inserção de um novo nome entre os palestrantes da HSM e, por conseguinte, de circular o Novo, sempre a partir de dispositivos que permitem qualifica-lo em relação ao que já está estabelecido.

A maneira em que o Novo é produzido deixa ainda claro que o mercado de tecnologias de gestão, evidenciado pela Expomanagement, é um mercado de status. Como diz Aspers (2009), um mercado de status tem o processo de construção de valor de seus produtos intimamente relacionado a estrutura social dos atores envolvidos no mercado. É, sobretudo, a reputação e a identidade dos atores que confere valor aos produtos. Em mercados de status, existe não só uma hierarquia entre aqueles que produzem, mas também entre aqueles que consomem o produto. Existem “consumidores ideais” para os produtos deste tipo de mercado, e a hierarquia dos produtores e dos consumidores é construída a partir da relação entre esses atores. O valor dos produtos e a hierarquia dos atores envolvidos nos dois lados da troca são, portanto, coproduzidos pela interação entre os atores deste mercado.

Assim, é possível dizer que a Expomanagement é um momento de constituição de valor do mercado de tecnologias de gestão. É ali que a reputação dos atores pertinentes a esse mercado é qualificada, e que também o valor das tecnologias de gestão pode ser acessado. Afinal, a Expomanagement permite perceber uma hierarquia entre o que é produzido em relação as tecnologias de gestão, bem como entre seus consumidores. É a reputação dos atores deste mercado que está em xeque para a valoração dos produtos ali em transação. Isso fica claro desde o trabalho necessário para construir a Exposição, especialmente na maneira de qualificar a Expo como produto através das trajetórias dos palestrantes que ali se

apresentarão, mas também na fala do presidente, que coloca a reputação da Organização como parte do que está em jogo na Exposição.

Além disso, como em um mercado de status, o valor do que está em circulação no mercado é claramente definido pela identidade e reputação dos atores que estão em interação na Exposição. O acesso a estrutura social e a intenção de se colocar como parte destes atores é, inclusive, o grande produto oferecido pela HSM através dos tickets e espaços para estande dentro do evento. Isso fica especialmente claro nas falas dos patrocinadores e consumidores, apresentadas no capítulo cinco. E se, de fato, ao comprar um ingresso ou estande, patrocinadores e expectadores buscam estar neste mercado de status; é na interação entre os produtores e os consumidores ali presentes que, na verdade, ranqueia-se os produtos em circulação. Essa condição valera em todas as edições da Exposição, e fica especialmente clara nos “erros”, ou seja, quando observamos aqueles produtores que, quando em relação com o consumidor ideal, presente na Expo, são rejeitados ou, melhor, tem seus produtos mal qualificados no ranking desse mercado de status.

Tais foram os achados desta tese, que privilegiou uma visão pragmatista em cada um dos capítulos para trabalhar a valoração. Perseguir a valoração a partir do estudo de caso, percebido a partir de dois prismas distintos (Expomanagement como situação e como produto), permitiu assim compreender diferentes aspectos desse processo de constituição de produtos. Ao girar o caleidoscópio, mostrei (1) como a materialidade e os dispositivos podem ser cruciais no processo de valoração; (2) como as maneiras de enquadrar o produto a partir de narrativas importam para a valoração; (3) que o processo de constituição dos produtos envolve trabalho e um conjunto extenso de práticas, desenvolvidos muito antes do produto entrar em contato com o cliente, dentro das Organizações e (4) que a valoração também se dá no momento de encontro, e a partir da escolha e julgamento dos clientes sobre o produto.

A análise aqui empreendida também deixa abertos caminhos de análise, que podem ser percorridos posteriormente. Um dos primeiros caminhos está no reconhecimento da intangibilidade dos dois produtos aqui analisados. Qual é a influência deste atributo sobre o processo de valoração? Busquei mostrar que o processo de tornar palpável o produto a veicular passava pela constituição de uma narrativa sobre esses discursos, o que requereu tanto a construção de um imaginário sobre o novo, quanto o lastro do produto na reputação e trajetória dos palestrantes. Mas, serão tais características apenas o resultado de estar-se tratando, aqui, como objeto de análise, de tecnologias de gestão? Creio que serão necessários

outros estudos que privilegiem esse aspecto, e sua comparação em base a uma análise detida, para bem responder-se a essa pergunta.

E como se valoram as tecnologias de gestão fora desse ambiente? Aqui pude descrever com detalhe o processo de valoração, de constituição desses produtos, a partir de uma situação particular, a Feira. Mas, uma vez que os atores desse mercado não estejam mais no mesmo ambiente, o que acontece? Como essas tecnologias de gestão são valoradas, e circulam, uma vez no mercado? Heusinkveld (2013) traz avanços interessantes a esse respeito tomando em consideração o mercado de consultorias. Mas, e no que diz respeito ao mercado de educação executiva? Como esse mercado valoriza as tecnologias de gestão e vende os seus cursos?

Por fim, vale ainda ressaltar que, nesta tese, pouco trabalhei sobre os próprios discursos, sobre as tecnologias de gestão tal qual apresentadas pelos Palestrantes e Expositores. Essa foi uma decisão assumida com respeito ao escopo do trabalho atual, que buscou, assim, privilegiar as práticas. Mas é claro que os discursos importam para o entendimento da valoração; não sem razão, eles serviram de base para o trabalho seminal de Boltanski e Chiapello (2009), sobre *O Novo Espírito do Capitalismo*. Como esses discursos trabalham sobre o Novo, tão frequentemente aludido nas narrativas de valoração? Configurarão uma concepção de mundo, cujas representações importam para se entender esse mercado? Ainda que seja verdade que seus conteúdos venham sendo intensamente analisados desde o início dos anos 1990, tais análises não tiveram como objeto o tema da valoração. Este seria um outro caminho possível e profícuo para a continuidade da análise.

Referências bibliográficas

ABRAHAMSON, E. Management Fashion. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 254, jan. 1996.

ABRAHAMSON, E. Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *The Academy of Management Review*, v. 16, n. 3, p. 586, jul. 1991.

ACCOMINOTTI, F. *The Price of Purity. Brokerage as consecration in the market for modern art*. 2014.

ANAND, N.; JONES, B. C. Tournament rituals, category dynamics, and field configuration: The case of the Booker Prize. *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 6, p. 1036–1060, 2008.

ANAND, N.; WATSON, M. R. Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy Awards. *Academy of Management journal*, v. 47, n. 1, p. 59–80, 2004.

APPADURAI, A. Introdução: Mercadorias e política de valor. In: APPADURAI, A. (Org.). *A vida social das coisas: as mercadorias sob uma perspectiva cultural*. 1. ed. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2008. p. 399.

APPADURAI, A. Introduction: commodities and the politics of value. In: APPADURAI, A. (Org.). *The Social Life of Things. Commodities in Cultural Perspective*. 1. ed. Estados Unidos: Cambridge University Press, 1986. p. 1–62.

ASPERS, P. Knowledge and valuation in markets. *Theory and Society*, v. 38, n. 2, p. 111–131, mar. 2009.

ASPERS, P. Status markets and standard markets in the global garment industry. 2006. Disponível em: <<http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2007/56/>>. Acesso em: 28 set. 2017.

ASPERS, P.; BECKERT, J. (Org.). *The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy*. New York: Oxford University Press, 2011.

BARBOSA, L. Cultura de negócios: ambigüidades e contradições. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 1–4, 2002a.

BARBOSA, L. Globalização e cultura de negócios. In: KIRSCHNER, A.; GOMES, E.; CAPPELIN, P. *Empresa, Empresários e Globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002b. p. 210–225.

BARTHES, R.; PHILLIPS, A. *Roland Barthes by Roland Barthes*. Tradução Richard Howard. 9.12.2010 edition edition ed. New York, New York: Hill and Wang, 2010.

BATISTA, Edna. HSM lança cursos de administração. *Valor Econômico*, São Paulo, 5 jun. 2001.

BECKERT, J. The social order of markets. *Theory and Society*, v. 38, n. 3, p. 245–269, maio 2009.

BECKERT, J.; MUSSELIN, C. (Org.). *Constructing quality: the classification of goods in markets*. Oxford: Oxford Univ. Press, 2013.

BENDASSOLI, P. O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In: EHRENBURG, A. *O culto da Performance. Da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida: Ideias e Letras, 2010. .

BESSY, C.; CHAUVIN, P.-M. The Power of Market Intermediaries: From Information to Valuation Processes. *Valuation Studies*, v. 1, n. 1, p. 83–117, 16 abr. 2013.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. *O novo espírito do capitalismo*. Tradução Ivone Castilho Benedetti. [S.l.]: WMF Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, P. A linguagem autorizada. As condições sociais da eficácia do discurso ritual. *Economia das trocas linguísticas*. São Paulo: Edusp, 1996a. p. 85–96.

BOURDIEU, P. *A produção da crença: contribuição para uma economia dos bens simbólicos*. [S.l.]: Zouk, 2006.

BOURDIEU, P. *As estruturas sociais da economia*. [S.l.]: Campo Das Letras, 2000.

BOURDIEU, P. *As regras da arte: gênese e estrutura do campo literário*. [S.l.]: Companhia das Letras São Paulo, 1996b.

BOURDIEU, P. *Razões Práticas: Sobre a Teoria Da Ação*. [S.l.]: Papirus Editora, 1996c.

BOURGOIN, A.; MUNIESA, F. Making a consultancy slideshow 'rock solid': a study of pragmatic efficacy. 2012.

BURT, R. S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. [S.l.]: Harvard University Press, 2009.

CALDAS, M. Modas e Modismos gerenciais. In: CALDAS, M.; WOOD JR, T. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Ed. Atlas, 2007. .

CALDAS, M.; WOOD JR, T. 'For the English to see': the importation of managerial technology in late 20th century Brazil. *Organization*, v. 4, p. 517–534, 1997.

ÇALIŞKAN, K.; CALLON, M. Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization. *Economy and society*, v. 38, n. 3, p. 369–398, 2009.

CALLON, M. An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. In: CALLON, M. (Org.). . *The Laws of the markets*. 1. ed. United Kingdom: Blackwell Publishers, 1998a. p. 278.

CALLON, M. Entrevista com Michel Callon: dos estudos de laboratório aos estudos de coletivos heterogêneos, passando pelos gerenciamentos econômicos. *Sociologias*, n. 19, p. 302–321, jun. 2008.

CALLON, M. Introduction: the embeddedness of economic markets in economics. *The Sociological Review*, v. 46, n. S1, p. 1–57, 1998b.

CALLON, M. Techno-economic networks and irreversibility. In: LAW, J. (Org.). . *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*. 1. ed. London: Routledge, 1991. p. 132–164.

CALLON, M.; MÉADEL, C.; RABEHARISOA, V. The economy of qualities. *Economy and Society*, v. 31, n. 2, p. 194–217, jan. 2002.

CALLON, M.; MUNIESA, F. Peripheral vision: Economic markets as calculative collective devices. *Organization studies*, v. 26, n. 8, p. 1229–1250, 2005.

CASSELL, C.; SYMON, G. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. [S.l.]: SAGE, 2004.

CHARMAZ, K. *Constructing Grounded Theory*. [S.l.]: SAGE, 2014.

CLARK, T. The Fashion of Management Fashion: a Surge Too Far? *Organization*, v. 11, n. 2, p. 297–306, maio 2004.

CLARK, T.; SALAMAN, G. Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management studies*, v. 35, n. 2, p. 137–161, 1998.

COCHOY, F. A Sociology of Market-Things: On Tending the Garden of Choices in Mass Retailing. *The Sociological Review*, v. 55, p. 109–129, 2007.

COOKE, B.; MACAU, F.; WOOD, T. Brazilian management gurus as reflexive soft-HRM practitioners: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 1, p. 110–129, jan. 2013.

DA COSTA, L. P. *et al. Legados de megaeventos esportivos*. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

DEWEY, J. The logic of judgments of practise. *The Journal of philosophy, psychology and scientific methods*, v. 12, n. 19, p. 505–523, 1915.

DEWEY, J. *Theory of Valuation*. [S.l.]: University of Chicago Press, 1939.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147, abr. 1983.

DO NASCIMENTO JOÃO, B. *et al. Empreendedorismo e Internacionalização: Um Caso no Setor de Eventos*. [S.d.]. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/389_trabalho.pdf>. Acesso em: 28 set. 2017.

DONADONE, J. C. *Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias*. 2001. PhD Thesis – Universidade de São Paulo, 2001.

DUBOSCQ, N. *Nelson Duboscq*. Rede social. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/nelson-duboscq-a6080829/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

ECCLES, R. G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J. D. *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. [S.l.]: Beard Books, 1992.

ENDEAVOR ARGENTINA. *Nelson Duboscq en la Experiencia Endeavor 2012*. . [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=JeQo2GWqRWo>>. Acesso em: 12 fev. 2018. , 2012

ESTADO, Agência. “Rock in Rio dos Executivos” deve atrair 40 mil. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 6 nov. 2001.

EXAME. A queridinha dos gurus. *Exame*, v. 749, n. Abril, 19 set. 2001.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. *Sociological theory*, v. 19, n. 2, p. 105–125, 2001.

FLIGSTEIN, N.; DAUTER, L. A sociologia dos mercados. *Caderno CRH*, v. 25, n. 66, p. 481–504, dez. 2012.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. *A theory of fields*. [S.l.]: Oxford University Press, 2015.

GARCIA-PARPET, M. F. A construção social de um mercado perfeito: o caso de Fontaines-en-sologne. *Estudos Sociedade e Agricultura*, v. 20, p. 5–44, abr. 2003.

GARCIA-PARPET, M. F. *Le Marché de l'excellence. Les grands crus à l'épreuve de la mondialisation*. Paris: Le Seuil, 2009.

GARCIA-PARPET, M. F. Le Salon des vins de Loire: convivialité et vocation internationale. *Ethnologie française*, v. 35, n. 1, p. 63–72, 2005.

GARCIA-PARPET, M. F.; LECLER, R.; SORÁ, G. Foires, salons e marchés internationaux. Circulation des biens symboliques et mondialisation des places marchandes.

In: SIMÉANT, J. (Org.). . *Guide de l'enquête globale en sciences sociales*. Paris: CNRS, 2015. p. 95–126.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de janeiro: LTC, 2008.

GILL, J.; WHITTLE, S. Management by panacea: Accounting for transience. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 2, p. 281–295, 1993.

GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. [S.l.]: Vozes, 2001.

GOFFMAN, E. *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. [S.l.]: Cambridge, MA, US: Harvard University Press, 1974.

GOFFMAN, E. The lecture. *Forms of talk*, p. 160–196, 1981.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1 nov. 1985.

GREATBATCH, D.; CLARK, T. *Management Speak: Why We Listen to What Management Gurus Tell Us*. 1 edition ed. London: Routledge, 2005.

GROB, C.; HEUSINKVELD, S.; CLARK, T. The active audience? Gurus, management ideas and consumer variability. *British Journal of Management*, v. 26, n. 2, p. 273–291, 2015.

GUIMARÃES, N. A. Casa e mercado, amor e trabalho, natureza e profissão: controvérsias sobre o processo de mercantilização do trabalho de cuidado. *Cadernos Pagu*, n. 46, p. 59–77, abr. 2016.

HARVEY, P. *Hybrids of Modernity Anthropology, the Nation State and the Universal Exhibition*. London: Taylor and Francis, 2013.

HARVEY, P. Nations on display: Technology and culture in Expo '92 ¹. *Science as Culture*, v. 5, n. 1, p. 85–105, jan. 1995.

HELGESSION, C.-F.; MUNIESA, F. Valuation Is Work. *Valuation Studies*, v. 2, n. 1, p. 1–4, 26 maio 2014.

HEUSINKVELD, S. *The Management Idea Factory: Innovation and Commodification in Management Consulting*. [S.l.]: Routledge, 2013.

HSIEH, H.-F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, v. 15, n. 9, p. 1277–1288, 2005.

HSM. *Apresentação (de 2003 a 2005)*.

HSM. *Empresas do Grupo HSM*. Disponível em: <https://web.archive.org/web/19981201060400/http://www.hsm.com.br:80/emp_grp.htm>. Acesso em: 10 abr. 2018.

HSM. *Home page / Portal HSM*. Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20110910021516/http://www.hsm.com.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

HSM. *Home page / Portal HSM*. Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20101130051927/http://www.hsm.com.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

HSM. *HSM - Breve apresentação institucional*. Disponível em: <<http://web.archive.org/web/19990203205722/http://www.hsm.com.br:80/hsmbreve.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

HSM. *Institucional*. Portal de notícias.

HSM. *Sobre a HSM*. Disponível em: <<https://www.hsm.com.br/institucional/sobre-a-hsm/>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

HSM. *Sobre o portal*. Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20081009174404/http://www.hsm.com.br:80/quemsomos/index.php>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

HUCZYNSKI, A. *Management gurus*. Londres: Routledge, 2006.

HUTTER, M.; STARK, D. Pragmatist Perspectives on Valuation: An Introduction. In: ANTAL, A. B.; HUTTER, M.; STARK, D. (Org.). *Moments of Valuation*. [S.l.]: Oxford University Press, 2015. p. 1–12. Disponível em: <<http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780198702504.001.0001/acprof-9780198702504-chapter-1>>. Acesso em: 7 mar. 2018.

JACKSON, B. *Management gurus and management fashion*. Londres: Routledge, 2001.

JULIO, C. A. *Carlos Alberto Julio* / *LinkedIn*. Rede social. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/in/carlos-alberto-julio-5b79a512/>>. Acesso em: 11 abr. 2018a.

JULIO, C. A. *Perfil de Carlos Alberto Júlio*. *Carlos Alberto Júlio*. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://www.carlosjulio.com.br/perfil/>>. Acesso em: 11 abr. 2018b. , 2018

KARPIK, L. *Valuing the Unique: The Economics of Singularities*. [S.l.]: Princeton University Press, 2010. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/b/pup/pbooks/9215.html>>. Acesso em: 1 out. 2017.

KOIKE, Beth. Fundo de Paulo Guedes compra HSM. *Valor Econômico*, São Paulo, 2 out. 2009.

KOPYTOFF, I. The Cultural Biography of Things : Commoditization as Process in The Social Life of Things Commodities in Cultural Perspective. In: APPADURAI, A. (Org.). . *The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective*. [S.l.]: Cambridge University Press, 1986. p. 64–91.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P. *Minhas aventuras em marketing*. [S.l.]: Editora Best Seller, 2017.

KRIPPENDORFF, K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. [S.l.]: SAGE, 2004.

KROHN, L. *Feiras de cerveja - Vias de construção do “artesanal”*. São Paulo, 23 nov. 2016.

LA NACION. www.intermanagers.com. *La Nacion*, Argentina, 16 maio 2000. EmpregosDisponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/184072-wwwintermanagerscom>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

LAMONT, M. Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation. *Annual Review of Sociology*, v. 38, n. 1, p. 201–221, 11 ago. 2012.

LAMONT, M.; HUUTONIEMI, K. Comparing Customary Rules of Fairness: Evaluative Practices in Various Types of Peer Review Panels. In: CAMIC, C.; LAMONT, M.; GROSS, N. (Org.). . *Social Knowledge in the Making*. Chicago: University of Chicago Press, 2011. .

LEAL, N. *É de agronegócio. Circuitos relações e trocas entre peões de rodeio e tratadores de gado em feira de pecuária*. 2008. 174 f. Dissertação de mestrado em Antropologia Social – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MATIAS, M. Os efeitos dos megaeventos esportivos nas cidades. *Turismo e Sociedade*, v. 1, n. 2, 2008.

MAUSS, M. Ensaio sobre a dádiva. Forma e Razão da troca nas sociedades arcaicas. *Sociologia E Antropologia*. 1. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2003. p. 185–294.

MEIO & MENSAGEM. *O fim da Geo Eventos*. . [S.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2013/11/07/o-fim-da-geo-event.html>>. Acesso em: 14 abr. 2018. , 7 nov. 2013

MOERAN, B. (Org.). *Negotiating values in the creative industries: fairs, festivals and competitive events*. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2011.

MOERAN, B. The book fair as a tournament of values. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, v. 16, n. 1, p. 138–154, 2010.

MUNIESA, F. A flank movement in the understanding of valuation. *The Sociological Review*, v. 59, p. 24–38, 1 dez. 2011.

MUNIESA, F.; MILLO, Y.; CALLON, M. An introduction to market devices. *The sociological review*, v. 55, n. s2, p. 1–12, 2007.

NAHOUM, A. V. *Selling cultures: the traffic of cultural representations from the Yawanawa*. 2013. text – Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-15012014-102023/>>. Acesso em: 1 out. 2017.

PALMEIRA, M. Feira e mudança econômica. *VIBRANT-Vibrant Virtual Brazilian Anthropology*, v. 11, n. 1*, p. 324–360, 2014.

PICANÇO, M. Mercado de modas gerenciais: Gurus e ritos de instituição. In: 39º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 26 out. 2015, Caxambu. *Anais...* Caxambu: ANPOCS, 26 out. 2015.

POLANYI, K. *A subsistência do homem e ensaios correlatos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2012.

POLLOCK, N.; WILLIAMS, R. *How industry analysts shape the digital future*. 1. ed. Oxford: Oxford University, 2016.

PUBLISHNEWS. *HSM editará livros de negócios*. *PublishNews*. [S.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://www.publishnews.com.br/materias/2012/01/27/66888-hsm-editara-livros-de-negocios>>. Acesso em: 14 abr. 2018. , 27 jan. 2012

RAUD-MATTEDI, C. A construção social do mercado em Durkheim e Weber: análise do papel das instituições na sociologia econômica clássica. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 20, n. 57, p. 127–142, 2005.

SALDAÑA, J. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. United Kingdom: SAGE Publications, Incorporated, 2009.

SCOTTO, G. *As difusas fronteiras entre a política e o mercado: um estudo antropológico sobre marketing político, seus agentes, práticas e representações*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004. (Coleção Antropologia da política, 25).

SEBRAE; ABEOC BRASIL. *II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos do Brasil*. , nº 2. Florianópolis: Associação Brasileira de Empresas de Eventos, 2014.

SORÁ, G. El mundo como feria. In (ter) dependencias editoriales en la Feria de Frankfurt. *Comunicación y Medios*, n. 27, p. Pág–102, 2013.

SORÁ, G. Os livros do Brasil entre Rio de Janeiro e Frankfurt. *BIB*, v. 41, n. 1, p. 30, jun. 1996.

SORÁ, G. Tempo e distâncias na produção editorial de literatura. *Mana*, v. 3, n. 2, p. 151–181, 1997.

SORDI, C. *De carcaças e máquinas de quatro estômagos. Estudo sobre as controvérsias sobre o consumo e a produção de carne no Brasil*. 2013. 151 f. Dissertação de mestrado em Antropologia Social – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

STAKE, R. E. *The Art of Case Study Research*. [S.l.]: SAGE, 1995.

STARK, D. What's valuable? In: ASPERS, P.; BECKERT, J. (Org.). . *The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy*. New York: Oxford University Press, 2011. .

STEINER, P. Comte, Altruism and the Critique of Political Economy. 2015.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. M.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. [S.l.]: SAGE Publications, 1998.

SWEDBERG, R. Markets in society. *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005. v. 2. p. 233–253.

VATIN, F. Valuation as Evaluating and Valorizing. *Valuation Studies*, v. 1, n. 1, p. 31–50, 17 abr. 2013.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 1. [S.l: s.n.], 1999.

WHITE, H. C. Where do markets come from? *American journal of sociology*, v. 87, n. 3, p. 517–547, 1981.

WOOD JR, T. O culto da performance como resposta à crise da ontologia do trabalho. In: EHRENBERG, A. *O culto da Performance. Da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Aparecida: Ideias e Letras, 2010. .

WOOD JR, T. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. DE. A mídia especializada e a cultura do management. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 38, p. 91–105, 2006.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. DE. *Pop-management: a literatura popular de gestão no brasil*. Relatório de pesquisa, nº 3. São Paulo: EAESP/FGV, 2002a.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. DE. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 24, p. 39–51, 2002b.

WOOD, T.; DE PAULA, A. P. P. Pop-management literature: popular business press and management culture in Brazil. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, v. 25, n. 3, p. 185–200, set. 2008.

ZELIZER, V. Circuits of commerce. *Self, social structure, and beliefs: Explorations in sociology*, p. 122–144, 2004.

ZELIZER, V. A. The price and value of children: The case of children's insurance. *American Journal of Sociology*, v. 86, n. 5, p. 1036–1056, 1981.

ZELIZER, V. A.; TILLY, C. Relations and categories. *Psychology of Learning and Motivation*, v. 47, p. 1–31, 2006.

Apêndice 1 – Comparativo da distribuição dos horários na programação das Expomanagement de 2014 a 2017 (um dia)

Quadro - Programação da Expomanagement 2014 (4/11/2014, segundo dia)

	Auditório principal	Mercado de Capitais e Direito empresarial	HSM Educação Executiva	Gestão Aplicada	Fórum Vagas	Talento e performance	Mackenzie	Nexial	Inovação e empreendedorismo	Sustentabilidade	CBN
07:30											
07:45											
08:00											
08:15											
08:30											
08:45											
09:00											
09:15											
09:30											
09:45											
10:00											
10:15											
10:30											
10:45											
11:00											
11:15											
11:30											
11:45											
12:00											
12:15											
12:30											
12:45											
13:00											
13:15											
13:30											
13:45											
14:00											
14:15											
14:30											
14:45											
15:00											
15:15											
15:30											
15:45											
16:00											
16:15											
16:30											
16:45											
17:00											
17:15											
17:30											
17:45											
18:00											
18:15											
18:30											
18:45											
19:00											
19:15											
19:30											
19:45											
20:00											
20:15											
20:30											
20:45											
21:00											
21:15											

Legenda:

	Horário sem programação
	Almoço; Happy Hour; Café
	Espaço Sírio Libanês
	Apresentação de palestrante internacional no auditório principal para visitantes
	Palestras pagas do auditório principal
	Palestras gratuitas

Quadro 2 – Programação da Expomanagement 2015 (Primeiro dia)

	Expo 2015 - Primeiro Dia									
	Auditório Principal	Auditórios gratuitos								
Horário		Garage	CBN	SLAC	GPTW	lidade	Vagas	São Judas	Educação	Gestão na Prática
07:30										
07:45										
08:00										
08:15										
08:30										
08:45										
09:00										
09:15										
09:30										
09:45										
10:00										
10:15										
10:30										
10:45										
11:00										
11:15										
11:30										
11:45										
12:00										
12:15										
12:30										
12:45										
13:00										
13:15										
13:30										
13:45										
14:00										
14:15										
14:30										
14:45										
15:00										
15:15										
15:30										
15:45										
16:00										
16:15										
16:30										
16:45										
17:00										
17:15										
17:30										
17:45										
18:00										
18:15										
18:30										
18:45										
19:00										
19:15										
19:30										
19:45										
20:00										
20:15										
20:30										
20:45										

Legenda:

	Horário sem programação
	Almoço; Happy Hour; Café
	Espaço Sírio Libanês
	Apresentação de palestrante internacional no auditório principal para visitantes
	Palestras pagas do auditório principal
	Palestras gratuitas

Quadro 3 – Programação da Expomanagement de 2016

Horário	Expo 2016 - Primeiro dia									
	Estação Insights	Estação Conexões (Arenas)				Estação Descobertas				
		Inovação e Estratégia	Performance com propósito	Estratégia e Crescimento	Liderança e Alta performance	Dale Carnegie	HSM Educação Executiva	Fórum Vagas	HSM Educação Executiva 2	CBN
07:30										
07:45										
08:00										
08:15										
08:30										
08:45										
09:00										
09:15										
09:30										
09:45										
10:00										
10:15										
10:30										
10:45										
11:00										
11:15										
11:30										
11:45										
12:00										
12:15										
12:30										
12:45										
13:00										
13:15										
13:30										
13:45										
14:00										
14:15										
14:30										
14:45										
15:00										
15:15										
15:30										
15:45										
16:00										
16:15										
16:30										
16:45										
17:00										
17:15										
17:30										
17:45										
18:00										
18:15										
18:30										
18:45										
19:00										
19:15										
19:30										
19:45										
20:00										

Legenda:

	Horário sem programação
	Almoço; Happy Hour; Café
	Espaço Sírio Libanês
	Palestras da Estação Insights (extinto palco principal)
	Palestras da Estação Conexões
	Palestras da Estação Descobertas

Quadro 4 – Programação da Expomanagement 2017 (primeiro dia)

	Auditório Insights	Auditórios temáticos					Arenas			
		Consciência e Performance	Capitalismo Consciente	CBN Profissional	HSM Academy	Futuro Fértil (Agro)	Fórum Vagas - Desvendando o futuro	Petrobras - Gestão e Inovação	Banco do Brasil - Transformação Digital	Thoughtworks e Oi - Coragem
09:00										
09:20										
09:40										
10:00										
10:20										
10:40										
11:00										
11:20										
11:40										
12:00										
12:20										
12:40										
13:00										
13:20										
13:40										
14:00										
14:20										
14:40										
15:00										
15:20										
15:40										
16:00										
16:20										
16:40										
17:00										
17:20										
17:40										
18:00										
18:20										
18:40										
19:00										
19:20										
19:40										
20:00										

Legenda:

	Horário sem programação
	Almoço; Happy Hour; Café
	Espaço Sírio Libanês
	Palestras do Auditório Insights (extinto Auditório Principa)
	Palestras do Auditórios Temáticos
	Palestras das Arenas

Apêndice 2 – Descrição dos entrevistados da Organização

Quadro 5 – Informações sobre os entrevistados da HSM

Nome	Cargo	Ano de entrada	Nº de entrevistas	Data da(s) entrevista(s)	Responsabilidade sobre a Expo
Guilherme ¹²⁹	Presidente da Organização	2013	1	Junho/2017	Responsável pelas decisões sobre a Grade do Auditório Principal e aprovação do material de divulgação.
Davi	Diretor de operações/Comercial (até nov/2017) Diretor de Digital, Inovação e Novos Negócios (dez/2017 em diante)	2014	3	Março, Maio e Dezembro/2017	Venda do evento para os Patrocinadores e grade do Auditório Principal.
Valentina	Gerente de Marketing	1997	1	Julho/2017	Divulgação e venda de tickets dos eventos para as empresas. Contribuiu para a nova configuração da Expo, sobretudo no conteúdo dos auditórios menores.
Luciana	Gerente de Eventos	2001	1	Janeiro/2017	Logística e entrega da infraestrutura para o evento. É

¹²⁹ Apenas o nome de Guilherme Soares foi mantido como o real. Todos os entrevistados que estiveram ou estão abaixo do cargo de presidente executivo tiveram seus nomes modificados para a apresentação da pesquisa. Essa escolha se dá por que os presidentes executivos, bem como seu fundador, são as figuras públicas da organização. São seus rostos que aparecem nos vídeos de divulgação, são entrevistas com eles que aparecem também no material documental. Assim, na mesma medida em que não identificar a exposição e a organização seria uma tarefa improdutiva, pois com quaisquer dos dados da descrição do evento seria possível chegar no ambiente e organização; também me pareceu esse o caso para as figuras públicas da organização. Essa é uma decisão que pode ainda ser mudada até o momento da entrega da tese, sobre a qual, inclusive, gostaria de ouvir a respeito.

					chefe direta da Mariana.
Mariana	Analista de Eventos Pleno	2011	1	Agosto/2017	Curadoria do Auditório Principal e logística junto aos palestrantes desse auditório. Colabora com a construção dos materiais de divulgação da Expo relativos as descrições dos palestrantes.
Gabriel ¹³⁰	Diretor de Programas de Educação Executiva (até jan/2018)	2014	2	Julho e Agosto / 2017	Curadoria dos auditórios menores e trilhas de conhecimento em 2016.
Verônica	Gerente de conteúdo e Parcerias	2016	2	Julho e setembro/ 2017	Curadoria dos auditórios menores. Colabora com a construção da grade do Auditório Principal.
Lívia	Gerente de Sucesso do cliente	2012	1	Dezembro/ 2017	Checagem e construção junto ao Patrocinador de todos os espaços da Expo. Construção dos processos para inscrição dos Participantes em 2016. Responsável pelos auditórios e relacionamento com o palestrante

¹³⁰ Gabriel saiu da empresa em janeiro de 2018 para montar uma empresa de educação executiva e uma empresa de mentoria organizacional (<https://www.linkedin.com/in/rafael-balan-zappia/>).

					em 2016. Responsável pelos relatórios do evento para os Patrocinadores.

Apêndice 3 – Códigos utilizados na Análise de Conteúdo sobre as trajetórias dos palestrantes

Quadro 6 - Códigos utilizados na Análise de trajetória dos palestrantes

Código	Significado
Chairman /Presidente de Conselho	Utilizado para identificar quando a HSM escolhia apresentar como uma das atividades desenvolvidas pelo Palestrante a função de membro ou presidente do Conselho de uma empresa.
Clientes	Utilizado para identificar, sobretudo no caso dos consultores, quando a HSM identificava organizações para as quais os palestrantes haviam prestados seus serviços.
Consultor	Utilizado para identificar quando a HSM escolhia apresentar o palestrante como consultor, quando esta era uma profissão exercida pelo Palestrante. Também foram criados subcódigos para identificar a empresa que exerceu essa atividade, quando fosse o caso.
Docente	Utilizado para identificar quando o palestrante era docente e a HSM assim escolhia apresentá-lo. Como no caso da educação, depois de iniciar a análise e para facilitar o retorno aos dados, um conjunto de subcódigos que identificava (1) o local onde exercia ou havia exercido esta profissão (Universidade) e a disciplina que lecionara.
Educação	Utilizado para identificar quando a HSM escolhia apresentar os títulos educacionais do Palestrante. Foi construído, depois de iniciar a análise e para facilitar o retorno aos dados, um conjunto de subcódigos que identificava (1) o título (graduação, MBA, mestrado ou doutorado), (2) o local de formação (quando tivesse sido referido).
Experiência	Utilizado para categorizar cada uma das Experiências profissionais citadas do Palestrante. Essas experiências diziam respeito aos cargos já ocupados, as empresas que fundou, a sua atuação e, especialmente no caso dos Presidentes de empresas, as mudanças que ele desenvolveu na empresa.

Fundador	Utilizado para identificar quando a HSM escolhia apresentar o Palestrante como Fundador de negócios e/ou empreendedor.
Gênero (Masculino /Feminino)	Identificação do gênero do Palestrante
Indicação	Identificação das menções ao Palestrante por revistas, jornais, celebridades.
Livros	Citação dos livros dos Palestrantes na trajetória divulgada. Para essa categoria, construí subcódigos para captar os títulos citados, se o(s) livro(s) eram apresentados como best-sellers, se mencionava a lista de best-sellers utilizada para se possuir essa informação, se aludia tradução do(s) livro(s) para outro(s) idiomas e a quantos milhões de cópias ele já havia vendido.
Nacionalidade	Identificação da nacionalidade do palestrante
Nobel	Utilizado quando o palestrante havia recebido um Nobel (da paz ou de Economia).
Cor	Identificação da cor do palestrante.
Prêmios	Identificação de prêmios recebidos pelos palestrantes em premiações de Associações, assim como Rankings de palestrantes em Revistas e premiações específicas.
Presidente/ CEO/Vice- presidente	Utilizado para identificar quando a HSM escolhia apresentar o palestrante como presidente de uma empresa, quando esta era uma profissão exercida pelo Palestrante.
Tecnologia	Utilizado quando a HSM indicava o conceito utilizado ou área de especialidade do palestrante.
TED	Quando era feita menção a palestra apresentada pelo palestrante no TED.
TV	Quando era feita menção a aparições do trabalho ou do Palestrante em canais televisivos.

Apêndice 4 – Questionários semiestruturados aplicados durante o campo nas edições da Expomanagement

1. Questionário aplicado em 2014:

a. Questionário aplicado em entrevistas com frequentadores 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, quai(s) chama(m) mais o seu interesse?

☐ Economia e Finanças	☐ Empreendedorismo
☐ Estratégia	☐ Gestão de Pessoas
☐ Gestão de Saúde	☐ Gestão do Conhecimento
☐ Governança Corporativa	☐ Gestão de Carreira
☐ Marketing e Vendas	☐ Negociação / Conflitos
☐ Recursos Humanos	☐ Sustentabilidade
☐ Tecnologia da Informação	☐ Design
☐ Geração Y	☐ Outro: _____

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

Muito obrigada!

2. Questionários semiestruturados aplicados em entrevistas realizadas nos anos de 2016 e 2017:

a. Questionário aplicado em entrevistas com Participantes da Expomanagement:

Apresentação, com entrega do documento em que me comprometo em não divulgar essas informações na íntegra

Perguntar se posso gravar
Você já veio a alguma outra Expomanagement? Se sim, em que (quais) ano(s)?

☐ Não ☐ Sim Ano(s): _____

Como você ficou sabendo da Expomanagement?

O que te levou a vir para a HSM Expo? / Caso tenha sido a empresa a trazer a pessoa, perguntar sobre quais foram os selecionados para vir a HSM Expo.

O que pretendia encontrar aqui?

O que está achando desse novo modelo? [QUEM JÁ FOI]

Quais estações você visitou ou priorizou durante a sua visita? E qual você gostou mais?[E porque?]

☐ Descobertas

☐ Conexões

☐ Insights

Quais palestras você já assistiu? (discurso livre, as que lembrar)

Quais palestras você vai assistir? (para quem for ficar os três dias ou a perguntar no último dia da feira)

Você já conhecia o trabalho de algum dos palestrantes da Expo? (caso não apareça antes)

E o que você achou da experiência?

Agora algumas informações sobre você:

Idade:_____ Grau de

instrução:_____

1. Qual o seu gênero?

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Dados dos dois últimos cursos superiores (caso haja):

Curso: _____

Área de Atuação na empresa: _____

Universidade: _____

Ano: _____

Cargo: _____

Curso: _____

Universidade: _____

Ano: _____

4. Você é casado?

☐ Não☐ Sim

5. Você tem filhos?

☐ Não☐ Sim

Quantos? _____

3. Você trabalha atualmente?

☐ Não☐ Sim

6. No que diz respeito à renda necessária para a manutenção do seu domicílio, você diria que ultimamente:

☐ Você é o principal provedor de renda☐ Você é um dos provedores importantes☐ Você contribui, embora com menor peso☐ Sua renda não é necessária para a manutenção do domicílio☐ Não teve renda no período

7. Qual o seu rendimento mensal aproximado, em reais?

☐ Até 3 salários mínimos (até R\$ 2640,00)☐ Entre 3 e 6 salários mínimos (de R\$ 2640,01 a R\$ 5280, 00)☐ Entre 6 e 10 salários mínimos (de 5280,01 a R\$ 8800,00)☐ De 10 a 15 salários mínimos (de R\$ 8800,01 até R\$ 13200,00)☐ De 15 a 20 salários mínimos (de R\$ 13200,01 até R\$ 17600,00)☐ De 20 a 25 salários mínimos (de R\$ 17600,01 até R\$ 22000,00)☐ Mais de 25 salários mínimos (R\$ 22.000,00 ou mais)

8. Você poderia me deixar algum tipo de contato?

_____

Muito obrigada!

b. Questionário aplicado em entrevistas com Patrocinadores da Expomanagement:

Esse é o primeiro ano da empresa na feira?

☐ Não ☐ Sim   Ano(s): _____

Como foi o contato com a HSM para estar presente na Feira?

Como nasceu a parceria entre a empresa e a HSM?

Porque escolheram participar da Expo?

O que estão achando desse novo modelo? [para aqueles que sempre estão na Expo]

Vocês chegaram a fechar algum negócio na feira?

Quanto custa para ter o estande? E o auditório?

Agora, algumas informações sobre a empresa:

Qual é o setor em que a empresa trabalha?

Quantos funcionários tem na empresa?

Em que cidade(s) ela atua?

Apêndice 5 – Descrição dos palestrantes citados pelos frequentadores da Expomanagement

Quadro 7 - Palestrantes e suas descrições, presentes em seus sítios-online

Palestrante	Ano na Expo	Descrição
Tal Ben-Shahar	2014	É autor e palestrante, com doutorado em comportamento organizacional pela Universidade Harvard. Deu dois cursos de psicologia positiva nessa mesma universidade em 2004 e 2006, que tiveram o maior número de inscritos até 2007. É consultor empresarial, escritor do <i>“Happier: Learn the secrets to daily joy and lasting fulfillment”</i> (que era também o tema de sua palestra) e é sócio e cofundador de várias empresas de consultoria empresarial nos EUA e em Israel, que trabalham com o tema da positividade e liderança, bem como da Happy.TV, que promove programas com conteúdo de psicologia positiva ¹³¹ .
Susan McCain	2014	É consultora e palestrante em empresas, onde trabalha sobre a “revolução dos quietos” (nome de sua consultoria). A autora do best-seller “O poder dos quietos” – que se apresenta como introvertida – teve seu livro traduzido para 40 línguas, já proferiu palestra para o TED e caiu nas graças das empresas <i>Google</i> e <i>Microsoft</i> , tendo uma indicação de Bill Gates à sua palestra no TED ¹³² .
Mario Sergio Cortella	2014	É filósofo, Doutor em Educação pela PUC-SP, comentarista da CBN nos programas “Academia CBN” e “Escola da Vida”, em que fala sobre carreira, acontecimentos do cotidiano e suas opiniões sobre como se deve viver a vida. O comentarista foi professor da PUC-SP (prestigiada universidade privada de São

¹³¹ Informações retiradas de <http://www.talbenshahar.com/?CategoryID=161> e <http://harvardmagazine.com/2007/01/the-science-of-happiness.html> em 20 de junho de 2016.

¹³² Informações retiradas de <http://www.quietrev.com/media-kit/> e https://www.ted.com/playlists/35/bill_gates_my_13_favorite_tal. Sítios online visualizados no dia 20 de junho de 2016.

		Paulo) e Secretário de Educação durante o mandato de Luiza Erundina em São Paulo ¹³³ , e já publicou diversos livros, entre eles o “Qual é a tua obra?” (título de sua palestra na Feira), um dos três livros do autor que estava entre os mais vendidos no rol da literatura de negócios, em 2010, segundo a revista Exame ¹³⁴ .
Eugenio Mussak	2015, 2016	Responsável por um programa de entrevistas no Estadão chamado <i>Papo de líder</i> ¹³⁵ , é médico, com especialização em medicina desportiva, tendo atuado durante muitos anos de sua trajetória como professor. No início dos anos 2000, passa a trabalhar exclusivamente com educação corporativa, tendo ministrado cursos na Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) e na Fundação Dom Cabral. É ainda autor de livros sobre carreira, um deles em parceria com Cortella, e colunista das revistas da editora Abril Vida Simples e Você S/A e diretor na Associação Brasileira em Recursos Humanos ¹³⁶ .
Carlos Alberto Julio	2015	Comentarista na CBN no quadro “Gestão Descomplicada”, em que trata dos temas de gestão e inovação. É palestrante, trabalha com Educação Corporativa In-Company, e, como seus outros colegas, autor de livros sobre gestão e carreira. Foi presidente da HSM por 8 anos, possuindo especializações na Harvard Business School, na London Business School e no IMD de Lausanne na Suíça.
João Cordeiro	2014, 2015, 2016	É psicólogo pela PUC de Campinas, com pós graduação em Marketing pela ESPM. Trabalha como “coach de altos executivos” desde 1985 e promove palestras e cursos em empresas sobre <i>accountability</i> pessoal ¹³⁷ . É autor do livro (e conceito) de “ <i>Desculpability</i> . Elimine as desculpas e entregue

¹³³ Informações retiradas de <http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/escola-da-vida/MARIO-SERGIO-CORTELLA-ESCOLA-DA-VIDA.htm>, <http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/mario-sergio-cortella/MARIO-SERGIO-CORTELLA-ACADEMIA-CBN.htm>, e <https://www.facebook.com/MarioSergioCortella/>.

¹³⁴ <http://exame.abril.com.br/blogs/o-negocio-e-lista/2010/04/14/os-10-livros-de-negocios-mais-vendidos-na-ultima-semana/>

¹³⁵ <http://www.papodelider.com/>

¹³⁶ Informações retiradas de <https://www.linkedin.com/in/eugeniomussak> e <http://eugeniomussak.com.br/>. Visualizado em 20 de junho de 2016.

¹³⁷ <http://joaocordeiro.com.br/>.

		resultados excepcionais” (ao qual me referi na “Introdução”), e do livro anterior “ <i>Accountability. A evolução da responsabilidade pessoal</i> ”.
Murilo Gun ¹³⁸	2014, 2015	É um jovem empreendedor pernambucano ¹³⁹ , conhecido do público por trabalhar também como comediante de <i>stand up</i> . Com 33 anos, ele é formado em administração na Universidade de Pernambuco, com MBA em Gestão pelo IBMEC e passagem pelo Vale do Silício. Com livro publicado pelo SEBRAE intitulado “Comércio Eletrônico: mercado de oportunidade”, hoje dá palestras em corporações e eventos sobre a necessidade da criatividade nos negócios
Márcio Fernandes ¹⁴⁰	2015, 2016, 2017	Márcio Fernandes foi considerado pela revista Você S/A o líder mais admirado do Brasil em 2014, obtendo a maior pontuação da história da pesquisa, com 98,3% de satisfação e engajamento de seu time. Por 7 vezes consecutivas conquistou o reconhecimento de Melhor Empresa para Trabalhar do Brasil entre os grandes Grupos. Em 2016, foi nomeado Executivo de Valor em seu setor pelo Jornal Valor Econômico. Em 2017, alcançou 100% da confiança de seus, até então, quase 4 mil colaboradores de acordo com a pesquisa GPTW e foi considerado, pela segunda vez, o líder mais admirado do Brasil pela revista Você S/A. Por 3 anos consecutivos, sua empresa foi eleita a melhor empresa para trabalhar da América Latina também pela GPTW. Nomeado aos 36 anos Presidente de uma das maiores distribuidoras de energia elétrica do país, criou uma nova Filosofia de Gestão que desafia o modelo tradicional e propõe ao mundo corporativo uma nova possibilidade: “Felicidade dá Lucro”, que também é o nome de seu primeiro livro lançado em 2015.
Luiza Helena Trajano ¹⁴¹	2017	Luiza Helena Trajano é presidente do Conselho de Administração do Magazine Luiza. Formada em Direito e Administração de Empresas, é responsável pelo desenvolvimento

¹³⁸ <http://reaprendizagemcriativa.com.br/home/>.

¹³⁹ Na adolescência, criou o primeiro site de pedido de comida na internet (em 2000).

¹⁴⁰ <http://filosofiadegestao.com.br/marcio-fernandes/>. Acessado pela última vez em 20/03/2018.

¹⁴¹ <https://www.linkedin.com/in/luizatrajano/>. Acessado pela ultima vez em 20/03/2018.

		do Grupo, quando assumiu a Superintendência da empresa foi responsável pelo salto de inovação e crescimento que a colocou nas décadas seguintes entre as maiores varejistas do Brasil. Colocar as pessoas em primeiro lugar, atitudes empreendedoras, inovação e criatividade, são alguns dos conceitos que sempre adotou e incentivou em sua equipe. Entre os retornos destas crenças e práticas, está a presença do Magazine Luiza no ranking, há 19 anos consecutivos, das “Melhores empresas para se Trabalhar”. Em sua trajetória, vem recebendo centenas de reconhecimentos e premiações como empreendedora, empresária, mulher e líder. O Magazine Luiza possui 800 lojas e nove centros de distribuição, estrategicamente localizados em 16 Estados.
Jim Collins ¹⁴²	2016	Jim Collins é um estudioso e professor do que faz grandes empresas funcionarem, e um conselheiro socrático para líderes no setor de negócios e no setor social. Investindo mais de um quarto de década em pesquisa rigorosa, ele é autor e coautor de seis livros que venderam no total mais de 10 milhões de cópias no mundo todo. Entre eles, o <i>Empresas feitas para vencer</i> , <i>best-seller</i> que examina porque algumas firmas dão um salto a resultados superiores. (...) Movido por curiosidade insaciável, Jim começou sua carreira como pesquisador e professor na faculdade de negócios de Stanford, onde ele recebeu o prêmio de Melhor professor em 1992. Em 1995, ele fundou um laboratório de negócios no Colorado, onde ele conduz sua pesquisa e colabora com CEOs e times de líderes. (...) Jim possui graduação em matemática e MBA pela universidade de Stanford e um título de doutor honorário pela Universidade do Colorado e pela Faculdade de Negócios Peter Drucker da Universidade de Claremont. Em 2017, a Forbes o selecionou como uma dos 100 maiores gênios de negócios vivos.
Tom Peters ¹⁴³	2016	Tom Peters é co-autor de <i>Em busca da Excelência</i> – o livro que mudou o modo como o mundo faz negócios, e que já foi nomeado como o melhor livro de negócios que já existiu. 17 livros e 35 anos depois, ele ainda está na linha de frente da “indústria de gurus de negócios” que ele inventou sozinho. O que é novo? Muita coisa. Como a CNN disse, “enquanto a maior parte dos gurus repetem o mesmo mantra, importante notar que, o

¹⁴² <https://www.jimcollins.com/about.html>. Acessado pela ultima vez em 28/03/2018. Tradução livre do inglês. Seleções realizadas para a pesquisa.

¹⁴³ http://tompeters.com/wp-content/uploads/2018/02/2017_1126_PETERS_bio_brief.pdf Acessado pela ultima vez em 29/03/2018. Tradução livre do Inglês.

		homem-marca chamado Tom Peters ainda está se reinventando”. Seu esforço mais recente, que sairá publicado em abril de 2018, é o “O Excelente dividido: Encontrando a tecnologia com o trabalho que impressiona e com empregos que durem”. O princípio de Tom: Execução é estratégia – é sobre as pessoas, e sobre as ações, não sobre falar e sobre teoria”. Em novembro de 2017, Tom recebeu o prêmio por sua Carreira da Thinkers50.
Michael Phelps ¹⁴⁴	2017	Michael Phelps é amplamente reconhecido como um dos atletas de maior sucesso de todos os tempos, com 28 medalhas olímpicas, e mais medalhas de ouro, campeonatos mundiais e recordes mundiais que qualquer outro nadador da história. Os títulos internacionais de Phelps e suas performances que quebraram recordes lhe deram o título de Melhor Nadador do Mundo por seis anos e o prêmio de melhor Nadador Americano por oito vezes. Seu sucesso olímpico sem precedente rendeu a Phelps o título de Atleta do Ano da <i>Sports Illustrated</i> de 2008. Michael usou seu 1 milhão de dólares de bônus dos jogos olímpicos de 2008 para criar a Fundação Michael Phelps. Seu trabalho na Fundação Michael Phelps lhe rendeu o prêmio Humanitário da AAFA de 2012.
Bernardinho ¹⁴⁵	2017	Bernardo Rocha de Rezende, conhecido como Bernardinho, é o maior campeão da história do voleibol, acumulando mais de 30 títulos importantes em vinte anos de carreira dirigindo as seleções brasileiras feminina e masculina. Desde 2001, é o técnico da seleção brasileira de voleibol masculino. (...) Inovador, competente e muito dedicado, Bernardinho já soma vários títulos internacionais comandando as seleções feminina e masculina. Tais feitos o credenciam como o melhor técnico do mundo independente do esporte e referência em liderança, motivação e gestão de times vencedores. Toda experiência adquirida ao longo de todos estes anos, fez dele um dos palestrantes mais requisitados. Inspirado pela “Pirâmide do Sucesso”, criação do treinador John Wooden, mito do basquete universitário estadunidense e que usa a figura geométrica para ensinar o passo-a-passo do sucesso, Bernardinho desenvolveu a “Roda da Excelência”. Nela, dispõe valores como trabalho em equipe, liderança, motivação, perseverança e outros conceitos comuns a

¹⁴⁴ <http://michaelphelpsfoundation.org/who-we-are/our-board/> . Acesso em 29/03/2018. Tradução livre do inglês.

¹⁴⁵ <https://www.dmtpalestras.com.br/palestrantes/palestra-bernardinho>. Acesso em 29/03/2018. Seleções realizadas para a pesquisa.

		manuals de recursos humanos. Em suas palestras, Bernardinho mostra que um trabalho deve girar sobre o eixo do planejamento. Bernardinho costuma ser objetivo e faz ligações entre a situação vivida pelo pessoal da companhia e aquelas que ele vivenciou, e ainda enfrenta no próprio dia a dia como treinador. A busca por excelência, além de tema central, é sua meta constante. Ele também fala sobre derrota, para que ela não abale a ponto de impedir que o time se levante novamente.
Ram Charan	2017	Ram Charan é um consultor de negócios conhecido mundialmente e palestrante que passou os últimos 35 anos com muitas das principais firmas, CEOs, e conselhos de nosso tempo. Em seu trabalho com empresas como a GE, MeadWestvaco, Bank of America, DuPont, Novartis, EMC, 3M, Verizon, (...), ele é conhecido por atravessar a complexidade de liderar um negócio no ambiente em constante transformação de hoje para descobrir o núcleo do problema. Suas soluções embasadas no mundo real, compartilhadas com 228 milhões através de seus livros e artigos nas principais publicações de negócios, o celebram por ser prático, relevante, e muito útil. (...) Ram é autor de 25 livros desde 1998 que já venderam mais de 2 milhões de cópias em mais de 12 línguas. Três de seus livros já estiveram entre os mais vendidos do Wall Street Journal, incluindo <i>Execução</i>, que ele coautorou com o antigo CEO da Honeywell Larry Bossidy em 2002. Ram foi eleito membro honorário da Academia Nacional de Recursos Humanos e serviu na comissão Laço Azul em Governança Corporativa. Ele já fez parte dos conselhos da Hindalco, na Índia, Industrias Austin, Eletrônicos Tyco, e Fischer e Potter. Seu novo livro, <i>Ruptura Global</i>, de 2013, é um guia para liderar seu negócio durante a mudança radical do poder econômico que está ocorrendo hoje.

Fonte: Sítios online dos palestrantes, coleta realizada para esta pesquisa, em diferentes momentos do doutorado, indicados nas notas.

Anexo 1 – Plantas do Evento (2002-2017)

Figura 8- Planta da Exposição em 2002

Fonte: CD-Rom de apresentação da Exposição de 2002. Arquivo do Marketing da HSM coletado para a pesquisa.

Figura 9 - Planta da Expomanagement 2003

Fonte: CD-Rom de apresentação da Exposição de 2003. Arquivo do Marketing da HSM coletado para a pesquisa.

Figura 11- Planta da Expomanagement 2006

Fonte: Programação da Fundação Dom Cabral (MG) na Expomanagement 2006. Acervo Fundação Dom Cabral. Disponível em: http://memoria.fdc.org.br/modules/textual_docs/photo.php?lid=3537

Figura 13- Planta da Expomanagement 2014

Fonte: sítio online HSM Expomanagement 2014 (não disponível atualmente).

Estandes

1 Samsung	22 Plusoft
2 HSBC	23 Techware
3 Amil	24 Fundação Abrinq
4 Sebrae	25 Sustentabilidade
5 Vagas	26 Livraria Saraiva
6 Algar	27 Exame
7 Talento e Performance	28 Wiseleder
8 CBN Young Professionals	29 Compactor
9 Anima	30 João Cordeiro
10 Therezópolis	31 Localiza
11 Suframa	32 Mapa Avaliações
12 Escola de Atendimento	33 Delta
13 Royal Palm Plaza	34 Correios
14 Mercado de Capitais e Direito Empresarial	35 Bio Consulte
15 Experience Powered by Evolve	36 Food Trucks
16 Dale Carnegie	37 HSM
17 Mackenzie	38 Oi
18 Beach Park	39 Business Center Samsung
19 Livraria Saraiva	40 Mitsubishi
20 Inovação e Empreendedorismo	
21 Cisco	

Auditórios

A1	Estação	Inovação	e
	Empreendedorismo		

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

Figura 14 - Planta da Expomanagement 2015

Fonte: Guia de visitação da HSM Expomanagement 2015 (documento obtido pela pesquisadora).

Expositores:

1. Amil
2. Casa da Educação
3. Child Fund
4. Compactor
5. Correios
6. Dale Carnegie
7. Delta
8. Dextera
9. Ferrero
10. Folha
11. Gol
12. Governo Mato Grosso
13. Honda
14. Localiza
15. Locaweb
16. Microsoft
17. Polis Consulting

18. Royal Palm

19. Saraiva

20. Sicredi

21. Smart Beam

22. Studio HSM

23. Therezópolis

24. Universal Studios

Auditórios:

1. Fórum Vagas
2. Gestão na prática
3. Great place to work
4. HSM Educação Executiva
5. Innovation Garage (Aceleratech)
6. SLAC Coaching
7. Sustentabilidade (Boticário)
8. Universidade São Judas

Figura 15 - Planta da Expomanagement 2016

Fonte: Mala direta da Expomanagement 2016. Arquivo cedido pela HSM.

Expositores:

1. ACAD Experiência & Educação
2. Amil
3. AX4B
4. Bureau
5. Casa da Educação
6. Compactor
7. Cubo
8. Delta
9. Eureka!
10. Gol
11. Honda
12. Localiza
13. Mereo
14. Samsung
15. Saraiva
16. Smart Beam

17. Sírio Libanês
18. Sonne
19. Studio HSM
20. Techware
21. Thoughtworks

Auditórios:

1. Algar & Capeginini (Arena)
2. Votorantim (Arena)
3. SLAC Coaching (Arena)
4. Sicredi (Arena)
5. CBN
6. Dale Carnegie
7. Fórum Vagas
8. HSM (2 auditórios)

Figura 16 - Planta da Expomanagement 2017

Fonte: Mapa do evento disponível no aplicativo do Evento de 2017.

Expositores:

1. 99 Táxi
2. Amil
3. Artico American
4. Atitude
5. Compactor
6. Delta
7. Dom (restaurante Atala)
8. Honda
9. HSM Publishing
10. Instituto Brasileiro de Coaching
11. Invent
12. Innovation Journey
13. Grupo Azevedo Ramirez
14. Localiza
15. Mereo
16. Pés sem dor
17. Resultados digitais
18. Saraiva
19. Sebrae
20. Seguros Sura
21. Sírío Libanês
22. Smart talk
23. Studio HSM
24. TAKE workplace
25. Techware
26. TOTVS
27. Wework
- 28.

Auditórios:

1. Arena Desvendando o futuro (Fórum Vagas)
2. Arena Coragem (Thoughtworks e Oi)
3. Arena Gestão e Inovação (Petrobras)
4. Arena Transformação Digital (Banco do Brasil)
5. CBN Professional
6. Capitalismo Consciente
7. Consciência e Performance
8. Futuro Fértil
9. HSM Academy

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE FILOSOFIA, LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS

ENTREGA DO EXEMPLAR CORRIGIDO DA DISSERTAÇÃO/TESE

Termo de Ciência e Concordância do (a) orientador (a)

Nome da aluna: MONISE FERNANDES PICANÇO

Data da defesa: 16/08/2018

Nome da Profa. orientadora: NADYA ARAUJO GUIMARÃES

Nos termos da legislação vigente, declaro **ESTAR CIENTE** do conteúdo deste **EXEMPLAR CORRIGIDO** elaborado em atenção às sugestões dos membros da comissão Julgadora na sessão de defesa do trabalho, manifestando-me **plenamente favorável** ao seu encaminhamento e publicação no **Portal Digital de Teses da USP**.

São Paulo, 18/02/2019

NADYA ARAUJO GUIMARÃES
Orientadora