

OS VENCEDORES LEVAM TUDO

*A FARSA de que a ELITE
MUDA o MUNDO*

ANAND GIRIDHARADAS



ALTA BOOKS

EDITORA

Rio de Janeiro, 2019

MAS COMO O MUNDO MUDOU?

Com a mente universitária abarrotada de ensinamentos aristotélicos e do banco Goldman Sachs, Hilary Cohen sabia que queria mudar o mundo. No entanto, ela se debatia com uma questão que atormentava todos à sua volta: como o mundo deveria ser mudado?

Em 2014, começava o seu último ano na Universidade de Georgetown. Ela tinha que decidir o que faria a seguir. Deveria ser consultora administrativa? Ser rabina? Seguir em frente e ajudar as pessoas, trabalhando em uma organização sem fins lucrativos? Ou deveria, primeiro, aprender as ferramentas de negócios? Ela captara a mensagem hegemônica, quase impreterível para o estudante universitário norte-americano de elite, de que essas ferramentas eram essenciais para servir aos outros. O melhor modo de concretizar uma reforma significativa era colaborar nas profundezas do *status quo*.

Seu interesse em mudar o mundo, embora fosse comum em sua geração, não era óbvio, dada sua origem. Ela cresceu em Houston, em uma família amorosa e muito unida, abastada e assinante do *Wall Street Journal*, com uma mãe engajada em voluntariado na área de saúde mental e na comunidade judaica, e um pai que trabalhava na área financeira (apólices municipais, bens imóveis). Além das atividades parentais corriqueiras, como treinar as equipes esportivas das quais a filha fazia parte, ele a instruiu na análise de investimentos. Ele a fazia perambular pelo

shopping quando era garotinha, anotando quais lojas tinham as maiores filas. Às vezes, comprava ações com base nos comentários da filha, e, quando as ações subiam, se desdobrava para elogiá-la. A carreira profissional de seu pai bancou as despesas de Cohen, da pré-escola até a conclusão do ensino médio, na Kinkaid School, em Houston, instituição preparatória cujo alicerce é a filosofia de educar “a criança como um todo” e do “desenvolvimento equilibrado — intelectual, físico, social e ético”. Seu pai a deixava lá quase todas as manhãs, dizendo-lhe que “aprendesse algo novo”. Como ocorre com muitos estudantes dessas escolas, havia uma chance considerável de que ela desfrutasse de ideais inspiradores, cumprisse as exigências de atender à comunidade e conseguisse um emprego administrativo bem-remunerado igual ao de seu pai.

Mas Cohen também se interessava por política e administração pública desde que se entendia por gente. Ela vivia dizendo que “trabalhou em todas as posições governamentais estudantis que você pode imaginar a partir da terceira série”. Nutria sonhos de infância de uma campanha presidencial de “Hilary Cohen em 2032” — sonhos apoiados virtualmente por um grupo do Facebook, e até fisicamente, por camisetas. No ensino médio, ela fez parte de um Conselho para Juventude, do prefeito de Houston; fez um curso de verão em Harvard chamado “Congress: Policy, Parties, and Institutions” [Congresso: Política, Partidos e Instituições, em tradução livre]; e estagiou em Capitol Hill. Acabou regressando a Washington para frequentar a universidade em Georgetown, onde parecia se desviar de uma trajetória como a de seu pai, rumo a outros horizontes.

Cohen chegara com um interesse quase por osmose em finanças, obcecada por política, e com uma vaga propensão a se estabelecer em matemática, em alguma ciência ou em algum outro campo de estudo difícil. Mas, quando se deu conta, estava mudando. Ela não era a primeira estudante universitária a ser apanhada de surpresa pelo idealismo em meio a edifícios antigos em pedra e pátios verdejantes. Ela participou de um seminário voltado para calouros sobre educação e, lá, leu o livro *Ética a Nicômaco*, de Aristóteles. Cohen afirma que o livro “me influenciou muito e provavelmente desviou meu rumo na universidade e, depois, na vida”.

A leitura de *Ética a Nicômaco* refutava muitas das ideias preconcebidas a respeito dos propósitos da vida que ela assimilara ao crescer em um bairro rico em Houston, aprendendo, desde tenra idade, com um investidor e sendo instruída

por uma escola preparatória para atingir as fileiras altamente seletas da Universidade de Georgetown. “Quanto à vida consagrada ao ganho, é uma vida forçada”, diz Aristóteles, “e a riqueza não é evidentemente o bem que procuramos: é algo de útil, nada mais, e ambicionado no interesse de outra coisa”. Isso permaneceu com ela, como um chamado a fim de se buscar um propósito maior que o material. “Ele percorre todas as coisas que você pode confundir com o propósito de sua vida”, relata Cohen. Glória. Dinheiro. Honra. Fama. “E ele basicamente enumera as razões pelas quais, no final das contas, essas coisas nunca o preencherão”. O único bem genuinamente definitivo é a “prosperidade”.

A disciplina estimulou Cohen a ingressar em um mestrado de filosofia. Ela também fez aulas de psicologia, teologia e ciências cognitivas, porque queria compreender como as pessoas lidavam com esses dilemas milenares sobre a melhor forma de se viver. À medida que avançava em sua formação, decidiu que queria investigar essa ideia de prosperidade em prol dos outros. Como muitos de seus colegas, ela queria ser uma agente da mudança positiva. Se esse era o desejo generalizado em sua turma, talvez fosse porque eles eram constantemente lembrados de estarem entre os afortunados em uma sociedade cada vez menos benevolente com os desafortunados.

Nos anos de Cohen na Universidade de Georgetown, a partir de 2010, a ira causada pela desigualdade e por um sonho americano aparentemente inatingível ainda chegaria ao ápice. Mas já não havia escapatória. O país ainda se arrastava com dificuldade, voltando à vida após a Grande Recessão. O cenário universitário em Washington deixou nítida a gentrificação que, desde o nascimento de Cohen, havia reduzido pela metade a população negra nas redondezas de Ward Two — fato divulgado pelos alunos no *The Hoya*, o jornal do campus. Dois meses depois de Cohen se matricular, e de uma forma muito diferente, o Tea Party [Partido do Chá, ala ultraconservadora da direita norte-americana] obteve uma vitória significativa nas eleições parlamentares de 2010. “Eles simplesmente não pareciam mais se importar com os trabalhadores”, afirmaram as pesquisadoras Vanessa Williamson e Theda Skocpol, citando um membro do Tea Party chamada Beverly em uma análise aprofundada do movimento, publicada na primavera do primeiro ano de Cohen na Georgetown.

O movimento Occupy teve início nas primeiras semanas do segundo ano universitário de Cohen. Graças, em parte, ao seu alvoroço, as buscas por “desi-

gualdade” no Google mais que dobraram entre os norte-americanos durante a carreira universitária de Cohen, e as buscas por “1%” mais que triplicariam. Na primavera de seu primeiro ano na universidade, um novo papa foi eleito — um jesuíta, tal como os líderes da Universidade de Georgetown. O Papa Francisco logo apelou para que a pobreza fosse “drasticamente solucionada, repudiando a autonomia absoluta dos mercados e a especulação financeira, e atacando as raízes estruturais da desigualdade”, que ele chamou de “a raiz dos males sociais”. O jornal *The Hoya* constatou que as palavras ecoadas em Roma estavam repercutindo no campus. Um padre jesuíta e professor de ciência política chamado Matthew Carnes, com quem Cohen em breve trabalharia em um projeto filantrópico, afirmou ao jornal que os velhos críticos da desigualdade no campus se sentiam “legitimados” pelo papa. E no verão antes do último ano de Cohen, o movimento Black Lives Matter nasceu, cativando muitos de seus colegas rumo a uma das críticas mais ferrenhas à desigualdade que já se viu na história moderna norte-americana. À medida que a graduação de Cohen se aproximava, um economista francês pouco conhecido chamado Thomas Piketty publicou o inesperado best-seller *O Capital no Século XXI* — um ataque de quase 1 quilo e 672 páginas à desigualdade.

Mais tarde, Piketty e colaboradores publicaram um trabalho que abarcaria um fato impressionante sobre 2014, ano da formatura de Cohen e de sua estreia na independência financeira. O estudo mostrava que alguém com graduação universitária, como Cohen — partindo do pressuposto confiável de que ela acabaria ficando entre os 10% melhores —, ganharia, antes de descontados os impostos, mais que o dobro do que uma pessoa em posição semelhante em 1980. Se Cohen ingressasse no rol de 1% dos abastados, sua renda seria mais que o triplo do que o 1% recebia na época de seus pais — uma média de US\$1,3 milhão por ano para esse grupo de elite, em comparação aos US\$428 mil em 1980, ajustados pela inflação. Caso ela tivesse a ínfima chance de entrar no rol dos 0,001%, sua renda seria mais de sete vezes maior do que em 1980, com uma média de grupo de US\$122 milhões. O estudo contempla o fato impressionante de que a metade da camada com poder aquisitivo inferior dos norte-americanos teve, no mesmo período, um aumento da renda média bruta de US\$16.000 para US\$16.200. Dito de outro modo, 117 milhões de pessoas foram “totalmente impedidas de participar do crescimento econômico desde a década de 1970”, escreveram Piketty, Emmanuel Saez e Gabriel Zucman. Uma geração digna de

inovações vertiginosas não proporcionou quase nada de progresso para metade dos norte-americanos.

As realidades de um país dividido faziam parte da atmosfera em que Cohen tomaria as decisões a respeito de seu futuro. A frase que melhor traduzia seus anseios era, segundo ela, uma das mais comuns nos corredores de Georgetown: “Mudar a vida de milhões de pessoas.” Ela falava do desejo generalizado de trabalhar com os problemas sociais em uma época na qual problemas não faltavam. E dava os indícios de como esse desejo havia sido influenciado pelas instituições e costumes do capitalismo de mercado.

Cohen explicou que, quando ela e suas amigas idealizavam melhorar o mundo para outrem, elas o faziam segundo o *éthos* condizente com a época em que atingissem certa maturidade. É uma época em que o capitalismo não tem oponente ideológico de calibre e influência semelhantes, e na qual é difícil fugir do vocabulário, dos valores e das premissas do mercado, mesmo quando se pensa em um assunto como a mudança social. Organizações socialistas deram lugar a organizações de empreendedorismo social nos campi norte-americanos. Os estudantes também foram influenciados pelos mandamentos do mundo dos negócios, difundidos por meio de propagandas e palestras do TED, e de livros dos denominados líderes de pensamento, para realizar seja lá o que for “em escala”, que é de onde veio a tal coisa de “milhões de pessoas”. É uma época, além do mais, que tem dito inexoravelmente aos jovens que eles podem “ser bem-sucedidos ao praticar o bem”. Desse modo, quando Cohen e suas amigas buscavam fazer a diferença, suas estratégias se tratavam menos do que queriam dismantelar ou contestar e mais sobre os empreendimentos que queriam iniciar, disse ela. Muitas delas acreditavam que havia mais potência em desenvolver o que era bom do que em confrontar o que era ruim.

Uma geração anterior, quando seus pais falavam em “mudar o mundo”, muitas pessoas tendiam a adotar esse pensamento com um linguajar de enfrentar o “sistema”, os “poderes instituídos”, as “autoridades”. Nas décadas de 1960 e 1970, a Universidade de Georgetown tinha sido um dentre os campi mais conservadores, graças em parte aos seus alicerces religiosos. No entanto, estava repleta de aspirantes a transformar o mundo, que protestaram contra a Guerra do Vietnã e levantavam questões sobre o sistema, e que se uniram a grupos como o Radical Union, que em 1970 divulgou uma carta exortando

a todos para que lessem as citações do presidente Mao. “Apenas cerca de um quarto do campus é moderno — eles vestem trapos”, declarava o livro de Susan Berman de 1971, *The Underground Guide to the College of Your Choice* [“O Guia do Submundo para Escolher Sua Universidade”, em tradução livre]. “Mas as coisas estão progredindo, visto que, há três anos, alguns rapazes ainda vestiam casacos esportivos e gravatas para as aulas.”

Um desses rapazes foi Bill Clinton, que se matriculou em Georgetown em 1964 e ao regressar no segundo ano descobriu, para seu alívio, que a exigência de camisa e gravata havia sido descartada. O futuro presidente não se considerava radical, embora na época ele mencionara a um entrevistador, Maurice Moore, que tinha muitos amigos “que possivelmente seriam classificados como hippies ou membros da geração off-beat”. Clinton teve o cuidado de se distanciar do que chamou de “negativismo pouco saudável” do movimento hippie. Contudo, seu próprio caminho alternativo ilustrava como os jovens que queriam mudar as coisas naquele tempo pensavam suas opções. Ele disse a Moore que estava considerando um doutorado ou uma faculdade de direito e, depois disso, “política interna — campanha eleitoral ou alguma etapa dela”. Clinton ficou extasiado com as iniciativas impetuosas do presidente Lyndon Johnson voltadas para os direitos civis e a pobreza, e acreditava no que não era inusitado acreditar naquela época: que, se você fosse sincero sobre mudar o mundo, arregaçaria as mangas e trabalharia nos sistemas cujas raízes são os problemas de sua sociedade.

Nos anos seguintes, porém, a Universidade de Georgetown, os Estados Unidos e o mundo como um todo, foram dominados por uma ideologia em ascensão sobre a melhor forma de mudar o mundo. Essa ideologia é frequentemente chamada de neoliberalismo, e é, segundo a definição do antropólogo David Harvey, “uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor promovido liberando-se as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos à propriedade privada, livres mercados e livre comércio”. O rumo tomado pela teoria, “a desregulação, a privatização e a retirada do Estado de muitas áreas do bem-estar social” tendem a seguir, escreve Harvey. “Embora a liberdade pessoal e individual no mercado seja garantida, cada indivíduo é julgado responsável por suas próprias ações e por seu próprio bem-estar, do mesmo modo como deve responder por eles. Esse princípio é aplicado aos domínios do bem-estar social, da educação, da assistência à saúde

e até aos regimes previdenciários.” O filósofo político Yascha Mounk interpreta as consequências culturais dessa ideologia quando afirma que ela inaugurou uma nova “era de responsabilidade”, na qual “a responsabilidade — que outrora significava o dever moral de ajudar o próximo e o apoio mútuo — veio para propor uma obrigação de ser autossuficiente”.

Os pais fundadores dessa revolução eram figuras políticas de direita, como Ronald Reagan e Margaret Thatcher, que ascenderam ao poder maculando o papel do governo. Reagan declarou que “o governo não é a solução para os nossos problemas; o governo é o problema”. Dois séculos antes, os pais fundadores de seu país tinham criado um governo constitucional com o intuito de “formar uma união mais perfeita, estabelecer a justiça, assegurar a tranquilidade interna, prover a defesa comum, promover o bem-estar geral, e garantir para nós e para os nossos descendentes os benefícios da Liberdade”. Agora, o instrumento que criaram — um instrumento que ajudara a tornar os Estados Unidos uma das sociedades mais bem-sucedidas da história — foi declarado inimigo de todos esses ideais. Do outro lado do Atlântico, Thatcher espelhava Reagan, dizendo: “Não existe essa coisa de sociedade. Existem homens e mulheres, individualmente, e existem famílias. E nenhum governo pode fazer nada exceto por intermédio das pessoas, e as pessoas devem olhar para si mesmas primeiro.” O que a revolução deles representou na prática, nos Estados Unidos e em outros lugares, foram impostos mais baixos, regulamentação escassa e uma redução esmagadora dos gastos públicos em escolas, reciclagem profissional, parques e bens comuns em geral.

No entanto, a direita política não conseguiria efetivar sozinha a sua revolução. É nesse ponto que entra a necessidade de uma oposição leal. Desse modo, os neoliberais alimentaram na metade esquerda do espectro político norte-americano um grupo com o qual podiam trabalhar. Essa subcasta liberal preservaria os objetivos tradicionais da esquerda de melhorar o mundo e ajudar os mais desfavorecidos, mas os perseguiria, cada vez mais, de maneiras favoráveis ao mercado. Bill Clinton se tornaria o *pater familias* desse grupo, com sua pretensa terceira via, entre a esquerda e a direita, e sua célebre declaração de que “a era do governo grande acabou”, considerada histórica desde que fora proferida em 1996.

A evolução de Clinton, de vestir a camisa do ativismo do governo grande de Johnson nos anos 1960 até declarar seu fim na década de 1990, anunciava uma transformação cultural cujos efeitos eram perceptíveis na Universidade de

Georgetown, que Cohen constataria no início de 2010. Quando ela e seus colegas foram estimulados pelo desejo de mudar as coisas, suas próprias ideias e os recursos disponíveis costumavam direcioná-los para o mercado, e não para o governo, como se nele os problemas fossem mais bem solucionados. O impulso secular da juventude de reinterpretar o mundo era agora moldado e orientado por uma das ideias preponderantes da época: se você realmente quer mudar o mundo, deve recorrer às técnicas, aos recursos e ao efetivo do capitalismo. Em 2011, por exemplo, a Universidade de Georgetown se viu com a quantia de US\$1,5 milhão destinada a atividades estudantis que a administração não queria mais gerenciar. Isso possibilitou que os alunos votassem em como usar o dinheiro. Entre as muitas propostas, eles escolheram uma a fim de criar um “fundo administrado pelos estudantes que investiria em ideias inovadoras de universitários e ex-alunos que praticassem o bem no mundo”. Cohen entrou para este Social Innovation and Public Service Fund [Fundo de Inovação Social e Serviços Públicos, em tradução livre], sendo uma dentre os dois estudantes do Conselho de Curadoria. Ela atuou em conjunto com o executivo de private equity e outras pessoas de negócios, além dos professores da Universidade de Georgetown. Era uma iniciativa extremamente nobre e bem-intencionada, e falava de quantos jovens haviam sido treinados para pensar em mudança em uma era dominada por um consenso de mercado: algo que poderia ser alcançado tanto pelo comitê de investimento quanto pela ação social e política.

Nas últimas décadas, os incentivadores de negócios têm feito um trabalho excepcional de influenciar a vida no campus e desenvolver programas elaborados com o intuito de atrair os estudantes. No início da década de 1970, por exemplo, a Georgetown recebeu um presente da família do finado George F. Baker, fundador do banco que se tornaria o Citibank e doador benemérito da Harvard Business School. Talvez fosse natural que a escola de negócios que ele ajudara a criar tivesse um programa chamado Baker Scholars, que reconhecia seus estudantes mais capazes. Porém foi ainda mais inteligente criar um programa Baker Scholars na Universidade de Georgetown, focado em estudantes de artes liberais, oferecendo-lhes “uma oportunidade única” para “aprender sobre o mundo dos negócios”.

Cohen inscreveu-se no programa, não tanto porque queria ser uma mulher de negócios, mas porque estava começando a se convencer da ideia de que o mundo dos negócios proporcionava uma formação polivalente e valiosa para ser eficaz.

Sua candidatura lhe conferiu uma entrevista, que acabou sendo um interrogatório por parte dos curadores que, “em sua maioria, eram pessoas que faziam parte ou tinham sido da área de finanças/consultoria”, lembrou ela. Quando solicitaram que demonstrasse seu interesse nos negócios, Cohen mencionou a pesquisa que fizera no shopping para o pai. As questões da entrevista, disse ela, retratavam os antagonismos entre as velhas perspectivas de mudar o mundo, as tradições jesuítas da Universidade de Georgetown e os valores dominantes do mercado. “Lembro-me de me pedirem no mesmo dia para avaliar o dilema sobre se o lucro deve prevalecer em caso de conflito com os padrões éticos, descrever como eu cumpriria o ideal jesuíta de ‘formar mulheres e homens para os outros’ e apresentar uma articulação clara da minha ‘marca pessoal’ em duas frases ou menos”, disse ela.

As respostas de Cohen lhe renderam a vaga como Baker Scholar, e por meio do programa ela foi levada a um tour no mundo dos negócios, do tipo raramente disponível para pessoas interessadas em, digamos, assistência jurídica. O programa organizava reuniões frequentes no campus e a enviou para outras cidades, onde ela visitou empresas como Kiva, DoSomething, Kind e NASCAR, bem como empresas de consultoria, de serviços financeiros e companhias de mídia e tecnologia.

Até quando o programa promovia estudantes de artes liberais para a área de negócios, um de seus curadores se empenhava discretamente para passar a mensagem contrária. Ele era um jesuíta chamado Kevin O’Brien e havia sido um Baker Scholar na década de 1980, o que ajudou a prepará-lo para uma carreira em direito empresarial. Depois, ele deixou esse mundo e ingressou no sacerdócio. Ele recebia nove Baker Scholars da turma de Cohen para jantares regulares. “Como tinha experiência e desistiu do mundo de que a maioria de nós estava prestes a fazer parte, ele gentilmente fazia questões que acabavam sendo muito mais estimulantes que aquelas feitas pelos curadores mais sisudos”, disse ela. “Ele nos desafiava a pensar sobre nossa vocação mais vezes e sobre sermos pagos na ‘moeda de nossa alma.’”

O estilo de aconselhamento de Padre O’Brien enfrentava a força colossal dos recrutadores corporativos no campus — a começar pelos “vendedores ambulantes” de estágios. Em uma cultura de priorização da carreira que dominava muitas das principais universidades, os verões produtivos que expõem um aluno a pro-

fissões em potencial se tornaram a preparação crucial para muitos estudantes ambiciosos. Cohen correu atrás desses estágios. Ela começou em 2010, estagiando no Capitol Hill, que muitos ao seu redor consideravam um modo antiquado de aprender a fazer mudanças. Montar empresas e buscar negócios com consciência social, como a Toms Shoes, ou fundos de investimento de impacto eram coisas mais respeitadas em seus círculos. Embora Cohen tivesse dificuldades com essa perspectiva, ela também não a rejeitava. Após Capitol Hill, ela estagiou em uma empresa de tecnologia educacional. Depois, no verão antes do último ano, quando o movimento Black Lives Matter estava iniciando, ela acompanhou muitos outros aspirantes a bons samaritanos em um trabalho de verão como analista da Goldman Sachs.

Aparentemente essa é uma escolha improvável para alguém que almeja ajudar as pessoas. Mas não era de todo inusitada em seus círculos. Cohen dificilmente seria a primeira pessoa a ficar impressionada com uma perspectiva frequentemente citada, defendida por empresas como Goldman, de que as habilidades que ensinam são uma preparação imperativa para exercer qualquer tipo de mudança. As empresas de consultoria em gerenciamento e companhias financeiras de Wall Street convenceram muitos jovens nos últimos anos de que forneciam uma versão superior do que as artes liberais costumam oferecer: treinamento extremamente versátil para fazer o que você quiser no futuro. Eles também diziam, de acordo com Cohen: “Para ser um líder no mundo, você precisa desse conjunto de habilidades.”

Ela não se rendeu a essas ideias de uma só vez. Considerou empregos no setor sem fins lucrativos, que haviam sido anunciados no campus ou online. De alguma forma, porém, sentia que eram arriscados. Claro que estaria indo ao encontro do que interessa, fazer a diferença, mas não estaria renunciando ao desenvolvimento de habilidades e ao autoaperfeiçoamento oferecidos pelas grandes empresas do setor privado? Algumas das ONGs que ela examinou pareciam não ter plano de carreira para uma pessoa jovem, nenhuma promessa de uma trajetória de responsabilidades e impacto emergentes. Muitos desses lugares contratavam somente um ou dois graduados por ano e esperavam que eles encontrassem o próprio caminho com pouca estrutura, ao passo que as grandes empresas recrutavam turmas inteiras para cargos de analistas de nível básico, referindo-se a eles como “turmas”, jogando sutilmente com a nostalgia da época do dormitório estudantil.

Cohen ainda era aristotélica; acreditava que o dinheiro não é o fim em si mesmo que muitas pessoas acham que seja. Porém era um meio, e ela assimilara a crença ao seu redor de que era preciso aprender com o dinheiro para fazer do mundo um lugar melhor.

As grandes empresas faziam tudo o que podiam para representar o papel não somente de ponto de partida para futuros agentes de mudança, mas também de laboratórios para os agentes contemporâneos. Por exemplo, a Goldman lançou uma iniciativa chamada 10.000 Mulheres, por meio da qual investiu em mulheres empresárias e lhes prestou mentoria. Fazer isso, diziam seus materiais de divulgação, era “um dos meios mais importantes para reduzir a desigualdade e assegurar um crescimento econômico compartilhado” — objetivos pelos quais a Goldman, aliás, não era muito conhecida. Enquanto Cohen era analista na empresa, a Goldman também se envolvia em um investimento experimental (e, em última instância, condenado) de US\$10 milhões em um programa prisional em Nova York. De acordo com os termos de um novo instrumento financeiro chamado “contrato de impacto social”, seria lucrativo se o alvo do investimento, um programa de educação prisional, reduzisse drasticamente a taxa de reincidência.

A despeito das tentativas de cativar pessoas com as predisposições de Cohen, um verão na Goldman revelou que aquilo não era para ela. Afastava-se um bocado da linha de propósito de “ser bem-sucedida” como parte de “ser bem-sucedida ao praticar o bem”. Uma escolha mais razoável, ela sentia, era a McKinsey & Company. Ela gostava da ideia de frequentar um programa de treinamento para solucionar problemas em grande escala, que é como os recrutadores do campus os definiam. Grande parte dos clientes da McKinsey é corporativa, mas os recrutadores, sabendo da mentalidade de jovens como Cohen, enfatizavam os projetos do setor público e social. Ela dissera, em tom de brincadeira, que era possível sair da sessão de informações pensando que, caso fosse contratada, passaria a maior parte do seu tempo ajudando o Haiti com o desenvolvimento pós-terremoto e aconselhando o Vaticano.

Mesmo quando Cohen se empolgou com a ideia, ela tinha medo de estar tomando “uma decisão menos criativa e mais entediante”, indo trabalhar em uma empresa de consultoria depois de falar tanto sobre mudar a vida das pessoas. Entretanto a McKinsey, tal como a Goldman, tinha uma história persuasiva para lhe contar. A empresa não era apenas um ponto de partida. Era um lugar onde

você poderia mudar o mundo agora. Um panfleto de recrutamento de 2014, destinado aos aspirantes a analistas de negócios recém-formados na universidade, parecia contemplar o necessário para que tudo saísse bem:

Mude o mundo.

Melhore vidas.

Invente algo novo.

Solucione um problema complexo.

Amplie seus talentos.

Cultive relacionamentos duradouros.

Por mais elevadas que fossem as três primeiras promessas, a McKinsey tentou sustentá-las. Ela havia criado, por exemplo, um Setor de Práticas Sociais, por meio do qual publicava informações reveladoras sobre como “a prestação de serviços financeiros via telefone celular poderia beneficiar bilhões de pessoas incentivando o crescimento inclusivo”. Empresas de consultoria concorrentes fizeram o mesmo. O Boston Consulting Group prometera “mudar o mundo tanto no domínio social quanto para nossos clientes comerciais”. A Bain & Company declarou: “Nosso objetivo é transformar todo o setor social.”

Essas empresas estavam, na realidade, encarnando um dogma generalizado: o do mercado como terreno para a mudança do mundo e os tipos de mercado como agentes ideais da mudança. E, assim, graduados como Cohen eram bombardeados não somente por histórias de infortúnio econômico e desigualdade, mas também por uma mensagem insistente sobre como vencer essas calamidades. Talvez eles tenham visto a campanha publicitária do Morgan Stanley, “Capital Gera Mudança”, na qual declara-se que “o valor do capital não é apenas criar riqueza, mas coisas importantes”, e que trabalhar para o Morgan Stanley é equivalente a “conceder a milhões de pessoas a chance de uma vida melhor”. Tal como o setor privado reencarnado de John F. Kennedy, o Morgan Stanley esbravejava: “Vamos potencializar o capital que constrói coisas que mudam o mundo.” Eles podem ter lido livros influentes, por exemplo, *Como Mudar o Mundo: Empreendedores sociais e o poder das novas ideias*, de David Bornstein, ou ter se deparado com artigos como “5 Companies Making a Splash for a Better World” [5 Companhias que Fazem Sucesso Mudando o Mundo, em tradução livre], da *Forbes*, e “27 Companies

that Changed the World” [27 Empresas que Mudaram o Mundo, em tradução livre], da *Fortune*. Talvez eles estivessem de acordo com a conclusão do Airbnb, em um relatório de pesquisa, de que as empresas como ela não tinham a ver com dinheiro, mas com amor: “A maioria das pessoas que compartilha faz isso porque quer fazer do mundo um lugar melhor”, conforme a *Fast Company* resumiu a pesquisa. Eles podem ter assistido a um documentário como *The Double Bottom Line*, que conta a história de duas empresas, a D.light Design e a LifeSpring Hospitals, que, como tantas agora, consolidavam dois objetivos: “mudar o mundo” e “lucrar”. Eles podem ter ouvido falar de empresas se tornando Empresas B [com certificados B Corp, emitidos pelo B Lab] e assinando uma nova “Declaração de Interdependência”, em que se comprometiam a usar “o negócio como uma força para bem” e promover “a mudança que buscamos”.

E talvez eles tenham ouvido os pensadores que respeitavam dizer que essas novas formas, baseadas no mercado, de mudar o mundo não eram somente acréscimos às formas já existentes, mas que eram até preferíveis. Por exemplo, Jonathan Haidt, professor de psicologia da escola de negócios da Universidade de Nova York e palestrante popular do TED, era um estudante de esquerda em Yale no início de 1980, porém, desde então, se voltou contra o tipo de mudança no mundo que dominava a corrente em que acreditava na época. Ele expressou claramente a nova convicção em uma entrevista à apresentadora de rádio Krista Tippett:

As pessoas de nossa idade cresceram presumindo que o engajamento cívico deve ser ativo, para que possamos fazer o governo reparar os direitos civis ou algo do tipo — temos que obrigar o governo a fazer alguma coisa. E os jovens cresceram vendo o governo fazer nada, exceto desviar do assunto vez ou outra. E, desse modo, o ativismo deles não será no sentido de compelir o governo a fazer as coisas. Será inventar algum aplicativo, algum jeito de solucionar os problemas separadamente. E isso vai funcionar.

O fato de um estudioso como Haidt comparar a invenção de um aplicativo ao movimento dos direitos civis dá uma noção da atmosfera intelectual em torno de graduados indecisos como Cohen. Talvez a decisão de entrar no mercado corporativo não tenha sido entediante, afinal de contas. Tal pensamento pode ser corroborado pela conversa descontrolada entre os colegas de Cohen sobre todo assunto que tem a ver com “social” — inovação social, negócios sociais, empreen-

dimento social, investimento social. Inclusive, durante o seu último semestre na Georgetown, a universidade inaugurou no campus o novo Beeck Center for Social Impact & Innovation [Centro Beeck para Impacto Social e Inovação, em tradução livre], desenvolvido para promover a abordagem cada vez mais influente do setor privado às mudanças do mundo que Cohen estava analisando, ressaltando suas tentações e agravos.

O centro foi fundado graças a uma doação de US\$10 milhões de Alberto e Olga Maria Beeck, cujo dinheiro vinha, em grande parte, de negócios em mineração na América do Sul. Doadores abastados como eles não raro tinham interesse financeiro na mudança do mundo de maneira que não mais se levasse em consideração coisas como tributação, redistribuição, leis trabalhistas e regulamentos de mineração. E a Universidade de Georgetown, como outras universidades, ficava feliz em ajudar. A diretora-executiva do novo centro era Sonal Shah, que tinha o currículo perfeito para isso, como profissional experiente do Google, da Goldman Sachs e da Casa Branca, onde criara o Office of Social Innovation and Civic Participation [Gabinete de Inovação Social e Participação Cívica, em tradução livre] durante o mandato do presidente Obama. O gabinete, de acordo com seu site, teve “como base uma ideia simples: não podemos promover mudanças duradouras elaborando novos programas encabeçados em Washington”. Era uma declaração surpreendente vinda de um governo liberal — porém nada atípica em uma época dominada pelo pensamento de mercado — e refletia uma teoria do progresso que os ricos e poderosos poderiam acatar.

Posteriormente, Shah explorou essa ideia em um ensaio cujas raízes intelectuais e financeiras refletiam o crescente destaque de soluções privadas para questões públicas. O ensaio teve como coautor Jitinder Kohli, que administrou as práticas do setor público na Monitor Deloitte, e figurou como parte de uma série de ensaios patrocinado pela Deloitte, pela Skoll Foundation e pela *Forbes*. O ensaio defendia que a nova mudança privada do mundo, liderada por pessoas e entidades como essas, era preferível à forma antiquada, democrática e pública:

Outrora, o governo era exclusivamente responsável por lidar com os maiores problemas da nação, desde a construção do sistema rodoviário interestadual até os programas sociais do New Deal. No entanto, os desafios atuais são mais complicados e mais entrelaçados do que nunca e não po-

dem ser resolvidos por um único ator ou solução. À vista disso, o governo tem a oportunidade de se comprometer com os atores da economia de impacto, desde os não lucrativos até os empresariais.

Era estranho ver o governo dos EUA, indiscutivelmente a instituição mais poderosa da história da humanidade, reduzido a “ator único” dentre os atores, incongruente aos problemas modernos. Construir um sistema rodoviário continental ou instituir o New Deal foi fácil, segundo essa visão. Mas os problemas da atualidade eram muito difíceis para o governo. Eles tinham, portanto, que ser resolvidos por meio de parcerias entre doadores ricos, ONGs e o setor público. Nem se mencionou o fato de que esse método — colocar os endinheirados em uma posição de liderança para resolver os problemas públicos — conferia-lhes o poder de boicotar as soluções que os ameaçassem. Caso sua forma preferida de solucionar grandes problemas exija meu dinheiro e me conceda um lugar no conselho dessa iniciativa, não posso incentivar soluções que envolvam tributação sobre herança ou a dissolução de empresas como aquela a partir da qual ganhei o dinheiro que estou doando.

Existem também formas mais sutis de influência a serem obtidas do incentivo privado para a melhoria do mundo. Os materiais promocionais divulgados pelo novo Centro Beeck ilustravam, por exemplo, como a linguagem dos negócios conquistou a esfera da mudança social e substituiu a velha linguagem de poder, justiça e direitos. A finalidade do Centro é “fomentar a inovação e proporcionar um conjunto de habilidades únicas”. O centro “envolve líderes globais para impulsionar a mudança social em escala”. Ele fornece ferramentas para “alavancar o poder do capital, dados, tecnologia e políticas com o intuito de melhorar vidas”. O comunicado à imprensa prometia que “por meio do novo centro, os alunos aprenderão a desenvolver, organizar e arrecadar fundos, visando carreiras com impacto social, e serão apresentados aos líderes globais que ajudarão na incubação de suas novas ideias, voltadas para pequenas empresas ou instituições sem fins lucrativos”. A solução dos problemas públicos mediante ação pública — mudar a lei, recorrer ao judiciário, organizar os cidadãos, peticionar ao governo com suas queixas — praticamente nem foi mencionada. Em vez disso, a universidade prometeu um foco novo no “espírito empreendedor” como solução para “alguns dos problemas mais prementes do mundo”.

Logo, quando Cohen recebeu sua proposta de emprego da McKinsey naquele ano, foi possível notar, como ela o fez, que esta era uma escolha sem graça e cínica; e foi possível notar, assim como ela, que aquilo era um convite a uma maneira nova de ajudar as pessoas. Uma reunião de outro programa do qual participava, conhecido como Capstone, exemplificava que ela não estava sozinha. O programa reunia pequenos grupos de veteranos universitários com o intuito de discutir as inquietações do último ano e os planos futuros, com a ajuda de um professor. O anfitrião da nona reunião da turma de Cohen, realizada no fim de março, mandou por e-mail algumas leituras para iniciar a discussão; uma delas era um fragmento da *The Georgetown Voice*, uma revista organizada por estudantes, fundada em 1969 pelos ex-editores do *Hoya* que se opuseram à indecisão do jornal em cobrir a Guerra do Vietnã. O artigo questionava o que Cohen estava se perguntando naqueles dias: “Por que Tantos Graduados na Georgetown Estão Trabalhando em Bancos e Consultorias?”

O artigo mencionava o fato gritante de que mais de 40% dos graduados da Universidade de Georgetown da turma de 2012 que encontraram emprego em tempo integral trabalhavam em serviços financeiros ou de consultoria. O escritor observou que tal tendência “pode parecer contraditória para uma universidade que se orgulha dos valores jesuítas”. Atribuiu esse excesso aos altos salários, às dívidas estudantis que muitos alunos assumem e à “cultura que considera os serviços financeiros e os trabalhos de consultoria prestigiosos”. Uma aluna entrevistada pela revista acrescentou que “muitas áreas nas quais seus amigos estão interessados não têm, em termos realistas, vagas para iniciantes disponíveis que não exijam alguns anos de experiência em negócios”. Outros ramos de trabalho pareciam estar internalizando o conto das empresas de consultoria e financeiras como portas de entrada. Cohen e seus amigos discutiram o artigo naquele dia, o que espelhava sua própria agonia sobre o que fazer a respeito da McKinsey. Ela afirmou que pediu prorrogação de prazo para responder à proposta cinco vezes antes de decidir aceitá-la.

Cohen diz que ficou “ao mesmo tempo deslumbrada e aterrorizada” com o que encontrou. Ela ficou extremamente impressionada com os talentos à sua volta. “Eu me lembro de estar em treinamento, e lá você vê todas essas pessoas bem-preparadas, superarticuladas e com alto desempenho, e realmente se pergunta: ‘Aqui é o meu lugar? Sou uma dessas pessoas?’, esse tipo de coisa. Fiquei deslumbrada com a altivez, ou aparente altivez, de meus parceiros e colegas.” Ela

também logo se incomodou com o excesso de trabalho e com a realidade de que a maioria dos projetos era enfadonha e não contribuía para salvar o mundo. Ela fora convencida, conforme observava as coisas, de que “você terá acesso a problemas que normalmente as pessoas não acessam durante décadas, e aos modos pelos quais você vai mudar a vida de seus clientes para melhor”. Todavia, a maior parte dos projetos que ela deparou eram somente suas tarefas habituais de consultoria corporativa — corte de gastos aqui, planejamento de uma estratégia de entrada no mercado acolá. “A maior parte do trabalho era fazer coisas um pouco mais triviais”, menciona Cohen.

E, se o trabalho era mais maçante do que os recrutadores haviam prometido, o vício em trabalho de seus colegas consultores não condizia com toda aquela monotonia. Eles trabalhavam como se estivessem solucionando os problemas que tinham sido convencidos a resolver, mas não estavam. Eles elaboravam modelos de Excel durante o jantar, o que deixava Cohen espantada, visto que ela cresceu em uma família “em que você seria severamente repreendido e censurado” por atender o telefone na hora das refeições. Em um trajeto de carro de cinco minutos do hotel até o escritório de um cliente, era costume pegar o telefone e tentar ser produtivo o máximo possível em pouquíssimos minutos. “Essa é a realidade”, disse Cohen. “É apenas uma cultura insana.” Em seguida, acrescentou: “Pouco a pouco, mas com toda certeza, você também começa a fazer isso.”

Cohen começou a duvidar de sua decisão e se pegou pensando se deveria fazer o que as pessoas que a conheciam melhor frequentemente a pressionavam a fazer — estudar para ser rabiná. No entanto, a lógica dos negócios era tão poderosa como um caminho para o servir, que ela disse a si mesma que era uma introdução importante também para o trabalho espiritual — e caso “ser rabiná desse errado”, disse Cohen, seu período na McKinsey lhe viabilizava um “plano B”. Ela acrescentou que provavelmente era melhor ser uma rabiná conhecida por ter passado pela McKinsey. “Acho que passamos a entender uns aos outros com base em uma quantidade muito limitada de informações, e, sem sombra de dúvidas, escolhas, marcas ou símbolos expressam determinadas coisas.”

AO assumir sua função na McKinsey, Cohen ingressou no Mercado Global. O Mercado Global é uma elite de poder em ascensão definida pela motivação conjunta de ser bem-sucedida e praticar o bem, com o intuito de mudar o

mundo enquanto lucra com o *status quo*. Trata-se de pessoas de negócios esclarecidas e de colaboradores nas esferas das organizações beneficentes, academia, mídia, governo e *think tanks*. Dispõe de seus próprios pensadores, a quem chama de líderes de pensamento, de seu próprio linguajar, e até mesmo de seu próprio território — incluindo idas constantes a arquipélagos para realizar conferências nas quais seus valores são reforçados, disseminados e transformados em prática. O Mercado Global é uma rede e uma comunidade, e também uma cultura e um estado de espírito.

Essas elites acreditam e promovem a ideia de que se deve buscar a mudança social, sobretudo, por meio do livre mercado e da ação voluntária, não por intermédio da vida pública, da lei e da reestruturação dos sistemas que as pessoas compartilham; que ela deveria ser acompanhada de perto pelos vencedores do capitalismo e seus aliados, e não se opor às suas necessidades; e que os maiores beneficiários do *status quo* devem desempenhar um papel de liderança na reforma do *status quo*.

Em suas primeiras semanas na McKinsey, Cohen ainda precisava sentir como era o Mercado Global, e, a despeito de seu incômodo com o trabalho, podia afirmar a si mesma, como o fazem tantos jovens brilhantes hoje em dia, e seguir desse modo ao longo dos meses e anos: que eles estão entrando no mundo do dinheiro a fim de dominar as ferramentas necessárias para ajudar os desamparados. Cohen diz que recobrou sua confiança: “Agora que fui treinada para estruturar, desmembrar e solucionar problemas de negócios, posso usar essas mesmas habilidades em qualquer questão ou desafio que eu escolher.”

Então, ela começou a não se deixar mais levar por essa ideia. De fora, ela se admirava com a alegação de que as pessoas com formação em negócios obteriam uma forma inexplicável de pensamento que era fundamental para ajudar os outros. Uma vez dentro, porém, ela percebeu que, embora essa forma de pensar fosse de fato vantajosa para ajudar uma empresa de pneus a reduzir custos, ou para que um fabricante de painéis solares escolhesse um mercado promissor visando a expansão global, a ideia não merecia seu status como uma cura para todos os setores. Contabilidade, medicina, educação, espionagem e navegação têm suas próprias ferramentas e métodos de análise, mas nenhuma dessas abordagens foi amplamente promovida como a solução para praticamente todo o resto.

Cohen começou a se preocupar com o fato de que a ideia de formação em negócios como um caminho para mudar o mundo fosse somente um estratagema do recrutador, mais fácil de vender devido ao esplendor das intenções aparentemente nobres do Mercado Global. Qual era o valor dos métodos de solução de problemas que ela fora contratada para aprender? Ao trabalhar nos projetos dos clientes, ela começou a fazer um exercício paralelo em sua mente, ignorando o conjunto de ferramentas da McKinsey e apenas se perguntando qual era a resposta certa. “Muito raramente, ou nunca, o processo passo a passo, perfeitamente linear, de ‘aqui está como conduziremos essa prospecção’, dificilmente revela a resposta certa”, disse ela. Muitas vezes, esse processo — coisa pela qual a McKinsey era conhecida — era “usado principalmente para transmitir a resposta, em vez de gerá-la”, afirma Cohen. As respostas eram obtidas por meio da inteligência e do senso comum, e, em seguida, a equipe faria com que elas parecessem mais como respostas de marca registrada da McKinsey: “Nós fazíamos as respostas reconstituírem o modelo predefinido”, disse Cohen.

Tendo em conta o que ela considerava como possíveis falhas dos métodos que estava aprendendo, Cohen ficou espantada com a voracidade por tais métodos fora do âmbito dos negócios. Em nossa era, muitos setores não têm confiança em suas próprias metodologias e, muitas vezes, estão desesperados para introduzir a lógica dos negócios em seu trabalho. A confiança nos negócios é tão eficaz como passaporte universal para progredir, ajudar as pessoas e mudar o mundo que até mesmo a Casa Branca, por meio de sua seleção de talentos nacionais, tanto republicanos como democratas, ficou dependente dos talentos especiais de consultores e investidores na tomada de decisões sobre como administrar a nação. Em 2009, o *Economist* declarou que “é a vez da McKinsey de tentar solucionar o problema do Tio Sam”, sugerindo que “Obama pode favorecer o pessoal da McKinsey, da mesma forma que seu antecessor parecia obcecado por contratar ex-alunos do Goldman Sachs”.

Pode-se argumentar que as próprias pessoas que estavam sendo trazidas para aconselhar o governo a respeito do interesse público estavam envolvidas em muitos dos problemas públicos mais urgentes. Consultores administrativos e investidores eram os protagonistas decisivos na história de como um pequeno grupo de elites, incluindo eles, havia se apropriado da maior parte dos espólios valiosos de inovação de uma geração. O setor financeiro obtinha cada vez mais valor da economia norte-americana, às custas não somente dos consumidores e trabalhado-

res, mas também do próprio setor em si. Cada vez mais os recursos financeiros da nação eram sorvidos por Wall Street sem assumir a forma de novos investimentos por parte das empresas ou remunerações mais altas para os trabalhadores. Nesse ínterim, os consultores conduziram uma revolução no quesito produtividade para as corporações. Eles lhes ensinaram como otimizar *tudo*, o que fez com que suas cadeias de suprimentos ficassem mais enxutas e suas demonstrações de resultados do exercício fossem menos instáveis. Essa otimização, logicamente, tornou as empresas menos acolhedoras para os trabalhadores, que enfrentaram situações como demissões em massa, *offshoring*, programação dinâmica e automação como o lado negativo do progresso corporativo. Isso era parte do motivo pelo qual seus salários estagnavam, ao passo que a lucratividade e a produtividade das empresas aumentavam. Cohen disse que seus colegas eram frequentemente alheios a esses fatos. “É como: ‘Tudo bem, causamos esses problemas, mas também sabemos como resolver problemas’”, mencionou ela sobre a atitude predominante. “Logo, este é apenas um problema novo que vamos resolver: o que provocamos.”

Entretanto, Cohen estava perdendo a confiança no poder dessas soluções. E começara a flertar com a perigosa ideia de que não estava sendo preparada para mudar o mundo. Ela refletiu seu próximo passo.

Enquanto isso, o presidente Obama, que, recém-saído da universidade, ganhou experiência como organizador comunitário em Chicago, estava chegando ao fim de seu segundo mandato. Conforme os costumes modernos, logo criaria uma fundação e uma biblioteca. Ele havia decidido que a reestruturação da vida pública estaria entre suas prioridades. Obama costumava falar que as corporações e as pessoas abastadas influenciam muito a vida norte-americana e que as pessoas comuns, quase nada. Ainda assim, quando esse presidente direcionou sua atenção a tornar a democracia mais vital, decidiu procurar o aconselhamento da McKinsey, como muitas pessoas que queriam mudar o mundo agora costumavam fazer.

Cohen fora convidada a fazer parte da equipe e começou a trabalhar na questão do que o presidente deveria fazer para fortalecer a cidadania. Ela disse que Obama recorria aos consultores da McKinsey a fim de analisar o problema que era ao mesmo tempo “silenciador de minhas dúvidas e confabulador de tantas outras”. Se um presidente que ela admirava profundamente achava que os consultores da McKinsey deviam estar pensando nessas questões, então talvez devessem