



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RICARDO MELLO DUARTE

**O espírito do capitalismo brasileiro retratado em conteúdos populares de gestão empresarial nas mídias digitais: modelos de empresa e formas de mobilização nos textos de influenciadores de *LinkedIn***

Apoio: CAPES

São Carlos. SP  
2020

# **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RICARDO MELLO DUARTE

## **O espírito do capitalismo brasileiro retratado em conteúdos populares de gestão empresarial nas mídias digitais: modelos de empresa e formas de mobilização nos textos de influenciadores de *LinkedIn***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Cândido.

São Carlos. SP  
2020



---

Folha de Aprovação

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa da Dissertação de Mestrado do candidato Ricardo Mello Duarte, realizada em 06/03/2020:

---

Prof. Dr. Sívio Eduardo Alvarez Candido  
UFSCar

---

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone  
UFSCar

---

Prof. Dr. Mário Saccomani Fello  
UFSCar

---

Prof. Dr. Alessandra de Sá Mello da Costa  
PUC-RJ

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Alessandra de Sá Mello da Costa e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.

---

Prof. Dr. Sívio Eduardo Alvarez Candido

*“...y que nada está perdido si se tiene por fin el valor de proclamar que todo está perdido y que hay que empezar de nuevo...”*

*Julio Cortázar*

## AGRADECIMENTOS

Desde o instante em que formou-se o embrião que resultaria nesta dissertação até o momento em que ela, enfim, chegou à sua conclusão, muitas pessoas contribuíram, de alguma maneira, para sua realização. Aproveito esse pequeno espaço para deixar um singelo agradecimento.

Primeiramente, a meu pai e minha mãe, Miguel e Luzia, pelo apoio de toda sorte. Deixo também um agradecimento mais do que especial para pessoas que foram grandes companheiras e companheiros durante esse período: Anita “Karuci” Duarte, Artur “Beis” Pádua, Enrico “Bermúdez” Schiavo, Eric “El Loco” Bremm, Mateus “Bertolas”, Pedro Dias, Stella Sanches, Thiago “Gnabry” Ercolin e Vic “La Vieja” Taino. Obrigado por compartilharem os momentos mais felizes comigo. Poder contar com vocês foi fundamental.

Ao meu orientador, professor Silvio Eduardo Alvarez Cândido, antes de mais nada, por ter confiado em meu trabalho e pelo desenvolvimento dessa parceria. Agradeço por incentivar e colaborar com essa etapa da “*jornada*” acadêmica desde o primeiro momento até os passos subsequentes à sua conclusão. Também por compartilhar conhecimento e propor reflexões sempre de maneira muito amistosa e humana. Ao professor Julio César Donadone, pela coordenação do NESEFi, pela participação nas bancas de qualificação e defesa, e pelos apontamentos que envolvem este trabalho. Ao professor Mário Sacomano Neto, pelo aceite em participar das bancas, pelas contribuições de pesquisa e pelas discussões compartilhadas. Ao professor Mauro Rocha Côrtes, pelas primeiras indicações, pela simpatia e também pelo esforço em contribuir para um ambiente cada vez melhor no Departamento de Engenharia de Produção.

Agradeço às trabalhadoras e trabalhadores da UFSCar que, com seu esforço diário, permitem que essa Universidade venha a funcionar com excelência. Um salve especial aos secretários do PPGEP, Robson e Lucas, sempre solícitos e precisos.

À professora Elaine Leite, pela participação na banca de qualificação, pela cordialidade e pelas contribuições concedidas.

Aos colegas do NESEFi, o Núcleo de Estudos em Sociologia Econômica e das Finanças da UFSCar, por propiciarem e promoverem um ambiente tão rico em aprendizado. Meus agradecimentos a Ana Carolina Bischoffe, Ana Clara Pimenta, André Eiras, Ângela Carneiro, Bruna Scanavachi, Felipe Cavenaghi, Fernanda Soulé, Gustavo Ferratti, Karina Assis, Nicolás Vidal, Marcela Belém, Márcio Silva, Martin Mundo Neto e demais participantes. Faço uma menção especial ao amigo Paulo Peruchi, pelos almoços, cervejas e discussões futebolísticas.

À professora Alessandra Costa, pela disponibilidade em participar da banca de defesa e por suas preciosas contribuições.

Agradeço também aos demais familiares - em especial a meu irmão Guilherme – e a uma série de pessoas que, em diferentes momentos, de diferentes maneiras, em diferentes intensidades e a partir de diferentes lugares, estiveram aqui presentes: Bruna Costa, Elaine Simão, Fernanda Pagotto, Francisco Côrtes, Giulia Ragusa, Igor Corá, Janaina Jara, Juliana Andia, Lucano Brenelli, Mathews Lopes e Paola Bellote.

Aos vizinhos do outro lado da rua, conhecidos de longa data.

A Camila Ferracini, pela boa companhia que se fez presente em momentos dessa caminhada.

Ao apoio institucional da CAPES, pela concessão de bolsa de mestrado, indispensável para que esta pesquisa pudesse ter sido realizada.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar como se manifesta o espírito do capitalismo no Brasil contemporâneo. Buscou-se observar como é fornecido um conjunto de razões para sustentar e legitimar o engajamento de certos atores – especialmente os gestores e administradores de empresas - nas práticas capitalistas. Tendo a literatura de gestão empresarial como um receptáculo privilegiado do espírito do capitalismo, a pesquisa buscou olhar para a circulação de amplo alcance de conteúdos dessa natureza em mídias digitais. Desse modo, recorreu-se à rede social *LinkedIn* para reunir textos publicados por “usuários de destaque” e constituir um *corpus* de trabalho. Esse conjunto de textos, cujas datas de publicação vão de 2014 a 2019, foi analisado de acordo com as dimensões legitimadoras do capitalismo propostas por Boltanski e Chiapello (2009). Inicialmente, procurou-se elaborar um panorama de como essa literatura trata as empresas no Brasil e suas questões para o período estudado. Para isso, foram identificados os principais problemas de gestão abordados pelos autores, as soluções propostas nos textos para resolvê-los e as representações que são feitas das formas de acumulação do passado. Em seguida, foi observado como esses escritos fornecem indicações para que o engajamento nas práticas capitalistas possa ser visto através de três dimensões: como fonte de entusiasmo, como provedor de garantias e como contribuinte para um bem comum. Considerando que o chamado espírito do capitalismo faz alusões a ordens morais reconhecidas, essas referências são aqui analisadas através do modelo das economias de grandeza da sociologia pragmática da crítica (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006). Foram encontradas significativas continuidades com o panorama retratado pela literatura internacional ao final do século passado. No que tange aos modelos de empresa dominantes, verificou-se uma maior ênfase na busca da superação das técnicas de planejamento deliberado, no risco como forma de estímulo à aprendizagem, na economia do compartilhamento, e na busca de propósito por empresas e empregados. As dimensões mobilizadoras do espírito, que deixaram de ser significativamente influenciadas pela *city* por projetos, revelaram grande

heterogeneidade ideológica e uma notável ascensão da influência da cité inspirada. As formas compósitas sobre as quais se fundamentam parte importante das razões apresentadas demonstram a formação de certos compromissos instáveis, expondo dificuldades em gerar uma ordem coerente no plano simbólico. Assim, observa-se um cenário de desarticulação ideológica, que dá base para a reprodução de um modo de dominação complexo ou gestor.

**Palavras-chave:** economias de grandeza, espírito do capitalismo; literatura de gestão empresarial; mídia de negócios; linkedin; influenciadores



## ABSTRACT

The aim of this study was to analyze how the spirit of capitalism shows itself in contemporary Brazil. In other words, we sought to observe how a set of reasons is provided to support and legitimize the engagement of certain actors - especially managers - in capitalist practices. Having the business management literature as a privileged receptacle of the spirit of capitalism, the research sought to look at the wide-ranging circulation of these contents through digital media. Thus, LinkedIn social network was used to gather texts published by “prominent users” and constitute a corpus of work. This set of texts, whose publication dates range from 2014 to 2019, was analyzed according to the capitalism legitimating dimensions proposed by Boltanski and Chiapello (2009). In order to elaborate an overview of how this literature treats the Brazilian company and its issues in the studied period, the research identified the main management problems addressed by the authors, as well as the solutions proposed in the texts to solve them and also the representations that are made about the previous forms of accumulation. Then, it was observed how these writings provide indications so that the engagement in capitalist practices can be seen through three dimensions: as a source of enthusiasm, as a provider of guarantees and as a contributor to a common good. In order to articulate these justifications, the spirit of capitalism necessarily makes references to recognized moral orders, which are analyzed through the economies of worth model (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006). Significant continuities were found with the panorama portrayed by international literature at the end of the last century. Regarding the dominant business models, there was a greater emphasis on seeking to overcome deliberate planning techniques; on risk as a way of stimulating learning; on the sharing economy; and on the search for purpose by workers and companies. The mobilizing dimensions of the spirit, which are no longer significantly influenced by the *cité* by projects, revealed great ideological heterogeneity and a remarkable rise in the influence of the inspired *cité*. The composite forms on which an important part of the reasons given are based suggest the formation of certain unstable compromises, exposing difficulties in generating a coherent order in the symbolic level. Thus, a

scenario of ideological disarticulation is observed, which provides the basis for the reproduction of a complex or managerial mode of domination.

**Keywords:** economies of worth, spirit of capitalism, management literature, business press, linkedin, influencers

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As cités .....	33
Quadro 2: críticas decorrentes dos choques entre as cités .....	38
Quadro 3: Compromissos entre os regimes .....	39
Quadro 4: Os espíritos do capitalismo .....	46
Quadro 5: Relação de usuários de destaque do LinkedIn Brasil .....	67
Quadro 6: Diferenças de ênfase entre dois retratos do espírito do capitalismo .	123

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Apresentação .....	11
1.2 Objetivos .....	13
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Método .....	14
2. A SOCIOLOGIA PRAGMÁTICA, OS REGIMES DE AÇÃO E AS JUSTIFICAÇÕES .....	21
3. CAPITALISMO, CRÍTICA E ESPÍRITO DO CAPITALISMO .....	41
4. CULTURA DO <i>MANAGEMENT</i> , LITERATURA DE GESTÃO E AUTOAJUDA.....	59
5. AS PRESCRIÇÕES DOS MODELOS DE EMPRESA NO BRASIL CONTEMPORÂNEO.....	72
5.1 Startups enxutas como modelos de empresa .....	73
5.2 Orientação para os clientes e disposição para o risco .....	76
5.3 Líderes, visões, propósitos e gerações .....	80
5.4 A continuação do desenvolvimento contínuo e as exigências do ambiente de trabalho.....	85
5.5 A economia do compartilhamento e os mecanismos de reputação .....	88
6. COMO DAR SENTIDO AO TRABALHO? AS RAZÕES PARA O ENGAJAMENTO .....	92
6.1 Entusiasmo .....	92
6.2 Garantias.....	98
6.3 Justiça .....	106
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131
APÊNDICE A – RELAÇÃO DE TEXTOS QUE COMPÕEM O CORPUS .....	139
APÊNDICE B – EXEMPLO DE ARTIGO COMPLETO QUE COMPÔS O CORPUS.....	163
APÊNDICE C – BREVE PERFIL DOS PRODUTORES DE CONTEÚDO CUJOS TEXTOS COMPUSERAM O CORPUS DE ANÁLISE .....	165

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo inicial tem como objetivo apresentar a pesquisa, seus objetivos, justificativa e método. O seu conteúdo está dividido em quatro seções.

### **1.1 Apresentação**

Uma das principais características do capitalismo como ordem social é a capacidade de se autotransformar constantemente. Sua dinâmica é marcada por uma incrível maleabilidade, tornando-o capaz de operar em sociedades com aspirações diversas ao longo do tempo. Aos diferentes formatos históricos assumidos remetem diferentes “espíritos do capitalismo” (CHIAPELLO; FAIRCLOUGH, 2002). A cada etapa desse processo está relacionado um conjunto de pensamentos e práticas que buscam justificar a ordem econômica e social. Embora ocorra a manutenção de uma “essência” capitalista, as transformações por vezes expressivas em sua superfície requerem a mobilização de discursos distintos, com seus respectivos arranjos, que constituem o “espírito da época” (HOLZMANN, 2017).

A acumulação capitalista requer o engajamento de diversas pessoas, ainda que poucas tenham chances reais de obterem lucros substanciais. Muitas delas podem sentir-se pouco tentadas ao envolvimento nesse sistema ou mesmo desenvolver sentimentos adversos a ele. Isso seria um problema sério para as economias modernas, uma vez que estas demandam alto nível de comprometimento de seus empregados. Para tarefas que exigem um nível elevado de competências e envolvimento positivo dos trabalhadores, torna-se necessário o fornecimento de razões aceitáveis para o engajamento, impregnadas com os valores da época, e capazes de mobilizar as pessoas em suas atividades do dia-a-dia. Esse conjunto de justificações compartilhadas, capazes de apresentar o capitalismo como ordem aceitável, deve basear-se em argumentos suficientemente robustos para serem tidos como pacíficos por um número considerável de pessoas, “de tal modo que seja possível conter ou superar o desespero ou o niilismo que a ordem capitalista não para de inspirar, não só

aos por ela oprimidos, mas também, às vezes, aos que têm a incumbência de mantê-la e de transmitir seus valores” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 42).

Dentre os grupos-chave dos quais o sistema depende, estão os gestores e administradores de empresas, que desempenham um papel importante na execução dos negócios, e não costumam ser desprovidos materialmente a ponto de mobilizarem-se apenas pelas expectativas de ganhos econômicos. Para Boltanski e Chiapello (2009), é justamente a literatura de gestão empresarial destinada a executivos que constitui um dos principais espaços de inscrição do espírito do capitalismo. Os textos referem-se à questão dos executivos, ainda que estes possam receber designações diversas, como gerente, diretor, chefe, dirigente etc. Essa literatura precisa se renovar para contemplar as sucessivas gerações desses profissionais cujo engajamento é altamente necessário à sustentação e ampliação do capitalismo. Sua dinâmica busca fornecer a esses atores perspectivas estimulantes de autorrealização, evidências sobre as boas ações que devem ser realizadas e também os discursos de legitimação dessas ações.

O final do século XX, por exemplo, deixou evidente a decomposição de representações associadas ao compromisso socioeconômico do pós-guerra, gerando o abandono de traços ideológicos que caracterizavam esse período, e o conseqüente surgimento de uma nova representação da empresa e do processo econômico. Boltanski e Chiapello (2009) tratam dessas mudanças ideológicas que acompanharam as transformações do capitalismo ao final do século passado, destacando como elemento chave nesse processo a relação do capitalismo com a crítica. A discussão, que a princípio se voltava para o contexto francês, logo ganha repercussão internacional para pensar as dimensões legitimadoras do capitalismo em outras localidades, inclusive no sul do planeta (ROBERTT, 2018). No entanto, assumindo que não necessariamente o espírito se articula do mesmo modo nas regiões centrais da acumulação e nas regiões periféricas do capitalismo global (FALERO, 2017), surge a possibilidade de investigar as simetrias e os contrastes do “espírito do capitalismo” a partir de sua manifestação em países como o Brasil.

Dessa forma, a pesquisa em questão busca compreender como se manifesta o “espírito do capitalismo” em nosso país. Para isso, parte do entendimento de que a literatura de gestão empresarial, ao mesmo tempo constituição e manifestação desse espírito, apresenta razões para o engajamento dos gestores brasileiros nas práticas capitalistas. Considerando que os conteúdos dessa natureza adentram o consumo popular através da mídia de negócios (MAZZA; ALVAREZ, 2000) e, num contexto em que os meios digitais favorecem que cada pessoa tenha a possibilidade de publicar conteúdos com relativa autonomia e gratuidade (LE CAM *et al*, 2015), a pesquisa busca dar conta do aparecimento dessas justificações do espírito do capitalismo em outros dispositivos que ganham relevância no processo comunicacional contemporâneo. Assim, o presente trabalho guia-se a partir da seguinte pergunta de pesquisa: “como se manifesta o espírito do capitalismo no Brasil contemporâneo a partir de conteúdos populares de gestão empresarial publicados em mídias digitais?”

## **1.2 Objetivos**

O objetivo central da dissertação é analisar, a partir das razões que dão base para sustentar e legitimar o engajamento de gestores brasileiros nas práticas capitalistas, as manifestações do “espírito do capitalismo” no Brasil encontradas em conteúdos de gestão empresarial veiculados na mídia digital. Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a. Identificar e analisar críticas aos modelos de acumulação anteriores.
- b. Analisar os pressupostos envolvidos na identificação dos principais problemas de gestão abordados e também compreender os vieses normativos das soluções propostas.
- c. Identificar os fatores que os textos apresentam como razões legítimas para significar o cotidiano nas empresas.
- d. Trazer elementos para a compreensão do papel das mídias e dos influenciadores digitais na produção e circulação de conteúdo de gestão empresarial.



### **1.3 Justificativa**

As mudanças ideológicas que acompanharam as transformações do capitalismo nas últimas décadas foram amplamente debatidas na literatura internacional (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; DU GAY; MORGAN, 2013; LIM; KIM, 2007; POHLMAN, LIM; 2014). Embora também tenham surgido discussões a respeito da ocorrência desse fenômeno em países em desenvolvimento, a dinâmica ideológica do capitalismo brasileiro ainda permanece pouco sistematicamente estudada. Contribuir para a compreensão desse panorama local contemporâneo não só permite futuras comparações com a realidade de outras regiões, como também possibilita ter melhor dimensão de como as transformações do final do século passado se assentaram ao longo das duas primeiras décadas do presente século. Ademais, entender a dinâmica ideológica do capitalismo brasileiro possibilita melhor compreensão de seus desdobramentos históricos recentes.

Investigar as manifestações do espírito do capitalismo a partir de outros registros – conforme proposto por Boltanski e Chiapello (2001) – também se apresenta como uma iniciativa interessante para estender as compreensões a respeito do tema, e a escolha de uma rede social relevante pode trazer boas contribuições nesse aspecto. Além disso, tal esforço também pode dar pistas sobre a forma como esses atores eventualmente forjam novas relações com as instituições tradicionais da comunicação, podendo, nesse caso, produzir alterações no espaço de produção e circulação do conteúdo de gestão empresarial.

Além disso, uma vez que empresas e executivos são tomados como referências para produção da cultura hegemônica atual (LÓPEZ-RUIZ, 2004), estudar os pontos de apoio normativos a partir dos quais esses atores fundamentam suas ações possibilita melhor compreensão do social como um todo.

### **1.4 Método**

O presente trabalho parte de uma abordagem de pesquisa qualitativa e é conduzido sob uma lógica abductiva de pesquisa. (Tavory & Timmermans, 2014). Essa é

uma lógica intermediária entre a pesquisa indutiva e dedutiva, na qual conceitos abstratos guiam a observação ao mesmo tempo em que são contextualizados e especificados de forma reflexiva. Como apontam Tavory e Timmermans (2014) essa abordagem facilita um equilíbrio entre observações, método e teoria na pesquisa qualitativa por meio de um processo inferencial e criativo.

Toma-se como referência teórica-metodológica uma abordagem da sociologia pragmática francesa, a qual pode ser chamada de “sociologia pragmática da crítica” (BOLTANSKI, 2011, p. 18). Seguindo Boltanski e Thévenot (2006), assume-se que os atores sociais são dotados de capacidade reflexiva e que suas interações sociais se baseiam em diferentes pontos de apoio normativos, que constituem seus discursos e argumentações e delimitam o curso da ação justificável. Isso em situações nas quais “as relações de força estão mais ou menos neutralizadas; uma situação pública, ou seja, uma situação em que a justificação responde à crítica e a crítica responde à justificação”. Nesses casos, não seria possível considerar apenas as intenções escondidas e inconscientes dos atores, mas também o que eles dizem, de forma a reconhecê-los, reconhecer seus pontos de apoio normativos – tradicionalmente conhecidos como “valores”. (BOLTANSKI, 2014, p.221).

As justificações sobre os modos legítimos de ação seguem ordens morais reconhecidas, ancoradas em entendimentos compartilhados. As organizações sociais também respondem a um imperativo de justificação, e, portanto, tendem a incorporar referências a convenções de tipo geral, orientadas para um bem comum e com pretensão a validade universal. Com o capitalismo não é diferente e o chamado “espírito do capitalismo” contém necessariamente referências a tais convenções, modelizadas pelo conceito de *cités* (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.55).

Considerando a literatura de gestão empresarial como um receptáculo privilegiado do espírito do capitalismo, onde ele é incorporado e oferecido como algo que deve ser compartilhado, foram identificadas fontes pertinentes para a observação dessas justificações. Diante do surgimento de novos atores no cenário de produção e circulação dos materiais dessa natureza, encontrou-se no *LinkedIn* um dispositivo bastante relevante para acessar conteúdos populares em gestão, tendo em vista sua

ampla capacidade de alcance da audiência. O serviço, lançado em 2003, tornou-se “a maior rede profissional do mundo, com mais de 562 milhões de usuários em 200 países e territórios”, e sua missão é “conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem sucedidos” (LINKEDIN, 2019).

Uma das atividades possíveis na plataforma é a construção de um perfil público a partir do qual podem ser compartilhados artigos para a troca de ideias com outros usuários num ambiente conhecido como *LinkedIn Pulse*. Segundo dados de 2018, foram publicados diariamente 2 milhões de *posts*, artigos ou vídeos no *LinkedIn*, motivando dezenas de milhares de comentários a cada hora e gerando milhões de *shares* e *likes* (KATO, 2018).

Assim, considerando os artigos que por lá circulam como capazes de serem enquadrados como textos produzidos “por um agente da indústria do management – consultor, guru, professor etc – com a finalidade de difundir suas ideias em grande escala e legitimar seu papel de produtor e/ou disseminador de conhecimento em gestão empresarial (WOOD JR; DE PAULA, 2002, p.71)”, os mesmos mostraram-se pertinentes para a investigação proposta. Nessa plataforma, as fronteiras entre “produção” e “difusão” de conteúdo ganham novos contornos, configurando outros moldes de intermediação da comunicação.

Valendo-se de “uma combinação de dados com uma visão editorial”, a própria equipe do *LinkedIn* tratou de encontrar quem representaria as “vozes de destaque” nesse universo. Segundo as palavras da redação (KATO, 2018):

*Analizamos a produção dos usuários dentro das suas áreas de expertise, avaliando em que medida o conteúdo original publicado propiciou conversas no LinkedIn — medidas aqui pelo engajamento, incluindo comentários e compartilhamentos. Nós também acompanhamos o crescimento de seguidores relativos: esses profissionais atraíram fãs de seus setores de atuação? Finalmente, nós enfatizamos a qualidade e a diversidade de gênero, pois a lista deve refletir o mundo em que vivemos. Os dados medidos são referentes a um período de 12 meses, de meados de setembro de 2017 até meados de setembro de 2018. Assim como fazemos em todas as listas que produzimos, funcionários do LinkedIn e da Microsoft não foram considerados.*

As “Top Voices” são essencialmente empresários, executivos, consultores, jornalistas, escritores e professores que produzem conteúdo direta ou indiretamente ligado ao mundo do trabalho. Para o *LinkedIn* Brasil, haviam sido publicadas listas em 2016 e 2018, totalizando 50 autores<sup>1</sup>. De 2014, ano em que surgem as primeiras publicações desses produtores, até agosto de 2019, momento em que os dados terminaram de ser coletados, mais de 4800 artigos haviam sido publicados por esse grupo de pessoas.

Desse total, a escolha limitou-se a “textos não técnicos orientados para a proposta de novos dispositivos globais de gestão empresarial, capazes de inspirar todas as funções da empresa”. Concentra-se em uma “gestão empresarial geral” cujas fronteiras são tênues em relação a assuntos como recursos humanos e estratégia empresarial (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 84). Em certas situações, foi possível descartar alguns artigos diretamente pelo título, como, por exemplo, nos casos de divulgação de notícias e análises relacionadas ao mercado financeiro ou comentários a respeito da política nacional. Assim, dos demais textos que foram lidos em sua integridade, selecionou-se aqueles voltados à gestão empresarial que atendessem a pelo menos um dos cinco critérios estabelecidos: 1) fazem menções a problemas de gestão considerados típicos da época e/ou apresentam suas respectivas soluções; 2) apresentam críticas aos formatos anteriores de acumulação capitalista; 3) trazem indicações de como o engajamento nos processos de acumulação capitalista pode ser entendido como fonte de entusiasmo; 4) trazem indicações de como o engajamento nos processos de acumulação capitalista pode ser entendido como provedor de garantias; 5) trazem indicações de como o engajamento nos processos de acumulação capitalista pode ser entendido como contribuinte para um bem comum. Esse procedimento pareceu mais apropriado para poder enquadrar as dimensões legitimadoras do engajamento no capitalismo e também para delinear os problemas e soluções da época, uma vez que é típico desse tipo de literatura a construção de um novo espírito com base na “desconstrução” do espírito anterior articulando uma crítica clara a ele.

---

<sup>1</sup> Apesar de o site fazer uma distinção entre duas listas, todos os autores eleitos como “Top Voices” são tratados aqui indiscriminadamente como influenciadores digitais.

Desse modo, foram selecionados artigos para comporem um *corpus* de trabalho. As referências de cada um dos textos que o compõem encontram-se no Apêndice A. Quando são citados no presente texto vêm acompanhados do símbolo “©”. De maneira geral, esses artigos possuem tamanho semelhante a uma notícia ou coluna de opinião média de um jornal ou outro veículo de comunicação e um exemplo completo pode ser conferido no Apêndice B. Foi construída uma *spreadsheet* em que os textos figuravam nas linhas e cada um critérios mencionados, nas colunas. Esse conjunto foi relido outras vezes e, conforme a leitura se desenrolava, os registros apresentados pelos autores eram copiados nas colunas correspondentes. Na sequência, foram dispostas colunas adicionais ao lado de cada uma das originais para que cada registro pudesse receber uma classificação que tornasse mais fácil um posterior agrupamento. Assim, a partir desses grupos é que as razões oferecidas pelos textos foram apresentadas e analisadas. Priorizou-se os argumentos que pudessem expressar um panorama geral do *corpus*, enfatizando menos as nuances entre cada um dos escritos. Ao final do processo, foram selecionados 179 artigos. De qualquer maneira, esse retrato representativo não significa que os autores não apresentam divergências entre si. Estudar a publicação de conteúdo gerencial por meio dessas plataformas traz a dificuldade de se estar diante, em princípio, de uma atividade difusa e descentralizada, no sentido de que seus produtores não estão sujeitos a uma determinada linha editorial que os uniformize de saída – embora seja possível questionar as semelhanças entre “o que faz sucesso” e também a própria seleção realizada pela plataforma que veio a consagrar os escritores que compuseram o *corpus*.

As análises dos registros selecionados são feitas tendo em vista os princípios de avaliação fornecidos pelas sete *cités* codificadas no *modelo das economias de grandeza*, às quais o espírito do capitalismo necessariamente faz referência. Cada *ité* é associada a um vocabulário específico. Na gramática das *cités*, a cada uma das formas de grandeza correspondem elementos específicos como *sujeitos* (*seres humanos*), *objetos* (*coisas*), *qualificadores e relações* (verbos). Por exemplo, na *ité* industrial, cujo *princípio superior comum* é a eficiência, possíveis *sujeitos* são os *supervisores, técnicos, operadores*. Temos como *objetos* típicos desta *ité*, *tarefas*,

*critérios, gráficos, tabelas, variáveis, padrões* etc. Por sua vez, *medir, otimizar e detectar* são exemplos de *relações* que ocorrem nesse mundo. A partir das listas de nomes associados a cada um dos regimes, é possível observar as aparições de cada um desses “mundos” nos conjuntos de textos selecionados. Nessa linha, é importante identificar, além das críticas decorrentes dos choques entre os regimes, os compromissos entre esses “mundos”. Em um compromisso, as pessoas concordam em chegar a um acordo, isto é, suspender um confronto, uma disputa envolvendo mais de um mundo, sem precisar recorrer a uma prova em apenas um deles. “Direitos dos trabalhadores”, por exemplo, é uma expressão familiar que associa um *objeto* do mundo *cívico* (direitos) a seres de um mundo *industrial* (trabalhadores) (BOLTANSKI e THÉVENOT, 2006). As análises aqui empreendidas não pretendem desnudar a “realidade” do que os influenciadores dizem e, ao mesmo tempo em que são apresentadas, trazem consigo as citações dos textos originais, de forma que o leitor possa avaliar se concorda ou não com a interpretação realizada.

Kazmi, Lecca e Nacache (2016) recordam que explorar a literatura de gestão empresarial é sempre difícil pelo fato de ser desafiador construir um *corpus* representativo. Além da dificuldade em saber se um determinado conteúdo é relevante naquele domínio, também é impossível estabelecer se os gestores realmente leram o material – ainda que os conteúdos digitais possam fornecer algumas pistas através do número de interações. E, mesmo se lessem, seria complicado avaliar se eles introduzem as mudanças recomendadas em suas organizações. De qualquer modo, há uma tradição, desde Sombart e Weber, de utilizar escritos dessa natureza para observar e analisar as transformações do capitalismo.

Além disso, o presente estudo apresenta uma dificuldade adicional, que é a de estudar ideologias numa situação em que estas são as ideologias do mundo no qual o próprio analista está inserido e não se dispõe de um ponto de comparação<sup>2</sup> externo muito preciso (DUMONT, 1977 apud BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Embora a presente pesquisa não esteja imune a todas essas limitações descritas, encontrar o

---

<sup>2</sup> Refere-se aqui à ausência de estudos acerca do espírito do capitalismo para o caso brasileiro, ainda que os casos franceses apareçam como referências fundamentais.

problema da mobilização e motivação do pessoal como uma preocupação aparente do *corpus* sugere ser este um material compatível para extrair as ideias-tipo do espírito do capitalismo. Sendo essa uma inquietação que atravessa diferentes momentos históricos, encontrar que “como dar sentido ao trabalho na empresa?” é, também aqui, uma pergunta central acaba – da mesma forma que em Boltanski e Chiapello (2009, p. 89) – “por nos confortar na escolha das fontes para a identificação das transformações do espírito do capitalismo”.

## 2. A SOCIOLOGIA PRAGMÁTICA, OS REGIMES DE AÇÃO E AS JUSTIFICAÇÕES

Em meados dos anos 1980, viu-se surgir na França um horizonte de pesquisa nas ciências sociais que recebeu o nome de sociologia pragmática. O surgimento desta corrente sociológica pode ser visto como o resultado de um esforço da sociologia francesa contemporânea para “dessubstancializar” a noção do mito fundacional durkheimiano do “fato social como coisa”. Um movimento anterior nessa direção já se havia observado ao menos desde a década de 1960 com o surgimento de diversas proposições vinculadas ao que pode ser chamado de “relacionismo”. Nesse entendimento, as relações são anteriores aos termos e, portanto, aquilo que deveria ser tratado como “coisa”, nada mais é do que forjado e constituído por um universo de relações que lhe são anteriores (CORRÊA, 2014).

O foco no social por meio das relações teve como expoente, na França, Pierre Bourdieu, que desenvolve, entre os anos 1960 e 70, uma versão forte da teoria do conhecimento sociológico. De maneira breve, a partir dela, o “sociólogo se dispõe a objetivar a realidade social como um sistema de relações entre pessoas e a compreender a posição [...] de cada pessoa no interior de uma configuração que a coloca em relação com todas as outras posições e lhe confere seu sentido objetivo”. Assim, é possível explicar o sentido das ações a partir da rede completa de relações, nas quais e pelas quais as ações se realizam (VANDENBERGHE, 2006, p. 322).

A partir da década de 1980, outra estratégia para além do “relacionismo” parece ter sido propalada, ainda que a imagem do social como relação não tenha sido abandonada, mas sim intensificada. Para Corrêa (2014, p.39), há uma transição do *problema do social* para o *social como problema*, ou seja, “o social deixa de ser o elemento explicativo das coisas e torna-se aquilo que deve ser explicado a partir de relações e movimentos problemáticos”. Luc Boltanski e Laurent Thévenot, nomes importantes da “constelação pragmática”, se distanciam da crítica bourdieusiana, ao se interessarem “pelas situações de ações e pelas interações enquanto tais, sem



considerar a estrutura conjuntural em que elas ocorrem como simples epifenômenos da estrutura objetiva” (VANDENBERGHE, 2006, p. 326).

Nesse novo horizonte de pesquisa, “as categorias explicativas tradicionais – classes, movimentos sociais, estruturas, sociedade – passaram a ser questionadas em prol de uma abordagem mais próxima do ator e de sua experiência”. Embora de maneira não uniforme na sociologia francesa, observou-se uma passagem às microsituações, marcadas pelos momentos de ruptura e pelas controvérsias (CORRÊA; DIAS, 2016, p.69). Seria possível dizer que a sociologia pragmática procura nunca deixar o plano das situações e, por conseguinte, o nível micro. No entanto, este não deve constituir uma oposição ao nível macro. Ao contrário, o micro é considerado como o “plano em que, de situação em situação, o próprio nível macro é concretizado, realizado e objetivado através das práticas, dos dispositivos e das instituições, sem os quais ele conseguiria certamente existir, mas não poderia ser mais visto e descrito” (BARTHE et al, 2016, p. 88).

Em relação à *crítica*, o programa da sociologia pragmática da crítica, estabelecido nos anos 80 por sociólogos que inicialmente haviam trabalhado no contexto do paradigma bourdieusiano, visou reformular essa questão buscando contornar algumas dificuldades. Era rejeitada, em particular, a assimetria entre o sociólogo iluminado pela luz da ciência e as pessoas ordinárias mergulhadas na ilusão, que parecia não ser confirmada pelos trabalhos de campo. Para isso, a estratégia implementada consistia em “retornar às coisas em si”. No caso da crítica, retornar às coisas em si significava observar, descrever e interpretar situações na quais as pessoas se engajam na crítica, ou seja: as disputas (BOLTANSKI, 2011, p.23-24).

No entanto, as pessoas não vivem em um movimento contínuo de suspeita e crítica. Felizmente, os indivíduos não estão sempre em conflito. A teoria dos regimes de ação, levada a cabo por Boltanski e Thévenot, baseia-se na ideia de que os seres humanos, durante a interação social, tomam parte em diferentes regimes de ação, e os conflitos cotidianos de justiça podem ser conectados a apenas um desses regimes (BOLTANSKI, 2011). Em *L'amour et la justice comme compétences* (BOLTANSKI, 1990) e *L'action au pluriel* (THÉVENOT, 2006), os autores propõem a modelização de

outros regimes de ação e de outras formas de engajamento, distinguindo as várias situações práticas pelas quais os atores transitam: gratuidade, violência, paz, busca por justiça etc. Dessa maneira, a interpretação da violência não contamina a lógica própria dos momentos de justificação ou de gratuidade, por exemplo (cf CORRÊA; DIAS, 2016).

Boltanski tenta provar que as pessoas detêm toda uma gama de capacidades: a capacidade de violência, de amor incondicional, de coordenação através de equivalências etc. Ele desenvolve uma matriz com quatro regimes de ação cuja construção se baseia em duas distinções. De um lado, ele diferencia os regimes de disputa e os regimes de paz. Do outro, ele divide os regimes em que as equivalências desempenham o seu papel e aqueles em que elas são indiferentes. Cruzando essas duas distinções, chega-se a quatro regimes: o de justiça, o de violência, o de rotina; e o de ágape (BOLTANSKI, 2011).

A paz é definida através de dois regimes: ágape e rotina. O primeiro regime é alheio às equivalências, ao cálculo e à memória. Pertence ao momento de gratuidade pura, no qual as pessoas são incomensuráveis e as previsões da retribuição são inibidas. O outro regime de paz, o de rotina, se caracteriza pelo funcionamento tácito das equivalências no uso das coisas. Trata-se de um estado no qual as configurações ambientais e orgânicas operam de forma harmônica. A estabilidade das coisas garante as convenções previamente estabelecidas, como os rituais de cumprimento, os cronogramas dos trens e os sinais de trânsito, por exemplo (CORREIA; DIAS, 2016). Inspirado no trabalho de Bruno Latour a respeito dos *objetos*, entende-se que, nessas situações, são eles, os objetos, que dizem “o que é” e “o que não é”. Em outras palavras, o cronograma dos trens oferece um princípio de coordenação porque é uma referência obrigatória para um grupo de pessoas. Nesses casos, remeter-se aos limites dos esquemas de referência dos objetos estabilizadores é o suficiente para pacificar as relações entre as pessoas (BOLTANSKI, 2011).

O regime de violência, por sua vez, trata-se de “um estado de conflito que se desenrola para além do simbólico e de qualquer critério moral de equivalência. Nele, prevalecem as provas de força, a imprevisibilidade e o arbítrio, pois inexistente um conflito

regulado por imperativos morais”. O outro regime de disputa trata-se do regime de justiça, que é central, por ser nele em que os vínculos sociais são problematizados. É caracterizado “pela expressão verbal e reflexiva motivada pela suspeita, por uma acusação, pela indignação ou por uma exigência de prestação de contas”. Crítica e justificação são intimamente associadas, uma vez que a exigência de justificação é indissociável à possibilidade de crítica. (CORREIA; DIAS, 2016, p.85-6).

Boltanski argumenta que as pessoas se importam bastante com a questão da justiça. É particularmente em ocasiões que o seu senso de justiça é desafiado, afrontado ou perturbado que as pessoas tendem a entrar em situações de confronto. No entanto, ele coloca que, ao invés de agirem principalmente de modo estratégico, instrumental ou calculado; os sujeitos dotados de reflexão e justificação são capazes de se envolver em processos intersubjetivamente constituídos de discurso e argumentação, reivindicando assim a validade em relação a diferentes conjuntos de normatividade. Dessa forma, a vida social não seria redutível a um conglomerado de ações estrategicamente dirigidas e relações de força verticalmente estruturadas, mas sim moldada pela necessidade de amor e justiça baseada em duas ideias principais: de que as pessoas compartilham uma humanidade comum; e que existem ordens de grandeza através das quais as equivalências são estabelecidas, permitindo a busca coletiva por um bem comum. Ou seja, clareando as fundações morais da sociedade ao levar em conta a construção de formas cotidianas de normatividade, retoma-se a capacidade dos indivíduos de mobilizar recursos reflexivos que permitem a criação de relações sociais significativas baseadas em preocupações genuínas com justiça, amor e reciprocidade. (SUSEN, 2011).

Assim, em *De la justification*, dedicando-se especificamente ao regime de justiça, Boltanski e Thévenot “observam os litígios, as disputas, as contendas, as cenas, as dificuldades, em suma, as discórdias de todo tipo, nas quais a grandeza relativa das pessoas é, publicamente, colocada em causa” (VANDENBERGHE, 2006, p. 326). Para eles, as concepções de grandeza tornam-se particularmente apreensíveis em disputas e podem ser observadas em uma série dessas situações cotidianas. Caracterizadas pela incerteza a respeito da avaliação das pessoas, tais situações são propícias para

discernir os modos de qualificação utilizados (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p. 12-13).

A abordagem proposta pelos autores para esse tipo de coordenação do comportamento humano levou-os a darem conta da habilidade cognitiva que permite aos seres humanos estabelecerem associações, a identificarem seres independentemente das circunstâncias, e obterem acordos sobre formas de generalidade. Dentre as inúmeras possibilidades de associações, eles se preocupam apenas com aquelas que podem ser sustentadas através de *justificações*. Nessas situações, as partes envolvidas necessitam ter acesso a um princípio que determina relações de equivalência. Esse processo de mudança para um nível de generalidade maior poderia ser perseguido indefinidamente na busca por um princípio de acordo superior. No entanto, ao invés de procederem através de uma regressão interminável desse tipo, as disputas tendem a terminar na convergência a um princípio superior comum ou no confronto entre vários princípios. Uma tentativa de confrontar princípios de julgamento tão variados entre si (como, por exemplo, a eficácia técnica, a igualdade cívica e a inspiração) tende a aparecer incongruente, dada a incomensurabilidade e incompatibilidade entre eles (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p. 32-34).

Ao dizer que o foco se dá nos atos justificáveis, e que é necessário desenvolver as possíveis consequências do fato de que as pessoas necessitam justificar as suas ações, não significa que os indivíduos buscam inventar falsos pretextos *a posteriori* de forma a encobrir algum motivo secreto. Antes, eles procuram conduzir suas ações de modo a suportar as provas de justificação. O ato de contornar a justiça e se comportar apenas como bem entender, sem ser incomodado pelas exigências de justiça, configura um ato de violência e não entra no escopo dessa abordagem (IBID).

Nesse sentido, sob quais condições um princípio de acordo é considerado legítimo? A construção da legitimidade enfrenta duas dificuldades principais. A primeira advém das tensões produzidas pela existência de desigualdades decorrentes do processo de ordenamento das pessoas e o princípio de humanidade comum, que governa todo o conjunto de formas legítimas de justificação. A segunda maior dificuldade diz respeito à aparente pluralidade de formas de acordo. Como a pluralidade

é possível quando a universalidade parece uma condição necessária para a legitimidade? Como as pessoas podem agir e chegar a um acordo diante de múltiplas modalidades de acordo? Para chegarem a um entendimento sobre a noção de legitimidade, os autores desenvolvem o modelo dos regimes (*polities*), ao qual são relacionadas as formas legítimas de acordo que servem como último recurso para a resolução de disputas (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p.37-39).

De forma a dar conta desses aspectos, Boltanski e Thévenot desenvolvem um modelo que busca explorar a relação entre os esforços de coordenação realizados pelas pessoas em situações ordinárias da vida, e as construções da filosofia política sobre os princípios de ordem e de bem comum. Para isso, são selecionados textos canônicos da filosofia política, interpretados como empreitadas gramaticais cujo objetivo é clarificar e determinar regras para a construção de acordos. Foram selecionados textos clássicos que oferecem expressões sistemáticas das formas de bem comum que são comumente invocadas na sociedade contemporânea. No processo de olhar para expressões sobre o bem comum mobilizadas em disputas, os autores observaram a operacionalização de seis princípios superiores comuns, que pode se dizer serem aqueles aos quais as pessoas recorrem com maior frequência para firmarem um acordo na sociedade ocidental contemporânea (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p. 65-74). A fim de escapar do relativismo dos valores, os autores propõem que “existe uma pluralidade limitada de ordens normativas hegemônicas capazes de compor uma metafísica política que permite aos indivíduos convergirem na direção de um acordo justo e de caráter universalista” (CORRÊA; DIAS, 2016, p. 75).

Os dois primeiros axiomas do modelo são os já citados princípio de humanidade comum (a1) e princípio da diferenciação (a2). Se a1 e a2 são compatíveis, o modelo assume, para todos os seus membros, a existência de um poder idêntico de acesso a todos os estados, aqui chamado de dignidade comum (a3). Muitos acordos pressupõem um ordenamento, um “ranqueamento”, como é o caso quando uma distribuição está em questão. Esse seria o princípio de ordenamento (a4). Considerando que há uma humanidade comum (a1) que une todos os seres humanos, e que todos eles têm igual poder de acesso aos estados elevados (a3), é necessário entender por que nem todos

os membros de um regime ocupam o estado superior. Nesse momento, entra em cena a fórmula de investimento (a5), que liga os benefícios de um estado superior aos custos ou sacrifícios requeridos para acessá-lo. O sexto e último axioma desempenha um papel central no modelo, uma vez que relaciona os vários estados ao bem ou à felicidade atrelados a cada um deles. Este princípio prevê que, à medida que alguém move em direção a um estado superior, o regime todo é beneficiado, ou seja, há uma contribuição para o bem comum (a6). É apenas a partir dessa condição adicional ao princípio de ordenamento (a4), que é possível falar em ordem de grandeza. O bem comum se opõe ao prazer egocêntrico que tem de ser sacrificado para alcançar um estado elevado de grandeza. Assim, o conceito de bem comum é fundamental para compatibilizar dois requisitos a princípio antagônicos do modelo, o princípio de humanidade comum (a1) e o princípio de diferenciação (a2) (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p. 74-77).

Assim, a partir desse modelo e de uma incursão nos trabalhos da filosofia política, os autores formalizam seis regimes correspondentes aos princípios comuns superiores observados. O regime inspirado tem como texto canônico “A Cidade de Deus”, de Santo Agostinho. Para o regime doméstico, os autores utilizam “Política Tirada da Sagrada Escritura”, de Jacques Bossuet. O regime de opinião é descrito a partir de “O Leviatã” de Hobbes, enquanto o regime cívico é apresentado a partir de “Do Contrato Social” de Jean-Jacques Rousseau. O regime de mercado é formalizado a partir de “A Riqueza das Nações” de Adam Smith. Já o regime industrial é extraído dos trabalhos de Saint Simon. Por suposto, Boltanski e Thévenot não pretendem dar a entender que os atores que empregam tais princípios no seu dia a dia leram todas essas obras. O argumento consiste em dizer que os atores dispõem de um conhecimento tácito de seus conteúdos quando se referem à inspiração, à tradição, ao reconhecimento, à solidariedade, à competitividade ou à eficiência para estabelecer um acordo em suas atividades cotidianas (VANDENBERGHE, 2006, p.336).

No entanto, a filosofia política permanece no nível dos princípios, não revelando as condições sob as quais os acordos são obtidos. O modelo referido é baseado na diferenciação entre estados de grandeza, e torna a legitimidade desses estados

manifesta, no entanto não revela como tais estados são atribuídos aos indivíduos particulares. Como mover da argumentação legítima para as ações nas quais as ciências sociais se concentram? Os autores buscam desenvolver uma teoria do acordo e desacordo que não apenas implica um encontro entre argumentos e princípios. Eles buscam algo que dê conta do confronto imerso em suas circunstâncias, em sua realidade específica, isto é, uma teoria que considere o envolvimento de seres humanos e objetos em uma dada ação (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p. 127-128). Para consolidar esse movimento para as situações práticas, os autores estendem o quadro anterior em *cités*. As *cités* pretendem dar conta da arquitetura normativa que fundamenta a força “de um argumento em face das críticas que lhe são dirigidas e vice-versa, e isto tanto em situações ordinárias – brigas íntimas, discussões na rua, desentendimentos no trabalho etc – quanto em situações com maior envergadura política” (CORRÊA; DIAS, 2016, p. 74).

A qualificação de pessoas a partir de sua grandeza não pode ser tomada como óbvia (“*taken for granted*”), uma vez que um estado de grandeza não pode ser atribuído de forma definitiva a partir de características pessoais. O princípio de dignidade comum (a3) proíbe a atribuição permanente de um estado a alguém. Essa propriedade básica do modelo, que garante que todos os membros tenham igual capacidade de acesso a todos os estados, introduz incertezas na avaliação das grandezas. Assim, a atribuição de um estado específico pode sempre ser questionada, fazendo com que sejam necessárias *provas de grandeza* para que se tornem possíveis tais atribuições. Uma prova de grandeza, por sua vez, não pode ser reduzida a um debate teórico. Ela envolve pessoas em sua existência corporal, em um mundo preenchido por coisas, que servem como evidências, recursos materiais para a resolução das provas. A referência a coisas qualificadas, portanto, leva a essa extensão do quadro dos regimes, desdobrando-o em *mundos comuns (cités)*. Cada uma das *cités* traz consigo, então, um conjunto de objetos que desempenham o papel de orientador. Uma vez que os objetos não estão sujeitos à exigência de humanidade e podem, sem escrúpulos, ser ligados de modo permanente às *cités*, eles desempenham um papel de comutador. Como exemplifica Vandenberghe (2006, p.337), um curriculum vitae mal preenchido situa um

candidato a emprego como um “pequeno” no mundo do mercado, enquanto uma carta de amor comovente coloca o amante como “grande” no mundo inspirado.

Além dos objetos, a ordem natural em uma dada *cité*   constituída por uma série de outras categorias que permitem a constru o de um quadro analítico para caracterizar os “mundos” onde as provas de grandeza ocorrem. Na medida em que são identificadas em relatos, a ordem natural de cada um dos mundos pode ser descrita por categorias que definem sujeitos (*lista de sujeitos*), objetos (*lista de objetos e dispositivos*), qualificadores (*estados de grandeza*), e rela es designadas por verbos (*rela es naturais* entre seres) (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006). Embora sejam plurais, as *cit s* possuem uma estrutura subjacente comum, uma gramática comum. A no o de gramática, amplamente utilizada pela sociologia pragmática, adquire no modelo das *cit s*, no entanto, uma utiliza o mais metafórica. A abordagem gramatical em *De la justification* “pretende oferecer uma representa o organizada dos fatos retirados de um *corpus*, revelando uma lógica capaz de integrá-los de maneira inteligível” (CORRÊA; DIAS, 2016, p. 77).

Para observar como os modos de bem comum delineados nos textos canônicos tomam forma em situa es cotidianas, Boltanski e Thévenot (2006) criam um registro com os seres e combina es que surgem dos diversos mundos. Para a obten o desses dados primários, os autores se valeram de escritos desenvolvidos com a pretensão de ajudar as pessoas a se comportarem de maneira adequada em situa es específicas (“*how-to manuals*”). A escolha desses manuais orientados   a o como textos-fonte passou pelo condicionamento de que eles deveriam estar relacionados a cada um dos seis regimes extraídos da filosofia, mas também deveriam ser todos aplicáveis a um mesmo espaço comum. Foram escolhidos, por exemplo, um guia de criatividade escrito por um consultor para a representa o da *cité* inspirada, enquanto foi utilizado um “guia de boas maneiras” no ambiente de trabalho para delinear a *cité* doméstica. Segue um maior detalhamento de cada uma das seis *cit s*. Demais elementos inerentes ao modelo encontram-se sistematizados na Tabela 1.

A ***cité inspirada*** tem como princípio superior comum a inspira o. Num mundo inspirado, o estado de grandeza, manifestado por sentimentos e paixões, tem as



atribuições da inspiração em si, no sentido de iluminação. São estados típicos dessa cité o insólito, o inusitado, o maravilhoso, o inefável, excitante, o espontâneo, emocional. Exemplos de sujeitos desse mundo são: os artistas, os loucos, os monstros e demais aberrações. Aqui, os seres são apreciados pela sua singularidade. Num mundo inspirado, os objetos são os sonhos, as fantasias, o inconsciente, as viagens interiores. As relações naturais desse mundo são as relações de criação, ou seja, criar, descobrir, aventurar, imaginar, sonhar, explorar.

Na **cité doméstica**, por sua vez, a grandeza vem da posição ocupada em uma cadeia de dependências pessoais, ou seja, só pode ser compreendida de maneira relacional. O princípio superior comum é o engendramento de acordo com a tradição, ou seja, é através da referência a *geração, tradição e hierarquia* que a ordem pode ser estabelecida entre seres de uma natureza doméstica. Os grandes são benevolentes, discretos, leais, firmes, pontuais etc. Quanto aos sujeitos, temos o pai, o rei, os ancestrais, os adultos. Entre os pequenos, temos os solteiros, as mulheres, as crianças, os animais domésticos. Os objetos presentes nesse mundo são primariamente determinados pela maneira que mantêm as relações hierárquicas com as pessoas, ou seja, as regras de etiqueta, as boas maneiras, o comportamento adequado, os títulos, o domicílio, as introduções, assinaturas, anúncios, presentes etc. Uma vez que os seres precisam assegurar permanência e continuidade à tradição, as relações dizem respeito à “educação” em primeiro lugar: reproduzir, dar à luz, treinar, convidar, dar, receber, retornar, recomendar, agradecer, respeitar etc.

Na **cité da fama** (opinião ou renome), a grandeza dos seres depende da opinião alheia: no limite, é a opinião pública que determina o sucesso. No mundo da opinião pública, os seres tornam-se grandes à medida que se distinguem, são visíveis, famosos, reconhecidos, persuasivos. Os sujeitos relevantes são as estrelas, as personalidades, e seus fãs. Também interessam aqueles responsáveis por convergirem a grandeza estabelecida pela fama: líderes de opinião, jornalistas, agentes de relações públicas, porta-vozes, agentes de imprensa etc. O acesso à fama pode ser suportado por uma combinação de objetos como: marcas, mensagens, remetentes, destinatários, campanhas, relações públicas, imprensa, entrevistas, boletins, mídia, brochuras, mala-

direta, crachá etc. Nesse mundo, a relação de grandeza é uma relação de identificação: persuadir, influenciar, convencer, sensibilizar, atrair, seduzir, capturar, lançar, circular, propagar, promover, orientar, amplificar etc.

Na **cité civica**, a característica distintiva diz respeito   importância primordial conferida a seres que não são pessoas. Nesse mundo, os que acessam os maiores estados de grandeza não são humanos, mas sim os coletivos que eles constituem.   medida que os humanos representam esses coletivos, sua grandeza pode também ser levada em consideração. São qualificadores: legal, oficial, representativo, autorizado, gratuito etc. Os seres são os coletivos e seus representantes, as coletividades públicas, partidos, federações, escritórios, comit s, os eleitos, delegados, membros etc. Os equipamentos que estabilizam o mundo cívico são os direitos, a legislação, decretos, ordem, medidas, cortes, procedimentos, códigos, critérios, programas, políticas, slogan, as cédulas, os pôsteres etc. O principal modo de relação nesse mundo é a associação: unificar, mobilizar, reunir, juntar-se, apoiar, debater, discursar etc.

Em relação   **cité do mercado**, os autores iniciam sua caracterização com a ressalva de que não deve ser confundida com a esfera de relações econ micas. No mundo do mercado, no qual a competição é o princípio superior comum, as ações são motivadas por desejos individuais que direcionam as pessoas   posse de bens escassos. Portanto, a “competição” é uma convenção que desempenha o mesmo papel dos outros princípios superiores comuns nas outras *cit s*. Ou seja, a construção do mercado não é mais nem menos metafísica do que a construção de outras ordens que se referem, por exemplo,   confiança e   tradição ou ao desejo geral. Qualificadores típicos dessa cité são: valoroso, vendável, vencedor etc. Exemplos de sujeitos que povoam esse mundo são os homens de negócio, os vendedores, clientes, compradores. Os objetos na natureza de mercado são coisas através das quais os desejos concorrentes pela posse convergem. Eles não têm as mesmas qualidades que no mundo industrial, no qual têm valor atribuído a partir de seu caráter funcional. A ciência econômica reserva bastante espaço para os objetos, embora o status desses objetos não seja deixado claro na teoria econômica. Os bens de mercado são tão naturais que seu papel é raramente endereçado,   parte as considerações sobre bens

públicos ou coletivos. Os seres envolvidos no mundo de mercado estão “fazendo negócios”. Negócios consistem em pelo menos dois indivíduos mais um objeto cuja compra e venda eles negociam. Portanto, são estas as relações típicas da *cité de mercado*: interessar, comprar, vender, negociar, lucrar, pagar, competir etc.

A ***cité industrial***, lugar dos objetos tecnológicos e do método científico, apesar da terminologia utilizada, não deve ser entendida como um mundo circunscrito aos limites da indústria. Da mesma forma, os trabalhos de uma empresa industrial não devem ser entendidos com base nos recursos provenientes desse único mundo. Nessa *cité*, a ordena o dos seres deve ser baseada a partir da eficiência, do desempenho, da produtividade, da capacidade de garantir opera es normais e de responder de forma útil às necessidades. A qualidade dos grandes, seres que são funcionais, operacionais, ou “profissionais”, expressa a capacidade de se integrarem   maquina ria a partir de sua previsibilidade e confiabilidade. No mundo industrial, as pessoas são marcadas pela sua qualifica o profissional. Essa escala prevê uma hierarquia de grandezas balizada pelas competências e responsabilidades, assinalando sujeitos como gestores, líderes, tomadores de decisão, supervisores, técnicos, operadores etc. Os objetos no mundo industrial são instrumentos mobilizados para uma a o apresentada como tarefa de produ o: ferramentas, recursos, métodos, tarefas, espaço, ambiente, dire o, eixo, dimensão, critérios, defini es, listas, gráficos, tabelas, calendário, plano, meta, quantidade, variável, séries, m dia, probabilidade, padrão, fatores, causas etc. As rela es naturais são aquelas requeridas para o funcionamento regular dos seres: funcionar, integrar, organizar, controlar, estabilizar, ordenar, antecipar, implantar, adaptar, detectar, analisar, determinar, medir, formalizar, padronizar, otimizar etc. Uma descri o com os elementos das *cit s* encontra-se esquematizada no Quadro 1. Cloutier e Langley (2007) colocam que o modelo das economias de grandeza fornece uma linguagem muito rica e descritiva, capaz de dar aos leitores uma boa no o de cada mundo, facilitando a codifica o e categoriza o de dados empíricos.

Quadro 1: As cités

Cités	Obra filosófica	Guia contemporâneo	Humanidade Comum	Relação Elementar	Estado de Grandeza	Momento de Prova	Formato da relação relevante	Declínio (pequenez)
<b>Inspirada</b>	Cidade de Deus (Santo Agostinho)	Guia de criatividade, escrito por um consultor	Inquietude da criação, amor, paixão, criatividade	Paixão, inspiração	Graça, indizível e etéreo, insólito, inquietante	Aventuras interiores, buscas e jornadas espirituais e experiências vívidas	Emocional, espontâneo	Rotinização, hábitos, volta à “realidade”, reprodução
<b>Doméstica</b>	Política tirada das Sagradas Escrituras (Bossuet)	Guia de boas maneiras	Naturalidade do hábito, caráter, bom senso	Confiança	Posição hierárquica, distinção, respeito e estima pessoal	Cerimônias familiares, celebrações, nomeações	Oral, exemplar, anedota	Indelicadeza, falta de consideração, traição
<b>Opinião</b>	Leviatã (Hobbes)	Guia de relações públicas	Desejo de ser reconhecido, amor próprio	Reconhecimento, persuasão	Celebridade, renome, visibilidade, fama	Apresentação, coletiva de imprensa, lançamento, grande visibilidade	Semiótico	Banalização, esquecimento, anonimato
<b>Cívica</b>	O Contrato Social (Rousseau)	Guias Sindicais	Aspiração aos direitos cívicos, políticos e de participação	Representação, solidariedade	Representativo, legal, unitário, oficial	Eleições, assembleia, manifestações, causa pública	Formal, oficial	Divisão, isolamento, individualismo
<b>Mercantil</b>	Adam Smith	Guia de marketing	Interesse, amor pelas coisas, desejo, egoísmo	Competição, troca, relações de negócios	Desejável, preço, riqueza	Fechamento de negócios, transações e contratos	Monetário	Desvalorização monetária, pobreza, perda de liquidez
<b>Industrial</b>	Saint Simon	Guia de produtividade	Trabalho, energia	Vínculo funcional	Funcional, eficaz, produtivo	Teste, controle execução, implementação	Mensurável: critérios, estatística	Amadorismo, improdutivo, aleatório, pane

Fonte: Adaptado de Corrêa e Dias (2016).

A impossibilidade de atrelamento de estados permanentes de grandeza às pessoas é uma condição favorável para o surgimento de *controvérsias* (desacordos a respeito da grandeza das pessoas) e, portanto, sobre a equidade da maneira que as grandezas foram distribuídas em determinada situação. O questionamento a essa distribuição toma a forma de *provas* que incidem sobre a natureza factual dos elementos que foram trazidos à situação para o estabelecimento das grandezas. Uma situação estável, em que seres do mesmo mundo estão arranjos em relações naturais compatíveis com seu estado de grandeza, naturalmente demonstra sua justiça.

Quando uma controvérsia demanda uma prova, a situação é configurada de forma a remover incertezas e resolver divergências através do apelo a um princípio superior comum para que se estabeleça a grandeza relativa das pessoas envolvidas. Os seres e objetos que são coerentes em uma situação são trazidos em cena, ativados e arranjos, e cada pessoa envolvida é preparada para entrar em um estado apropriado (Ibid, p. 133-138).

Porém, o que acontece quando pessoas e objetos de mundos diferentes se apresentam para uma prova? Como as relações entre mundos distintos são estabelecidas? Ainda mais se considerarmos que, embora uma grandeza jamais atravesse uma ordem normativa, em sociedades complexas as pessoas regularmente se confrontam com situações provenientes de mundos distintos, exigindo delas a competência de identificar a natureza de uma situação e navegar entre cenários que emergem desses diferentes mundos. As situações nas quais os objetos são ajustados às *cités* de forma que sua agregação constitua um mundo coerente, com uma prova de grandeza bem definida, podem ser perturbadas por objetos fasciculados ou pertencentes a outras *cités*. Essa introdução parasitária serve para alavancar a crítica e relançar a disputa, agora como conflito entre mundos. Como bem exemplificado por Corrêa e Dias (2016, p.75), é por isso que ocorrências como “celebridades em situações prosaicas, ex-presidentes e *best-sellers* na Academia Brasileira de Letras, presentes íntimos para o chefe, citações poéticas numa decisão judicial ou o passo rápido numa galeria de arte” geram mal-estar ou mesmo conflitos mais amplos. O desacordo se dá em relação ao princípio que deve regular as grandezas e sobre o mundo no qual a prova deve ser realizada. Embora o espaço para manobra seja

limitado de acordo com a configuração da situação, o fato de o modelo incorporar mundos diversos permite aos atores a possibilidade de evitar a prova, desafiar a validade da prova com base num princípio externo, ou mesmo reverter a situação a partir da introdução de uma prova que é válida em outro mundo. Esse é o caso do exemplo em que um empregado prestes a ser demitido no escritório do chefe traz à luz uma foto de família presente na mesa dizendo: “você tem filhos? Eu também.” Assim, outro princípio de julgamento até então oculto é desvelado e o “grande patrão”, quando visto da cidade doméstica torna-se um pequeno déspota. Um esquema sobre as críticas decorrentes dos choques entre os mundos pode ser encontrado no Quadro 2.

Outra possibilidade é o uso da presença de objetos fasciculados para demarcar um compromisso entre diferentes princípios de justiça, evitando uma prova em apenas uma *cité*. Arranjos compósitos, que incluem pessoas e coisas capazes de serem identificadas em diferentes mundos, não são fatalmente desfeitos por conta de disputas. Ou seja, nem sempre essas combinações geram o senso de estranheza produzido em situações conflitantes. Assim, é possível utilizar esses arranjos para chegar a um acordo, isto é, suspender um confronto, uma disputa envolvendo mais de um mundo, sem precisar recorrer a uma prova em apenas um deles.

Nessas situações, embora o imperativo de justificação não seja satisfeito, ele não é completamente perdido de vista, como ocorreria em um arranjo privado ou em um caso de relativização. Um compromisso sugere a possibilidade de um princípio que possa julgar com base em objetos provenientes de mundos diferentes e torná-los compatíveis. Busca-se uma forma de bem comum que transcenda duas formas distintas de grandeza ao incluir ambas. Contudo, o princípio objetivado por compromissos permanece frágil, uma vez que não pode ser relacionado a uma forma de bem comum constituinte de um regime de justificação (princípio superior comum). O estabelecimento de um compromisso não permite ordenar pessoas de acordo com uma grandeza relevante. Embora situações de compromisso mantenham o interesse geral em vista, elas permanecem compósitas. Um compromisso frequentemente será descrito como não inteiramente defensável em termos lógicos, ainda que isso seja preferível a outras soluções. Os seres reunidos em uma situação de compromisso continuam pertencendo aos seus mundos de origem, portanto, é sempre possível reativar a disputa ao relançar

a controvérsia sobre a natureza dos objetos que precisam ser levados em conta para que seja conduzida uma prova conclusiva. Ao apoiar-se em um dos mundos presentes, um participante pode acentuar o caráter problemático dos seres derivados de outro mundo e tentar purificar a prova ao denunciar o compromisso como indigno.

Essas combinações híbridas podem ser observadas em disposições como os “direitos trabalhistas”. Nesse caso, são associados objetos de um mundo cívico (direitos) a seres do mundo industrial (trabalhadores). Outros possíveis exemplos seriam “economia criativa” (compromisso mercado-inspirado), “a qualidade tradicional” (compromisso doméstico-industrial), “a imagem da marca” (compromisso opinião-mercado), certificação de competências (compromisso cívico-industrial), “eficiência do serviço público” (compromisso cívico-industrial), “controle da demanda” (compromisso mercado-industrial) (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006). Uma descrição mais detalhada dos compromissos pode ser encontrada no Quadro 3.

A partir da abordagem descrita, observa-se que o conceito de prova tem papel fundamental em sua construção. Da maneira que colocam Corrêa e Dias (2016), a pergunta que motiva o seu uso é: como os atores buscam construir a estabilidade do mundo social sem engessá-lo? Como definir o valor de alguém sem fixar suas qualidades e nem coloca-las à prova a todo instante? Dessa maneira, o conceito de prova visa tratar a incerteza da vida social sem reduzi-la a um universo no qual todos os elementos da ordem social são permanentemente renegociados e nem a um universo em que as entidades e seus respectivos valores são previamente apontados por uma estrutura objetiva de relações. A prova, por sua vez, não se reduz às situações de prova formais, pois há diversas maneiras de se colocar coisas, pessoas e situações em prova. A situação de prova pode ocorrer de forma institucionalizada, mas também pode ocorrer em razão de um acúmulo de dissonâncias ou mesmo por um evento que introduz uma perturbação crítica irremediável. Além disso, é importante ter em mente que a noção de prova também é “um recurso metodológico, pois os momentos de prova tendem a tornar visíveis para o analista os critérios sensíveis e os princípios de avaliação de que fazem uso os atores em suas ações cotidianas habituais” (CORRÊA; DIAS, 2016, p. 82).

Ademais, a noção de prova possibilita mudanças de escala: da análise de situações de provas consideradas em sua singularidade (“cujo tratamento lembra procedimentos da microssociologia”) à descrição de classes de prova relativamente estabilizadas, “de um modo que, a partir da perspectiva de uma sociologia da ação, reate os elos com as interrogações clássicas da macrossociologia”. Assim, a noção de prova possibilita o deslocamento entre o micro e o macro no sentido de orientar tanto para situações singulares quanto para organizações sociais; considerando que, no limite, as tendências da seleção social repousam na natureza das provas que uma sociedade reconhece em dado momento. Portanto, sendo um excelente instrumento para integrar as exigências de justiça e as relações de força, a noção de prova permite o estudo das relações entre capitalismo, crítica e espírito do capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.67), essenciais para o objetivo desta pesquisa.



Quadro 2: críticas decorrentes dos choques entre as cités

Crítico/ Criticado	Inspirado	Doméstico	Fama	Cívico	Mercado	Industrial
Inspirado		Mestres são questionados, ligações pessoais deixadas de lado. Crítica aos hábitos domésticos.	Reconhecimento externo silencia a imaginação.	Mundo cívico é criticado nas suas formas mais instrumentalizadas, distanciado das pessoas.	Sujeição ao dinheiro silencia inspiração.	Rotinas, métodos estruturados, objetos funcionais, autoridade e competência são acusados de sacrificar criatividade.
Doméstico	Caráter espontâneo dos estados inspirados é visto como falta de controle, compostura e de respeito às hierarquias e costumes.		Comportamento adequado tem valor em si mesmo, não devendo ser usado apenas para a busca de reconhecimento externo, só de aparência.	Questiona-se a impessoalidade do mundo cívico e invasão das determinações coletivas nas relações domésticas.	Nem tudo pode ser comprado. Bens simbólicos da família devem circular como herança. Manutenção do controle sobre negócios locais herdados (empresas familiares). Dinheiro deve ser subordinado ao mérito	Competência das pessoas com experiência em oposição das portadoras de diploma. Gerações e confiança é que devem dar base para a eficiência funcional.
Fama	Inspiração é criticada como loucura, por ser associada a uma opinião pessoal que é cega a opinião dos outros.	Transparência das informações que circulam publicamente e opacidade das que derivam de relações pessoais.		-	Mercado é criticado pelo excesso de ênfase na tentativa de vender uma informação. Relações públicas diferente de propaganda	O especialista como alguém exotérico, que guarda as informações para si mesmo.
Cívico	Inspiração é criticada pela impulsividade e individualismo.	Mundo cívico busca justamente libertar da dependência pessoal, do autoritarismo, da corrupção, das redes de influencia pessoal entre pessoas que deveriam estar conectadas pelo bem público.	Opinião pública expressa a vontade geral ligada ao coletivo e não aderências pessoais. Crítica da propaganda política e das campanhas excessivas.		Crítica do individualismo do mercado. Serviços públicos (direito) versus privados (mercadoria), vontade dos proprietários versus vontade do coletivo.	Crítica à burocratização. Treinamento não é fazer as pessoas, reproduzir informações, mas enriquecer coletivamente.
Mercado	Ações coordenadas pelo mercado, apesar de movida por paixões, dependem de bens externos e requerem certa distância entre partes envolvidas. Distância emocional e autocontrole para avaliar oportunidades e fechar negócios	Tradições, preconceitos e rotinas atrapalham o aproveitamento de oportunidades de negócio. Mercado liberdade das dependências individuais. Valor no mercado não depende da idade. Apego ao lugar como provincianismo.	Especulação do mundo da fama tem efeitos ruins nos negócios. Aparências e celebridades tem baixo valor.	Justiça tem custo e não deveria existir, deixando que o próprio mercado se organize. Atividade legal atrapalha os mercados.		Crítica à rigidez das ferramentas e métodos industriais. Estruturas, sistemas, fluxos, organizações não devem comandar o negócio, cujo fim é o lucro. Bons alunos não ficam ricos
Industrial	Crítica à constante improvisação do mundo inspirado, que gera desperdícios. Comportamento errático dos visionários.	Particularismos do mundo doméstico também são vistos como inefetivos. Vida profissional separada da privada. Incompetência de líderes da hierarquia doméstica.	-	Ineficiência de procedimentos administrativos, custo das políticas voltadas ao trabalhador.	Testes de mercado expõe tensão entre mundos, quando é hora de dar um preço e fazer negócio justo. Crítica a produtos de luxo inúteis, preços injustificados. Falta de previsibilidade e o caráter randômico do mercado.	

Fonte: Cândido (2016)

Quadro 3: Compromissos entre os regimes

Compromissos	Industrial	Mercado	Cívico	Fama	Doméstico
Inspirado	Compromisso da energia, que é a especificação da dignidade humana no mundo industrial, com a paixão inspirada resulta em capacidade de criação.	A criatividade no mercado. Ter lucros procurando oportunidades e introduzindo inovações nos mercados.	Compromisso toma forma de revolta, que é inicialmente espontânea, mas tende a ser canalizada e organizada em momento posterior. Movimentos traduzindo os sonhos dos coletivos, resistindo à burocratização do aparato Estatal. Criação coletiva.	Compromisso do mundo inspirado com o da fama se expressa nos momentos de histeria de fãs, no qual as pessoas perdem a individualidade da qual necessitam para dar e receber crédito, se tornando um só com o ator com os quais se identificam.	Transmissão da inspiração demanda compromisso com o doméstico. Ocorre na relação iniciadora entre mestre e discípulo, um modo de aprendizado no qual a fé precede a compreensão e é reforçada por ela.
Doméstico	Organização com um espírito, uma reputação, e outras características pessoais, ao invés de unidade funcional. Competência do profissional, qualidade do tradicional, responsabilidade da supervisão e os recursos humanos se tornam importantes.	Ligação entre coordenação pelo mercado envolvendo reputação e confiança nos negócios. Personalização da relação com clientes, customização de produtos e serviços.	Compromisso se expressa em situações em que boas maneiras para lidar com representantes do Estado. Humanização do serviço público e o bom senso ao aplicar as regras (aplicar regras sem destruir boas relações). Extensão dos direitos civis para elementos domésticos (sexo, gênero, família, idade e outras condições).	Interface entre arranjos destinados a atrair atenção do público e os destinados a desenvolver relações pessoais. Manutenção dos bons contatos. Imagem positiva relacionada à confiança, reputação, consideração.	

Fama	Qualidade do produto não é aspecto inato, dependendo também do julgamento pelos clientes. Estabilização e controle da fama por métodos de gerenciamento da imagem. Instrumentos para medir opinião e audiência.	Compromisso está no coração do marketing e das atividades de divulgação. Imagem da marca é central aqui.	Protestos como espetáculos e capacidade de mobilização. Colocar a fama a serviço de uma causa. Marketing político.
Cívico	Direitos dos trabalhadores com expressão do compromisso. Métodos efetivos de mobilização, o aumento da eficiência de trabalhadores motivados, trabalho em grupo, certificação da competência, segurança no trabalho, eficiência no setor público.	Não foram identificados compromissos nos trabalhos analisados.	
Mercado	Necessidade das empresas de conciliar ordem baseada em eficiência com ordem do mercado. Produtos são produtos pontos comuns de passagem entre os dois mundos. Métodos para fazer negócio, aumentando a produtividade da força de venda. requerem certa distância entre partes envolvidas. Distância emocional e autocontrole para avaliar oportunidades e fechar negócios		

Fonte: Cândido (2016)

### 3. CAPITALISMO, CRÍTICA E ESPÍRITO DO CAPITALISMO

Grafado entre aspas nas primeiras publicações de Max Weber sobre “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, o termo espírito, assim escrito, dava pistas do que o autor pretendia ressaltar em seu novo objeto de análise. “Na busca sociológica de uma relação causal histórica”, Weber endereçava o espírito do capitalismo, ou seja, não o capitalismo como sistema econômico ou modo de produção, mas sim o capitalismo enquanto cultura, “o capitalismo vivenciado pelas pessoas na condução metódica da vida de todo dia” (PIERUCCI, 2004, p.7). Weber caracteriza o conceito de “espírito do capitalismo” como uma individualidade histórica, cujo conteúdo “está relacionado a um fenômeno significativo em sua peculiaridade individual” (WEBER, 2004, p. 41). Dotado dessa particularidade histórica do surgimento do capitalismo e sua relação com o protestantismo ascético, tal conceito, portanto, não é facilmente projetado para outros períodos da história.

Ao desenvolverem “O Novo Espírito do Capitalismo” (*Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, originalmente publicado em 1999, e denotado como NEC daqui em diante), Boltanski e Chiapello se utilizaram da noção de espírito do capitalismo para elucidar as relações que se instauram entre o capitalismo e seus críticos, tendo como objeto as “mudanças ideológicas que acompanharam as recentes transformações do capitalismo”. Segundo os autores, essa formulação permite articular, em uma relação dinâmica, os conceitos de capitalismo e de crítica, elementos centrais para as suas análises. Para eles, o espírito do capitalismo pode ser dito como a ideologia que justifica o engajamento nas práticas capitalistas e ideologia, aqui, é entendida como o “conjunto de crenças compartilhadas, inscritas em instituições, implicadas em ações e, portanto, ancoradas na realidade” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.33).

A dupla francesa relembra que, em Weber, o espírito do capitalismo “remete ao conjunto dos motivos éticos que, embora estranhos em sua finalidade à lógica capitalista, inspiram os empresários em suas ações favoráveis à acumulação do capital”. A concepção do trabalho como vocação religiosa servia de ponto de apoio normativo para os comerciantes e os empreendedores de um capitalismo nascente,

dando-lhes “boas razões” para entregar-se sem descanso à sua tarefa. Assim, o espírito do capitalismo seria justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.40).

Os autores do NEC complementam que, em Weber, a noção de espírito está relacionada aos tipos de condutas racionais práticas que, constituindo um novo *ethos*, possibilitaram a ruptura com as práticas tradicionais. Como a pretensão no NEC não é explicar a gênese do capitalismo, e sim compreender as condições em que ele pode mobilizar os atores necessários à formação dos lucros, a ótica utilizada é diferente. O propósito é o estudo das variações observadas, e não a descrição exaustiva de todos os constituintes do espírito do capitalismo. Assim, ocorre uma separação da categoria espírito do capitalismo “dos conteúdos substanciais, em termos de *ethos*, que estão ligados a ela em Weber, para tratá-la como uma forma que pode ser preenchida de maneiras diversas em diferentes momentos da evolução dos modos de organização das empresas”. No entanto, eles permanecem fiéis ao método do tipo ideal weberiano, ressaltando o que parece específico de uma época em relação às anteriores, enfatizando mais as variações do que as constâncias, mas sem ignorar, no caso, as características mais estáveis do capitalismo. Dessa maneira, a persistência do capitalismo, como modo de coordenação dos atos, não seria entendida sem a consideração das ideologias que o justificam e conferem-lhe sentido (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.43).

Du Gay e Morgan (2013) colocam que o trabalho histórico de Weber e de outros autores sobre as justificações para as práticas capitalistas são como bases nas quais o projeto do NEC se desenvolve. Apesar disso, Du Gay (2013) pontua que Boltanski e Chiapello baseiam-se em uma série de considerações sobre agência e personalidade que se distanciam criticamente de Weber. Para Paul du Gay, são precisamente as premissas que os autores franceses mantêm ao advogarem a favor de uma sociologia da ação e da justificação - na qual à agência humana é conferido seu pleno reconhecimento - que Weber estaria preocupado em negar.

Isabelle Darmon (2011) nota que, para Weber, assim como para Boltanski e Chiapello, existe um “espírito” para o capitalismo avançado que continua mobilizando a

massa de seres humanos para além dos interesses materiais. No entanto, Darmon considera que seu entendimento para a análise de Weber difere das proposições apresentadas pela dupla francesa a respeito da dinâmica e justificação do capitalismo contemporâneo. Darmon argumenta que a perspectiva de contribuição do capitalismo para um bem comum difere radicalmente da concepção de Weber da economia capitalista contemporânea como uma esfera diferenciada, com sua lógica própria em conflito com a ordem da vida dos outros e suas esferas de valores. Nesse caso, longe de contar com um “novo espírito”, o capitalismo avançado se desenvolveria promovendo pura adaptação (DARMON, 2011).

Arnason (2001) também argumenta que, em comparação com o trabalho de Weber, há uma redefinição do espírito do capitalismo em termos mais abstratos. Ao contrário da ênfase de Weber no conteúdo substantivo de um *ethos* particular, em Boltanski e Chiapello, o foco muda para a forma - uma lógica cultural capaz de dignificar e justificar a dinâmica de acumulação - que pode ser preenchida com diferentes conteúdos no curso do desenvolvimento capitalista e em resposta às formas mutantes de acumular lucro. O autor também pontua que o espírito do capitalismo não é apenas reinterpretado de forma a entender suas mutações, mas também adquire um papel legitimador e uma dimensão pública que não se encontra no trabalho de Weber. Nesse ponto, Boltanski e Chiapello se baseiam na análise de Hirschman sobre os argumentos políticos para o capitalismo (ARNASON, 2001)

Guilhot (2000) coloca que a dupla francesa se distancia de uma perspectiva estritamente Weberiana na medida em que consideram que a justificação do capitalismo não é historicamente resolvida e sim, ao contrário, fundamentalmente não alcançada, pois cada grande transformação das práticas demanda a emergência de um novo espírito. Guilhot retoma a explicação de Boltanski e Chiapello de que, por um lado, eles recuperam de Weber o entendimento de que as justificações e as produções ideológicas são elementos centrais, e, por outro, se distanciam das posições de Weber e Sombart de que o capitalismo, uma vez bem assentado, poderia dispensar justificações robustas. Esse uso seletivo de Weber condiciona o entendimento das transformações capitalistas a partir da Escola da Regulação, outra importante referência intelectual que permeia o NEC. Tendo também como ponto de partida os trabalhos de

Weber sobre as justificações para as práticas capitalistas, os regulacionistas estendem a ideia de Polanyi de que, sem o desenvolvimento de instituições que protejam em certa medida os cidadãos contra as forças do mercado, o capitalismo geraria tensões internas e conflitos que inviabilizariam seu funcionamento. A argumentação de Boltanski e Chiapello de que cada deslocamento das formas de acumulação capitalista requer um novo espírito é um eco da abordagem regulacionista de que a cada regime de acumulação corresponde um modo específico de regulação. (GUILHOT, 2000; DU GAY; MORGAN, 2013).

Para Arnason (2001), a articulação e estabilização das visões de motivação não seriam possíveis sem justificação pública e essa condição só pode ser satisfeita através de referências a “mundos comuns” ou “regimes de justificação” (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006) que proveem os critérios de validade. De uma maneira ou de outra, o contexto da justificação impõe também restrições e correções na dinâmica de acumulação, “temperando” a lógica pura do capitalismo com normas de justiça social amplamente compreendidas. Guilhot (2000) pontua que o conceito de justificação enfatiza a necessidade de se extrair envolvimento nas produções capitalistas em termos de incentivos simbólicos que atendam expectativas normativas. Nesse sentido, não aponta apenas para a insuficiência da mera coerção ou constrangimento, os quais precisam ser internalizados e revestidos de significado para aqueles sobre os quais são exercidos. Implica também a rejeição do entendimento de ideologias como mistificações que ocultam a realidade das relações de força nas quais elas são baseadas.

Para além das razões individuais de engajamento, Boltanski e Chiapello utilizam, da obra de Albert Hirschman, os conceitos de *exit* e *voice*, embora seja na obra *The Passions and the Interests* e na tentativa de historicizar as justificações para as práticas capitalistas em termos de bem comum, que eles encontram um recurso central para a sua tese. Hirschman reformula a questão weberiana, mas ao invés de se valer de motivações psicológicas e da busca pela salvação, ele enfatiza as vantagens sociopolíticas esperadas das atividades lucrativas e que, por isso, estas foram valorizadas pelas elites de um capitalismo nascente. (DU GAY, 2013; DU GAY; MORGAN, 2013). Christiansen (2013) examina o modelo teórico de “O Novo Espírito do Capitalismo” sob a luz da teoria de Hirschman, argumentando que a crítica ao invés de

ser vista como um elemento externo à totalidade do capitalismo, deveria ser vista como algo interno, no sentido radical de não haver uma opção “*exit*”.

Portanto, articulando Weber e Hirschman, Boltanski e Chiapello ressaltam a necessidade da existência de um espírito para fornecer aquilo que o sistema capitalista em si não oferece: “razões para participar do processo de acumulação ancoradas na realidade cotidiana e diretamente relacionadas com os valores e preocupações daqueles que convém engajar”. Sendo as principais benesses apontadas por esse modelo de organização das práticas coletivas (progresso material, eficácia e eficiência na satisfação das necessidades, e modo de organização social favorável ao exercício das liberdades econômicas e compatível com regimes políticos liberais) detentoras de caráter altamente genérico, as mesmas parecem insuficientes para engajar os atores em circunstâncias concretas da vida, como na esfera do trabalho (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 54).

Assim, “*O Novo Espírito do Capitalismo*” se desenvolve ao redor do argumento de que o imperativo capitalista requer motivos éticos de envolvimento que justificam e normatizam as disposições individuais e as capacidades envolvidas em seus processos. Da mesma maneira que em Weber, o “espírito” pressupõe o estabelecimento de certa relação moral entre os seres humanos e seu trabalho, de forma a prover motivação ética e psicológica para se dedicarem a determinadas tarefas. (DU GAY; MORGAN, 2013). Para que o espírito do capitalismo possa se expressar concretamente, três dimensões devem ser atendidas. Primeiramente, indicar como o engajamento nos processos de acumulação capitalista pode ser entendido como fonte de entusiasmo. Além disso, assegurar que aqueles que se empenham no cosmos capitalista tenham certeza de garantias para si e para seus filhos. Por fim, deve prover um conjunto de argumentos que invocam a noção de justiça, demonstrando como o capitalismo contribui para o bem comum (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Através dessa ótica, pode-se dizer que o espírito do capitalismo passou por algumas mudanças históricas. A partir da literatura da evolução do capitalismo, é possível esboçar ao menos três “espíritos” que surgiram desde o século XIX. O primeiro estágio, descrito dentre outros por Sombart, corresponde a uma forma predominantemente doméstica de capitalismo cuja encarnação principal é o burguês



empreendedor. O segundo espírito foca na ideia da grande empresa integrada e sua principal encarnação é o diretor assalariado. A terceira forma do capitalismo começa a se manifestar durante a década de 1980, sendo isomorfa a um capitalismo globalizado que põe em prática novas tecnologias, regida por uma lógica por projetos, em que se valoriza a adaptabilidade, a flexibilidade e a polivalência (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2005, 2009). Uma caracterização dos diferentes espíritos pode ser encontrada no Quadro 4.

Quadro 4: Os espíritos do capitalismo

	1º Espírito: final do século XIX	2º Espírito: 1940-1970	3º Espírito: A partir dos anos 80
<b>Forma de Acumulação de Capital</b>	-Pequenas empresas familiares -Capitalismo burguês	-Empresas gerenciais -Grandes companhias industriais -Produção em massa - Política Econômica de Estado	-Empresas em rede -Internet e Biotec -Finanças globais -Produtos variados e diferenciados
<b>Fonte de Entusiasmo</b>	-Libertação das comunidades locais -Progresso	-Oportunidades de carreira -Posições de poder -Eficácia possível em “países livres”	-Ausência de chefes autoritários -Organizações difusas -Inovação, criatividade -Mudança permanente
<b>Justiça</b>	-Mistura de justiça doméstica e de mercado	-Meritocracia valorizando eficácia -Administração por objetivos	-Meritocracia valorizando mobilidade/ construção de redes -Cada projeto é uma oportunidade de desenvolver empregabilidade
<b>Garantias</b>	-Propriedades pessoais, relações pessoais -Caridade, paternalismo	-Planejamento de longo prazo -Carreira -Estado de bem estar social	-Para os móveis e adaptáveis -As cias provendo recursos de auto-ajuda -Gerenciar-se a si mesmo

Fonte: Boltanski e Chiapello (2009)

No Brasil moderno, Grun (1999) coloca que a história das empresas privadas também pode ser dividida em alguns momentos. A primeira fase seria de uma “administração empírica” na qual os donos das empresas e seus familiares tocavam os empreendimentos por meio de uma lógica da confiança. A competência técnica era importante, mas subordinada à lealdade ao dono do negócio. A segunda fase já seria marcada por uma administração profissional, na qual os critérios técnicos de seleção de dirigentes deixavam a questão da lealdade em segundo plano e os mecanismos de controle contábil indireto também contribuíam para conferir menos peso à confiança

absoluta entre capitalista e dirigente. Ainda que essa segunda fase possa ser desdobrada em um momento subsequente, nos anos 80, marcado pela revalorização da manufatura e a conscientização da qualidade, até esse período a empresa era vista como uma comunidade mais ou menos hierárquica, a alterarem-se os critérios de hierarquização. Nos anos 90, começa a irromper um novo modelo de empresa para o qual qualquer configuração não baseada diretamente na disciplina produzida pela concorrência de mercado (como, por exemplo, as relações internas e hierárquicas) é considerada não otimizadora e, portanto, condenável.

Essas transformações do capitalismo atendem à necessidade de justificação das pessoas em dado momento no processo de acumulação capitalista. De forma a manter seu poder de mobilização ao longo do tempo, o capitalismo obtém recursos fora de si mesmo, nas ideologias marcantes, relacionadas com o contexto cultural em que se desenvolve. Assim, observa-se que para conseguir engajar pessoas indispensáveis à busca da acumulação, o capitalismo deve incorporar um espírito capaz de oferecer perspectivas sedutoras e estimulantes de vida ao mesmo tempo em que oferece garantias de segurança e razões morais. Esse conjunto heterogêneo de motivos e razões se mostra variável no tempo, construído a partir das expectativas das pessoas que caiba mobilizar e em função das formas assumidas pela acumulação em diferentes épocas. O espírito do capitalismo deve conseguir autojustificar-se, especialmente para resistir à crítica anticapitalista, o que implica referências a convenções de validade geral quanto ao que é justo ou injusto. Dessa forma, o espírito do capitalismo legitima e restringe o processo de acumulação. Portanto, como dito anteriormente, a noção de espírito do capitalismo do modo desenvolvido pelos autores permite associar numa mesma dinâmica a evolução do capitalismo e as críticas que lhe são feitas, sendo atribuído à crítica um papel de impulsionador das mudanças. Os autores distinguem a crítica estética da crítica social. A primeira enfatiza o capitalismo como fonte de desencanto, inautenticidade e opressão. A segunda, por sua vez, ressalta o egoísmo dos interesses particulares e a miséria crescente das classes populares (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Para investigar a profunda transformação do espírito do capitalismo, influenciada pela crítica, que se deu entre os anos de 1960 e 1990 na França, Boltanski e Chiapello

analisam a literatura de gestão empresarial destinada a executivos, entendida como normatividade do capitalismo. Os autores fazem a ressalva de que, abordando uma mudança global a partir de um exemplo local, não esperam que o caso da França, em si, possa resumir todas as transformações do capitalismo. Eles pretendem realizar uma análise de ordem pragmática, ou seja, considerando o modo como as pessoas se engajam na ação, suas justificativas e os sentidos que atribuem a seus atos. Pontuam que não pretendem que o ocorrido na França seja exemplo para o restante do mundo, mas que têm boas razões para pensar que processos bastante semelhantes marcaram a evolução das ideologias que acompanharam a reestruturação do capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Para os autores, a literatura de gestão empresarial, cujo objetivo principal é informar os executivos a respeito das últimas inovações em termos de gestão empresarial e gestão de pessoal, apresenta-se como um dos principais espaços da inscrição do espírito do capitalismo. Essa literatura apresenta duas faces: uma que trata dos novos métodos de obter lucro, e outra que carrega um forte tom moral, por se tratar de uma literatura normativa. É justamente por constituírem um dos principais mecanismos de difusão e vulgarização de modelos normativos no mundo das empresas que essa literatura interessa para análise. Sendo literatura pública, ela não pode ser unicamente orientada para o lucro. Também deve justificar o modo como ele é obtido, dando aos executivos argumentos para que eles resistam às críticas e para que respondam às exigências de justificação. Portanto, a literatura de gestão empresarial “deve mostrar no que o modo prescrito de obter lucro pode ser atraente, interessante, estimulante, inovador ou meritório” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 85).

Para operacionalizar as análises deles, foram construídos dois corpos de textos, constituídos por numerosos autores, de forma a oferecer um panorama dos trabalhos representativos de determinada época. Cada um dos dois *corpora* comportavam cerca de sessenta textos cada um, sendo o primeiro com publicações dos anos de 1960 e o segundo com produções dos anos de 1990. Num primeiro momento, os escritos foram submetidos a uma análise clássica baseada em leitura extensiva de forma a identificar as preocupações dos autores, suas soluções para os problemas da época, a representação feita das formas herdadas do passado e os argumentos apresentados.

Numa segunda etapa, utilizou-se o aplicativo de análise Prospero@ para confirmar as hipóteses e validar que a análise anterior realmente refletia um estado geral do corpus e, por consequência, um estado geral da literatura de gestão empresarial do período em questão (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

O economista Jean Gadrey, em dossiê de março de 2001 dedicado a debater a obra de Boltanski e Chiapello na revista francesa *Sociologie du travail*, discute a decisão dos autores de focarem somente a literatura de gestão empresarial e não considerarem o discurso econômico, em especial sua vertente liberal. Para ele, o discurso econômico é necessário, embora não seja suficiente para explicar o novo espírito do capitalismo. Gadrey argumenta que esse discurso ecoa na atividade cotidiana de todos, e que a temática liberal – como competição ou satisfação dos clientes – é apresentada às pessoas comuns através dos programas de TV e jornais, assim como no ambiente de trabalho. Ele também sugere que os *managers*, principais suportes do novo espírito do capitalismo, leem essencialmente sobre negócios, literatura financeira e jornais – onde as referências ao liberalismo econômico são abundantes – sugerindo um espaço menos central à literatura gerencial (GADREY, 2001 apud LECA; NACCACHE, 2006).

Gadrey (2001) sugere que a literatura analisada é limitada aos escritos de um grupo restrito de acadêmicos e consultores, os quais se referem às mesmas companhias (as empresas neo-fordistas que são compatíveis com as características da cidade por projetos). Desse modo, é difundida uma visão estreita comum à alta gestão, o que tende a subestimar a situação e o sofrimento dos trabalhadores. Boltanski e Chiapello não teriam abordado o consentimento dos trabalhadores, ficando ausente da obra como esse espírito é incorporado por aqueles que são justamente a maioria que, cotidianamente, faz com que o sistema capitalista funcione como tal. Além disso, segundo Gadrey, as empresas que seguem o padrão da cidade por projetos representariam uma minoria, em torno de 10% para o caso francês. (LECA; NACCACHE, 2006; ROBERTT, 2018).

No mesmo dossiê, Armand Hatchuel (2001) argumenta que os autores do NEC não explicaram como e por que escolheram aqueles textos de gestão específicos que foram analisados na obra. Ele também critica a ausência de distinção entre os livros dos

gurus, os periódicos revisados por pares e assim por diante. Hatchuel (2001) também coloca que pode haver uma distinção significativa entre o que foi extraído dos livros, as práticas do dia a dia e as evoluções nessas companhias durante o mesmo período. Ele sugere que uma comparação entre esses textos e os fatos empíricos deveria ter sido feita. Como os autores não tratam as críticas e as tensões encontradas na prática pelos discursos de gestão, Hatchuel pensa que não seria possível entender por que o capitalismo se transformou ou a ligação entre capitalismo e *management*. Assim, ele argumenta que o NEC é mais uma tentativa de interpretar o discurso do capitalismo do que uma análise do capitalismo em si (HATCHUEL, 2001 *apud* LECA; NACCACHE, 2006).

Ao final do dossiê, a *Sociologie du Travail* apresenta um contrargumento produzido pelos autores (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2001 *apud* ROBERTT, 2018), no qual nem todas as críticas direcionadas ao NEC são invalidadas por eles. É reconhecido que não são todas as empresas que entram na “lógica conexcionista”, mas isso não significa que a literatura do *management* não tenha influência sobre a organização do trabalho, frisando o caráter de vanguarda da lógica em questão. Eles também colocam que os quadros gerenciais são remunerados para aprender a olhar sob o ponto de vista da empresa, pelo qual a questão do envolvimento dos trabalhadores não seria ignorada. Quanto ao discurso neoliberal, Boltanski e Chiapello reconhecem que ofereceram uma visão monolítica do mesmo e que resta fazer uma análise de outros registros que não sejam da “cidade por projetos”. Os autores do NEC reconhecem as limitações impostas pelo corpo de textos utilizado por eles, apostando que novas investigações incorporem outros registros, mas voltam a insistir que houve um baixo reconhecimento dos debatedores a um material empírico nada desdenhável e não tão redutor. Ademais, afirmam que é necessário ler o NEC mais como um programa de pesquisa do que como uma obra totalmente concluída; encarando como um chamado a trabalhos futuros destinados a estender, detalhar ou negar as proposições colocadas por eles (ROBERTT, 2018).

Parker (2008) cita a ausência de considerações a respeito de questões que podem surgir nos processos de tradução e a falta de especulação sobre a produção desses textos, o modo como circulam, como são lidos e assim por diante. Parker

analisa, na sequência, a ideia colocada de que a ordem social se altera a partir da crítica entendida como legítima. Ele pontua que isso é possível, mas também pode mudar por conta de guerra, da tecnologia, de mudanças climáticas ou mesmo porque os capitalistas querem que mude. A legitimidade é claramente importante na manutenção da hegemonia capitalista, mas mesmo ordens sociais que enfrentam ausência de legitimidade podem ser capazes de seguir no poder, particularmente se o trabalho sujo é feito em outro lugar. Turner (2007), assim como Parker (2008), argumenta que a globalização não é tratada de forma suficiente durante o NEC. Para ele, é em parte por esse motivo que a questão da etnia não figura nessa análise dos regimes de exclusão provocados pelo capitalismo avançado. Turner também coloca que, para um estudo a respeito de indignação, protesto e justificação, pouco foi dito a respeito do movimento das mulheres e das críticas feministas sobre desigualdade e exploração.

McTavish (2009) também comenta a abordagem realizada pelos autores, de uma leitura detalhada dos textos de gestão, indicando que, um estudo de textos utilizados em treinamentos de gestão de elite e estudos de graduação pudesse mostrar uma inclinação levemente diferente, pontuando que as teorias predominantes e as convenções também são transmitidas dessa maneira. O autor entende a importância atribuída aos anos de 1960, em particular a 1968, como superestimada e também coloca que muitas das iniciativas do “novo espírito” já eram praticadas em períodos anteriores em locais não tão influenciados por críticas radicais ao sistema, como, por exemplo, os círculos de qualidade, a produção enxuta e muito da panóplia pós-fordista que já havia sido pioneiramente introduzida no Japão.

Voltando à abordagem de Boltanski e Chiapello (2009), a ênfase se deu mais nas diferenças entre os dois *corpora* do que nas constantes entre eles. Em relação à mobilização dos executivos, nos anos 60, a motivação desses atores é uma clara preocupação da literatura gerencial. Já nos anos 90, a maneira de engajá-los é encarada como um caso particular da mobilização geral de todos os empregados. Nos dois períodos, reconhece-se que o lucro não é um objetivo completamente mobilizador. Em ambos os momentos, os executivos desejam ter verdadeiras razões para engajar-se. Portanto, dar sentido ao sistema assalariado e espírito ao capitalismo mostra-se

uma importante preocupação dos autores da gestão empresarial (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Nos anos 60, torna-se necessário endereçar o problema dos executivos que não estão felizes restritos aos papéis de especialistas técnicos e representantes da direção. Esses profissionais aspiram compartilhar o poder de decisão, ter mais autonomia e mais informações sobre o rumo dos negócios, assim como compreender as políticas de direção. As soluções apresentadas para essas dificuldades consistem na promoção da descentralização, da meritocracia e da administração por objetivos. Nos anos 90, as questões que se apresentam têm como semelhança a crítica à burocracia dos anos 60 – levando-a ao extremo – mas são diferentes por tornarem fundamentais alguns motivos novos como a pressão concorrencial e as exigências dos clientes. Os dispositivos propostos pelos autores desse segundo período formam um amontoado de inovações administrativas que Boltanski e Chiapello tentam articular em torno de algumas ideias-chave: “empresas enxutas a trabalharem em rede com uma multidão de participantes, uma organização do trabalho em equipe, ou por projetos, orientada para a satisfação do cliente, e uma mobilização geral dos trabalhadores graças às visões de seus líderes” (IBID., p. 102).

Após detectarem as preocupações, projetos, esperanças e inimigos presentes nos dois *corpora*, os autores do NEC buscam verificar em que medida esses conjuntos compreendem duas expressões diferentes do espírito do capitalismo. Para satisfazerem os requisitos dos testes em que são submetidos, os textos devem apresentar o engajamento como aventura pessoalmente estimulante, além de mostrar que as medidas propostas são justificáveis em termos do bem comum e também explicar como elas propiciarão garantias para aqueles que se engajarem e para seus filhos. Nos anos 60, a dimensão atraente consiste nos projetos de descentralização e na autonomia proposta aos executivos. Em relação ao bem comum, o novo sistema seria mais justo, “portanto mais bem orientado para o bem de todos, pelo fato de que na empresa as pessoas serão julgadas com base em critérios objetivos, pondo-se fim a nepotismos, benesses, padrinhos, avaliações subjetivas”. Quanto às garantias, a gestão empresarial dos anos 60 conta com a vantagem propiciada pelas grandes organizações quando dá certeza de carreira aos executivos (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.117).

Nos anos 90, como já ocorria nos anos 60, um dos principais atrativos é a oferta de certa libertação, e não se trata da liberdade “vigiada” oferecida pela administração por objetivos. Outro elemento sedutor da nova gestão empresarial é a proposta de desenvolvimento pessoal. O novo modelo propõe uma “verdadeira autonomia”, baseada em autoconhecimento e realização pessoal, acusando a trajetória da carreira de uma “falsa autonomia”. No que diz respeito ao bem comum, através de novos dispositivos empresariais, há uma focalização na figura do cliente, ressaltando que a empresa está a serviço dos consumidores. Em relação às formas de justiça local, enquanto nos anos 60 a ideia era retribuir cada funcionário segundo seus resultados ou sua eficiência, nos anos 90 são valorizados aqueles que sabem trabalhar em projetos. Desse ponto de vista, as pessoas de valor são aquelas que conseguem trabalhar com gente diferente, que se mostram abertas e flexíveis e que conseguem adaptar-se a novas circunstâncias. A questão da oferta de garantias, que não constitui um valor dominante nos anos 90, está relacionada à empregabilidade propiciada pela multiplicidade de projetos. Considera-se que a empresa oferece certa forma de garantia quando, ao invés de evitar demissões e prometer carreiras, ela desenvolve a empregabilidade de seus assalariados. Os autores dos anos 90 têm algumas soluções para a questão da garantia, mas ainda falta instrumentalização às suas propostas.

Aos autores do NEC parece bem evidente que a nova gestão empresarial pretende responder às demandas de autenticidade e liberdade feitas por aquilo que denominou-se “crítica estética”, deixando de lado as questões tradicionalmente associadas à “crítica social”. Eles argumentam que esse questionamento seria um eco das denúncias anti-hierárquicas que foram expressas no fim dos anos 60 e nos anos 70. A gestão empresarial dos anos 90 articula “algumas respostas à crítica ao desencanto, ao conduzir a uma produção de coisas ajustadas à demanda, personalizadas e capazes de satisfazer ‘verdadeiras necessidades’, bem como ao propor modos de organização mais pessoais e humanos”. Ao mesmo tempo, satisfaz as demandas de liberação do domínio da burocracia. Apesar dessas duas dimensões que conferem “relevo e atrativos” a esse espírito, observa-se que o mesmo encontra-se baseado numa forma de justiça que continua ainda implícita (a *citée* por projetos) e que há uma incompletude no plano das garantias (IBID., p. 132).. Eles assumem que as



pessoas mais ajustadas ao novo mundo podem engajar-se com entusiasmo diante desse contexto. No entanto, a grande dificuldade reside em convencer massas maiores de pessoas, principalmente àquelas que não possuem recursos muito diversificados nem crédito elevado em termos de reputação, ou que prefiram uma vida mais protegida a uma vida “apaixonante” (IBID).

Para Fligstein (2006), uma forma de entender o que aconteceu é que essas firmas encontraram, na década de 1970, uma desaceleração econômica que provocou crescimento lento e baixos lucros. Os gestores foram forçados pelos proprietários a prestarem mais atenção em “maximizar o valor ao acionista”. Isso resultou em uma reorganização do trabalho que levou os gerentes a não verem suas carreiras atadas a uma única organização e ainda a aceitar longas horas e trabalhos mais inseguros, mesmo que sob maiores rendimentos. Uma interpretação mais sutil do NEC seria que a crise objetiva das empresas capitalistas nos anos de 1970 produziram condições pelas quais o novo espírito gerencial tornou-se possível. Como na teoria de Weber de que a cultura opera durante a crise como um “agulheiro” (*switchman*), as ideias de liberação pessoal dos anos 1960, justificando as mudanças no trabalho gerencial, conseguiram dar um impulso renovador para os lucros corporativos nos anos 1980 e 1990.

Quanto à *cité* por projetos, sua sistematização se dá justamente pela observação, na literatura de gestão empresarial dos anos 90, da presença de novas formas de justiça que não podiam ser contidas nas *cités* já existentes. Esta “sétima *cité*” seria um sistema de injunções típicas de um mundo em rede que impele a formação de elos, mas estes devem ocorrer dentro dos princípios da ação justificável, no caso, dentro dos princípios inerentes aos projetos. Ou seja, a *cité* por projetos não é uma exceção dentro do modelo das economias de grandeza: é também uma forma coercitiva que limita as possibilidades de ação em um processo de legitimação. Aqui, a rede é coagida de modo a ser submetida a uma forma de justiça que mantenha a valorização das qualidades de um “fazedor de rede” de maneira que nenhuma outra lógica de justificação era capaz. Observar a formação de uma nova *cité* nesse período não significa que a constituição de redes fosse uma novidade do último terço do século XX, assim como não era nova a atividade mercantil no momento em que Adam Smith escreveu *A riqueza das nações*. No entanto, foi apenas no final do século passado que

a atividade de mediação passou a ser identificada e valorizada por si mesma (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Armand Hatchuel (2001), no entanto, contesta a relação entre o quadro analítico das economias de grandeza e a “*city* por projetos”, argumentando que esta não configuraria uma *city* propriamente dita. Na interpretação dele, o projeto não representaria um regime de justificação, e sim um elemento particular do capitalismo atual. Ele pontua que a “cidade por projetos” é transversal e não separada das outras *cities* como no modelo de Boltanski e Thévenot.

De acordo com a gramática do modelo das economias de grandeza, o princípio superior comum para a *city* **por projetos** é a “atividade”, que tem em vista gerar projetos ou integrar-se em outros projetos já iniciados. Como o projeto não tem existência fora do encontro, a atividade consiste em inserir-se em redes e em explorá-las para romper o isolamento, e manifesta-se na multiplicidade de projetos de todas as ordens. As relações típicas de um mundo conexcionista são: conectar-se, relacionar-se, comunicar-se, engajar-se, coordenar-se, ajustar-se aos outros, depositar e inspirar confiança etc. O estado de grande pode ser descrito através de adjetivos como: empenhado, cativante, móvel, entusiasta, envolvido, flexível, adaptável, polivalente, autônomo, tolerante etc. O repertório de sujeitos dessa *city* envolve os mediadores, os gerentes de projeto, os *coachs*, os especialistas, inovadores; clientes, fornecedores, subcontratados (quando em situação de parceria) etc. O repertório de objetos e dispositivos é constituído por todos os instrumentos de conexão, por exemplo: tecnologias novas, relações informais, relações de confiança, parceria, acordos, alianças, redes de empresas, malha, laço, neurônios e projetos.

O desenvolvimento do mundo conexcionista e a exigência de justiça à qual ele é submetido pela *city* por projetos são os principais pontos de apoio normativo nos quais se respalda o terceiro espírito do capitalismo, revelando diferenças no plano moral em relação a seus antecessores. O primeiro espírito era marcado por um valor moral à poupança, enquanto o segundo espírito era marcado por uma moral do trabalho e da competência. O terceiro espírito, por sua vez, apresenta mudanças tanto em relação ao trabalho quanto em relação ao dinheiro e às propriedades. No plano do trabalho, fica cada vez mais difícil distinguir vida pessoal e vida profissional no interior do mundo

conexionista. As qualidades da pessoa e sua força de trabalho se misturaram na noção de “competência”, enquanto os elos afetivos e as relações úteis também se tornaram mais indissociáveis. Quanto à relação com o dinheiro e as propriedades, essa, num mundo em rede, tende a se afastar dos hábitos burgueses em sua definição tradicional, pautando-se sobre a locação ou o empréstimo. Estas são formas que convêm ao projeto, à atividade temporária. Isto não significa que o homem connexionista ignora a posse, ele é, segundo uma concepção liberal de propriedade, o proprietário de si mesmo. Nessa lógica, a propriedade não está ligada à responsabilidade para com outra pessoa, ela é definida como uma responsabilidade em relação a si: “cada um, sendo produtor de si mesmo, é responsável por seu corpo, sua imagem, seu sucesso, seu destino” (IBID, p. 192). Essas mudanças da moral cotidiana, para Boltanski e Chiapello (2009) sugeriam uma transformação verdadeiramente profunda em relação ao tipo de normatividade observada no espírito anterior, que parecia ocorrer, no final dos anos 90, sem encontrar forte hostilidade.

Mais recentemente, porém, Boltanski entende que muitas coisas mudaram em relação ao período descrito no NEC. Naquele momento, presenciava-se uma ascensão do capitalismo financeiro e uma reorganização profunda do trabalho que não encontrava contestações. No entanto, hoje, para ele, a questão da “autonomia do trabalho” já não é tão central nas ideologias que sustentam o capitalismo como era nas décadas de 80 e 90. Esse fator teria desempenhado seu papel histórico, mas o entendimento é de que a disciplina no trabalho hoje é tão ou mais importante do que nos tempos de taylorismo (BESANÇENOT; BOLTANSKI, 2009).

Ou seja, a “*cité* por projetos” era apresentada como um novo tipo de “boia de salvação” que daria ao capitalismo contemporâneo a possibilidade de se reformar relativamente. No entanto, o que se observou nos anos seguintes foi o aumento das desigualdades e não o estabelecimento da *cité* por projetos, que teria sido algo somente esboçado, mas nunca colocado em prática. Então o que garantiu a potência política ao capitalismo contemporâneo? O que Boltanski chama de um “modo de dominação gestor” – no qual a linguagem comum entre as elites seria justamente a cultura do *management* – e onde foi formada uma nova relação entre Estado e

capitalismo, que obrigou os movimentos sociais a rebaixarem suas reivindicações ou então a se radicalizarem (BOLTANSKI, 2014).

Este novo modo de dominação, ajustado ao contexto das democracias capitalistas contemporâneas, é marcado pelo fato de não impossibilitar a mudança; pelo contrário, é exercido através do “intermediário da mudança”, empregando, quando possível, meios mais ou menos pacíficos. Os processos de dominação são combinados com a manutenção duradoura de assimetrias profundas, de modo que sempre as mesmas pessoas se beneficiam das provas, enquanto para outros os resultados são sempre (ou quase sempre) negativos. No entanto, a preservação dessas assimetrias é feita “involuntariamente” ou de modo que a intenção seja sempre negada. Os sistemas que alicerçam esse modo de dominação não são essencialmente dirigidos para a manutenção dos formatos das provas, atuando, na verdade, para a sua alteração eventual. É através de uma pluralidade de intervenções que a crítica fica desarmada. Tais intervenções são apresentadas como componentes de um processo constante de gestão da mudança, tida como inevitável e desejável, de forma a fugir da arbitrariedade e buscar legitimidade política (BOLTANSKI, 2011).

Uma característica pronunciada desse modo de governança é o caráter estritamente “gestionário” e instrumental conferido às intervenções e suas justificações. As medidas geralmente respeitam um quadro de natureza jurídica ou contábil, sem demandar o emprego de discursos ideológicos ou o estabelecimento de provas que validem a coerência de uma ordem no plano simbólico. Ou seja, é um tipo de dominação que não é nem mesmo ideológica, através da qual o governante, por exemplo, diz que não é possível fazer nada porque estamos limitados pelos sistemas de contabilidade. Esse modo de dominação - desenvolvido no “laboratório do *management*” e daí sua íntima relação com o desenvolvimento do capitalismo - foi sendo refinado, inicialmente, a partir de sua aplicação nas empresas até ser implantado também no Estado (Ibid).

Na dominação por mudança, as coisas são feitas sem atribuição de grandeza. Nesse regime de dominação, baseado na mudança constante, os sistemas que garantem a dominação advogam para si o privilégio de interpretar a mudança, provendo a si mesmos a possibilidade de direcioná-la para a preservação das assimetrias e

formas de exploração. A crítica, por sua vez, encontra-se absorvida nos próprios sistemas, onde é reinterpretada a partir das instâncias técnicas e científicas que servem como garantidoras das instituições. Outra característica desse modo, é que ele é baseado em sistemas complexos e redes “*off-shore*”, que são muito menos dependentes de inscrições locais do que os instrumentos de dominação simples. Na dominação gestonária, os sistemas podem facilmente criar a impressão de que o poder se tornou literalmente sistêmico, no sentido de que não pertence mais a alguém especificamente e encontra-se distribuído entre combinações de seres humanos e máquinas. Para fazer sentido a uma classe dominante, é necessário dar conta de ligações específicas entre atores distintos que, em maior ou menor grau, garantem a manutenção da ordem estabelecida. Boltanski (2011, p.144) coloca que não seria malícia ou pura loucura colocar no mesmo cesto – ao lado dos super-ricos, dos poderosos, oligarcas, dos estadistas e dos homens de negócio – personagens como os cientistas, os economistas, e mesmo os pesquisadores em ciências sociais que alimentam os centros de cálculo e publicam descrições da realidade e suas tendências de mudança. Também jornalistas, juristas, especialistas em gestão, chefes de pequenas empresas, professores etc que garantem, em situações que são sempre únicas e locais, o ajustamento da realidade às novas provas.

As novas elites, que atuam de maneira dispersa globalmente, se comunicam em uma linguagem compartilhada que não é mais baseada em esquemas da cultura clássica, mas sim em uma cultura internacional fundamentada na ciência econômica e, sobretudo, nas disciplinas do *management*, transmitida no discurso e na escrita, mas, principalmente, nos dispositivos computacionais, jurídicos e contábeis (BOLTANSKI, 2011). Boltanski comenta que Bourdieu tinha razão ao dizer que se um alto funcionário se entende com o patrão é porque frequentaram as mesmas grandes universidades. Essa situação evoluiu, e não é mais suficiente que a elite de um mesmo país se entenda entre ela, é preciso também se entender com os representantes das elites internacionais. A cultura de gestão empresarial cumpre muito bem esse papel, mostrando-se ser mais do que um mero discurso de acompanhamento sem efeitos específicos, e que revela o poder que as práticas de gestão empresarial têm de alterar a realidade (BESANÇENOT; BOLTANSKI, 2009).

#### 4. CULTURA DO *MANAGEMENT*, LITERATURA DE GESTÃO E AUTOAJUDA

O *management* encontra-se enraizado na estrutura e no controle social, e o mundo dos negócios vem progressivamente moldando a experiência social e cultural, invadindo os universos da ciência, tecnologia e arte (WOOD JR; DE PAULA, 2002). O processo de disseminação da cultura do *management* pode ser visto através da organização de quatro pilares interrelacionados: as escolas de negócio, as consultorias, os gurus e a mídia de negócios (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998). No Brasil, esses quatro pilares passaram por notável desenvolvimento em período recente, em consonância com o ritmo em que as ideias e práticas de gestão se internacionalizaram desde o final do século passado (WOOD JR; DE PAULA, 2008).

Um desses pilares, a mídia de negócios, é tida por Wood Jr e De Paula (2002) como o conjunto que abrange livros, revistas e jornais de negócios e gestão empresarial. Mazza e Alvarez (2000) já chamavam atenção para o fato de que, desde os anos 1980, a mídia de massa, em especial a imprensa popular, passou crescentemente a lidar com temas da gestão empresarial. Os autores colocam que o papel da imprensa popular passa de uma mera difusão de ideias pré-fabricadas para a co-produção e legitimação de teorias e práticas. Assim, a imprensa popular complementa a academia na produção de teorias de gestão empresarial, abrindo as portas para o *management* adentrar o consumo de massa. Metaforicamente, Mazza e Alvarez (2000, p. 568) distinguem duas estratégias de produção e difusão de conteúdo como “*haute couture*” e “*pret-a-porter*”. A primeira seria uma produção mais sofisticada, enquanto a segunda é relacionada à distribuição e ao consumo de massa. Esses seriam os dois polos de um *continuum*.

Quanto à imprensa de negócios brasileira, a revista Exame é tida como seu principal veículo, sendo corriqueiramente utilizada em diversos estudos sobre o tema (DONADONE, 2000; WOOD JR; DE PAULA, 2002, 2008; COSTA; BARROS; MARTINS, 2012; COOKE; MACAU; WOOD JR, 2013; ITUASSU; TONELLI, 2014). Atualmente, a publicação detém cerca de 115 mil assinaturas, chegando a aproximadamente 700 mil leitores a cada quinze dias. O site da revista é o mais visitado

site de notícias com foco em negócios no Brasil, com audiência mensal de 16 milhões de visitantes por mês. Segundo pesquisa do Instituto Ipsos-Marplan, Exame também é lida por 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil (EXAME, 2019).

Para diretores da Exame entrevistados em 2001 por Wood Jr e De Paula (2002, p.28), havia a expectativa de que a revista influenciasse o processo decisório e o comportamento - principalmente dos executivos - em relação à gestão. “Esse seria o diferencial da revista em relação às concorrentes, que são mais voltadas para negócios do que para ferramentas de gestão”.

Assim, uma maneira cogitada inicialmente na presente pesquisa de olhar a relação entre a mídia de negócios e as ferramentas gerenciais por ela veiculadas, foi através do espaço dedicado na Revista Exame para sugestão de livros ao seu público. Dessa forma, seria possível fazer um movimento dos veículos de difusão e co-produção (MAZZA; ALVAREZ, 2000) para a instância de produção do conteúdo gerencial.

Para que fosse possível obter pistas das transformações do espírito do capitalismo, por meio da literatura gerencial, obteve-se os exemplares da revista publicados entre 1º de janeiro de 1989 e 31 de dezembro de 2018. Foram então observados os livros indicados por Exame para seus leitores em uma seção ou subseção específica para isso, totalizando 770 títulos catalogados. As grandes quantidades de autores estrangeiros e obras traduzidas da língua inglesa observadas nesse processo coadunam com o movimento de importação de conteúdo gerencial que se intensifica, no Brasil, a partir dos anos 90. Durante as décadas de 1980 e 1990, o gerencialismo tornou-se a resposta preferida para as necessidades das empresas e dos governos frente aos desafios da “globalização”. Tendo se desenvolvido nos contextos socioculturais inglês e estadunidense, o gerencialismo, na sequência, se espalha ao longo do continente europeu e também pela América Latina. No Brasil, com um novo contexto competitivo a partir dos anos 90, no qual muitas firmas nacionais não sobreviviam ou eram adquiridas por multinacionais, o processo de importação de conteúdo gerencial estrangeiro torna-se ainda mais massivo (WOODR JR; DE PAULA, 2008).

De modo análogo, como mostrado por Donadone (2000), houve, durante o mesmo período, um fortalecimento da tendência da imprensa de negócios brasileira em utilizar as revistas estadunidenses como referência para seus conteúdos. O autor cita o caso em que um diretor de redação da própria revista Exame revela que, em poucas semanas após o aparecimento de um tema na *Fortune* ou na *Business Week*, o mesmo aparecia na revista brasileira. Donadone (2000) conclui que tal ligação fazia com que a divulgação das “novidades gerenciais” e das “ideias dos gurus” nas publicações americanas acabasse direcionando a atuação das suas congêneres brasileiras e, conseqüentemente, a produção do repertório de gestão dos gerentes nacionais.

Das leituras realizadas nos exemplares da Revista Exame, observou-se que em 1989, o espaço dedicado para tratar diretamente de livros populares em gestão, ou seja, as indicações de leitura presentes na revista, se encontrava nas últimas páginas, dentro da seção “Assunto Pessoal”. Esta seção se dividia em algumas subseções como “Turismo”, “Restaurantes”, “Serviço”, “Curso”. Na subseção “Leitura” é que apareciam os livros de gestão empresarial, revezando-se com outros títulos dos mais variados temas, em indicações que ocupavam menos de meia página e que traziam uma descrição sucinta das obras.

Em 1994, após algumas pequenas mudanças nos espaços de indicação de leituras, surge a seção “Livros”, de uma a duas páginas completas, onde as obras eram resenhadas de forma um pouco mais detalhada. Desse período para o final do século XX, a atenção desse espaço da revista para os livros de gestão se manteve relativamente constante até mostrar um aumento vertiginoso por volta do ano de 1999. Embora na seção “Livros” continuasse havendo outros tipos de leituras recomendadas (principalmente economia e política), os livros populares em gestão constituíam o “carro chefe” dessa parte da revista, que passou a exibir também um quadro com os livros de negócio mais vendidos, assim como espaços reservados para o anúncio de editoras, livrarias e eventos empresariais, totalizando, em média, de cinco a seis páginas voltadas para esse nicho. As resenhas das obras ficaram mais detalhadas, sendo escritas por profissionais de destaque no jornalismo econômico, como Hélio Schwartzman – editorialista e colunista do jornal Folha de S. Paulo - e, posteriormente, Caio Blinder – participante do Manhattan Connection da Globo News.



Paralelamente a esse aumento da repercussão da literatura de gestão empresarial na imprensa de negócios, notou-se, durante a execução da pesquisa, o desdobramento de um fenômeno em relação aos gurus gerenciais, que Donadone (2000) classificara, através dos termos bourdieusianos, como um caso de “alongamento dos circuitos de legitimação”. O autor coloca que, num primeiro momento, os agentes buscam fortalecer o campo, se realimentando na busca por legitimidade. Num segundo momento, novos agentes começam a figurar no espaço de venda de “novidades gerenciais”, gerando debates sobre a proliferação do número de gurus e pacotes gerenciais assim como questionamentos sobre a validade de suas propostas, iniciando uma busca pela definição dos “verdadeiros” divulgadores.

Algumas reportagens publicadas na revista pelo menos a partir de 1995 ilustram essa questão. Em agosto desse mesmo ano, houve uma matéria fazendo certas ressalvas aos *best-sellers* em gestão. Em maio de 1996, foi publicado o artigo “Gênio ou Idiota” e, em abril de 1997, “Seu guru é um curandeiro?”, apresentando panoramas a respeito dos gurus. Esse aspecto também pode ser demonstrado pela presença de livros como *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus* (Os bruxos da administração, no Brasil) no espaço de indicações de leituras. Essa obra, escrita por John Micklethwait e Adrian Wooldridge, dois jornalistas britânicos editores do *The Economist*, pretende “separar o joio do trigo” em matéria de gestão, fazendo um contraponto ao uso indiscriminado de modismos gerenciais.

Wood Jr e De Paula (2008) comentam os três papéis interconectados que a imprensa de negócios brasileira desempenhou durante os anos 90: disseminar e popularizar um novo “humor” publicando textos sobre o “novo ambiente dos negócios”; ajudar a legitimar o neoliberalismo e o gerencialismo, tornando seus conceitos e práticas parte de um processo natural da evolução da economia brasileira; e, por fim, fornecer modelos para os indivíduos e para as empresas que fossem capazes de incorporar os “novos valores” do capitalismo brasileiro. As editoras, escolas de negócios e consultorias também tiveram papel similar e complementar. Os autores colocam que o ano 2000 pode ser considerado o zênite desse movimento. Além dos aspectos econômicos e políticos do período, sucessivos escândalos e a Bolha da Internet teriam diminuído a confiança das pessoas no setor privado. Somados a uma posição mais

crítica dos gestores em relação aos modismos gerenciais, esses fatores teriam contribuído para uma “desvalorização” dos gurus e consultores. O espaço dedicado na Revista Exame para os livros populares em gestão, que havia atingido seu ápice em meados de 1999, ao final do ano 2000 já havia caído pela metade.

Na segunda metade da década de 2000, as indicações de manuais de gestão na mídia impressa vão perdendo protagonismo, o que se acentua conforme se desdobra a crise financeira do *subprime*. Durante o ano de 2008, os livros populares em gestão claramente perdem espaço frente a obras dedicadas a discutirem aspectos econômicos e políticos do período. É possível dizer que a revista como um todo diminui sua atenção para as novidades gerenciais voltando maiores esforços para a formação político-econômica da audiência. Poucos anos depois, sem permitir uma “reação” da temática gerencial, os acontecimentos políticos que se desdobram no Brasil a partir de 2013 passam a roubar a cena. A segunda metade dos anos de 2010 apresenta pouquíssimos manuais de gestão no espaço analisado, num movimento de declínio dessa literatura para a revista, que parece ter seu desfecho em setembro de 2018, quando é inaugurada uma nova subseção “Cultura” dentro da seção “Exame VIP”, na qual as indicações de leitura parecem se concentrar em obras de outra natureza.

Diante desse quadro de “fuga” do conteúdo gerencial da principal publicação da imprensa popular de negócios brasileira, pareceu pertinente questionar onde estão sendo tratadas as “novidades gerenciais”. Há de se considerar o movimento citado por Wood Jr e De Paula (2008) em que a gestão empresarial estaria se tornando mais reflexiva e menos suscetível a modismos gerenciais. Outro possível fator de influência é a transferência progressiva dessa temática para a Você S.A., revista de menor tiragem pertencente ao mesmo grupo e surgida no final da década de 90 como uma espécie de *spin-off* da própria Revista Exame<sup>3</sup>. Pode ser investigada também a relação dessas mudanças com alterações no corpo editorial da publicação nos últimos anos.

Para a presente pesquisa, um fator significativo a ser levado em consideração é o que vem a ser chamado de uma possível “crise da mediação jornalística”. Marcadores dessa crise que podem ser citados são as profundas e aceleradas transformações, não

---

<sup>3</sup> Segundo Dados do IVC (Instituto de Verificação de Circulação) publicados na PubliAbril, em junho de 2019 a Revista Exame teve uma circulação líquida (já considerando Revista Impressa e Revista Digital) de 84.852 exemplares, enquanto para a Você S/A esse número foi de 38.634 (PUBLIABRIL, 2019).

só em termos tecnológicos, mas também quanto aos modelos de negócio jornalísticos e aos seus modos de produção e distribuição de conteúdo. Podem também ser adicionados o impacto no mercado de trabalho causado pela crise econômica e uma espécie de perda de confiança generalizada nas instituições modernas, das quais o jornalismo faz parte (ARCE; SALGADO, 2016). Le Cam *et al.* (2015) colocam que a retórica de crise do jornalismo não é recente, mas que a mesma se intensificou com a popularização da internet e depois com a emergência dos sites e aplicativos de redes sociais digitais, responsáveis por retirar do jornalismo a primazia do polo de emissão, uma vez que cada pessoa passa a ter a possibilidade de publicar conteúdos próprios com relativa autonomia e gratuidade. Assim, considera-se que não se pode perder de vista o fato de que a proliferação do uso de redes sociais traz novos elementos para o processo de divulgação de novidades gerenciais. Conseqüentemente, ocorre o surgimento de comunicadores digitais, que passam a tratar do assunto a partir de outros moldes de intermediação, podendo apresentar rupturas e continuidades com os meios de comunicação tradicional.

Duarte e Medeiros (2019) ressaltam que, no início dos anos 2000, quando o tema da indústria do *management* havia sido estudado por autores como Wood Jr e De Paula (2002), as organizações atuavam em um contexto diferente do atual, no que diz respeito aos recursos propiciados pela internet e pelas tecnologias da informação. Assim, as ferramentas tecnológicas comunicacionais possibilitam diferentes formas de gerar e disseminar conteúdo em gestão empresarial. Nesse cenário, o *LinkedIn* surge como um espaço interessante de análise. Como exposto no primeiro capítulo, a pesquisa procurou identificar materiais de destaque na temática da gestão empresarial que estivesse circulando através da plataforma *Pulse* do *LinkedIn*.

O Techboomers (2018) coloca o *LinkedIn Pulse* como uma coleção de artigos que fornecem análises e *insights* sobre aspectos políticos, sociais, legais e econômicos do mundo de hoje. Muitos deles são escritos por figuras públicas notáveis nos negócios e no governo e, para o site, os artigos “são projetados para ajudá-lo a encontrar sucesso e enriquecimento nos negócios e na sua vida”. A história começa com o surgimento do *Pulse*, ainda de maneira independente, no ano de 2010, em um projeto de sala desenvolvido por alunos de Stanford. Em pouco tempo, expandiu-se para além

de seu começo acadêmico e consolidou-se como uma aplicação para a agregação de notícias (CARROLL, 2013). Em abril de 2013, foi adquirido pelo *LinkedIn* por 90 milhões de dólares. Em novembro de 2015, o *LinkedIn* anunciou que a *app Pulse* seria descontinuada em 31 de dezembro do mesmo ano. Assim, no início de 2017, quando o *LinkedIn* decidiu atualizar sua interface, o *Pulse* deixou de ser oferecido como algo separado e passou a integrar o *feed* de notícias da página inicial do *LinkedIn* (TECHBOOMERS, 2018).

O *LinkedIn Pulse* também pode ser definido como um simplificado Sistema de Gerenciamento de Conteúdo, que permite que seja criado um blog dentro do seu perfil do *LinkedIn*. Segundo o site TechGenyz (2019), através do recurso de escrever artigos é possível demonstrar habilidades e profissionalismo, permitindo que pessoas leiam, se interessem, memorizem contatos e os associem a valores positivos. Assim, o *LinkedIn Pulse* é considerado pelo site a melhor ferramenta para *personal branding*, uma vez que permite o trabalho de marketing de conteúdo em uma plataforma para profissionais.

Em 8 de agosto de 2019, John Herrman publicou um texto no *The New York Times*, dizendo que, ao contrário de outras redes como *Facebook* e *Twitter*, o *LinkedIn* passa ao largo de um movimento de crise (HERMANN, 2019). Dias depois, o mesmo artigo foi republicado numa versão traduzida em veículos brasileiros como A Gazeta do Povo (23/08/2019) e Exame (24/08/2019). Sobre o *LinkedIn*, o texto traduzido em Exame (2019b) diz que:

*O site começou em 2003 como uma alternativa aos bancos de dados de empregos e se estabeleceu firmemente como o setor profissional da web social. Como outras redes, o LinkedIn foi, em seus primeiros anos, um lugar para manter contato com as pessoas e instituições com as quais você havia se conectado. Em 2010, com o sucesso dos feeds sociais do Twitter e do Facebook como pano de fundo, o serviço moldou seu próprio espaço para compartilhar notícias e atualizações. Em 2016, quando foi comprado pela Microsoft, o LinkedIn afirmou sua identidade dupla: era um local de networking para contratar e ser contratado, mas também um lugar para que “profissionais” (ou seja, qualquer pessoa com uma conta do LinkedIn) compartilhassem links e pensamentos, ou o que achassem que outras pessoas poderiam querer ler e ouvir. Hoje, um feed de notícias completo no estilo do Facebook, com botões de curtir e compartilhar e comentários, geralmente é a primeira coisa que os usuários veem quando abrem o LinkedIn. A equipe editorial interna da empresa, que escreve e seleciona o conteúdo de negócios, tem uma equipe de 65 funcionários. Eles estão cercados por vários influenciadores – líderes empresariais, especialistas em áreas temáticas*

*e gurus de marketing – que postam regularmente, e os mais populares têm milhões de seguidores.*

O texto continua dizendo que pelo seu tamanho e sua relevância, o *LinkedIn* tem sido um personagem insignificante nas narrativas a respeito dos danos provocados pelas redes sociais. O site não estaria sendo terreno fértil para espalhar desinformação ou para campanhas de assédio. Um dos pontos levantados é que “você fala no *LinkedIn* da mesma forma que fala no escritório”. Entrevistada, a professora da Harvard Business School Amy Edmondson diz que no emprego todos têm dois trabalhos e um deles é o trabalho de manter uma boa aparência. Para ela, essa tarefa, aplicada em uma rede social, criaria um novo tipo de local: um escritório não oficial, com milhares de chefes, nenhum deles seu, mas todos potencialmente te vigiando (HERRMAN, 2019).

Van Dijck (2013) assinala que após 2008, a maioria dos proprietários de sites corporativos de redes sociais mudou o foco de uma condução de plataformas orientadas à comunidade para a monetização da conectividade, maximizando o tráfego lucrativo de dados entre pessoas, coisas e ideias. Juntamente a isso, ocorreu uma mudança na arquitetura das plataformas: ao invés de serem bancos de dados de informações pessoais, tornaram-se ferramentas para *storytelling* e autoapresentação narrativa - sendo essas mudanças mais amplas intrinsecamente interconectadas. Para o autor, sites como *Facebook* e *LinkedIn*, promovem a ideia de um “*self*” uniforme ou idealizado, integrando os princípios de conectividade e narrativa em sua interface. Os proprietários das plataformas utilizam tecnologias de interface para promover auto-expressão inconsciente ao mesmo tempo em que possibilitam a autopromoção consciente. Com o tempo, os usuários das plataformas adaptaram suas estratégias, à medida que tornaram-se mais experientes quanto à implantação dessas “tecnologias do *self*”.

Ao conjugar um “*blog*” e um perfil pessoal, o *LinkedIn* parece gerar dois movimentos complementares: primeiro, a construção de uma imagem a partir das informações disponibilizadas, atualizações de status, conexões realizadas, comentários e demais reações às movimentações de outros usuários. Ao mesmo tempo, há a possibilidade de ir além dessas interações mais “instantâneas” e utilizar os artigos do *Pulse* para escrever com maior densidade. O usuário, enquanto produtor de conteúdo

(cuja temática no *LinkedIn* tende a ser relacionado ao mundo dos negócios) pode, através do oferecimento do conhecimento presente no seu texto, gerar *leads* para a sua página, atraindo visibilidade capaz de lhe trazer ganhos tanto enquanto usuário, no que diz respeito às suas possíveis conexões, como também enquanto “escritor” – ou, mais que isso, enquanto “publicizador de ideias”.

A fim de definir o material empírico da pesquisa, recorreu-se à lista de pessoas mais influentes na rede, eleitas pela equipe do próprio site. Para o *LinkedIn* Brasil, foram feitas duas eleições, em 2016 e 2018, e, uma lista completa com todos os usuários “consagrados” – as “Top Voices” - encontra-se no Quadro 5.

**Quadro 5: Relação de usuários de destaque do LinkedIn Brasil**

Nome	Descrição na lista do LinkedIn	Seguidores (jul/2019)
Adriana Machado	Membro do Conselho em América Solidária US	179K
Ana Maria Braga	Apresentadora na Rede Globo	71K
André Forastieri	Escritor e fundador da Tambor Digital	507K
Camila Fernandez Achutti	Fundadora e CTO da MasterTech	24K
Cezar Taurion	Sócio da KICK Ventures e presidente do i2a2 (Instituto de Inteligência Artificial Aplicada)	35K
Chieko Aoki	Fundadora e presidente da rede Blue Tree Hotels	228K
Cristiano Santos	Consultor em marketing digital e professor	36K
Débora Alcântara	Cofundadora do Grupo ORNA	37K
Eberson Terra	Executivo em período sabático	45K
Eden Wiedmann	Head de Planejamento da Cumbuca Serious Business	185K
Edney Souza	Consultor/Professor	360K
Eliete Oliveira	Consultora em recolocação e desenvolvimento de carreira	382K
Erich Beting	CEO da Máquina do Esporte	90K
Fábio Colletti Barbosa	Membro dos conselhos de administração do Itaú-Unibanco, da Gávea Investimentos, da CBMM, da Natura Cosméticos, da Hering e do Insper	50K
Fiamma Zarife	Diretora-geral do Twitter Brasil	241K
Flávia Gamonar	Pesquisadora doutoranda, professora e co-founder da Content Review	1075K
Frima Steinberg	Diretora na SteinbergRH	87K
Gilberto Dimenstein	Fundador e editor do Catraca Livre	94K
Gustavo Caetano	CEO da Sambatech	488K
Gustavo Miller	Consultor em estratégias para mídias digitais	288K
Gustavo Tanaka	Fundador do Baobba, Quintal de Trocas, Academia da Natureza e Casa do Presente	275K
João Paulo Pacífico	Líder de Inspiração no Grupo Gaia	452K
Kaio Serrate	Professor e fundador da LabFazedores	19K
Laís Schulz	Produtora de conteúdo e cofundadora da befreela	26K

Laís Vargas	Cofundadora da Minimiza	48K
Laíze Damasceno	Escritora e fundadora da Marketing de Gentileza	43K
Luiza Helena Trajano	Presidente do conselho de administração do Magazine Luiza	215K
Marc Tawil	Diretor criativo da Tawil Comunicação	457K
Marcelo Nobrega	Diretor de RH na Arcos Dorados	111K
Marco Gomes	Especialista em startups e tecnologia	558K
Marina Menezes	Editora Executiva em Nexo Jornal	23K
Matheus de Souza	Growth Hacker e Sócio do Projeto CR.U.SH	144K
Michel Lent Schwartzman	Sócio na Lent/AG	351K
Murillo Leal	Jornalista em Casal do Blog	389K
Nadja Pereira	Fundadora da Zero ponto 54	20K
Nana Lima	Co-fundadora do Think Eva e Project Manager no Think Olga	303K
Neivia Justa	Jornalista e líder do movimento #ondeestãasmulheres	43K
Olívia Bulla	Especialista em Economia e mercado financeiro	299K
Patricia Peck	CEO da Peck Advogados	33K
Paulo Fernando Silvestre Jr.	Executivo de mídias digitais, professor e palestrante	769K
Renan Martins Frade	Editor-chefe do Filmmelier e content manager da Sofa Digital	364K
Ricardo Amorim	Economista, empreendedor, apresentador de televisão, colunista e palestrante	1595K
Ricardo Chester	Diretor de criação da AlmapBBDO	24K
Rodrigo Galindo	Presidente da Kroton Educacional	197K
Rodrigo Giaffredo	Agile Transformation Leader na IBM	66K
Sofia Esteves	Fundadora do Grupo DMRH e Cia de Talentos	613K
Taís Targa	Coach de empregabilidade, transição de carreira e recolocação	307K
Viviane Mansi	Regional Communication e PR Officer na Toyota	25K
Viviane Senna	Presidente do Instituto Ayrton Senna	329K
Walter Longo	Presidente e CEO do Grupo Abril	591K

Fonte: elaboração própria

A leitura dos textos de destaque oferecidos no LinkedIn Pulse indica o desdobramento de um fenômeno descrito por outros autores: a aproximação entre literatura de gestão empresarial e literatura de autoajuda (WOOD JR; DE PAULA, 2002; MARTELLI, 2006; PICANÇO, 2013). “Pop-management, Light-business, autoajuda para trabalhadores, autoajuda voltada ao mundo profissional, autoajuda voltada a negócios, autoajuda corporativa, manuais de sucesso, livros de conselho/autoajuda para carreira” todas essas foram formas relatadas por Picanço (2013, p. 26) através das quais outras pesquisas se referem a uma vertente literária que prescreve receitas de como obter sucesso no mundo do trabalho.

Picanço (2013) percebe uma continuidade da temática da autoajuda dos anos 1980 aos anos 2000, com os conteúdos dos livros de autoajuda voltada aos negócios

consistindo em uma apresentação de fórmulas para a gestão de si capazes de impulsionarem o autoaperfeiçoamento. Monise Picanço igualmente relata o entendimento, por parte de diversos autores, de que o êxito desse ramo da autoajuda também está relacionado com as mudanças e reestruturações produtivas ocorridas nas últimas décadas do século XX. Reengenharia, *downsizing*, flexibilização do trabalho, ascensão do trabalho por projetos etc são apontados como geradores de inseguranças e incertezas, as quais poderiam ser amenizadas com as fórmulas difundidas por esses escritos.

Chies e Marcon (2008) abordam o *pop-management* como “religião do século XXI”, e, para as autoras, a profusão dessa literatura estaria relacionada a uma forma pós-moderna de encontrar recursos para lidar com a impotência humana diante dos desafios do mundo, fornecendo soluções para questões que se colocam no dia-a-dia do trabalhador e com as quais ele é obrigado a lidar.

A cultura do *management*, que tem como fenômenos de acompanhamento o gerencialismo, o culto da excelência e a cultura do empreendedorismo, importa para compreender a natureza desses escritos, uma vez que envolve pressupostos como “uma visão do indivíduo como empreendedor individual”, “o culto da excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo”, a crença em tecnologias gerenciais para racionalizar atividades, além do culto de figuras emblemáticas e a crença numa sociedade de mercado livre. Assim, os artefatos de *pop-management* oferecem soluções simples para problemas complexos, criando um senso de ordem num mundo que parece caótico. Nesse contexto é que surgiria o “indivíduo S/A”. (WOOD JR; DE PAULA, 2002, p.95).

Para Picanço (2013, p. 29), o importante da percepção dessa ligação é destacar a ausência de um efeito imediato dessas transformações na estrutura produtiva, e mostrar o papel dos elementos de mediação através dos quais esses efeitos possam ser sentidos, “construindo outros modos de orientação da conduta, assentados em outras pautas de valores”. Assim, as publicações de autoajuda voltadas a negócios funcionariam como uma espécie de desdobramento da cultura do *management*, que mostraria como o processo da construção de um novo paradigma dispara uma busca



por prescrições que permitam aos indivíduos não só compreender tal paradigma, como também incorporá-lo.

Turmina (2010, p.45) compreende a autoajuda como discurso que pretende formar o homem adequado às demandas do capital. “Visa modificações nos modos de pensar, nas crenças, nas opiniões, difundindo e ativando novos comportamentos a partir de uma elaboração de indivíduos singulares”. Assim, a autoajuda ensinaria “jeitos de ser” para que o indivíduo “aprenda a ser” um trabalhador de novo tipo, de acordo com as exigências das reestruturações produtivas da nova reordenação do capitalismo. Assim, para o século XXI, o discurso de autoajuda - cuja ação pedagógica dá-se dentro e fora do ambiente escolar – idealiza um trabalhador de novo tipo, eficiente, inovador, pró-ativo, um empreendedor.

Picanço (2013) citando os trabalhos de McGee (2005) e Dubar (2009) traz o modelo apresentado aos trabalhadores como um autoaprimoramento ao modo do trabalho dos artistas. Para McGee (2005), o trabalho como autorrealização torna-se o modelo ideal para motivar os trabalhadores na sociedade pós-industrial, engajando-os em uma busca pela excelência, além de fornecer incentivos para o trabalho sem supervisão e a busca por formas de motivação mesmo sem compensação, borrando as linhas de distinção entre trabalho e lazer. Nos livros de autoajuda estudados por Dubar (2009), era comum o incentivo para que os leitores fizessem parte de projetos e palestras de forma gratuita, de forma a desenvolverem contatos e o prazer de falar sobre o próprio ofício.

Bosco (2001, p.1) entende os manuais de autoajuda como a “face mais visível de um sistema de difusão de ideias que se utiliza de todas as formas técnicas de divulgação da moderna indústria de bens culturais. Ainda que as ideias de autoajuda sejam veiculadas principalmente na forma impressa”, elas utilizam-se de outros meios, como inclusive as páginas eletrônicas. Dessa forma, se os livros de autoajuda são “somente um meio de divulgação de ideias que têm uma história e uma tradição”, assim também são vistas para essa pesquisa as “pílulas” de autoajuda frutos dessa literatura híbrida oferecidas na plataforma do *LinkedIn*.

Bosco (2001, p.1) também coloca que:

*os autores utilizam-se de uma prática comum e tradicional para divulgação de seus preceitos: a palestra pública. Essa mesma prática, apoiada em meios institucionais correlatos – a editora, o centro de desenvolvimento, o curso -, reforça uma ideia básica professada pelos sistemas de autoajuda, a saber, o indivíduo como centro da ação e responsável pelo seu próprio destino pessoal e social. Um vocabulário básico para esse indivíduo incluiria os termos: auto-estima, auto-conhecimento, auto-aperfeiçoamento, auto-realização, sucesso e felicidade.*

Na mesma linha, Picanço (2013, p.97) sinaliza - analisando o campo da literatura de autoajuda voltada a negócios no Brasil nos anos 90 - a possibilidade de êxito na junção das atividades de palestrante, consultor de empresas e escritor de literatura de autoajuda profissional, tanto para os atores incumbentes quanto para os desafiantes. Para a autora, em alguma medida, é possível dizer que “a publicação de manuais de autoajuda parece ser uma ferramenta importante para aqueles que fazem palestras e buscam atuar como consultores para galgar espaço neste mercado”, ainda que não tivesse sido feito um estudo do lugar da autoajuda em relação aos consultores brasileiros.

Se, para os autores de destaque na literatura de autoajuda voltada a negócios, a publicação de seus escritos é apenas uma das maneiras de divulgar sua visão de mundo – sendo a relação com palestras parte importante de suas atuações – a relação com a “gestão de pessoas” também é um aspecto relevante. Buscar a relação com profissionais de recursos humanos não parece ser por acaso, uma vez que costumam ser eles os responsáveis pelas decisões a respeito de treinamentos e palestras profissionais a serem realizadas nas empresas. (PICANÇO, 2013).

No ambiente dos influenciadores digitais de LinkedIn que guardam relação com os conteúdos de gestão empresarial, é possível observar relações semelhantes, no sentido de que a presença desses indivíduos nas redes sociais constitui apenas parte de sua atuação como referência no mundo dos negócios. É comum a atuação como palestrante; e a presença dessas figuras em eventos, conferências, *summits* etc também é frequente – e os artigos acabam funcionando simultaneamente como material publicitário desses encontros. Certos nomes transitam pela imprensa tradicional, escrevendo colunas em veículos como *Época Negócios*, *Veja SP* e *Exame Online*, da mesma forma em que uma parcela deles tem livros publicados em editoras

de maior ou menor peso no mercado. A relação íntima com o mundo da “gestão de pessoas” também é frequente. Breves perfis desses produtores, de forma a relatar esses pontos acima mencionados, encontram-se disponíveis no Apêndice C.

Portanto, considerando a disseminação da cultura do *management* (WOOD JR; DE PAULA, 2002) como fenômeno importante para a sustentação ideológica do capitalismo e a literatura gerencial como lugar privilegiado da inscrição do espírito do capitalismo (BOLTANSKI, 2009), a pesquisa vai buscar na mídia de negócios como esse fenômeno se manifesta no Brasil. Esta busca, porém, se dá através de novos veículos de comunicação em massa, que atuam na divulgação de novidades de gestão por meio de mídias digitais, e que ainda foram pouco estudados. Considera-se também o proposto por Mazza e Alvarez (2000), de que a literatura de gestão empresarial se posicionaria num *continuum* entre *haute-couture* e *pret-a-porter*. Dessa forma, são tomados como objetos de análise textos publicados na rede social LinkedIn, vistos como capazes de transitarem ao longo desse *continuum*, e, assim, se aproximarem mais ou menos do que pode ser chamada de autoajuda voltada a negócios (PICANÇO, 2013), caracterizando uma literatura híbrida cujas fronteiras são difíceis de precisar. Através de um *corpus* de trabalho composto por textos dessa natureza, construído conforme o exposto no Capítulo 1, busca-se identificar de que forma eles oferecem boas razões para as pessoas – especialmente os gestores de empresas – se engajarem nas práticas capitalistas (BOLTANSKI ; CHIAPELLO, 2009), tendo como ferramenta de análise o Modelo das Economias de Grandeza (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006) da Sociologia Pragmática da Crítica.

Apresentados, aqui neste quarto capítulo, alguns aspectos dos espaços onde são concebidos os textos que constituem o objeto desta pesquisa, suas respectivas análises, conforme propostas na seção 1.4, serão exibidas nos Capítulos 5 e 6.

## **5. AS PRESCRIÇÕES DOS MODELOS DE EMPRESA NO BRASIL CONTEMPORÂNEO**

No quinto capítulo, são identificados os problemas organizacionais apresentados pelos autores estudados e suas respectivas soluções. Também são consideradas as

representações feitas por eles dos arranjos do passado, que dão base para a elaboração de um panorama a respeito de como essa literatura trata a empresa brasileira e suas questões na segunda metade dos anos 2010. No capítulo subsequente é que são observadas as razões que esse conjunto de textos apresenta para descrever o engajamento nas práticas capitalistas como fonte de entusiasmo, como provedor de garantias e também como contribuinte para um bem comum.

### **5.1 Startups enxutas como modelos de empresa**

No corpus de literatura gerencial dos anos 90 circulante na França analisado por Boltanski e Chiapello (2009, p. 99), um traço marcante observado pelos autores é que, além do tema da concorrência, “a questão da mudança permanente e cada vez mais rápida da tecnologia – já presentes nos anos 60 - ganha uma amplitude sem precedentes”. Para o conjunto de textos dos influenciadores brasileiros de LinkedIn, escritos entre 2014 e 2019, a maneira como é tratada a velocidade com que os avanços tecnológicos ocorrem parece ganhar proporções extremas, demandando muitas vezes o emprego do termo “exponencial” para descrever não só a evolução da tecnologia<sup>4</sup>, mas também o mundo em que vivemos e as organizações<sup>5/6</sup> que melhores se adaptam a ele. Nesse contexto, “inovação” se torna palavra de ordem. A atividade inovativa<sup>7/8</sup> é

---

<sup>4</sup> “Para compreender as mudanças no universo do trabalho é fundamental assimilar que os pilares do modo de vida da sociedade industrial estão caindo por terra e sendo substituídos por um novo paradigma pós-digital. Transformação cuja velocidade acelera exponencialmente” (SERRATE, 2018g ©).

<sup>5</sup> “A jornada da transformação digital está desafiando e criando rupturas em todos os setores de indústria, criando novos modelos de negócio e novas maneiras de fazer uma empresa operar. Mas, a evolução exponencial da tecnologia e seus impactos não consegue ser absorvida em uma organização tradicional, que pensa linearmente. É fato que muitas organizações, grandes e matriciais, respondem lentamente às mudanças no cenário tecnológico. O mundo exponencial demanda novo tipo de organização, que chamamos de organizações exponenciais ou ExOs (Exponential Organizations), que ao contrário das atuais, mantém apenas um pequeno grupo de funcionários e usam intensamente tecnologias avançadas e recursos externos” (TAURION, 2016a ©).

<sup>6</sup> “A resposta para competir e sobreviver neste acelerado mundo novo é: criar uma Organização Exponencial. Uma Organização Exponencial ou ExO (Exponential Organization) é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande - pelo menos 10 vezes maior - comparado aos seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas.” (ZARIFE, 2015a ©).

<sup>7</sup> “Mas fazer mais com menos é somente uma parte da receita: é preciso inovar, reinventar, exercitar com velocidade da luz a capacidade de antecipar o futuro e construir rapidamente o que poderá ser uma necessidade para o mercado. É fazer a tradicional pergunta “O que podemos fazer hoje para criar o desejo e prever o amanhã?” (AOKI, 2016 ©).

<sup>8</sup> “Vivemos tempos de alta volatilidade. Várias são as vozes que dizem que estamos inseridos em um momento de grande transformação e que somos agentes dessa mudança. [...] E no cerne da questão

vista como chave para garantir a sobrevivência das organizações num mundo de acirramento das pressões concorrenciais e de rápida disseminação dos avanços tecnológicos<sup>9</sup>. Para descrever o “ambiente dos negócios” atual, lança-se mão do acrônimo VUCA<sup>10/11</sup>, noção com origens no Exército dos Estados Unidos para descrever cenários voláteis, incertos, complexos e ambíguos (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*).

A questão da inovação como resposta primária para os problemas atuais das empresas ganha um componente adicional ao considerar o momento econômico do país no período em questão. Diante da crise, o mantra da inovação é reforçado como importante agente transformador da realidade econômica<sup>12</sup> nacional, cujos investimentos não poderiam ser negligenciados<sup>13</sup>, mesmo diante de um cenário de instabilidade para as empresas. Há também um grande incentivo, por parte dos autores, para que o período de crise seja enxergado como momento de oportunidades<sup>14</sup>.

---

está a inovação, como a chave para se eliminar barreiras, atingir escala e promover significativa transformação” (MACHADO, 2017a ©).

<sup>9</sup> “A aceleração e a rápida disseminação dos avanços tecnológicos têm colaborado para uma commoditização generalizada. [...]Para evitar a commoditização de seus produtos, as empresas tentam, com níveis de sucesso variáveis, diferenciar produtos muito parecidos, usando detalhes técnicos, cores e formas distintas.[...] Inovar sempre é preciso; hoje, ainda mais. [...] A solução é inovar” (AMORIM, 2014).

<sup>10</sup> “Neste novo mundo apelidado carinhosamente de VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), vejo uma preocupação exagerada na corrida pela inovação, na criação de novas profissões e no fim de tantas outras, mas o que acontecerá com aquelas que não estão nestes dois extremos?” (TERRA, 2019a ©).

<sup>11</sup> Cf. NÓBREGA, 2017 ©

<sup>12</sup> “Estamos vivendo um momento político e econômico muito complicado. A instabilidade é grande, o desemprego está elevado e não temos certeza sobre quem comandará o nosso país. Tudo pode mudar nós próximos dias, ou permanecer como está. Em um cenário tão nebuloso como esse, de crise, enxergo o empreendedorismo e a inovação como formas poderosas para buscar novos caminhos, oportunidades e um futuro diferente.” (CAETANO, 2016a ©)

<sup>13</sup> “Este é o ponto que gostaria de destacar, ou seja, em momentos como este pelo qual passa nosso país, não podemos deixar de investir em INOVAÇÃO. [...] A necessidade de revisar custos associada à tentação de pensar que o investimento em inovação possa ser postergado para um momento melhor deve ser combatida com todas as forças! Inovação é a chave para sair da crise, para que as empresas encontrem caminho para crescer, para que as pessoas mobilizem o seu potencial e possam contribuir com o seu valor” (MACHADO, 2015a ©).

<sup>14</sup> “Talento é fator de competitividade e seu desenvolvimento pode se dar tanto em momentos de tranquilidade como de crise. Seja investindo naquela capacitação que trará mais conhecimento e preparo para as oportunidades da carreira ou mesmo aprendendo na prática a encontrar caminhos para resolver os desafios da vida, cabe a cada um de nós o esforço, com direito à satisfação pela conquista. Então o que você fará para priorizar você mesmo e continuar se desenvolvendo?” (MACHADO, 2015c ©)

Para levar inovação às organizações, um conjunto de dispositivos é propagado pelos escritores. Metodologia da *startup enxuta*<sup>15</sup>, *design thinking*<sup>16</sup>, *frameworks*<sup>17</sup> ágeis e *business model canvas*<sup>18</sup> são termos frequentes. Esses recursos seriam importantes à medida que podem aproximar as empresas do que é entendido como uma *startup*, o tipo de organização emblemática desse universo. É reforçado que grandes companhias também podem se valer desses instrumentos e que é recomendável pensar com a mentalidade de *startup* mesmo a partir de diversas realidades.

Um caso emblemático que ilustra esse fenômeno é o da General Electric e a série de mudanças pela qual a empresa passou nos últimos anos. A companhia, ícone dos grandes conglomerados diversificados que se tornaram símbolos da era industrial, decidiu, recentemente, transformar-se em uma provedora de informação baseada em tecnologia. Ao acrescentar serviços digitais em seu portfólio, assim como novos elementos à sua estratégia, foram necessárias certas adequações culturais, que resultaram, inclusive, em mudança de sede. A ideia era fazer com que o grupo, que contava com mais de 300 mil funcionários, pudesse operar como uma *startup*. Se antes o objetivo era evitar falhas a todo custo, por meio da metodologia *Seis Sigma*, agora o foco é a experimentação. O novo modelo de gestão se propõe a aplicar técnicas de manufatura enxuta ao jeito de operar das *startups*. Segundo Jeff Immelt, ex-CEO da companhia, essa mudança começou a ser desenhada a partir do momento em que ele leu o livro *A Startup Enxuta*, de Eric Ries (MANO, 2017). Esse *best-seller* mundial, ao qual os influenciadores também fazem referências, é recomendado por Adriana Machado, uma das escritoras de nosso corpus. Ela, que foi a primeira mulher a ocupar o cargo de CEO da GE Brasil, reforça o conceito de “aprendizagem validada” de Ries e relembra que “grandes empresas como a GE e a Qualcomm começaram a adotar a metodologia da *startup enxuta* para aprimorar seus processos de inovação” e que “a valorização dos fracassos tem tido cada vez mais uma conotação positiva” (MACHADO, 2015b ©).

Evidentemente, existem nuances na forma como os influenciadores trabalham o conceito de *startup*, mas as ideias de “modo *startup*”, “comportamento de *startup*”, e

---

<sup>15</sup> Exemplo em Vargas (2018 ©).

<sup>16</sup> Exemplo em Giaffredo (2015a ©).

<sup>17</sup> Exemplo em Galindo (2018C ©).

<sup>18</sup> Exemplo em Esteves (2017b ©)

“era *startup*” dão uma noção da força que essa ideia adquiriu nesse contexto. Dessa forma, é dito que “o modo *startup* não deveria mais ser considerado um estágio pela (sic) qual uma empresa passa e sim um modo de encarar a vida, seja pelas empresas, indivíduos e, por que não, governos, países, mundo” (SCHWARTZMAN, 2016c ©).

## 5.2 Orientação para os clientes e disposição para o risco

Para essa literatura, um ponto chave que distingue empresas de sucesso, comumente associadas às *startups*, das empresas ditas antiquadas é justamente esse distanciamento<sup>19</sup> de um planejamento tradicional associado ao dirigismo. Por sua vez, ocorre uma conseqüente aproximação de um modelo de gestão mais influenciado por diretrizes de mercado, no qual é conferido papel central à figura do cliente. Serrate (2018c ©) diz que “enquanto uma organização tradicional (de qualquer porte) está imersa em discussões intermináveis, há uma organização exponencial validando hipóteses diretamente no mercado e oferecendo versões cada vez melhores de suas soluções aos clientes”. Num contexto em que a adaptação à mudança ganha ares de um processo ininterrupto<sup>20</sup>, planos estratégicos para um horizonte de anos são tidos como perda de tempo. Diante da imprevisibilidade, quem valida as decisões são os mercados<sup>21</sup>. Segundo analogia de um dos autores, se antes dirigir uma organização era como usar um GPS no automóvel, hoje é necessário o *Waze Organizacional*, uma vez que o trajeto vai se alterando o tempo todo “e a capacidade de adaptação é mais relevante que a manutenção dos planos predeterminados”. Se antes os testes eram feitos “em laboratórios”, “agora o teste é no mercado” (LONGO, 2015b ©). Sendo o

---

<sup>19</sup> “As empresas tradicionais, por exemplo, apostam no planejamento a longo prazo, mas seguir esse plano à risca pode não dar certo, pois as coisas mudam rapidamente com o surgimento de novos negócios, ideias e tecnologias. Minha sugestão para esse cenário que vivemos é que as empresas devem planejar, desenvolver e testar seus produtos de maneira ágil. Vá ao mercado e busque feedbacks o quanto antes, pois toda experiência serve para validar suas ideias na prática e ajudar a melhorar o produto sem gastar muito” (CAETANO, 2016a ©)

<sup>20</sup> Fala-se também que, diante “do volume de informações e a volatilidade dos mercados”, os *dashboards* gerenciais podem possibilitar o acompanhamento “de indicadores-chave, ao vivo, em um painel customizável” (SERRATE, 2018e ©).

<sup>21</sup> As empresas atuam em mercados cada vez mais incertos e cheio de competidores até então invisíveis. Está cada vez mais difícil prevermos futuros possíveis, como se fazia antigamente. A Petrobrás, por exemplo, fazia planejamento de até 50 anos. Com tanta inovação acontecendo no dia-a-dia, qualquer tipo de planejamento de longo prazo não tem mais validade, já que quem dita as regras do jogo são os consumidores. (CAETANO, 2015a ©).

cliente a estrela guia da organização, ganha força o discurso de valorização do “customer experience”<sup>22</sup> dentro das empresas.

Essas questões se relacionam com as referências comuns às chamadas metodologias ágeis. Diante do problema encontrado pelas organizações de lidar com “tarefas cada vez mais complexas e com mais erros envolvidos”, o Manifesto Ágil surge em 2001 buscando “organizar e distribuir cada tarefa de maneira mais eficaz (ACHUTTI, 2018a ©). Nas empresas, é possível aplicar a agilidade típica das *startups* ao “testar várias estratégias antes de decidir”, fazer “entregas incrementais”, valer-se de “sprints e times claros” e também de “métricas”; entender que “falhas fazem parte do processo” e que “problemas mais urgentes precisam ser resolvidos antes”, além de “acreditar que tudo é possível” (ACHUTTI, 2018c ©).

As organizações “ágeis, exponenciais e inovadoras” são contrapostas aos modelos da sociedade industrial (cujas empresas são comparadas a superpetroleiros, que manobram lentamente) principalmente por apresentarem inclinação ao risco e à experimentação. A grande dificuldade para fazer uma empresa se adaptar aos novos tempos seria justamente “quebrar o mindset de reduzir riscos”, considerado “antítese da inovação e experimentação”, sendo essa transformação dependente de uma mudança na mentalidade da alta administração (TAURION, 2016c ©). A empresa ágil, “que age em contraste com modelos baseados no paradigma da estabilidade”, colocaria o cliente em primeiro lugar. Isso poderia significar inclusive questionar o *Shareholder Value Maximization*<sup>23</sup>, pregando uma “revolução copernicana”<sup>24</sup> na qual no centro esteja de fato o cliente, com a empresa orbitando ao seu redor.

---

<sup>22</sup> “Cada dia que passa, profissionais com perfis burocráticos perdem a força e são esquecidos (com razão), pela falta de sensibilidade em querer manter o cumprimento de um processo ACIMA da satisfação do cliente. É claro que existem empresas (obviamente as de linha de produção) que o sucesso depende de um acompanhamento primoroso de processos e o controle sistemático de falhas, mas companhias principalmente voltadas a serviços não podem continuar cometendo o erro primário de utilizar metodologias “comoditizantes” (e muito úteis quando usadas corretamente) quando se fala de Customer Experience. (TERRA, 2018a ©)”

<sup>23</sup> “E vamos pressionar acionistas e bancos para que entrem nesse jogo coletivo, que todos, até o meio ambiente, fazem parte” (PACÍFICO, 2018 ©).

<sup>24</sup> Uma organização ágil muda sua maneira de agir, em contraste com os modelos organizacionais da sociedade industrial, baseados no paradigma da estabilidade, mudanças lentas e um entrincheirado modelo de gestão hierárquico, tipicamente dilbertiano, de comando-e-controle. [...]Aliás, o “[Agile Manifesto](#)” deveria ser leitura obrigatória para todos os CEOs, C-level e CIOs (tenho certeza que muitos dos CIOs não o leram). A maior prioridade ditada pelo manifesto é “is to satisfy the customer”. É uma declaração revolucionária!?! A maioria das empresas diz isso, “o cliente em primeiro lugar”, mas na



Diante dessa “cultura da experimentação”, o termo “beta” é utilizado pelos autores para descrever não só o modo como as empresas<sup>25</sup> devem operar, mas também como as pessoas<sup>26</sup> deveriam ser no ambiente de trabalho e para descrever o mundo<sup>27</sup> em que vivemos. O termo ágil, por sua vez, ganha proporções para além das metodologias ágeis e passa também a qualificar um determinado tipo de empresa. Uma empresa ágil seria “uma empresa que tem um propósito definido, inovação, ambiente colaborativo e aberto e uma cultura organizacional bem resolvida. Empresas ágeis flexibilizam padrões, possuem times com habilidades imprescindíveis e mentalidade empreendedora. Equipes que sabem equilibrar trabalho e vida pessoal” (TAWIL, 2019 ©). Tal definição parece reunir de forma muito interessante os principais predicados conferidos pelos autores à organização ideal contemporânea.

Essas organizações modelo também se diferenciam das demais pela sua “filosofia de manter a empresa ágil e pequena, independente do número de funcionários”. Diferentemente de empresas como Google e Facebook, que criam pequenos grupos dentro de seus times, na típica empresa brasileira seria comum a criação de divisórias, salas afastadas e burocracia, indo na contramão do que “fazem os fundadores de startups de sucesso, que evitam os dois Ms da improdutividade: Managers (gestores) e Meetings (reunões)” (CAETANO, 2015b ©). Ou seja, desvaloriza-se certos elementos típicos de uma lógica industrial, como gerentes, reuniões e planejamentos, em detrimento a uma lógica de mercado cujas formas de controle são menos diretamente associadas ao par dominante-dominado.

Para andar no compasso dos novos tempos, um ponto importante a ser revisto, destacado pelos autores, é a estrutura organizacional. Aqui, a crítica à hierarquia

---

prática sua prioridade é satisfazer seus acionistas pela valorização de suas ações. Jack Welch que foi CEO da GE disse que o famoso SVM (Shareholder Value Maximization) foi uma das ideias mais idiotas que os gestores de negócios tiveram. [...]Ser Agile para uma empresa é uma mudança transformacional, mais ou menos como a revolução de conceitos que Copérnico provocou na astronomia, ao derrubar o conceito do geocentrismo. Agile significa que no centro do universo não está mais a empresa (e os clientes em órbita), mas o próprio cliente. A empresa é que orbita em torno dele (TAURION, .

<sup>25</sup> Operamos em modo beta. E isso não é só discurso, é uma atitude fundamental para entender quem a gente é. Nossa essência é a experimentação” (SERRATE, 2019a ©).

<sup>26</sup> “Para sempre Beta: A única maneira de acompanhar a velocidade das mudanças é aceitar que nunca estaremos 100% prontos. Se ficarmos muito tempo elaborando uma ideia ou um conceito e não o colocarmos em prática até estar perfeito, ou seja, se não experimentarmos, a chance de alguém lançá-lo antes é grande. Como você lida com o erro e a experimentação na sua equipe?” (ESTEVES, 2016c ©)

<sup>27</sup> “Um mundo forever beta precisa de que tipo de liderança?” (ESTEVES, 2018b ©).

tradicional é retomada, ainda que sob novos formatos. É dito que organizações tradicionais, com modelos hierárquicos e pensamento linear não conseguem reagir no ritmo que a evolução tecnológica<sup>28</sup> demanda. Uma das proposições para que as empresas se preparem para a quarta revolução industrial<sup>29</sup> são os modelos holocráticos de organização. A holocracia, que tem como principal exemplo a empresa americana Zappos - varejista de calçados e roupas adquirida pela Amazon em 2009 – preconiza o fim da “estrutura piramidal” e o funcionamento em círculos semi-independentes<sup>30</sup>. Nessa linha, também se fala no Scrum, *framework* para gestão de desenvolvimento ágil de softwares “que pode ser aplicado a outros segmentos e que se baseia em ter times que trabalham em colaboração” (GAMONAR, 2016a ©).

Nessa linha, a chamada gestão por comando-controle<sup>31</sup> é o inimigo comum. Este é um ponto em que se observa críticas a aspectos vigentes nas empresas, sempre deixando claro que são uma herança negativa do passado. Isso seria pelo fato de estarmos vivendo um “momento de transição, no qual os padrões da Revolução

---

<sup>28</sup> “A razão é simples: o fluxo de informações das grandes corporações hierárquicas segue um lento movimento circular, que começa no topo da organização e se dissemina aos poucos pela empresa. Quando chega na ponta, já está obsoleta. O processo de feedback também segue, de forma inversa, este mesmo processo e ao chegar, filtrada, à alta administração, já não reflete a realidade. As decisões são então, baseadas no passado.[...] O modelo top-down desperdiça uma imensa fonte de informações e talentos que estão nas camadas intermediárias, e a cultura de “não mudar o que está funcionando”, cria uma esquizofrenia corporativa, com funcionários fazendo coisas com as quais absolutamente não concordam. [...] Novos processos e métodos ágeis devem passar a ser “business as usual” e não experimentações isoladas” (TAURION, 2016c ©).

<sup>29</sup> Uma estrutura organizacional de uma empresa preparada para a quarta revolução industrial, moderna, não precisa de tanto staff. O staff de apoio é levado ao mínimo e grande parte de suas atividades fica com as próprias equipes. O staff de apoio funciona muito mais como orientador que operador. Um exemplo, os times recrutam seus funcionários e não mais o RH, que apenas orienta e apoia em questões específicas, como contratuais. Recomendo a leitura de um artigo muito interessante, “The Future of Management Is Teal” que aborda diversas empresas com processos de self-management. Os conceitos básicos são holocráticos e sugiro um aprofundamento nos seus conceitos, acessando o site Holacracy” (TAURION, 2016d ©).

<sup>30</sup> O consultor e ex-empregador da chamada holocracia, Brian Robertson, explica que nesse modelo se extingue a estrutura piramidal (poder que vem de cima para baixo) e a organização passa a funcionar em círculos semi-independentes que englobam uns aos outros. Não importa como os círculos são focados, existe a liberdade de cada um deles criar suas políticas e tomar suas decisões, mas o cumprimento de metas deve ser mantido. Na holocracia, também não existem cargos pré-definidos, mas papéis que devem ser desempenhados. As tarefas que devem ser realizadas são definidas por reuniões de governança, com participação de todos os integrantes de cada círculo” (GAMONAR, 2016a ©).

<sup>31</sup> “Embora em desuso como exemplo de boa prática de gestão, num momento que falamos tanto em colaboração, a gestão pelo comando-controle é ainda mais comum do que a gente pensa. A mudança está muito mais no plano das ideias do que na prática das organizações. Esse padrão ainda é entendido como um passo seguro para assegurar o bom cumprimento das regras, com disciplina e resultado garantido. Porém, o mundo mudou, a empresa está mudando e o empregado também está repensando (e tomando decisões) sobre o tipo de ambiente em que ele gostaria de trabalhar. (MANSI, 2017b ©).”

Industrial – linear, compartimentado, especializado, lógico e centralizado – coexistem com os da Revolução Digital – não linear, fragmentado, multidisciplinar, sistêmico e distribuído”. Por esse motivo é que, ao mesmo tempo em que os modelos de negócios estariam sendo desafiados pelo surgimento de novas tecnologias, ainda estaria se observando modelos de gestão tradicionais nas organizações (ESTEVEES, 2016c ©).

### **5.3 Líderes, visões, propósitos e gerações**

A partir da necessidade de desconstrução da cadeia de comando e controle, a liderança nas organizações contemporâneas deixa de estar relacionada à posição hierárquica. O papel do líder num “mundo V.U.C.A.” passaria a se fundamentar sobre sua capacidade de articular uma visão<sup>32</sup> de futuro compartilhada. Diante desse declínio do controle hierárquico, os autores relatam o fortalecimento do tema da confiança, discutida em diversos níveis.

No interior das empresas, a confiança na relação entre o líder e seus liderados é ponto fundamental. A confiança é diretamente relacionada aos resultados da organização, articulando aspectos das lógicas industrial e de mercado: “níveis de confiança baixos costumam (sic) impactar diretamente os resultados de uma organização; afinal, quanto mais baixo o nível de confiança, mais lenta a tomada de decisões e mais altos podem ser os custos envolvidos”. Diante dessa relevância, são discutidas maneiras de objetivar essa questão, assim como são debatidos eventuais dispositivos que possam auxiliar nesse processo. Assim, a confiança também acaba sendo associada a elementos de uma lógica industrial, uma vez que seria “algo que precisa ser constantemente avaliado, medido”, “aperfeiçoado” (ZARIFE, 2016b ©), mapeado (ESTEVEES, 2017d ©).

---

<sup>32</sup> “A liderança exercida a partir da capacidade de articular uma visão de futuro por meio de relacionamentos significativos tende a ser cada vez mais valiosa. Em um contexto como esse, a execução está acima dos cargos; ser reconhecido como referência pelo time vale mais que autoridade; e, liderança circunstancial se sobrepõe à hierarquia. [...]. Os líderes, mais do que nunca, precisam construir culturas que façam sentido no mundo de hoje, além de atuar como embaixadores dessas culturas em múltiplos níveis. [...]Dentre outros motivos, uma cultura alinhada ao espírito do nosso tempo libera energia criativa (que seria gasta com processos gerenciais inúteis e controles excessivos) para a construção da visão de futuro compartilhada” (SERRATE, 2018i ©). Nóbrega (2017 ©) traz a proposta do futurólogo Bob Johansen, autor do livro *Lead the Future*, que utiliza o mesmo acrônimo para dizer que os melhores líderes nesse contexto são caracterizados por visão, entendimento, clareza e agilidade (vision, understanding, clarity, agility).

Assim como já observado por Boltanski e Chiapello (2009, p. 105) na literatura gerencial dos anos 90, uma vez que não se recorre “aos chefes hierárquicos de antigamente”, são postos em cena os líderes e suas visões<sup>33</sup>. Esboçava-se, naquele momento, uma forma de organização por projetos que envolvia equipes pluridisciplinares e autônomas, lideradas por gestores que mobilizam os demais membros criando visões inspiradoras compartilhadas sem recorrer à hierarquia, ao autoritarismo e renunciando a símbolos de poder. A autoridade desses atores excepcionais estava ligada à confiança que sua equipe lhe deposita, graças a suas habilidades de comunicação e atenção, distintas da racionalidade fria do gerente do momento anterior. O controle da gestão dependeria, assim, da incorporação de formas disciplinares para a interioridade dos trabalhadores ao invés de ser exercido por dispositivos de coerção externa, eliminados com a redução dos níveis hierárquicos e a supressão de padrões operativos. A capacidade de coerção tinha sido em grande medida transferida para clientes internos e externos, que assumiam um papel de coordenação mais importante.

Essa questão desdobra-se, atualmente, na importância dada pelos influenciadores à busca de propósito pelos membros das equipes de trabalho. Por um lado, o propósito é identificado como algo essencialmente individual e que opera como um mecanismo interior que disciplina a atuação dos empregadores. Por outro, propõe-se que as próprias empresas devem perseguir e deixar claro seus propósitos, o que facilita a mobilização de colaboradores com propósitos comuns.

A retenção de talentos e o envolvimento dos funcionários continua um problema<sup>34</sup> para as empresas e para reter talentos é necessário que se esteja atento às mudanças de comportamento das novas gerações. Para esse grupo de pessoas, é dito que “propósito” é fundamental, ou seja, “acreditar que um trabalho deve cumprir mais do que apenas retorno financeiro faz parte dos valores da nova geração de

---

<sup>33</sup> Para Souza (2016c ©), “excesso de hierarquia” e “visões vagas” são umas das principais razões pelas quais “os melhores colaboradores se demitem”.

<sup>34</sup> “A retenção de talentos e o envolvimento dos funcionários continua um problema para as empresas, juntamente com a remuneração competitiva e o desenvolvimento de líderes. Pesquisa do LinkedIn de Tendências Globais de Recrutamento 2018 aponta a utilização da inteligência artificial, o estabelecimento de parâmetros de escolha que favoreçam a diversidade e o uso de Big Data como ferramentas para atuar sobre esses desafios (ACHUTTI, 2019 ©; TAWIL, 2018a ©).

talentos” (ESTEVEES, 2019e ©). Portanto, seria papel do líder<sup>35</sup> supercapacitado e multifuncional dar conta dessas novas tendências no interior das organizações, além de lidar com todas as exigências “ordinárias” de seu cotidiano profissional. As lideranças, em todos os níveis, precisariam estar preparadas para a modernização<sup>36</sup>, caso contrário os esforços dedicados para atrair novos talentos seriam desperdiçados nos corredores organizacionais.

Na expectativa de “capturar não só os corações e as mentes, mas também as imaginações e as ambições das pessoas dentro e fora das organizações”, as “organizações exponenciais”, modelos contemporâneos, desenvolvem o Propósito Transformador Massivo (PTM). Esse conceito surge na obra *Exponential Organizations*, de Ismail, Malone e Geest (2018 [2014]). Os autores enfatizam que não se trata de uma declaração de missão, mas sim uma mensagem capaz de gerar um movimento cultural inspirador que seja capaz de formar uma comunidade ao redor da organização.

Com efeito, o termo “Propósito” ganhou enorme repercussão não só na literatura de autoajuda voltada a negócios, como na autoajuda entendida de uma maneira mais geral. Segundo ranking da *Publishnews* (2019), o livro “Propósito” do mestre espiritual brasileiro Sri Prem Baba foi o décimo segundo título mais vendido no país, entre todas as categorias, no ano de 2018. Uma discussão a respeito da forma como esse termo é trabalhado no corpus de análise da pesquisa será abordada em maiores detalhes na seção seguinte, ao serem discutidos os aspectos justificadores do engajamento nas práticas capitalistas.

Além de “propósito”, outra *buzzword* presente nesse conjunto de textos é “*millennial*”. A questão geracional parece ser uma temática cara a essa literatura, com

---

<sup>35</sup> “Aquele profissional que está preparado para conduzir a transformação digital dentro do seu ambiente de trabalho, capaz de responder às demandas diárias com mais agilidade, eficácia e customização, deverá ser o líder que integrará os novos tempos aos desafios diários de redução de custos, competitividade, atração e retenção de talentos e à tomada de decisões com mais clareza, centrada nos resultados para o cliente, com alta e constante capacidade de aprendizado. Ele será o gestor responsável por acompanhar as inovações que o universo digital trouxe para o mercado de trabalho. O futuro reserva-se a profissionais que fomentam a cultura de inovação na empresa de olho no mundo da indústria 4.0” (LEAL, 2018a).

<sup>36</sup> “Então, de que adiantará tanto esforço de investimento em imagem, benefícios e espaços arrojados, se as lideranças não estiverem preparadas para lidar com a modernização? Adiantará buscar filas de candidatos, se um líder pode ter influência inversa sobre uma célula, área ou departamento? Esse, a meu ver, é o conceito que chamo de Rejuvenescimento Granular, um olhar dedicado a atualização da liderança que está em todos os endereços (AOKI, 2018a).

referências extensas às Gerações Y e Z. Muitas das mudanças alardeadas no interior das empresas são tidas como consequência das práticas e valores das novas gerações<sup>37</sup>. Ainda que as caracterizações geracionais apresentem algumas nuances entre os autores, parece haver um consenso de que “os jovens” estariam revolucionando<sup>38</sup> o mundo do trabalho.

Estes grupos etários são retratados como muito mais questionadores<sup>39</sup> do seu lugar no mundo, daí a íntima relação com a necessidade de um propósito. Eles seriam cada vez mais conscientes<sup>40</sup> em relação a assuntos éticos, ambientais e sociais. É também dado de barato que eles preferem modelos de trabalho flexíveis<sup>41</sup>, de preferência que ofereçam opções remotas. Aqui, a imagem tradicional do escritório<sup>42</sup> se torna distante, em detrimento a ambientes alternativos, como os espaços de *coworking*. Esses lugares são associados a momentos mais livres e contemplativos, os quais favorecem o surgimento das boas ideias, matéria-prima essencial para a atividade inovativa. Assim, o *locus* paradigmático do trabalho contemporâneo parece aliar

---

<sup>37</sup> “Vocês já devem estar cansados de ver textos falando sobre como a geração millennial encara de forma diferente o trabalho e como uma de suas principais características é o questionamento” (BARBOSA, 2019a ©). Ver também Leal (2016b ©; 2017b ©).

<sup>38</sup> “No exato instante em que você lê esse artigo, uma revolução silenciosa acontece no mercado de trabalho: o desembarque da Geração Z, jovens nascidos entre 1996 e 2012 (em cálculo aproximado), e cujos filhos mais velhos atingem, no fim deste ano, duas décadas de vida. [...] Enquanto seus predecessores Y se notabilizaram por serem multifacetados, individualistas e adorar trabalhar além da conta (e serem reconhecidos por isso, inclusive, financeiramente), os Z são mais colaborativos, interconectados e voltados para o meio ambiente. São ainda engajados, mais bem informados, voluntariosos e não renunciam aos seus ideais. Trazem em seu DNA os conceitos de privacidade e instantaneidade bem definidos e não deixam de sonhar com um mundo sustentado por valores sólidos, como igualdade social, liberdade de escolha e de expressão. Um mundo menos sistematizado, com empresas flexíveis, verdes e livres de corrupção” (TAWIL, 2016b ©).

<sup>39</sup> “O que te move? Não nos conformamos com o sistema atual, pois nossas experiências nos fazem enxergar o mundo em outra perspectiva. Enxergamos o mundo de forma diferente. Nosso propósito é fazer a diferença” (ALCÂNTARA, 2017c ©).

<sup>40</sup> “O segundo ponto é a geração dos millenials (nascidos entre os anos de 1980 e 2000), os jovens são cada vez mais conscientes em relação aos assuntos éticos, ambientais e sociais e balizam suas decisões de consumo ou de carreira nesses valores.[...] A verdade é que se por um lado as empresas são agentes de transformação da sociedade, por outro elas são transformadas por esse zeitgeist (o espírito do tempo) que afetam todas as instituições” (BARBOSA, 2019c ©).

<sup>41</sup> “A geração Millennials prefere ambientes flexíveis de trabalho e busca poder trabalhar naqueles que ofereçam opções remotas, ou seja, que eles possam trabalhar de casa, mesmo que precisem ganhar menos para isso. As novas gerações estão ditando o futuro e pode ter certeza que seus filhos e netos não vão querer ser o clichê “médico” ou “advogado” quando crescerem, apenas” (GAMONAR, 2015c )

<sup>42</sup> “Os espaços de trabalho terão a cara de seus donos. Não necessariamente será mais um escritório, mas o jardim, o café, locais de passagem, coworkings, salas de jogos, etc. No Buscapé funcionários podem trabalhar deitados em redes (GAMONAR, 2015d ©).

elementos de uma lógica em rede, na qual o *coworking* é uma entidade emblemática, a elementos de uma lógica inspirada, associados ao sopro criativo.

Graças aos millenials, inclusive, o trabalho remoto<sup>43</sup> estaria se tornando uma tendência<sup>44</sup> mundial, posto que eles seriam mais preocupados com suas vidas pessoais. Nesse cenário, fala-se em “nomadismo digital<sup>45</sup>”: uma espécie de “estilo de vida” em que, pessoas munidas de seus *devices* tecnológicos podem trabalhar remotamente enquanto viajam pelo planeta. Se é possível questionar a que parcela da população essas são condições realmente acessíveis, um dos autores do corpus diz que o nomadismo digital geralmente é associado a marketing, design e programação, mas que o ideal seria criar o próprio trabalho (SOUZA, 2017).

A crítica à hierarquia tradicional também é retomada como algo incompatível aos valores das novas gerações. Em oposição ao argumento de que os millennials seriam insubordinados, é dito que eles respeitam, sim, a hierarquia, mas uma nova hierarquia, na qual “medo, tirania e controle” dão lugar a “cultura, respeito e liderança”.<sup>46</sup> “Idade, hierarquia e processos engessados” não fariam mais sentido para eles (ACHUTTI, 2017©). Nessa linha, os jovens estariam mais preocupados em “trabalhar em empresas inovadoras do que companhias de renome” (GAMONAR, 2017a ©).

---

<sup>43</sup> Ver Leal (2016c ©, 2017b ©).

<sup>44</sup> “Essa tendência, que é mundial, está acontecendo graças aos millenials – sim, agradeça-os. Hoje na casa dos trinta e poucos anos, a chamada “Geração Y” está chegando aos cargos de liderança, contribuindo para as novas definições de trabalho (SOUZA, 2018a ©).

<sup>45</sup> Ver Souza (2016b ©).

<sup>46</sup> “Desde que o mundo é mundo, ouço que os millennials “peitam demais”, “não se subordinam”, “desrespeitam a hierarquia”. Quer saber? Discordo. Tive, como liderado, líder e parceiro – e nem poderia ser diferente – exemplos de desrespeito e de completa falta de noção corporativa. Só que foram exceções, jamais a regra. Acontece que a maneira como nós produzimos e nos reunimos mudou, os cronogramas mudaram, os códigos de conduta e a flexibilidade dos locais de trabalho, igualmente. E as relações corporativas, agora mais colaborativas, francas e horizontais, seguem o mesmo caminho. Falo sobre cultura, respeito e liderança, ao invés de medo, tirania e controle. Quem não percebe isso está perdido.(TAWIL, 2018d ©)

#### **5.4 A continuação do desenvolvimento contínuo e as exigências do ambiente de trabalho**

A ênfase na adaptabilidade<sup>47</sup> e flexibilidade como características fundamentais para sobrevivência no mundo dos negócios, que já vinha sendo enfatizada há décadas por esse tipo de literatura (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), permanece explícita nos textos analisados. No artigo “Felicidade está no sucesso profissional?”, Fábio Coletti Barbosa diz que a vida profissional se assemelha muito mais a uma maratona do que uma corrida de cem metros e que “o que faz diferença é saber o seu foco e ter flexibilidade para se adaptar aos contextos que surgem”. Ele “ousa dizer [...] que talvez essa seja a habilidade mais necessária nos tempos atuais e futuros” (BARBOSA, 2018a ©). Em outro texto, o mesmo autor enfatiza a necessidade dessa “habilidade” como recurso para enfrentar os desafios impostos pelas mudanças tecnológicas no mercado de trabalho. Para lidar com as incertezas e encontrar formas de se adaptar, uma lição proposta por ele é: “precisamos desaprender o que aprendemos, para reaprender” (BARBOSA, 2018b ©).

A necessidade do trabalhador de se adequar às novas demandas produtivas e às capacitações subjacentes a elas é usualmente abordada a partir dessa construção supracitada e de suas variantes, ou seja, de que seria preciso “aprender a desaprender<sup>48</sup> e reaprender”. É possível dizer que, de um modo geral, os autores têm predileção por essa abordagem, na qual a adaptação é apresentada como um processo de verdadeira aprendizagem que oferece possibilidades de “engrandecimento”, ao invés de olharem a adaptação como um mero processo de amoldamento a sujeições exteriores.

---

<sup>47</sup> “Essa capacidade de adaptação rápida é uma habilidade que devemos buscar desenvolver nessa era onde tudo se modifica com velocidade e intensidade. Carregar aquele vestígio da era industrial com um pensamento “isso não é minha função”, não funciona” (ALCÂNTARA, 2018 ©).

<sup>48</sup> “Independente do valor que o seu currículo apresenta, o que será levado em conta daqui em diante são suas habilidades de aprendizagem e suas competências socioemocionais para lidar com outras pessoas, através de inclusão e empatia – já que a humanização e a diversidade também estarão presentes no futuro do trabalho. Você está disposto a desaprender? Os talentos ágeis são reconhecidos por apreciarem novidades. Eles se envolvem na descoberta de novos caminhos, apreciam a jornada e não tem medo de errar até que consigam aprender” (ESTEVES, 2019g ©).



Essa problemática também se manifesta a partir da discussão a respeito da oposição entre o trabalhador especialista *versus* o trabalhador generalista<sup>49</sup>. Na literatura gerencial francesa dos anos 90 analisada por Boltanski e Chiapello (2009), os autores relatam a ruptura entre o perfil do *manager* e do “especialista técnico”, em contraste à literatura dos anos 60, na qual se pretendia fazer do engenheiro competente um gerente de projeto, graças a um bom “sistema de administração”. Nos textos do *LinkedIn* em nosso *corpus*, de modo geral, os autores parecem reconhecer uma valorização do perfil generalista no interior das empresas, mas afirmam que é possível conseguir o seu lugar ao sol sendo um especialista. No entanto, sua importância parece estar restrita à competição na dinâmica do desenvolvimento tecnológico, e não mais voltada à gestão.

Um texto de fevereiro de 2018 (ESTEVEVES, 2018a ©) traz um retrato interessante a respeito dessa discussão. A autora relata que foi convidada pelo *LinkedIn* para comentar o levantamento feito pela plataforma a respeito das palavras mais utilizadas na rede no ano de 2017. Ela conta que, enquanto de 2013 a 2016, “as palavras mais utilizadas possuíam características comportamentais ou de gestão”, (responsável, estratégico e criativo), em 2017, no que parece ganhar ares de contrassenso, as vencedoras foram “especializado, com experiência e qualificado”. Para a autora, essa mudança está diretamente relacionada com a crise enfrentada no país, uma vez que as empresas estariam enxugando seus quadros e oferecendo menos tempo para que os profissionais fossem lapidados. Apesar de colocar a “valorização muito grande do conhecimento técnico” como algo de um passado distante, diante dos resultados da pesquisa, ela diz que estamos entrando num momento de equilíbrio<sup>50</sup> entre experiência e competências comportamentais.

---

<sup>49</sup> Ver GAMONAR (2016c ©).

<sup>50</sup> “Um ponto bacana a se saber é que, no passado (bem lá atrás), havia uma valorização muito grande do conhecimento técnico. Naquela época, o que valia era exatamente o quanto você sabia fazer, a faculdade que tinha cursado, a pós-graduação que havia concluído. Tudo isso tinha um peso muito grande para o desenvolvimento da carreira. De repente, passou-se a falar muito nas competências comportamentais que precisam ser desenvolvidas e exploradas. E assim também tivemos o tempo da supervalorização do coeficiente comportamental. Agora, percebo que entramos no momento do equilíbrio: as competências comportamentais são muito importantes, mas o técnico também. [...] o futuro do trabalho – que já estamos vivendo – exige conhecimentos que mudam o tempo inteiro, então, ser especializado, hoje, em algo, não significa que daqui há cinco anos esse algo fará sentido” (ESTEVEVES, 2018a ©)

No vocabulário dos autores, essa discussão também ganha corpo através de duas expressões típicas desse tipo de texto: *hard skills* e *soft skills*. Não é recente o movimento da literatura gerencial de colocar as habilidades subjetivas e relacionais como competências valorizadas no interior das empresas, mas essa questão também se manifesta no *corpus* através das reflexões dos autores a respeito do “futuro do trabalho”. A principal narrativa observada prega que, diante do avanço dos robôs<sup>51</sup> e da inteligência artificial, “os profissionais mais valorizados serão os que lidam com o humano<sup>52</sup>”, aqueles capazes de fazerem a ponte entre a máquina e o homem. É colocado que, em tarefas e procedimentos repetitivos, padronizados, bem definidos e de alto volume, não terá vez para os humanos diante da evolução do “*machine learning*”. No entanto, em funções que envolvem habilidades sociais, artísticas e criativas, os humanos estariam na frente (GIAFFREDO, 2016b ©; TAURION, 2016b ©; TERRA, 2017b ©, SERRATE 2019b ©). Ainda assim, é possível observar certos questionamentos a uma valorização demasiada das *soft skills*, enfatizando que habilidades como aprender a programar são cada vez mais preponderantes num “contexto pós-digital” (SERRATE, 2018j ©). Independentemente de qual lado focar, o consenso é que é importante estar preparado para aprender constantemente<sup>53</sup>.

As discussões a respeito das capacidades dos trabalhadores e das exigências do ambiente de trabalho também ganham um viés de gênero. Tende a haver uma reprodução das ideias do homem como ser marcado pela racionalidade, enquanto a mulher é assinalada por suas capacidades emocionais. Um dos textos que compõe o *corpus* de análise relaciona a questão da colaboração e do senso de comunidade - fatores que seriam preponderantes na “economia pós-industrial” - ao arquétipo feminino. Assim, o paradigma dos novos tempos contrastaria com o aspecto claramente masculino da economia industrial, baseada na dominação e no controle. Dessa forma, o

---

<sup>51</sup> “A melhor maneira de garantir seu lugar ao sol em uma sociedade cada vez mais automatizada é exercendo sua humanidade” (SILVESTRE JR, 2016b ©)

<sup>52</sup> “Os profissionais mais valorizados serão os que lidam com o humano. Professores, terapeutas, médicos, coaches, mentores. Serão aqueles capacitados e dispostos a fazer a ponte entre máquina e homem, em favor de uma sociedade melhor. [...] Criatividade, colaboração, transparência, comunidade, comportamento, mindfulness, capacidade de experimentar. Essas são competências das quais não poderemos abrir mão” (NÓBREGA, 2019 ©).

<sup>53</sup> “E é nesse contexto, para estar pronto para o mercado de hoje e o de amanhã, é preciso entender de forma objetiva: Esteja aberto a mudanças. Nunca pare de estudar. Nunca pare de ensinar. Nunca pare de aprender. Nunca pare de agradecer” (ALCÂNTARA, 2017a ©).

autor diz que “se não quiser sucumbir, a economia em rede precisa tornar o arquétipo feminino dominante, nas empresas e em todas as organizações” (LONGO, 2015d ©).

Para Neivia Justa (2019 ©) o profissional do futuro é aquele capaz de assimilar “características maduras do poder feminino (empatia, gentileza, inclusão, criatividade, confiança, vulnerabilidade, harmonia)” e “características maduras do poder masculino (clareza, assertividade, foco, direção, ordem, disciplina, estrutura, força e convergência)”. Chieko Aoki (2019 ©), apesar de levantar a questão do foco na solução, ressalta que os “modelos de negócios e de gestão femininos” são aqueles que colocam as “pessoas em primeiro lugar”. De modo geral, a questão da sensibilidade, das emoções e do compartilhamento – elementos tidos como marcantes do ambiente das empresas contemporâneas – coadunariam com “elementos<sup>54</sup> do jeito feminino de ser e liderar”, causando ambiente mais propício para o sucesso das empresas e para o crescimento das mulheres nas organizações. No artigo “O líder verdadeiro transcende”, Tawil (2018c ©) fala na “Liderança Shakti”, que “propõe uma nova consciência para líderes, tanto homens, quanto mulheres, no intuito de humanizar o desenvolvimento pessoal e coletivo de cada organização”. Esse “equilíbrio” só seria atingido com a recuperação da força feminina, “que é regeneradora, cooperativa, criativa e empática”.

### **5.5 A economia do compartilhamento e os mecanismos de reputação**

A literatura analisada costuma dizer que há um novo modelo econômico sendo posto em prática com o avanço das tecnologias digitais. São frequentes as referências à economia colaborativa, economia do compartilhar ou *sharing economy*, retratando o cenário atual como realmente transformador. No cerne desse novo modelo, estaria

---

<sup>54</sup> Exemplos em Trajano (2016a ©): “Intuição, flexibilidade no lidar e poder de realizar várias atividades ao mesmo tempo são algumas das qualidades necessárias aos líderes de hoje”. E em Aoki (2015 ©): “a visão, sensibilidade e modo de trabalhar da mulher estão muito alinhados ao jeito de ser e de fazer das empresas com seus públicos, de colaboradores a consumidores. Acredito que a necessidade cada vez mais evidente de criar laços com equipes e clientes, o crescente anseio de estar conectado, compartilhar, participar, de estar e de fazer juntos - da sociedade e das empresas - que são alguns dos elementos do jeito feminino de ser e de liderar, têm ajudado as empresas a criar ambiente mais propício para o sucesso, fatores que tem ajudado o crescimento das mulheres nas empresas e nas diversas organizações da sociedade”.

justamente a confiança e a reputação<sup>55/56</sup> dos atores envolvidos. Assim, ocorreria o estabelecimento de uma rede de recomendações capaz de propiciar maior justiça nas avaliações. Sob essa configuração, também se fala que é possível conferir uma personalidade nos negócios que afasta a “frieza dos modelos anteriores”. A “gentileza entre desconhecidos” e uma “vida *on-demand*” gera novas possibilidades, uma vez que é dito que “o futuro dos negócios é compartilhar”. (GAMONAR, 2015b ©). Nesse cenário, os avanços tecnológicos estariam permitindo que *startups* aproximassem contratantes e contratados “sem a necessidade de uma empresa tradicional no meio, sugerindo a possibilidade de uma “*on demand economy*”, uma vez que instrumentos como a Internet das Coisas e as impressoras 3D poderiam estender esse modelo também para a criação de produtos (TAURION, 2015b ©).

À chamada “economia compartilhada” e à tecnologia digital subjacente a ela, são conferidos, pelos textos observados, aspectos de subversão do sistema econômico e até mesmo de democratização<sup>57</sup> dos meios de produção<sup>58</sup>. De maneira relacionada, à digitalização dos negócios é depositada uma capacidade de destruir forças competitivas persistentes, dando forma a um mundo no qual os mercados estão cada vez mais interligados e as fronteiras entre cada indústria cada vez menos definidas, abrindo caminho amplo para a disrupção pelos desafiantes. (TAURION, 2017 ©; ESTEVES, 2019d ©).

---

<sup>55</sup> Em Galindo (2018b ©): “A tecnologia transforma todos os nossos passos. [...] Gera infinitas oportunidades de criação e absorção de conhecimento. Mas gera também desafios. E hoje eu gostaria de falar sobre um desses desafios: a reputação das marcas”.

<sup>56</sup> “Se analisarmos o modelo de compartilhamento, vemos que há uma escala crescente de participação coletiva. [...] Estes novos modelos, à medida que se entranham na sociedade criam novos valores e crenças, e afetam modelos de indústria já estabelecidos. Diminuímos a necessidade de um banco para um empréstimo ou mesmo da rede hoteleira para alugar um local de hospedagem. Mas, o que está por trás destas iniciativas? Cooperação, confiança e reputação das pessoas e empresas envolvidas. As normas deste novo conceito dão ênfase a colaboração (em vez de competição), não apenas como forma de realizar algo, mas como parte obrigatória do processo. Os modelos da economia colaborativa ou do compartilhar são impulsionados pelo veredito acumulado da sociedade. A reputação de cada um ou de cada empresa (TAURION, 2015 ©)”.

<sup>57</sup> “Em tempos em que a tecnologia digital democratiza todo tipo de meio de produção e que a economia compartilhada subverte modelos de negócios consagrados, isso assombra o cotidiano de muitos profissionais e de muitas empresas (SILVESTRE JR, 2016a ©)”

<sup>58</sup> “Em um passado recente, ser dono dos meios de produção conferia vantagens competitivas tão abissais que uma pessoa comum sequer poderia imaginar competir com uma grande corporação. Hoje, mais que possível, é cada vez mais frequente vermos novos negócios desbancando gigantes (SERRATE, 2018b ©).

Em síntese, para o conjunto de textos observados, os principais problemas de gestão encontrados pelas empresas no momento em questão derivam de dois fatores essenciais, já presentes há décadas na literatura de gestão empresarial, mas que agora são representados de outras formas, com o uso de outro vocabulário, e para os quais são apresentadas diferentes soluções. Primeiro, a evolução acelerada da tecnologia, agora tratada em termos “exponenciais”. O outro fator é o acirramento das pressões concorrenciais, só que agora não mais sob a figura emblemática da “multinacional”, mas sim através das “startups disruptivas<sup>59</sup>”. A esses dois pontos soma-se outra questão que atravessa essa literatura, que é como atrair e “reter talentos” nas organizações, além da promoção do envolvimento dos funcionários e do desenvolvimento de seus “líderes”. Os autores também se preocupam com a crítica à hierarquia tradicional, apresentando novos modelos alternativos.

Para dar conta dos avanços tecnológicos e da competição acirrada, é imprescindível que as empresas inovem. Dessa forma, são apresentados diversos dispositivos que favorecem a atividade inovativa no interior das organizações, como metodologia da *startup* enxuta, *design thinking*, *frameworks* ágeis e *business model canvas*. Ponto central é que as empresas deixem de lado seus longos e demorados planos e deem vez a um modelo de gestão que valide hipóteses diretamente no mercado e assim possa ir corrigindo suas rotas, num paradigma de valorização da inclinação ao risco e à experimentação. Por meio dessas abordagens, são revistos os arranjos “engessados” típicos do modelo de “comando e controle”, dando lugar a estruturas mais propícias à inovação. Os fatores apresentados demonstram que existe, na literatura analisada, um movimento de estabelecer as empresas de tecnologia, com a imagem típica de uma startup do Vale do Silício, como modelo de empresa paradigmático para as demais.

Aos trabalhadores, o acompanhamento desse mundo frenético só é possível através de uma disposição para o desenvolvimento contínuo (ou aprendizagem *non stop* (ESTEVES, 2017e. ©). As *soft skills* são habilidades de primeira ordem no interior das organizações e com as competências necessárias para os negócios se alterando

---

<sup>59</sup> “Alguns paradigmas precisam ser quebrados. Um é que a maioria das empresas fica olhando apenas para seus concorrentes como fonte de competição. Mas esta virá de fora do setor da sua indústria ou de startups” (TAURION, 2015c ©).

constantemente, é necessário “aprender a desaprender e reaprender”. Quanto à retenção de talentos e o envolvimento dos funcionários, a principal solução apresentada é que empresas e pessoas fiquem atentas aos seus “propósitos”. Assim como outras supostas mudanças tidas como inevitáveis do período vivido, a busca pelo propósito, que seria parte de uma nova “reflexividade” diante da ocupação profissional, é associada a características inerentes às novas gerações – os millennials e pós-millennials. Esses pontos serão debatidos em maior profundidade na seção seguinte, na qual são apontados os aspectos encontrados no conjunto de textos que apresentam o engajamento nas práticas capitalistas como fonte de entusiasmo, fornecedor de garantias e contribuinte para um bem-comum.

## 6. COMO DAR SENTIDO AO TRABALHO? AS RAZÕES PARA O ENGAJAMENTO

Os textos que compõem o *corpus* de análise apresentam uma grande preocupação com a necessidade das pessoas que trabalham nas organizações capitalistas encontrarem motivos pessoais para o engajamento que estejam além dos ganhos financeiros ou materiais. Um segundo aspecto analisado da produção dos influenciadores digitais são as razões expostas para a mobilização dos trabalhadores. Seguindo o esquema analítico proposto, essa capacidade de mobilização foi desdobrada nas fontes de entusiasmo, de justiça e nas garantias associadas aos modelos de gestão empresarial.

### 6.1 Entusiasmo

Conforme exposto na seção anterior, a questão do entusiasmo se manifesta essencialmente em torno da discussão sobre a premência de que empresas e empregados encontrem seus “propósitos”<sup>60</sup>. Um texto bastante ilustrativo acerca dessa questão (SERRATE, 2018a ©) separa as pessoas em três grupos distintos quanto à forma de encarar o trabalho. Primeiro, aqueles que o veem como um emprego; segundo, os que o enxergam como uma carreira e, por fim, aqueles que o vivenciam como uma missão. Enquanto as pessoas do segundo grupo são tidas como os “típicos trabalhadores da era industrial”, preocupados em galgar postos na hierarquia; os últimos são aqueles com “um forte senso de propósito”. De modo geral, as definições de propósito giram em torno de apresentá-lo como uma causa<sup>61/62</sup>, um legado, uma marca a ser deixada, uma missão<sup>63</sup> ou até “mais que isso”, no caso do Propósito Transformador Massivo das Organizações Exponenciais. Também entendido como um

---

<sup>60</sup> “Seja em governos quanto em empresas ou organizações sem fim lucrativo, para se ter impacto é importante ter um propósito maior em mente e liderança comprometida com esse propósito. (MACHADO, 2019b ©).

<sup>61</sup> “É a causa que engaja os colaboradores, mais do que qualquer cifra ou discurso” (GALINDO, 2017 ©).

<sup>62</sup> “Não buscamos trabalhar para uma empresa para muitas pessoas. Queremos nos juntar a uma causa. E essa já é uma realidade do mercado. Não se trata de ganhar dinheiro. É sobre causar um efeito transformador” (ALCÂNTARA, 2017b ©).

<sup>63</sup> Ver Tawil (2018b ©).

orientador, é relacionado pelos autores às “causas pessoais” e aos valores<sup>64</sup>. Nesse ponto, somos instados a notar que tais colocações nos fazem lembrar a noção do trabalho como *beruf*, vocação religiosa que exige cumprimento, a qual, segundo Weber (2004, p. 71), teria favorecido o fornecimento de justificações morais para que os trabalhadores de um capitalismo nascente pudessem empenhar-se em suas tarefas cotidianas.

Aqui, o propósito, ao mesmo tempo em que é associado a um panorama de não conformidade com o “fazer por fazer”, também costuma estar ligado a uma condição de aceitação<sup>65</sup> ou de não questionamento de certas estruturas subjacentes ao trabalho. Isto é, propõe-se que seja encontrada uma causa que revista de sentido o cotidiano em um empresa capitalista sem necessariamente questionar aspectos estruturais da organização das práticas coletivas. Daí, apreende-se sua íntima relação com o espírito do capitalismo de um determinado tempo e lugar, e a condição de protagonismo que assume no *corpus* estudado.

De maneira similar à manifestação do *beruf*, aqui os autores conferem um alto grau de particularidade ao propósito de cada indivíduo. De modo geral, não são apresentadas fórmulas e conceitos que possam, através explicitamente desse termo, expressar razões gerais de entusiasmo para o engajamento no capitalismo. O discurso dominante no corpus é de tratar-se de algo completamente próprio e individual<sup>66</sup>. Não há, quando se fala de propósito, um projeto abrangente que una os esforços em torno de uma causa coletiva genérica. Na realidade, a tendência é mesmo de valorização das causas e experiências pessoais, como pode ser observado no exemplo a seguir: “a descoberta do nosso propósito é um aprofundamento em quem somos, é descobrir os mistérios da nossa identidade e a marca que queremos deixar nesse mundo” (ALCANTARA, 2019a ©).

---

<sup>64</sup> “Enquanto os valores prevalecerem únicos entre você e a companhia, você ainda estará engajado a amá-la. Melhor ainda: se existe reciprocidade dessa relação da empresa contigo, transforma isso em algo maior e você se vê como um fiel combatente na busca de conquistas que ambos buscarão juntos dali em diante, e aí a mágica acontece e vira PROPÓSITO” (TERRA, 2017a ©).

<sup>65</sup> “Não é que estamos atrás de um trabalho que seja perfeito, mas sim de um que nos devolva o direito de ter um propósito” (LEAL, 2016e ©). Ver também TANAKA (2017a ©).

<sup>66</sup> “Difícilmente algo tão íntimo pode se encaixar em uma regra geral, em um passo-a-passo universal. Propósito não é receita de bolo, portanto a jornada é individual. Trilhar seu próprio caminho sempre será a melhor escolha” (SERRATE, 2019c ©).



Aventuras interiores, buscas e jornadas espirituais são os típicos momentos de prova de um regime de justificação inspirado. Por outro lado, em um regime cívico de justificação, essa relação é oposta e, isolamento e individualismo representam estado de pequenez. Assim, observa-se que, para essa questão, as razões apresentadas tendem a se estabelecer a partir de uma lógica inspirada de justificação. As perspectivas coletivas de uma lógica cívica, portanto, parecem se posicionar em segundo plano, sendo acionadas apenas no caso de serem o desdobramento de um dado “propósito”.

Contudo, a literatura analisada apresenta certas “diretrizes<sup>67</sup>” que podem auxiliar nessa busca, como, por exemplo, “conhecer suas habilidades”, “buscar o autoconhecimento”, “estudar”. Nesse ponto, há uma intersecção com a questão do “desenvolvimento contínuo”: para encontrar o propósito, é válido consumir artefatos – como livros, cursos, palestras etc – que podem aproximar o indivíduo de certas *ferramentas* - como *mindfulness*<sup>68</sup>, *ikigai*<sup>69</sup>, dentre outras - capazes de auxiliar nessa “jornada”. Ou seja, entram em cena também elementos característicos de uma lógica industrial, como as *ferramentas*, as *técnicas*, a aprendizagem.

Esses dois pontos mencionados, “o trabalho com propósito” e as técnicas e ferramentas para alcançá-lo, demonstram justamente compromissos entre os mundos industrial e inspirado. A “paixão pelo trabalho” e as “técnicas criativas” são exemplos de situações em que é suspenso um confronto entre essas duas lógicas sem que seja preciso recorrer a uma prova em apenas um desses mundos. O tão comentado *Design Thinking* é um produto da época que “encarna” esse tipo de relação: conjuga uma lógica criativa, de pensamento divergente, de busca individualizada, seguida de uma lógica de pensamento convergente, de uso de ferramentas para viabilizar o caminho selecionado. Boltanski e Thévenot (2006) também observam as situações de

---

<sup>67</sup> “Por isso, listei 10 atitudes que mantém alto o meu grau de entusiasmo, com a convicção que estou no caminho certo para cumprir meu propósito” (ALCANTARA, 2017d ©)

<sup>68</sup> “Esse novo movimento na conscientização do local de trabalho, a chamada liderança corporativa e consciente também envolve o uso da meditação *mindfulness*, que significa consciência não-crítica, momento a momento, para cultivar o foco, a clareza, a criatividade e a compaixão, e tem despertado grandes empresas a investirem em programas de conscientização para os colaboradores, com o objetivo de diminuir o estresse, melhorar a inovação e promover o bem-estar no ambiente corporativo” (ESTEVES, 2019b ©).

<sup>69</sup> Ver MACHADO (2016b ©).

descobertas e invenções como um típico caso de compromisso industrial-inspirado. Os autores colocam que a transformação da *intuição inesperada* (inspirada) em uma *inovação efetiva* (industrial) encerra um compromisso dessa natureza. As recorrentes referências à atividade inovativa<sup>70</sup> como ponto central das atividades econômicas contemporâneas, além dos outros aspectos acima mencionados, parecem denotar a importância desse tipo de compromisso<sup>71</sup> para as dimensões justificadoras apresentadas.

De maneira relacionada, é curioso notar que, apesar das dificuldades que a “jornada” pelo propósito traz em si, são encontradas ressalvas de que tal busca não precisa ser transformada em um fardo<sup>72</sup>. É recomendado “não surtar”, e sim ir tocando o dia a dia profissional enquanto se empreende tal odisséia, evitando rupturas bruscas. Embora não seja encontrada nesses termos no conjunto de textos aqui analisado, a expressão “sonhador pragmático” utilizada por Casaqui (2015) - com toda a ambiguidade que essa forma compósita inspirada-industrial carrega - parece pertinente para descrever a disposição esperada das pessoas nessas situações. Outro ponto costumeiramente ressaltado no *corpus* de análise é que o propósito não precisa ser único e nem imutável<sup>73</sup>. Assim, em um mundo que exige constante adaptação e, muitas vezes, múltiplas frentes de atuação; é possível, necessário ou até desejável que o propósito também siga uma dinâmica similar<sup>74</sup>.

---

<sup>70</sup> “A tecnologia possibilitará conhecermos cada vez mais nossos clientes, suas preferências, necessidades e hábitos, mas de nada adiantam as ferramentas sem investir em relacionamento humano, na nossa capacidade de sentir e valorizar os sentimentos dos outros. Por conta da tecnologia, surpreender clientes será tarefa cada vez mais difícil porque eles dia a dia se tornam mais acostumados ao alto nível de reconhecimento de suas preferências e ao atendimento personalizado. Para nos destacarmos neste novo mundo, devemos ser cada vez mais humanos, focando no insubstituível: olho no olho, sorriso verdadeiro, empatia, coração” (AOKI, 2018b ©).

<sup>71</sup> Em Chester (2017 ©): “Hoje todo mundo é ou pode ser data driven. As agências, as consultorias, o sapateiro lá da esquina de casa, se quiser. [...] Data driven, ok, necessário e default. Soul driven, aí sim” e Chester (2018 ©): “É sobre você trabalhar com todas as métricas e dentro de todas as métricas mas sem deixar de exercer o sagrado direito de intuir”.

<sup>72</sup> “Mas calma, não se desespere se ainda não conseguiu definir o seu [propósito]! Sempre há tempo para recomeçarmos. E hoje é um novo dia de tentativa”. (ALCANTARA, 2019 ©)

<sup>73</sup> Lembre-se de que o mundo a nossa volta está passando constantemente por alterações, e que você pode fazer o mesmo. Todo dia surge uma nova tecnologia, ideia, uma nova vida. E dentro de você nasce a cada instante uma nova possibilidade. Seu propósito não precisa ser um fardo. Ele precisa ser um ponto de luz no seu caminho. Por isso antes de tudo, seja! (ALCANTARA, 2019 ©)

<sup>74</sup> É interessante notar que em Serrate (2019c ©), esta questão ganha contornos mais ligados a uma lógica por projetos associada a elementos industriais, enquanto rechaça, excepcionalmente, aspectos de inspiração: “Reflexão número 1: faça coisas. Fez e ainda assim seu propósito não ficou claro? Faça mais

Também é destaque nessa literatura as referências às possibilidades de desafios e aprendizados no interior das organizações. Segundo uma das autoras do *corpus*, a partir de uma pesquisa chamada “Carreira dos Sonhos”, publicada por um grande grupo de RH nacional, “é possível concluir que a proposta de valor que tem sido oferecida pelas organizações não está muito alinhada com as aspirações dos profissionais, independentemente do momento de carreira em que estejam”. Ela continua dizendo que foi observado que o que todos desejam é basicamente a mesma coisa: “um trabalho que gostem de fazer, que tenha significado, gere um impacto positivo, que lhes proporcione desenvolvimento e que não ocupe todo o seu tempo” (ESTEVES, 2016d ©; 2016e ©). Esse trecho exemplifica que, ao longo do *corpus*, além do “propósito”, a possibilidade de se desenvolver e aprender coisas novas é apresentada como uma razão instigante para o engajamento no capitalismo. O aprendizado é comumente associado à preparação para enfrentar desafios<sup>75</sup> estimulantes no cotidiano profissional. Esses desafios, por sua vez, costumam estar associados à cultura da experimentação e do risco, manifestos sob a ideia de que “errar faz parte<sup>76</sup>”.

O problema de como “motivar equipes” sem recorrer aos subsídios financeiros ganha um elemento adicional ao se considerar a crise econômica do país, que reduz a possibilidade das empresas de fazerem uso desses artifícios. Assim, dentre as formas propagadas para engajar as pessoas “gastando pouco”, volta à cena a questão da confiança<sup>77</sup>. De maneira relacionada, estão o empoderamento e a autonomia<sup>78/79</sup>. Ou

---

coisas. Inicie (e termine) projetos. Colabore com iniciativas alheias. Tenha projetos paralelos. Tire do papel aquela ideia que você sabe que precisa existir e ganhar a vida real. Faça mais. Experimente. A descoberta do propósito é mais um processo do que uma epifania”.

<sup>75</sup> “Teremos dias difíceis e desafiadores? Sim. Mas tudo bem, pois esses dias serão nosso combustível para querer fazer ainda melhor” (ALCÂNTARA, 2019c ©)

<sup>76</sup> “Aprender algo novo todo dia é nosso combustível. Precisamos de uma dose diariamente. Errar é divertido e entendemos que faz parte, apesar de não curtir muito o fracasso, hoje conseguimos olhar com admiração que, apesar de não ter chegado lá, encaramos a jornada! Entendemos que faz parte do processo. Nunca ninguém esteve ali e essa é a mágica do negócio!” (ACHUTTI, 2017 ©)

<sup>77</sup> “O primeiro ponto importante para motivar e engajar as pessoas é trabalhar a liderança e a equipe, como um todo, para aumentar o nível de confiança na empresa e entre as pessoas. Para que isso seja possível, é fundamental entender que confiança não se ganha na declaração, mas em um processo de construção que envolve comportamentos consistentes. Ou seja, basicamente, é preciso ter coerência entre fala e prática: falar o que se faz e fazer o que se fala” (ESTEVES, 2017d ©)

<sup>78</sup> “Muitos funcionários acreditam que são tratados de forma desrespeitosa por seus chefes, seja como crianças ou escravos. Parece exagero falar em escravidão, mas se pararmos para pensar, isso é o que acontece em muitos locais de trabalho: funcionários acorrentados, com pouca liberdade para controlar o

seja, empoderar e dar autonomia seriam formas de tornar o trabalho mais gratificante. Em torno da descentralização<sup>80</sup> do poder se fala na possibilidade de “fazer com que seus funcionários trabalhem mais felizes por ter sua opinião valorizada” (CAETANO, 2017 ©). Além da aventada capacidade de melhorar o trabalho das pessoas, permitir a tomada de decisão sem necessidade de aprovações superiores encontra também justificção de ordem industrial, uma vez que permitiria à organização agir de forma dinâmica e ágil. Nessa linha, o líder paradigmático dos “times ágeis” é justamente aquele que proporciona “alto alinhamento<sup>81</sup>” e “muita autonomia”.

Outro ponto bastante importante que se manifesta como elemento estimulante do trabalho nas organizações é o desafio que envolve a possibilidade de transformar os “ambientes tradicionais<sup>82</sup>”. É também papel do “líder dos novos tempos” conduzir a transformação digital dentro do seu ambiente de trabalho (LEAL, 2018 ©; GALINDO, 2018 ©).

Também se apresenta como fator estimulante do “novo contexto”, a possibilidade dos “líderes” atuarem em um ambiente cujo desafio é lidar “com pessoas que têm seus

---

cotidiano ou a carreira, dominados porque o empregador controla o que fazem, o momento e o lugar” (GAMONAR, 2015a ©).

<sup>79</sup> “No Twitter, também aprendi que empresas podem ser geridas com um alto grau de transparência e que a comunicação direta e franca pode ser a melhor ferramenta para se construir confiança” (ZARIFE, 2016a ©)

<sup>80</sup> “Inclua os colaboradores nos processos de tomada de decisão sempre que puder. Nunca — nunca mesmo — tome uma decisão importante de forma unilateral. Peça a opinião de seus melhores colaboradores. Faça-os se sentirem parte do negócio” (SOUZA, 2016a ©).

<sup>81</sup> “Agora pega essa galera que tem muita autonomia, e dá um grau no alinhamento, aumenta mesmo. O pessoal já está feliz, é criativo, e conta com um ambiente favorável pra exercitar suas qualidades da melhor forma possível. Daí vem o líder, e dá clareza de propósito pra essa tchurma. Ele diz o que tem que ser feito, mas dá espaço pro time decidir qual a melhor forma de fazer o que tem que ser feito. Sensacional vai! Quem não quer trabalhar com um chefe desses? Esse é o tipo de chefe que os times ágeis amam: deixa claro o que precisa ser feito (alto alinhamento), mas também deixa aberto pro time decidir qual a melhor forma daquilo ser feito (muita autonomia).” (GIAFFREDO, 2016a ©). Ver também Leal (2017a).

<sup>82</sup> “Acho que posso dizer que sou um expert em pedir demissão. E justamente por isso posso dizer que a saída não é pedir demissão. [...] o problema não estava no meu trabalho. Estava em mim. Enquanto eu não mudasse, eu ficaria pedindo demissão de todo lugar que eu passasse. [...] Quem me conhece sabe que sou um grande crítico do nosso sistema de trabalho. Que eu acredito que as empresas não criam condições para que as pessoas possam ser quem elas são de verdade [...] Quem vai levar as grandes marcas às grandes mudanças? Quem vai promover essa transformação nas multinacionais? As multinacionais não vão acabar. Na verdade, nós precisamos delas. [...] Porque precisamos de gente que pensa diferente nas grandes empresas. E precisamos de gente que quer empresas mais humanas dentro das empresas. [...] Quer dizer então que todo mundo deve ficar onde está? Não disse isso. Só acho que nem todo mundo precisa pedir demissão. [...] existe um desafio lindo em transformar ambientes tradicionais. Será que esse não é o seu desafio?” (TANAKA, 2017a ©)

sonhos, receios, inveja, ansiedade, criatividade etc”. Assim, a atuação do gestor torna-se muito “mais interessante, ainda que muito mais desafiadora”, quando comparada àquele que atua diante de um mundo frio habitado por máquinas profissionais (BARBOSA, 2016 ©). Dessa forma, esses trabalhadores não querem ser chefes e sim “líderes inspiradores”. É dito, por exemplo, que quando “cadenciar o ritmo do trabalho” e “medir resultados” tornam-se o centro da vida desses profissionais, “eles são tomados por um sentimento de frustração quase insuportável”. O líder inspirador quer usar seu tempo para “comunicar, reconhecer, inspirar” e não desperdiçá-lo em “reuniões exaustivas de comando e controle” (GIAFFREDO, 2018b ©). Ou seja, nesse ponto elementos típicos de uma lógica industrial, como “cadenciar”, “medir” e “controlar” dão lugar a elementos característicos de uma lógica inspirada. Ademais, o desenvolvimento de líderes inspiradores faria bem não só para a cultura das organizações, mas também para o seu balanço<sup>83</sup> contábil.

## 6.2 Garantias

Quando se trata das garantias associadas ao engajamento no capitalismo, mais uma vez o propósito é elemento central. De modo geral, a literatura analisada afirma que as novas gerações abrem mão de uma série de salvaguardas em torno de um trabalho que faça sentido, que esteja alinhado com seus propósitos. É dito que o conceito de carreira “está com os dias contados por esta geração”. E que se “os altos cargos já não querem dizer mais muita coisa para eles”, “a proposta de altos salários em troca de deixar de lado o propósito [...] já não é tão atrativo (sic) como antes” (LEAL, 2016f ©).

Para as pessoas que têm um “forte senso de propósito”, a realização principal é “contribuir para um bem maior”. Assim, “colocar seus conhecimentos e habilidades em prol de uma missão significativa é a principal fonte de satisfação. As recompensas externas continuam importando, porém são secundárias” (SERRATE, 2019c ©). E, no fim das contas, “uma pessoa que perdeu o propósito não se ajoelha nem diante de

---

<sup>83</sup> “Contratar, treinar e depois perder profissionais talentosos (as vezes até para a concorrência) é muito mais custoso do que investir no desenvolvimento desses gestores. Transformar “chefes não admirados” em “líderes inspiradores” definitivamente faz bem – bem para o balanço e bem para a cultura das organizações” (ESTEVES, 2015a ©).

pacotes de benefícios atraentes, salários acima da média ou programas de carreiras” (LEAL, 2016d ©).

Além da questão do propósito, também se discute como as mudanças tecnológicas<sup>84</sup> e as novas práticas trabalhistas afetam aspectos importantes relacionados ao oferecimento de garantias como carteira assinada e aposentadorias<sup>85</sup>. Estas últimas parecem ameaçadas por toda sorte de fatores: elementos tecnológicos, geracionais, dos modelos de negócios e até do tédio das pessoas. Dessa maneira, com os conceitos de aposentadoria<sup>86</sup> parecendo “cada vez mais obsoletos”, a tendência projetada para as próximas décadas vai na linha da proliferação de “atividades com viés profissional que nos mantenham ativos, motivados e com propósito” (SCHWARTZMAN, 2019 ©).

Outro elemento ligado às garantias típicas de períodos anteriores do capitalismo, e que passa por alguns questionamentos a respeito de qual deveria ser o seu valor dentro das organizações, é o diploma<sup>87</sup> universitário. No entanto, há uma certa reserva<sup>88</sup> em afirmar a ocorrência de mudanças bruscas nesse quesito. De modo geral, a tendência é afirmar que isso ainda é importante, embora venha perdendo força, mas que não se sustenta sozinho, sendo necessário atentar para outros fatores, como as

---

<sup>84</sup> “Com a automação, a necessidade de pessoas trabalhando em tempo integral para atender as demandas da sociedade diminuem substancialmente. Isso implica em novas normas e práticas trabalhistas, novas relações entre empresa e pessoas, e vai afetar questões delicadas como aposentadorias e férias” (TAURION, 2016e ©)

<sup>85</sup> “Na época em que você entrava numa empresa como trainee e ficava lá até se aposentar e era possível se viver com a pensão da aposentadoria, poderia até fazer sentido. Não faz mais. A idéia de alguém hoje entrar numa empresa aos 24 anos de idade e sair de lá aos 65 é absolutamente impensável. Se não fosse porque você iria provavelmente morrer de tédio ficando tanto tempo num mesmo lugar, seria porque a empresa provavelmente seria desbancada por alguma startup disruptiva, comprada por algum conglomerado, ou simplesmente porque você iria rodar numa leva de downsizing em função da economia global. E se conseguisse sobreviver a isso tudo, seria mandado embora algum dia, antes de se aposentar, porque estaria caro demais ou velho demais. Ou as duas coisas juntas” (SCHWARTZMAN, 2016a ©)

<sup>86</sup> “Ainda que a aposentadoria seja pouco mais que uma abstração futura (SERRATE, 2018a ©).

<sup>87</sup> “Nessa nova era 4.0, os diplomas vão ficando menos relevantes do que as habilidades comportamentais, como a capacidade de aprender e se adaptar aos novos cenários” (ESTEVEES, 2019a ©).

<sup>88</sup> “Com tantas necessidades não atendidas pela academia, que nem sempre consegue acompanhar o ritmo do mercado, será que estamos caminhando para o fim dos diplomas? Será que finalmente a educação e as instituições de ensino, sofrendo esse chacoalho, vão finalmente se transformar?” (GAMONAR, 2017b ©)

competências comportamentais, o caráter e a ética<sup>89</sup>. A abolição da necessidade do diploma universitário ainda é vista como algo possivelmente restrito a um universo específico, permanecendo, por ora, distante<sup>90</sup> da realidade da maioria das empresas.

No entanto, por extensão a esse questionamento inicial, a própria relevância da experiência universitária como um todo também se torna alvo de algumas dúvidas. Principalmente diante das evoluções tecnológicas<sup>91</sup>, que permitiram outros tipos de aprendizado e diferentes possibilidades de atuação profissional. Dentre as críticas, é dito que a academia “nem sempre consegue acompanhar o ritmo do mercado”, e “as escolas, em sua grande maioria, ainda funcionam como há décadas atrás, apostando em alunos enfileirados e o professor no centro do saber” (GAMONAR, 2017b ©). Também se fala, em relação às universidades, de “formatos de ensino vagos”, “com viés doutrinário individualista, monetizável e não-colaborativo para formar robôs” (LEAL, 2016e ©). Portanto, uma “alternativa para este mundo viciado nos padrões prontos” é estudar, aprender e respirar o assunto por si mesmo, pois “ninguém ensina a viver, muito menos uma faculdade”. Ganham protagonismo plataformas<sup>92</sup> “autônomas” de aprendizado, num cenário em que se fala de “educação continuada”, “ultraespecialização” e “*nanodegrees*”<sup>93</sup>.

---

<sup>89</sup> “Estamos vivendo mais uma grande fase de transformação. Ultimamente, o grande referencial era a parte técnica, quanto melhor a universidade, pós e experiências anteriores em grandes corporações, melhor a qualificação do candidato. Isto continua extremamente importante e deve ser o segundo passo de uma análise criteriosa dos candidatos. Mas então, o que mudou? As empresas passaram a perceber que o principal motivo de demissão de um funcionário é o comportamento, e não estavam direcionando nenhuma análise para esta importante questão” (TRAJANO, 2019 ©).

<sup>90</sup> “Apesar de alguns gurus levantarem a bandeira de que grandes empresas disruptivas estão abolindo a necessidade do diploma universitário, isso ainda está muito longe da realidade da maioria das empresas, principalmente as de médio e pequeno que ainda se utilizarão por alguns anos deste quesito durante a seleção de novos colaboradores. Então, a menos que você seja um jovem excepcional que tenha tido acesso a estas grandes empresas bem no começo da carreira, continue investindo em sua primeira graduação, ela ainda valerá por algum tempo, mesmo com as mudanças que o mundo viverá em breve” (TERRA, 2019d ©)

<sup>91</sup> “Novas profissões surgiram a partir do avanço das tecnologias e tantas vezes não foram encontrados cursos que preparariam aquela pessoa para exercer aquela função. Foi preciso estudar aqui e ali para aprender como fazer” (GAMONAR, 2017b ©).

<sup>92</sup> “Em segundo lugar é entender que temos tanta informação disponível, cursos, palestras, livros que podem ser baixados de graça ou a um custo mínimo e que tudo isso em conjunto vai trazer bagagem. Esse conhecimento que você mesmo vai atrás muitas vezes vale mais do que o hábito de matricular-se em um curso regular ou pós e assistir aulas daquele velho modo automático, às vezes dormindo na carteira, faltando ou desejando que acabe logo (GAMONAR, 2016b ©).

<sup>93</sup> “E em um mundo tão conectado e com tanta informação disponível, até mesmo o papel do professor muda, ele passa a atuar como um facilitador, um coache. Além disso, os nanodegrees devem crescer, escolas como Coursera e Udacity já apostam neste modelo e trabalham soft skill” (GAMONAR, 2017b).

Boltanski e Chiapello (2009, p.121), diante da literatura de gestão empresarial do anos 90, assinalaram que a oferta de garantias para o “espírito da época” expunha a algumas dificuldades. Para os textos dos influenciadores brasileiros contemporâneos, observa-se condição semelhante à descrita pelos autores franceses, na qual “a apologia da mudança, do risco e da mobilidade substitui então a valorização da ideia de garantia”. Boltanski e Chiapello (2009) trazem como exemplo o questionamento do autor Bob Aubrey a respeito da validade da pirâmide das necessidades de Abraham Maslow, construção que coloca a necessidade de garantia de emprego como essencial, logo depois das necessidades fisiológicas. Curiosamente, um dos artigos brasileiros de *LinkedIn* que compõe o *corpus* também questiona se isso ainda faz sentido para o cenário atual. É igualmente contestada a ideia de que garantias se antepõem à autorrealização<sup>94</sup>.

Com as ofertas de carreira<sup>95/96</sup> oferecidas pelas empresas seguindo seu processo de deterioração, os vínculos formais de trabalho e os benefícios associados a eles também são colocados em xeque. A incompatibilidade com o “espírito empreendedor” – livre e flexível - tende a ser o principal tom da desqualificação. Assim, além do anseio pelo propósito, os jovens colocariam aprendizado e flexibilidade à frente das demais garantias: “pesquisas complementares revelaram que para os jovens, da geração do milênio, a remuneração não constitui o principal benefício esperado: eles esperam aprendizado e horários flexíveis de trabalho” (GAMONAR, 2015d ©). Também se fala que para os *millennials* “é muito mais importante curtir sua jornada, tentando fazer sua startup decolar e, falir no final do que ter um plano de carreira para só em 30

---

<sup>94</sup> No artigo “A Pirâmide de Maslow ainda faz sentido?” de Débora Alcântara encontramos que: “Essa lógica mudou. Não somos uma sociedade que quer apenas encontrar um emprego seguro, que dure para uma vida inteira, coloque comida na mesa e que garanta uma boa aposentadoria. Somos a geração do tentar várias possibilidades, do arriscar, do não se conformar. Desejamos mais, buscamos e temos anseio por significado, por aquilo que nos represente, que nos dê vontade de viver. Não queremos apenas sobreviver” (ALCÂNTARA, 2019b ©)

<sup>95</sup> “Se empresas altamente burocráticas em seus planos de carreira possuem restrição para que seus colaboradores busquem proativamente ascensão, em startups e companhias de todos os portes que tenham como pilar a meritocracia e planos de carreira mais flexíveis, as promoções são fundamentalmente, fruto de um bom trabalho. Então muito de sua promoção depende apenas de VOCÊ” (TERRA, 2018b ©).

<sup>96</sup> “Claro que 50% dos nossos funcionários são estagiários e juniors. Estamos tentando fazer educação de um jeito diferente sem levantar investimento preferindo autonomia nesse início de vida. Será que dá para pagar só por especialistas?” (ACHUTTI, 2018b ©).



anos chegar no topo de uma multinacional” (ACHUTTI, 2017 ©). Ou ainda, é dito que “há quem diga”, que os jovens “não irão se candidatar a vagas em grandes empresas, porque suas prioridades e necessidades não são/serão atendidas pela oferta de trabalho convencional (pouca flexibilidade de horário, pouco espaço para tirar ideias do papel, entre outros)” (ESTEVES, 2016a ©)

Além desses fatores, também são feitas ressalvas quanto à proteção oferecida pelo modelo carreira e carteira assinada, ao dizerem que o “vínculo com carteira assinada pode não trazer tanta segurança quanto parece<sup>97</sup>” ou ser responsável por uma “falsa segurança<sup>98</sup>”. Diante desse cenário, fala-se, por exemplo, em “Carreiras *Do It Yourself*<sup>99</sup>”, às quais o *freelancer* veria cada vez mais como opção de carreira em si e não como trabalho temporário. Além dos *freelas*, também é dito que “*job sharing* [...], equipes autogerenciadas, nômades digitais, expatriações, jornadas parciais ou temporárias e atuação multidisciplinar – tudo isso vem se tornando cada vez mais comum” (NÓBREGA, 2017 ©). Nesse mesmo texto fala-se em empregados “bumerangues”, que seriam:

*Aqueles que deixam uma empresa para retornar no futuro, quando isso fizer sentido novamente. Nesse contexto, o termo carreira perderá o significado. O mais importante será a bagagem que o profissional irá acumulando através das diversas experiências em que aplicará seu talento.*

De forma semelhante, para o “futuro do trabalho” também se fala em um “modelo de Hollywood<sup>100</sup>”, no qual “depois de o trabalho finalizado, de o filme entregue, fim de

---

<sup>97</sup> “Por exemplo, em tempos de crise, muitas empresas não têm resistido a uma economia instável, decretando falência e deixando seus funcionários sem acesso a todos esses benefícios. Tais trabalhadores, para garantir seus direitos, precisam recorrer à Justiça do Trabalho. Nesse sentido, eles perdem, de uma hora para a outra, a sua fonte de renda, além de não ter acesso aos seus direitos. Sem contar que seu problema não será resolvido imediatamente. Em muitos estados do País, a média para a resolução de problemas na justiça trabalhista é de mais de dois anos” (TARGA, 2017 ©)

<sup>98</sup> “A quinta resposta pode ser o medo de tentar formatos novos, a falsa segurança que a carteira de trabalho assinada oferece, o comodismo de ser um profissional apenas das 8h às 18h que faça chuva ou faça sol continuará ganhando o mesmo valor, versus aquele que se arrisca ao empreender e tenta algo novo.” (GAMONAR, 2016d ©)

<sup>99</sup> “Carreiras *Do It Yourself*: há um forte questionamento dos vínculos de trabalho. Impulsionadas por jovens profissionais, novas relações vêm sendo propostas. Observamos o *freelancer* cada vez mais como opção de carreira, e não como um trabalho temporário” (ESTEVES, 2017 ©)

<sup>100</sup> “Um artigo escrito por Adam Davidson para a revista *The New York Times* fala, por exemplo, que o futuro do trabalho deverá seguir o modelo de Hollywood. Explico: quando surge um novo filme, seus responsáveis fazem sua gestão como a de um projeto (o que de fato ele é). Colocam-se na mesa as necessidades para a realização daquela empreitada – recursos materiais, financeiros e humanos – e, feito o devido planejamento, os cabeças vão atrás desses recursos. No caso dos “recursos humanos”,

ciclo” e “hora de buscar o próximo projeto”. E para se dar bem nesse mundo dos projetos, é interessante “não subestimar o poder das redes” (ESTEVES, 2016a ©). Com a ideia de carreira ficando para trás e supostamente dando lugar a uma sucessão de projetos, as garantias seriam oferecidas na forma de empregabilidade<sup>101</sup>, ao serem proporcionadas possibilidades de conhecer pessoas e de aprender<sup>102</sup> coisas novas.

Esse contexto, das redes e dos projetos, porém, expõe as empresas ao risco de os atores agirem em interesse próprio, sob a forma de oportunismo relacional. Essa questão, diretamente ligada aos dispositivos de justiça do modelo vigente, é uma preocupação flagrante para os autores do *corpus* de trabalho. Como exemplos, temos o texto de Esteves (2018b ©):

*Todo mundo sabe que uma boa rede de contatos pode ajudar a abrir portas e ampliar as possibilidades de carreira, porém, muito me preocupa a forma como as pessoas ainda insistem em fazer networking. Na minha longa trajetória profissional, já vi de tudo: pessoas querendo estabelecer relacionamentos porque precisam de um favor ou emprego e até profissionais mirando de canto de olho no cartão da pessoa para decidir se ela “merece” atenção ou não.*

Também o artigo “Repensando a forma de fazer networking”, de Ricardo Amorim (2018 ©):

*Minha impressão é que as frustrações e a sensação de futilidade surgem porque a maioria encara networking da forma errada, esforçando-se para conhecer e se conectar com gente que possa ser útil ou interessante de alguma forma. Isto traz um gosto amargo de estar agindo por interesse e, dificilmente, gera conexões verdadeiras e realmente valiosas. As pessoas de mais sucesso e com as melhores redes de relacionamento que eu conheço têm uma abordagem totalmente diferente. A preocupação delas é conectar e ajudar seus amigos, conexões e colegas, não em ampliar as suas próprias conexões. Na prática, fazendo isso, além de ajudar muita gente - o que por si só já é ótimo e faz qualquer um se sentir bem - eles acabam fortalecendo e ampliando suas próprias redes indiretamente e redes mais fortes geram mais oportunidades.*

E o texto “A fina linha tênue entre networking e alpinismo social” de Matheus de Souza (2018b ©):

---

são elencados os expertises necessários para o feito e a procura começa. Depois de o trabalho finalizado, de o filme entregue, fim de ciclo. Hora de buscar o próximo projeto” (ESTEVES, 2016a )

<sup>101</sup> “Se sua antiga empresa foi forçada a te desligar por um motivo justo e você se dedicou como deveria, ela se preocupará em lhe dar uma boa indicação em processos futuros! Profissionais que não se esmeram ou não marcaram suas passagens em empresas anteriores com resultados, não são lembrados quando necessitarem de uma boa recomendação” (TERRA, 2019b )

<sup>102</sup> Com isso, o tão falado ROI (Return on Investment) que é o foco central de qualquer gestor, acaba se somando ao ROL (Return on Learning), onde cada conexão passa a ser um aprendizado exponencial para o aperfeiçoamento dos produtos e das relações entre empresas e pessoas” (LONGO, 2015a ©).

*Se aproximar de alguém apenas por interesse pode ser chamado de várias coisas, menos de networking. Networking é sobre criar conexões genuínas, conhecer pessoas que pensam como você, compartilhar habilidades para, aí sim, crescer profissionalmente. Uma abordagem que ultrapassa essa linha e não busca uma relação ganha-ganha separa o networking do alpinismo social.*

De modo similar, para Luiza Trajano (2015 ©), “não existe um networking verdadeiro se um dos lados tiver o objetivo de sair ganhando sozinho, levar vantagem sobre o outro”. Como esses trechos podem indicar, embora as formas de justiça relacionadas à *citée* por projetos possam não ter adquirido a força que se supunha ao final dos anos de 1990, esses valores permeiam fortemente o cotidiano das atividades empresariais.

Assim como exposto por Boltanski e Chiapello (2009) a respeito da literatura de gestão empresarial na França ao final do século passado, os textos aqui analisados demonstram grande preocupação com o funcionamento “justo” do mundo dos projetos. E, da mesma forma, a questão da confiança<sup>103/104</sup> se coloca como ponto central. Além dessa mediação através da reputação e da credibilidade, também se fala em “interesse genuíno” e “identificação”. Assim, a disposição em colaborar com um projeto<sup>105</sup> não é porque se ganharia algo em troca, mas porque se acredita na sua necessidade de implementação. Ao gerar valor para o outro, se estabeleceria um “ciclo virtuoso”<sup>106</sup>.

Para Boltanski e Chiapello (2009), na literatura de gestão empresarial dos anos 90 por eles estudada, faltava instrumentalização às garantias oferecidas, ou seja, estas não eram muito bem traduzidas em termos de dispositivos práticos. Embora o *corpus* aqui estudado tenha apresentado poucas inovações em termos de mecanismos mais robustos que possam instrumentalizar elementos como “empregabilidade”<sup>107</sup>, “ética

---

<sup>103</sup> “Criar um networking consistente, que impulsiona carreiras e negócios, passa primeiro por confiança e credibilidade. E estas não se compram. Se conquistam com comprometimento, excelência e respeito” (TAWIL, 2016a ©)

<sup>104</sup> “E networking é feito de que, minha gente? Para mim, sempre foi à base da confiança” (DAMASCENO, 2018 ©)

<sup>105</sup> “Os mais bem sucedidos se preocupam com os outros, mas também têm ambição para os seus próprios interesses” (PACÍFICO, 2015 ©).

<sup>106</sup> “A partir daí, esteja realmente disposto a colaborar com projetos em que existiu identificação. Não porque você ganhará algo em troca, mas porque eles são legais, devem ser implementados e você tem algo a contribuir nesse sentido. Em primeiro lugar, gere valor para o outro. Acredite: de alguma forma um ciclo virtuoso é estabelecido, e muita gente bacana também vai contribuir com os seus projetos. Colabore sempre! Dar a devida importância às pessoas, a seus projetos e a suas ações é o meu melhor networking”(SERRATE, 2019d ©)

<sup>107</sup> Terra (2019b ©) fala em *outplacement*, mas há dúvidas o quanto esse dispositivo se configura em uma alternativa de fato significativa em termos de empregabilidade: “Outras empresas são zelosas que

pessoal”, ou o “interesse genuíno” no projeto de outrem, a questão das garantias ganha novos elementos a partir das mudanças tecnológicas. Como desdobramento desse “capitalismo de plataforma” (LANGLEY; LEYSHON, 2017), discute-se no *corpus* que estaria em curso o favorecimento de condições para que as pessoas possam, elas mesmas, construir suas salvaguardas. As *startups*<sup>108</sup> estariam aproximando contratantes e contratados sem a imposição de uma “empresa tradicional” no meio. Os avanços tecnológicos<sup>109</sup> recentes permitiriam a atuação<sup>110</sup> em negócios paralelos sem a necessidade de grandes quantias para um investimento inicial. Nesse cenário, é dito como recomendável “ter mais de um trabalho<sup>111</sup>” ou ser uma pessoa “slash<sup>112</sup>”; e também que os “líderes” incentivem seus funcionários a terem suas “*side gigs*”.

Se, já nos anos 90, enfatizava-se o efeito regulador dos mecanismos de reputação, agora em um contexto em que o modelo da “economia do compartilhamento” aparece como importante referencial, tais mecanismos adquirem posição bastante significativa. Com os avanços tecnológicos e a capacidade de geração e agregação de um alto volume de dados individuais, estaria em curso o desenvolvimento de sistemas capazes de fornecerem veredictos precisos a respeito da reputação<sup>113</sup> (ligada à lógica da fama) de pessoas, empresas, serviços etc – ainda que

---

oferecem a ex-colaboradores serviços de Outplacement, ajudando com dignidade e respeito seus recém desligados com cursos, avaliações de currículos e indicações ativas para outras companhias que estão em processos de contratação”.

<sup>108</sup> “Um recente artigo do The Economist aborda a questão de forma bem interessante, “There’s an app for that” [...]. O artigo mostra como o uso das tecnologias de mobilidade, social networks e analytics criam novas oportunidades de negócio e trabalho. A ideia por trás de diversas startups é aproximar, com o uso destas tecnologias, contratante e contratado, sem necessidade de uma empresa tradicional no meio (TAURION, 2015b ©).

<sup>109</sup> “Ainda mais com os avanços da tecnologia dos últimos, sei lá, 5 anos... finalmente a parte computacional da coisa ficou transparente o suficiente pra deixar de ser impedimento pro surgimento de um novo negócio, já que com o lance de plataformas e o consumo de software como serviço, não precisa mais ter aquela fortuna pra fazer um investimento inicial decente. Você inclusive contrata “infra as a service” sabia? (GIAFFREDO, 2017a ©)”

<sup>110</sup> “O objetivo, portanto, é fazer todo esse planejamento com calma e detalhadamente. Assim, as expectativas ficarão alinhadas e os projetos serão bem construídos, evitando-se frustrações. E aí os “trabalhos digitais” brilham com força” (SILVESTRE JR, 2016b ©).

<sup>111</sup> Ver Gamonar (2018a ©).

<sup>112</sup> Ver Gamonar (2018c ©).

<sup>113</sup> Em Taurion (2015a ©): “O cerne do compartilhamento é o que chamamos economia da reputação (reputation economy). Reputação está para o mundo digital assim como o dinheiro para o mundo físico. Representa valor. Nesta nova economia seu histórico online vai se tornar tão ou mais importante quanto o seu histórico de crédito financeiro!”

não se discuta nos textos o fato de, em sua maioria, serem reunidos e processados por grandes empresas privadas e os possíveis desdobramentos dessa questão.

### 6.3 Justiça

Em relação às formas de justiça no interior das empresas, Boltanski e Chiapello (2009) denotam que a principal mudança dos anos 60 para os anos 90 é que, enquanto no primeiro momento a ideia era retribuir cada um segundo seus resultados ou sua eficiência, no momento posterior passa-se a ressaltar aqueles que sabem trabalhar em projetos, num movimento de revalorização dos aspectos afetivos, criativos e relacionais. Quanto aos influenciadores de *LinkedIn*, embora haja nuances entre os escritos dos autores, e o conjunto de textos também não seja monolítico nesse aspecto, observa-se uma continuação no movimento de apreciação dos elementos subjetivos<sup>114/115/116</sup>, de certa forma já abordado na seção anterior quando se falava das *soft skills*. No entanto, é interessante recordar que são feitos contrapontos a uma valorização excessiva das “competências comportamentais”, propondo-se o atingimento de um período de “equilíbrio”.

De foma a complementar esses atributos, ganham força construções como “curtir a jornada”. Por exemplo, afirma-se que “capacidade de engajamento por propósito, coragem pra errar logo e corrigir o curso, e a celebração de cada pequena conquista, tem sido as habilidades mais latentes de times que performam muito acima da média” (GIAFFREDO, 2017b ©). Ou mesmo novamente os exemplos de Esteves (2019f ©): “os talentos ágeis são reconhecidos por apreciarem novidades. Eles se envolvem na descoberta de novos caminhos, apreciam a jornada e não tem medo de errar até que consigam aprender”; e Achutti (2017 ©): “errar é divertido e entendemos que faz parte,

---

<sup>114</sup> “Quanto mais eu produzia e mais entregava, mais feedbacks positivos eu recebia, mais coraçõezinhos e likes o mundo me dava. Mas hoje o mundo mudou. Estamos entrando numa era de “ser” e não de fazer” (TANAKA, 2017c ©). Também Tanaka (2019 ©): “E assim, associamos nosso valor a nossa produtividade. E entramos numa busca frenética, sem fim por sermos mais produtivos. Só que o ser humano não é um robô. Não é uma máquina de produzir. O ser humano é criativo. Veio ao mundo para criar. Mas não veio ao mundo para criar o máximo possível”.

<sup>115</sup> “Não é à toa que existe uma máxima no mundo corporativo: ‘muitos profissionais são contratados pelas habilidades técnicas e demitidos pela falta de habilidades emocionais’” (BARBOSA, 2019b ©).

<sup>116</sup> “Sim, as emoções que eram até pouco tempo excluídas do ambiente corporativo hoje é um diferencial competitivo para profissionais que querem imprimir a sua própria marca” (TERRA, 2019c ©).

apesar de não curtir muito o fracasso, hoje conseguimos olhar com admiração que, apesar de não ter chegado lá, encaramos a jornada”.

“Apreciar a jornada” e seus derivados carregam elementos de uma perspectiva inspirada, relembrando uma aventura individual na qual são superados desafios, e o protagonista a vive intensa e apaixonadamente. Pode também ser entendida sob a forma de que “o que importa é o caminho, e não o destino”, na qual parece se manifestar um processo de relativização do seguimento à risca de planos pré-determinados. Propõe-se que esse tipo de construção, ecoando as proposições da literatura gerencial dos anos 90, busca fazer um contraponto a formas de justiça locais anteriores vinculadas a elementos como a planificação. Simultaneamente, esses registros recordam o que Dey e Lehner (2016) colocam para o caso do empreendedor social: ainda que procedimentos clássicos de gestão, como organizar e calcular, sejam apresentados como parte da “jornada”, a atividade do indivíduo está criticamente ligada a estados psicológicos como dedicação, motivação e paixão.

Nesse ponto, vale a pena notar a condição de baixa expressão que o regime doméstico adquire no conjunto de textos como um todo. Boltanski (2014, p. 368) especula, a partir das mudanças nos valores do capitalismo que vieram à tona ao final do século passado, a possibilidade de estarmos vivendo um período caracterizado pelo desaparecimento da *citée* doméstica. Temos um exemplo<sup>117</sup> de como os valores domésticos adquirem conotação negativa no texto “Por que os profissionais incríveis NÃO enxergam a empresa como uma família” (GIAFFREDO, 2018a  ). É proposto que a no o de “família” seja substituída pelo “senso de time”. Outra situa o que chama aten o sobre esse assunto é o texto de Mansi (2017  ) sobre “lealdade”, valor primordial na lógica doméstica. A autora afirma:

---

<sup>117</sup> “Uma figura emblemática na família é quem (ou “quens”) prov  sustento certo? Pode ser a mãe, o pai, um tio, a av , sei lá, imagina aí quem é essa pessoa no formato de família que melhor fizer sentido pra ti. Eu vou usar mãe, por causa de uma expressão que ouvi quando decidi mudar de emprego pela primeira vez na vida. “Mãe, me d  isso? Mãe, aquilo já t  pronto? Mãe, quando você vai cumprir aquela promessa que me fez?” Imaginou a cena? Mimo puro n . Então, na empresa de hoje em dia essa parada não rola mais. Pode ser que um tempo atrás até rolasse, porque me lembro bem de ouvir alguns colegas de trabalho dos anos 90, come inho dos anos 2000, dizerem assim pra mim “cara, tem certeza que você vai sair daqui? Essa empresa é uma mãe pra gente”. Fala sério! Você jura que quer que eu fique esperando alguém me dar o que quer que seja - pensava eu no auge dos meus 20 e poucos anos. E quer saber qual foi a melhor coisa que eu fiz na época? Não me prender nas empresas-mãe, que eventualmente um dia se eu me comportasse direitinho e obedecesse, e fosse um bom menino, iriam mandar a cartinha pro Papai Noel trazer meus presentes” (GIAFFREDO, 2018a  ).

*“Eis que o tempo vai passando, as pessoas vão mudando, o emprego já não é mais seguro como antes, e lealdade passa a ter novos contornos. A primeira coisa a repensar é: lealdade a quem? Entra em cena a lealdade a nossos próprios valores, tema que é mais discutido que no passado.”*

Os questionamentos em relação ao “sobrenome corporativo” (SERRATE, 2018f ©) e as proposições para “vestir a própria camisa” (SOUZA, 2018b ©) também soam como ecos dessa discussão.

Ainda no que diz respeito ao lugar da esfera doméstica no capitalismo contemporâneo, Thibes (2017) acredita que conforme se estabelecem os valores de um capitalismo conexcionista, transforma-se os contornos da vida privada. Com a mudança de foco dos processos para o indivíduo, sua própria personalidade se tornaria um ativo a ser capitalizado no mercado, e etapa fundamental dessa capitalização ocorreria através da exibição de si nas redes sociais. Para a autora, essas transformações sinalizariam a expansão do capital em direção a espaços antes inabitados por sua lógica, como o lar, a intimidade, a personalidade a vida pessoal.

No plano da justiça, em termos globais, um dos principais pilares encontrados no corpus de análise consiste na ideia de que o modelo atual traria em seu cerne uma perspectiva clara de atuação sobre problemas socioambientais, a partir da já comentada bandeira da “economia de impacto”<sup>118</sup>. Com esse assunto na mesa, iniciativas contemporâneas como B-Team, B corp e “Capitalismo Consciente” vêm a reboque. Sob essas perspectivas, o próprio capitalismo e a livre iniciativa<sup>119</sup> trariam as melhores respostas para os problemas sociais e ambientais encontrados no mundo. Elas se diferenciariam da antiga “Responsabilidade Social Corporativa” por colocarem o “impacto positivo” no centro de seu *core business*, ao invés de uma mera atividade de

---

<sup>118</sup> “Aos poucos esse aumento de consciência vem resgatando valores e demandando, entre outros, propósito, ética, melhoria nas condições de vida das pessoas, desenvolvimento sustentável, e novas formas de se fazer negócios. Nessa linha, desenha-se a perspectiva de uma economia que conscientemente busca promover impacto social, melhorando a qualidade de vida das pessoas, e ambiental, cuidando do nosso planeta, além de buscar o resultado econômico tradicional” (MACHADO, 2017a ©)

<sup>119</sup> “[...] [T]enho convicção de que o capitalismo e a livre iniciativa são, até o momento, os principais vetores da inovação e da cooperação em prol do desenvolvimento da sociedade. Acredito que empresas são instrumentos para alinhar interesses, potencializar objetivos comuns e proporcionar satisfação individual, parte da natureza de todo ser humano. [...] O zeitgeist (espírito do tempo) vem sinalizando uma mudança de era e um despertar coletivo ainda incipiente que colocam o ser humano e o impacto positivo no centro do nosso modo de viver. E, sim, é possível fazer a diferença nesse contexto por meio da livre iniciativa” (SERRATE, 2018d ©)

acompanhamento. Tais iniciativas parecem emblemáticas de um anseio, muito presente entre os textos estudados, de trazer outros elementos capazes de temperar a lógica pura de mercado, em uma possível reação a um capitalismo financeirizado que tem sua razão de ser na geração de valor ao acionista (DAVIS, 2009).

A proposta de John Mackey, fundador da rede varejista *Whole Foods*, e um dos cabeças do “Capitalismo Consciente”, vai nessa linha: um modelo de capitalismo que seja bem sucedido gerando valor a todos os *stakeholders* e não apenas ao acionistas (SERRATE, 2018d ©). O argumento é de que através do consumo consciente e de empresas conscientes seria possível resolver grandes problemas do mundo. Não seria necessário contar com regulamentações ambientais e laborais, por exemplo, uma vez que o ciclo virtuoso de honrar os *stakeholders* deixaria para trás empresas “não conscientes”. A literatura analisada mostra-se bastante simpática a essa abordagem, não havendo vozes dissonantes como a encontrada em Aschoff (2017).

Nicole Aschoff (2017) usa como questionamento a trajetória da própria empresa de Mackey, a *Whole Foods*. Após a rede enfrentar um declínio nas vendas da ordem de 14 milhões de consumidores, o *hedge fund* Jana Partners adquiriu 8,3% das ações da companhia e demandou uma série de mudanças em seu interior. Dentre elas, alterações no *board*, que trouxeram grandes executivos de *background* financeiro e o início de um programa de recompras de ações e de redução de custos. Diante da repetição de atos típicos dos modelos de geração de valor ao acionista como resposta às intempéries causadas pela competição no mercado, a autora pontua que é preciso olhar com cuidado para propostas que clamam resolver os problemas do capitalismo sem desafiar os elementos inerentes de um sistema com fins lucrativos.

Posição semelhante à de John Mackey sustenta Peter Diamandis, que afirma: “*The world's biggest problems are the world's biggest market opportunities. And that's a huge thing. Solve hunger, literacy and energy problems, get the gratitude of the world and become a billionaire in the process*”. Diamandis é co-fundador da Singularity University juntamente com Salim Ismail, autor do livro “Organizações Exponenciais”, obra na qual foi desenvolvido o conceito de Propósito Transformador Massivo (PTM), discutido na seção anterior. Ambos constituem algumas das principais referências para os autores dos textos que compõem o *corpus* de análise desta pesquisa.



Diamandis é quem elaborou o conceito de 6D's<sup>120</sup>. Ideia bastante utilizada por escritores do corpus, se faz presente para descrever o ritmo das mudanças tecnológicas que estão sendo vivenciadas na contemporaneidade. Nesse processo, em síntese, um autor coloca que “a digitalização provoca a desmaterialização, que leva à desmonetização, que potencializa a democratização<sup>121</sup> de uso” (TAURION, 2016f ©). Assim, é dito que “tecnologias antes acessíveis a poucos privilegiados, estão nas mãos de uma parte considerável da humanidade” (SERRATE, 2018b ©). Este último complementa que, desse modo:

*“a capacidade de impactar milhões de pessoas nunca esteve ao alcance de tanta gente. Todo mundo, com uma conexão de internet e uma dose de conhecimento sobre como funcionam as tecnologias exponenciais, pode produzir e consumir conteúdos, produtos e serviços de uma forma impossível a qualquer geração anterior”.*

Diante disso, como compreender as proposições a respeito da “economia de impacto” encontradas no *corpus* por meio do Modelo das Economias de Grandeza de Boltanski e Thévenot (2006)? Um outro trecho diz que “no século 21, consumir de forma consciente, melhorar a oferta, proteger o planeta e empoderar pessoas não é conversa – é boa prática de mercado” (TAWIL, 2017 ©). Ou seja, constrangidas pelas estruturas mercantis<sup>122</sup>, as empresas estariam tornando-se cada vez mais responsáveis em relação aos aspectos socioambientais, de forma a poder pleitear sua sobrevivência em meio às disputas concorrenciais de mercados que fariam-se cada vez mais

---

<sup>120</sup> “O ritmo das mudanças que estamos vendo hoje está sendo ditado pelo que Peter Diamandis chama de processo dos 6Ds. Qualquer tecnologia que se torna digitalizada (aqui temos o primeiro “D”) entra num período de crescimento dissimulado. Este rápido crescimento a torna disruptiva e faz com que a tecnologia se desmaterialize. E quando isto acontece, o produto ou serviço se desmonetiza. E o passo final de tudo é a democratização, quando a tecnologia é finalmente abraçada por milhões de pessoas” (ZARIFFE, 2015 ©).

<sup>121</sup> “O smartphone é um exemplo clássico, pois desmaterializou diversos equipamentos físicos como CDs, gravadores, GPS, câmeras fotográficas, filmadoras, etc, que estão agora embutidos em um único dispositivo, o próprio smartphone, barateou o custo (somem o valor de todos esses equipamentos anteriormente comprados à parte) e democratizou o uso. Comparem o antigo, caro e lento processo de fotografia analógica, com o de hoje, quando vocês tiram milhares de fotos e postam em suas redes sociais, aplicando filtros muito sofisticados, de forma totalmente gratuita” (TAURION, 2016f ©).

<sup>122</sup> “Empresas mais sustentáveis serão consideradas cada vez mais respeitáveis pelos consumidores. Há uma nova moral e uma nova ética que tomaram conta do mercado, e entender esse novo mundo passou a ser fundamental para corporações de qualquer tamanho. O que antes era desejo, agora é obsessão. O que antes era diferenciação ou posicionamento, transformou-se em obrigação. Era uma questão de consciência. Atualmente é de decência” (LONGO, 2016c © )

exigentes<sup>123</sup>. Sob essa perspectiva, “desempenho financeiro” e “sustentabilidade” assumem uma condição de “correlação positiva<sup>124/125</sup>”. Afirma-se, por exemplo, que “o ROI das empresas que fazem gestão voltada à sustentabilidade e mudanças climáticas é até 18% maior do que empresas que não o fazem, e 67% maior do que empresas sem *disclosure* algum dessas práticas” (GALINDO, 2016 ©). Apesar dos elementos típicos de uma lógica de mercado, manifestos a partir do desempenho financeiro, sob quais regimes poderiam ser compreendidos os aspectos ecológicos e sociais que caracterizariam o “outro lado” da “economia de impacto”?

Em relação aos valores ambientalistas, diante de sua crescente importância, Thévenot, Moody e Lafaye (2000) aventam as possibilidades de que a erupção de uma “moral verde” se manifeste como uma redefinição dos regimes de justificação já estabelecidos ou então que ela se estabeleça a partir da conformação de uma lógica autônoma irreduzível aos demais mundos, ou seja, uma nova *cité*. Uma terceira possibilidade seria a alteração do próprio modelo das economias de grandeza. Considerando a posição dos aspectos ambientais nos textos do *corpus*; e as controvérsias na literatura a respeito da emancipação da “moral verde” ou de seu rompimento com o modelo teórico (GODARD, 1998), optou-se por análises direcionadas essencialmente a partir da formação de estruturas compromissadas.

Apesar da presença de relações típicas de uma lógica doméstica de justificação, observadas em trechos como “proteger o planeta<sup>126</sup>” e “cuidando do nosso planeta”, entende-se que os valores domésticos não constituem, aqui, bases essenciais para os argumentos apresentados. Considerando que o regime doméstico se manifesta através de noções de tradição e localidade, a partir das quais a natureza    vista como uma

---

<sup>123</sup> “O sucesso das grandes corporações brasileiras e globais desse século está indissolavelmente ligado à sustentabilidade do mundo ao seu redor” (TAWIL, 2017 ©).

<sup>124</sup> “O Dow Jones Sustainability Index, também confirma a tese de que empresas que adotam práticas alinhadas com os conceitos de sustentabilidade obt  m melhores resultados do que a m  dia. Alis, ganha o acionista, a sociedade, os clientes e os funcionários” (BARBOSA, 2015 ©).

<sup>125</sup> “Diversos estudos têm mostrado a correlação positiva entre finanças sustentáveis e retornos mais elevados. Desde os tempos de Banco Real, sempre comentei que esse mito de que empresas que possuem uma visão mais ampla, que levam em consideração questões   ticas, ambientais e sociais não davam resultado, era um falso dilema” (BARBOSA, 2019c ©)

<sup>126</sup> “Nessa linha, desenha-se a perspectiva de uma economia que conscientemente busca promover impacto social, melhorando a qualidade de vida das pessoas, e ambiental, cuidando do nosso planeta, além de buscar o resultado econômico tradicional” (MACHADO, 2017b ©)

herança local que deve ser preservada, as concepções universalizantes apresentadas, sob figuras planetárias e globais, tendem a se distanciar desse tipo de regime.

Sustentabilidade é um dos principais termos no *corpus* de estudo através das quais são manifestas as relações das atividades empresariais com a natureza. Blok (2013) sugere que “sustentabilidade” se mantém como um vocábulo frágil, dividido entre as ordens “verde”, mercantil e industrial. Finch, Geiger e Harkness (2017) demonstram empiricamente como atores também combinam valores industriais, mercantis e regulatórios para atingir acordos perante o tema da sustentabilidade.

De fato, as relações entre meio ambiente e atividade empresarial encontradas no corpus parecem revestidas de um caráter técnico, na qual a natureza seria representada como um conjunto de recursos de empreendimentos sustentáveis<sup>127</sup> que precisam ser explorados de maneira racional. Também presentes através da sigla ESG (*environmental, social and governance*), os aspectos ambientais aparecem, nesse caso, como critérios que, ao medirem a sustentabilidade e o impacto das empresas, podem dar indícios de sua performance financeira futura. Dessa forma, percebe-se ligações significativas das representações da natureza com as lógicas mercantil e industrial.

Um exemplo curioso dessa relação é o texto “Por que todo empreendedor deveria ter uma horta” (TANAKA, 2017b ©). Numa tônica de valorização do aprendizado prático e da experimentação, o autor afirma que em sua *jornada* encontrou “a melhor escola de empreendedorismo que existe: a natureza”. Na sequência, ele compartilha alguns “*insights*” de como certas diretrizes úteis no cuidado de uma horta podem ser aplicadas no ambiente empresarial.

Para além das relações com o meio ambiente – as quais não são tratadas em profundidade – os textos costumam eleger também os problemas “sociais” como um dos alvos da economia de impacto. Esta, por sua vez, de certa forma, engloba a perspectiva do empreendedorismo social, constituindo termos que por vezes se confundem. Sobre este último conceito, Barbalho e Uchoa (2019) colocam que “apesar da falta de consenso sobre seu significado”, ele “costuma ser definido como o emprego de métodos e técnicas de gestão empresarial para a criação e desenvolvimento de

---

<sup>127</sup> Quando se fala, por exemplo, em “gestão voltada à sustentabilidade” (GALINDO, 2016 ©) ou “senso ecológico” (ESTEVEES, 2015b ©).

soluções inovadoras para problemas sociais”. Desse modo, dialogar com estudos que investigam as fundações ideológicas desses fenômenos a partir do rótulo do empreendedorismo social mostra-se necessária para o objetivo aqui proposto.

Ao tratar do tema, Dart (2004) pontua que essa tornou-se uma forma organizacional legítima mais por mostrar-se como uma criação ideológica compatível com a ideologia dominante *pró-business* do que por ser uma forma empiricamente validada de utilizar os mecanismos de mercado para favorecer o bem comum. Dey e Lehner (2016) complementam que o empreendedorismo social é, em muitos aspectos, uma resposta à “crise global de valores” instigada pela ascensão do liberalismo de mercado como ideologia política dominante. Para esses autores, no entanto, essa perspectiva de atuação social via mercado não necessariamente reduz o domínio dos valores ideológicos desse tipo de atividade a uma lógica única. Eles contestam a ideia de que esta seja uma construção monológica redutível aos valores de um regime mercantil. Especificamente para a situação por eles estudada, e sem perspectiva de generalização para além do contexto investigado, eles encontram que, além de uma concepção industrial, a ideia de “impacto” também pode ser narrada através do regime cívico, o qual enfatizaria os direitos do coletivo e os princípios de solidariedade.

Em nosso corpus de análise existem situações que, à primeira vista, indicam a presença de valores de um mundo cívico na apresentação das formas de justiça vinculadas ao paradigma contemporâneo das atividades empresariais. Por exemplo, no texto de Barbosa (2019 ©):

*Desde o ano passado, o CEO da BlackRock, Larry Fink, a maior empresa em gestão de ativos no mundo, tem falado em sua carta anual sobre o papel das organizações: “para prosperar ao longo do tempo, toda empresa deve não apenas oferecer desempenho financeiro, mas também mostrar como ela contribui positivamente para a sociedade.*

De Machado (2017a ©):

*Nessa linha, desenha-se a perspectiva de uma economia que conscientemente busca promover impacto social, melhorando a qualidade de vida das pessoas, e ambiental, cuidando do nosso planeta, além de buscar o resultado econômico tradicional. Esta é a economia de impacto, mas será utopia?”*

E de Longo (2015d ©):

*A economia pós-industrial, caracterizada pela abundância resultante da globalização e das tecnologias em rede, pede, ao contrário, colaboração e senso de comunidade.*

Diante desses trechos, os elementos de um mundo cívico como “contribuição positiva para a sociedade”, “melhora da qualidade de vida das pessoas”, “colaboração” e “senso de comunidade” parecem propor um arranjo compósito com elementos de um regime mercantil, como “desempenho financeiro” e “resultado econômico”. Marichal (2015) recorda que, no mundo do mercado, as referências ao bem comum são ligadas às noções de *impartial observer* e *human sentiments* extraídas de Adam Smith, que transformam uma coleção de transações individuais em um bem coletivo. Para o autor, a motivação pelo lucro, quando combinada com o mundo cívico, retomaria a ética nos negócios e a responsabilidade corporativa ou, no limite, indicaria um capitalismo mais humanizado.

Como colocado por Boltanski e Thévenot (2006, p. 278), um compromisso frequentemente será descrito como não inteiramente defensável em termos lógicos, ainda que seja preferível a outras soluções. Como os seres reunidos em uma situação de compromisso continuam pertencendo a seus mundos de origem, é sempre possível reativar a disputa ao relançar a controvérsia sobre a natureza dos objetos que precisam ser levados em conta para que seja conduzida uma prova conclusiva. É possível apoiar-se em apenas um dos mundos presentes e denunciar o caráter problemático dos seres derivados do outro mundo, buscando purificar a prova ao denunciar o compromisso como indigno.

Considerando os choques decorrentes das críticas entre os mundos cívico e mercantil, suspender os conflitos que surgem nas situações expostas, de forma a compromissar esses dois regimes parece realmente mostrar algumas dificuldades. Tomando por base os momentos de prova em cada um dos mundos: de um lado, o sucesso no mercado, por meio de transações, e, do outro, a defesa de uma causa pública. É através do atendimento das preferências dos consumidores que se adquire status superior no regime mercantil. Ao ser representativo dos anseios de uma coletividade é que temos um grande no mundo cívico. Proposições encontradas em nossos textos de análise, como as mostradas acima, parecem justamente querer reunir esses dois aspectos quando se trata de construir a “economia de impacto”.

Porém, nesse caso, como sobrepor as preferências dos clientes e as causas públicas? Uma das principais críticas por parte do regime mercantil direcionadas ao regime cívico é justamente de que a atividade legal atrapalha os mercados. Em que medida as preferências dos consumidores reuniriam valores cívicos se elas não surgem por meio de deliberações coletivas e nem de formalizações? Os valores de um regime mercantil não se encontram justamente na liberdade de poder consumir sem interferências externas?

Desse modo, é possível, do ponto de vista cívico da composição, denunciar o compromisso formado, ao argumentar que o que está em jogo na “economia de impacto” é essencialmente o atendimento da *preferência* dos consumidores, seres que habitam um mundo mercantil. Por mais que se advogue alterações nos anseios desses consumidores - sob a ideia de “conscientização” – ainda se tratam de preferências e interesses pessoais, que surgem de forma atomizada, em contraposição às deliberações coletivas obtidas através de instrumentos como as assembleias etc. É possível entender a fragilidade relativa dos compromissos propostos entre os dois mundos através dessa ótica.

Pois bem, se favorecer a responsabilidade socioambiental produz resultados econômicos<sup>128</sup> mensuráveis para as empresas, a mesma ênfase é colocada em relação à promoção da “diversidade”. Oliveira (2018 ©) diz que:

*Diversidade importa, sim e muito. Principalmente porque as empresas já perceberam que ter equipes mais diversas traz retorno financeiro. Diversidade racial representa 35% a mais de sucesso financeiro. Diversidade de gênero representa 15% de empresas mais propensas a retorno financeiro acima da média.*

No paradigma atual, a relação entre diversidade e empresas é ressaltada na medida em que equipes diversas são apontadas como fonte de criatividade e inovação<sup>129</sup>, elementos ditos como cruciais para o capitalismo contemporâneo (MACHADO, 2016c ©):

---

<sup>128</sup> “Diversidade gera lucros para empresas e satisfação para pessoas” (SILVESTRE JR, 2019 ©); “estudos já mostraram que a presença feminina na gestão traz vantagens competitivas para as empresas (ESTEVEZ, 2016b ©);

<sup>129</sup> “Assim como não existe inovação e transformação sem diversidade e inclusão, ética, investimento financeiro e visão de longo prazo. Todos esses, temas levantados pelos convidados e discutidos, com exemplos reais e realistas pelos painelistas. Promover um ambiente ágil e uma cultura colaborativa que

*“Segundo o GCI, o capitalismo encontra-se em transformação passando de um modelo industrial para um modelo baseado em criatividade e conhecimento. Esse “capitalismo criativo” se alimenta de conhecimento, inovação e talento. A principal diferença entre os dois modelos está no fato que criatividade não é um fator de produção tangível, mas um recurso infinitamente renovável. Dessa forma, inovação e desenvolvimento econômico resultam de diversidade e abertura para se atrair talento de todas as formas”*

Equipes diversas também são ditas desejáveis por facilitarem a eficiência e sobrevivência das empresas: “empresas que quiserem sobreviver, e com equipes eficientes, devem investir fortemente na diversidade” (TRAJANO, 2016b ©). Portanto, a recomendação é de que os líderes fiquem “de olho na diversidade para aumentar o desempenho da sua equipe”. Afirma-se que “faz parte do trabalho de um líder incentivar a diversidade, reconhecer as habilidades e potencial de desenvolvimento de cada um do time para que eles deem o melhor de si e juntos todos obtenham um alto desempenho” (ESTEVES, 2016f ©). Também é lembrado que “pessoas que viveram circunstâncias diferentes” podem nos dar “a possibilidade de nos tornarmos profissionais melhores e acima de tudo pessoas melhores” (BARBOSA, 2019d ©).

Nota-se também que sob o guarda-chuva da diversidade existem demandas de inclusão de grupos sociais tradicionalmente marginalizados dos ambientes empresariais. São externalizadas intenções de reparação de desigualdades de oportunidades no que tange às diferenças de raça, gênero, orientação sexual, origem geográfica, pessoas com deficiência, grupos etários etc. O mesmo tema<sup>130</sup> ainda pode ser abordado através de reivindicações por autenticidade<sup>131</sup>, espontaneidade<sup>132</sup> e naturalidade, debates mais ligados aos deslocamentos à crítica estética. Essas são

---

estímulo a capacidade e a pré-disposição de aprender, dar poder às pessoas e aceitar o erro, foram pontos que também fizeram parte da nossa conversa” (JUSTA, 2018 ©)

<sup>130</sup> Analisando os argumentos sobre diversidade na domínio da política democrática estadunidense, Marichal (2015) coloca que o discurso a respeito do tema associou-se a uma noção de cívico que minimiza a solidariedade Republicana (lógica cívica), em direção a uma visão mais compósita, que enfatiza o individualismo pluralista (lógicas cívicas e da fama).

<sup>131</sup> “Entramos há algum tempo, com intensidade, na era da autenticidade, humanização e espontaneidade. E sinceramente, acredito que não tem mais volta. Que assim seja! Né não? Pois, para mim, não tem nada melhor e mais elegante do que a gente ser quem a gente é e poder viver sem precisar variar drasticamente de acordo com os ambientes que frequentamos. Bom senso, claro, adaptabilidade, também. Mas nunca abandonar nossa essência”

<sup>132</sup> “Quando falo sobre se atualizar não se trata de apenas matricular-se em um curso, mas de ir atrás da inovação de diversas formas. Primeiro reinventando a si mesmo, deixando preconceitos de lado, quebrando paradigmas e se permitindo, parando de julgar” (GAMONAR, 2016b ©)

formas através das quais costuma-se expressar a questão da diversidade como uma das “causas” das empresas.

Boltanski e Thévenot (2006) entendem que “pôr em causa<sup>133</sup>” é algo que favorece a formação de compromissos entre os mundos cívico e inspirado. Dependendo da configuração, “pôr em causa” pode consistir numa manifestação puramente inspirada por meio da qual se atinge o “desapego”, ou pode inclinar-se em direção ao mundo cívico, caso seja motivado pela satisfação do bem público. Quando envolve um compromisso cívico-inspirado, “colocar em causa” toma a forma de uma “revolta” - que é inicialmente espontânea - mas, ao contrário de rebeliões anárquicas, em seguida, é canalizada e organizada (ponto de passagem através do mundo industrial). Seria difícil para uma ação dessa natureza rejeitar compromissos com a inspiração porque sua legitimidade de certa forma repousa em uma “consciência elevada”. No entanto, “consciência elevada” constitui uma força “revolucionária” apenas se incorporada dentro do programa de um aparato coletivo. É necessário traduzir a “revolta”, uma manifestação particular capaz de ser denunciada como individualista, em uma expressão cívica do interesse coletivo. Nessas situações, os autores entendem que a construção de um compromisso cívico-inspirado quase inevitavelmente leva as pessoas a realizarem concessões ao mundo da fama, uma vez que os defensores de uma causa justa podem atingir o povo apenas através da *mídia* quando esta constitui a via única de acesso à opinião pública. No entanto, não é tarefa fácil fazer com que um compromisso dessa natureza se sustente. Muitos desses *gestos* podem ser denunciados como interesseiros ou instrumentais; podem ser descritos como uma ação calculada, de alguém que buscava “aparecer” ou causar boa impressão (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p. 296-300).

A causa pela diversidade no contexto empresarial parece recordar esse tipo de amálgama. Carrega elementos de “luta” por uma causa pública por meio da inclusão de grupos minoritários em processos sociais relevantes, assim como enfatiza a capacidade de expressão desses grupos que têm sido tradicionalmente reprimidos. Os “líderes” é

---

<sup>133</sup> “*Calling back into question*” na versão em inglês.



que parecem ser os “porta-vozes”, os escolhidos para fazerem a “tradução<sup>134</sup>” do “sonho individual” para a causa coletiva. Ao mesmo tempo, esse tipo de composição parece ter de lidar com as concessões ao mundo da fama, na medida em que este tornou-se um tema de forte sensibilização da opinião pública e estabelece uma relação direta com a questão da “reputação<sup>135</sup>”. São frequentes os produtos originários do mundo da fama que enfatizam a diversidade como um dos valores caros às atividades empresariais contemporâneas. Tais ações, entretanto, devem lidar com o fato de estarem vulneráveis a denúncias que as coloquem como possíveis “gestos interesseiros”. Pode ser também por isso que os autores dos conteúdos de gestão costumam lembrar a necessidade de alinhamento<sup>136</sup> entre discurso e prática.

Em 2019, houve em exemplo de denúncia na esfera pública a esse tipo de compromisso envolvendo o maior banco privado brasileiro, o Itaú Unibanco. Essa entidade financeira costuma ressaltar a promoção da diversidade em suas peças de comunicação com o público. Em julho do mesmo ano, Luiza Ribeiro, Superintendente de “Talentos e Diversidade” da empresa, publicou um artigo<sup>137</sup> na Folha de São Paulo - e também no LinkedIn - com o título “Diversidade e Atração de Talentos: um círculo vicioso” - no qual ela afirma que a “jornada da diversidade é longa e desafiadora, mas percorrê-la é gratificante, com ganhos que extrapolam indivíduos e empresas, impactando toda a sociedade”. Candido Bracher, presidente do banco, utiliza<sup>138</sup> da mesma referência inspirada (a jornada e seus desafios) para falar das iniciativas do grupo sobre o tema. Ainda é possível citar a campanha para o *Rock in Rio*, a qual, ao som da banda inglesa *Queen*, afirmava que “quem busca as diferenças se encontra”.

---

<sup>134</sup> “As empresas só sobrevivem ao tempo se bem administradas, mas o verdadeiro sinal de sucesso pra mim nunca foi o resultado superavitário. Pra mim, o verdadeiro indicador de sucesso de uma empresa é quando ela deixa de ser o sonho de seus fundadores e se transforma num projeto coletivo em que o sonho de uns se torna o sonho de todos” (SCHWARTZMAN, 2016b ©).

<sup>135</sup> “Já as empresas precisam descobrir e desenhar processos mais inovadores, oferecer um trabalho mais significativo, quebrar os paradigmas existentes, trazendo mais diversidade (tanto de gênero, raça, orientação sexual, região e etária, por exemplo) e construir uma boa reputação tanto interna como externamente” (ESTEVES, 2019c ©).

<sup>136</sup> “Além disso, é fundamental que não haja divergências entre o discurso da empresa e a prática e que se priorize a ética, sempre”. (ESTEVES, 2019c ©).

<sup>137</sup> RIBEIRO, 2019a; RIBEIRO 2019b.

<sup>138</sup> Em vídeo disponível no Youtube, Bracher também fala em “jornada” em direção à diversidade. O vídeo foi gravado no evento “CEO com propósito”, sob o tema “Inovação para a diversidade”, promovido pela plataforma “Liderança com Valores” em 29 de novembro de 2018. Pode ser conferido no link: <https://www.youtube.com/watch?v=R0lazfejRg>.

Porém, no mês de dezembro, ao divulgar no LinkedIn uma foto com os 125 aprovados em seu Programa de *Trainee*, a ausência de negros entre os selecionados pelo processo chamou atenção e o ocorrido foi amplamente denunciado na Internet. O Sindicato dos Bancários de São Paulo, por exemplo, criticou o resultado afirmando que diversidade “só no papel” (SPBANCARIOS, 2019).

Dessa forma, é possível interpretar que a questão da diversidade conjuga elementos de lógicas cívica e inspirada, ao mesmo tempo que faz concessões ao mundo fama. Paralelamente, a promoção dessa causa nas empresas também é justificada a partir de valores ligados aos regimes mercantil e industrial, uma vez que é tratada como capacitadora de maior eficiência nas organizações e impulsionadora de resultados financeiros positivos<sup>139</sup>. Ou seja, observa-se uma situação de relativa heterogeneidade nas bases ideológicas que sustentam as discussões a respeito do tema.

Os resultados obtidos pela pesquisa indicam que essa heterogeneidade ideológica, na verdade, se espalha em maior ou menor grau por razões apresentadas para todas as dimensões legitimadoras do engajamento no capitalismo. De forma similar, os resultados apresentados por Dey e Lehner (2016) apontam que o sujeito ideal do empreendedorismo social, embora em graus variados, incorpora todos os sete regimes ideológicos trabalhados por Boltanski e seus co-autores. Assim, eles contestam que o fenômeno em questão seja uma simples mimese do triunfo do mercado. Diante da heterogeneidade no nível dos significados ideológicos também observados em nossos registros, é possível fazer um contraponto às análises que tendem a reduzir as tendências atuais do espírito do capitalismo a uma mera extensão das justificações mercantis.

---

<sup>139</sup> “Entre outros, estamos demorando a entender que há ganhos em poupança e produtividade para a economia dos países quando as mulheres têm acesso ao mercado de trabalho, ou seja, faz sentido econômico, além de ser uma questão moral, como diz a Diretora Executiva do Fundo Monetário Internacional (FMI), Christine Lagarde” (MACHADO, 2016a ©).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo trazer contribuições para o entendimento da dinâmica ideológica do capitalismo brasileiro contemporâneo. Para isso, se dirigiu a conteúdos de gestão empresarial de amplo alcance que circulam por meio de mídias digitais, mais especificamente através da rede social LinkedIn. Após uma apresentação do trabalho, os capítulos 2 e 3 dispuseram as bases teórico-metodológicas sobre a qual a investigação se desenvolveu. Depois de discutir alguns princípios da sociologia pragmática, foi apresentado o modelo das economias de grandeza, assim como as dimensões legitimadoras do capitalismo e suas relações com a crítica, sob o conceito de “espírito do capitalismo” conforme trabalhado por Boltanski e Chiapello (2009).

O capítulo 4 procurou apresentar em maiores detalhes o espaço que concebe o objeto da pesquisa. Considerando a mídia de negócios como um dos pilares da “indústria do *management*”, e diante da percepção de novos elementos no cenário de produção e divulgação de conteúdos relacionados à gestão empresarial, o estudo voltou-se a materiais dessa natureza veiculados em uma expressiva plataforma digital. A leitura desses textos revela que, ainda que os novos formatos possam ter significado certas inovações no âmbito da mídia de negócios, são mantidas relações com os demais elementos estruturais da indústria do *management*. Contudo, vale notar que a configuração desses ambientes abriu espaço para novos atores com perfis distintos e relativamente heterogêneos, conforme apresentado no Apêndice C. Comparar os perfis dos produtores de relevância nesse ambiente com seus congêneres da “mídia tradicional” – no presente, mas também em outros períodos - poderia mostrar com maior clareza a “abertura” favorecida pelos novos dispositivos.

Em relação aos pilares da indústria do *management*, as consultorias ainda se mostram importante ponto de apoio para os autores da literatura estudada. São diversos os textos que citam estudos e relatórios publicados por grandes empresas internacionais de consultoria – como McKinsey, Deloitte, Accenture etc - de forma a embasar e legitimar as ideias por eles propostas. Além disso, alguns dos próprios influenciadores exercem atividade profissional como consultoras e consultores. Restaria saber em maiores detalhes como atualmente as companhias do ramo adentram o dia a

dia organizacional, e a extensão em que são levadas à prática as proposições contemporâneas que estão sendo veiculadas na esfera digital da mídia de negócios.

Outros personagens fundamentais da indústria do *management*, os gurus empresariais, também estão presentes no ambiente digital. Sejam “clássicos” como Peter Drucker e Tom Peters, ou contemporâneos como Simon Sinek, eles servem como referências significativas para os textos. Os influenciadores, em última análise, disputam para ocupar posições semelhantes ao que os gurus tradicionais ocupavam e ocupam no cenário da produção e difusão de conteúdo empresarial - ainda que esses tendam a rejeitar o termo. No fim das contas, os *influencers* aqui tratados também escrevem “com a finalidade de difundir suas ideias em grande escala e legitimar seu papel de produtor e/ou disseminador de conhecimento em gestão empresarial” (WOOD JR; DE PAULA, 2002, p. 71).

O quarto pilar, as escolas de negócios, também guarda relação com os escritores aqui estudados, seja tendo-os como ex-alunos, professores, visitantes, palestrantes ou divulgadores. De modo geral, para além da relação com gurus, consultores e escolas de negócio, a atuação dos influenciadores vai na linha do que foi descrito por Mazza e Alvarez (2000) para o papel ocupado pela mídia de massa na contemporaneidade: não se limitam a mera difusão de ideias pré-fabricadas, mas também co-produzem conteúdo e contribuem para a legitimação de teorias e práticas.

Ao olhar para esse universo, a pesquisa contribui para a compreensão da produção e circulação do conteúdos que envolvem a temática da gestão empresarial no Brasil. A partir dos resultados apresentados, foi possível, em alguma medida, situar essa veia da intermediação digital diante do espaço como um todo. Sendo esse tipo de material algo ainda pouco sistematicamente estudado, a pesquisa pôde observar como se dá a relação desses novos “habitantes” com os demais componentes dessa indústria. Ainda que não tenha sido o foco do trabalho, também foi possível mostrar um pouco sobre os autores, as temáticas dos textos, suas estruturas composicionais, o estilo e o vocabulário empregados.

Embora tenham sido abordados aspectos referentes à produção e circulação dessa literatura, a pesquisa não entra no âmbito do consumo desses textos. Ainda que os perfis tenham elevados números de seguidores, que certas publicações mostrem

altos níveis de engajamento, e que os escritores eventualmente revelem impressionantes números de visualizações para suas publicações, seria interessante ter um panorama mais claro da relevância desse consumo digital perante o todo. Aspectos mais qualitativos da maneira como se dá a relação do consumidor com esses produtos também contribuiriam para ter uma melhor dimensão do fenômeno.

Outra possibilidade de pesquisa que poderia contribuir para compreensão mais clara desse cenário seria o estudo da atuação de certos *think tanks* ligados à produção de ideias que permeiam o universo empresarial. Nesse caso, a partir do conjunto de textos estudado, destaca-se a presença da *Singularity University*. Apesar de se apresentar dessa forma, o grupo não é uma universidade propriamente dita e sim uma companhia que oferece distintos programas de educação, além de atuar como incubadora e prestadora de serviços de consultoria inovativa. Fundada em 2008, na Califórnia, por Peter Diamandis e Ray Kurzweil, a SU se denomina “uma comunidade global de aprendizado e inovação que utiliza tecnologias exponenciais para enfrentar os maiores desafios do mundo e criar um futuro abundante para todos”. Em 2018, iniciou suas atividades no Brasil em parceria com a HSM “para entregar versões locais dos programas transformadores da SU para empresários e executivos brasileiros” (SINGULARITYUBRAZIL, 2020). No *corpus*, são recorrentes as referências ao grupo e a pessoas ligadas a ele – como Peter Diamandis, Salim Ismail etc - assim como se notam muitas semelhanças entre o discurso dominante e o “*mindset*” proposto pela companhia.

A leitura desse universo de textos nos coloca diante de uma literatura que, no geral, evita discussões detalhadas a respeito das causas estruturais subjacentes às questões encontradas no dia a dia por empresas e empregados. Embora, naturalmente, seja permeada por elementos próprios do contexto em que é produzida, acaba sendo relativamente pouco situada. Aspectos econômicos, políticos e sociais locais são raramente endogeneizados nas análises feitas pelos autores. Com exceção a algumas menções ao período de baixa atividade econômica no Brasil, as particularidades locais tendem a adquirir baixa relevância no *corpus* para pensar as especificidades dos problemas e soluções da gestão empresarial local.

Diante disso, chama a atenção como, dentro desse nicho da literatura empresarial, existe um movimento de estar sempre anunciando grandes transformações mesmo quando as bases ideológicas do capitalismo – e, em certa medida, o conjunto de práticas que as acompanha - parecem pouco alteradas. Uma vez que os textos precisam se renovar constantemente para permanecerem atraentes, eles lançam mão de mudanças em sua superfície - como alterações em seu vocabulário – para que possam se repaginar.

Percebendo então esses materiais como passíveis de transitarem ao longo de um *continuum* cujos extremos seriam a “alta costura” e o “pronto para vestir” - e, assim, se aproximarem mais ou menos do que pode ser chamada de autoajuda voltada a negócios - viu-se diante de uma literatura híbrida cujas fronteiras são difíceis de precisar.

As análises do material, concentraram-se, inicialmente, em identificar as principais preocupações externalizadas pelos autores, suas soluções para os problemas gerenciais da época e as representações feitas por eles das formas anteriores de se obter lucro. Nesse ponto, o panorama retratado por Boltanski e Chiapello (2009) por meio da observação da literatura de gestão empresarial circulante na França nos anos 90 serve como importante ponto de referência para situarmos os resultados da pesquisa. Ainda que tenham sido obtidos a partir de produções de diferentes localidades, os próprios autores entendem haver boas razões para se acreditar que processos semelhantes marcaram as economias industrializadas do Ocidente. Um esquema comparativo com os pontos principais entre os dois panoramas encontra-se no Quadro 6.

Quadro 6: Diferenças de ênfase entre dois retratos do espírito do capitalismo

Aspectos comparativos	Anos 90 / França	Anos 2010 / Brasil
Modelos de Empresa	Empresas enxutas	Startups enxutas e empreendedoras
	Orientação aos clientes	Orientação aos clientes com disposição para o risco
	Atuação em rede	Economia do compartilhamento (capitalismo de plataforma)

	Organização por projetos com equipes pluridisciplinares coordenadas por líderes que compartilham visões	Organização por projetos com equipes compostas por pessoas diversas e coordenadas por líderes com propósitos pessoais alinhados aos da organização
Entusiasmo	Liberdade propiciada pelas formas flexíveis de organização	Liberdade propiciada pelas formas flexíveis de organização  Busca individual por propósito, inclusive pelo engajamento social e ambiental
Garantias	Empregabilidade, que beneficia os móveis e bem adaptados	Empregabilidade, que beneficia os móveis e bem adaptados  Capitalismo de plataforma como mecanismo de impulsionamento da empregabilidade  Sistemas de rating como mecanismos de mensuração da empregabilidade
Justiça / Bem Comum	Seres superiores são os ativos e móveis, engajados em uma multiplicidade de projetos e que ampliam sua rede, demonstrando capacidade de se relacionar  Coisas personalizadas; empresa a serviço do cliente	Seres superiores, além de ativos e móveis, têm disposição para o risco e a experimentação e são capazes de engajar-se com entusiasmo em suas “jornadas”.  Promoção da diversidade e do impacto socioambiental

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos aspectos relacionados aos modelos de empresa, apresentados no capítulo 5, verificou-se um destaque na crítica à planificação burocrática. Esse desenvolvimento está relacionado com a ascensão das startups, sobretudo as da área de tecnologia da informação, como referências da boa gestão empresarial, uma vez que nessas organizações a ênfase seria na construção de estratégias emergentes inovadoras ao invés de estratégias deliberadas racionalizadas. Isso é possibilitado pela adoção de técnicas criativas em detrimento do desdobramento hierárquico de objetivos estratégicos, indica a presença de compromissos de tipo inspirado-industrial na construção das estratégias empresariais. A demanda por inovação, que já estava presente anteriormente, ganhou ênfase num contexto de extremização do acirramento das pressões concorrenciais e da evolução da tecnologia, gerando também forte valorização da disposição ao risco.

Na sequência, a pesquisa investiga como as três dimensões legitimadoras do engajamento no capitalismo propostas por Boltanski e Chiapello (2009) se manifestam no conjunto de textos dos influenciadores de LinkedIn: entusiasmo, garantias e justiça. Para todas elas, existe uma relação com o que essa literatura vem a chamar de “propósito”. Principalmente para a questão do entusiasmo, onde este fator é colocado como aspecto crucial para que, ao colocar o trabalho em favor de uma causa externa que se valorize, essa se torne uma atividade estimulante. Outro motivo de empolgação apresentado é a possibilidade de tornar-se um “agente de transformação” dos ambientes empresariais tradicionais. Seria um estímulo levar para dentro das organizações um novo paradigma mais “diverso”, “humanizado”, “descentralizado”, “autêntico”, “criativo” etc. e, assim, poder “gerar impacto”. Demais motivos levantados pelos autores seriam as possibilidades de “desafios e aprendizados” e de viverem ambientes de “empoderamento e autonomia”, além de atuarem como “líderes inspiradores” ao invés de meros chefes em cadeias de “comando e controle”. As propostas de entusiasmo encontradas nos anos 90 também giram em torno do fim dos chefes autoritários e da promoção de um cotidiano de inovação e criatividade, marcado pela mudança permanente e pela multiplicidade de projetos.

Embora os dois quadros guardem muitas semelhanças, é possível apontar alguns pontos de dissonância. O cenário então descrito ao final do século passado demonstrava como principal elemento a dinâmica das redes, mediada pela *cité* por projetos. Apesar da importante presença dos aspectos conexionistas no panorama observado em nossos registros, eles perdem o protagonismo diante da relevância que assumem os elementos de um mundo inspirado. Nos textos contemporâneos, “propósito” ganha uma condição de destaque que parecia não ser observada anteriormente, ainda que essa questão fosse tratada de forma subjacente, sob os temas da “motivação intrínseca” e das “aspirações profundas”. As demonstrações apresentadas na seção anterior nos levam a pensar a figura do “sonhador pragmático” como mais simbólica do contexto observado do que o “fazedor de redes”, endossando a ascensão da influência da *cité* inspirada.

Para Boltanski e Chiapello (2009, p.129), um dos motivos pelos quais a figura do espírito do capitalismo observada ao final do século passado não possuía, naquele



momento, a força mobilizadora à qual sua figura anterior conseguira chegar era por estar incompleta no plano das garantias. O principal problema apontado era que faltava instrumentalização, ou seja, a tradução de ideias como “ética pessoal”, “empregabilidade” e “reputação” em termos de dispositivos práticos sólidos. Em nossos textos contemporâneos, o discurso dominante é de que o “propósito” se sobrepõe à necessidade de demais fontes de segurança, como “carreira”, por exemplo. Embora seja possível dizer que são apresentadas poucas novidades em termos de instrumentalizações de ideias, as possibilidades de intermediação propiciadas pela multiplicação de distintas plataformas digitais trazem novos elementos para essa discussão. A alternativa de prestar serviços e de capitalizar ativos de maneira acessível, viabilizada por avanços tecnológicos recentes, ainda que questionável em diversos aspectos, constitui uma justificação em termos de garantias. Os mecanismos de *rating* se tornam parte importante do funcionamento desses dispositivos, uma vez que a manipulação de dados propiciada pela tecnologia fornece condições para que eles se estabeleçam como defensores de um funcionamento justo e legítimo das plataformas.

Em relação às formas de justiça no interior das empresas, percebe-se grande continuidade com o movimento de valorização das habilidades “subjetivas” que ganha força ao final do século passado. Consolida-se no panorama atual o reconhecimento à criatividade, ao uso da intuição, das habilidades relacionais etc, assim como a valorização da inclinação ao risco e à experimentação. No entanto, vale notar que são encontrados alguns contrapontos à ênfase demasiada nos aspectos comportamentais. De maneira complementar, uma expressão que se torna importante é a capacidade de “curtir a jornada”. No cenário estudado por Boltanski e Chiapello (2009), a nova forma de meritocracia se voltava essencialmente a avaliar a mobilidade e a habilidade em alimentar as redes. Em nosso corpus, embora haja menções significativas aos elementos “conexionistas”, outros aspectos parecem ocupar lugares complementares, notadamente aqueles advindos de uma lógica inspirada. Numa aparente tentativa de repaginar o engajamento por projetos, as situações encontradas sugerem que as pessoas sejam avaliadas a partir de uma recombinação de elementos na qual se mistura a disposição para o envolvimento nos projetos, a inclinação ao risco e à

experimentação, e também a capacidade para viver uma aventura individual, na qual seriam superados desafios e o protagonista teria de viver intensa e apaixonadamente.

Boltanski e Chiapello (2009) demonstram que, nos anos 90, a gestão empresarial, além de propor modos de organização mais “humanos”, busca conduzir a uma produção de coisas “personalizadas”, capazes de atender a “verdadeiras necessidades”, ressaltando que a empresa está a serviço dos consumidores. Em nossos textos contemporâneos, essa questão ainda se mostra bastante intensa, com os clientes consolidando-se na posição central para ditar as atividades empresariais. Nesse ponto, vale a pena notar que o “foco no cliente”, agora, também ganha ares inspirados: sob expressões como “experiência do usuário” e “jornada do cliente” parece haver uma tentativa de se afastar de aspectos mais “commoditizantes” da relação com o consumidor, numa busca por enfatizar seu lado mais subjetivo. Além da satisfação customizada das necessidades dos clientes, ganha-se o reforço das razões que buscam apresentar as atividades empresariais como impulsionadoras de “impacto socioambiental” e “diversidade”. Essas são as principais bandeiras encontradas na literatura analisada quando o assunto é o bem comum.

Sob a ideia do “impacto socioambiental” encontra-se a promoção das estruturas de mercado como as ferramentas mais eficazes para a resolução de problemas do mundo. Essa tentativa de compromissar elementos de lógicas cívica e mercantil apresenta fragilidades, dentre elas a dificuldade em combinar o atendimento à preferência dos consumidores e as deliberações e formalizações coletivas de um mundo cívico. A existência da possibilidade desse tipo de denúncia pode contribuir para compreender por que tais construções ainda enfrentam dificuldades em serem assimiladas com completa naturalidade, ou seja, concebidas como situações que se sustentam de maneira coesa em sua integridade.

A promoção da diversidade também se destaca como causa eleita no interior dos ambientes empresariais para favorecer o bem comum. No panorama dos anos 90 retratado por Boltanski e Chiapello (2009), essa questão se encontrava como um valor subjacente à “nova” *cité* por projetos. Nesse mundo, intolerância, “mente fechada”, autoritarismo, inadaptabilidade etc. são exemplos das características do estado de pequenez. Ou seja, havia uma demanda de abertura à diversidade na medida em que

isso favorecia a constituição dos elos. No entanto, as formas como esse termo aparece em nosso corpus sugere também a conjugação de outros elementos. Além de um valor inspirado, que pretende reconhecer a individualidade de cada um, deve-se permitir que todos tenham o *direito* de se expressar, e de fazer parte de uma certa coletividade. Nesse caso, a promoção da diversidade torna-se uma causa e não apenas um atributo desejável que atue como facilitador para a articulação das redes.

Nesse tipo de situação, nos deparamos com a tradução de um sonho individual em uma vontade coletiva. Vimos que composições de natureza cívico-inspirada, muitas vezes, acabam tendo de fazer concessões ao mundo da fama, abrindo espaço para denúncias de que tais ações consistem em gestos interesseiros, exibicionistas. Portanto, quando o tema é “diversidade nas empresas” também estamos diante de compromissos que podem apresentar alguma instabilidade. Propõe-se que esse tipo de fragilidade esteja ligada à arbitrariedade com que o termo é tratado.

Como é possível perceber nesses pontos acima mencionados, os mecanismos ideológicos encontrados revelam uma grande heterogeneidade de regimes de justificação. Nesse amálgama de lógicas que regem as formas de justiça do panorama atual, encontramos que diversos dispositivos importantes propalados pela gestão empresarial encerram compromissos de ordem inspirada e industrial. “Trabalho com propósito”, “técnicas criativas” e “inovação” carregam elementos dessas suas lógicas. Isto se dá porque, se considerarmos “a história da gestão empresarial como a história da sofisticação permanente dos meios de dominar aquilo que ocorre na empresa” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 109), a questão do controle estaria naturalmente no cerne de suas preocupações. Dessa forma, por mais que se fale contra a rigidez burocrática, a planificação excessiva e o calculismo exagerado, a atividade de gestão ainda é, essencialmente, uma atividade de controle. Por mais que haja uma iniciativa de conferir relevos artísticos, criativos e intuitivos a essa ocupação, ela continua sendo uma atividade com fim pragmático.

Mais uma vez, observa-se a ascensão da influência da *idé* inspirada. Boltanski e Chiapello (2009) chamavam atenção para a evolução dessa lógica, dos anos 60 para os 90, principalmente pelas referências à inovação e ao risco, que a conferiam maior dimensão naquele momento. Todavia, havia sido um movimento ainda sem

comparação com a ascendência da lógica por projetos. Já o cenário atual sugere uma configuração em que ocorrem alterações na distribuição de força entre os dois regimes. Quanto à crite por projetos, os achados aqui apresentados se inclinam para o entendimento de que esse regime que estaria sendo esboçado ao final do século passado não adquiriu a força que supunha para atuar como “boia de salvação” do capitalismo (BOLTANSKI, 2014). A constante preocupação dos autores com o funcionamento de um mundo justo “dos projetos” nos coloca dúvida sobre a capacidade dessa *city* de atuar como uma forma coercitiva que limita as possibilidades de ação em um processo de legitimação. De qualquer modo, embora possa não ter adquirido a magnitude que se esperava, são feitas referências importantes aos seres e objetos desse mundo. Nesse sentido, uma limitação do trabalho foi a ausência de uma análise quantitativa que relacionasse o aparecimento dos elementos pertencentes a cada um dos mundos aos seus correspondentes regimes de justificação. Uma análise dessa natureza, que desse um panorama geral da presença de cada uma das lógicas no *corpus*, complementaria substancialmente as análises qualitativas aqui apresentadas.

Em síntese, é possível dizer que as dimensões legitimadoras do capitalismo encontradas no universo de textos apoiam-se sobre três termos essenciais - propósito, impacto e diversidade. A leitura dos textos mostra que essas palavras apresentam nuances em seus significados, do mesmo modo que os significados também podem ser lexicalizados de formas diferentes. O contato com o *corpus* sugere que tais termos carregam ambiguidades e ambivalências que podem alterar essas relações. Uma análise sistemática dedicada a identificar os elementos léxicos e semânticos que compõem o discurso, além dos valores que esses carregam, poderia revelar de forma mais precisa a configuração desses campos discursivos. Essa ausência também é entendida como uma limitação da pesquisa.

De qualquer maneira, a ambiguidade presente nos termos pode ser relacionada à necessidade de acomodar seres ou qualidades para tornar um compromisso mais fácil de ser firmado. Nesse caso, eles seriam ambíguos no sentido de poderem derivar de mais de um mundo dependendo da maneira em que são compreendidos.

Entende-se que as formas compósitas geradas a partir desses termos, e que constituem importantes bases para as justificações encontradas em nosso *corpus*,

permitem ao espírito do capitalismo deslocar-se com relativa maleabilidade frente a certas críticas que lhe são dirigidas. No entanto, essa “leveza” pode se mostrar insustentável à medida que se evidenciam as fragilidades típicas das situações de compromisso. Desse modo, o sentimento de aparente “perplexidade ideológica” (Boltanski & Chiapello, 2009, p. 25) e as impressões de descontentamento com as propostas oferecidas pelas empresas aos indivíduos pode ser interpretada como reflexo da dificuldade de trabalhar esses compromissos em situações que se encaixem com naturalidade.

Essa dificuldade de gerar uma ordem coerente no plano simbólico, portanto, demanda a atuação dos “intermediários da mudança”, sistemas a partir dos quais as coisas são feitas também sem atribuição de grandeza. Isso se reflete no modo como as constantes e exponenciais transformações da esfera econômica são tratadas com insistência pelos influenciadores, que advogam para si o privilégio de interpretá-las e direcioná-las. Conforme proposto por Boltanski (2011), essa desarticulação ideológica é que dá base para a reprodução do modo de dominação gestor característico do capitalismo contemporâneo, a partir dos quais as decisões dos atores políticos e econômicos são orientadas a partir de referências morais plásticas adequadas a conveniências, que buscam contornar a submissão dos processos de acumulação a requisitos de justiça.

Com as considerações apresentadas acima, conclui-se que a pesquisa atingiu os objetivos propostos, sendo capaz de atualizar e complementar - a partir da realidade de um país em desenvolvimento - as análises que deram base para a compreensão das transformações do espírito do capitalismo nas últimas décadas. Seus resultados trazem colaborações para compreender as concepções de empresa que detêm força no discurso atual do capitalismo brasileiro. Ao retratar e analisar as manifestações do espírito do capitalismo para esse contexto específico, também contribui para os esforços que buscam entender os mecanismos ideológicos que incidem sobre as visões que buscam sustentar e legitimar a vida no trabalho e nas empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCE, T.; SALGADO, T.B.P. A crise da mediação jornalística em provação: uma análise textual de artigos do Medium. **Parágrafo**. São Paulo, v. 4, n.2, jul./dez. 2016, pp. 156-163.

ARNASON, J. P. Capitalism in Context: Sources, Trajectories and Alternatives. **Thesis Eleven**, v. 66, p. 99–125, 2001.

BARTHE et al. Sociologia pragmática: guia do usuário. **Sociologias**. Porto Alegre, v. 18, n. 41, jan./abr. 2016.

BESANÇENOT, O.; BOLTANSKI, L. La rebeldia no es un placer solitario . **Contretemps**. 2009

BOLTANSKI, L. An interview with Luc Boltanski: criticism and the expansion of knowledge. Entrevista concedida a: BASAURE, M. **European Journal of Social Theory**. London, Thousand Oaks e New Delhi, v. 14, n.3, p. 361-381, 2011.

BOLTANSKI, L. Uma crítica para o presente: entrevista com Luc Boltanski. Entrevista concedida a: ROSATTI, C.; BONALDI, E.; FERREIRA, M. **PLURAL**, Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP, São Paulo, v.21, n.1, p. 217-230, 2014.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. **On Justification: Economies of worth**. Princeton University Press, 2006.

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. Sociology of critical capacity. **European Journal Of Social Theory**. London, Thousand Oaks e New Delhi, v.2, n.3, p.359-377, 1999.

BOSCO, A. **Sucessos que não ocorrem por acaso**. Literaturas de auto-ajuda. Campinas, Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, 2001.

BLOK, A. Pragmatic sociology as political ecology: on the many worths of nature(s). **European Journal of Social Theory**, v. 16, n. 4, p. 492-510, 2013.

CÂNDIDO, S. **Emergência e dinâmicas das práticas de reciclagem de PET no Brasil: múltiplos campos e embates de valores**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção. 2016.

CASAQUI, V. Empreendedorismo social: narrativas de vida, presença midiática e projetos de transformação – notas de pesquisa. In: ROCHA, R.; PERES NETO, L. (orgs.) **Memória, comunicação e consumo**: vestígios e prospecções. Porto Alegre, Sulina. 2015

CHIAPELLO, È.; FAIRCLOUGH, N. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. **Discourse & Society**. London, Thousand Oaks e New Delhi, v.13, n.2, p. 185-208, mar/2002.

CHIES, P.; MARCON, S. Literatura de pop-management: a religião do trabalhador pós-moderno. **Revista Contemporânea – Psicanálise e Transdisciplinaridade**. Porto Alegre, n. 5, 2008.

CHRISTIANSEN, C. O. Lost in translation: Bringing Hirschman's concept of voice back into the spirit of capitalism Christian. **Management & Organizational History**, November 2014, p. 37–41, 2013.

CLOUTIER, C.; LANGLEY, A. Competing rationalities in organizations: a theoretical and methodological overview. **Cahiers de recherche de GéPS**. Montréal, v. 3, n. 1. 2007.

COOKE, B.; MACAU, F.; WOOD JR, T. Brazilian management gurus as reflexive soft-HRM practitioners: an empirical study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, p. 110-29, 2013.

COSTA, A.; BARROS, D.; MARTINS, P. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, artigo 6, 2012.

CORRÊA, D. Do problema do social ao social como problema: elementos para uma leitura pragmática francesa. **Revista de Ciências Sociais Política & Trabalho**. João Pessoa, n. 40, p. 35-62, 2014.

CORRÊA, D.; DIAS, R. A crítica e os momentos críticos. **Mana**. Rio de Janeiro, v.22, n.1, p. 67-99, 2016.

DARMON, I. No 'New Spirit'? Max Weber's Account of the Dynamic of Contemporary Capitalism Through 'Pure Adaptation' and the Shaping of Adequate Subjects. **Max Weber Studies**, v. 11, n. 2, p. 193–216, 2011.

DAVIS, G. **Managed by the markets**: how finance reshaped America. New York & Oxford, Ed. Oxford University Press, 2009.

DEY, P.; LEHNER, O. Registering ideology in the creation of social entrepreneurs: intermediary organizations, 'ideal subject' and the promise of enjoyment. **Journal of Business Ethics**. 2016.

DONADONE, J. C. Imprensa de negócios, dinâmica social e os gurus gerenciais. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), v. 24, 2000.

DU GAY, P. Notes on Aspects of the Conceptual Architecture of the 'New Spirit': Weber and Hirschman. In: DU GAY, P.; MORGAN, G. (eds) **New Spirits of Capitalism? Crises Justifications and Dynamics**. Oxford, UK: Univ. Press, 2013.

DU GAY, P.; MORGAN, G. Understanding capitalism: crises, legitimacy, and change through the prism of The New Spirit of Capitalism. In: DU GAY, P.; MORGAN, G. (eds) **New Spirits of Capitalism? Crises Justifications and Dynamics**. Oxford, UK: Univ. Press, 2013.

DUARTE, M.P.; MEDEIROS, C. Pop-management: 15 anos depois – a incorporação do pop-management no trabalho de executivos de grandes empresas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, Rio de Janeiro, mar/2019.

DUBAR, C. **A crise das identidades**: a interpretação de uma mutação. São Paulo, Ed. Edusp, 2009.

EXAME. Sobre. 2019. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/sobre/>>. Acesso em 15 de julho de 2019.

FALERO, A. Sobre especialistas, empreendedores e subjetividades controladas. Uma abertura para a discussão a partir do “novo espírito do capitalismo”. In: ROBERTT, P. et al (orgs.). **O novo espírito do capitalismo no sul**: paralelismos e contrastes. Pelotas: Ed. UFPel, 2017.

FINCH, J.; GEIGER, S.; HARKNESS, R. Marketing and compromising for sustainability: competing orders of worth in the North Atlantic. **Marketing Theory**, v. 17, n. 1, p. 71-93, 2016.

FLIGSTEIN, N. Work, Organizations, and Markets. **Contemporary Sociology**. v. 35, n. 6, p. 584–585, 2006.



GADREY, J. Nouvel esprit du capitalisme et idéologie néo libérale. **Sociologie du travail**. v. 43, n.3, p. 398-402.

GODARD, O. Sustainable development and the process of justifying choices in a controversial universe. In: FAUCHEUX, S.; O'CONNOR, M.; STRAATEN, J. (Eds.) **Sustainable Development: concepts, rationalities, and strategies**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, Economy & Environment Series, 1998.

GRUN, R. Modelos de empresa, modelos de mundo: sobre algumas características culturais da nova ordem econômica e da resistência a ela. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v.14, n.41, 1999.

GRUN, R. A promessa da inserção profissional instigante da sociedade em rede: a imposição de sentido e sua sociologia. **Dados – Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, v.46, n.1, p. 5-37, 2003.

GUILHOT, N. Review Essay. **European Journal of Social Theory**, v.3, n.3, p. 355–379, 2000.

HATCHUEL, A. Le nouvel esprit du capitalisme: grandeurs et limites d'un spiritualisme éclairé. **Sociologie du travail**. v.43, n.3, p. 402-409, 2001.

HERRMAN, J. Why aren't we talking about LinkedIn?. **New York Times**, Nova Iorque, 08 ago. 2019. Disponível em <<https://www.nytimes.com/2019/08/08/style/linkedin-social-media.html>>. Acesso em 10 de set. de 2019.

HOLZMAN, L. Os espíritos do capitalismo. In: ROBERTT, P. et al (orgs.). **O novo espírito do capitalismo no sul: paralelismos e contrastes**. Pelotas: Ed. UFPel, 2017.

ISMAIL, S.; MALONE, M.; GEEST, Y. **Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. Rio de Janeiro: Ed. Alta Books, 2018.

ITUASSU, C.; TONELLI, M. Sucesso, mídia de negócios e a cultura do management no Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, artigo 5, 2014.

KATO, R. LinkedIn Top Voices 2018, 2018.: Brasil. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-voices-2018-brasil-rafael-kato>>. Acesso em 03 de junho de 2019.

KAZMI, B.; LECA, B.; NACCACHE, P. Is corporate social responsibility a new spirit of capitalism? **Organization**, v. 23, n. 5, p. 742-762, 2016.

KNIGHTS, D.; McCABE, D. **Organization and innovation: guru schemes and American dreams**. Maidenhead: Open University Press, 2000.

LANGLEY, P.; LEYSHON, A. Platform Capitalism: The intermediation and capitalization of digital economic circulation. **Finance and Society**, v. 3, n. 1, p. 11-31, 2017.

LINKEDIN. Sobre nós. 2019. Disponível em: <<https://press.linkedin.com/pt-br/about-linkedin>>. Acesso em 29 de abril de 2019.

LIM, H.; KIM, K. **East meets west: civilizational encounters and the spirit of capitalism in East Asia**. Leiden: Brill, 2007.

LE CAM, F. et al. “Introdução”. In: MOURA, D. O. et al. (ed.). **Mudanças e permanências do Jornalismo**. Florianópolis: Insular. 2015.

LECA, B.; NACCACHE, P. ‘Le nouvel esprit du capitalisme: some reflections from France. **Organization**. v.15, n. 4, p. 614-620, 2006.

LÓPEZ-RUIZ, O.J. **O “ethos” dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. 2004.

MANO, C. Por que a GE mudou o jeito de trabalhar de 300 mil funcionários. **Exame**, 08 de set. de 2017. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/revista-exame/por-que-a-ge-mudou-o-jeito-de-trabalhar-de-300-mil-funcionarios/> > Acesso em 15 de jan. de 2020.

MARTELLI, C. **Autoajuda e gestão de negócios: uma parceria de sucesso**. Rio de Janeiro, Ed. Azougue, 2006.

MCGEE, M. **Self-help, Inc: makeover culture in American life**. New York & Oxford, Ed. Oxford University, 2005.

MAZZA., C.; ALVAREZ, J. Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. **Organization Studies**, v. 21, n. 3, p. 567-588, 2000.

MCTAVISH, D. Review: The New Spirit of Capitalism. **Business History Review**. v. 83, n. 1, p. 183–5, 2009.

MICKLETWHAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. **Os bruxos da Administração**. Campus. 1998.

PARKER, M. The Seventh City. **Organization**, v. 15, n. 4, p. 610–614, 2008.

PICANÇO, M. **O poder da solução**: a construção do mercado de literatura de autoajuda (voltada a negócios). Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 2013.

PIERUCCI, Antônio F. Apresentação. In: WEBER, M. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo**; tradução José Marcos Mariani de Macedo; revisão de técnica de Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

POHLMANN, M.; LIM, H. A new spirit of capitalism? Globalization and its impact on the diffusion of neoliberal management and thinking in Germany and the East Asian Economies. **Development and Society**, v. 43, n. 1, 2014.

PUBLIABRIL, 2019. Disponível em:

<<http://publiabril.abril.com.br/svp/tabelas/circulacao?platform=revista-imprensa-mais-digital>>. Acesso em 12 de set. de 2019.

PUBLISHNEWS, 2019, Lista de mais vendidos geral de 2018. Disponível em: <<https://www.publishnews.com.br/ranking/anual/0/2018/0/0>>. Acesso em 12 de set. de 2019.

RIBEIRO, Diversidade e atração de talentos: um ciclo virtuoso. Folha de São Paulo, 18 de jun. de 2019. 2019a. Disponível em: <

<https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2019/06/diversidade-e-atracao-de-talentos-um-circulo-virtuoso.shtml?origin=folha>>. Acesso em 14 de jan. de 2020.

RIBEIRO, Diversidade e atração de talentos: um ciclo virtuoso. LinkedIn, 2019. 2019b.

Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/diversidade-e-atra%C3%A7%C3%A3o-de-talentos-um-c%C3%ADrculo-virtuoso-luiza-ribeiro-1f>>.

Acesso em 14 de jan. de 2020.

ROBERTT, P. El nuevo espíritu del capitalismo: críticas y aportes desde el sur. **Aposta** Revista de Ciências Sociais. N.76, p. 33-56, 2018.

SINGULARITYUBRAZIL. Sobre a Singularity University Brazil. 2020. Disponível em: <

<https://www.singularityubrazil.com/>>. Acesso em 11 de jan. de 2020.

SOUZA, M. As respostas para as perguntas mais frequentes sobre nomadismo digital.

Matheus de Souza, 12 de set. de 2017. Disponível em: <

<https://matheusdesouza.com/2017/09/12/nomadismo-digital/>>. Acesso em 19 de nov. de 2019.

SUSEN, S. Luc Boltanski: his life and work – an overview. In: SUSEN, S.; TURNER, B. (eds) **The spirit of Luc Boltanski**: essays on the pragmatic sociology of critique. London e New York: Anthem Press, 2014.

TAVORY, I.; TIMMERMANS, S. **Abductive analysis**: theorizing qualitative research. Chicago: The University of Chicago Press. 2014.

TECHBOOMERS. What happened to LinkedIn Pulse and how it works now. 14 jun 2018. Disponível em <<https://techboomers.com/linkedin-pulse>>. Acesso em 13 set 2019.

THÉVENOT, L. **L'action au pluriel**: sociologie des regimes d'engagement. Paris: La Découverte. 1991.

THÉVENOT, L.; MOODY, M.; LAFAYE, C. Forms of valuing nature: arguments and modes of justification in French and American environmental disputes. In: LAMÓNT, M.; THÉVENOT, L. **Rethinking comparative cultural sociology**: Repertoires of evaluation in France and the United States. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 2000. p. 229-272.

TRABAL, P. A questão do “tempo dos atores” na sociologia pragmática. **Contemporânea** – Revista de Sociologia da UFSCar. São Carlos, v.2, n.1, p. 187-202, jan-jun 2012.

van Dijck, J. ‘You have onde identity: performing the self on Facebook and LinkedIn’. **Media Culture Society**, v.35, n.2, mar. 2013.

VANDENBERGHE, F. Construção e crítica na nova sociologia francesa. **Sociedade e Estado**. Brasília, v.21, n.2, p.315-366, maio/ago, 2006.

WEBER, M. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo**; tradução José Marcos Mariani de Macedo; revisão de técnica de Antônio Flávio Pierucci. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOOD JR, T.; DE PAULA, A. Pop-management literature: popular business press and management culture in Brazil. **Canadian Journal of Administrative Science**, v. 25, n. 3, p. 185-200, 2008.

WOOD JR, T.; DE PAULA, A. Pop-management: a literatura popular em gestão no Brasil. Relatório de pesquisa nº3. Núcleo de Pesquisas e publicações. São Paulo, EAESP/FGV, 2002.

## APÊNDICE A – RELAÇÃO DE TEXTOS QUE COMPÕEM O CORPUS

ACHUTTI, C. De millennial para qualquer um que queira ouvir!. LinkedIn, 2017.

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/de-millennial-para-qualquer-um-que-queira-ouvir-fernandez-achutti/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ACHUTTI, C. Como você pode se beneficiar do Manifesto Ágil?. LinkedIn, 2018.

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-voc%C3%AA-pode-se-beneficiar-do-manifesto-%C3%A1gil-fernandez-achutti-1/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ACHUTTI, C. Mais amor no mundo das Startups por favor. LinkedIn, 2018b. Disponível

em: <https://www.linkedin.com/pulse/mais-amor-mundo-das-startups-por-favor-camila-fernandez-achutti/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ACHUTTI, C. A Tailândia é a startup e o Elon Musk é a grande corporação. LinkedIn,

2018c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/tail%C3%A2ndia-%C3%A9-startup-e-o-elon-musk-grande-corpora%C3%A7%C3%A3o-camila/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ACHUTTI, C. Humanos Digitais: a tecnologia em movimento do ser. LinkedIn, 2019.

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/humanos-digitais-tecnologia-em-movimento-do-ser-fernandez-achutti/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ALCÂNTARA, D. EFEITO ORNA. LinkedIn, 2017a. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/efeito-orna-d%C3%A9bora-alc%C3%A2ntara/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ALCÂNTARA, D. O que você espera da empresa onde sonha em trabalhar?. LinkedIn,

2017b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-voc%C3%AA-espera-da-empresa-onde-sonha-em-trabalhar-d%C3%A9bora-alc%C3%A2ntara/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ALCÂNTARA, D. MANIFESTO DAS MENTES INQUIETAS. LinkedIn, 2017c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/manifesto-das-mentes-inquietas-d%C3%A9bora-alc%C3%A2ntara/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ALCÂNTARA, D. Como se manter "motivado"?. LinkedIn, 2017d. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-se-manter-motivado-d%C3%A9bora-alc%C3%A2ntara/>>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

ALCÂNTARA, D. Seja um pato. LinkedIn, 2018. Disponível em :< <https://www.linkedin.com/pulse/seja-um-pato-d%C3%A9bora-alc%C3%A2ntara/>>.  
Acesso em 25 de jul. de 2019.

ALCÂNTARA, D. Seu propósito não precisa (e não deve) ser sempre o mesmo. LinkedIn, 2019a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/seu-prop%C3%B3sito-n%C3%A3o-precisa-e-deve-ser-sempre-o-mesmo-d%C3%A9bora-alcantara/>. Acesso em 26 de jul. de 2019.

ALCÂNTARA, D. A Pirâmide de Maslow ainda faz sentido?. LinkedIn, 2019b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/pir%C3%A2mide-de-maslow-ainda-faz-sentido-d%C3%A9bora-alcantara/>>. Acesso em 26 de jul. de 2019.

ALCÂNTARA, D. Prazer x Propósito. LinkedIn, 2019c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/prazer-x-prop%C3%B3sito-d%C3%A9bora-alcantara/>. Acesso em 26 de jul. de 2019.

AMORIM, R. República de bananas ou de inovadores?. LinkedIn, 2014. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/20141006172223-67231-rep%C3%BAblica-de-bananas-ou-de-inovadores/>. Acesso em 26 de ago. de 2019.

AMORIM, R. Repensando a forma de fazer networking. LinkedIn, 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/repensando-forma-de-fazer-networking-ricardo-amorim/>. Acesso em 26 de ago. de 2019.

AOKI, C. Empoderamento feminino: sociedade em que as mulheres brilham. LinkedIn, 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/empoderamento-feminino-sociedade-em-que-mulheres-brilham-chieko-aoki/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

AOKI, C. É hora de renascer!. LinkedIn, 2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/%C3%A9-hora-de-renascer-chieko-aoki/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

AOKI, C. Rejuvenescimento granular – até onde vai o foco das empresas?. LinkedIn, 2018a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/rejuvenescimento-granular-at%C3%A9-onde-vai-o-foco-das-empresas-aoki/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

AOKI, C. Inovação: muito mais do que tecnologia. LinkedIn, 2018b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/inova%C3%A7%C3%A3o-muito-mais-do-que-tecnologia-chieko-aoki/>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

AOKI, C. O espírito feminino nos negócios. LinkedIn, 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-esp%C3%ADrito-feminino-nos-neg%C3%B3cios-chieko-aoki/>>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

BARBOSA, F. Dar certo, fazendo a coisa certa, do jeito certo. LinkedIn, 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/dar-certo-fazendo-coisa-certa-do-jeito-f%C3%A1bio-colletti-barbosa/>. Acesso em 30 de jul. de 2019.

BARBOSA, F. As pessoas são a parte fascinante da gestão. LinkedIn, 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/pessoas-s%C3%A3o-parte-fascinante-da-gest%C3%A3o-f%C3%A1bio-colletti-barbosa/>>. Acesso em 30 de jul. de 2019.

BARBOSA, F. Felicidade está no sucesso profissional?. LinkedIn, 2018a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/felicidade-est%C3%A1-sucesso-profissional-f%C3%A1bio-colletti-barbosa/>. Acesso em 30 de jul. de 2019.



BARBOSA, F. O futuro do trabalho. LinkedIn, 2018b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-futuro-do-trabalho-f%C3%A1bio-colletti-barbosa/>. Acesso em 30 de jul. de 2019.

BARBOSA, F. Qual será o seu próximo passo?. LinkedIn, 2019a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/qual-ser%C3%A1-o-seu-pr%C3%B3ximo-passo-f%C3%A1bio-colletti-barbosa/>. Acesso em 30 de jul. de 2019

BARBOSA, F. Valorize a sua jornada. LinkedIn, 2019b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/valorize-sua-jornada-f%C3%A1bio-colletti-barbosa/>. Acesso em 30 de jul. de 2019.

BARBOSA, F. A sociedade precisa da liderança das empresas. LinkedIn, 2019c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/sociedade-precisa-da-lideran%C3%A7a-das-empresas-f%C3%A1bio-colletti-barbosa/>. Acesso em 30 de jul. de 2019.

BARBOSA, F. A diferença faz a diferença. LinkedIn, 2019d. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/diferen%C3%A7a-faz-f%C3%A1bio-colletti-barbosa/>. Acesso em 30 de jul. de 2019.

CAETANO, G. Entre o Mapa e o Terreno, Fique com o Terreno!. LinkedIn, 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/entre-o-mapa-e-terreno-fique-com-gustavo-caetano/>. Acesso em 19 de ago. de 2019.

CAETANO, G. Small is Beautiful - Mantenha o espírito de empresa pequena, mesmo que seja grande!. LinkedIn, 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/small-beautiful-mantenha-o-esp%C3%ADrito-de-empresa-pequena-caetano/>. Acesso em 19 de ago. de 2019.

CAETANO, G. Por que inovar pode ser a chave para superar a crise? #DaquiPorDiante. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-inovar-pode-ser-chave-para-superar-crise-gustavo-caetano/>. Acesso em 19 de ago. de 2019.

CAETANO, G. Como e por que as empresas devem dar poder de decisão aos seus colaboradores. LinkedIn, 2016b. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/como-e-por-que-empresas-devem-dar-poder-de-decis%C3%A3o-aos-caetano/>>. Acesso em 19 de ago. de 2019.

CAETANO, G. Toda empresa deve ser uma empresa de conteúdo. LinkedIn, 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/toda-empresa-deve-ser-uma-de-conte%C3%BAdo-gustavo-caetano/>. Acesso em 19 de ago. de 2019.

CHESTER, R. Soul driven. LinkedIn, 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/soul-driven-ricardo-chester/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

CHESTER, R. Intuição. LinkedIn, 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/intui%C3%A7%C3%A3o-ricardo-chester/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

DAMASCENO, L. Um dos valores humanos mais poderosos para construir um Networking valiosíssimo. LinkedIn, 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/um-dos-valores-humanos-mais-poderosos-para-construir-la%C3%ADze-damasceno/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

ESTEVES, S. “Não aguento mais meu chefe”. LinkedIn, 2015a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/n%C3%A3o-aguento-mais-meu-chefe-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVES, S. As competências do futuro. LinkedIn, 2015b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/compet%C3%Aancias-do-futuro-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVES, S. Reflexões de ano novo – como será o trabalho no futuro?. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/reflex%C3%B5es-de-ano-novo-como-ser%C3%A1-o-trabalho-futuro-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. O caminho para a igualdade de gênero nas empresas. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-caminho-para-igualdade-de-g%C3%AAnero-nas-empresas-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. 6 tendências sobre o futuro do trabalho. LinkedIn, 2016c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/6-tend%C3%AAncias-sobre-o-futuro-do-trabalho-sofia-esteves/>> Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. O desencontro entre as aspirações de profissionais e o atual modelo de relação de trabalho. LinkedIn, 2016d. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/o-desencontro-entre-aspira%C3%A7%C3%B5es-de-profissionais-e-atual-sofia-esteves/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. O que você faria se dinheiro não fosse uma preocupação?. LinkedIn, 2016e. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-voc%C3%AA-faria-se-dinheiro-n%C3%A3o-fosse-uma-sofia-esteves/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Líder: fique de olho na diversidade para aumentar o desempenho da sua equipe. LinkedIn, 2016f. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/l%C3%ADder-fique-de-olho-na-diversidade-para-aumentar-o-da-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. O futuro do trabalho. LinkedIn, 2017a. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/o-futuro-do-trabalho-por-sofia-esteves-edi%C3%A7%C3%A3o-47-revista-esteves/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Vulnerabilidade como caminho para a inovação. LinkedIn, 2017b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/vulnerabilidade-como-caminho-para-inova%C3%A7%C3%A3o-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. É possível motivar equipes sem subsídio financeiro?. LinkedIn, 2017c. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/%C3%A9-poss%C3%ADvel-motivar-equipes-sem-subs%C3%ADdio-financeiro-sofia-esteves/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Mapeie o nível de confiança de suas equipes e transforme o ambiente corporativo. LinkedIn, 2017d. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/mapeie-o-n%C3%ADvel-de-confian%C3%A7a-suas-equipes-e-transforme-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. 6 tendências para o futuro da educação para a carreira. LinkedIn, 2017e. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/6-tend%C3%AAncias-para-o-futuro-da-educa%C3%A7%C3%A3o-carreira-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. O que as palavras mais usadas no LinkedIn podem dizer sobre o mercado de trabalho?. LinkedIn, 2018a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-palavras-mais-usadas-linkedin-podem-dizer-sobre-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Você sabe fazer networking?. LinkedIn, 2018b. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-sabe-fazer-networking-sofia-esteves/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Um mundo forever beta precisa de que tipo de liderança?. LinkedIn, 2018c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/um-mundo-forever-beta-precisa-de-que-tipo-lideran%C3%A7a-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Entenda o impacto da indústria 4.0 no mundo do trabalho e na sua carreira. LinkedIn, 2019a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/entenda-o-impacto-da-ind%C3%BAstria-40-mundo-do-trabalho-e-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Um novo tipo de liderança tem chamado mais atenção no mercado de trabalho. LinkedIn, 2019b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/um-novo-tipo-de-lideran%C3%A7a-tem-chamado-mais-aten%C3%A7%C3%A3o-mercado-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Qual é o futuro do mercado de trabalho?. LinkedIn, 2019c. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/qual-%C3%A9-o-futuro-do-mercado-de-trabalho-sofia-esteves/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. É preciso transformar os atuais modelos de negócios para as empresas do futuro. LinkedIn, 2019d. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/%C3%A9-preciso-transformar-os-atuais-modelos-de-neg%C3%B3cios-para-esteves/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Como o recrutamento está mudando para encontrar profissionais inovadores. LinkedIn, 2019e. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-o-recrutamento-est%C3%A1-mudando-para-encontrar-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

ESTEVEES, S. Empresas estão em busca de um novo perfil profissional - os talentos ágeis!. LinkedIn, 2019f. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/empresas-est%C3%A3o-em-busca-de-um-novo-perfil-os-talentos-sofia-esteves/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GALINDO, R. A responsabilidade social é essencial a um negócio?. LinkedIn, 2016. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/responsabilidade-social-%C3%A9-essencial-um-neg%C3%B3cio-rodriigo-galindo/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019

GALINDO, R. As empresas precisam de um propósito. LinkedIn, 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/empresas-precisam-de-um-prop%C3%B3sito-rodriigo-galindo/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GALINDO, R. Embarcando na jornada da transformação digital. LinkedIn, 2018a. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/embarcando-na-jornada-da-transforma%C3%A7%C3%A3o-digital-rodriigo-galindo-1f/>>. Acesso em 27 de ago. de 2018.

GALINDO, R. Reputação, as marcas que as marcas deixam. LinkedIn, 2018b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/reputa%C3%A7%C3%A3o-marcas-que-deixam-rodrigo-galindo-2f/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GALINDO, R. SAFE- Escalando a metodologia ágil em toda a organização. LinkedIn, 2018c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/safe-escalando-metodologia-%C3%A1gil-em-toda-organiza%C3%A7%C3%A3o-rodrigo-galindo/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GAMONAR, F. Por que as pessoas odeiam seus chefes?. LinkedIn, 2015a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-pessoas-odeiam-seus-chefes-flavia-gamonar/>. Acesso em 31 de jul. de 2015.

GAMONAR, F. Vida on-demand: Tripda, Airbnb, EatWith e a economia compartilhada. LinkedIn, 2015b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/vida-on-demand-tripda-airbnb-eatwith-e-economia-flavia-gamonar/>. Acesso em 31 de jul. de 2019.

GAMONAR, F. A morte dos shoppings, o fim do Facebook e o futuro criado pelos Millennials. LinkedIn, 2015c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/morte-dos-shoppings-o-fim-do-facebook-e-futuro-criado-flavia-gamonar/>. Acesso em 31 de jul. de 2019.

GAMONAR, F. Até quando o padrão será trabalhar das 8 às 18h?. LinkedIn, 2015d. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/at%C3%A9-quando-o-padr%C3%A3o-ser%C3%A1-trabalhar-das-8-%C3%A0s-18h-flavia-gamonar/>. Acesso em 31 de jul. de 2019.

GAMONAR, F. Ser workaholic saiu de moda: sobre o futuro do trabalho. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ser-workaholic-saiu-de-moda-sobre-o-futuro-do-trabalho-flavia-gamonar/>. Acesso em 31 de jul. de 2019.

GAMONAR, F. O mercado mudou: E você se tornará obsoleto se não se atualizar. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-mercado-mudou-e->

[voc%C3%AA-se-tornar%C3%A1-obsoleto-n%C3%A3o-flavia-gamonar/](#). Acesso em 31 de jul. de 2019

GAMONAR, F. Especialista ou generalista, o que funciona melhor no mercado de trabalho?. LinkedIn, 2016c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/uns-querem-emprego-outros-sumir-de-l%C3%A1-sobre-trabalho-flavia-gamonar/>. Acesso em 31 de jul. de 2019.

GAMONAR, F. Uns querem emprego, outros sumir de lá: sobre a insatisfação no trabalho. LinkedIn, 2016d. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/uns-querem-emprego-outros-sumir-de-l%C3%A1-sobre-trabalho-flavia-gamonar/>>. Acesso em 04 de ago. de 2019.

GAMONAR, F. Já não se trata mais de salário ou cargo: o jogo virou no mundo do trabalho. LinkedIn, 2017a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/j%C3%A1-n%C3%A3o-se-trata-mais-de-sal%C3%A1rio-ou-cargo-o-jogo-virou-flavia-gamonar/>. Acesso em 04 de ago. de 2019.

GAMONAR, F. Graduação em xeque: educação continuada e ultra especialização vem aí. LinkedIn, 2017b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/gradua%C3%A7%C3%A3o-em-xeque-educa%C3%A7%C3%A3o-continuada-e-ultra-vem-a%C3%AD-flavia-gamonar/>>. Acesso em 04 de ago. de 2019.

GAMONAR, F. A estratégia que incentiva o funcionário e torna o marketing exponencial. LinkedIn, 2019. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/estrat%C3%A9gia-que-incentiva-o-funcion%C3%A1rio-e-torna-flavia-gamonar/>>. Acesso em 04 de ago. de 2019.

GIAFFREDO, R. Design Thinking: empatia, consenso, resultado. LinkedIn, 2015a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/design-thinking-empatia-consenso-resultado-rodriigo-costa-giaffredo/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GIAFFREDO, R. Quando times ágeis amam seus chefes, é amor verdadeiro, pode crer. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/quando-times-%C3%A1geis-amam-seus-chefes-%C3%A9-amor-verdadeiro-giaffredo/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GIAFFREDO, R. As máquinas vão roubar teu emprego... ou não. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/m%C3%A1quinas-v%C3%A3o-roubar-teu-emprego-ou-n%C3%A3o-rodrigo-costa-giaffredo/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GIAFFREDO, R. Por que você deveria incentivar seus funcionários a terem negócios paralelos. LinkedIn, 2017a. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-voc%C3%AA-deveria-incentivar-seus-funcion%C3%A1rios-terem-giaffredo/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GIAFFREDO, R. Inteligência Relacional, o super-poder dos profissionais da inovação. LinkedIn, 2017b. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/intelig%C3%Aancia-relacional-o-super-poder-dos-da-inova%C3%A7%C3%A3o-giaffredo/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GIAFFREDO, R. Por que os profissionais incríveis NÃO enxergam a empresa como uma família?. LinkedIn, 2018a. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-os-profissionais-incr%C3%ADveis-n%C3%A3o-enxergam-come-uma-giaffredo/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

GIAFFREDO, R. Por que os líderes inspiradores desistem da tua empresa?. LinkedIn, 2018b. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-os-l%C3%ADderes-inspiradores-desistem-da-tua-rodrigo-giaffredo/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

JUSTA, N. Os desafios da alta liderança. LinkedIn, 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/os-desafios-da-alta-lideran%C3%A7a-neivia-justa/>. Acesso em 23 de ago. de 2019.



JUSTA, N. A humanidade do futuro. LinkedIn, 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/humanidade-do-futuro-neivia-justa/>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LEAL, M. Por que sua vida é chata (e você provavelmente não vai fazer nada para mudar). LinkedIn, 2016a. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/porque-sua-vida-%C3%A9-chata-e-voc%C3%AA-provavelmente-n%C3%A3o-vai-fazer-leal/>>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LEAL, M. Ter emprego para pagar contas não faz sentido. LinkedIn, 2016b. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/ter-emprego-para-pagar-contas-n%C3%A3o-faz-sentido-murillo-leal/>>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LEAL, M. Esse modelo de trabalho faliu? E agora?. LinkedIn, 2016. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/esse-modelo-de-trabalho-faliu-e-agora-murillo-leal/>>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LEAL, M. Não perdi o emprego, perdi o propósito. LinkedIn, 2016d. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/n%C3%A3o-perdi-o-emprego-prop%C3%B3sito-murillo-leal/>>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

LEAL, M. Mude de caminho e não de emprego. LinkedIn, 2016e. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/mude-de-caminho-e-n%C3%A3o-emprego-murillo-leal/>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LEAL, M. Não precisamos de uma carreira medíocre. LinkedIn, 2016f. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/n%C3%A3o-precisamos-de-uma-carreira-medi%C3%B3cre-murillo-leal/>>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LEAL, M. Socorro! Precisamos De Mentores. LinkedIn, 2017a. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/socorro-precisamos-de-mentores-murillo-leal/>>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LEAL, M. Jovens profissionais buscam novas empresas (e aceitar isso te ajuda a crescer). LinkedIn, 2017b. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/jovens-profissionais-buscam-novas-empresas-e-aceitar-isso-leal/>>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LEAL, M. Como estar preparado para a Indústria 4.0. LinkedIn, 2018a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-estar-preparado-para-ind%C3%BAstria-40-murillo-leal/>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

LONGO, W. Mass Customization. LinkedIn, 2015a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/mass-customization-walter-longo/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

LONGO, W. Mudando a gestão da mudança. LinkedIn, 2015b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/mudando-gest%C3%A3o-da-mudan%C3%A7a-walter-longo/>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

LONGO, W. Homens são Analógicos, Mulheres são Digitais. LinkedIn, 2015d. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/homens-s%C3%A3o-anal%C3%B3gicos-mulheres-digitais-walter-longo/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

LONGO, W. Sustentabilidade é um Bom Negócio. LinkedIn, 2016. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/sustentabilidade-%C3%A9-um-bom-neg%C3%B3cio-walter-longo/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

MACHADO, A. Em tempos de crise, defenda a inovação!. LinkedIn, 2015a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/em-tempos-de-crise-defenda-inova%C3%A7%C3%A3o-adriana-machado/>>. Acesso em 22 de jul. 2019.

MACHADO, A. Coragem: nunca desperdice uma boa crise. LinkedIn, 2015b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/coragem-nunca-desperdice-uma-bo-a-cri-se-adriana-machado/>. Acesso em 22 de jul. de 2019.

MACHADO, A. Adivinhe qual é a prioridade? Você!. LinkedIn, 2015c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/adivinhe-qual-%C3%A9-prioridade-voc%C3%AA-adriana-machado/>. Acesso em 22 de jul de 2019.

MACHADO, A. Dicas de liderança para mulheres. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/dicas-de-lideran%C3%A7a-para-mulheres-adriana-machado/>. Acesso em 22 de jul. de 2019.

MACHADO, A. Com propósito, por favor. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/com-prop%C3%B3sito-por-favor-adriana-machado/>. Acesso em 22 de jul. de 2019.

MACHADO, A. O Poder da Criatividade. LinkedIn, 2016c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-poder-da-criatividade-adriana-machado/>. Acesso em 22 de jul. de 2019.

MACHADO, A. Economia de impacto: construindo o futuro. LinkedIn, 2017a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/economia-de-impacto-construindo-o-futuro-adriana-machado/>>. Acesso em 23 de jul. de 2019.

MACHADO, A. Inovação e impacto. LinkedIn, 2017b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/inova%C3%A7%C3%A3o-e-impacto-adriana-machado/>>. Acesso em 23 de jul. de 2019.

MACHADO, A. Vamos empreender?. LinkedIn, 2019a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/vamos-empreender-adriana-machado/>. Acesso em 23 de jul. de 2019.

MACHADO, A. Liderança de Impacto. LinkedIn, 2019b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-de-impacto-adriana-machado/>. Acesso em 23 de jul. de 2019.

MANSI, V. O que lealdade significa nos dias de hoje. LinkedIn, 2017a. Disponível em: <  
<https://www.linkedin.com/pulse/o-que-lealdade-significa-nos-dias-de-hoje-viviane-mansi/>>. Acesso em 27 de ago. de 2019.

MANSI, V. Entre o “comando e controle” e a colaboração. LinkedIn, 2017b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/entre-o-comando-e-controle-colabora%C3%A7%C3%A3o-viviane-mansi/>. Acesso em 27 de ago. de 2018.

NÓBREGA, M. Talento Líquido. LinkedIn, 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/talento-l%C3%ADquido-marcelo-nobrega/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

NÓBREGA, M. Sobre empregos, Kasparov e a máquina que lê fotos. LinkedIn, 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/sobre-empregos-kasparov-e-m%C3%A1quina-que-l%C3%AA-fotos-marcelo-nobrega/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

OLIVEIRA, E. Tendências de recrutamento e seleção para 2018 - inteligência artificial, mindset generalista, diversidade e outros. LinkedIn, 2018. Disponível em: <  
<https://www.linkedin.com/pulse/tend%C3%AAncias-de-recrutamento-e-sele%C3%A7%C3%A3o-para-2018-mindset-oliveira/>>. Acesso em 30 de jul. de 2019.

PACÍFICO, J. Quer ser bem sucedido??? Seja um giver!. LinkedIn, 2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/give-take-jo%C3%A3o-paulo-pacifico/>. Acesso em 20 de ago. de 2019

PACÍFICO, J. Que tal mudar a lógica das empresas???. LinkedIn, 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/que-tal-mudar-l%C3%B3gica-das-empresas-jo%C3%A3o-paulo-pacifico/>. Acesso em 20 de ago. de 2019.

SCHWARTZMAN, M. O dia em que o emprego acabou. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-dia-em-que-emprego-acabou-michel-lent-schwartzman/>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

SCHWARTZMAN, M. A verdadeira medida de sucesso das empresas não é o lucro, é o sonho. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/verdadeira-medida-de-sucesso-das-empresas-n%C3%A3o-%C3%A9-o-lent-schwartzman/>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

SCHWARTZMAN, M. A era do modo "startup". LinkedIn, 2016c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/era-do-modo-startup-michel-lent-schwartzman/>. Acesso em 22 de ago. 2019.

SCWARTZMAN, M. Minha vida profissional em 5 décadas (até aqui). LinkedIn, 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/minha-vida-profissional-em-5-d%C3%A9cadadas-at%C3%A9-aqui-michel-lent-schwartzman/>>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Por que você trabalha?. LinkedIn, 2018a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-voc%C3%AA-trabalha-kaio-serrate/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Tecnologias exponenciais e como elas mudam o jogo nos negócios. LinkedIn, 2018b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/tecnologias-exponenciais-e-como-elas-mudam-o-jogo-nos-kaio-serrate-1/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Reuniões? Bem menos, por favor. LinkedIn, 2018c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/reuni%C3%B5es-bem-menos-por-favor-kaio-serrate/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Os fundamentos do capitalismo consciente. LinkedIn, 2018d. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/os-fundamentos-do-capitalismo-consciente-kaio-serrate/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. O poder gerencial dos dashboards. LinkedIn, 2018e. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-poder-gerencial-dos-dashboards-kaio-serrate/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Além do sobrenome corporativo. LinkedIn, 2018f. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/al%C3%A9m-do-sobrenome-corporativo-kaio-serrate/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Os princípios do trabalho no modelo industrial. LinkedIn, 2018g. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/os-princ%C3%ADpios-do-trabalho-modelo-industrial-kaio-serrate/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. A natureza da firma na sociedade pós-digital. LinkedIn, 2018h. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/natureza-da-firma-na-sociedade-p%C3%B3s-digital-kaio-serrate/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Liderança e cultura organizacional. LinkedIn, 2018i. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-e-cultura-organizacional-kaio-serrate/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Você pode estar superestimando suas qualidades profissionais. LinkedIn, 2018j. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-pode-estar-superestimando-suas-qualidades-kaio-serrate/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Por que você trabalha?. LinkedIn, 2019a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-voc%C3%AA-trabalha-kaio-serrate-1e/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Trabalho algorítmico versus trabalho heurístico. LinkedIn, 2019b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/trabalho-algor%C3%ADmico-versus-heur%C3%ADstico-kaio-serrate/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Propósito: não faça dele um fardo. LinkedIn, 2019c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/prop%C3%B3sito-n%C3%A3o-fa%C3%A7a-dele-um-fardo-kaio-serrate-1e/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SERRATE, K. Networking além do interesse pessoal. LinkedIn, 2019d. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/networking-al%C3%A9m-do-interesse-pessoal-kaio-serrate/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

SILVESTRE JR, P. Como não ficar obsoleto quando alguém fizer o seu trabalho. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/como-n%C3%A3o-ficar-obsoleto-quando-algu%C3%A9m-fizer-o-seu-silvestre-jr-/>>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

SILVESTRE JR, P. Como será quando um robô tomar seu trabalho?. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/como-ser%C3%A1-quando-um-rob%C3%B4-tomar-seu-trabalho-silvestre-jr-/>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

SILVESTRE JR, P. “Trabalho digital” vira salvação de muita gente, mas tem “pegadinhas”. LinkedIn, 2016c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/trabalho-digital-vira-salva%C3%A7%C3%A3o-de-muita-gente-mas-tem-silvestre-jr-/>. Acesso em 23 de ago. de 2019.

SOUZA, M. Por que algumas empresas perdem seus melhores colaboradores — e outras não. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-algumas-empresas-perdem-seus-melhores-e-outras-de-souza/>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

SOUZA, M. Torne-se um Nômade Digital com o Trabalho Remoto. LinkedIn, 2016b. Disponível: <https://www.linkedin.com/pulse/torne-se-um-n%C3%B4made-digital-com-o-trabalho-remoto-matheus-de-souza/>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

SOUZA, M. 5 razões pelas quais os melhores colaboradores se demitem — mesmo quando gostam do seu trabalho. LinkedIn, 2016c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/5-raz%C3%B5es-pela-quais-os-melhores-colaboradores-se-demitem-de-souza/>>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

SOUZA, M. Dados de pesquisa: o futuro do trabalho é remoto?. LinkedIn, 2018a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/dados-de-pesquisa-o-futuro-do-trabalho-%C3%A9-remoto-matheus-de-souza/>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

SOUZA, M. A fina linha tênue entre 'networking' e 'alpinismo social'. LinkedIn, 2018b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/fina-linha-t%C3%AAAnue-entre-networking-e-alpinismo-social-matheus-de-souza/>>. Acesso em 22 de ago. de 2019.

TANAKA, G. Por que você não precisa pedir demissão. LinkedIn, 2017a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/por-que-voc%C3%AA-n%C3%A3o-precisa-pedir-demiss%C3%A3o-gustavo-tanaka/>. Acesso em 19 de ago. de 2019.

TANAKA, G. Por que todo empreendedor deveria ter uma horta. LinkedIn, 2017b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/por-que-todo-empendedor-deveria-ter-uma-horta-gustavo-tanaka/>>. Acesso em 19 de ago. de 2019.

TANAKA, G. Quando o trabalho vira fuga. LinkedIn, 2017c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/quando-o-trabalho-vira-fuga-gustavo-tanaka/>. Acesso em 20 de ago. de 2019.

TANAKA, G. O mito da produtividade. LinkedIn, 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-mito-da-produtividade-gustavo-tanaka/>. Acesso em 20 de ago. de 2019.

TARGA, T. As novas relações de trabalho: será mesmo seguro e necessário o contrato CLT?. LinkedIn, 2017. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/novas-rela%C3%A7%C3%B5es-de-trabalho-ser%C3%A1-mesmo-seguro-e-necess%C3%A1rio-tais-targa/>>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. Shared Economy: da economia do possuir, para acessar....LinkedIn, 2015a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/shared-economy-da-economia-do-possuir-para-acessar-cezar-taurion/>>. Acesso em 28 de ago. de 2019.



TAURION, C. O futuro do trabalho na economia sob demanda. LinkedIn, 2015b. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/o-futuro-do-trabalho-na-economia-sob-demand-cezar-aurion/>>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. Bi-modal é apenas meio. O objetivo é ser uma empresa ágil!. LinkedIn, 2015c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/bi-modal-%C3%A9- apenas-meio-o-objetivo-ser-uma-empresa-%C3%A1gil-cezar-aurion/>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. Anatomia de uma Organização Exponencial. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/anatomia-de-uma-organiza%C3%A7%C3%A3o-exponencial-cezar-aurion/>>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. A 4ª Revolução Industrial será rápida e aniquilará postos de trabalho; inclusive o seu. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/4%C2%AA-revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-ser%C3%A1-r%C3%A1pida-e-aniquilar%C3%A1-postos-cezar-aurion/>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. Quarta Revolução Industrial: como preparar a sua empresa. LinkedIn, 2016c. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/quarta-revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-como-preparar-sua-empresa-cezar-aurion/>>. acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. A hierarquia corporativa acabou... Você ainda não percebeu?. LinkedIn, 2016d. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/hierarquia-corporativa-acabou-voc%C3%AA-ainda-n%C3%A3o-percebeu-cezar-aurion/>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. IA, Robótica e o Futuro do Trabalho. Você está preparado?. LinkedIn, 2016e. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/ia-rob%C3%B3tica-e-o-futuro-do-trabalho-voc%C3%AA-est%C3%A1-cezar-aurion/>>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. Agile pode e deve ser aplicado a toda a organização!. LinkedIn, 2016f. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/agile-pode-e-deve-ser-aplicado-toda-organiza%C3%A7%C3%A3o-cezar-aurion/>>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. O futuro, chegou!. LinkedIn, 2016g. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/o-futuro-dos-neg%C3%B3cios-digitais-j%C3%A1-chegou-cezar-aurion/>>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAURION, C. Todas as empresas serão empresas de tecnologia. E todos os líderes devem ser líderes digitais. LinkedIn, 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/todas-empresas-ser%C3%A3o-de-tecnologia-e-todos-os-l%C3%ADderes-cezar-aurion/>. Acesso em 28 de ago. de 2019.

TAWIL, M. A sua pontualidade diz muito sobre você. A sua impontualidade, mais ainda. LinkedIn, 2016a. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/sua-pontualidade-diz-muito-sobre-voc%C3%AA-impontualidade-mais-marc-tawil/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TAWIL, M. Em 2016, você terá ao menos um colega ou colaborador da Geração Z. Preparado?. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/em-2016-voc%C3%AA-ter%C3%A1-ao-menos-um-colega-de-trabalho-da-gera%C3%A7%C3%A3o-tawil/>. Acesso em 21 de ago. de 2018.

TAWIL, M. Habilidades são importantes. Mas valores te levam muito mais longe. LinkedIn, 2017. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/habilidades-s%C3%A3o-importantes-mas-valores-te-levam-muito-marc-tawil/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TAWIL, M. LinkedIn revela 4 tendências globais em recrutamento para 2018, 2019, 2020...LinkedIn, 2018a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-revela-4-tend%C3%AAncias-globais-em-recrutamento-para-marc-tawil/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TAWIL, M. A propósito, não fale em propósito de propósito. O mundo agradece. LinkedIn, 2018b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/prop%C3%B3sito-n%C3%A3o-fale-em-de-o-mundo-agradece-marc-tawil/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TAWIL, M. O líder verdadeiro transcende. LinkedIn, 2018c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-l%C3%ADder-verdadeiro-transcende-marc-tawil/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TAWIL, M. 5 lições que aprendi ao trabalhar diretamente com millennials. LinkedIn, 2018d. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/5-li%C3%A7%C3%B5es-que-aprendi-ao-trabalhar-diretamente-com-marc-tawil/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TAWIL, M. Nada impede que as empresas sejam mais ágeis no Brasil. A questão é de mindset. LinkedIn, 2019b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/nada-impede-que-empresas-sejam-mais-%C3%A1geis-brasil-quest%C3%A3o-marc-tawil/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TERRA, E. PROPÓSITO: Procura-se uma empresa para amar. LinkedIn, 2017a. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/procura-se-uma-empresa-para-amar-eberson-terra/>>. Acesso em 29 de jul. de 2019.

TERRA, E. MEXA-SE! Ou um robô roubará o seu trabalho!. LinkedIn, 2017b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/mexa-se-ou-um-rob%C3%B4-roubar%C3%A1-o-seu-trabalho-eberson-terra/>. Acesso em 29 de jul. de 2019.

TERRA, E. 5 motivos clássicos porque a Gestão por Processos não funciona. LinkedIn, 2018a. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/5-motivos-cl%C3%A1ssicos-porque-gest%C3%A3o-por-processos-n%C3%A3o-funciona-terra/>>. Acesso em 29 de jul. de 2019

TERRA, E. Quer subir de cargo? Veja esses 4 sinais e identifique se está preparado (ou não). LinkedIn, 2018b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/quer-subir-de-cargo-veja-esses-4-sinais-e-identifique-eberson-terra/>. Acesso em 29 de jul. de 2019.

TERRA, E. Zona de desconforto: Como se reinventar na própria profissão?. LinkedIn, 2019a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/zona-de-desconforto-como-se-reinventar-na-pr%C3%B3pria-profiss%C3%A3o-terra/>. Acesso em 29 de jul. de 2019.

TERRA, E. Trabalhe todo dia como se fosse o último!. LinkedIn, 2019b. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/pulse/trabalhe-todo-dia-como-se-fosse-o-%C3%BAltimo-eberson-terra/>>. Acesso em 29 de jul. de 2019.

TERRA, E. Ser autêntico dá mais chances de crescer ou ser mandado embora?. LinkedIn, 2019c. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/ser-aut%C3%AAntico-d%C3%A1-mais-chances-de-crescer-ou-mandado-embora-terra/>. Acesso em 29 de jul. de 2019.

TERRA, E. Generalista ou Especialista: Quem sai na frente na busca pelo novo emprego?. LinkedIn, 2019d. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/generalista-ou-especialista-quem-sai-na-frente-busca-pelo-terra/>>. Acesso em 29 de jul. de 2019.

TRAJANO, L. Como usar a internet para reforçar seu networking. LinkedIn, 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/como-usar-internet-para-refor%C3%A7ar-seu-networking-e-lidar-trajano/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TRAJANO, L. Agentes de transformação. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/agentes-de-transforma%C3%A7%C3%A3o-luiza-helena-trajano/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TRAJANO, L. A diversidade é o futuro. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/diversidade-%C3%A9-o-futuro-luiza-helena-trajano/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

TRAJANO, L. Nova análise para seleção. LinkedIn, 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/nova-an%C3%A1lise-para-sele%C3%A7%C3%A3o-luiza-helena-trajano/>>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

VARGAS, L. Porque você deve empreender com mentalidade de startup. LinkedIn, 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/porque-voc%C3%AA-deve-empresender-com-mentalidade-de-startup-la%C3%ADs-vargas/>. Acesso em 21 de ago. de 2019.

ZARIFE, F. Organizações Exponenciais. LinkedIn, 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/organiza%C3%A7%C3%B5es-exponenciais-fiamma-zarife/>>. Acesso em 31 de jul. de 2019.

ZARIFE, F. O que eu aprendi trabalhando no Twitter. LinkedIn, 2016a. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-eu-aprendi-trabalhando-twitter-fiamma-zarife/>. Acesso em 31 de jul de 2019.

ZARIFE, F. Liderar é construir confiança. LinkedIn, 2016b. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/liderar-%C3%A9-construir-confian%C3%A7a-fiamma-zarife/>>. Acesso em 31 de jul. 2019.

## APÊNDICE B – EXEMPLO DE ARTIGO COMPLETO QUE COMPÔS O CORPUS

De millennial para qualquer um que queira ouvir!

Publicado em 27 de outubro de 2017.

Camila Fernandez Achutti – Activist Tech Entrepreneur

O que você está fazendo agora? Sim! Agora mesmo! Como você chegou aqui? Quem te mandou esse texto?? Independentemente de como eu tenha chegado até você, preciso fazer uma pergunta: nesse momento você realmente queria estar fazendo isso?

Se a resposta for “Não, mas é que eu tô no trabalho agora!” BAAAAAM! Essa resposta está errada! E é aí que nós, millennials, somos diferentes!

Talvez seja nossa mentalidade digital, líquida e coletiva que esteja afetando os rumos do mundo e os rumos da nossa própria vida. Somos mais de 2.3 bilhões. Somos os millennials, os geração Y, somos seus novos consumidores, seus novos empregados, seus novos parceiros de negócio, somos os empreendedores do século, somos o seu futuro! Me parece importante te contar/lembrar/reforçar algumas coisas, independe de quem você seja ou da sua geração. Você vai ter que, ao menos, tentar nos entender!

Primeiro: somos o inverso dos baby boomers! Segundo: achamos a geração X contraditória!

Vamos às explicações. Hoje a jornada é diferente, não basta ter propósito. Ele tem que ser global! Aliás essa palavra nem era muito usada, né!? Servia só para filmes como o Jornada nas Estrelas, parecia algo distante que só uma mago intergaláctico poderia ter! Hoje, nós millennials, cuidamos como ninguém da nossa jornada, das nossas experiências, tornamos a tal da experiência do usuário mandatória até nas empresas que não nasceram para isso e tiveram que dar um jeito, inclusive, algumas estão dando ainda mas, sem experiência, sua empresa vai morrer com a nossa geração. Depois não diga que não avisei!

É muito mais importante curtir o caminho do que chegar ao destino final. É muito mais importante curtir sua jornada, tentando fazer sua startup decolar e, falir no final do que ter um plano de carreira para só em 30 anos chegar no topo de uma multinacional. Para alguns o nome disso é inconsequência, insubordinação, impaciência, para nós, millennials, o nome disso é propósito, revolução, inovação!

Acho que é por isso que sabemos reconhecer novas oportunidades, modelos de negócio inovadores e profissões que nunca ninguém imaginou. É a nossa velocidade de conexão que dita o nosso ritmo de trabalho e não estar num escritório arrumada as 6 da manhã só porque é preciso bater cartão e o seu chefe mandou. É ser avesso a esse modus operandi. E isso não quer dizer que trabalhamos menos ou mal. Nós cansamos

de ficar no escritório até de madrugada, levantar com o sol, mas tudo isso porque somos desafiados, porque sabemos que vamos aprender e sair daquele dia de trabalho com muito mais bagagem do que quando entramos! Aliás, vai achando que curtir a jornada é fácil...

Nossa geração também está cheia de problemas. Temos uma necessidade de, cada vez mais rápido, encontrar a nossa grande missão e eu posso garantir que isso não é fácil. Para muitos isso é um fardo pesado demais, nós nos cobramos muito. Precisamos cada vez mais cedo falar mil línguas, ter morado fora, ter feito faculdade e pós ao mesmo tempo....enfim! Não são só flores! Tem muita depressão, terapia, coaching e yoga envolvidos! Começamos a perceber que cuidar da alimentação também ajuda a manter nosso equilíbrio.

É aí que nós entendemos – e queremos que vocês entendam também - que não adiantar comer ou comprar coisas bonitas e gostosas que destroem o planeta ou a saúde. Economia criativa, profissões inéditas, o estouro do empreendedorismo e a nova força coletiva estão dando contornos de um cenário inédito, imprevisível e maravilhoso. O longo prazo existe, mas queremos começar a gerar impacto amanhã...AGORA! É tudo uma troca e é por isso que idade, hierarquia e processos engessados perdem o sentido para nós.

O “comprometimento” profissional deixou de ser uma convenção social, pelo menos pra gente. Ele é natural para com as experiências que realmente valem a pena e nosso trabalho e vida pessoal são quase a mesma coisa. Eu posso trabalhar de casa e com horário flexível porque meu trabalho vai comigo para onde eu quiser.

Aprender algo novo todo dia é nosso combustível. Precisamos de uma dose diariamente. Errar é divertido e entendemos que faz parte, apesar de não curtir muito o fracasso, hoje conseguimos olhar com admiração que, apesar de não ter chegado lá, encaramos a jornada! Entendemos que faz parte do processo. Nunca ninguém esteve ali e essa é a mágica do negócio!

Esqueci uma última coisa! Como estamos quebrando todas as regras e ressignificando muita coisa, esqueci de avisar, a gente acha esse lance de geração meio babaca, cada um pode ser quem quiser e como quiser! Você aí, deixa de dizer que não foi criado assim, que é de outra geração, que não consegue entender a gente e abrace a sua jornada!

**APÊNDICE C – BREVE PERFIL DOS PRODUTORES DE CONTEÚDO CUJOS TEXTOS COMPUSERAM O CORPUS DE ANÁLISE**

Nome	Descrição Lista LinkedIn	Relação Acadêmica	Demais relações acadêm.	Demais Ligações	Palestras	Escreve principalmente sobre	Outros Veículos de Comunic.	Livros
<b>Adriana Machado</b>	Membro do Conselho em América Solidária US	Graduação em Ciência Política - UnB	MIT	Ex-CEO da GE Brasil (primeira mulher a ocupar o cargo); ONU; Bryah Insitute (B Corp inovação)		Economia de impacto, inovação e atuação das mulheres	Valor Econômico	
<b>Camila Fernandez Achutti</b>	Fundadora e CTO da MasterTech	Graduação em Ciências da Computação - USP	Mestrado e Doutorado - USP	Professora no Insper; Google; FIAP	Palestrante: empreendedorismo, tecnologia, mulheres na tecnologia	Startups, tecnologia, inovação, Ágil	Época Negócios	
<b>Cezar Taurion</b>	Sócio da KICK Ventures e presidente do i2a2 (Instituto de Inteligência Artificial Aplicada)	Graduação em Economia - UFRJ	Mestrado em Ciências da Computação - PUC RIO	KICK Ventures	Palestrante: inovação; transformação digital	Tecnologia, Inovação, inteligência artificial		Big Data; Software Embarcado; Cloud Computing
<b>Chieko Aoki</b>	Fundadora e presidente da rede Blue Tree Hotels	Graduação em Direito - USP	Universidade de Sofia (Tóquio); Cornell University	FIESP; LIDE; CEAL		Representatividade de Feminina; Cultura Organizacional		
<b>Cristiano Santos</b>	Consultor em marketing digital e professor	Graduação em Jornalismo - Uninove		Professor ESPM		Marketing Digital, Mídias Sociais		Para entender as mídias sociais (ebook)



<b>Débora Alcântara</b>	Cofundadora do Grupo ORNA	Graduação em Comunicação Social - PUC PR				Branding, Empreendedorismo		
<b>Eberson Terra</b>	Executivo em período sabático	Graduação em Tecnologia da Informação - UFMS	MBA na Unic	Ex-diretor da Kroton; Mentoria SeuCaminho		Gestão de pessoas, tecnologia	Rede MS de Rádio e ETV (Record MS)	
<b>Eliete Oliveira</b>	Consultora em recolocação e desenvolvimento de carreira	Graduação em Direito - Uninove	Pós em Psicologia Positiva - PUC RS		Palestrante: dicas para recolocação profissional	Transição e desenvolvimento de carreira		
<b>Fábio Colletti Barbosa</b>	Membro dos conselhos de administração do Itaú-Unibanco, da Gávea Investimentos, da CBMM, da Natura Cosméticos, da Hering e do Insper	FGV		Ex-presidente da Febraban; ONU; Endeavor	Palestrante: sustentabilidade; ética; cenário econômico	Liderança, Finanças, Sustentabilidade	Folha de S. Paulo	
<b>Fiamma Zarife</b>	Diretora-geral do Twitter Brasil	Graduação em Comunicação - UERJ	Mestrado em Marketing - PUC RIO	Singularity University		Liderança, Redes Sociais		
<b>Flavia Gamonar</b>	Pesquisadora doutoranda, professora e co-founder da Content Review	Graduação em Letras - Universidade Sagrado Coração	Mestrado e Doutorado em Mídia e Tecnologia - Unesp	Professora na ESPM	Palestrante; Treinamentos incompany; Consultora em LinkedIn	Carreira, tendências	Record News (Inova 360)	Unique Stories; Me de seu crachá eu te acompanho até a porta; Disruptalks

<b>Gustavo Caetano</b>	CEO da Sambatech	Graduação em Marketing - ESPM		Instituto Ayrton Senna; Raccoon; Reserva; Singularity University	Palestra: Como se manter relevante em um mercado cada vez mais competitivo e incerto?	Empreendedorismo; inovação		Pense Simples
<b>Gustavo Tanaka</b>	Fundador do Baobba, Quintal de Trocas, Academia da Natureza e Casa do Presente	Graduação em Administração - USP		Colégio Bandeirantes		Auto-conhecimento	Revista Vida Simples; PEGN	11 Dias de Despertar
<b>João Paulo Pacífico</b>	Líder de Inspiração no Grupo Gaia	Graduação em Engenharia Industrial na Mauá	MBA em Finanças no IBMEC		Palestrante: A verdadeira inovação nas empresas; Como implantar uma cultura de engajamento e felicidade; Legado e propósito	Cultura Organizacional, Propósito,	Veja São Paulo, Rádio Globo	Onda Azul
<b>Kaio Serrate</b>	Professor e fundador da LabFazedores	Graduação em Administração - FACET	Pós-graduação ESAB (estratégia e inovação)	Ex-Banco do Brasil	Palestra incompany: "Protagonismo e Colaboração nas Organizações do Século 21"	Trabalho, transformação digital, liderança	Administradores.com	Trabalhe Melhor (ebook)

<b>Laís Vargas</b>	Cofundadora da Minimiza	Graduação em Business Administration – ESPM	Pós-Graduação no IBMEC	Colgate-Palmolive; L'oreal		Comunicação, apresentações		
<b>Laíze Damasceno</b>	Escritora e fundadora da Marketing de Gentileza	Graduação em Comunicação Social - Estácio de Sá	Pós-graduação Univesidade Cândido Menses (comunicação empresarial)			Comunicação Digital, Marketing de Conteúdo		
<b>Luiza Helena Trajano</b>	Presidente do conselho de administração do Magazine Luiza	Graduação em Direito - Faculdade de Direito de Franca				Representatividade feminina, Cultura organizacional		
<b>Marc Tawil</b>	Diretor criativo da Tawil Comunicação	Graduação em Jornalismo - Universidade São Judas Tadeu	MBA USP; MBA FGV	Sistema B; Capitalismo Consciente		Liderança, Produtividade, Gerações	Revista HSM; Época Negócios; Jovem Pan	Trânsito Assassino ; Haja Saco
<b>Marcelo Nóbrega</b>	Diretor de RH na Arcos Dorados	Graduação em Engenharia de Produção - UFRJ				Desenvolvimento profissional, RH		
<b>Matheus de Souza</b>	Growth Hacker e Sócio do Projeto CR.U.SH	Graduação em Relações Internacionais - Unisul	MBA Óleo e Gás - UFRJ			Criatividade, Produtividade		Nômade Digital
<b>Michel Lent Schwartzman</b>	Sócio na Lent/AG	Graduação em Desenho Industrial - PUC Rio	Mestrado em Telecomunicações Interativas - New York University	BP; Reckitt Benckiser, TAM	Palestrante, Mentor	Comunicação Digital, empreendedorismo, trabalho		

<b>Murillo Leal</b>	Jornalista em Casal do Blog	Graduação em Jornalismo - Unopar			Palestrante: Propósito: por que você faz o que faz?	Propósito		Como trabalhar sem perder o propósito
<b>Neivia Justa</b>	Jornalista e líder do movimento #ondeestãoasmulheres	Graduação em Comunicação Social - UFCE	Pós: ESPM, FGV, FIA, FAAP, Dartmouth, Insper	Natura, Schincariol, GE, Goodyear; HSM University	Palestrante: A arte de transformar dados em experiências memoráveis	Representatividade feminina		
<b>Paulo Fernando Silvestre Jr</b>	Executivo de mídias digitais, professor e palestrante	Graduação em Engenharia Elétrica - USP; Graduação em Jornalismo - Metodista	Mestrado em Tecnologia da Informação - PUC SP; MBA na FIA	Professor: ESPM, Mackenzie, Metodista, PUC SP;	Palestrante: e-commerce; mídias digitais; modelos de negócios; economia compartilhada etc	Cultura digital, trabalho	Estadão	
<b>Ricardo Amorim</b>	Economista, empreendedor, apresentador de televisão, colunista e palestrante	Graduação em Economia - USP	Pós-Graduação pela ESSEC da Paris	Mercado financeiro	Palestrante: diversos temas (economia, inovação, empreendedorismo, transformação digital etc)	Economia, Política	IstoÉ; Gazeta do Povo, Globo News	
<b>Ricardo Chester</b>	Diretor de criação da AlmapBBDO	Graduação em Jornalismo – Casper Líbero		Agência África		Comunicação		
<b>Rodrigo Galindo</b>	Presidente da Kroton Educacional	Graduação em Direito - Universidade Cuiabá (Unic)	Mestrado em Educação - PUC SP	Ex-diretor e ex-CEO da Kroton; filho do do dono da Unic; ligado à educação	Palestrante: Transformação Digital	Governança corporativa, responsabilidade corporativa		

<b>Rodrigo Giaffredo</b>	Agile Transformation Leader na IBM	Graduação em Administração de Empresas - Faculdade Anglo Latino	Pós em Finanças na FGV	IBM; Professor na ESPM, Fundação Dom Cabral	Palestrante: Protagonismo humano na era digital, individ. Ágeis e equipes exponenciais	Tecnologia, liderança, Agile		Reflexões Ácidas
<b>Sofia Esteves</b>	Fundadora do Grupo DMRH e Cia de Talentos	Graduação em Psicologia		Fundação Estudar; Endeavor; HSM University		RH, trabalho	Exame Online; Globo News	
<b>Taís Targa</b>	Coach de empregabilidade, transição de carreira e recolocação	Graduação em Psicologia - UFPR	Mestrado em Educação e Trabalho - UFPR	Sociedade Latinoamericana de Coaching; KPMG; FIEP-PR		Empregabilidade, transição, RH	Gazeta do Povo	
<b>Viviane Mansi</b>	Regional Communication e PR Officer na Toyota	Graduação em Relações Públicas - Cásper Líbero	Mestrado em Comunicação - Casper Líbero	Votorantim; Toyota; Professora convidada na Fundação Dom Cabral	Palestrante: A Importância do diálogo no engajamento de empregados	Liderança, comunicação	Revista HSM; Blog Love Mondays	
<b>Walter Longo</b>	Presidente e CEO do Grupo Abril	Graduação PUC SP	MBA na University of Southern California	TVA; Newcomm; Grupo Abril		Transformação digital, liderança	Meio e Mensagem	