

**PATRÍCIA GUIMARÃES GIL**

**VENDEDORAS DE SENTIDOS:  
ENTRE TRAJETÓRIAS DE TRABALHADORAS  
E A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Dissertação de mestrado

**SÃO PAULO  
2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PATRÍCIA GUIMARÃES GIL**

**VENDEDORAS DE SENTIDOS:  
ENTRE TRAJETÓRIAS DE TRABALHADORAS  
E A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, Área de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, na Linha de pesquisa Comunicação Institucional: Políticas e Processos.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mauren Leni de Roque.

**SÃO PAULO  
2006**

Autorizo:

divulgação do texto completo em base de dados especializadas

reprodução total ou parcial, por processos fotocopiadores, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## RESUMO

GIL, P.G. **Vendedoras de sentidos:** entre trajetórias de trabalhadoras e a comunicação institucional. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações de Artes, Universidade de São Paulo.

RESUMO: A partir da aproximação entre a linha da comunicação institucional e os estudos de recepção, analisa-se como vendedoras informais de cosméticos produzem sentido para o discurso da empresa que representam, segundo sua classe social, sua identidade de gênero e sua situação de trabalho informal. A origem social é vista como mediação fundamental no processo conflituoso que se estabelece entre a instituição e o meio cultural em que vivem três mulheres acompanhadas na pesquisa de campo. A investigação extrapola o ambiente da fábrica e busca relacionar as estratégias de produção da empresa para seu programa próprio de televisão com as lógicas de uso das trabalhadoras. Esses dois lados se chocam no cotidiano, que é o espaço onde se desenvolve a trama de relações sociais existentes entre a organização e seus públicos. Ao privilegiar o desenrolar diário da vida das receptoras, valoriza-se a perspectiva do sujeito, em sua unicidade, como produtor de significado. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade. Na negociação entre a empresa de cosméticos e suas colaboradoras-vendedoras pela produção de sentido em torno das práticas e marcas corporativas, revela-se a falta de aderência entre as mensagens institucionais e a realidade dessas mulheres. Dessa forma, é tênue o sentimento de pertença real das trabalhadoras informais com a organização, ao mesmo tempo em que elas expressam no próprio consumo da comunicação suas diferentes formas de demanda por reconhecimento. Entre o discurso oficial e a trajetória de vida das receptoras, novos sentidos são gerados, indicando que já mais produção que passividade na ligação com a comunicação da empresa.

**Palavras-chave:** Recepção. Comunicação Institucional. Mediação. Gênero. Trabalho Informal. Classe Social.

## ABSTRACT

GIL, P.G. **Sellers of senses:** between trajectories of female workers and institutional communication. São Paulo, 2006. Dissertation (Master) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

ABSTRACT: Starting from the approach between institutional communication and reception studies, it analyses how informal female sellers of cosmetics produces sense for the speech expressed by the company they represent, according to their social class, genders identity and informal labor situation. Social origin is seen as the basic mediation in the full of conflict process that is set up between institution and culture amid three women's lives, who were followed in the fieldwork. The research goes over the factory environment and tries to connect the company's strategies of production for its own television program and female workers's logics of using it. These both sides collide in everyday life, which is the space where social relations development of these female receiver's lives, the subject perspective, as an unique individual, is valorized as meaning producer. In order that, interviews in depth were applied. In the negotiation that proceeds between the cosmetics company and its employees-sellers for the meaning production around corporative practices and brands, there's a lack of adhesion from the institutional messages and these women reality. In this way, the real feeling of belonging to the company is tenuous, meanwhile the sellers express in communication consumption different ways of ordering recognition. Between official speech and receivers's trajectories of life, new senses are produced, indicating that there is more production than passivity in the connection to institutional communication.

**Key words:** Reception. Institutional Communication. Mediation. Gender. Informal Labor. Social Class.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	2
<b>2</b>	<b>RELATOS DE UMA CONSTRUÇÃO TEÓRICA</b>	8
2.1	NO PERCURSO DAS MEDIAÇÕES	8
2.1.1	O Lugar da Recepção	12
2.2	O TERRENO DO COTIDIANO	18
2.3	ENTRELAÇANDO A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	22
<b>3</b>	<b>A DESCOBERTA METODOLÓGICA</b>	27
3.1	OBJETIVOS	29
3.1.1	Objetivos Empíricos	29
3.1.2	Objetivos Teóricos	30
3.1.3	Objetivos Práticos	30
3.2	PRINCÍPIOS ORDENADORES	31
3.3	AS VOZES NO CAMPO	37
3.3.1	Universo e Amostra na Recepção	38
3.3.2	Corpus da Pesquisa	41
3.4	OS MOLDES DOS FATOS	41
3.4.1	Questionário de Indicadores Sociais e Consumo Cultural	43
3.4.2	Entrevista Semi-Estruturada Sobre o Programa <i>Rede Natura</i>	43
3.4.3	Entrevista Semi-Estruturada Sobre Relações de Trabalho	44
3.4.4	Entrevista Semi-Estruturada Sobre Gênero	44
3.4.5	História de Vida	46
3.4.6	Entrevista Semi-Estruturada com Informantes-Chave da Empresa	47
3.4.7	Observação Participante	48
3.5	A RECONSTRUÇÃO DO OBJETO EMPÍRICO	50
<b>4</b>	<b>NA ESTEIRA DAS ORGANIZAÇÕES, POR UMA ABORDAGEM INTEGRADORA</b>	53
4.1	ENTRE O RÍGIDO E O FLEXÍVEL NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES	55
4.1.1	O Momento das Certezas Desfeitas	60
4.2	INTERROGAÇÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	64
4.2.1	Os Públicos e o Restauro da Presença	70
4.2.2	Outros Pontos em Comum – o Sujeito e a Crítica	73
<b>5</b>	<b>A EMPRESA, UM DOS SUJEITOS EM QUESTÃO</b>	76
5.1	TRAJETÓRIA DE NEGÓCIO	77
5.2	DESENHO HIERÁRQUICO	89
5.3	COMUNICAÇÃO DIRIGIDA	93
5.3.1	Anotações Sobre um Encontro	96
5.3.2	Ascensão e Queda de um Projeto: as Dores do Crescimento	101
5.3.3	Conteúdo Editado	114
5.4	REVISÃO DE PRIORIDADES	120
<b>6</b>	<b>MEMÓRIAS DE TRÊS MULHERES</b>	126
6.1	ANTES ESCRAVA, AGORA EMPRESÁRIA DE SI	127
6.2	A PAIXÃO DE CÍCERA	136
6.3	A DONA DA HISTÓRIA	142
<b>7</b>	<b>A MEDIAÇÃO DE CLASSE SOCIAL</b>	148
7.1	O VALOR SIMBÓLICO	148

7.2 ZONAS DE DISTINÇÃO.....	156
7.2.1 Na Favela do Abacateiro.....	158
7.2.1.1 Um esconderijo no meio do Abacateiro.....	164
7.2.2 No Jardim Eledy.....	167
7.2.2.1 Uma morada no Jardim Eledy.....	173
7.2.3 Na Vila Anchieta.....	177
7.2.3.1 Uma propriedade na Vila Anchieta.....	183
7.3 EXPECTATIVA E ENGAJAMENTO.....	186
7.3.1 Projetos de Vida.....	187
7.3.2 Renda e Consumo Cultural.....	195
7.3.3 A Comunicação Institucional Adentra o Bairro.....	202
7.4 A VIDA NA TELA.....	213
<b>8 A MEDIAÇÃO DE GÊNERO.....</b>	<b>225</b>
8.1 O DESEJO FUNDANTE DO JEITO FEMININO DE SER.....	225
8.2 PERIGOSA, BELA E AUTORA DE SUA HISTÓRIA.....	228
8.3 NO BRASIL.....	232
8.4 EM BUSCA DA IDENTIDADE PERDIDA.....	234
8.5 MARCAS E RITOS DIÁRIOS DE TRÊS MULHERES.....	238
8.5.1 Visão de Trabalho Feminino.....	245
8.6 ASSIM SOU, SE ME PARECE.....	249
8.7 A REPRESENTAÇÃO FEMININA NA TELA.....	257
<b>9 A MEDIAÇÃO DE TRABALHO INFORMAL.....</b>	<b>264</b>
9.1 O TRABALHO NO CONTEXTO DA FLEXIBILIDADE.....	266
9.2 TRABALHO E GÊNERO.....	272
9.3 BELEZA, MULHER E LABOR.....	277
9.4 ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA.....	281
9.4.1 Cálculos e Táticas.....	286
9.5 NOÇÃO DE NÓS.....	290
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>300</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>309</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este texto refere-se à construção de um caminho teórico e empírico, arquitetado entre idas e vindas no trabalho de pesquisa iniciado no primeiro semestre de 2003. Na trilha acadêmica percorrida desde então, o ponto de origem já se perdeu. Ao longo do percurso, novas questões foram formuladas, levando ao redesenho de um trajeto pelas teorias da comunicação, que acabou por se firmar nos estudos de recepção, numa articulação com os de comunicação organizacional.

Mudamos de direção em relação ao projeto inicialmente previsto em função da pesquisa em novos autores que nos foram apresentados, o que sugeriu novas bases teóricas e um requestionamento da concepção original. É por isso que apresentamos aqui, logo na introdução deste relatório, a reordenação a que se submeteu o projeto.

Esta pesquisa de mestrado foi concebida dentro da linha “Comunicação Institucional: Políticas e Processos” – área de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Seu objeto é a relação tecida por vendedoras ambulantes de produtos cosméticos com a empresa que representam, por meio da comunicação institucional. O estudo leva em conta como se cruzam as diferentes estratégias de sobrevivência seguidas por essas mulheres e a atmosfera de pertencimento midiático que circunda a comunicação entre estas e a organização observada. Elegemos, como parte do objeto, a análise da recepção de um programa televisivo concebido pela empresa e dirigido exatamente a essas mulheres. A recepção é analisada a partir dos **nós** ou dos conflitos presentes entre as vendedoras e a empresa em questão: a relação de **exclusão do mundo do trabalho formal** a

**postura feminina** perante a vida e o trabalho para a organização e o lugar da **classe social** na leitura do programa de TV produzido então pela companhia.

Mas até que o plano de pesquisa se encontrasse a ponto de traçar com clareza seu objeto teórico, houve outras duas versões concebidas e transformadas. Relembra-las é, por sua vez, necessário para mostrar o contexto da descoberta.

A primeira versão pretendia examinar o discurso da responsabilidade social e as práticas comunicativas das organizações. Essa suposta consonância entre teoria e ação organizacional deveria resultar num conceito que pretendíamos formular: o de comunicação sustentável. No entanto, compreendemos, ao longo do estudo, que a pesquisa não poderia se fechar na análise de uma dada organização (o que poderia resultar num retrato isolado de como se efetua internamente a comunicação institucional de uma empresa), mas, ao contrário disso, deveria incorporar a trama das relações sociais mais amplas que essa mesma comunicação institucional envolve ao ligar seus diferentes interlocutores. Nesse momento, entendemos a comunicação como um processo de reconhecimento, de construção, de negociação e de poder. O que significa dizer que nos recusamos a compreendê-la como transmissão de dados, reprodução inevitável de valores, reflexo simples de relações de dominação ou, em outro extremo, fonte de libertação para subordinados.

Para a segunda versão do projeto de pesquisa, nos posicionamos em outro posto de observação. Não se tratava mais de olhar apenas para o emissor da comunicação institucional – uma organização brasileira e sua retórica de responsabilidade corporativa –, mas para os atores sociais desse processo. E inspirados na vertente latino-americana dos estudos de recepção, nos situamos contra a excessiva polarização entre emissores e receptores, fortes e fracos, dominadores e subalternos. Reconhecendo as disparidades, os desequilíbrios

sociais e históricos que sustentam essas posições, nos voltamos para as interseções entre elas, “...nas regiões em que as narrativas se opõem e se cruzam.” (GARCÍA CANCLINI, 1999, p. 27) Fomos em busca dos conflitos do processo de comunicação, de suas razões, das negociações entre seus atores e de suas possíveis superações.

Desse ponto de partida, o novo projeto de pesquisa (mas ainda não o definitivo) procurou voltar-se para as **mediações** do processo comunicacional entre a empresa e seus públicos receptores. Mas quem são eles, quais são seus nomes, de onde falam? A heterogeneidade dos atores sociais envolvidos nessa relação se somou à nossa visão crítica sobre as desigualdades imbricadas nos processos comunicativos. Definimos então que deveríamos analisar públicos que estivessem mais à margem desses processos para que pudéssemos avaliar estratégias de pertencimento por meio da comunicação institucional.

Faltava, naquele momento, especificar de que maneira a pesquisa em comunicação se efetuariá, por meio da análise de um produto institucional. Na ocasião em que redefiníamos a melhor concepção do objeto de pesquisa, a Natura Cosméticos, uma das principais fabricantes brasileiras de produtos de beleza e higiene, fundada há 36 anos, lançou um programa próprio de televisão, voltado para o público de vendedores diretos (formado basicamente de mulheres). Batizado de *Rede Natura*, ele era exibido semanalmente em canal aberto (TV Bandeirantes, inicialmente aos domingos e depois aos sábados, de 12h às 12h15, com reapresentação às terças-feiras, de 8h às 8h15).

Dessa maneira, definimos que nosso objeto comporia a análise sobre o que faziam as mulheres vendedoras ambulantes de produtos cosméticos com a comunicação emitida pela empresa (a Natura) a este que é um de seus públicos

mais sensíveis (do ponto de vista da fragilidade de vínculos formais com a organização). As pessoas que pretendíamos ouvir são mulheres responsáveis pelo faturamento da companhia. Elas são vendedoras diretas que percorrem ruas, casas, salões de beleza, escolas, igrejas, corredores de locais de trabalho, carregando suas revistas e catálogos para melhor abordar os consumidores. São mulheres, imersas como nós em relações específicas de gênero, localizadas em determinada posição social – com seus **estilos e gostos** – e excluídas (pelo menos perante esta empresa) da formalidade do mundo do trabalho.

Portanto, elegemos **gênero, classe social e trabalho informal** como as interseções a partir das quais analisamos como o processo de comunicação entre a empresa e essas mulheres é reelaborado. Vemos essas mediações como o lugar de onde se outorga sentido à comunicação, numa definição que expressa uma das grandes contribuições da obra de Jesús MARTÍN-BARBERO (2001b) para os estudos de comunicação na América Latina.

Vários poderiam ser os produtos de comunicação institucional a serem analisados a partir dos estudos de recepção. Ora, toda pesquisa é um recorte da realidade, que ganha forma segundo as perguntas que lhe são feitas, as técnicas por meio das quais o analisamos e o referencial teórico que o ilumina. À medida que encontramos um recorte mais específico para a pesquisa (o programa de TV lançado recentemente por uma empresa), encontramos também a possibilidade de uma conciliação teórica necessária entre a utilização da perspectiva das mediações e a comunicação institucional – já que passamos a analisar um meio de comunicação de massa, a televisão, foco do referencial teórico que tínhamos à mão sobre os estudos de recepção.

Mais tarde, já ao longo da pesquisa de campo, nos deparamos com a decisão empresarial de suspender os investimentos no programa, a partir de 2005, depois de o mesmo já ter sofrido mudanças no horário de exibição. Os motivos dessa decisão passaram a compor o rol de questões para as quais buscamos respostas.

Identificamos no programa um fato exemplar do fenômeno mencionado por MIÉGE (1999, p. 9-10) como “relações públicas generalizadas”, por meio do qual as empresas e organizações em geral extrapolam a esfera privada e se lançam ao espaço público, amplificando seus discursos próprios relacionados com questões de trabalho e também de certa privacidade – à medida que expõem, na TV, histórias suas e de trabalhadores(as) que falam de si.

Temos então um objeto composto por mulheres que, em suas relações de gênero, classe social e trabalho informal, produzem modos próprios de ver e utilizar o programa televisivo (*Rede Natura*) produzido pela empresa (Natura Cosméticos), em nome da qual realizam atividades de venda. Elas integram um universo de aproximadamente meio milhão de trabalhadoras dessa organização em todo o País (passaremos a falar desse universo sempre no feminino por se tratar de uma maioria composta por mulheres).

As três mulheres que ouvimos residem na cidade de São Paulo e representam classes sociais distintas, identificadas, para efeito de amostra, conforme o padrão e a localização da moradia. Nosso interesse foi perceber como, a partir dessas mediações, o processo de comunicação entre as mulheres e a empresa ganhou significado, por meio da leitura do programa de TV em questão.

Para expor o resultado dessas buscas, o presente relatório final está apresentado em duas partes, assim divididas para a melhor exposição sobre o

desenvolvimento da pesquisa a que ele se refere. Nos capítulos introdutórios (de 1 a 4), o objetivo foi apresentar as bases teóricas na área da comunicação que sustentaram toda a revisão bibliográfica e posteriormente o trabalho de campo. Nossa preocupação foi demonstrar rigor metodológico. Do capítulo 5 em diante, inicia-se a segunda parte da dissertação, em que apresentamos o desenvolvimento e as descobertas da pesquisa, adentrando mais especificamente em sua temática e amostra.

Antes de mergulharmos na pesquisa, no entanto, faz-se necessário explicar brevemente a razão do título deste trabalho. *Vendedoras de sentidos: entre trajetórias de trabalhadoras e a comunicação institucional* refere-se à busca de significados encobertos na vida de três mulheres – Rosa, Cícera e Terezinha –, por meio de relações de classe social, gênero e trabalho informal, a partir das quais constroem **parcialmente** o significado da comunicação com a organização da qual são representantes de vendas. **Parcialmente** porque não se trata de ambicionar um retrato completo e acabado dessa operação. Na singular maneira de cada uma lidar com a comunicação e a empresa, há desejos e projetos de vida – entre os quais alguns estão aqui expressos –, mais do que apenas resignação e alienação. Na reelaboração de significados no processo comunicativo, tais mulheres não são apenas vendedoras de produtos. Elas também “polinizam” os sentidos derivados de suas interpretações próprias, dando continuidade à produção de resultantes híbridos na comunicação com seus clientes finais. Se os cosméticos revendidos aguçam os **sentidos** corporais, suas vendedoras fazem o mesmo com os **sentidos** simbólicos, o que nos levou a trabalhar com a dupla tradução da palavra.

## 2 RELATOS DE UMA CONSTRUÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, abordamos pontos de partida que deram corpo e estrutura à prática da pesquisa e à investigação teórica, que são a própria concepção das mediações a valorização do cotidiano em que se fabrica a comunicação e a articulação com os estudos organizacionais, numa proposta de aproximar duas vertentes da pesquisa em comunicação, por meio do resgate do sujeito.

### 2.1 NO PERCURSO DAS MEDIAÇÕES

O paradigma científico que optamos seguir faz parte da chamada “moderna tradição latino-americana dos estudos de recepção” (LOPES BORELLI RESENDE, 2002, p. 29) – ancorada principalmente na perspectiva das mediações –, que nos apresenta um rico mapa para se estudar a comunicação. “Um mapa que sirva para questionar as mesmas coisas – dominação, produção e trabalho – mas a partir do outro lado: as brechas, o consumo e o prazer. Um mapa que não sirva para a fuga, e sim para o reconhecimento da situação a partir das mediações e dos sujeitos.” (MARTÍN-BARBERO, 2001b, p. 300)

A partir dessa vertente de estudos, desenvolvida principalmente a partir dos aportes teóricos de Jesús Martín-Barbero na América Latina, enfatiza-se o estudo das mediações nos processos comunicacionais. Elas são tratadas como o ponto de enfrentamento entre a produção e a recepção. A comunicação, segundo essa linha, é analisada não mais a partir da perspectiva dos interesses de quem a produz, mas conforme os sentidos ressignificados pelo receptor, à medida que os conteúdos dessa comunicação são imersos na teia de relações sociais em que vive o indivíduo

e, com isso, ganham diferentes formatos. É por isso que, dentro dessa linha de estudos, tomam-se os contextos pelos quais o receptor fabrica o sentido para a comunicação. Ele, por sua vez, é analisado conforme a descrição feita por SOUSA (1995, p. 23), para quem o receptor é “ ...um consumidor que não se resume a um depositário sedento do irrefletido de desejos, nem a uma busca desesperada de si é um receptor que entre o presente e o futuro luta para não ter o real como pesadelo, um sonho mais difícil de ser enfrentado que o próprio sonho...”.

A perspectiva das pesquisas de recepção foi desenvolvida com apoio nos estudos culturais ingleses, os quais floresceram nos anos 70. Passadas duas grandes guerras mu



Em pesquisas sobre cultura popular e operária, os autores ingleses da linha dos estudos culturais identificaram resistência na recepção aos meios de comunicação de massa, rompendo assim com a crença na inexorabilidade dos efeitos e da reprodução ideológica – defendidos por funcionalistas e pela Escola de Frankfurt<sup>1</sup>. Em vez de difusão de mensagens, passa-se a considerar sua circulação e a importância das diferenças culturais no modo plural com que diversos atores se relacionam na comunicação.

Se até então os estudos de comunicação privilegiaram emissor e os meios, os estudos culturais partiram de seu reverso, do receptor. Mas não de um receptor autônomo e isolado, e sim daquele envolvido no meio cultural. Nesse sentido, surge a importância das práticas sociais (múltiplas e plurais), que se materializam no cotidiano e, assim, adquirem sentido observável. São “práticas significativas”, nas palavras de WILLIAMS (1992, p. 13), que englobam arte, filosofia, comunicação de massa e um conjunto inteiro por meio do qual “...uma dada ordem social é comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada.”

É pela diversidade de sentidos e de práticas que não mais é razoável supor que os meios poderiam produzir efeitos inevitáveis e padronizados para todos. O reconhecimento da capacidade de resistência dos sujeitos está ligado à recusa em se acreditar numa reprodução automática do que os meios produzem, uma vez que eles estão inseridos num certo contexto temporal e espacial, em meio a conflitos, a práticas e a experiências dos sujeitos que fazem uso desses meios.

---

<sup>1</sup>Enquanto o funcionalismo se preocupou em analisar as relações de causa-efeito da comunicação, a partir das intenções do ente produtor (levando em conta as funções de uma comunicação produzida e a eficácia dos meios utilizados conforme a aderência alcançada na audiência), a Escola de Frankfurt se empenhou em denunciar a dominação como efeito irrefutável dos processos de comunicação, a partir principalmente do desenvolvimento dos *media*. Entre si, essas duas linhas convergem para a concepção de um sujeito receptor que pouco ou nenhum poder tem sobre o sentido da comunicação, dado que, na outra ponta, está um produtor sempre mais paramentado tecnologicamente e ideologicamente.

Nesse caminho e na construção de uma “ciência prática do singular”, CERTEAU (2003, p.13) descreveu o trânsito para o estudo das práticas culturais das pessoas comuns, no lugar da supervalorização dos meios. Defendeu que “ ...é preciso interessar-se não pelos produtos culturais oferecidos no mercado dos bens, mas pelas operações dos seus usuários...”.

Para os estudos culturais, é ainda fundamental perguntar o papel da cultura na interação entre os meios de comunicação, seu conteúdo (a mensagem) e o público receptor. O processo de comunicação é analisado então dentro de uma cultura que extrapola o momento de contato do sujeito com um meio de comunicação em específico – até porque essa relação nunca é direta, mas, ao contrário disso, é entrecortada por múltiplas relações. O que interessa é saber como todo o contexto cultural atua na conformação dos processos de comunicação, dando-lhes outros sentidos que não apenas aqueles intencionalmente programados pelo produtor – reconhecido pela propriedade dos meios de comunicação e pelo poder institucional de emitir conteúdos (OROZCO, 1996, p. 57).

Longe de analisar as intenções do emissor e a passividade do receptor – como se a comunicação se desse num processo linear, em que a relação das pessoas com os meios se resume à instrumentalidade desses meios –, aqui interessa entender as práticas sociais como definidoras do sentido que as pessoas estabelecem com as mensagens e com os media. Daí a definição de que os estudos culturais constituem-se como “ ...um modo característico de entrada em questões sociológicas gerais...” (WILLIAMS, 1992, p. 14). Isso porque lançam um novo olhar para o conjunto das práticas sociais, partem de um determinado prisma para se estudar a cultura e a comunic

### 2.1.1 O Lugar da Recepção

Seguindo a linha dos estudos de recepção, as pesquisas latino-americanas em comunicação realizadas a partir dos anos 80 voltam-se para a análise das culturas populares. Jesús MARTÍN-BARBERO – especialmente em *Dos meios às mediações* (2001b) – concebe um dos eixos fundamentais da tradição de pesquisa que se desenvolve por aqui, que é justamente

recepção), mas como um todo. Neste todo, não há um lugar central, ocupado pelo texto produzido de maneira administrada, como detentor do sentido que deve apenas circular entre as partes que compõem este intercâmbio.

Esse processo, a ser compreendido e investigado a partir de um olhar complexo, é feito de produção, mais do que exclusivamente de reprodução. E quando falamos em todo, referimo-nos também às condições sociais de produção, que não são variáveis exteriores, mas constitutivas dos processos de comunicação.

A opção metodológica que fizemos para a condução da presente pesquisa leva em conta a observação de como o objeto analisado – a relação de vendedoras ambulantes de produtos com a organização empresarial que representam, por meio da comunicação institucional – está inserido numa teia maior de relações sociais. Entre esta teia, estão relações de classe social, de gênero e de trabalho. Tal objeto não poderia ser abarcado se analisado dentro dos limites isolados da referida organização empresarial, como se não estivesse ao alcance de todas as práticas sociais aqui mencionadas. Trata-se, assim, de um objeto de pesquisa que precisou ser desenclausurado do ambiente da organização para ganhar forma no contexto social maior.

No caso que pretendemos relatar, estamos tratando de um processo que não se resume ao universo isolado de uma organização empresarial, nem ao mundo restrito da vida das mulheres investigadas (em suas famílias, relações de trabalho e individualidades), mas a um processo cultural em que emissor, receptor e mensagem estão envolvidos. “Por isso, em vez de fazer a pesquisa partir da análise das *lógicas* de produção e recepção, para *depois* procurar suas relações de imbricação ou enfrentamento, propomos partir das *mediações*, isto é, dos lugares dos quais provêm as construções que delimitam e configuram a materialidade

social e a expressividade cultural da televisão [grifos do autor].” (MARTÍN-BARBERO, 2001b, p. 304)

É essencial enfatizar as intrincadas relações de poder que compõem a comunicação e, em especial, a recepção. Devemos entender então que:

A recepção, por conseguinte, não é um processo redutível ao psicológico e ao cotidiano, apesar de ancorar-se nessas esferas, mas é profundamente cultural e política. Isto é, os processos de recepção devem ser vistos como parte integrante das práticas culturais que articulam processos tanto subjetivos como objetivos, tanto micro (ambiente imediato controlado pelo sujeito) como macro (estrutura social que escapa a esse controle). A recepção, é então, um contexto complexo, multidimensional, em que as pessoas vivem o seu cotidiano. Ao mesmo tempo, ao viverem este cotidiano, inscrevem-se em relações de poder estruturais e históricas, as quais extrapolam suas práticas cotidianas. (LOPES BORELLI RESENDE, 2002, p. 32)

**Reapropriação** é palavra-chave nos estudos latino-americanos de recepção. Ela é central no conceito de leitura dos meios, “da leitura viva, isto é, daquela que as pessoas fazem a partir de sua vida e dos movimentos sociais em que a vida se vê enredada.” (MARTÍN-BARBERO, 2001b, p. 191) Chamamos de leitura um ato de construção, contrário à passividade.

A leitura ficaria então situada na conjunção de uma estratificação *social* (das relações de classe) e de operações *poéticas* (construção do texto por seu praticante): uma hierarquização social atua para conformar o leitor à ‘informação’ distribuída por uma elite (ou semi-elite): as operações de leitura trapaceiam com a primeira insinuando sua inventividade nas brechas de uma ortodoxia

corporações do ramo ou por empresas que buscam formas de se comunicar diretamente com seus públicos – caso eleito por nós para este trabalho).

MARTÍN-BARBERO (2001b, p. 304-311) propõe três “lugares de mediação”. O primeiro deles é o **cotidiano familiar**, onde se faz a leitura da comunicação e onde as pessoas se expõem naturalmente. A dimensão do cotidiano familiar não está apenas do lado dos telespectadores, mas também na própria forma de a televisão interpelar os assistentes, por meio de recursos que simulam a existência de familiaridade e proximidade com o público. O segundo lugar de mediação é a **temporalidade social**, entendida como a organização do tempo social, com seus ritos e repetições. Aqui também a televisão – no centro da análise desse autor – se apropria do modo repetitivo da vida e do mundo produtivo para criar sua maneira de também participar da rotina das pessoas, por meio do tempo ocupado e dos gêneros expostos. E, por fim, o terceiro lugar de mediação é a **competência cultural**, relacionada às **lógicas dos usos**, estas articuladas pelas posições de classe e pelas configurações que marcam a vida das pessoas (educação formal, formação étnica, gênero, linguagem, etc).

MARTÍN-BARBERO (2001b, p. 15-21) propôs ainda a abrangência de quatro “dimensões de mediação”: a **socialidade** (que é de onde realmente opera a **práxis comunicativa**, a partir do juntar-se das pessoas) a **ritualidade** (remete à construção simbólica aos processos repetitivos e aos modos de agir na relação com os meios) a **institucionalidade** (relacionada à produção de discursos pelas instituições no exercício da hegemonia) e a **tecnicidade** (que esboça como a técnica produz mudanças perceptivas e como a tecnologia passou a desempenhar papel central na maneira como as pessoas organizam seu cotidiano).

Achamos também interessante a proposta do autor (MARTÍN-BARBERO 1987, p. 135) para analisar o processo comunicativo abarcando a pluralidade dos usos que as pessoas fazem dos meios. Para tanto, seria necessário estabelecer articulações entre as **operações** (de recusa, assimilação, refuncionalização), as **matrizes** (de classe, gênero, idade, religião, entre outras), os **espaços** (a empresa, o lar, o bairro) e os **meios** (o rádio, a televisão, a fotografia, a imprensa etc).

Entrelaçando todos esses elementos, a pesquisa em comunicação precisaria entender a relação entre o significado da comunicação produzido pelo receptor e o sentido que o emissor depositou na mensagem. Pode haver a total convergência nessa leitura, o que demonstraria uma assimilação, assim como pode haver divergência absoluta ou uma concordância parcial – a partir, por exemplo, da diferenciação igualmente significativa do uso que o receptor faz dessa comunicação. Essas possibilidades de operação serão influenciadas pelas diferentes matrizes que compõem a formação cultural (em seu sentido amplo) do receptor, assim como pelos meios de comunicação pelos quais as mensagens são transmitidas e pelos espaços em que a recepção se efetua.

Esse **mapa** se aproxima, de certa maneira, do plano de “mediação múltipla” de OROZCO (1996, p. 116-118). A diferença está na distinção de fontes de mediação. Ao todo, elas são cinco, segundo este autor: **mediações individuais** (voltadas aos esquemas mentais elaborados na produção de significados) **institucionais** (por meio das quais se analisa como a participação em certas instituições – como escola, trabalho, igreja e família – também é produtora de significados) **massmediáticas** (referentes às percepções articuladas pela tecnologia dos meios de comunicação de massa) **situacionais** (relacionadas ao

momento da recepção) e **mediações de referência** (que situam o receptor em determinado contexto, como classe social, gênero, idade, raça etc).

Para a pesquisa em questão, utilizamos especificamente mediações de referência (gênero e classe social) e institucionais (trabalho informal), dentro da proposta de OROZCO (1996). No caso da classe social, consideramos ainda que a diferença de classe articula todas as outras e rege a maneira pela qual os sujeitos e grupos se relacionam com as instituições. A partir da proposta de MARTÍN-BARBERO (2001b), classe, gênero e trabalho informal devem ser vistos como **lugares** de mediação por estarem relacionados, nesta pesquisa, à lógica dos usos da comunicação institucional. Mas também são tratados como **dimensões** de mediação à medida que não são analisados em suas manifestações estáticas e sim nas práticas sociais, na maneira como articulam a experiência do tempo e como influenciam o manuseio dos meios de comunicação.

As três mediações em análise na presente pesquisa não podem ser tratadas de maneira compartimentada ou isolada. Elas entrecruzam-se, começando pelo próprio desenho metodológico traçado neste trabalho, que inclui a observação dos espaços e situações de consumo, bem como da práxis comunicativa que o próprio programa televisivo media. As mediações devem então ser observadas de forma articulada, compondo o conjunto de fontes de onde se opera a produção de sentido. É a partir delas que devem ser formuladas as **perguntas** feitas na pesquisa, como também propõe MARTÍN-BARBERO (2001b, p. 300).

Para o trabalho de campo, devemos nos voltar para o cotidiano, para a realidade diária das mulheres que compõem nosso objeto de pesquisa – vendedoras ambulantes de cosméticos de uma grande indústria brasileira, sem vínculo formal de trabalho com a empresa.



Acreditamos que é nos “...interstícios das ordens micro e macrofísicas...” (CERTEAU, 1995, p.245) que o cotidiano e a cultura se fazem, num ato criador do sujeito. Nas práticas materializam-se as diversas apropriações dos meios de comunicação, das relações de trabalho e dos significados circulantes no cotidiano. É essa incorporação que procuramos compreender quando olhamos para o dia-a-dia das mulheres vendedoras de cosméticos, especificamente em relação à assistência do programa televisivo lançado e suspenso pela organização analisada, para o conjunto de suas “consultoras”. Ao tentarmos mergulhar em seu cotidiano, queremos entender como suas experiências diárias de gênero, de classe social e de trabalho informal se chocam com os discursos do emissor, num processo de negociação de sentido com a empresa – segundo o recorte de análise que adotamos neste trabalho de pesquisa.

## 2.2 O TERRENO DO COTIDIANO

O emaranhado de mediações que compõem a recepção se materializa no cotidiano. Ele é o palco onde os conflitos se mostram claramente e onde as práticas de resistência se deixam ver, em suas sorrateiras manifestações que o estudo isolado das estruturas não consegue captar. Esta visão do cotidiano nos coloca ao lado de CERTEAU (2003) para que o olhar na pesquisa seja dirigido ao que é pragmático, assim como prático é o cotidiano das pessoas comuns (HELLER, 1985, p.32).

Como diz CERTEAU (2003, p. 38) – cujo trabalho, ao lado de Martín-Barbero, é central em nossa pesquisa para a análise das práticas subjetivas das mulheres trabalhadoras – “o cotidiano se inventa com mil maneiras de *caça não*

*autorizada* [grifo do autor].” O que significa que não é possível compreender o dia-a-dia e as operações de produção/consumo como um processo automático e unidirecional. O próprio consumo é uma **fabricação**:

A ‘fabricação’ que se quer detectar é uma produção, uma poética – mas escondida, porque ela se dissemina nas regiões definidas e ocupadas pelos sistemas de ‘produção’ (televisiva, urbanística, comercial etc.) e porque a extensão sempre mais totalitária desses sistemas não deixa aos ‘consumidores’ um lugar onde possam marcar o que *fazem* com os produtos. A uma produção racionalizada, expansionista além de centralizada, barulhenta e espetacular, corresponde *outra* produção, qualificada de ‘consumo’: esta é astuciosa, é dispersa, mas ao mesmo tempo ela se insinua ubiquamente, silenciosa e quase invisível, pois não se faz notar com produtos próprios mas nas *maneiras de empregar* os produtos impostos por uma ordem econômica dominante [grifos do autor]. (CERTEAU, 2003, p. 39)

São centrais para CERTEAU (2003, p. 97-102) as idéias de estratégia e tática: a primeira está ligada à prática calculada do poder por quem o detém (uma empresa, por exemplo) e a segunda remete ao uso pelo **fraco** (e esta é sua **arte**) das brechas deixadas pelas conjunturas de poder para suas próprias criações.

Sempre de olho nessas duas posições, nesse jogo cotidiano de negociação, partimos para buscar o significado das práticas das mulheres que compõem nosso objeto de pesquisa, envolvidas que estão na luta às vezes silenciosa por legitimidade.

A **prática** é a dimensão estruturante dos símbolos e convenções que moldam a vida. A maneira como a vivência é organizada no cotidiano confere sentido à multiplicidade de mensagens que bombardeiam a vida de todos nós. Dessa forma, faz-se mais uma vez nítido o papel fundamental da **leitura viva** e transformadora dos objetos. O que importa não é necessariamente o que chega até o receptor porque a consagração será dada pela experiência cotidiana. No caso aqui relatado, consideramos essenciais as vivências relativas a gênero, à condição de

trabalho e à classe social como consagradoras do sentido da comunicação com um interlocutor específico, que é a empresa com a qual essas mulheres se relacionam.

Isso não quer dizer, de forma alguma, que as mediações aqui escolhidas são capazes de saturar toda a análise da comunicação. Ao contrário, são uma parte recortada dessa realidade, de forma **intencional** – tratando-se de uma escolha do pesquisador.

Como orientação metodológica, a perspectiva das mediações nos leva ao **mundo da vida** em que a comunicação se insere e de onde se opera, segundo MARTÍN-BARBERO (2001a, p. 35), a **práxis comunicativa**. Para nós, analisar esse processo a partir do cotidiano tem um sentido especial

estruturas ignore a ação do sujeito, também não é real interpretar as experiências subjetivas isoladas, como se estivessem alheias ao contexto social que as delimitam.

Esta via de mão dupla nos remete também a HELLER (1995, p.17 e 18), para quem:

a vida cotidiana é a vida de *todo* homem. (...) A vida cotidiana é a vida do homem *inteiro* ou seja, o homem participa na vida cotidiana com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade [grifos da autora]. (...) O homem da cotidianidade é atuante e fruidor, ativo e receptivo, mas não tem nem tempo nem possibilidade de se absorver inteiramente em nenhum desses aspectos por isso, não pode aguçá-los em toda sua intensidade.

Ora, dadas as múltiplas particularidades subjetivas, não podemos nos enganar e crer que o cotidiano é feito exclusivamente dessas combinações autônomas das pessoas e de seus jeitos de ser. Como nos alerta a autora, o sentido do cotidiano é hierárquico e ele se modifica à medida que também se alteram as estruturas econômico-sociais.

A proposta de Heller é muito clara ao colocar, tão diretamente, essa mescla de estduta  $r$  v

Dessa forma, evidenciamos como as mulheres **se apropriam** da realidade genérica que lhes delimita e **carimbam** sua própria marca no cotidiano. Para identificar este **selo** próprio de cada uma das mulheres ouvidas, valorizamos essencialmente a **emersão** do sujeito.<sup>2</sup>

Observamos a incerteza, a fluidez e a flexibilidade dos contextos sociais em que se desenvolvem as características atuais do trabalho informal, em associação às condições de classe e de gênero. Ao mesmo tempo, a pessoa busca pontos de fixação e projeção para suas vidas.

Em tal cenário, cabe bem a definição de SILVERSTONE ([200?], p. 4) de que o cotidiano em meio à modernidade, e antes dela, consiste numa batalha constante contra a incerteza e por clareza e confiança na condução da existência diária. Na contemporaneidade, essa conceituação de cotidiano faz todo sentido, à medida que vivemos um período de inconstâncias.

No trabalho de fazer emergir o sujeito, nos é especial a busca de visibilidade e pertencimento que as mulheres vendedoras de cosméticos empreendem diante da organização empresarial analisada.

### 2.3 ENTRELAÇANDO A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Em meio ao debate sobre o que, para alguns, se convencionou chamar pós-modernidade, os contextos de trabalho deixaram de representar **abrigos** para o indivíduo. Para BAUMAN (2001, p.150-161), alterou-se a idéia de progresso que a

---

<sup>2</sup> Com isso, queremos dizer que, na prática da pesquisa, estamos valorizando sobretudo a capacidade do indivíduo em ser produtor de sentido para a comunicação, a partir de suas experiências. Quando mencionamos uma operação de **emersão**, buscamos resgatar a importância da individualidade, às vezes escondida em detrimento dos estudos sobre as organizações e suas práticas. Partimos do pressuposto de que as vivências não se realizam independentemente das estruturas e das pressões sociais sofridas pelo sujeito, mas podem se dar **apesar** delas.

modernidade até então havia consolidado. No centro desse processo de mudanças, estão as corporações que deixaram de se apresentar como âncoras nas relações cotidianas das pessoas. E uma nova teia de relacionamentos entre as empresas e seus interlocutores começou a se construir.

À medida que nossa pesquisa se insere nos estudos sobre comunicação institucional, as práticas empresariais foram situadas como ponto-chave da análise. No recorte estabelecido para este estudo, olhamos para a relação desenvolvida com um público, em especial, que são as mulheres integrantes do contingente de vendedoras ambulantes da empresa.

A posição social dessas trabalhadoras é observada com viés crítico, uma vez que as diferenças de classe e a pressão da estrutura são vistas como significantes. Em meio a elas, essas mulheres desembainham diariamente suas armas subjetivamente construídas para vencer o cotidiano. E, por fim, os conflitos referentes a gênero e às condições informais de trabalho são analisados de um prisma relevante, considerando que o universo da comunicação dirigida da empresa é composto por uma imensa maioria de mulheres, envoltas em relações laborais específicas com a organização.

Enquanto olhamos para o rol de desigualdades enfrentado por trabalhadoras sujeitas no Brasil aos efeitos do desemprego crônico e da aguda diferença de renda da população, estamos também mantendo nosso ponto de partida: um sujeito criador, ativo e capaz de hábeis táticas cotidianas para construir seu próprio caminho. Nesse processo, a comunicação é fundamental como prática cultural simbolicamente rica, com potencial integrador e contestador.

Para EISENBERG e GOODALL JR. (1997, p. 27-35), a comunicação é essencial para que o sujeito busque o equilíbrio entre a pressão social e a

criatividade no conduzir de sua própria vida. Os autores defendem uma perspectiva de estudos que avalie a tensão entre aspectos macro (a estrutura formatando o sujeito) e micro (o sujeito com capacidade para criar a realidade social).

Na tentativa de balancear esses dois lados, está a importância de dar voz às experiências e de interagir uns com os outros. Nesta perspectiva, muda-se o sentido do que é trabalhar na organização. Em vez de vermos os empregados como produtos da cultura corporativa, passamos a considerar que grande parte do trabalho é uma interpretação de contextos em que os sujeitos estão envolvidos.

Os próprios contextos têm aqui aspecto duplo: são tanto estruturantes quanto frutos da criação da pessoa. Daí se defender que a multiplicidade de contextos corresponda a uma pluralidade de experiências individuais – todas inseridas numa relação de poder. A comunicação organizacional é então constituída e interpretada conforme os diversos contextos.

Esse é o ponto de vista de GIRIN (1996, p. 49), para quem “*contextos* são modos de leitura da situação. São as *estruturas de interpretação*, os *esquemas cognitivos* que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem... [grifos do autor].”

Vem também de CHANLAT (1999) o apelo que acatamos para o resgate do sujeito, tanto nos estudos de comunicação, quanto no dia-a-dia das organizações. Esta proposta, no nosso entender, representa um ponto de confluência entre a perspectiva dos estudos organizacionais e de recepção.

Neste sentido, entendemos a comunicação organizacional como resultado também de uma produção individual – e não mera reprodução – e também posicionamo-nos ao lado das perspectivas interpretativas dos estudos organizacionais, revistas por vários autores ligados aos estudos organizacionais

(KRONE JABLIN PUTNAN, 1987 TOMPKINS WANCA-THIBAUT, 2000 BORDOW MORE, 1991).

Segundo estudos na linha interpretativa, os significados são subjetivamente criados nas organizações e a comunicação é central para que uns e outros se relacionem, dando sentido a seu próprio mundo. O foco é a cultura e sua importância para a produção de sentido, culminando na própria constituição simbólica da organização.

A abertura das organizações às relações sociais mais amplas faz parte do contexto em que as normas rígidas de hierarquia e vigilância deixaram de fazer sentido. Este é um momento em que se exige agilidade das empresas que queiram acompanhar o ritmo das mudanças (motivadas principalmente pelas descobertas tecnológicas e pela circulação de informações) e dar respostas às demandas dos mercados.

Para tanto, elas saem de seus universos fechados para estarem a par das transformações culturais: as organizações são elas mesmas processos sociais amplos. “Estão também relativamente abertas às práticas de conversações sobre temas que permeiam o amplo tecido social, como gênero, etnia e outras relações sociais culturalmente definidas...” (CLEGG HARDY, 1999, p. 32).

Conforme o processo capitalista de produção foi empurrando as organizações “da burocracia à fluidez” (CLEGG HARDY, 1999, p. 38), elas acabaram lançadas para a imbricação com a cultura. Seus relacionamentos internos foram reformatados para compensar as desvantagens acumuladas nesse processo (como inchaço de empresas após operações de fusão e flexibilização das relações formais de trabalho). Processos de comunicação baseados em tecnologia



sofisticada, sistemas de redes e circuitos descentralizados de comunicação passaram a tomar parte do cenário das organizações no atual contexto.

O que analisamos empiricamente com a empresa em estudo é um exemplar desse processo globalizante que atinge as organizações como um todo. Ela própria vivencia os desafios de propor uma comunicação que tenha, na tecnologia, uma resposta para o distanciamento que a fluidez provocou entre os diferentes públicos. Nosso olhar, como expomos ao longo dessa dissertação, é para a realidade de um desses públicos, que são as vendedoras enquanto receptoras da comunicação emitida por essa empresa, a partir dos contextos culturais de significação em que estão inseridas.

### 3 A DESCOBERTA METODOLÓGICA

Três mulheres, três histórias, três micro universos inseridos num contexto de mudanças nas relações de trabalho e de pertencimento às instituições. Foi com elas que partimos rumo à investigação empírica sobre a interlocução entre as vendedoras ambulantes de produtos cosméticos e a empresa que representam, por meio da recepção ao programa televisivo produzido pela organização. São três mulheres mergulhadas em **posições sociais distintas**, com **posturas femininas próprias** e envolvidas numa condição de trabalho que se caracteriza, neste caso, pela **exclusão da formalidade laboral**.

Quantas questões poderíamos colocar a estas mulheres, quantos caminhos diferentes e contraditórios a investigação poderia tomar se não tivesse diante de si um preceito rigoroso: o de que há uma relação “genética” entre a teoria e a prática metodológica da pesquisa. Estão ligadas em sua essência, desde a definição da problemática até os métodos de investigação e seus limites explicativos. Mas, ainda que reconheçamos este elo umbilical, descer com ele ao plano empírico da investigação não é um trabalho automático e natural. Para nós, manter a vigilância quanto ao rigor epistemológico foi uma tarefa que exigiu exercícios cotidianos. Do plano abstrato dos discursos sobre a reflexividade do pesquisador para o nível concreto da investigação: este foi nosso desafio constante.

Partimos de BOURDIEU et al. (1999) e LOPES (2001) para a operação inicial – a de romper com o senso comum sobre os componentes de nosso objeto – e de BACHELARD (1996, p. 18), para quem

O espírito científico proíbe que tenhamos uma opinião sobre questões que não compreendemos, sobre questões que não sabemos formular com clareza. Em primeiro lugar, é preciso saber formular problemas. E, digam o que disserem, na vida científica os problemas não se formulam de modo espontâneo. É justamente esse *sentido do problema* [grifo do autor] que caracteriza o verdadeiro espírito científico. Para o espírito científico, todo conhecimento é resposta a uma pergunta. Se não há pergunta, não pode haver conhecimento científico. Nada é evidente. Nada é gratuito. Tudo é construído.

O que queremos saber fundamentalmente é como se operam os processos de produção de sentido entre as vendedoras informais de cosméticos e a empresa para a qual trabalham e como os **conflitos** ou **nós** específicos são negociados entre as mulheres e a instituição. Os **nós** que elegemos são:

- a) a relação da exclusão do mundo do trabalho formal
- b) a concepção de ser mulher em contraposição aos discursos de gênero emitidos pela empresa
- c) o lugar da classe social na conformação dos significados.

Em posição-chave neste recorte de análise está o programa *Rede Natura*, transmitido semanalmente em canal aberto de televisão (TV Bandeirantes) de novembro de 2004 a janeiro de 2005 e dirigido especificamente às vendedoras de cosméticos. O programa deixou de ser produzido quando a empresa produtora (Natura Cosméticos) decidiu suspendê-lo.

A partir do estudo da recepção, buscamos as interligações de objetivos e desejos que se confrontam no cotidiano de trabalhadoras e na relação com os meios de comunicação institucional produzidos pela empresa “empregadora”.

### 3.1 OBJETIVOS

Para melhor explicitar onde quisemos chegar, o trabalho de pesquisa se pautou por um conjunto de objetivos explícitos. Optamos por eleger diretrizes que se dividiram entre empíricas, teóricas e práticas. Expostas assim, indicaram melhor como objetivar a teoria e como trazer, para o plano prático da investigação, as concepções que sustentam a problemática.

#### 3.1.1 Objetivos Empíricos

Voltados ao objeto específico de estudo e à prática de pesquisa, foram eles:

- a) observar como o trabalho informal, as questões do gênero feminino e a classe social influenciam a maneira pela qual as vendedoras diretas de cosméticos reformulam e utilizam os significados do programa de TV produzido pela empresa
- b) analisar as estratégias adotadas pela organização para se dirigir especificamente a essas trabalhadoras
- c) identificar o discurso emitido pela empresa para essas mulheres em relação à informalidade do trabalho, à diferenciação de classe social e às distinções simbólicas relativas ao gênero.

Note-se que tentamos traduzir, nos próprios alvos de investigação, a concepção integradora dos estudos de recepção, compreendendo não etapas isoladas do processo de comunicação (produção, recepção e mensagem), mas sua interligação para a negociação de sentido entre os atores envolvidos.

### 3.1.2 Objetivos Teóricos

São aqueles relacionados à revisão bibliográfica e ao desenvolvimento de novas perspectivas de estudos:

- a) aproximar a abordagem dos estudos e recepção latino-americanos (com ênfase na pesquisa das mediações) da perspectiva da comunicação organizacional. Trata-se, de certa forma, de um desafio de exploração metodológica
- b) discutir a relação da informalidade do trabalho, do gênero e da classe social com os estudos de comunicação organizacional, partindo da abordagem do sujeito
- c) abordar a relação da comunicação institucional e da cultura, olhando para o contexto maior de sua realização e concretizando nossa concepção de que não se pode compreender as organizações em mundos isolados – mas, ao contrário, imersas numa trama de relações sociais que fazem da comunicação um processo contínuo e preche de significados em constante reelaboração.

### 3.1.3 Objetivos Práticos

Aqui compreendemos que deveríamos nos posicionar sobre a finalidade da presente pesquisa e suas contribuições. Definimos então, como objetivos práticos:

- a) promover a discussão sobre as **práticas inclusivas** da comunicação organizacional a partir da problemática do trabalho informal, das relações de classe e de gênero

- b) abrir o debate sobre a presença dessas três questões nos estudos e nas práticas organizacionais.

### 3.2 PRINCÍPIOS ORDENADORES

Nas operações de pesquisa que aqui tentamos demonstrar, levamos em conta que é preciso explicitar as hipóteses “...metodicamente construídas para serem submetidas à prova experimental.” (BOURDIEU et al., 1999, p. 52)

Para OROZCO (1996, p.76-77), as hipóteses devem servir como princípios ordenadores da busca de informações e relações. Sua importância reside em “...fornecer a conexão necessária entre teoria e investigação, teoria e fato.” (LOPES, 2001, p.140)

Para que o elo entre os pressupostos teóricos e o plano empírico da pesquisa fosse verdadeiramente real e não apenas laudatório, formulamos sete pares de hipóteses teóricas e de trabalho, conforme temas específicos, sendo: classe social pertencimento partilha simbólica gênero reordenação do cotidiano revelação do *habitus* e importância do trabalho.

a) Classe social:

- hipótese teórica: as relações sociais são marcantes na leitura feita pelo receptor, não existindo homogeneidade no processo comunicativo. Elas se deixam notar pelo consumo que se faz dos meios de comunicação, observado desde a lógica da cultura, ou seja, de um campo de conflitos. Neste terreno, a questão de classe é fundamental, mas não é única nem se resume à rigorosa classificação econômica que leva em conta a posse do capital. “O consumo, diz Manuel

Castells<sup>3</sup>, é um lugar onde os conflitos entre classes, originados pela desigual participação na estrutura produtiva, ganham continuidade através da distribuição e apropriação dos bens.” GARCÍA CANCLINI (1999, p.78)

- hipótese de trabalho: entre as mulheres que trabalham informalmente com a venda direta dos produtos cosméticos, há sentidos reformulados sobre o programa televisivo, conforme suas posições de classe

b) pertencimento:

- hipótese teórica: a recepção no processo comunicativo ativa relações de pertencimento. Não se trata mais, na contemporaneidade, de compreender o **juntar-se** das pessoas em seu significado físico, relacionado a lugares de encontro formais em que as pessoas se revêem. A fragmentação da vida cotidiana, originada das provisórias relações afetivas e de trabalho encontra nos meios de comunicação formas de aglutinar os sujeitos perdidos e deslocados, preenchendo o vazio da falta de referências. As empresas, que passaram a adotar estruturas flexíveis e descentralizadas de funcionamento, também buscam formas de reagregar, em torno de si, seus públicos de interesse, enquanto estes (em especial, os trabalhadores) procuram pertencer, sentir-se parte da organização, por meio da partilha simbólica. Os meios produzidos pelas empresas acabam por centralizar parte desses desejos. “O pertencimento se reforça como estratégia simbólica de busca de inclusão ante contextos de

---

<sup>3</sup> CASTELLS, M. *La Cuestión urbana*. México: Siglo XXI, 1974. Apêndice a segunda edição.

fragmentação derivados de processos de desigualdade cada vez mais intensos.” (SOUSA, 1999, p.16)

- hipótese de trabalho: as mulheres que compõem nosso objeto de pesquisa se utilizam da comunicação institucional como forma de se reconhecer e de sentir parte da comunidade formal da empresa em questão

c) partilha simbólica:

- hipótese teórica: há um acervo cultural compartilhado entre interlocutores no processo comunicativo. No caso da comunicação organizacional, este acervo é estimulado pela empresa para uniformizar discursos. Isso não significa que estão eliminadas as assimetrias entre emissor e receptor. O que importa aqui é encontrar onde se cruzam as intenções de um e de outro e onde se dá a negociação de sentido. Para que esta operação se execute, há que se ter um mínimo de reconhecimento entre os atores e este parte de experiências cotidianas, histórias conservadas, ambições complementares. É deste encontro que surge o “pacto hermenêutico”, termo cunhado por LOPES, BORELLI e REZENDE (2002) entre os atores envolvidos no processo de comunicação
- hipótese de trabalho: há convergências entre as mensagens emitidas pela empresa e a ressignificação produzida pelas trabalhadoras informais. Mas elas são menos acentuadas conforme cresce a distância entre a distinção social da vendedora e os valores expostos pela organização por meio do programa televisivo a convergência também é menor à medida que for maior a distinção sobre



feminilidade entre o discurso dirigido da comunicação organizacional e o mundo vivido pela trabalhadora e variam ainda conforme a relação de dependência material da mulher com o trabalho para a organização

d) gênero:

- hipótese teórica: a comunicação estimula distinções simbólicas de gênero. Já não concebemos que as identidades são conteúdos fixos, imanentes e universais dos sujeitos. Diz Stuart HALL (2002, p.9) que as mudanças ocorridas a partir do século XX levaram à fragmentação das identidades e de seus referenciais de gênero, etnia, classe, raça ou nacionalidade. A este processo ele dá o nome de “descentração do sujeito”, numa referência à implosão sofrida na idéia de que as pessoas possuíam um núcleo unificado e sólido de si mesmas. À medida que os meios de comunicação (entre eles, aqueles produzidos pelas empresas para seus públicos mais específicos) se multiplicam e passam a nos fornecer referenciais simbólicos diversos, nossas identificações de gênero também se fragmentam e se reconstruem
- hipótese de trabalho: a leitura feita pelas trabalhadoras informais sobre questões de gênero (como o papel da mulher no trabalho, sua relação maternal, sua função econômica na família, sua alteridade feminina, entre outros temas) inseridas na comunicação organizacional é incorporada e ressignificada na experiência cotidiana

e) reordenação do cotidiano:

- hipótese teórica: os meios de comunicação – entre eles, os de comunicação institucional – exercem influência fundamental na

reorganização do cotidiano. Ao pesquisar sobre a televisão e o reordenamento que os meios suscitam, MARTÍN-BARBERO (1987, p. 65) afirmou que o processo de televidência não se esgota na tela, mas regula o cotidiano. Isso quer dizer que ele estimula no telespectador um novo agir, um senso próprio de participação que não se resume unicamente às tarefas cotidianas, mas em “...todo el funcionamiento del deseo involucrado en esa vida cotidiana” .<sup>4</sup> (MARTÍN-BARBERO, 1987, p.205) Ou seja: não há uma determinação inevitável de mudanças impostas pelos meios de comunicação no cotidiano, mas estas ocorrem a partir do conflito de interesses e vontades do receptor. SILVERSTONE ([200?], p.8) vai além ao afirmar que os indivíduos reconhecem, na possibilidade de se conectarem aos meios (ele se refere especificamente à novas tecnologias de rede, mas acreditamos que esta conectividade à televisão é tão voluntariosa quanto aos canais disponíveis na internet), uma forma compensadora para as fracas infra-estruturas cotidianas. CERTEAU (2003, p. 52) sugere a criação de uma *“terapêutica de socialidades deterioradas”*, que seriam o objetivo da reapropriação dos sistemas simbólicos, reconhecida no cotidiano

- hipótese de trabalho: as mulheres incorporam a assistência ao programa televisivo da empresa como regulador de suas práticas de trabalho e de sua interação com a empresa e demais atores ligados a suas atividades cotidianas. Esta incorporação depende da importância que as próprias mulheres vêem em sua atividade de

---

<sup>4</sup> Todo o funcionamento do desejo envolvido nessa vida cotidiana.

venda e no papel material e simbólico do trabalho para a empresa. O frágil vínculo formal de trabalho entre a vendedora e a organização encontra, na relação com o programa televisivo, a possibilidade de um ponto de equilíbrio para o sentimento de exclusão

f) revelação do *habitus*:

- hipótese teórica: as distinções definidas pelo *habitus* se revelam e são reelaboradas nos modos de assistência aos meios e nas relações de consumo. Ao explicitar como desenvolveu a noção de *habitus*, BOURDIEU (2004, p. 61) ressalta que partiu do interesse de mostrar que o *habitus* (o conhecimento adquirido) e o agente estão em ação e, portanto, não são entes rígidos e já prontamente formatados. Ao se adquirir determinado conhecimento, o sujeito interioriza a estrutura e a ordem das hierarquias que o rodeiam. Na prática, essa interiorização se revela e diferencia um grupo social de outro, por meio dos *estilos de vida* que expressam (BOURDIEU, 2004 CERTEAU, 2003 CUCHE, 1999). Mas o consumo é uma operação de distinção que também admite a inovação. Os meios de comunicação, por sua vez, são localizados como estruturas estruturadas no esquema de BOURDIEU (2004, p. 7-16), interessado que estava em identificar as lógicas de operação das formas simbólicas. Temos aqui uma combinação de **lógicas de produção e de uso**

- hipótese prática: a maneira como as mulheres em questão definem seu modo de ver o programa televisivo da empresa e de se apropriar dele no cotidiano são características de suas relações sociais. Sua forma de

consumir ou recusar os mesmos produtos cosméticos que vendem é igualmente revelador das distinções sociais e simbólicas de gênero

g) importância do trabalho:

- hipótese teórica: a centralidade do trabalho na vida da mulher influencia seu modo de participar do processo comunicativo nas instituições das quais faz parte. Parte dela a definição sobre ligar-se comunicativamente à organização. Mas nem por isso sua relação é autônoma e consequência exclusiva de seu desejo. Ao contrário: parte da maior ou menor dependência da renda obtida do trabalho. Neste sentido, nossa hipótese reflete a preocupação de se observar as questões de gênero entrelaçadas às questões de classe

- hipótese de trabalho: a atenção e a importância que a mulher dá ao programa televisivo da empresa estão atreladas a sua relação direta com a atividade informal de venda – a depender de quanto precisa (materialmente e simbolicamente) do trabalho para o sentido de sua vida.

### 3.3 AS VOZES NO CAMPO

A problemática da presente pesquisa – com o entrelaçamento de questões relativas a comunicação institucional, classe social, gênero e trabalho informal – nos permitiu olhar para vários universos e escolher o mais significativo para a análise empírica. Para essa escolha, avaliamos, em primeiro lugar, a centralidade representada pelo mundo do trabalho na vida social das pessoas e, em especial, na redefinição do papel social da mulher.

Desta forma, elegemos analisar nosso tema a partir de trabalhadoras (tendo, portanto, o gênero feminino como uma categoria específica) e de sua imersão num ofício informal para uma empresa (no caso, foi escolhida a *Natura Cosméticos* – por ser a produtora de um programa próprio de televisão, buscando compreender como sua relação com o trabalho influencia o sentido da comunicação com a empresa).

### 3.3.1 Universo e Amostra na Recepção

É no universo das vendedoras informais que se concentra o grande público com o qual a Natura se comunica. Elas representam cerca de 500 mil mulheres no Brasil, denominadas pela organização como “consultoras”. Juntas, respondem por nada menos que 99% da venda direta de produtos fabricados na unidade industrial em Cajamar (SP), nas proximidades da capital paulista. Do total, a empresa estimou que 10% fossem telespectadoras do programa *Rede Natura*, transmitido em rede pela TV Bandeirantes.

Temos, portanto, um universo amplo. Para tratar em profundidade o processo de recepção à comunicação, definiu-se por realizar uma pesquisa qualitativa<sup>5</sup> sobre um estudo de caso, a partir de uma amostra não-probabilística. Para tanto, partiu-se não das normas estatísticas, mas da teoria fundada – “...que es el proceso de ir *haciendo teoría y fundamentarla* a partir de la información que vamos recogiendo [grifos do autor].”<sup>6</sup> (OROZCO, 1996, p. 83).

---

<sup>5</sup> Na definição de OROZCO (1996, p.83), a pesquisa qualitativa é um processo de indagação de um objeto ao qual o investigador acessa através de interpretações sucessivas.

<sup>6</sup> Que é o processo de ir fazendo teoria e fundamentá-la a partir da informação que vamos obtendo.

Partimos da posição de classe para definir a própria amostra, em coerência com os princípios de MARTÍN-BARBERO (2001b, p. 312), para quem “o plural das lógicas do uso não se esgota na diferença social das classes, **mas essa diferença articula as outras** [sem grifos no original].” Buscamos na pesquisa *Recepção de telenovela: uma exploração metodológica*<sup>7</sup>, a experiência de se definir a amostra a partir do padrão de moradia delimitados por um “*continuum* socioespacial”. Na referida pesquisa, a amostra de famílias foi disposta conforme a localização da residência (favela, periferia, bairro da classe média e condomínio fechado de classe média alta).

Optamos por definir uma amostra de três mulheres conforme o padrão e a localização de moradia: favela, bairro da periferia e bairro de classe média. Um padrão social mais elevado foi excluído uma vez que a atividade de venda direta de produtos cosméticos não é uma opção comum entre mulheres desse perfil.

As três mulheres – Rosa, Cícera e Terezinha – foram escolhidas a partir de indicações aleatórias de pessoas conhecidas. No caso de Terezinha, a empresa indicou o nome de uma funcionária (promotora de vendas) que nos apresentou a ela.

O controle da empresa sobre as atividades das vendedoras se dá a partir de uma divisão por áreas que agregam entre 400 e 600 “consultoras”. Para cada grupo desse porte, há a presença de uma “promotora”, que tem vínculo formal com a companhia. A ela cabe o cadastramento, os contatos e a supervisão das atividades em seu setor, que é definido conforme a localização geográfica das vendedoras.

---

<sup>7</sup> A pesquisa originou o livro LOPES, M. I. V. de BORELLI, S. H. S. RESENDE, V. da R.. **Vivendo com a telenovela: mediações, recepção, teleficcionalidade**. São Paulo: Summus, 2002. A explanação sobre a amostra da pesquisa está nas páginas 45 e 46 do livro.

É interessante verificar a lógica da própria organização da empresa, que é a importância do bairro e da distribuição espacial de suas representantes de venda. Segundo BOURDIEU (2004, p. 143-145), as diferentes percepções sobre as condições sociais se retratam em conjuntos ou reagrupamentos visíveis, como os bairros. As diferenças entre elas representam a segregação espacial. O bairro, assim, pode ser definido como “*espaço dos estilos de vida*”

Internamente, a empresa analisada tem clara a distinção de perfil de trabalho de suas vendedoras, o que percebemos quando pedimos indicações de possíveis entrevistadas, seguindo um determinado perfil socioeconômico. Entre a região dos Jardins e a de Pirituba – duas indicadas pela Natura em resposta a nossa consulta, mas cuja participação na pesquisa não foi possível –, há a clara percepção da desigualdade, como um carimbo social. MAYOL (1996, p. 37-51) identifica o bairro como o lugar em que as pessoas manifestam seu engajamento social. Situa-se no limite entre o espaço público e o espaço privado: enquanto público, denota uma transparência social, onde os papéis sociais dos moradores são convenientemente seguidos em nome da boa convivência entre vizinhos enquanto privado, é o lugar do conforto e da auto-localização.

Diante do conjunto da cidade, atravancado por códigos que o usuário não domina mas que deve assimilar para poder viver aí, em face de uma configuração dos lugares impostos pelo urbanismo, diante dos desníveis sociais internos ao espaço público e privado, o usuário se situa no limite entre o espaço público e o espaço privado: enquanto público, denota uma transparência social, onde os papéis sociais dos moradores são convenientemente seguidos em nome da boa convivência entre vizinhos enquanto privado, é o lugar do conforto e da auto-localização.

### 3.3.2 Corpus da Pesquisa

A empresa levou o programa *Rede Natura* ao ar durante um ano e dois meses, com edições semanais reprisadas uma vez na semana. Eles foram apresentados durante novembro de 2004 e janeiro de 2005, sempre com 15 minutos de duração e uma divisão mais ou menos fixa de quadros. O *corpus* utilizado para a pesquisa foi composto pela gravação de 30 programas.

Pouco antes do início do nosso trabalho de campo, a empresa optou por suspender os investimentos no programa. A última edição foi ao ar em janeiro de 2005. Sem a possibilidade de desenvolver as entrevistas mediante a assistência conjunta e em “tempo real” do programa com as mulheres, extraímos trechos de várias edições gravadas e produzimos um exemplar editado de 19 minutos. Este *corpus* final foi apresentado a cada vendedora na ocasião de uma entrevista específica. O trabalho de campo foi realizado ao longo de 11 meses, entre janeiro e novembro de 2005, de maneira não contínua.

Neste período, realizamos entrevistas com dois informantes-chave da empresa, fizemos uma visita acompanhada à fábrica e participamos de um encontro de “consultoras” na Zona Leste de São Paulo. Assim, foi possível conhecer mais detalhadamente a empresa e vivenciar por meio de relações face-a-face um fragmento do cotidiano laboral de uma promotora e suas vendedoras regionais.

### 3.4 OS MOLDES DOS FATOS

A prática da pesquisa de campo nos provocou repetidas dúvidas quanto à conveniência de nos retermos às técnicas tal como foram formuladas nos planos de



trabalho. Cada postura diante do objeto, cada pergunta feita, cada movimento era ameaçado em seu planejamento pelos desvios operados pelas mulheres entrevistadas. Além disso, a própria mutação do objeto (a partir da decisão da empresa de retirar o programa *Rede Natura* do ar) nos levou a buscar adaptações que não comprometessem os princípios teóricos que definiram as técnicas, nem a pretensa objetivação dos fatos.

A reflexão sobre os passos técnicos obedeceu a consciência <sup>8</sup> de que os instrumentos moldam os fatos: os moldamos por meio de inferências diretas ou indiretas, com mensagens selecionadas por critérios que não são os mesmos do entrevistado, pelo recorte definido para a amostragem, pelas técnicas de apoio.

Entendemos que uma maneira de reconhecer e reduzir a inexorável falta de neutralidade na prática da pesquisa social seria a de combinar vários instrumentos, na tentativa de amplificar a voz de nossas entrevistadas e submeter suas respostas a indicadores expressos. E não apenas isso. O próprio objeto em questão não se permitia ser dominado, no ponto de vista metodológico, e então ser construído por meio de operações teóricas, se fosse analisado a partir de instrumentos isolados e supostamente resumidores dos fatos. Desta forma, as técnicas utilizadas na pesquisa de campo visaram abordar as mediações (classe social, gênero e trabalho) tal como elas se apresentam em nossa concepção teórica, ou seja, imbricadas umas às outras. Com isso, cada instrumento de coleta de dados abordou aspectos das três mediações, à medida que se adentrava à realidade das três mulheres

---

<sup>8</sup> Reconhecemos a necessidade de refletir e teorizar sobre o uso apropriado das técnicas de coleta de dados, atendendo ao conselho de BOURDIEU et al. (1999, p.57): “Sempre que o sociólogo for inconsciente em relação à problemática implicada em suas perguntas, privar-se-á de compreender a problemática que os sujeitos implicam em suas respostas: nesse caso, estão preenchidas as condições para que passe despercebido o equívoco que leva a descrever, em termos de ausência, determinadas realidades dissimuladas pelo próprio instrumento da observação e pela intenção, socialmente condicionada, do utilizador do instrumento.”

entrevistadas. As técnicas utilizadas, com as respectivas peculiaridades, objetivos e percalços, são descritas a seguir:

#### 3.4.1 Questionário de Indicadores Sociais e Consumo Cultural

Com questões mistas (abertas e fechadas), foi o primeiro instrumento aplicado, com o objetivo de que fossem registrados dados relativos a propriedade de capital, consumo de produtos materiais e culturais, acesso aos meios de comunicação diversos (incluindo aqueles produzidos pela empresa), rotinas de trabalho e lazer, entre outros.

O questionário foi constituído de perguntas temáticas, motivado, como define THIOLENT (1980, p. 32), para corresponder diretamente às hipóteses da pesquisa. Para que sua aplicação não resultasse numa operação uniformizadora de respostas entre as três mulheres em questão, procuramos anotar, no *caderno de campo*, as impressões de cada uma frente às perguntas aplicadas. As mesmas estão consideradas e parcialmente relatadas ao longo da dissertação.

#### 3.4.2 Entrevista Semi-Estruturada Sobre o Programa *Rede Natura*

Inicialmente, pretendíamos que esta fosse a quarta técnica utilizada. Mas, diante da suspensão inesperada do programa, resolvemos não apenas antecipar a entrevista, mas alterar sua formatação. Ela ganhou assim o caráter semi-estruturado, a partir de um roteiro de questões feitas em um dos encontros com as entrevistadas – em vez de se desenvolver ao longo das várias abordagens, quando assistiríamos, ao lado das três mulheres, a algumas edições do programa. O

encontro em questão foi iniciado com a apresentação do vídeo editado com cenas de diferentes quadros – a partir do *corpus* completo do programa, que havia sido gravado. O objetivo foi o de buscar trazer discursos, conceitos, formatos e demais mensagens do programa editado para o cotidiano das mulheres, rememorando cenas e entrelaçando com elas questões relativas a classe social, gênero e trabalho informal.

Para esta operação, nosso esforço principal foi o de não tecer comparações e aproximações que pudessem induzir as mulheres entrevistadas, o que resultaria em conclusões deturpadas e enviesadas a partir de nossas interven

Nossa entrada pela temática de gênero se deu por questões relacionadas à feminilidade, mas não alheias às abordagens de classe social e trabalho. O roteiro previu perguntas sobre hierarquia familiar, participação na renda da casa, referenciais de beleza, maternidade, vida conjugal, entre outros.

Aqui pretendemos identificar as **contraproblemáticas** dispostas pelas mulheres para as questões de senso comum sobre o papel da mulher na sociedade. Para tanto, evitamos adotar a apresentação de enunciados prontos e então buscar a opinião de cada trabalhadora. Em vez disso, tentamos estimular nossas entrevistadas, uma a uma, a enunciar seus próprios problemas relacionados à identidade feminina. Buscamos trazer à tona o “trabalho de enunciação”, em atenção às críticas de THIOLENT (1980, p. 57) sobre os direcionamentos implícitos na pesquisa social por conta dos “desníveis de comunicação entre investigadores e entrevistados”.

Ao valorizarmos a importância dos relatos, é importante lembrar a postura dos estudos culturais, de maneira geral. Para HOGGART (1973, p. 20), o pesquisador deve ver além das frases ditas. “O certo é que devemos tentar ver (...) através das declarações e respostas o que estas realmente significam (significado que pode ser oposto a essas próprias declarações), detectar os factores emocionais subjacentes às frases idiomáticas e observâncias ritualísticas.” Mais do que identificar operações subjetivas nas falas, MARTÍN-BARBERO (1987, p. 113) chama a atenção para a análise da “pluridimensionalidade dos dispositivos, isto é, das mediações materiais e expressivas através das quais os processos de reconhecimento se inserem nos processos de produção inscrevendo sua marca na estrutura mesma do narrar.” Portanto, o relato deve ser visto como atividade criadora, como ação propriamente dita. Diz CERTEAU (2003, p. 156), que “o relato

não exprime uma prática. Não se contenta em dizer um movimento. Ele o *faz* [grifo do autor].”

#### 3.4.5 História de Vida

Como resultado dos vários encontros individuais com cada mulher, entendemos que o pretendido **resgate do sujeito** se concretizou mais objetivamente na história de vida. Este instrumento de pesquisa nos permitiu compreender o passado de nossas entrevistadas – a origem de suas esperanças para o futuro e a forma como ancoram seus desejos no presente. Buscar esta relação temporal foi nosso foco, diante da recomendação de DEBERT (1986, p. 152) de que “a própria idéia de memória exige nossa atenção não tanto para o passado, mas para a relação passado/presente.”

As histórias das três mulheres que acompanhamos, no entanto, tiveram de ser remontadas porque a memória, afirma CERTEAU (2003, p. 157-166), é um conjunto de fragmentos lembrados sob estímulo de circunstâncias específicas. Caso contrário, está à sombra e é dotada de uma estranha mobilidade (a cada lembrança, tende a ser alterada). Esta operação de **patchwork** ou **bricolagem** que buscamos realizar com os acontecimentos recontados aos poucos pelas entrevistadas, no entanto, nada tem de pretensa objetividade na exposição cronológica dos fatos que marcaram a vida de cada uma das mulheres ouvidas. Trata-se de uma construção, do começo ao fim.

### 3.4.6 Entrevista Semi-Estruturada com Informantes-Chave da Empresa

Para abordar a perspectiva da empresa, recorremos a entrevistas com pessoas responsáveis pelo programa de TV. Nosso objetivo inicial foi o de abranger um escopo maior de fontes, como o próprio diretor de comunicação corporativa (de quem partem as decisões sobre investimentos e abordagens da empresa) e a pessoa encarregada da produção do programa. Após várias tentativas de contato direto com o diretor, ele recomendou que o gerente de comunicação comercial da empresa, Marcelo Soderi, responsável por toda a área de relacionamento com as “consultoras”, falasse em nome da empresa. Ouvimos também a então coordenadora de comunicação eletrônica da empresa, Renata Hoffmann que, com a suspensão do programa, assumiu o cargo de coordenadora de comunicação comercial. Suas respostas nos permitiram ouvir uma segunda voz na empresa, já com nuances em relação a

diferenciação de classe social nos discursos para estimular tanto o consumo quanto a venda dos produtos cosméticos, entre outras abordagens. Interrogamos ainda sobre as formas de comunicação propostas com as vendedoras as lógicas de produção do programa e os motivos de sua suspensão.

A estrutura do programa e o conteúdo editado para a fita apresentada na pesquisa de campo estão descritos no Capítulo 5 desta dissertação. Fica claro que o trabalho não pretendeu desenvolver uma análise mais aprofundada do discurso da empresa, dadas as necessidades de se estabelecer o foco da pesquisa. Na descrição do programa, nosso objetivo foi o de pinçar questões consideradas relevantes e mensagens incorporadas ou não na experiência das mulheres vendedoras.

#### 3.4.7 Observação Participante

Esta técnica se desenvolveu ao longo de todos os encontros com as mulheres vendedoras e com representantes da empresa, além do encontro promovido por uma “promotora” com “consultoras” na Zona Leste de São Paulo. Os dados foram anotados em caderno de campo, agregando desde informações sobre a estrutura material das moradias, até o discurso enfatizado pela empresa aos visitantes de sua fábrica e as impressões sobre as reações de nossas entrevistadas frente a determinados temas.

Como método, MARTÍN-BARBERO (2001b, p. 313) ressalta a necessidade do “*ver com as pessoas*”, de assistir à TV com quem estamos trabalhando no processo de pesquisa. Segundo ele, é no momento da recepção que se pode “...explicitar e confrontar as diversas modalidades e as competências ativadas por

aquelas [pessoas]...” (MARTÍN-BARBERO, 2001b, p. 313). O autor relaciona ainda o estudo das **competências culturais** e das **lógicas dos usos** às narrativas contadas pelos sujeitos receptores – e que nem sempre são explicitadas. Daí a necessidade da acurada observação do pesquisador.

Na observação participante, atentamos para a inclusão dos investigados como “sujeitos ativos da investigação” (MARTÍN-BARBERO, 1987, p. 148). Para tanto, ressalta o autor, a observação deve recuperar a experiência das pessoas.

Por ora, lembramos também a reflexão introdutória de BOSI (1987, p. 2) sobre a observação participante e o inevitável envolvimento entre pesquisador e objeto de estudo, para que não tenhamos dúvida do zelo que a pesquisa exige:

Uma pesquisa é um compromisso afetivo, um trabalho ombro a ombro com o sujeito da pesquisa. E ela será tanto mais válida se o observador não fizer excursões saltuárias na situação do observado, mas participar de sua vida. A expressão ‘observador participante’ pode dar a origem a interpretações apressadas. Não basta a simpatia (sentimento fácil) pelo objeto de pesquisa, é preciso que nasça uma compreensão sedimentada no trabalho comum, na convivência das condições de vida muito semelhantes.”

Reconhecemos que o resultado de nossa pesquisa acabou por não captar (como pretendíamos) a riqueza do acompanhamento mais constante da recepção, diante da retirada do programa *Rede Natura* do ar. Tentamos recuperar parte desta estratégia por meio da técnica de edição de cenas e histórias do programa, cujo resultado foi apresentado às mulheres, orientando as entrevistas a partir de nosso segundo encontro. De outro lado, a suspensão do programa revelou um novo viés na política de comunicação da empresa com suas vendedoras, que buscamos descrever.



### 3.5 A RECONSTRUÇÃO DO OBJETO EMPÍRICO

Quebrar a falsa superficialidade dos fatos. Esta foi a tarefa a que nos desafiamos ao traçar como buscaríamos operacionalizar os dados empíricos. Partimos da premissa de que **os fatos não falam por si** e que, portanto, não se trata aqui da simples transcrição dos questionários, das entrevistas e da observação direta (participante). Para descrever e analisar os dados obtidos das técnicas de coleta já relatadas, traçamos um mapa de como buscaríamos, na prática, as informações que nos possibilitassem a reconstrução do objeto empírico. Desta forma, realizamos um recorte sobre cada mediação a ser analisada, estabelecendo categorias de análise e os respectivos indicadores empíricos buscados no trabalho de campo. Procedemos ao tratamento objetivo dos dados, dentro do método compreensivo, em que buscamos “construir relações de sentido entre o fenômeno e o todo que se localiza num campo a-histórico...” (LOPES, 2001, p. 152).

Chegamos ao seguinte **mapa** pragmático, a partir do qual elaboramos nossos roteiros de entrevistas e nosso questionário, atrás de respostas para as hipóteses:

QUADRO 1 – MEDIAÇÃO: CLASSE SOCIAL

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Indicadores empíricos</b>
a) Competências culturais perpassadas pela posição social	-Acesso à educação formal. -Consumo dos meios. -Habilidades na cultura oral.
b) Relações econômicas e materiais	-Organização espacial. -Posse material e renda. -História da renda própria e familiar. -Relações de consumo.
c) “Lógica dos usos” da relação com o programa em questão	-Grau de engajamento à atividade de venda dos produtos. -Expectativas de uma vida melhor depositadas na empresa.

QUADRO 2 – MEDIAÇÃO: GÊNERO

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Indicadores empíricos</b>
a) Reconhecer-se mulher	-Visão de seu papel social. -Relações de consumo. -Percepção da feminilidade.
b) Organização familiar	-Relações hierárquicas. -Contribuição para a renda familiar. -Relação conjugal / amorosa. -História das mulheres na família.
3) Identificação com as relações de gênero propagadas pelos meios e pelo programa	-Discurso da empresa sobre a mulher. -Imagem da mulher nos meios. -Incorporação de valores propagados pela empresa. -Pontos de reconhecimento no programa.

QUADRO 3 – MEDIAÇÃO DE TRABALHO INFORMAL

<b>Categorias analíticas</b>	<b>Indicadores empíricos</b>
1) Estratégias de sobrevivência	-Importância da atividade para a renda. -Mecanismos e táticas de venda. -Incorporação das orientações do programa para o trabalho. -Organização da rotina para o trabalho.
2) Consciência da informalidade	-Repertório sobre relações de trabalho. -Percepção como trabalhadora.
3) Relações de pertencimento	-Expectativas e vontades de conquistar laços com a empresa. -Reconfiguração dos conteúdos do programa para as relações de trabalho. -Atenção e curiosidade com o programa de TV da empresa.

O questionário de indicadores sociais e consumo, com o qual iniciamos a coleta de dados, teve seus dados confrontados com as análises obtidas das demais técnicas. A partir da descrição do que se observou em campo, do *corpus* do programa e das demais técnicas, buscamos concordâncias e divergências, colocando o conjunto de hipóteses em teste, assim como os preceitos teóricos que as fundamentaram. A presença do gravador nas ocasiões das entrevistas

demonstrou-se prejudicial para a obtenção de respostas mais espontâneas e, por isso, foi descartado.

Dentro do método compreensivo, tentamos a articulação dos sentidos e relações entre os atores envolvidos no processo de comunicação. E, entres estas relações, contrapomos os planos subjetivo e estrutural. O resultado das análises está exposto na segunda parte deste trabalho.

#### 4 NA ESTEIRA DAS ORGANIZAÇÕES, POR UMA ABORDAGEM INTEGRADORA

A concepção teórica deste trabalho de pesquisa tem, como berço, os estudos de comunicação organizacional. É a partir deles que se constrói o objeto de estudo, voltado às ações da empresa emissora de um discurso que entra em conflito com a experiência cotidiana de mulheres receptoras, suas trabalhadoras informais, e ganha novas formas.

Para que pudéssemos apreender o objeto de pesquisa em sua dimensão plural, buscamos destrancá-lo de limites disciplinares que se mostram incapazes de nos fornecer diretrizes suficientes para compreendermos e interpretarmos os fatos em suas dimensões reais. Daí, portanto, a razão de termos concebido o *design* deste trabalho em terrenos compartilhados também com os estudos de recepção.

É da própria natureza dos estudos de comunicação que extraímos a necessidade de abrirmos as possibilidades de pesquisa fora de fronteiras da instituição monodisciplinária. WALLERSTEIN (1996, p. 73), em sua análise sobre as transformações sofridas no cerne das disciplinas – rumo à heterogeneização para melhor abarcar os objetos científicos –, lembra que os próprios estudos de comunicação foram criados como um caminho alternativo, entre fronteiras de campos específicos que já não se mostravam capazes de cuidar sozinhos de questões mais complexas.

A partir do desafio de se estudar a sociedade global, as ciências sociais, de maneira geral, se viram questionadas em suas raízes. Para IANNI (1994, p. 147-163), a nova realidade interrogou profundamente os conceitos teóricos, as categorias e as interpretações que até então vigoravam para os problemas postos à

sociedade nacional. Confrontada por diferentes forças, pressionada entre níveis macro e micro, entre homogeneização e fragmentação, a sociedade-mundo não cabe mais na análise de uma única ciência, mas pede o aporte de várias delas – tão plurais quanto os objetos de estudo da globalização.

Nesse processo, são vários os temas que esperam respostas das ciências sociais, entre eles o funcionamento das redes inter e intracorporações a nova divisão do trabalho o neofordismo as características da chamada acumulação flexível e alianças estratégicas de corporações, para citar alguns (IANNI, 1994, p. 153).

Nos estudos organizacionais, nos situamos com CHANLAT (1999) e sua proposta de aliar ciências sociais e *management*. O autor propõe o que chama de “Antropologia Adisciplinar” (CHANLAT, 1999, p. 63-64), que “...repousa, de um lado, sobre certa abertura disciplinar e, de outro, sobre o retorno das dimensões centrais freqüentemente esquecidas pelo mundo da gestão”, como o papel do sujeito. Na comunicação, as heranças teóricas que até então predominaram nas pesquisas da área mostram-se incapazes de dar conta da totalidade do processo comunicativo. Para atender à exigência do objeto, não basta unir retalhos entre uma linha e outra de pesquisa. É preciso encontrar problemáticas comuns e analisá-las a partir de conceitos e teorias comuns às várias ciências sociais (LOPES, 2000, p.113-114).

Pois é o que tentamos fazer ao buscar respostas para os problemas que nos colocamos nesta pesquisa. Começamos por tentar dissolver clivagens no interior dos próprios estudos de comunicação. Ora, se eles nasceram como uma maneira de escapar da instituição autoritária da disciplina única, como não fazer dialogar as especialidades internas dentro deste mesmo campo – aproximando, por

exemplo, os estudos de comunicação organizacional aos estudos de recepção que se desenvolvem de maneira tão particular na América Latina?

Nosso desafio pessoal foi o de buscar os conceitos comuns entre essas duas linhas (a partir da perspectiva das mediações dos processos comunicativos) para chegarmos às relações que nos ajudassem a compreender um objeto que lhes é igualmente comum. Em outras palavras, tentamos implodir as barreiras que ainda separam os estudos destas duas vertentes (comunicação organizacional e estudos de recepção). Para tanto, buscamos primeiro refazer o percurso da análise sobre as organizações e sobre seu estado contemporâneo.

#### 4.1 ENTRE O RÍGIDO E O FLEXÍVEL NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES

Ao refazer o percurso dos estudos organizacionais em sua tentativa de responder aos contextos sociais vigentes, Michael REED (1999, p. 61-98) nos remete à origem das organizações dentro da perspectiva do controle. As grandes unidades empresariais surgem com o resplandecer do capitalismo industrial (entre o fim do século XIX e o início do século XX), com o intuito de administrar a desordem social diante da complexidade que tomou conta dos processos produtivos. De uma natureza relativamente espontânea, a organização social ganhou contornos racionais, representados principalmente pelo funcionamento instrumental das empresas. Os estudos de então se baseavam no triunfo da ciência e na fé de que a organização tipicamente moderna promoveria o equilíbrio entre necessidades individuais e coletivas.

questionada pelo próprio contexto social que se desenhava. A fragmentação social, a desintegração política e o relativismo ético surgem como desafiantes da concepção organizacional até então dominante. A evolução desse quadro culminou nos dilemas da contemporaneidade, que põem por terra as certezas ideológicas tidas até o momento. A autoconfiança no racionalismo dá lugar às expectativas incertas sobre a natureza dos estudos organizacionais.

Para analisar as diferentes correntes teóricas que prevaleceram ao longo desse intervalo, REED (1999, p. 63) realiza uma análise contextual das teorias sobre as organizações. Para tanto, ele descreve as linhas de pensamento sobre as organizações a partir de seis narrativas ou modelos interpretativos que se desenvolveram ao longo da história do que ele chama de “sociedade organizacional”. A hegemonia temporal de uma ou outra narrativa indica formas de ver a organização que acabam por formatar o objeto, como defendem CLEGG e HARDY (1999, p. 32). As organizações são, para esses autores, “locais de ação social”, tratadas como objetos empíricos para a pesquisa e representações tomadas pelos estudiosos de acordo com os recortes de suas linhas teóricas.

A abordagem das narrativas de REED (1999) nos parece interessante porque deixa em aberto a idéia de que cada corrente examinada não se desenvolveu num determinado contexto social e rapidamente desapareceu, sendo inteiramente substituídas por outras linhas. Apesar da predominância periódica de uma ou outra linha de pensamento, elas acabam por conviver no campo de estudos organizacionais, uma vez que não o concebemos como um terreno harmonioso. Desta forma, compreendemos as narrativas como conversações que se cruzam e se digladiam pela hegemonia teórica.

MORGAN (2002) as concebe como metáforas e nos fornece diferentes imagens das organizações (como máquinas, prisões, culturas, cérebros, entre outras). Mas, para ele, o essencial é reconhecer que elas têm diferentes facetas concomitantemente.

De maneira sintética, podemos tentar percorrer uma linha do tempo em que as narrativas se desenvolveram hegemonicamente. Assim, começaríamos com a “teoria organizacional clássica”, concebida por Saint-Simon, para quem a organização contava com uma lógica própria capaz de eliminar o conflito social. A engenharia científica é o instrumento dessa organização que cresceu em meio à industrialização avançada e se tornou a solução para a ordem social. Nesta narrativa, a da **racionalidade**, os comportamentos organizacionais são passíveis de manipulação.

Nem toda a confiança no modelo técnico e racional tornou-o capaz de acompanhar a evolução das organizações a partir dos anos 30 do século XX. As empresas passam então a ser compreendidas como organismos vivos que têm sua própria dinâmica de evolução, baseada na comunidade de indivíduos. A busca de equilíbrio em um ambiente dinâmico é vista como a razão da organização (que, por sua vez, é tratada como um sistema social). Vigorou assim a narrativa de **integração** que, contrária à lógica mecanicista, considera que as organizações recebem influência externa e a ela se adaptam funcionalmente.

Até os anos 70, as preocupações se voltavam para as comunidades e sua cooperação com uma ordem social maior. A evolução natural desses organismos sociais seria, assim, a grande esperança para o tranquilo funcionamento da sociedade, ameaçada pelos conflitos individuais e coletivos. Mas como explicar as instabilidades sociais, econômicas e políticas e atender às necessidades de



adaptação das organizações às contingências exteriores que os anos subseqüentes impuseram?

Incapaz de dar essa resposta, tal narrativa sucumbiu à força do mercado. Entre os anos 70 e 80, nasceram as teorias voltadas para a microeconomia da organização, para a busca da máxima eficiência e para a seleção por meio da competitividade. A força suprema ainda estava no mundo externo às organizações, no sistema e nas macroestruturas. A narrativa do **mercado** não abrange as lutas de poder inerentes a esse processo, nem considera o potencial da intervenção humana. Suas próprias lacunas abriram espaço para que a teoria crítica ganhasse mais peso.

A próxima narrativa, a do **poder**, tem a dominação como principal problemática. A organização é, metaforicamente, uma prisão psíquica (MORGAN, 2002, p. 215-249). A comovente interpretação feita por DEJOURS (2000), em *A Banalização da Injustiça S*

Mas a própria abordagem do conhecimento caminha, de certa maneira, na esteira da análise de poder ao se interrogar sobre a origem central e única de autoridade e controle sobre a organização. Seu fortalecimento se deu em meio às dúvidas trazidas pelo momento denominado pós-industrial – com as organizações unidas por complexas redes de informação e com a predominância do setor terciário na economia, entre outros fatores, descritos por HARVEY (2003) ao abordar o contexto do que se chama pós-moderno. Para os estudiosos que passaram a se orientar por essa narrativa, o poder é mais uma questão de conhecimento e de perícia do que de posse de capital. O foco da pesquisa é para a ordem interacional que produz a organização, bem como para aspectos culturais. E é justamente por voltar-se mais uma vez para o plano micro que esta perspectiva foi colocada à prova.

No vaivém de abordagens que transitam entre as estruturas e as realidades locais das organizações, prevalece, principalmente na década de 90, a narrativa da **justiça**. Estudiosos fazem o retorno às estruturas globalizantes que, em maior ou menor grau, condicionam as micropráticas. Reafirmam um institucionalismo, mas desta vez reformado. Questionam-se sobre as novas formas de vigilância nas organizações e as confrontam com as perspectivas futuras para a democracia e para a participação corporativa.

Com estas nuances, assim se forma o ciclo ideológico presente nos estudos organizacionais delimitados entre o início do século XX e a contemporaneidade. Da burocracia racional voltada para o controle da ordem social à preocupação com a participação e com novas formas de vigilância: assim caminhou a teoria sobre as organizações ao longo de um século. Em outros termos, passou “da burocracia à fluidez” (CLEGG HARDY, 1999, p. 38-39) da centralização à fragmentação do

rígido ao flexível do estável ao contingente. Mas as novas narrativas devem prever a integração dessas ambigüidades e, especialmente, a conexão entre o micro e o macro entre o local e o global entre as estruturas normativas e o interior das organizações entre ordem negociada e controle.

Para que possamos compreender melhor o contexto das exigências que os novos objetos fazem à teoria, precisamos nos dar conta de que o ciclo ideológico aqui descrito não se completou nem se completará. As intrigantes mudanças que conformam o contexto contemporâneo em que nossa pesquisa se insere ainda aguardam respostas mais coerentes. Lembramos que, no presente trabalho, tratamos de uma empresa que se estrutura em formato de rede (com suas 500 mil vendedoras ambulantes e informais pelo Brasil afora), apóia-se na flexibilidade do mundo do trabalho, nas mutantes identidades de gênero, na disseminação de redes de informação que provocam novas formas de reconhecimento e de associação. E para compreender como essa realidade desafia a pesquisa, devemos nos voltar agora para os novos debates em curso.

#### 4.1.1 O Momento das Certezas Desfeitas

É como se estivéssemos assistindo atônitos às mudanças que o sistema de produção impõe ao Ocidente desde meados da década de 60, de acordo com a revisão histórica feita por HARVEY (2003) para caracterizar a passagem do modernismo ao pós-modernismo. Já no período do pós-guerra, lembra o autor, o modelo hegemônico de produção, o fordismo, dava sinais de saturação, à medida que esbarrava num quadro de recessão. As formas encontradas pelas corporações e pelos Estados para recuperar mercados e lucratividade acabaram por estimular a

acirrada competição internacional entre os países, o que, em síntese, levou à desvalorização do dólar norte-americano – a moeda que ancorara, até então, o rígido e racional processo de industrialização. A frágil política monetária e fiscal montada na contra-ofensiva dos Estados Unidos resultou numa crise de legitimação daquele modelo econômico.

A reação das organizações foi a reestruturação, em busca do melhor aproveitamento de suas capacidades ociosas. Contaram, para tanto, com a inovação tecnológica, germe da nova era que despontava já no final da década de 70 e durante os anos 80, para se revelar, em toda sua intensidade, a partir da década de 90. Foram criadas formas para se acelerar o giro do capital. E com elas, um novo sistema de regulamentação e de acumulação, agora flexível. “A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo.” (HARVEY, 2003, p. 140)

Alguns marcos são citados pelo autor como característicos desse processo. Entre eles, o fortalecimento do setor terciário da economia e, com ele, o surgimento de serviços financeiros que deveriam balizar a alteração no modelo monetário. Há uma nova distribuição geográfica entre pólos industrializados, pólos de serviços, zonas de produção especializada. Ligando todas essas áreas e alimentando a flexibilidade dessas relações, as novas tecnologias da informação surgem como uma força de produção em si. Com elas, aumentou intensamente a velocidade da comunicação. As modalidades de transporte de dados e finanças surgidas então trouxeram uma relação inteiramente inusitada com o ritmo dos acontecimentos.

Estava inaugurada uma experiência diferente com o tempo e com o espaço, agora bem mais comprimida.

Na base de todas as mudanças, o risco, as oscilações e as incertezas. O que é efêmero e fragmentado predomina nesse novo momento. Os modelos teóricos, diante daquilo que não se consegue apreender mais tão rigidamente, passam a refutar as chamadas metanarrativas e as verdades universais. Não mais aceitam o “uno” como fundamentação explicativa para fatos e coisas, comportamentos humanos e processos históricos diversos e ambíguos.

Ao surgimento dessa nova episteme dá-se ora o nome de pós-modernidade, ora de modernidade tardia, segunda modernidade ou modernidade líquida, como prefere BAUMAN (2001). Para ele, a razão de negar um período “pós” está no fato de, em sua essência, a modernidade ter se construído contra o dogma e a tradição, para colocar em seu lugar as idéias de progresso e mudança. Construiu-se para dissolver o que outrora era rígido e limitador da ação humana individual. Mas ao tentar liquefazer o passado, a modernidade o substituiu por seus próprios sólidos, que passaram a ser sustentados pela racionalidade assoberbada, pelo método, pelo sistema.

A metáfora da fluidez, desenhada por BAUMAN (2001), é ilustrativa desse novo momento. No centro da questão, uma virada no pensamento moderno: o espaço, até então alvo a ser conquistado e capaz de moldar o uso do tempo, passa a ser incômodo e desvalorizado. A fixação de lugar, longe de representar o fortalecimento das instituições (Estados e empresas), torna-se sinal do que é obsoleto. O portátil é que representa a evolução, por ser mais leve, menos custoso e mais adaptável às rápidas mudanças com que a tecnologia move o mundo dos negócios.

Os novos cenários organizacionais são retratos deste movimento epistemológico maior. Eles trazem embutida a desintegração da rede social, que se adensava graças à identificação de espaço e às relações físicas entre os diversos atores da organização. Entraram em choque com uma modernidade contrária à contingência e à variedade.

Entre os principais ícones dessa modernidade estavam a *fábrica fordista* [grifos do autor], que reduzia as atividades humanas a movimentos simples, rotineiros e predeterminados, destinados a serem obediente e mecanicamente seguidos, sem envolver as faculdades mentais e excluindo toda a espontaneidade e iniciativa individual a *burocracia* [grifo do autor], afim, pelo menos em suas tendências inatas, ao modelo ideal de Max Weber, em que as identidades e laços sociais eram pendurados no cabide da porta de entrada junto com os chapéus, guarda-chuvas e capotes, de tal forma que somente o comando e os estatutos poderiam dirigir, incontestados, as ações dos de dentro enquanto estivessem dentro...” (BAUMAN, 2001, p. 33-34).

Diante do questionamento sobre a eficácia do modelo fordista e em meio às mudanças para formas mais flexíveis de atuação empresarial, as organizações sofrem uma profunda reestruturação. A burocracia deixa de ser a palavra de ordem e as organizações se moldam de maneira mais plana, funcionando como redes. Para tanto, possuem diversos núcleos de atuação que se ligam por meio de rápidos sistemas de comunicação. Para LYOTARD (2002, p. 31), a realidade antes representada pela “artrose burocrática” passa a ser representada por átomos individuais que se encontram presentes em flexíveis redes. Por isso, não se espera mais que os comunicados se dissipem do topo da pirâmide para os postos situados abaixo. Horizontalmente (o que não significa igualmente), o controle das operações e a troca de informações entre os atores se dão na velocidade exigida pelo mercado estruturado para as rápidas transações. Essa formatação acaba por ancorar o desprendimento do espaço, do local físico, das grandes plantas industriais que resumiam, como cidades, seu universo de produção.

Mas, uma ressalva: embora consideremos a comunicação como questão nevrálgica para o novo formato das organizações flexíveis, nem por isso a tratamos exclusivamente como ferramenta para o controle administrativo que precisou descobrir novas formas de se exercer. Quando falamos sobre o lugar central da comunicação para as organizações, estamos partindo da concepção de que ela abre novas formas de socialização. Como diz MARTÍN-BARBERO (2003, p. 62-63), “o que os

perspectiva, começemos por expor as diferenças terminológicas que permeiam essa linha de estudos. É comum encontrarmos indistintamente o uso dos termos **organização** e **instituição** referindo-se ao mesmo objeto – como uma empresa ou uma entidade social mais geral. Essa confusão é desfeita por vários autores revistos por KUNSCH (2003, p. 22-40).

Pesa sobre ambas definições uma diferença de base. As organizações são tratadas como unidades voltadas ao cumprimento de objetivos específicos e originais (como, no caso das empresas, a obtenção de lucro). Isso não significa que sejam estruturas estáticas, mas, ao contrário disso, são feitas e refeitas conscientemente para alcançar os fins específicos que lhe foram planejados por seus empreendedores.

Por outro lado, as instituições são dotadas de princípios mais universais, de interesse de um grupo social que se uniu numa dada estrutura em nome de uma missão em comum. E, por isso, há entre seus membros um reconhecimento mútuo em torno dos mesmos ideais.

CHAUI<sup>9</sup>, citada por KUNSCH (2003, p.37), apresenta uma acepção bastante sensível sobre a diferença entre os dois conceitos, ao afirmar que:

A instituição social aspira à universalidade. A organização sabe que sua eficácia e seu sucesso dependem de sua particularidade. Isso significa que a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares. Em outras palavras, a instituição se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (ou imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições impostas pela divisão. Ao contrário, a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições, e sim vencer a competição com seus supostos iguais.

---

<sup>9</sup> CHAUI, M. **A universidade operacional**. Folha de S.Paulo, 9 maio 1999, p. C5.



Diante desses esclarecimentos, devemos ainda nos remeter às diversas utilizações das abordagens sobre comunicação organizacional, institucional, empresarial ou corporativa – e que não necessariamente seguem à risca a explicação teórica sobre os termos organização e instituição. Cremos que a melhor proposta seja a de KUNSCH (2003, p. 149-165), segundo a qual o conceito de **comunicação organizacional** apresenta toda uma perspectiva integradora, capaz de reunir, sob seu “guarda-chuva”, as modalidades de interlocução administrativas com públicos internos, com públicos institucionais (por meio de relações públicas, assessoria de imprensa, editoração, trabalho de imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e cultural, jornalismo empresarial) e com o mercado (marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, *merchandising* e venda pessoal).

KUNSCH (2003) parte do reconhecimento de que a comunicação assume nos dias de hoje um lugar estratégico no coração mesmo das grandes corporações. Em vez de partirmos de visões estanques, sobre partículas do relacionamento das empresas com públicos específicos (desconsiderando outros), adotamos uma visão do todo e do necessário alinhamento entre seus componentes. E alinhamento, nesse caso, não significa meramente a junção das partes, como critica VAN RIEL (1995, p.14-21), mas a harmonização de valores e simbolismos que permeiam as diferentes abordagens da comunicação (distintas, em grande parte, pelos públicos-alvo e pelos instrumentos utilizados).

Também para REBEIL CORELLA (1998), a comunicação organizacional se insere num amplo contexto social abarcando as dimensões institucional ou corporativa, comunicação interna e comunicação mercadológica, e tem a missão de

integrar as pessoas nas discussões de problemas e na busca conjunta de soluções para empresas ou instituições às quais pertencem.

Na presente pesquisa, estamos tratando de uma abordagem específica da organização, que é a comunicação institucional. Segue, portanto, a coerência com a linha de pesquisa da Universidade de São Paulo, como proposta de se avaliar políticas e processos dessa atividade. Do ponto de vista do referencial teórico disponível, fazemos uso dos estudos sobre comunicação organizacional e de sua visão sistêmica. Na verdade, transitamos entre o que deveria ser comunicação interna, se internos fossem os colaboradores que abordamos e que compõem a grande força de vendas da empresa em estudo. Por outro lado, falamos também de uma comunicação que visa ressaltar os valores deste ente emissor, que é a organização, por meio de discursos abertos (a ponto de ocupar o espaço numa grande rede de televisão) destinados ao público das vendedoras, mas atingindo um contingente maior de telespectadores.

Com isso, seguimos os passos de análise a partir da comunicação institucional, mas considerando-a de maneira integrada ao conjunto de práticas da empresa, em especial com as trabalhadoras de venda (nosso recorte neste trabalho). Essa perspectiva integradora tem, antes de tudo, uma base nas relações humanas e sociais que extrapolam os pretensos limites da organização. Sua existência depende das ações de indivíduos livres que, por meio da comunicação, compartilham o projeto da empresa, o qual contribui para sua auto-realização e para o desenvolvimento geral de sua comunidade (ENRÍQUEZ, 2001, p. 201). A ligação entre públicos internos e externos promovida pela comunicação institucional permite que a organização construa, de fato, sua identidade.

Percepções assim, no entanto, fazem parte de um contexto atual de estudo na área organizacional. Ao longo da história desse campo, outras linhas foram temporariamente hegemônicas. O papel desempenhado pela comunicação no seio das empresas é revisado pelos estudiosos da área como um processo geralmente evolutivo, de desafios e superações para a prática da pesquisa.

É praticamente consensual que se inicie essa revisão teórica por uma abordagem da qual nasceram os trabalhos iniciais sobre a comunicação organizacional (KRONE JABLIN PUTNAM, 1987 DEETZ, 2000 EISENBERG GOODALL JR, 1997 BORDOW MORE, 1991). A perspectiva mecanicista foi a orientação inicial básica dos autores da área, que viam a comunicação como um ato controlado para transmitir informações e gerar reações esperadas pelo emissor (a empresa). Se os objetivos pré-estabelecidos pela organização não fossem alcançados, a falha era buscada na eficiência dos canais utilizados. Os contextos que rodeavam a organização apareciam uma estrutura de funcionamento automática.

Pesquisadores discordantes da perspectiva mecânica colocaram ênfase nos sujeitos da comunicação, capazes de pôr em operação os filtros individuais para a interpretação dos conteúdos expostos. Os receptores passaram a ser vistos como dotados de capacidade para produzir significados. Essa transferência dos estudos para a outra ponta da linha – em que todo poder era posto nas mãos dos receptores da comunicação – deixou pelo caminho a abordagem sobre os conflitos existentes nesse processo de troca.

A teoria crítica acabou por emprestar ao campo organizacional uma abordagem que supervalorizava o uso do poder e do controle estrategicamente arquitetados pelas empresas (agressoras) contra seus públicos-alvo (indefesos). Os

atos das organizações passam a ser tratados como obras de dominação que, por sua vez, devem ser denunciados e detidos.

Mas a excessiva polarização dos estudos novamente abriu espaço para uma perspectiva inovadora e mais complexa sobre a relação entre emissor e receptor, entre organizações e seus públicos. EISENBERG e GOODALL JR. (1997, p.27-35) caracterizam essa abordagem baseados na dualidade da estrutura, concebida teoricamente por GIDDENS (2003). Para eles, a comunicação é resultado da busca de equilíbrio entre as pressões sociais externas e a criatividade individual. O *self* é central para essa perspectiva, à medida que a experiência dos sujeitos interage construindo sentidos em meio a um contexto social que, por sua vez, é determinante. Essa perspectiva – ora batizada de interpretativa simbólica, como em KRONE e JABLIN (1987), ora apenas de interpretativa, como em DEETZ (2000) – também esbarra no foco do compartilhamento de sentido, graças à interação social. Com isso, os contextos ganham um papel estruturante e a análise das organizações mergulha no universo cultural mais amplo.

À medida que nos aproximamos dessa linha, nossa pesquisa passa a ser construída nas fendas entre os estudos de recepção e os estudos de comunicação organizacional, ambos dando ao indivíduo uma dimensão nuclear em meio aos aspectos macros que, por sua vez, acabam por conformar o processo de produção de significado. A organização, como um todo, está integrada nesses contextos. GIRIN (1996, p. 49) os define como “estruturas de interpretação”. Para nós, eles podem também ser nominados como mediações, numa confluência com a perspectiva dos estudos de recepção desenvolvidos na América Latina.

Quando observamos o que há no entorno dos muros que cercam a organização e nos voltamos para a cultura em seu sentido antropológico,

percebemos que ela deve ser tratada como local de ação social. Por isso, é fundamental tratar as empresas como “...abertas às práticas de conversações sobre temas que permeiam o amplo tecido social, como gênero, etnia e outras relações sociais culturalmente definidas...” (CLEGG HARDY, 1999, p. 32). Dessa forma, é nos pontos de referência culturalmente compartilhados entre os membros de uma organização que se constroem os significados – e não da percepção de um mundo externo e objetivamente imposto aos sujeitos (BORDOW MORE, 1991, p.58-59).

Os estudos culturais apresentaram contribuição decisiva para a conformação da análise das mediações, que elegemos como base neste trabalho. Como nos lembra WALLERSTEIN (1996, p. 96), o estudo da cultura acabou por atrair os pesquisadores preocupados em incluir os grupos esquecidos da produção acadêmica hegemônica, como mulheres, representantes de diferentes raças e classes sociais. Com isso, abria-se caminho para a preocupação com a diversidade e com a individualidade nas pesquisas situadas ao lado dos estudos culturais e da linha interpretativa dos estudos de comunicação organizacional. Esse **resgate** do indivíduo é uma operação que pretendemos realizar, tendo em vista a importância da comunicação como elo de ligação entre pessoas e o mundo na contemporaneidade.

#### 4.2.1 Os Públicos e o Restauo da Presença

Para nos aproximar teoricamente do sujeito que é participante ativo do processo comunicativo, é preciso analisar o descolamento que se deu entre o trabalhador e a empresa no contexto de desmoronamento das estruturas burocráticas tradicionais. A organização, em vez de apenas ganhar agilidade e

redução de custos graças a uma estrutura flexível, sofreu também perdas consideráveis. Ela perdeu o que antes lhe parecia tão caro, que era sua própria identificação de um formato fixo, físico, rígido, quase geométrico – sua base operacional. Crescendo em tamanho e sem fronteiras claramente estabelecidas como antes, a organização precisou se reinventar também nas formas de se comunicar e criar novas maneiras de reconhecimento mútuo entre seus integrantes.

Para compensar a desvantagem de tamanho e de descentralização, as empresas reformataram seus relacionamentos internos. As ligações antes físicas entre departamentos e pessoas são agora feitas pelos meios eletrônicos. A comunicação tornou-se mais estratégica, considerando seu papel de evitar a desintegração. Novos círculos de comunicação se formaram, numa aparente democratização das informações. Mas como recuperar a consciência de **nós**, tão fundamental para que a organização se dirija aos objetivos que lhe fundaram?

Para WEIL (1992, p. 49), as empresas devem se dar conta de que seus funcionários agora são como seus “embaixadores desterritorializados”. Não compõem mais um corpo virtual de difícil identificação. Para restaurar o sentimento de pertença em torno da organização, é preciso que o colaborador se sinta estimulado a reviver sua missão frente ao trabalho e à empresa.

É aqui que entra a centralidade da comunicação no mundo organizacional. Ela passa a ser menos uma questão de meios do que de relação entre a empresa e seus públicos – com o objetivo de lhes provocar a aproximação com a empresa e a busca de soluções de problemas conjuntos. Para o significado de toda mensagem, nos diz ainda WEIL (1992, p. 177), a ligação que se estabelece num ato de comunicação tem como fundamento a geração de pactos com seus interlocutores. A

identificação com a empresa se dará por meio de uma consciência compartilhada de grupo, como descreve BORMANN (1983, p.105).

Com a proliferação da categoria de trabalhadores temporários, flexíveis e muitas vezes ausentes da estrutura local da empresa, não se trata mais de promover uma comunicação capaz de gerar a sensação de proximidade física ou mais íntima com a organização, mas de gerar nesse público um compartilhamento simbólico que, no mínimo, esteja de acordo com os princípios fundamentais da empresa.

É por isso que, no contexto do trabalho informal, a comunicação deve enfatizar o indivíduo e a valorização de suas competências subjetivas. Trata-se de uma comunicação compensadora de uma relação de trabalho baseada na distância física e na falta de vínculos formais. Essa é a relação que buscamos compreender quando estudamos a interação entre a empresa de cosméticos analisada e seu público de mulheres vendedoras ambulantes. Na base desse processo, empreendemos a busca do sujeito feminino como produtor de significado e regente de sua vida conforme projetos construídos subjetivamente, mas imersos em contextos culturais nos quais a classe social, o gênero, a organização e a relação de trabalho são centrais.

Esta abordagem (baseada nos estudos culturais) também se aproxima da visão de públicos proposta por GRUNIG<sup>10</sup>, citado por ENRÍQUEZ (2001, p. 126). Em primeiro lugar, porque se reconhece que os públicos (e aqui estamos falando de sujeitos) são capazes de receber uma informação, de avaliá-la segundo seus próprios referenciais e seus interesses, até identificar as alternativas de respostas e tomar suas decisões. Portanto, concebe-se um interlocutor ativo e não à mercê do

---

<sup>10</sup> GRUNIG, J. HUNT, T. **Managing Public Relations**. Harcourt Brace: Fort Worth, 1984.

emissor. Em segundo lugar, propõe-se o estudo dos motivos que levam os públicos a tomarem determinadas escolhas. E este seria um papel central da pesquisa em relações públicas, a ser ressaltado e estimulado.

#### 4.2.2 Outros Pontos em Comum – o Sujeito e a Crítica

Além das aproximações entre os estudos de recepção e os de comunicação organizacional, dois pontos devem ser ressaltados como problemáticas e conceitos comuns que aqui exploramos. A busca do sujeito é o primeiro laço entre as duas linhas de estudo. E ela se insere no próprio desenho de pesquisa, fundamentada em sua vertente explicativa que pretende conhecer o fenômeno social de seu interior, tendo como base seus atores. Para CHANLAT (1999, p. 26), “não se trata aqui de atingir a verdade social em sua objetividade quimérica, mas em sua verdade vivenciada.” O apelo desse autor é para que se promova o retorno da experiência vivida dos sujeitos, o que foi ignorado no processo de “invasão *managerial*” promovido pelas empresas. Estas, de um lugar central assumido na sociedade, passaram a gerenciar tudo, inclusive nossas vidas privadas, abolindo as singularidades e a afetividade. É preciso fazer o caminho inverso se quisermos compreender a comunicação social, colocando em relevo os quadros de referência individuais, que são sempre socialmente construídos (CHANLAT, 1999, p. 49).

Estamos em um tempo em que a análise dos sujeitos e de suas práticas torna-se imperativa. A destituição das grandes instituições burocráticas que regiam a vida em sociedade depositou sobre o indivíduo a responsabilidade da auto-regência e da luta contra o que não está previamente definido. Antes da descrença nas instituições modernas e da alavanca mutante da tecnologia, parecia haver um



manual de instruções a ser sacado do bolso diante de qualquer acontecimento incalculado. Para BAUMAN (2001, p. 74), “tudo, por assim dizer, corre agora por conta do indivíduo. Cabe ao indivíduo descobrir o que é capaz de fazer, esticar essa capacidade ao máximo e escolher os fins a que essa capacidade poderia melhor servir – isto é, com a máxima satisfação concebível. Compete ao indivíduo ‘amansar o inesperado para que se torne um entretenimento’.”

A emersão do sujeito, no entanto, teria culminado com a definição do “homem flexível”, descrito por SENNETT (2003) como aquele que deve se moldar às novas condições de trabalho, às mudanças tecnológicas, à fluidez dos relacionamentos, à ausência de seguranças providas anteriormente pelo Estado. Para HABERMAS (2003), este novo homem – sobre o qual pesam as exigências de adaptação constante à complexidade – é aquele em quem a sociedade descarregou as responsabilidades que ela própria não conseguiu assumir nem resolver.

Sem estruturas sólidas nas quais se apoiar, este sujeito está atraído por comunidades virtuais, ligadas por meios de comunicação que lhes oferecem novos modos de simbolização e representação. “Os meios de comunicação se situam como mediadores desse caos e dessa fragmentação...” (SOUSA, 1999, p. 15). Diante disso, renova-se mais uma vez o apelo – também feito por WEIL (1992) – de que a comunicação não pode mais ser vista exclusivamente de acordo com os veículos que lhe servem de canal, mas conforme os processos que estes mesmos veículos acionam.

O sujeito que encontra na comunicação e nos meios um novo regente de sua relação com o cotidiano ocupa, no entanto, um espaço contraditório, o da negociação de sentido (SOUSA, 1995, p. 26). Acontece que, no processo de consumo e especialmente de consumo de produtos de comunicação, abre-se

também um lugar de interiorização muda da desigualdade social (MARTÍN-BARBERO, 1987, p. 50). E de seu questionamento, o que denota uma relação de conflito.

Está aí um outro ponto essencial de confluência entre os estudos de comunicação organizacional e os de recepção: a postura crítica em relação não apenas ao processo comunicativo, em geral, mas ao próprio objeto empírico. Nosso modo de ver a organização pesquisada e sua relação com o público de trabalhadoras informais tem um pressuposto questionador e contundente sobre o papel das empresas em promover o bem-estar e a integração entre os indivíduos, assim como o de colaborar para a menor desigualdade.

Nessa perspectiva, o próprio sujeito do processo comunicativo, neste aspecto, é dotado de potencial crítico. “Considerar os membros de uma empresa como atores competentes significa ver neles atores capazes de definir seus interesses e projetos no trabalho e por seu trabalho. É preciso, também, ver e compreender as práticas e os projetos destes últimos à luz de seus *habitus* individuais e de classe” (DUPUIS, 1996, p.247). Vale lembrar que é o que também propõem os estudos de recepção latino-americanos, que ressaltam a importância de se partir do sujeito para compreender suas práticas culturais. Diante dessa recomendação, buscamos interpretar as práticas dessas atrizes vendedoras da empresa avaliada, como tentamos demonstrar nos capítulos seguintes desse relatório.

## 5 A EMPRESA, UM DOS SUJEITOS EM QUESTÃO

No presente capítulo, apresentamos parte da história da organização produtora do programa de TV aqui observado (*Natura Cosméticos*), que se tornou um dos sujeitos analisados na presente pesquisa. Entender a trajetória da empresa e os princípios que norteiam sua política de comunicação é um passo inicial para se compreender também os significados produzidos pelas três mulheres vendedoras de produtos da companhia na assistência ao *Rede Natura*.

A empresa tornou-se conhecida no mundo dos negócios por sua ligação com práticas relacionadas à responsabilidade social. Seu modelo de negócios na produção e comercialização de produtos cosméticos se sustenta na imagem trabalhada de uma companhia que respeita o meio ambiente e o desenvolvimento social. Aos poucos, a partir da década de 90 seus executivos revelaram publicamente a estratégia adotada: o lucro, conforme divulga a companhia, tornou-se o resultado do bom comportamento corporativo e não sua motivação exclusiva. O formato da organização foi então aprimorado a ponto de consolidar tal imagem corporativa.

Tratar desta fórmula de negócio em profundidade não foi objetivo central desta pesquisa, como já expusemos. Mas para entender como se constrói e se sustenta a relação entre trabalhadoras do corpo de venda direta de cosméticos e a empresa produtora em questão, por meio de um dos produtos de comunicação da companhia, é necessário rever rapidamente sua história mais recente. Não a esgotaremos, é certo. Os fatos recontados aqui foram selecionados em entrevistas com informantes-chave, informações oficiais passadas em visita à fábrica, pesquisa bibliográfica e observação participante em encontro de vendedoras em São Paulo.

Utilizamos também material disponível na imprensa, incluindo entrevista com um dos controladores da empresa, Guilherme Leal.

Os informantes-chave que nos concederam entrevistas foram o gerente de comunicação comercial da empresa, Marcelo Soderi, e a então coordenadora de comunicação eletrônica (e uma das responsáveis pela produção do *Rede Natura*), hoje coordenadora de comunicação comercial, Renata Hoffmann. Cada um deles nos forneceu entrevistas em ocasiões diferentes (o primeiro em setembro de 2005 e a segunda em novembro de 2004 e março de 2005, na sede da empresa em Itapeverica da Serra - SP).

O encontro entre vendedoras e promotora da Natura, presenciado por nós, ocorreu em abril de 2005. A promotora em questão, Solange Horta, realizou o evento (que é repetido a cada 21 dias, duração do chamado *ciclo de venda* ou *marketing*) em sala comercial que mantém na região da Vila Prudente, na capital paulista. Já a visita à fábrica em Cajamar (SP) foi realizada em novembro de 2004, quando também assistimos a gravações do *Rede Natura* em estúdio, na mesma sede da empresa.

## 5.1 TRAJETÓRIA DE NEGÓCIO

Fundada em 1969 por Antonio Luiz Seabra (ainda hoje no controle compartilhado da empresa com outros dois sócios – Guilherme Leal e Pedro Passos), a Natura surgiu como um laboratório de cosméticos e uma pequena loja em região nobre da cidade de São Paulo. A empresa e seus produtos eram caracterizados por serem “aclimatados” ao consumidor brasileiro e seus padrões de gosto, diferenciando-se assim dos principais concorrentes estrangeiros. Já no início

de sua trajetória, em 1974, o modelo de venda direta de produtos foi uma escolha comercial, em busca da viabilidade econômico-financeira da empresa (LEAL, 2002, p. 107-119). O formato da principal concorrente, a Avon, mostrava uma história de sucesso, seguida por outras tantas experiências de marketing de rede.

Nos materiais de comunicação institucional em que revê a história empresarial, a Natura afirma que a opção pela venda direta levou em conta a importância dada à qualidade dos relacionamentos firmados principalmente com o comprador. Acreditava-se que o engajamento de vendedores face-a-face permitiria a personalização com os consumidores e a propagação dos conceitos específicos de cada produto e dos valores da empresa.

No contexto empresarial da época, discutia-se, no entanto, a racionalização de despesas. As corporações tentavam driblar a rigidez de suas operações e controlar a pressão de uma classe de operários que não apenas oneravam os gastos fixos, mas representavam conflitos iminentes entre empresas e poder sindical (HARVEY, 2003, p. 135-140). A competição conduzia as companhias a buscar, de maneira muito mais intensa, novos nichos de mercado e tornava imperativa a dispersão para alcançar novas praças de atuação e garantir o controle da massa trabalhadora.

Por isso, HARVEY (2003, p. 143), ao analisar as bases do que veio a se consolidar como a “condição pós-moderna”, conclui que os contratos flexíveis de trabalho tornaram-se uma opção real das corporações a partir principalmente da década de 70, quando o mundo dos negócios se aproveitou do enfraquecimento sindical frente ao excedente de mão-de-obra. Além das motivações desse contexto, as empresas apresentaram também necessidades muito próprias para aderir ao movimento de flexibilização.

Fato é que no período inicial de sua história – que se convencionou internamente chamar de primeiro ciclo da companhia –, a Natura experimentou franca expansão. Durante os dez anos seguintes, ao longo da década de 80, a empresa cresceu 35 vezes em faturamento. A explicação dada publicamente é a de que a causa foi a política de lançamentos constantes de produtos e o alcance de novos mercados por meio da ampla adesão de novas vendedoras, já então batizadas de “consultoras” (VASSALLO, 2003).

Foi no fim da mesma década que se iniciou o segundo ciclo da companhia, com a primeira reestruturação, de teor mais administrativo. Ela consistiu em unificar, em 1989, as cinco pequenas empresas que orbitavam, de maneira interdependente, em torno da Natura. A partir disso, uma organização única, fortalecida, passou ao controle de uma gestão “trina” dos três sócios conjuntos. Esse momento, na visão de LEAL (2002, p. 114), consistiu principalmente na redefinição cultural da empresa, o que exigiu encontrar o elemento aglutinador das cinco companhias então fundidas, das pessoas e dos sistemas (de informação, produção e gestão) que delas faziam parte. Em 1990, a empresa lançou uma espécie de manual de gestão, denominado “Crenças e Razão de Ser”, no qual dizia pretender definir sua identidade e sua vocação. O projeto partiu da alta direção da empresa e, segundo relata o sócio Guilherme LEAL (2002), se estendeu pelos demais funcionários.

A auto-reflexão empreendida pela empresa foi um dos processos para a definição da cultura, na maneira como a compreende BORMANN (1983). Para o autor, a cultura é o que dá sentido à organização e permite que ela seja como é. A cultura no contexto da comunicação significa a soma total dos modos de vida, organização e compartilhamento de noções acumuladas por um grupo de pessoas que as transmitem aos novos integrantes deste grupo através de meios formais e

informais<sup>11</sup> (BORMANN, 1983, p. 100). Para a cultura organizacional, é fundamental que o grupo envolvido partilhe das mesmas normas, histórias, rituais, lembranças, princípios.

A Natura, dizem seus informantes, se esforçava então em buscar uma “convergência simbólica”, uma consciência comum entre os integrantes de uma organização. Os dirigentes estavam em busca de valores que expressassem suas concepções próprias de como a empresa nasceu e como deveria prosseguir. Este sentido compartilhado, no entanto, não pode ser imposto do alto comando para a base da instituição, mas é negociado – e o resultado dessa negociação é o que tentamos compreender nessa pesquisa ao ouvir as vendedoras de cosméticos. É por isso que se fala em algo “simbólico” porque lida com a tendência humana de interpretar sinais e objetos, dando-lhes significado.

Seguindo a linha de estudos culturais, é fundamental inferir aspectos do universo exterior à organização, que acabam por ser estruturantes do que a companhia é e faz. No contexto brasileiro, a década de 90 era o momento em que determinadas lideranças do mundo dos negócios se reuniam em torno do movimento intitulado Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE). Ele propunha preceitos da responsabilidade corporativa com o meio ambiente e a sociedade, de maneira geral. O chamado terceiro setor e as organizações não-governamentais ganhavam expressão e a Natura se identificou com esses ideais, diz LEAL (2002, p. 114). No cenário macroeconômico, o Brasil abria os portos para as importações, exigindo das empresas locais uma política mais eficaz de vencer a concorrência. Enquanto isso, no meio político, há o *impeachment* do presidente

---

<sup>11</sup> “Culture in the communicative context means the sum total of ways of living, organizing, and communing built up in a group of human beings and transmitted to newcomers by means of verbal and nonverbal communication.” (BORMANN, 1983, p. 100)

Fernando Collor de Melo, levado pelo fortalecimento dos órgãos representantes da sociedade civil organizada.

Ao fim do processo que acompanhou esse período histórico do Brasil, a empresa reforçou publicamente a mensagem de que era uma organização voltada para a qualidade dos relacionamentos, sem desprezar o bom resultado do ponto de vista do negócio. Este argumento ainda é fortemente utilizado por seus porta-vozes.

Já que se identificava como uma organização complexa, aberta para um universo que transcendia seus limites físicos, mais coerente seria que a companhia em questão de fato incorporasse questões públicas como suas. Esta é a exigência imposta pela complexidade da chamada sociedade da informação, que definiu uma nova forma de atuação para as organizações, voltadas à globalização, à constante inovação tecnológica, aos cenários mutantes e, portanto, abertas ao universo social.

O âmbito dessas mudanças exige também novos paradigmas de comunicação organizacional (KUNSCH, [200?], p. 1-6), voltados à transparência e à descoberta de sua dimensão social – ocupando, de fato, o espaço público. Neste movimento, a Natura assumiu posições muito próprias, como se percebe em sua história e na edificação de sua imagem corporativa.

Seguindo em linha cronológica, em 1994 a empresa deu seus primeiros passos rumo à internacionalização, com a abertura de centros próprios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 1995, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 1996, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 1997, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 1998, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 1999, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2000, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2001, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2002, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2003, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2004, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2005, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2006, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2007, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2008, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2009, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2010, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2011, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2012, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2013, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2014, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2015, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2016, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2017, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2018, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2019, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2020, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2021, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2022, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2023, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2024, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba. Em 2025, a empresa abriu escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba.



Os primeiros 30 anos desde a fundação apresentaram uma expansão anual média de 30% no faturamento e uma imagem identificada com o conceito de inovação nos produtos (VASSALLO, 2003, p. 34). Ao final da década de 90, as revendedoras somavam aproximadamente 200 mil no Brasil, número que dobrou até o fim de 2004. O ritmo de crescimento financeiro, no entanto, arrefeceu entre 1998 e 1999, o que levou a empresa a um segundo processo de completa reformulação.

Foi a partir então da redefinição estratégica da companhia, chefiada pelos três sócios, que se escolheu revestir, mais enfaticamente, a imagem da Natura e de seus produtos com a marca do respeito à natureza e da riqueza dos atributos da biodiversidade brasileira. Iniciava-se assim o terceiro ciclo da companhia. A identificação desses valores passou a ser trabalhada, por meio de ações de comunicação, como inerentes à história e a todas as práticas da empresa. Eles tornaram-se, como diz LEAL (2002, p. 114), parte do DNA da organização. Como controlador, ele afirma que a empresa não tem “um projeto mercadológico que se esgota no tempo”, mas “a instalação de uma cultura”, assim denominada por supostamente envolver o conjunto de colaboradores da empresa (formais ou não) na construção desse ideal prático.

Essa visão de uma cultura que se “instala” – como se chegasse pronta e pré-formatada para a devida adequação de todos os integrantes da organização – diverge da concepção de uma cultura que é constitutiva da companhia. A cultura organizacional não é algo autônomo, mas uma construção conjunta (CUCHE, 1999, p.219). Dessa forma, o discurso adotado pelo sócio da empresa nos remete a uma idéia autoritária de cultura que pouco condiz com a retórica de uma organização contemporânea voltada ao contexto da globalização e às demandas sociais mais amplas.

O que viria a ser esta cultura instalada na empresa foi construído sobre três pilares de marca. Com eles, a empresa tornou-se, a partir de 1999, a maior companhia do setor de cosméticos no País, batendo os principais concorrentes Avon e O Boticário – chamados internamente na empresa como concorrentes “A” e “B”, respectivamente. O primeiro pilar foi o uso de ativos brasileiros como matéria-prima do que seria a ponta-de-lança da empresa em sua nova fase (a linha de produtos *Natura Ekos*, lançada em 2001 e identificada diretamente pelo conceito de produção com preservação da natureza, utilizando matéria-prima nativa do Brasil) o segundo foi a sustentabilidade ambiental e social (base para os novos relacionamentos com comunidades extrativistas, fornecedores em geral, vendedores e demais públicos) por último, definiu-se o pilar do aproveitamento das tradições populares brasileiras, especialmente aquelas voltadas aos princípios ativos de plantas conhecidas nos rincões brasileiros (VASSALLO, 2003, p. 35).

Colaborou para isso a aquisição em 2000 da Flora Medicinal, empresa fluminense que durante 90 anos acumulou acervo amplo com dados científicos de fitoterápicos. Propriedades terapêuticas reconhecidas pelas comunidades locais então deixaram de ser tratadas como crendices populares para serem pesquisadas com investimentos privados, associados a incentivos fornecidos pela Natura também a universidades e organizações não-governamentais – formando uma rede de colaboração em torno da produção da empresa. Esses parceiros seriam utilizados ainda, segundo prega a organização estudada, como fiscalizadores da qualidade de relacionamento e das trocas entre a empresa e principalmente os fornecedores (considerados ainda como o lado “fraco” da negociação, por serem compostos por comunidades às vezes isoladas, que vivem da extração quase sempre precária de ativos naturais).

Diante disso, a organização ampliou seu espectro de atuação, alcançando desde localidades remotas na Amazônia, de onde vêm insumos como castanha-do-pará, buriti, cupuaçu, entre outras, até propriedades rurais no Sul do País (onde se obtêm erva-mate) e aldeias indígenas (em busca do pequi do cerrado no Mato Grosso, por exemplo). Novas formas de negociação com esses povos precisaram ser criadas, segundo contam os gestores da companhia (VASSALLO, 2003, p. 32-40), para que o conceito de sustentabilidade se viabilizasse, incluindo itens como o manejo correto dos recursos naturais, o desenvolvimento das comunidades locais e uma relação comercial justa.

A partir dos conceitos principais da marca que passaria a reger a nova fase da empresa, a produção e a rede de relacionamentos da companhia passou a ser revista. O crescimento e a internacionalização se ancoraram nos novos princípios. A fábrica da companhia, em Cajamar (SP), foi inaugurada em 2001, dentro de um conjunto de componentes que deveriam enfatizar o atributo da transparência (da arquitetura feita com paredes de vidro até os roteiros de visitação abertos ao público em geral). De acordo com Marcelo Soderi, 12 mil pessoas conhecem o espaço anualmente, dos quais 90% são “consultoras” e “consultores”. O gerente diz que há nestes números a expressão de uma defasagem em relação à quantidade de vendedoras em operação atualmente. De fato, o número de visitas de consultores representa hoje a oitava parte do total de vendedores que ingressam anualmente nos cadastros da companhia. Ou seja, o conhecimento *in loco* da companhia e de seus atributos físicos não supre sequer os novos colaboradores informais a cada ano e está muito distante da totalidade deles.

A ausência de uma referência física mais clara para a organização (mesmo que, neste caso, a concepção da fábrica tenha sido usada para reforçar valores

simbólicos) faz parte do contexto atual. SROUR <sup>12</sup> citado por KUNSCH ([200?], p. 2) lembra que “as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornarem-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, através das tecnologias do teleprocessamento e da computação”. Imersa nessa realidade, a Natura passou então a “se transportar” por outros meios, como a internet <sup>13</sup>, a imprensa, a propaganda e, durante 60 semanas, um programa próprio de televisão (no qual nos reteremos logo mais por ser nosso objeto de interesse direto). Estes passam a ser os novos **lugares de encontro** entre organização e seus públicos, uma vez que os índices de visita à fábrica permanecem tão baixos.

Ainda na esteira do processo que a empresa acredita estar inserido no conceito de transparência, houve a abertura de capital e a Natura passou a ter ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo em 2004, assumindo assim o compromisso de revelar dados financeiros ao mercado. Enquanto isso, a política de internacionalização começou a se ancorar especificamente sobre a linha *Ekos*. Na América Latina, a atuação cresceu rumo ao Peru. Mas foi para a Europa que os olhos dos gestores se voltaram e em 2005 foi inaugurada loja em Paris. Na França (dado amplamente divulgado na mídia), houve a apresentação da riqueza natural brasileira em frascos perfumados, numa ampla e planejada ação de marketing que levou em conta a comemoração do ano brasileiro (2005) naquele país.

No discurso da organização – tanto institucionalmente quanto na valorização das qualidades de produtos – prevalece o ideal do ecológico e

---

<sup>12</sup> SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

<sup>13</sup> A internet é um dos principais canais de relacionamento com as “consultoras”, embora com características marcadamente funcionais, sendo ferramenta de *e-business* para encomendas de produtos – em 2004, uma média mensal de 75,5 mil “consultoras” usaram o site da empresa para enviar pedidos de produtos, o que representou 30,5% do total de encomendas no ano.

politicamente correto. Um conceito é disseminado para aglutinar esses valores mais amplos: “bem estar bem”, o que abrange a propagação dos ideais de bem-estar consigo mesmo (apelo de venda usado com consumidores finais) e “estar bem com o outro, com o meio ambiente e com o todo” (NATURA, 2005). Trata-se, de uma iniciativa da empresa em criar um simbolismo em torno de si e buscar estimular a convergência de sentido simbólico em seus diferentes públicos.

A Natura tenta assim fundar uma visão retórica que, explica BORMANN (1983, p. 114), consiste numa compreensão única entre um grupo sobre si próprio, sobre a organização e sobre seu papel na mesma. É o fio que alinhava a idéia de um corpo único de pessoas. A imagem de um todo mais homogêneo é apenas um símbolo, não podendo ser real pela própria escolha de negócio da companhia – com a venda direta. A classificação desse reconhecimento simbólico se dá ainda porque envolve o ato de as pessoas darem o seu sentido ou a sua interpretação para atos, sinais e objetos, utilizando para tanto sua própria bagagem pessoal, adicionada à carga depositada pela empresa na mensagem.

Não raro as organizações adotam um *slogan* para traduzir o que viria a ser seu “espírito”, sua identidade retórica. Esta seria a função da expressão “Bem estar bem”, que reúne o conjunto de conceitos em torno dos quais se pretende aglutinar os públicos de interesse da empresa em questão, partindo das “consultoras”, dos funcionários formais, da mídia e dos consumidores finais. Ao mesmo tempo, a história de uma organização, como expressão também de sua identidade, pode ser denominada de “saga retórica”, como sugere BORMANN (1983, p.115), à medida que esta trajetória se traduz em créditos para o simbolismo lançado pela organização.

Incentivar a “visão retórica” entre as “consultoras” era um dos objetivos principais da Natura para seu programa de TV, segundo os entrevistados nesta pesquisa – e continua sendo para toda a política de comunicação com este público. No entanto, a empresa não tem como foco de trabalho a abordagem da informalidade laboral em suas ações de comunicação. Isso significa excluir da pauta de temas enfocados a questão da condição de trabalho do imenso contingente de mulheres vendedoras diretas e ambulantes que em 2004 chegaram a 407 mil no Brasil e que ao fim de 2005 aproximaram-se de meio milhão (os dados exatos referentes a 2005 ainda não haviam sido contabilizados pela empresa até o momento de revisão final do presente texto).

Vale a pena ressaltar este número e compará-lo com o total aproximado de 3,177 mil empregos na folha mensal de pagamentos da Natura no Brasil e que representam o quadro de funcionários formais da empresa (dados consolidados de 2004). Estes ocupam principalmente as duas maiores sedes da companhia (em Itapeverica da Serra e em Cajamar), enquanto as “consultoras” chegam a cerca de 5 mil municípios brasileiros (além das áreas de alcance em países vizinhos). Essas mulheres (que são maioria em relação aos vendedores) respondem por um movimento diário médio de 35 mil caixas de produtos montadas na moderna fábrica de Cajamar para envio a suas representantes Brasil afora. De acordo com o relatório anual da empresa em 2004 (NATURA, 2005), as vendedoras tiveram uma produtividade média de R\$ 11,5 mil em pedidos de produtos, receita que representa crescimento de 10,2% em relação ao faturamento individual anual médio registrado em 2003. De acordo com a empresa, a consultora tem para si um retorno de 30% sobre o valor do produto vendido ao consumidor final. Diante disso, afirma que “distribui riqueza” para as vendedoras – uma operação que ao fim de 2004 era

contabilizada em R\$ 1,06 bilhão (o equivalente às comissões pagas ao longo do ano).

A estratégia da Natura com este exército feminino é incorporá-lo no discurso predominante que a empresa definiu como prioritário por entender, segundo entrevistas, ser a expressão de sua verdadeira identidade. Esta ênfase temática deverá se intensificar em 2006, quando as principais peças de comunicação dirigidas pela companhia para as “consultoras” passarão por uma reformulação, conforme nos adiantou o gerente de comunicação comercial, Marcelo Soderi. Até então, vigoraram informações sobre qualidade de produtos, argumentos e técnicas de venda, o que denotava o propósito da comunicação da empresa para o aumento de receita proveniente do trabalho informal dessas vendedoras.

A lógica de relacionamento da empresa com as mulheres de sua força de vendas (denominadas por eles não como representantes nem como trabalhadoras informais, mas como “profissionais independentes que compram e revendem produtos da Natura”, o que exime a empresa de qualquer vínculo formal com esse público) pode ser expressa da seguinte maneira, conforme exposto no relatório anual de 2004 da companhia:

Um público fundamental na construção da marca são as Consultoras Natura. Elas não apenas compartilham do jeito de ser da Natura. São também um meio para a propagação desse jeito de ser. Ao disseminar os conceitos da Natura em contato direto com o consumidor final, as Consultoras fortalecem a marca. A marca fortalecida, por sua vez, atrai um número crescente de novas Consultoras. Para apoiar e ampliar esse movimento, a empresa utiliza-se de vários meios – publicidade, *merchandising*, contatos com a imprensa, programas de relacionamento. (NATURA, 2005)

A empresa aposta agora na arma descoberta no fim da década de 90 e que mostrou dar certo na entrada do novo século, quando a linha de produtos baseada na biodiversidade brasileira (*Ekos*) chegou a representar 10% do faturamento da

companhia. Em 2004, este percentual já havia dobrado – diante de uma receita bruta naquele ano de R\$ 2,539 bilhões, estimulando o comando da empresa a lançar esta mesma ferramenta no mercado internacional. Mas para que esta estratégia dê certo e represente aumento de vendas, a empresa precisa contar com as “consultoras”. Isso significa que elas precisam entender um discurso sofisticado e moderno sobre conceitos como sustentabilidade, biodiversidade, responsabilidade corporativa, entre outros. As peças de comunicação a serem revistas devem incluir esses argumentos de maneira mais enfática.

Encontrar a linguagem correta para fortalecer este relacionamento e promover o desejado alinhamento de discurso é o grande desafio dos gestores da comunicação da empresa, conta o gerente Marcelo Soderi (este desafio para a empresa está detalhado mais adiante). Para se entender mais sobre a política de comunicação da Natura com suas “consultoras”, é necessário rever como é a estrutura hierárquica interna na empresa e como são os produtos de comunicação com este público.

## 5.2 DESENHO HIERÁRQUICO

O relacionamento entre as “consultoras” e a organização Natura se desenrola segundo uma pirâmide hierárquica mais ou menos rígida e de acordo com uma divisão baseada em preceitos comerciais. Na base da empresa, estão as 500 mil vendedoras, aglutinadas em grupos variáveis (de 400 a 600 pessoas, distintas conforme a circunscrição geográfica) que são coordenados por uma promotora de vendas. Esta tem vínculo empregatício formal com a Natura. A ela cabe a tarefa da formação direta das “consultoras” de sua região. É, por isso, a responsável pela



organização de encontros periódicos com as vendedoras (a cada 21 dias, intervalo do “ciclo” de vendas de produtos e ao final do qual há troca de promoções, lançamentos e campanhas) pela solução de eventuais problemas de compra e entrega de cosméticos pela propagação mais direta dos conceitos e valores da empresa e de seus produtos pelo incentivo para o aumento nas vendas e pela adesão de mais “consultoras”, entre outras atribuições.

Cada promotora responde diretamente a um gerente de vendas. Enquanto aquela tem como base de trabalho sua casa ou salas comerciais, estes se baseiam na Natura e têm sob sua gerência um número específico de promotoras, de acordo com a abrangência da região em que atuam. Em São Paulo (capital), por exemplo, são quatro os gerentes de vendas. Eles, por sua vez, se remetem aos gerentes de mercado, que coordenam macro-regiões, como o Sul do Brasil. No caso de São Paulo, há um gerente de mercado para a cidade. Acima dele e de seus pares, há o alto comando da empresa, incluindo os cargos de direção.

Este tipo de organização voltada na Natura para se manter o controle da atividade – uma vez que já não é possível exercer a vigilância visual, com todos os atores integrados num só espaço – acaba por ser ilustrativa da atual fase do capitalismo, na visão de HARVEY (2003, p. 150-151), para quem “...o mais interessante na atual situação é a maneira como o capitalismo está se tornando cada vez mais organizado *através* [grifo do autor] da dispersão, da mobilidade geográfica e das respostas flexíveis nos mercados de consumo, nos processos de trabalho e nos mercados de consumo, tudo isso acompanhado por pesadas doses de inovação tecnológica, de produto e institucional.”

A comunicação e o controle da informação passam a formar a estrutura de sustentação dessas organizações flexíveis e que se desenvolvem, na verdade, a

partir de suas “não-sedes” (que, no caso aqui estudado, podem ser considerados todos os pontos de atuação dos trabalhadores informais da empresa, em especial as vendedoras). O próprio ingresso das “consultoras” no time da Natura se dá principalmente pelo fornecimento de seus dados à empresa. A partir daí uma teia de relacionamentos se faz, sempre com base na troca de informações. Às novas vendedoras basta preencher um cadastro e adquirir o material demonstrativo de produtos (que é subsidiado pela companhia) para o início das vendas.

A empresa exige que a pessoa seja alfabetizada porque o principal instrumento de vendas é a revista impressa com edições novas a cada 21 dias e informações sobre produtos. As “consultoras” estreadas são chamadas para participar de cursos sobre os cosméticos da empresa, sobre técnicas de vendas (este é obrigatório) e sobre pele e maquiagem, entre outros. Fora isso, não há qualquer exigência da empresa para a presença das trabalhadoras em reuniões com as promotoras. Em média, de acordo com Renata Hoffmann, o índice de presença nesses encontros é de 40%. A meta da empresa é aumentar gradualmente este percentual, na confiança de que o relacionamento presencial é nevrálgico para o alinhamento de discursos e esforços de venda.

Além dos encontros todos os meses, conta Hoffmann, a Natura promove eventos comemorativos mais amplos, como reuniões de fim de ano e festas para marcar, com as “consultoras”, cada cinco anos a mais na atividade (quando elas ganham broches representativos que são tratados pela empresa como uma honraria). Ampliar o número de “consultoras” ligadas aos ideais e às metas da empresa foi o objetivo principal que motivou os gestores da comunicação corporativa a investir num programa de televisão de amplo alcance.

Assim nasceu o *Rede Natura*, peça-chave para a presente pesquisa. Mas foi a baixa retenção de audiência que levou a empresa a suspender os investimentos depois de um ano e dois meses de edições semanais. A empresa, segundo seus informantes, visualiza um distanciamento ainda prevalecente sobre boa parte das “consultoras” que têm na empresa uma fonte de renda alternativa. Por isso, elas fazem suas vendas, remetem os pedidos de produtos (por site, pelo telefone ou por meio da promotora), recebem os pacotes da fábrica, fazem o pagamento à empresa e seguem recebendo os catálogos de produtos, sem qualquer outro vínculo com a organização.

Esses são típicos relacionamentos “sem rosto”, de que fala GIDDENS (1991, p. 91). Tal distanciamento é ainda nominado pelo autor como resultado de um processo de “desencaixe”, que ocorre quando há a separação do indivíduo dos sistemas sociais dos quais participa (GIDDENS, 1991, p. 25-91). O sujeito deixa de interagir com contextos locais para se situar em sistemas que produzem a extensão da relação tempo-espaço da vida real. Sistemas de informação e redes complexas de comunicação tornam-se abrigos desses relacionamentos no âmbito da globalização. À Natura, dizem os entrevistados, interessa criar elos mais fortes e promover operações inversas, de “reencaixe” – ou seja, fazer com que aqueles compromissos “sem rosto” migrem para uma versão presencial e situada no plano real das relações sociais – por meio das reuniões com promotoras, denominadas *Encontros Natura*.

Na visão de MARTÍN-BARBERO (2001a, p.16), vigoram hoje novos modos de simbolização e ritualização do laço social que passam exatamente pelas redes de comunicação e pelos fluxos de informação. Compreender a construção desses laços é um dos desafios das ciências sociais que abraçamos.

### 5.3 COMUNICAÇÃO DIRIGIDA

A recomposição dos laços entre a empresa estudada e as mulheres vendedoras de produtos cosméticos está baseada, no lado da produção, em um arsenal de produtos de comunicação. A sofisticação e a maior complexidade fornecidas pela tecnologia colocam às empresas contemporâneas um rol amplo de opções de comunicação. A companhia analisada acabou por mesclar essas alternativas, variando da mais direta maneira de se comunicar (oralmente, face-a-face – caso dos *Encontros Natura*) até uma complexa rede de relacionamento à distância, focada, por exemplo, na internet.

Da mesma forma, o programa de TV era apenas um entre os meios de comunicação e sobre o qual a empresa depositou as esperanças de uma maior uniformização de conteúdo entre aquelas mulheres que não eram abrangidas de maneira mais efetiva por nenhum outro veículo próprio.

A televisão, contam Marcelo Soderi e Renata Hoffmann, deveria alcançar aquelas trabalhadoras que compõem os aproximados 60% ausentes nos *Encontros Natura* e que, por isso, pouca familiaridade têm com a argumentação sobre os conceitos prioritários para a organização. Além disso, deveria provocar mais engajamento conceitual entre as vendedoras e promover uma identificação com os ideais da Natura

O meio que mais recebe investimentos da Natura ainda é o *Vitrine*, por ser considerada a principal ferramenta de vendas das “consultoras”. É com o catálogo, em seu formato impresso renovado a cada 21 dias, que as mulheres batem às portas de consumidores e empreendem novos relacionamentos comerciais, nos lugares em que se sentem à vontade para buscar efetivar algum negócio. É esta mesma revista que circula de mãos em mãos, com um alcance que cresce em progressão geométrica, tornando-se um fenômeno de consulta e leitura. Cada “consultora” recebe em casa um exemplar do *Vitrine*. Ele contém fotos, descritivos e preços de produtos cosméticos. Toda edição apresenta ainda dados institucionais sobre a empresa e campanhas, expostos de maneira resumida. Segundo Renata Hoffmann, a empresa não tem dados consolidados sobre o perfil econômico e social das “consultoras” (na ocasião da pesquisa de campo, havia uma campanha para estimular as promotoras a fazer a atualização dos cadastros em seus setores de atuação), mas Soderi afirma que, na ampla maioria, as mulheres que compõem a força de vendas não têm o hábito da leitura.

Se o maior investimento da Natura vai para o *Vitrine*, o maior interesse das “consultoras” entre as peças de comunicação da empresa também é por ele, de acordo com Renata Hoffmann. Sua utilidade prática para as mulheres vendedoras é a explicação que ela dá para o amplo alcance desse veículo. Hoffmann revela que, dentro da empresa, há quem acredite que a única motivação para as “consultoras” participarem dos *Encontros Natura* ainda é o fato de que as presentes têm o direito de retirar gratuitamente um segundo exemplar do *Vitrine*, o que amplia seu potencial de venda.

A principal característica do catálogo, no entanto, ainda é uma linguagem comercial, com dados objetivos para a venda. Sua reformulação também estava

prevista para 2006 na ocasião das entrevistas, quando deverá entrar em vigor um novo formato de comunicação com vendedoras, como veremos mais adiante.

O segundo mais importante veículo ou produto de relacionamento da companhia com sua força de vendas é o *Encontro Natura*. Todo o roteiro das reuniões, a decoração e o apoio a esses eventos são centralizados na empresa. Renata Hoffmann qualifica como “estratégicos” os encontros entre promotoras e “consultoras”. Isso se dá, na opinião da entrevistada, porque é quando a organização melhor direciona seus objetivos e seus contatos com as mulheres. São três os objetivos principais:

- a) capacitar as mulheres para falar dos produtos no contato com consumidores (este é apontado por Hoffmann como o mais valioso propósito da empresa com os encontros, o que denota um evidente interesse de causa-efeito comercial no relacionamento com essas mulheres)
- b) motivar as vendedoras sob o argumento de que se trata de uma atividade rentável para elas (e, com isso, ampliar os esforços de venda)
- c) reforçar o relacionamento entre empresa e “consultoras”, personalizado na figura da promotora de vendas. Segundo Hoffmann, o terceiro objetivo é voltado para trabalhar também a auto-estima das mulheres e integrá-las simbolicamente ao universo da Natura. Para tanto, o papel da promotora não é apenas o de servir como anfitriã nos encontros regionais com as vendedoras, mas o de manter uma proximidade constante, por meio de contatos telefônicos, da disponibilidade em seu local de trabalho (seja sua própria casa ou um escritório), realizar cursos, entre outros propósitos.

### 5.3.1 Anotações sobre um Encontro

O encontro entre promotora e vendedoras observado durante nossa pesquisa de campo mais se assemelhou a uma aula sobre produtos e cálculos de ganhos, entremeada com estratégias motivacionais. Num amplo salão comercial em uma das regiões mais populosas da cidade de São Paulo (Vila Prudente – Zona Leste), a promotora Solange Horta reuniu cerca de 50 mulheres em abril de 2005. Mães e filhas, vendedoras com idades variadas e apenas um homem na platéia (o namorado de uma das “consultoras” ali presentes) compunham o público. Espalhados pelo local, estavam cartazes com colagens de manequins e referências do mundo da moda, quase todas jovens e denotando sensualidade.

A principal temática do encontro em questão era o lançamento de novos produtos, principalmente na linha de maquiagem. As “consultoras” assistiram a vídeo com dicas do maquiador ligado à empresa, Marcos Costa (uma figura já conhecida pelas vendedoras por ter bastante visibilidade na mídia e especialmente nas peças de comunicação da empresa). A atenção ao vídeo era total, mas prevalecia o silêncio entre as mulheres presentes, atentas que estavam à aula demonstrada no vídeo e, posteriormente, à promoção anunciada pela promotora Solange para quem vendesse um número maior de produtos de maquiagem. Tratava-se, neste caso, de uma conta simples, mas demonstrada com bastante ênfase como uma maneira de promover o ânimo entre as presentes.

Na segunda fase da reunião, o mesmo didatismo se manteve na explanação da promotora sobre o lançamento de perfumes infantis e no relato sobre as características do produto. Para as explicações, foram utilizados projetor e slides com informações técnicas sobre os cosméticos. Como maneira de estimular a

interação com a platéia (algo até então inexistente), Solange promoveu uma votação para se eleger a melhor colônia de uma determinada linha, seguida de sorteio de brinde. Esta estratégia foi o que motivou conversas rápidas entre mulheres sentadas próximas. Na ampla maioria, elas não demonstravam se reconhecer como grupo, nem de outros encontros. Não se tratavam como colegas de trabalho e, quando muito, trocavam rápidas impressões sobre o assunto lançado por Solange. É como se aquelas mulheres estivessem ali por um objetivo prático, individual e específico, cumprindo um compromisso com a atividade que exercem. Concluído o encontro, retomaria cada uma seu caminho de volta para casa. Algumas delas demonstravam certa impaciência pelo término da reunião (que durou aproximadamente uma hora), especialmente aquelas que levaram seus filhos pequenos consigo.

Foi apenas na terceira parte da reunião que houve uma virada na temática do encontro, saindo dos assuntos meramente comerciais. Uma diferente abordagem, mais semelhante a uma terapia de grupo, tomou conta da sala. A promotora Solange começou a abordar o lançamento de um novo programa da empresa, o *Naturamov*, que consiste na transmissão dos conceitos inspiradores da organização, como descreve Renata Hoffmann. “Resolvemos dar nome e ênfase ao que já é feito.”

Com este título, a companhia pretende “mover” as “consultoras” e demais públicos a adotar para si práticas valorizadas pela empresa. Reciclagem de lixo, alfabetização, uso racional de recursos naturais são exemplos de comportamentos a serem estimulados. As mensagens do programa passam a ser transmitidas de maneira direta e imperativa. Ou seja, a Natura não apenas diz o que faz entre suas iniciativas de preservação ambiental e promoção social, como convoca seus parceiros para a mesma atitude. Passa a dizer, por exemplo, “leve alunos para a



escola” e evoca a participação das mulheres de sua força de vendas: “consultora, você faz parte desse movimento”.

A razão do debate em torno do tema foi o anúncio às “consultoras” do lançamento da revista que leva o mesmo nome do movimento. Para explicitar o tom da campanha e da revista, Solange instigou as “consultoras” presentes no encontro a responderem o que as move no dia-a-dia. As perguntas foram direcionadas às jovens vendedoras da platéia, uma vez que o movimento é segmentado à faixa etária de 18 a 25 anos de idade. Mas foi entre as mulheres mais maduras que a tática de abordagem de Solange pareceu dar mais certo, pois foram elas que responderam e que se abriram para um momento mais “inspiracional” iniciado por Solange, ao dar seu testemunho sobre o ânimo que mantém vivo em seus 14 anos como promotora da Natura. Ao falar de si, ela buscou a adesão simbólica de suas subordinadas informais (ali tratadas claramente como alunas) para quatro lições que explicitou: trabalhar com prazer ter uma educação voltada para a vida e não apenas formal ser voluntária em projetos sociais divertir-se sempre.

A indução para interpretar as quatro sugestões de Solange também era evidente. Ao exemplificar como aderir ao voluntariado, a promotora lembrou que as “consultoras” já são voluntárias ao venderem os produtos cosméticos da Natura que foram batizados com o nome do programa *Crer para Ver* – projeto social mantido pela empresa por meio do qual são apoiadas ações de melhoria da qualidade do ensino público (parte dos recursos vem da venda de produtos que levam a marca do projeto). As vendedoras não recebem pelos produtos vendidos dessa linha e a empresa reverte o faturamento para projetos sociais integrados nesse programa.

O encontro foi concluído com a insistência na campanha realizada pela promotora em sua região para a superação na meta de vendas. Foi nesse ponto que

Solange mais se empenhou, tentando se aproximar das mulheres. Ela estava vestida de maneira sofisticada (sapato alto, maquiada e jóias discretas), num evidente contraste com as vendedoras da platéia, com aparência simples, sem nenhum indicativo de mais preocupação com a aparência.

Solange divulgou neste ponto do encontro que, caso os esforços de vendas tenham bom resultado, “suas” “consultoras” serão premiadas com a ida a uma das pizzarias do bairro, o que pareceu servir de pouco estímulo para a maioria das trabalhadoras – à exceção de algumas que demonstraram mais intimidade com Solange. O objetivo da promotora era alçar seu setor de vendas ao primeiro da região Leste de São Paulo em volume de pedidos de produtos. No encerramento, Solange leu uma parábola às “consultoras”, com uma moral da história que, contraditoriamente ao tom de todo o encontro, esbarrava no estímulo ao comodismo. Na tradução feita pela promotora, a mensagem final era a de que todos deviam valorizar o que têm e disso se aproveitar ao máximo. As mulheres ouviram a história lida e saíram do salão interessadas no lanche servido na saída (café, chá e bolo). Algumas se apressaram para solucionar com Solange dúvidas práticas sobre produtos encomendados ou assuntos similares ao dia-a-dia. Tentavam assim solucionar seus problemas de maneira direta e individual. Sobre uma mesa próxima ao local onde o lanche era servido, estavam exemplares extras do *Vitrine*. As mulheres fizeram fila para retirar o seu.

Nossa observação central do encontro é a de que as mulheres se moveram com muito pouco ânimo ao estímulo de mais participação nas discussões ali conduzidas. Espírito de grupo inexistiu de maneira perceptível. De início, havia pouca similaridade entre os interlocutores, estando a promotora em degrau diferente das “consultoras” – o trajar, os movimentos, a linguagem observados indicaram

níveis sociais e educacionais diversos, colocando a promotora numa posição de certa superioridade, o que também conota distância. Este papel é, de certa forma, assumido por Solange, no momento em que ela coloca sua presença num passeio comum (ida à pizzaria) como prêmio às “consultoras” caso o setor cumpra o desafio de aumento nas vendas. Mas poucas expressaram desejo ao “prêmio”, o que nos levou a crer na pouca familiaridade entre as presentes.

Nesse sentido, tal modelo de comunicação tem um vetor individual e não coletivo. Isto é: pode promover o “encontro” da vendedora com a empresa, mas não se espalha horizontalmente na base da força de vendas, a ponto de produzir o reconhecimento de uma comunidade formada por pessoas que eventualmente se identificariam por terem questões comuns a partilhar. Criar a idéia do todo, em torno de idéias comungadas por um público, é propósito central para a empresa na reformulação do modelo de comunicação com as “consultoras”.

O apelo à participação das presentes nos jogos e nos desafios lançados por Solange não surtiu efeito espontâneo entre as vendedoras, nem espontâneas eram essas intervenções, uma vez que faziam parte de um roteiro prévio a ser executado na reunião. Qualquer jogo de interação se assemelhava a uma simulação para melhorar a performance do encontro e torná-lo mais lúdico. Os poucos momentos de descontração e participação voluntária foram aqueles em que as “consultoras” foram instigadas a dar a opinião sobre o melhor perfume em votação para ter em troca um brinde a ser sorteado. Problemas e dúvidas a serem solucionados no encontro não foram compartilhados em grupo, mas alguns foram debatidos ao final, em contato particular com a promotora.

Enquanto os encontros são tidos pela empresa como a principal ferramenta de “reencaixe” – no termo cunhado por GIDDENS (1991, p.91) – no relacionamento

com as “consultoras” (como uma maneira de criar um laço social que não existia e que não está na base do modelo de operação da empresa), as mulheres presentes na reunião que observamos estão muito mais voltadas para os efeitos práticos desse evento em seu trabalho.

Isso nos remete à essência do cotidiano dessas mulheres, imersas em suas atividades diárias, entre as quais o ofício de venda direta de cosméticos se insere. Para cada uma, esse trabalho ganha um sentido diverso e entra numa hierarquia diferente de valores, porque estamos falando de pessoas de universos distintos, com bagagens próprias. Para algumas, “entrar no espírito” do *Naturamov* pode ser mais convidativo e interessante do que para outras. É no cotidiano que esses valores se configuram e, segundo HELLER (1985, p.29 e 30), estão baseados principalmente na espontaneidade de seus atores. Como o é essencialmente pragmático, algumas informações ali transmitidas farão pouco sentido para o universo real de cada mulher se não se encaixarem nesse pragmatismo. Para a empresa, no entanto, o grande objetivo é incentivar as vendedoras a ver significado no discurso mais amplo da organização e incorporar o sentido transmitido pela organização como seu.

### 5.3.2 Ascensão e Queda de um Projeto: as Dores do Crescimento

O programa *Rede Natura*, que se tornou central nesta pesquisa como recurso de comunicação da empresa com o público analisado por nós (as vendedoras ambulantes de cosméticos), estreou num domingo em novembro de 2003. Por um ano e dois meses, teve uma edição semanal, repetida sempre às terças-feiras. Quando foi lançado, a companhia o anunciava com o objetivo de

estreitar o relacionamento com suas “consultoras”, a ponto de levar as temáticas de interesse comum a elas para a televisão aberta (SAFATLE, 2003, p. 61). A TV Bandeirantes foi escolhida como transmissora em virtude das opções de venda de horários e razoabilidade de custos, segundo Renata Hoffmann.

O projeto foi concebido, segundo o gerente Marcelo Soderi, como uma maneira de enfrentar o crescimento da empresa e de sua base de vendedoras. Como já relatamos, tornou-se impossível alcançá-las mais diretamente, dada a explosão em seu número. O *Encontro Natura* sempre foi tido pela companhia como o principal momento de contato e formação da força de vendas, com uma relação especial com a própria origem da empresa – e do objetivo propagado de valorizar os relacionamentos personalizados.

Mas se no passado os encontros eram presenciados por uma média de 20 mulheres por cada promotora, hoje os setores de venda contam com um número variável de até 600 trabalhadoras. Em dez anos, o número de “consultoras” da Natura quintuplicou e se espalhou. “A promotora, pensada para ser mais que uma comunicadora e uma gestora, era também uma psicóloga por conhecer cada consultora de perto. Isso se tornou impossível com o tempo. Experimentamos as dores do crescimento mesmo”, relata Marcelo Soderi.

Para enfrentar a dificuldade de reunir as “consultoras” presencialmente, a Natura criou e aprimorou novas ferramentas de comunicação ao longo dos anos. Elas se tornaram meios para compensar a desvantagem de tamanho da empresa que assumiu um desenho típico de organização flexível, baseada na distribuição em redes laterais que, por sua vez, se ligam pelos meios eletrônicos de informação e por uma intensa estrutura de comunicação, focada principalmente na moderna tecnologia (CLEGG HARDY, 1999, p. 41-42).

Assim, a internet se tornou um canal de relacionamento privilegiado para encomendas e troca de dados entre vendedoras e empresa. O *Vitrine*, como catálogo, ganhou atenção especial e os *Encontros Natura* têm como meta a ampliação da presença de “consultoras” a cada ano. Até 2002, o índice era de 35%. Em meados de 2005, estava em 40% na média. Renata Hoffmann pretende ampliar este percentual em dois pontos percentuais a cada ano, por meio de campanhas de presença e da reformatação das reuniões, tornando-as mais atrativas. Forma-se então um *pout-pourri* de meios de comunicação, tentando ocupar as brechas no relacionamento entre organização e força de vendas.

Soderi conta que a empresa reconhece estar distante de um grande e crescente contingente de mulheres que estão nas ruas e nas casas falando em nome da Natura. Para alcançá-las, a organização começou em 2004 a preparar uma ferramenta já conhecida no mercado. Empresas que se utilizam de marketing de rede, como Avon e Amway, já tiveram seus próprios programas de TV. A televisão também foi instrumento de empresas que precisavam passar suas mensagens a revendedores mais ou menos independentes, como Volkswagen e Shell (que contam com distribuidores de carros e de derivados de petróleo, falando em nome do fabricante).

Em virtude do potencial de alcançar um número maior de “consultoras” e em localidades diversas (e até remotas, como nos casos de moradoras de comunidades isoladas no Norte do País), a Natura optou por ter seu próprio programa de TV. A ele caberia ainda falar de temas que já não “cabiam” nos encontros regionais com as promotoras de vendas, (uma vez que estes passaram a ter conteúdo mais objetivo, voltado para fins comerciais, com o propósito de atender o crescente número de “consultoras” – simplesmente não há tempo para falar de conteúdos mais

aprofundados nas reuniões), como a abordagem de aspectos das histórias de vida de “consultoras”. “Apostávamos que a TV romperia barreiras sociais e regionais”, fala Soderi.

No entanto, ainda na fase da elaboração, eram três os objetivos principais e explícitos que a companhia determinava para o *Rede Natura*:

- a) levar informação a um número quase irrestrito de “consultoras”
- b) valorizar a atividade de venda direta
- c) captar novas “consultoras”.

Para alcançar esses objetivos, a empresa não revela o montante de investimento aplicado. Mas acabou por concluir que a relação custo-benefício não era positiva.

Segundo Soderi, o primeiro propósito já era cumprido pelo *Vitrine* e o terceiro por outras soluções em comunicação, como *merchandising*. O segundo objetivo seria o único que ainda estimularia a empresa a manter os investimentos, caso a própria consultora o reconhecesse. Pesquisas de audiência comprovaram que isso não ocorreu porque o número de telespectadoras estacionou em 10% do total de “consultoras”. Soderi diz que a empresa pôde comprovar que as mulheres não tinham tempo para assistir ao programa. Já Hoffmann afirma que as dificuldades ocorreram em virtude do próprio formato do programa, que dispensava a necessidade de a “consultora” acompanhar o *Rede Natura*, uma vez que ele trazia pouca ou quase nenhuma novidade prática. A falta de notícias consideradas fundamentais para a atividade de venda se dava pelas diferenças regionais no Brasil quanto aos produtos e preços que eram divulgados. Informações referentes a um determinado ciclo de vendas para São Paulo, por exemplo, não poderiam ser antecipadas para a região Norte do País porque essas novidades chegariam por lá

apenas alguns ciclos depois. Daí as tentativas de definir uma pauta de assuntos comuns a todo o Brasil, o que tornava o conteúdo mais “frio”, do ponto de vista da utilidade para as consultoras.

Ao longo do tempo em que esteve no ar, o *Rede Natura* passou por poucas alterações. Seu projeto inicial previa sete quadros fixos, que envolveriam cenas de visitas de “consultoras” à empresa, exposição de produtos, notícias da organização, apresentação de vendedoras de destaque, dicas de vendas, respostas a perguntas enviadas ao programa e histórias de “consultoras” de diferentes localidades brasileiras (SAFATLE, 2003, p.61). Estes quadros foram depois aglutinados e tiveram seu formato adaptado conforme os assuntos abordados. A principal mudança, no entanto, foi a transferência da apresentação para os sábados (com a reprise mantida às terças-feiras), diante da preferência da TV Bandeirantes em transmitir aos domingos as imagens compradas de um campeonato europeu de futebol.

Gravado na própria sede da Natura em Cajamar, o programa ganhou um cenário moderno e que, ao mesmo tempo, ressaltava a característica da transparência enfatizada pela empresa (foram usados materiais similares a vidros translúcidos, com a logomarca da Natura impressa sem cor e imagens de árvores e da própria fábrica ao fundo). A apresentadora, Viviane Amorosino (uma ex-consultora), se posicionava no estúdio em um balcão típico de telejornal, mas com ares de informalidade que marcavam todo o conteúdo. Uma produtora independente era responsável por roteiro e gravações. Profissionais experientes da televisão aberta (Rede Globo, SBT, entre outros) foram contratados pela empresa na fase de planejamento e preparação do programa. Sua coordenação ficava a cargo da diretoria de marketing de relacionamento da empresa.



Na gravação que pudemos observar, foi nítida a interferência direta da área de marketing da companhia sobre o conteúdo. A apresentadora Viviane Amorosino demonstrou-se uma pessoa íntima da empresa, com proximidade com funcionários em Cajamar, depois de ter trabalhado vários anos na companhia, onde passou por diversos setores (como comunicação, programa *Crer para Ver*, entre outros). Ela era considerada uma personagem carismática diante das “consultoras” que deveriam compor a audiência, mas sobretudo se firmava por conhecer mais a fundo as particularidades do negócio da Natura – especialmente nos quesitos “relação” e “transparência”, como cita Renata Hoffmann. Viviane Amorosino continua como apresentadora de vídeos produzidos especialmente para os *Encontros Natura*.

Na ocasião da pesquisa de campo, Viviane gravava a mensagem sobre a parceria entre a empresa e uma operadora de telefonia celular para um jogo de perguntas e respostas disponível para as “consultoras”. Estas deveriam utilizar-se de celular daquela marca para responder a questões sobre produtos – o que estava sendo exposto como uma opção divertida de passa-tempo. Enquanto lia o texto, utilizando-se também de certo grau de improvisação (marca da performance de Viviane), a apresentadora foi interrompida por uma funcionária do marketing que discordava do conteúdo falado, alegando que, caso fosse ao ar da maneira como estava preparado, poderia ocasionar conflitos com a operadora de telefonia. Irritado, o diretor do programa pediu que todos os presentes se retirassem do estúdio para que Viviane retomasse o texto como estava, sem interrupções que prejudicassem a gravação.

Evidenciou-se ali a divergência entre objetivos técnicos e objetivos comerciais e/ou institucionais da mensagem a ser apresentada. O argumento da direção, de Viviane e de Renata Hoffmann (que nos acompanhava na visita ao

estúdio), foi o de que a mudança defendida pela representante da equipe de marketing não representaria alteração no sentido original do texto. Já o roteiro do programa, ao inserir tal assunto, evidenciava motivações comerciais. Por outro lado, não houve qualquer questionamento sobre o efeito prático da mudança proposta de texto para o uso efetivo do jogo pelas “consultoras”. Na cena levada ao ar, manteve-se o texto ensaiado e não foi acatada a alteração solicitada pelo marketing. Esta decisão, como pudemos comprovar depois, ocorreu por uma conveniência técnica, uma vez que a equipe de gravação deveria concluir os trabalhos de maneira rápida e sem interferências externas que provocassem atrasos.

Todo o programa *Rede Natura* mostrava cenas e histórias que conduziam a um ar de familiaridade com a empresa. A performance e a linguagem utilizadas por Viviane Amorosino estavam dirigidas para transmitir essa sensação. Imagens da fábrica, cenas de descontração da apresentadora e a evocação de certa intimidade ao contar as histórias de “consultoras” entrevistadas: tudo remetia à idéia de existência de uma comunidade (*Comunidade Natura*, aliás, tornou-se o nome de um dos quadros principais e que contava histórias de vendedoras). Para este sinal de proximidade, chegou-se a usar, por exemplo, imagens da própria apresentadora em sua casa, com seu filho, contando sua história como mãe.

Entre as edições gravadas por nós entre janeiro e dezembro de 2004, os quadros permanentes do programa podem ser descritos da seguinte maneira:

- a) abertura e encerramento – As vinhetas no início e no final do programa são sempre idênticas. Evidenciavam cenas de matas (remetendo aos valores de preservação ambiental), da fábrica (valorizando paredes e corredores em vidro, enfatizando o conceito da transparência), de trabalhadores no laboratório (com sinais de investimento em pesquisa –

questão-chave para a empresa no discurso sobre a exploração dos recursos da biodiversidade brasileira), de descontração com as “consultoras” (lembrando aspectos como qualidade nos relacionamento

2004, uma consultora é questionada por Viviane sobre sua história no ofício de venda de cosméticos da Natura e já deixa o “gancho” sobre sua estratégia de apresentar perfumes a clientes – tema do quadro do dia que, desta forma, é introduzido pela própria “consultora”, permitindo que Viviane entre no assunto trazendo uma s

seja levado ao ar – questão criticada por BOURDIEU (1997) em sua crítica à televisão e à maneira como os programas são planejados e produzidos sem revelar ao telespectador a maneira como é forjada a imagem que se assiste. Os depoimentos eram sempre concluídos com um bordão gravado *em off* por Viviane Amorosino, que dizia: “Ele(a) vive a beleza de ser um(a) consultor(a) Natura”. O bordão nos remete mais uma vez à “visão retórica” e ao uso central de um *slogan* como uma forma de promover a inclusão simbólica dos receptores numa comunidade virtual. Ao inspirar o atributo da beleza, a organização acaba também por embutir sua visão de beleza como qualidade ligada à espontaneidade e ao bem-estar da pessoa – não a relacionando à aparência física. Seria, nesse caso, um bordão derivado do *slogan* principal da empresa, o de “bem estar bem”, estampado em todas as peças de comunicação da Natura como parte de sua logomarca. Ao mesmo tempo, inspira mais a visão da individualidade, a de ser “um(a)” “consultor(a)” e a de viver, intimamente, um momento de beleza em sua relação própria com o trabalho. O quadro em questão trazia à tona histórias individuais, dava nomes e rostos a pessoas que compõem um universo de meio milhão de trabalhadores(as).

Por revelar histórias tão particulares e às vezes íntimas de vendedoras, a ponto de expô-las em rede aberta de televisão, a organização acabou por promover, a partir de seu roteiro, uma certa reorganização dos espaços público e privado, como analisa MARTÍN-BARBERO (1995, p. 47). Trata-se de um processo, segundo ele, em que o universo da economia invade a vida pessoal, ao mesmo tempo em que ocorre a

desprivatização da vida íntima. Seguindo ainda no raciocínio de GIDDENS (1991, p. 91), o quadro *Comunidade Natura* seria mais um artifício – desta vez tendo como meio a própria comunicação e não mais um encontro real entre as pessoas – de se reconstruir relacionamentos “com rosto” na empresa e gerar com isso, novos laços sociais, intermediados por um sistema teleprocessado. As “consultoras” veriam assim seus pares na TV e com elas comporiam uma comunidade de encontros virtuais. Por trás dessa iniciativa, a busca de legitimidade da empresa que tenta promover a convergência e o reconhecimento na audiência. Tal processo, no entanto, deixa de ser feito por meio das relações reais de trabalho (categoria antes chave na análise dos laços sociais) para se efetivar por meio da comunicação

- f) *Acontece* – Nem sempre apresentado em todas as edições, o quadro divulgava notícias curtas sobre a empresa, como um novo prêmio obtido pela Natura, o lançamento de uma campanha de *merchandising* em novela, entre outros assuntos considerados mais institucionais.

“O conteúdo do programa era bom, valorizava as “consultoras”, mas não era imperdível”, opina Hoffmann. Até mesmo internamente havia desconfianças, segundo conta a entrevistada, quanto ao sucesso da televisão como ferramenta de relacionamento com as “consultoras”. Mas foi apenas no meio do caminho, quando o programa já estava no ar, que ele comprovou ser desnecessário para aproximar as vendedoras. Isso porque, entre as cerca de 4 mil pessoas que na época compunham a audiência e que representariam 10% do total de “consultoras”, que poucas eram vendedoras de fato.

A empresa chegou a realizar uma pesquisa com vendedoras antes de lançar o programa. A um grupo delas foram apresentados três programas-piloto, produzidos por três diferentes agências de publicidade. Às mulheres coube escolher o formato, que foi acatado pela empresa. Houve ainda, segundo Renata Hoffmann, uma pesquisa de opinião com as promotoras com o objetivo de verificar a necessidade de um programa de TV, ao que foi respondido afirmativamente.

Após completar o primeiro ano no ar os resultados da audiência indicaram a pouca audiência ao *Rede Natura* e a empresa concluiu que, na verdade, o público era composto principalmente pelos consumidores finais de seus cosméticos. E para alcançar estes telespectadores, a empresa tinha outras prioridades, como ações de *merchandising* e pequenos programas informativos inseridos na grade da televisão aberta em horários mais propícios para o público-alvo (como durante o programa *Mais Você*, apresentado às manhãs por Ana Maria Braga na TV Globo, opção adotada posteriormente).

Foi assim que em janeiro de 2005 a direção da empresa decidiu suspender os investimentos no programa. Até a fase desta pesquisa de campo, não havia previsão para a retomada do *Rede Natura*.

A nosso ver, há pelo menos duas questões emblemáticas no interesse da empresa ao preparar um programa próprio de TV. A primeira delas é a tentativa de a organização lidar com uma mensagem a ser disseminada, rompendo fronteiras, em busca de um senso comum capaz de aglutinar o conjunto de “consultoras” em torno de uma mesma ordem simbólica. Esta mensagem carrega os chamados fatos “...omnibus – isto é, para todo mundo. Os fatos ônibus são fatos que, como se diz, não devem chocar ninguém, que não envolvem disputa, que não dividem, que

formam consenso, que interessam a todo mundo, mas de um modo tal que não tocam em nada importante.” (BOURDIEU, 1997, p.23)

A definição de BOURDIEU (1997) em sua crítica à televisão, no entanto, não esgota a questão entre a empresa produtora do programa de TV e seu público-alvo, as mulheres vendedoras. Há outra, que é a da operação de resistência que existe na audiência frente à tentativa da organização em produzir um consenso que pouco interessa às mulheres. Ao que não lhes era importante, as “consultoras” podem ter respondido com a não assistência ao programa. Partimos da premissa de que esse comportamento denota a persistência de um conflito, mesmo que, no momento de se produzir o roteiro do programa, o desejo da organização seja o de dissolvê-lo.

A segunda questão que também nos intriga é a crença da empresa na televisão como o meio que venceria a perplexidade atual entre o global e o local. Esse dilema é rotineiro na Natura. De um lado, uma estrutura distribuída de venda, espalhada por territórios diversos por meio de sistemas de informação e representantes ambulantes. A flexibilidade de funcionamento lhe dá mobilidade. Por outro lado, a companhia prega o valor dos relacionamentos presenciais e adentra espaços onde a realidade local mantém-se super valorizada. Vive, portanto, a ambigüidade própria de uma era fundada em perplexidades, em que “...a mobilidade transnacional e a aculturação global de uns grupos sociais parecem correr de par com o aprisionamento e a fixação de outros grupos sociais” (SANTOS, 1995, p. 23).

A disseminação de uma só linguagem é, para a Natura, o meio possível de vencer essa ambivalência, mas escorrega aí na própria impossibilidade de padronização das realidades locais. É o embate da desterritorialização: ao tentar fincar estacas locais, usa-se a ferramenta criada na era do global (o controle pela



comunicação e a rapidez para a transmissão de informações, rompendo barreiras do tempo e do espaço).

### 5.3.3 Conteúdo Editado

Na fase de pesquisa de campo com as três vendedoras de Natura o programa já havia sido retirado do ar, contrariando nosso planejamento inicial de assistir a diversas edições juntamente com essas mulheres. Em vez disso, produzimos uma fita editada com trechos do programa. A escolha destes trechos foi intencional e obedeceu a critérios de diversificação dos quadros e de abordagens na tentativa de enfatizar aqueles que melhor expusessem temáticas relativas às três mediações analisadas (gênero, classe social e trabalho). Além disso, respeitamos todas as características técnicas do programa, como as vinhetas de abertura e encerramento do programa, além das vinhetas de apresentação de cada bloco.

Descrevemos aqui, de maneira rápida, o resultado final dessa edição, na ordem em que aparecem as cenas escolhidas:

- a) vinheta de abertura
- b) breve apresentação feita por Viviane Amorosino, em que ela afirma estar no ar um programa feito “por e para consultores e consultoras” Natura, denotando uma idéia de participação na composição do conteúdo
- c) matéria sobre a arquitetura da fábrica localizada em Cajamar e denominada *Espaço Natura*. A reportagem é baseada em entrevista com o arquiteto da obra, em que ele explica o conceito que o inspirou. Suas falas são cobertas por imagens que exploram as composições em vidro, a vista das pessoas passando por corredores transparentes, encontros

entre funcionários em meio ao verde da mata que circunda a construção. O arquiteto explica que o vidro faz com que as pessoas participem do dia-a-dia da empresa (mais uma vez, a participação é um conceito-chave na apresentação da empresa) e que a filosofia da obra está ligada a valores como bem-estar, cidadania, enfim, com uma atitude que faz da sede não um “abrigo funcional”, mas uma “obra viva”, motivadora de sentimentos como conforto e esperança. Os valores em torno da construção ainda teriam sido pensados, segundo o arquiteto, para estimular a interface das pessoas que ali trabalham e para registrar os sentimentos cotidianos que ali circulam. Aos visitantes, diz ele, é reservada a possibilidade de usufruir do espaço e entender como a Natura “funciona”. O ambiente seria, em resumo, “favorecedor da vida” para quem está lá dentro. Note-se que aconchego e abertura – aparentemente duas características antagônicas (aconchego remete sempre para algo que se volta para o interior e se abriga das intempéries externas) – estão associadas como valores possíveis para os trabalhadores formais que freqüentam o espaço todos os dias. Aos visitantes, que é o caso das “consultoras”, é simulada uma partilha do ideário organizacional, estimulada pela arquitetura, mas que se resume ao conhecimento sobre o funcionamento da sede

d) vinheta para apresentar o quadro *Painel*

e) tomada no estúdio de gravação do programa. A apresentadora Viviane Amorosino está sentada ao lado da “consultora” Maria José. Ela é instigada por Viviane a dizer que está neste ofício há 15 anos e que, como tática de vendas e de atualização sobre produtos e atividades da

Natura, frequenta constantemente os *Encontros Natura*, assim como os cursos promovidos pela empresa. Após ess

de entrevista com o pediatra Fernando de Nóbrega, autor de livro sobre o assunto. Ele aparece explicando origem e consequência do cultivo do vínculo maternal. O entrevistador do médico mantém-se anônimo. Ao final da reportagem, a locução de Viviane faz um convite à telespectadora para que participe, por meio do site da empresa, do *Programa de Relacionamento Mamãe Bebê*

h) vinheta para apresentar o quadro *Comunidade Natura*

i) a partir desse ponto, a edição feita para a pesquisa foi composta de uma colagem de histórias de mulheres apresentadas durante a vigência do *Rede Natura*. Viviane Amorosino, no estúdio, faz uma breve apresentação do quadro e convida a telespectadora a contatar a produção do programa para receber uma visita em casa e contar sua história. Os exemplos de personagens escolhidos foram:

- primeira história: uma ex-modelo que percorreu o caminho entre o interior de São

Simone agradece à Natura por ter conseguido o que tem, referindo-se menos a uma questão de posse material do que de atividade e significado para o que faz

- segunda história: contada em Belo Horizonte. Aparece uma “consultora” sem identificação nominal, ao lado das três filhas – sendo duas delas gêmeas. A família, sem a figura do pai e marido (que sequer é mencionado), está à beira de um lago, em dia de lazer, com barraca infantil e brinquedos espalhados. A “consultora” conta que não tinha como pagar os honorários médicos do parto das gêmeas. Fica subentendido que os médicos aceitaram fazer a cirurgia sem cobrar. Em gratidão, a vendedora os presenteou com produtos Natura. Seu agradecimento, no entanto, parece se dirigir muito mais à fabricante dos cosméticos do que aos médicos. A Natura, segundo ela, “também traz crianças ao mundo”. Trata-se, portanto, de mais uma narrativa relacionada à maternidade e ressalta-se a mensagem da presença da mãe com os filhos, contando, para isso, com uma alternativa de renda, associada à de bem-estar
- terceira história: é a de Edva Paula Costa, de Brasília, e está muito mais ligada ao trabalho. A personagem em questão é, literalmente, uma corretora. Ela alia o trabalho de venda de cosméticos com outros dois empregos fixos e com uma série de atividades esportivas – dentre elas, o atletismo. Fizemos também breves cortes neste quadro para ressaltar as cenas como mulher trabalhadora, capaz de desenvolver múltiplas atividades durante o dia, mantendo o bom humor e a feminilidade. Trata-se, pois, de um modelo diferente de vendedora, em

contraste com o da mulher mãe que se manteve em casa e passou a vender Natura como uma maneira de preservar vínculos domésticos. Edva, ao contrário, é uma mulher voltada para fora do lar, por meio do trabalho

- também em Brasília, a história de Terezinha Lima está associada a de uma mulher que, por meio do trabalho, venceu as frustrações matrimoniais. Ela conta que, há dez anos, estava no fim de um casamento e passou a trabalhar com venda direta de cosméticos como uma maneira de vencer a timidez e superar os momentos difíceis. Desde então, abriu seu próprio salão de beleza, casou-se e se separou pela segunda vez, mas se mantém fiel no “casamento com a Natura”. Há aqui a mulher que não se restringe aos limites do matrimônio, mas sofre por ele. O trabalho é sua válvula de escape
- por fim, editamos na seqüência desse “*patchwork*” de histórias um quadro em que a história de vida de uma “consultora” é apresentada a partir da sua narrativa como vendedora. Telma Trivellato participa do programa em estúdio, onde relata os marcos de sua vida a cada cinco anos, intervalo de tempo em que a Natura presenteia suas vendedoras com broches comemorativos por mais um quinquênio de atividades. Telma está na sede da Natura para participar de uma *Visita Vip*, que, na verdade, é uma festa comemorativa. No estúdio, Telma conta que em 1989 casou-se e engravidou em 1994 já tinha dois filhos em 1999 fez uma viagem a Marrocos com o marido, como uma segunda lua-de-mel em 2004 sente-se consagrada, com sensação de dever cumprido como mulher trabalhadora (conseguiu formar uma boa carteira de

clientes e adota táticas de vendas eficazes) e como mãe-de-família. Toda a história é intercalada com fotos da família e com o testemunho do cônjuge (que, para efeito de redução de tempo, retiramos da edição final), além de imagens de recortes de jornal de época, contextualizando a história com fatos noticiados. É interessante observar que a fala do marido dá o aval à história contada pela esposa. Ao final, Telma aparece em traje de festa, sendo recebida juntamente com várias outras “consultoras” por executivos da empresa. É o reconhecimento por seu trabalho, materializado em uma visita especial à sede da Natura

- vinheta de encerramento do programa – idêntica à vinheta de abertura.

#### 5.4 REVISÃO DE PRIORIDADES

Ao desistir do *Rede Natura*, a organização optou por centralizar esforços nos outros dois principais meios de comunicação com as “consultoras”: o *Vitrine* e os *Encontros Natura*. As mudanças já começaram a ser planejadas e algumas a serem executadas (especialmente as que se referem às reuniões de ciclo com as vendedoras), mas a virada de direção deverá ser sentida mesmo a partir de 2006, como nos antecipou Marcelo Soderi. Ele se referiu principalmente ao catálogo de produtos, que perde esta característica para se tornar uma revista de conteúdos.

A virada de rumo para o *Vitrine* se explica, segundo o entrevistado, pela necessidade que os gestores da empresa dizem perceber de expandir uma unicidade de discurso sobre as crenças e valores da Natura, voltados para a sustentabilidade. É um caminho para a maior sofisticação, dado o baixo índice de

leitura do público, como pressupõe Soderi. Busca-se agora atuar na formação das trabalhadoras, dando “lições” sobre a empresa e temas de interesse da Natura.

Esta pré-concepção do entrevistado a respeito da caracterização do público composto pelas “consultoras” é seguida, no entanto, pela afirmação de que a empresa vai “apostar” nas mudanças, que reforçarão mais o conteúdo e menos a exposição de produtos no *Vitrine*. O gerente de comunicação comercial da Natura conta que, antes do lançamento da linha *Ekos*, a companhia pesquisou a opinião das “consultoras” sobre os atributos da linha com ativos brasileiros e inteiramente inserida no conceito de ambientalmente correta. A primeira impressão que a organização coletou entre as vendedoras foi a de que os produtos não venderiam porque passavam a imagem de uma linha “pobre”. Falar de um creme de cupuaçu, por exemplo, trazia, na opinião das mulheres que participaram daquele levantamento, uma imagem de produto popular, utilizado por quem provavelmente não poderia comprar outras opções no mercado – especialmente as mais “refinadas”, que levavam nomes estrangeiros e eram produzidas pela concorrência.

A experiência de sucesso da linha *Ekos* foi o que convenceu os gestores da comunicação a defender um *Vitrine* mais conceitual e menos voltado para a venda em massa. “Sabemos que isso vai gerar estranheza em determinado universo de vendedoras, como aconteceu na época do lançamento da *Ekos*, mas resolvemos bancar”, diz Soderi. O que a empresa está buscando é a efetividade para a tradução de seus atributos centrais.

Com isso, explica o entrevistado, fica sepultada (pelo menos por enquanto) a idéia de ter a televisão como ferramenta de comunicação para expressar os preceitos da empresa para suas representantes de venda. É interessante reparar que isso ocorre quando poderíamos supor que a televisão alcançaria mais



facilmente o público menos pré-disposto à leitura. Mas a organização está optando justamente pela leitura para vencer a resistência desse público. “Equivalência” de discurso e de práticas de comunicação com as “consultoras” é a palavra utilizada por Soderi para definir o que a companhia busca com a mudança.

As alterações não serão implementadas automaticamente. Uma ampla discussão está em curso na empresa para se encontrar o tom dessa comunicação. Renata Hoffmann afirma que a organização conta internamente com um comitê de linguagem responsável pelo alinhamento nas argumentações sobre atributos da marca Natura. Esta equipe é destacada para produzir periodicamente os manuais com os principais itens desse discurso. Ao mesmo tempo, são realizadas oficinas entre os funcionários para propagar esses conceitos. Em média, tais fóruns ocorrem a cada bimestre.

A insistente tentativa de alinhar uma compreensão unificada dos princípios da empresa se dá, segundo Hoffmann, sem garantia de efetividade sobre as “consultoras”. Isso porque, diz ela, “nem a gente entende os conceitos direito, nem as promotoras. Que dirá as consultoras.(*sic*)” A possibilidade de se ter alguma certeza sobre a padronização dessa linguagem se torna mais remota à medida que o público disseminador desse discurso se afasta do universo real e físico da empresa.

As “consultoras”, ao mesmo tempo destinatárias e retransmissoras do novo “texto”, estariam fora do controle da Natura em sua tentativa de buscar a repetição do discurso que emite de maneira centralizada. Situadas quase na ponta final (antes somente dos consumidores dos cosméticos) da linha de relacionamentos dessa organização flexível, escapam à padronização igualmente hierárquica da mensagem produzida pela empresa. E é o próprio produtor da mensagem quem o reconhece.

Ou seja, ainda que haja a tentativa renovada de se buscar na promotora uma “tradutora” (termo utilizado por Soderi) para o discurso da Natura, a experiência dos gestores da política de comunicação da empresa mostra que não há apenas uma tradução possível para o mesmo texto, mas várias. Segundo os informantes da companhia, essas traduções variam conforme a localização de cada “intérprete” na escala de trabalho da Natura (que, neste caso, se divide a partir da maior ou menor proximidade do comando da empresa e também de acordo com a maior ou menor flexibilidade das relações de trabalho).

Ciente disso, a organização busca renovar as estratégias de alcance de seu discurso apostando na reformulação do *Vitrine*, reforçando-o, de maneira mais centralizada e mais controlada – à medida que busca eliminar a intermediação das promotoras, a partir da mensagem dirigida pelo catálogo de produtos. A empresa utiliza o meio de comunicação mais próximo da rotina e da **utilidade** das “consultoras” para seu ofício de venda direta, elimina uma **escala** de intermediação (as promotoras) e muda a ênfase de seu discurso por meio da reformatação do catálogo de vendas (de meramente comercial para um tom mais institucional).

Para Soderi, essas mudanças tendem a reforçar o caráter inclusivo buscado pela Natura em todos os veículos de comunicação dirigidos às vendedoras. “Queremos apresentar a elas a sensação de que pertencem à empresa e de que fazem parte de uma rede de relacionamentos fora do circuito de negócios que mantêm com a empresa e que consiste na compra e revenda de produtos”, diz o entrevistado. A comunicação é, segundo ele, a principal ferramenta para promover a integração das “consultoras”, o que se busca através do reconhecimento simbólico gerado pelos conteúdos.

Ao se reconhecer parte de um universo propagado, as “consultoras” se sentirão pertencentes de fato a ele: esta é a lógica exposta por Soderi, para quem tal ligação não se obtém por meio de visitas à fábrica da empresa, até porque, neste caso, as “consultoras” seriam apenas espectadoras por um dia do cotidiano da fábrica, como pudemos observar no formato do roteiro de visitas. O gerente argumenta que, para a Natura, a venda e o subsequente faturamento dependem da valorização desse relacionamento, tanto quanto do produto em si.

Prevalece a mensagem de que a organização se interessa por cultivar relações práticas e diretas, apesar do crescimento da rede de “parceiros” (como a empresa denomina seus públicos). Esse argumento vale também como apelo de venda, uma vez que a relação comercial com o consumidor final é feita por meio de uma relação objetiva e direta entre vendedor(a) e comprador(a).

Se a retórica da “qualidade de relacionamento” é extensiva para toda a empresa ou não, fato é que a gestão na Natura se aproxima da concepção expressa por REBEIL CORELLA (1998, p. 179) de que a comunicação é constituinte da organização e não instrumento. E a maneira como esta é gerida tem relação direta com o comportamento coletivo.

Do ponto de vista da mensagem, a Natura passa a se posicionar como uma instituição (comunicando seus princípios fundamentais em vez de se utilizar da comunicação meramente comercial) e não mais como empresa, voltada exclusivamente para objetivos econômico-financeiros. Neste momento, afirma WEIL (1992, p. 28), a companhia se torna um sujeito da comunicação institucional, baseada num projeto orientado e não apenas à produção fabril.

Apesar disso, a política de comunicação com as vendedoras está a cargo da subdivisão de comunicação comercial da Natura. A área responde por toda a

cadeia de venda direta da empresa, incluindo promotoras e gerentes de vendas. As demais áreas são a de comunicação com a mídia, que abrange publicidade e interface com os meios de comunicação de massa, e a comunicação corporativa, destinada a todos os demais públicos da companhia.

## 6 MEMÓRIAS DE TRÊS MULHERES

Rosa, Cícera e Terezinha. Qualquer tentativa de refazer o trajeto de vida dessas três mulheres que participaram de nossa pesquisa seria redutora do significado das experiências de cada uma. Destaques de seus percursos e das diferentes estratégias de sobrevivência, no entanto, foram selecionados para que tais histórias de vida pudessem ser estudadas mediante a relação tecida com a comunicação institucional.

Ricas e dramáticas, cada qual em sua intensidade, essas histórias nos foram reveladas ora enfaticamente, ora quase silenciosamente. São revelações expressas até mesmo quando omitidas do relato, mas que se deixaram notar espontaneamente em outros momentos dos vários encontros de pesquisa realizados nas casas de todas elas.

As três não demonstraram a mesma espontaneidade, nem houve igual prova de confiança. A síntese da narrativa da vida de cada mulher é resultado também da qualidade da relação que foi se estabelecendo entre pesquisadora e entrevistadas ao longo do trabalho de campo – não de maneira automática, mas construída dentro de uma relação funcional clara, que era a coleta de dados para análise posterior.

Por si só, o simples aceite ao convite para participar de pesquisa já foi uma demonstração da abertura que é um dos traços marcantes da feminilidade. Assim, Rosa, Cícera e Terezinha se deixaram retratar.

## 6.1 ANTES ESCRAVA, AGORA EMPRESÁRIA DE SI

Rosinete Bispo dos Santos. “É só Rosa mesmo”, diz. Aos 39 anos de idade, separada duas vezes, mãe de duas filhas e avó de uma neta, ela é moradora da favela do Abacateiro, bairro da Pedreira, Zona Sul de São Paulo. Nascida em Maraú, Bahia, Rosa começou a trabalhar aos 9 anos de idade na plantação de mandioca mantida pelos pais na fazenda em que trabalhavam. Nessa época, os pais resolveram se mudar para outra cidade e ela perdeu contato com a família. O paradeiro da mãe e do pai lhe era desconhecido. Diante da mudança, Rosa foi levada para trabalhar como doméstica no mesmo município.

Lembro como se fosse hoje. Lá eu era escrava mesmo. O povo da casa era meio cigano e eu não tinha onde dormir. Tinha de ficar na esteira. Também não podia comer se não tivesse lavado a roupa todinha no rio.

As lembranças desse tempo estão vivas na memória de Rosa. Mas ela prefere passar em revista muito rapidamente os principais fatos ocorridos durante os quatro anos que se sucederam à partida dos pais. Diante do abandono da família, uma história de sofrimento é relatada sempre a partir de um eixo central, o trabalho.

Pensa como são as coisas, né, Glória? Um toco de gente subida num banquinho pra alcançar a pia da cozinha. E assim eu trabalhava sem parar. A filha dos donos é que tinha dó de mim. Eu ficava num banheiro que tinha num porão e ela vinha na janela me dar bolacha. Se não fosse assim, não comia não, minha filha. Até que o velho quis me dar uns tapas e então fui ficar um ano com minha mãe. [Glória, ou Maria da Glória dos Santos, nos acompanhava nessa ocasião. Trata-se de uma ex-vizinha de Rosa e quem nos apresentou a ela.]

A passagem entre o desconhecimento sobre o destino dos pais e a volta à casa da mãe aparece nos relatos de Rosa como uma lacuna. O silêncio sobre esse período assemelha-se a um trecho apagado das recordações da menina que foi

lançada ao mundo para nele realizar-se por conta própria. Mas a lembrança sobre o retorno ao lar se esvai e deixa mais um espaço em branco nos relatos de Rosa. Ela conta de repente, sem mencionar o período em que esteve novamente com os pais, que foi assediada pelo cunhado enquanto morava com a única irmã.

Sabe como é, né? O cara vê a menininha novinha, bonitinha e vem querendo passar a mão.

Diante do fato – que não é aprofundado pela entrevistada, nem dramatizado como possível trauma de infância – a irmã devolveu Rosa aos pais, de onde ela sairia novamente aos 13 anos de idade. Desta vez, não mais puxada pela mão, à força, retirada de casa. Mas, voluntariamente, ela foge do destino encomendado pelo pai, que lhe havia “arranjado um casamento”.

Há uma falha, um corte, uma fenda na narrativa de Rosa, sempre referente aos momentos em que é recebida pela mãe e pelo pai e, novamente, abandonada. A primeira vez para um trabalho que ela qualifica como escravo. A segunda para a casa de uma irmã onde quase é abusada sexualmente. E a terceira para fugir de um marido indesejado. Esses intervalos de tempo em que permanecia com a família são pontos obscuros no relato de Rosa. Eles contrastam claramente com as narrativas sobre o trabalho e os diferentes empregos experimentados, em torno dos quais ela se atém para recontar fatos selecionados, sem necessariamente seguir uma linha do tempo, formando sua trajetória de vida e de abolição.

É aos 13 anos de idade que Rosa marca o ponto de partida de fato para sua narrativa. “Trabalho desde os 9 anos e fiquei na roça até os 13”. Foi assim que começou a nos contar sua história, demonstrando dois pontos de limite: no primeiro,

aos 9 anos, ocorre o abandono dos pais no segundo, é ela quem abandona a vida que lhe reservam para iniciar sua própria trajetória, ainda que apenas aos 13 anos.

É a partir de então que ela passa a acumular vivências próprias de trabalho, que passarão a compor um relato de conquista de autonomia. Ao fugir, foi para Itabuna, na Bahia, onde começou a trabalhar como doméstica. Aos 16, conheceu o primeiro marido, José, e deu à luz sua primeira filha, Tatiana, hoje com 23 anos. Rosa morou com este homem durante 9 anos e teve com ele sua segunda filha, Patrícia (17). Na Bahia, trabalhou como conferente na Empresa de Correios e Telégrafos. Foi ainda servente na sede da TV Cabrália. As duas empresas são citadas por Rosa como oportunidades de trabalho que a elevaram frente ao status de empregada doméstica que ela sempre carregou: dos 9 anos à idade atual, tendo apenas certos desvios positivos, como o trabalho para “firmas” – algo sobrevalorizado por ela.

Na separação do primeiro marido, Rosa fez uma opção que se revelou (diante da ênfase que dá à oportunidade de escolha) mais uma virada em busca de autonomia e construção de si. Para garantir que José saísse de casa, ela abriu mão da guarda da segunda filha, que foi levada pelo pai para Sergipe. Rosa foi trabalhar em Ilhéus e a avó paterna, juntamente com o pai, passou a criar Patrícia. Rosa então reforçou no trabalho seu foco.

Em Itabuna, conheceu quem viria a ser seu segundo marido, Eronaldo. Nesta época, ela já estava interessada em tentar a vida em São Paulo. Procurou uma agência de empregos, fez sua “ficha”, mas foi por meio de outros conhecidos que recebeu a indicação para trabalhar na casa de uma família, como doméstica. O emprego já seria arranjado à distância e, com isso, Rosa teria destino certo ao chegar na metrópole.



Ela então enviou também a filha Tatiana para que o pai e a avó paterna pudessem cuidar das duas meninas, até o momento em que a mãe se estabelecesse em São Paulo e pudesse reassumir a guarda. Depois de três meses no primeiro emprego (do qual saiu por não ter direito a folgas nos finais de semana), Rosa continuou a atuar como doméstica em outras casas, a cujos donos era apresentada por vizinhos que ela conhecera havia pouco tempo. O vínculo com pessoas da mesma origem (o Nordeste) e com histórias semelhantes (a vinda para São Paulo, o trabalho em casa de família, o desconhecimento da cidade) demonstra a solidariedade entre vizinhos que Rosa valoriza ainda hoje – e que não faz parte de seu presente na favela do Abacateiro, maior fonte de suas aflições atuais.

Ao completar um ano em São Paulo, Rosa recebeu o chamado da avó das filhas para que as buscasse, uma vez que o pai, José, estava bebendo muito. O primeiro marido, por quem ela não nutre qualquer lembrança que lhe faça valer o registro em nossa conversa, era alcoólatra, assim como o pai.

A vida de meu pai não teve proveito. Até hoje ele bebe muito. Minha mãe viveu 23 anos com ele, feito cigana. Em casa ninguém mandava em ninguém. Meu pai era um cachaceiro. Minha mãe sempre foi uma coitada, só trabalhou até o fim dos dias dela e se acabou. Meu pai foi mais feliz.

Diante da rejeição da avó e do descaso do pai envolvido com alcoolismo, Patrícia e Tatiana foram devolvidas à mãe. Rosa novamente se atou às filhas e Eronaldo “aceitou ficar com as duas meninas”, mudando-se também para São Paulo, depois que Rosa já havia “se estruturado”, como ela diz.

Além de atuar como doméstica, Rosa lembra-se repetidas vezes do emprego obtido, logo que chegou à cidade, numa empresa de viação urbana, onde tinha a função de limpar os ônibus. Mas ela decidiu se demitir porque não conseguia

encontrar o caminho para o trabalho, por ainda não saber se locomover bem na cidade. Ela relembra esse fato para evidenciar os avanços que já conquistou.

Hoje eu ando pra tudo quanto é canto, não tenho medo de nada. Quando não sei [como ir], vou perguntando.

Atualmente, depois de dez anos vivendo em São Paulo, Rosa já foi visitar a família na Bahia. A mãe e o pai são mortos, mas ela não relata a experiência com essas perdas. Já do ex-marido, Rosa tem notícias quando ela própria lhe telefona para rapidamente falar das filhas. Recentemente, José também recebeu de volta a filha Patrícia, enviada por Rosa para “ganhar uma lição” e “aprender a ser gente” (na verdade, tratou-se de uma tentativa de livrar a filha do relacionamento com o vizinho envolvido com tráfico de drogas, de quem Patrícia, Rosa e Tatiana sofreram ameaças).

A separação de José no passado foi motivada pelo alcoolismo, mas Rosa não guarda ressentimentos. Difícil mesmo estava sendo superar mais uma história de abandono, a de Eronaldo.

Eles não se casaram formalmente, mas viveram juntos durante nove anos, até 2003. Foi quando Eronaldo foi viver com outra mulher, fato que calou fundo em Rosa por sua saída repentina de casa.

Não entendo por que ele foi embora, ele dizia que nunca ia me deixar. Olha, sofri feito cão. Sofri não, ainda tô sofrendo.

Era o que afirmava em um de nossos primeiros encontros, sem qualquer constrangimento para expor a mágoa e a paixão que nutria pelo ex-companheiro. Ao mesmo tempo, Rosa tentava ressaltar que Eronaldo, mesmo separado, não “consegue ficar longe”. “Já disse pra ele: resolve sua vida, me deixa em paz. Mas

ele não desgruda”, emenda em sua narrativa, buscando a retomada do controle de sua própria história.

Hoje Rosa faz de sua vida uma verdadeiro “colcha de retalhos” de atividades de trabalho para compor a renda da família, agora reduzida com a saída de Eronaldo. Ela mudou-se de casa algumas vezes desde a separação, acabando por se estabelecer no Abacateiro. Eronaldo, sem o consentimento de Rosa, levou vários pertences em comum na mudança. Rosa vendeu o carro velho que tinha – ainda que moradora da favela, em construção irregular de quatro cômodos (dois quartos, um banheiro e uma sala/cozinha), ela depositou nesse carro um desejo de consumo que pretende recuperar – e assumiu uma dívida de R\$ 3 mil para pagar pela nova casa.

Essa dívida é uma de suas principais fontes de angústia no momento, além do comportamento da filha mais nova, Patrícia, que lhe deu uma neta recentemente. Lívia, à época das entrevistas, ainda não havia completado um ano de idade. E Patrícia andava em “más companhias”.

Ela *tá* brincando com fogo, já avisei, mas ela não se emenda.

Toda a preocupação de Rosa está associada à ausência dela de casa. Ela é doméstica diarista em três casas diferentes, sempre trabalhando com limpeza e cuidado com roupas em dias intercalados. Além disso, vende produtos da Natura há oito anos e também da Avon. O ofício de venda direta de produtos de beleza lhe ocupa as horas livres. Além disso, ela faz acarajé em casa e vende em barraca de rua, num ponto na Zona Sul de São Paulo (local de vendedores ambulantes) aos finais de semana. Daí vem sua renda para tentar pagar a dívida da casa e ajudar a suprir as necessidades das filhas e da neta. Tatiana, a mais velha, é babá. Estudou

até o 1.º ano de segundo grau, assim como a mãe. Já Patrícia só cursou até a 6.ª série do ensino fundamental e não trabalha.

Entre os encontros de pesquisa, Patrícia trocou de namorado: do irmão de “matador” – segundo Rosa – o que morava em frente (o relacionamento acabou porque ele foi preso) para o vizinho que mora embaixo da laje de Rosa e que é ligado ao tráfico de drogas. O rapaz e duas irmãs passaram a freqüentar a casa, a roubar alguns pertences e consumir drogas no local. “Minha casa virou boca de fumo”, escancara Rosa. Ela suspeita que a filha, como menor de idade, estivesse sendo utilizada para compra e venda de drogas a mando do namorado.

Um dia cheguei em casa e encontrei a Patrícia doida. Tem um vizinho aí da frente que via tudo isso, mas ninguém gosta de falar pra não correr risco. Um dia me falaram pra chegar mais cedo e pegar todo mundo aqui dentro. Foi quando a Tati e eu falamos pra Patrícia: ‘não dá pra ficar comprando tudo pra dentro de casa e você entregar pra esse povo’. Eu comprava quatro detergentes para o mês. Sempre deu. De repente não dava mais. E assim era com tudo. A Livia ficava largada aí enquanto a dona Patrícia aprontava. Foi aí que a Patrícia falou pra ele que ia viver com o pai da Livia. Ele se juntou com um amigo armado e pegou o menino [o pai de Livia] na porta da escola. Nesse dia a Patrícia chegou aqui que era só choro. Então mandei a menina *pro* Norte pra ficar longe de tudo isso aqui.

Os receios com a filha estão associados ao bairro, à favela do Abacateiro. Desde o problema entre Patrícia e o vizinho e mesmo depois da partida da filha para Sergipe, Rosa e Tatiana sofrem provocações na favela.

Isso aqui pega fogo. Eu não conhecia antes de vir pra cá. Esses dias a polícia matou um traficante aí nos fundos e teve ônibus saindo aqui da frente para o velório. Eu fico na minha.

Rosa e a filha mais velha passaram a viver com mais insegurança que antes. Ela está disposta a vender, a qualquer preço, a casa que comprou para fugir do aluguel. A libertação a que ela almeja nesse momento é a da ameaça no Abacateiro.

Aqui a gente é um peixe fora d'água, não tem parente, tá perdido num lugar desconhecido. Vivo quieta no meu canto, não tenho tempo pra ficar à toa, minha vida é corrida, sou decente. Aqui não dá mais pra ficar.

Rosa ressalta os contrastes entre si mesma e o ambiente da favela. Eles se concentram não nas condições materiais em que vive, mas na vizinhança e na violência que ela abriga.

Quando eu morava no Ubirajara [bairro bem próximo do Abacateiro, mas não é considerado uma favela], minha casa era mais ou menos assim. Mas lá, só de morar perto de vizinho que pode te servir já é outra coisa. O problema é que a gente morava de aluguel e aqui eu comprei. Mas você vê: peguei isso aqui e arrumei tudo, coloquei piso, dei um jeito no banheiro, emprestei dinheiro pra pagar e pra quê?

O negócio mal feito se juntou à ausência de Eronaldo como grandes tristezas para Rosa. Na primeira fase de seu relato, ela dava destaque para a falta que o ex-companheiro lhe fazia e para a paixão que ainda nutria. Desencantada, passou a viver ainda mais centrada no trabalho para enfrentar o apertado orçamento doméstico e a dívida assumida para a compra da casa no Abacateiro.

Rosa apenas deixou de esperar por Eronaldo quando uma de suas patroas, espírita, lhe anunciou que um novo homem apareceria em sua vida. Rosa então passou a ansiar por esse dia, acreditando nas previsões. Foi assim que, ao voltar de um dia de trabalho com venda de acarajé, ela e uma amiga pararam para descansar em uma lanchonete. Um rapaz conhecido de sua amiga perguntou por Rosa [os detalhes nos foram fornecidos com um ânimo destoante do restante das entrevistas]. A partir daí passou a lhe telefonar e, rapidamente, manifestou interesse por ela.

Eu *tava* cheia de fumaça [da fritura do acarajé], com a maior cara de acabada. E você vê: não foram os astros mesmo que mandaram pra mim? Como é que o homem foi olhar pra mim daquele jeito? Um dia ele chegou aqui e foi entrando. Eu *tava* deitada, toda descabelada. Ele foi logo me dizendo que não era pra eu arrumar ninguém porque ele ia namorar comigo. Depois já me falou por telefone que quer casar. Falei pra ele: 'ê menino, eu não tenho esse sonho de casamento não. Vamos ver primeiro como as coisas vão ficar'.

Desde então, Rosa e Antonio apenas se falam por telefone. Nunca houve (até o momento de encerramento de nossa pesquisa de campo) entre eles um contato físico amoroso. Antonio trabalha em uma empresa de comercialização e instalação de lajotas, é separado e pai de quatro filhos. Mora com a mãe em Indaiatuba (SP) e um dos filhos. Isso é tudo o que Rosa sabe dele, além de falar com a suposta sogra de vez em quando, também ao telefone. Ainda assim, ela está disposta a rapidamente se mudar com ele. Acha que se trata de um homem sério e que a nova história de amor é obra do destino, do que “os astros prepararam” para ela.

Eu nem acreditava em arrumar namorado nessa altura do campeonato. Vamos ver como é que fica isso até o fim do ano. Acho que vou embora para o interior cuidar da minha vida. Tô cansada de fazer tudo para os outros e não poder fazer nada pra mim.

Quando fala nos “outros”, Rosa se refere principalmente à filha Patrícia, que levava vizinhos a sua casa, quando as compras do mês eram dilapidadas. Além disso, ela precisou assumir nova dívida para comprar a passagem de ônibus para mandar Patrícia a Sergipe. Toda a renda mensal de Rosa é destinada às despesas da casa.

Vestida sem vaidade, mostrando despreendimento em relação aos hábitos e aos bens de sua casa, Rosa está mais projetada para o futuro do que para o presente. Fala de sua renda e das coisas que deseja ter, em vez de ressaltar o que já teve ou tem. Mas, no momento, demonstra um sentimento de incompletude,

desde a separação de Eronaldo, o que estaria para se resolver com a concretização do projeto de vida ao lado de Antonio. Ele representa para ela a chance de realizar o antigo sonho de ter um negócio próprio (ligado à culinária) e conquistar sua autonomia até mesmo em relação às filhas. Nesse projeto que agora alimenta os dias de Rosa, Tatiana passaria a viver sozinha (“a Tati tem juízo e já disse que não tem mais necessidade de cuidar de mim, nem eu dela”) e Patrícia, ao voltar de Sergipe, assumiria de vez uma família ao mudar-se com Lívia e o pai da menina.

Rosa agora planeja sua vida e a *posse de si* a partir da abertura ao outro, a um novo relacionamento amoroso. Seus relatos não estão reservados ao passado, mas caminham para o sonho depositado no futuro. A história narrada se ancora no passado para se projetar ao que se espera. Como diz CERTEAU (2003, p. 163), “longe de ser o relicário ou a lata de lixo do passado, a memória vive de *crer* [grifo do autor] nos possíveis, e de esperá-los, vigilante, à espreita.”

## 6.2 A PAIXÃO DE CÍCERA

Cícera Aparecida Santana, 36 anos. Casada há 14 anos, ela tem cinco filhos e cria uma sobrinha do marido. É moradora do Jardim Eledy, na Zona Sul de São Paulo, um bairro popular da periferia com situação fundiária regularizada pela prefeitura. Tímida, ela parece inicialmente desconfiada com a pesquisa, mas aos poucos concorda em dar alguns detalhes de sua história de vida. Restou, no entanto, um certo distanciamento durante as entrevistas, o que impediu que certas questões particulares fossem aprofundadas – diferentemente do que ocorreu nos encontros com Rosa.

De sua infância, Cícera guarda as mais terríveis lembranças. São memórias caladas que se revelam apenas lentamente, em frases curtas. Com um ano e meio de idade, sua mãe morreu, juntamente com um bebê, em trabalho de parto. Pouco tempo depois, o pai também faleceu e Cícera foi viver com duas irmãs e dois irmãos em Curitiba (PR), onde nasceu. Apenas a irmã mais velha trabalhava e sustentava a família. Ela era casada com um policial militar do Paraná, causador dos maiores temores que ela sofria quando menina.

Era horrível [viver com os irmãos]. Eu não me dava bem com o cunhado porque ele não me respeitava. [Relato posteriormente complementado.]

Minha vida deu um volta grande porque quando eu morava com minha irmã, meu cunhado me batia muito, tentava abusar de mim. Ah, eu tinha vergonha de contar pra minha irmã. Contava *pro* meu irmão as coisas que ele fazia, mas minha irmã mesmo não acreditava. Deus me livre, eu acordava no meio da noite e aquele homem *tava* no canto da minha cama me olhando.

Ainda que Cícera não contasse com o apoio da irmã, foi trazida para São Paulo por ela quando a mesma se separou e tentou se distanciar do marido policial. Aos sete anos, Cícera ainda não havia freqüentado a escola, o que só ocorreu aos 19 anos, quando ela própria tomou a iniciativa de se matricular em um curso supletivo, já grávida da primeira filha.

Todo relato é uma seleção significativa de fatos, hierarquizados conforme a valorização que seu protagonista lhes dá. Cícera, em sua narrativa, enfrenta a forte lembrança de sua primeira infância, mas apaga o que sucede depois, na chegada a São Paulo. Como Rosa, ela dá um salto em sua trajetória, colocando num “baú” toda a experiência vivenciada num certo intervalo de tempo para dirigir seu interlocutor ao ponto posterior que realmente lhe interessa. No caso de Cícera, esse ponto é aos 18 anos, quando decide trabalhar e se desvincula dos irmãos e irmãs que a mantiveram



até o momento. Ela conta apenas que, enquanto morava com a família, não estudava nem trabalhava. “Ficava sozinha em casa”, diz, expondo certo estado de abandono.

Ao atingir a maioridade, Cícera foi trabalhar como doméstica em uma casa onde era responsável por cuidar de um casal de idosos. Lá ela vivia. O trabalho foi a senha para que ela deixasse a família e passasse então a trilhar o próprio caminho. Nesse período, Cícera teve um namorado, de quem engravidou. Para ter a filha, passou a alugar uma casa e não mais dormir no trabalho. Camila nasceu quando ela tinha 19 anos. O pai do bebê apenas assumiu a paternidade legalmente, mas nunca se responsabilizou economicamente pela filha nem desenvolveu laços afetivos com ela. Cícera não guarda ressentimentos desse homem. “Era só namorado mesmo”, resume.

Camila ainda era um bebê quando o proprietário da casa que Cícera alugava anunciou que ela deveria sair do imóvel. Segundo ela, havia no local um conjunto de residências, todas do mesmo dono, e todos os inquilinos ficaram na mesma situação. A casa em questão se situava no Jardim Rosana (bairro da Zona Sul de São Paulo, derivado de uma área de ocupação irregular), de onde Cícera guarda boas lembranças, sempre relacionadas à cumplicidade e à solidariedade das amigas. Esses laços são cultivados por ela e um dos instrumentos utilizados para tanto é a venda de produtos cosméticos naquela região.

É como se, *no* Rosana (o bairro é sempre tratado com uma certa intimidade, dispensando a palavra Jardim e utilizando o masculino), Cícera pudesse se mostrar como ela mesma, em sua individualidade. Já no Jardim Eledy, território da família do marido, ela é muito mais a mulher de Admilson e mãe de seus cinco filhos do que Cícera, com uma identidade própria. Sua vivência *no* Rosana está relacionada ainda

ao difícil período sozinha, com uma filha recém-nascida, sem apoio de família ou companheiro. Aos vizinhos Cícera credita agradecimento pela ajuda naqueles tempos.

Despejada da casa em que vivia com a filha, Cícera foi informada sobre um imóvel disponível no Jardim Eledy, que seria providenciado por *seu* Manuel, pai de Admilson. “Me disseram que ele ia arrumar uma casa pra mim”, relata. Ela então foi procurar este senhor desconhecido. Na inexistência de uma casa prontamente disponível, Cícera ficou morando na casa dos futuros sogros, onde conheceu quem viria a ser seu marido.

De lá eu já saí pra morar com ele. É, foi rápido. [Sorriso]

Desde então, Cícera fala espontaneamente sobre três fatos marcantes em sua vida com Admilson, com quem vive sem formalizar a união. O primeiro deles refere-se a um tempo aparentemente feliz, que é o início da vida conjugal. Ela, o novo companheiro e a filha foram morar em Jandira (SP), próximo a São Paulo, porque uma tia de Admilson disponibilizou uma casa para a família. Durante pelo menos um ano, ele vinha a São Paulo diariamente para trabalhar – como encarregado de uma unidade da rede de supermercados Pão de Açúcar –, enquanto Cícera cuidava da casa e da filha.

Na seqüência, eles voltaram para São Paulo e para o bairro de origem de Admilson, o Jardim Eledy. Alugaram um sobrado na região, onde viveram por três anos e de onde saíram apenas para ocupar a atual casa de aluguel (melhor descrita no próximo capítulo) para cortar despesas. A menção ao sobrado é repetida diversas vezes por Cícera em seu relato, quando demonstra a valorização do padrão de vida anterior e que precisou ser desfeito. Nesse tempo, Admilson perdeu o

emprego e passou um ano sem outra colocação. Na ocasião da pesquisa de campo, ele havia sido contratado como gerente de um supermercado e a família voltou a ansiar por uma nova mudança, em busca da casa própria.

O terceiro fato relevante para Cícera – e sobre o qual ela comentou sem nosso estímulo – apareceu como se estivesse *solto* em seu relato, ou melhor, não se encaixou na linearidade de sua narrativa. A revelação dos acontecimentos relacionados a uma crise conjugal ocorreu apenas durante a entrevista sobre o programa *Rede Natura*. O que ocorreu foi que, há quase dez anos, Admilson passou a trair Cícera com outras mulheres. Ele dormia fora de casa e até foi flagrado por ela com uma aliança guardada em nome de outra mulher.

Ah, eu tive de mandar ele embora. Vê se tinha cabimento: até aliança dele pra outra eu achei. Ele não voltava pra casa. Aí não teve jeito.

Admilson então saiu de casa, deixando para trás a filha de Cícera que ele assumira, os dois primeiros filhos do casal e a mulher grávida de seu terceiro. A separação durou dois anos.

Ih, minha filha, nesse tempo ele ficou noivo de duas. Mas ele aparecia tanto aqui que até me engravidou enquanto *tava* fora.

Apesar de constrangida socialmente por permanecer vivendo na mesma casa de Admilson, Cícera não se desvinculou do marido e manteve o relacionamento, ainda que ele não escondesse o compromisso mantido com outras mulheres.

Mas apaixonado pelas outras ele não *tava* porque acabou voltando. Ele pediu e eu deixei.

É nesse momento, na reconciliação, que Cícera tenta se justificar e se afirmar, esforçando-se para demonstrar que o retorno do marido ao lar se deveu por seu arrependimento e também pelo reconhecimento do valor da mulher legítima.

Nesta ocasião, o relato de Cícera expõe a história de uma autotransformação. Na ausência de Admilson, ela teria se redescoberto como mulher e passado a cuidar da aparência, da saúde, de sua autonomia, ainda que se mantivesse afetivamente presa a ele. Naquele momento começou a vender cosméticos Natura e, para ela, a recomposição da família e a atividade de venda são fatos intimamente relacionados.

A ênfase a esses três acontecimentos (o início da vida conjugal, a mudança para o sobrado no Jardim Eledy e a separação, com posterior reconciliação) denotam o valor que Cícera dá à formação de sua família. O encontro com Admilson e a rápida decisão de morarem juntos foi o início de sua nova vida, superando a condição anterior de não ter família e, na ocasião, viver sozinha e despejada com Camila. Posteriormente, a família começou a crescer e se instalou no lugar em que então se firmaria. Por último, o marido, a quem ela confiou seu futuro e o sonho de construção de uma família, lhe aplicou um *golpe* à vaidade e a sua identificação como mulher. Mas o foco do relato de Cícera não está na dor da separação e sim na volta por cima que ela teria dado ao recuperar a auto-estima destruída e mostrar seu valor – um valor ainda fortemente associado aos ideais tradicionais de família, criação de filhos e estabilidade conjugal.

Por trás da fala retraída de Cícera e de uma aparente história de submissão, existe um turbilhão de sentimentos que a movem no dia-a-dia:

Faço tudo por paixão. Gosto de vender, adoro meus patrões. Eu gosto de ser mãe. Sou uma apaixonada mesmo.

Atualmente, Cícera trabalha durante quatro dias da semana como diarista, fazendo a limpeza pesada das casas. Recentemente, sua patroa mais antiga, uma senhora septuagenária, faleceu quando ela já tinha nove anos de trabalho na casa. Nas demais residências ela atua há dois anos em cada.

Resta apenas um dia da semana para que Cícera cuide de sua casa e acompanhe mais de perto os cinco filhos e a sobrinha criada pelo casal. Seu cotidiano exige um malabarismo de horários e tarefas que envolve a todos na casa. A grande paixão de Cícera, sua *prole*, é composta por Camila (16 anos), Ailton (13), Natália (10), Leonardo (9), Beatriz (7) e Taís (3), sua sobrinha, além do marido Admilson.

### 6.3 A DONA DA HISTÓRIA

Aparecida Terezinha Almeida Guerra, 70 anos. Aos 45, ela começou a vender Natura. Aos 63, mudou-se para a Vila Anchieta, um bairro de classe média ligado à região de Sacomã e à subprefeitura de Ipiranga, Zona Sul de São Paulo – onde mora atualmente. Aos 69, ficou viúva.

Dona Terezinha vive driblando o tempo. Não o tempo cotidiano, que para Rosa e Cícera tem uma dimensão um tanto sufocante diante das pressões pela sobrevivência da família. Para ela, esse tempo do dia-a-dia é preenchido porque assim ela dribla o tempo de uma vida inteira. Sua rotina é dirigida com intensidade proposital e com intenções muito bem planejadas. Os dias de trabalho não pesam sobre ela. Ela é quem busca aproveitá-los ao máximo possível.

Das três entrevistadas que acompanhamos na pesquisa de campo, o tempo com Terezinha foi o que menos resultou numa intimidade conquistada. Apesar de

toda a vivacidade e de seu jeito falante, foram poucos os momentos em que seu relato permitiu a revelação de fatos mais íntimos. Alguns valores socialmente reconhecíveis se mostraram nas entrelinhas de sua narrativa. Ela demonstrou ter gestão até mesmo sobre possíveis fendas que às vezes são deixadas imperceptivelmente pelo narrador, pelas quais seria possível espiar fatos ocorridos no passado.

Desta forma, é possível dizer que, numa gradação de informalidade e transparência, tivemos nos contatos com Rosa uma experiência mais espontânea, em que sua história de vida é exposta com mais naturalidade e quando entrevistada e entrevistadora estiveram mais à vontade com o trabalho. Os contatos com Cícera ficaram numa posição intermediária, enquanto a relação com Terezinha foi a que resultou num menor grau de aprofundamento.

Recusamo-nos a adotar uma posição estigmatizada de que a abertura é um traço peculiar das classes mais desfavorecidas economicamente (porque teriam nada a perder), enquanto as mais abastadas se reservam, como se natural fosse essa distinção. A nosso ver, essa diferença é influenciada por outros aspectos que não apenas os de posse material. Entre eles, a própria habilidade com as respostas e com o aprofundamento opinativo em questões mais genéricas e objetivas (como a posição da mulher na sociedade ou as condições de trabalho informal em que se situam as vendedoras em questão, o que exige uma capacidade argumentativa mais apurada), que podem desviar o foco da entrevista para temáticas de importância social ou coletiva, obscurecendo pontos relativos à intimidade – que assim se mantém intocada.

Dessa forma, as entrevistas com Terezinha foram ricas para expressar diferenças objetivamente presentes em relação a Rosa e Cícera, assim como um

repertório pronto sobre questões investigadas. Mas não nos permitiram ir muito além em aspectos subjetivos.

A narrativa feita por Terezinha para sua vida nos remete à São Paulo década de 30. Criada em São Paulo (nasceu no interior do estado, mas veio com a família para a capital ainda com um ano de idade, de maneira que se considera paulistana), ela é a nona filha de seus pais, ele era feirante e a mãe, “do lar”. É da liberdade e da simplicidade em que se vivia na metrópole daquele tempo que Terezinha se recorda com saudosismo.

Nós morávamos na Rua Augusta. Tenho muitas lembranças daquele tempo áureo. Era uma época muito boa, sem violência, sem TV, sem esse consumismo que a gente assiste hoje – que é a televisão que traz, quase sempre, e que às vezes até excede, né? Nós passeávamos na rua. A juventude toda papeava na rua.

É a própria Terezinha quem qualifica a vida que a família tinha

Sua principal e preferida rede de relacionamentos está no bairro Ipiranga, onde viveu durante 39 anos. “Moramos de aluguel a vida inteira lá e só saímos porque compramos esta casa”, diz ela, referindo-se à principal referência de vida – a posse da casa própria – e em torno da qual se organizam as narrativas também de Rosa e de Cícera. O desejo e a posse da casa acabam por conduzir toda uma trajetória familiar e mudar a direção dos acontecimentos.

É do Ipiranga que Terezinha guarda as melhores lembranças para compor seu relato, dirigindo-o, por conta própria, para os acontecimentos que mais ligação têm com a atividade de venda de cosméticos. Seus primeiros clientes e os relacionamentos que se firmaram desde então estão ancorados naquele bairro, porto de lembranças e berço de seus filhos.

Ao ser questionada sobre os fatos que ela elencaria como os mais marcantes de sua vida, Terezinha relaciona, na seguinte ordem: o dia do próprio casamento o nascimento do filho (ela já tinha as filhas e ansiava pela chegada de um menino) o casamento das filhas (demonstrando a importância que dá para a cerimônia de união civil e também as “tristezas” (“Isso também faz parte da vida, né?”), referindo-se indiretamente à morte do marido.

É neste momento que parece impossível furar o bloqueio existente na narrativa de Terezinha, na tentativa de fazer emergir o significado da morte do marido, de infarto do miocárdio, há um ano. A simples lembrança, sem qualquer menção, deixa seus olhos marejados – o que nos levou a evitar a temática naquele momento.

Terezinha vive a saudade em seu íntimo. A primeira falta é a daquela cidade na primeira metade do século passado, quando havia mais liberdade nas ruas. A segunda falta é a do bairro Ipiranga, onde ainda mantém um grupo de amigas que



se conhecem há mais de 30 anos e que se reúnem mensalmente para “colocar a conversa em dia”. A terceira falta, a do marido, é a mais calada e reservada, justamente porque fala alto em seu íntimo: trata-se do momento da viuvez.

No encontro com as amigas do Ipiranga, Terezinha conta que descarrega as preocupações, os acontecimentos familiares e cultiva a cumplicidade das colegas.

É quando a gente pode falar de tudo: sobre problema com filhos, crescimento dos netos, descasamento de filho e coisas assim – porque todo mundo passa por isso, não é mesmo?

Dos desejos que não realizou, Terezinha rapidamente cita o fato de que não pôde proporcionar o estudo universitário para os filhos. Ainda que contasse com certa folga no orçamento doméstico – a ponto de a venda de cosméticos representar a fonte de recursos para despesas extr

da própria lembrança, de um olhar para trás, quando se verifica o trajeto bem percorrido de uma vida que gera frutos e se perpetua.

Terezinha vê sua vida passada como fruto de uma construção. Não foi o cotidiano que a conduziu, mas o contrário: ela assumiu as rédeas da família, com sua presença marcante na formação dos filhos e, de certa forma, no padrão socioeconômico da casa, uma vez que os gastos supérfluos e certo status social foram provenientes de seu esforço e da conciliação entre o papel de mãe e de vendedora ativa de cosméticos.

Nem a velhice foi e é determinante para uma certa passividade diante dos acontecimentos que ainda estão por vir. Ela diz que deseja ter saúde, nada mais que isso, diante da espera do “ponto final – destino de todo mundo”, segundo ela. Terezinha mostra assim o peso da perda do marido, seu companheiro ao longo de mais de 40 anos. Contra a debilidade da saúde ela luta diariamente, de maneira prazerosa, por meio de exercícios físicos. Ela conta com um *personal trainer* para guiá-la nas caminhadas três vezes por semana.

Terezinha é engajada em tudo o que faz, nas atividades físicas cumpridas religiosamente, nos encontros mensais com as amigas de 30 anos, na vivência dos netos. Mas é com o trabalho de venda de cosméticos que sua assiduidade surpreende. Sua vida se divide em antes e depois do relacionamento com a empresa em questão. Até seus 45 anos, sua dedicação era integral à família. A partir disso, sua trajetória se *cola* com o desenvolvimento da Natura e os fatos relacionados ao trabalho tornam-se âncoras para sua narrativa. Neste momento, há um desvio de foco em sua vida: da família para si mesma. Hoje ela diz ter a sensação de dever cumprido e quer usufruir de seus direitos, em busca do aprazível e do preenchimento de seus dias.

## 7 A MEDIAÇÃO DE CLASSE SOCIAL

### 7.1 O VALOR SIMBÓLICO

Analisar a mediação de classe social na recepção à comunicação institucional significa tomar, como ponto de partida, uma visão crítica sobre o lugar da posição do sujeito no sistema social como algo terminantemente estruturado, sem que esta condição lhe imponha um caminho de determinismos. Consideramos impossível, no entanto, que o sentido dado a um “texto” seja moldado sem que este ato seja promovido pela formação social do receptor e de toda a bagagem que ele carrega e que o distingue subjetivamente e coletivamente num dado sistema.

Diante disso, como já expusemos, a mediação de classe social foi tratada na presente pesquisa como eixo central, mas não suficiente na relação que pretendemos compreender do receptor com um programa de comunicação da empresa analisada. Tanto foi ponto de partida que organizou a definição da amostra a partir do tipo e do local da habitação do receptor. Estas características de habitação exprimem também a diferença em relação aos grupos sociais outros que não aqueles aos quais o sujeito está associado. São indicadores do *habitus*, esta noção operatória trabalhada por Bourdieu. Ela agrega os mecanismos de diferenciação apropriados pelo sujeito socializado, isto é, adquiridos historicamente.

Utilizar tal noção nos faz observar os estilos, os gostos e as maneiras de ser (morar, falar, consumir etc) das pessoas, não como “objetos” atomizados, mas numa posição relacional com o mundo objetivo que as supera. O distintivo de classe social é o que opera sobre o indivíduo de maneira mais larvar, marcando o sentido da comunicação.

BOURDIEU (2004) recusava a idéia de que o sujeito fosse resultado exclusivo de uma estrutura onipotente, assim como rejeitava que o indivíduo tivesse amplos poderes para negar, conscientemente, todo um sistema social que não apenas o circunda, mas também o constitui. Ao contrário disso, o *habitus* prevê que há um lado ativo no ser humano, mas como algo eminentemente prático. Suas ações, como agente, não podem ser explicadas à luz do presente e da consciência individual, mas de fatos sociais anteriores. E as ações reafirmam a condição social que as produziu, como escreveu DURKHEIM (1999, p. 154).

...a noção de *habitus* exprime sobretudo a recusa a toda uma série de alternativas nas quais a ciência social se encerrou, a da consciência (ou do sujeito) e do inconsciente, a do finalismo e do mecanicismo, etc. (...) Tal noção permitia-me romper com o paradigma estruturalista sem cair na velha filosofia do sujeito ou da consciência, a da economia clássica e do seu *homo economicus* que regressa hoje com o nome de individualismo metodológico. (BOURDIEU, 2004, p. 60-61)

Existe na concepção de *habitus* um quê de imanência. Prevê uma via de mão dupla à qual nada ou quase nada escapa: enquanto todas as aquisições incorporadas pelo sujeito ao longo do tempo lhe determinam um repertório próprio de gostos e estilos, este mesmo sujeito se faz, por isso, adquirente desse repertório. É possuidor e possuído da história que o compõe socialmente.

A relação com o mundo social não é a relação de causalidade mecânica que freqüentemente se estabelece entre o 'meio' e a consciência, mas sim uma espécie de cumplicidade ontológica: quando a história que freqüenta o *habitus* e o *habitat*, as atitudes e a posição, o rei e sua corte, o patrão e a sua empresa, o bispo e a sua diocese, é a mesma, então é a história que comunica de certo modo com ela própria, se reflecte nela própria, se reflecte ela própria. (BOURDIEU, 2004, p.83)

Temos na noção de *habitus* uma categoria essencial em nossa pesquisa para avaliarmos as distinções sociais de nossa amostra, sem, para tanto, cairmos em categorizações matemáticas (como as estatísticas usadas para definir o padrão

de classe), nem recorreremos a impressões sem critério objetivo sobre a origem de classe das pessoas que acompanhamos. No entanto, reconhecemos nessa definição um determinismo exacerbado, que não enxerga grandes possibilidades de movimentação ao indivíduo a não ser reafirmar, a cada ação, sua história social, sem qualquer recusa. Os agentes são vistos conforme suas relações prévias no espaço social (conforme sua posse de capital, o que não se restringe à propriedade material, mas também à detenção de poder simbólico). Aqui, nosso critério de amostragem socialmente determinada é a moradia das entrevistadas, como característica distintiva.

Classe social, para BOURDIEU (2004, p.136-138), não é tratada como um grupo rígido, integrado por componentes classificados por semelhança. Em vez desse conceito, ele utiliza o de espaço de relações, no qual as pessoas e os grupos assumem posições distantes umas das outras. Quanto mais distantes essas localizações, mais difícil é a mobilização e a união de seus ocupantes. Esses pontos não existem apenas segundo o critério de posse, podendo, por exemplo, partir de divisões étnicas ou nacionais. Mas é a distribuição conforme a propriedade de capital que se mostra, na visão do autor, mais estável. As relações de força objetivas tendem a se reproduzir na percepção do indivíduo, na sua visão de mundo social. Esta visão, por sua vez, contribui para que tais relações permaneçam como são. A estrutura, a bem dizer, habita a consciência humana no ato de se perceber uma dada posição social. Completa-se um círculo que sempre se fecha no mesmo lugar: na estrutura.

A segregação social é resultado da percepção que determinados grupos têm de suas diferenças e de suas semelhanças. A distribuição por espaços socialmente distintos, como o bairro, é resultado não apenas das condições

econômicas de seus moradores, mas também da percepção que as pessoas têm sobre o significado dessa distinção e de uma certa visão de grupo socialmente identificado.

Assim o mundo social, por meio sobretudo das propriedades e das suas distribuições, tem acesso, na própria objetividade, ao estatuto do *sistema simbólico* que, à maneira de um sistema de fonemas, se organiza segundo a lógica da diferença, do desvio diferencial, constituído assim em *distinção* significativa. O espaço social e as diferenças que nele se desenham 'espontaneamente' tendem a funcionar simbolicamente como *espaço dos estilos de vida...* [grifos do autor] (BOURDIEU, 2004, p. 144).

Além dos sistemas de produção, o consumo e a cultura são dotados de significados simbólicos. "O consumo expressa o gosto que está na base dos estilos de vida. Todos, por sua vez, revelam o *habitus* – matriz que organiza valores de práticas que legitimam socialmente os grupos." (LOPES BORELLI RESENDE, 2002, p. 139)

Mas cremos que o sistema simbólico é feito também de atitudes transgressoras, que não resultem apenas na reafirmação de seu ponto de partida, que seria um mundo social inescapável. As práticas cotidianas são o "*lugar de interiorização muda da desigualdade social* [grifos do autor]" (MARTÍN-BARBERO, 2001b, p. 302). Há no cotidiano manifestações de resistência à ordem das coisas, que, conforme nossa leitura de BOURDIEU (2004), parece irresistível. Isso porque urge saber, como apela CERTEAU (2003, p. 41-42), por que a sociedade ainda reserva oásis de possibilidades para atuações espontâneas, em vez de se reduzir à estrutura, subjugando-se a seus mecanismos de vigilância. As maneiras de agir e consumir expressas pelos sujeitos demonstram, por isso, mecanismos de uma antidisiplina – objeto de estudo de CERTEAU (2003).

Por isso, privilegiamos em nossa pesquisa a análise dos contextos de interação social, como maneira de abrir espaço para que os sujeitos manifestem as possibilidades de significação que criaram **apesar** das determinações estruturais. O *habitus*, na interpretação de CERTEAU (2003, p. 126), é o que foi adquirido por meio da interiorização das estruturas pelos sujeitos e manifesto nas práticas. A brecha que procuramos aqui é o que há além disso nas ações cotidianas, compreendendo que novos simbolismos sociais são produzidos rotineiramente e representam também vontades, aspirações, desapegos, frustrações. As ações, pois, podem tomar outros rumos e se apresentam não em uniformidade quando partem de representantes de uma mesma posição social, mas levam em conta as realidades subjetivamente experimentadas.

Como nos diz HELLER (1985, p. 106),

O homem é mais do que o conjunto de seus papéis, antes de mais nada porque esses são simplesmente as formas de suas relações sociais, estereotipadas em clichês, e posteriormente porque os papéis jamais esgotam o comportamento humano em sua totalidade. Assim como não existe nenhuma relação social inteiramente alienada, tampouco há comportamentos humanos que se tenham cristalizado absolutamente em papéis.

Se não utilizamos, em nossa análise de mediação, um conceito fechado e categorizado de classe (ligado ao sistema de produção e à hierarquização quanto à propriedade material), também pretendemos não substituí-lo pela noção de estrutura, como um universo em que tudo se insere e dele nada escapa. Como diz THOMPSON<sup>14</sup> citado por MARTÍN-BARBERO (2001b, p. 113-114), a classe social é resultado de experiências sociais comuns que promovem a identificação entre grupos de indivíduos. Este é um conceito que parte de uma premissa relacional. Nas práticas e no ato de consumir (incluindo aqui a observação primordial da recepção

---

<sup>14</sup> THOMPSON, E.P. **Tradicón, revuelta y conciencia de clase**. p. 37.

da comunicação institucional como um ato de consumo ativo), há sentidos sociais distintivos de grupos que se orientam conforme a posição ocupada no espaço social. Mas há também sentidos que estão na fronteira entre os diferentes papéis sociais interpretados por cada um, motivados por desejos de mobilidade social.

Esta hipótese se aproxima de GARCÍA CANCLINI (1999, p.45), para quem “...quando selecionamos os bens e nos apropriamos deles, definimos o que consideramos publicamente valioso, bem como os modos com que nos integramos e nos distinguimos na sociedade, com que combinamos o pragmático e o apazível.” Em outras palavras, o ato de consumir é eminentemente político porque representa a tomada de posição diante de um conflito social por legitimidade presente nos modos de produzir e usar bens (materiais e simbólicos).

Por isso, as estruturas (cuja existência é impossível negar) não são um ente pronto e acabado, mas estão em **estruturacão** porque estão sendo transformadas constantemente pelas práticas dos agentes. Neste aspecto, a concepção de GIDDENS (2003) é central. Em sua teoria da estruturacão, os atores agem conforme pressões estruturais, mas não o fazem cegamente e numa única direção possível. No agir, há alteracão do mundo social existente, assim como há repetição. As estruturas coíbem e permitem ao mesmo tempo. Para o autor, o conceito de cotidiano implica em rotina, constituinte básico da vida social porque é quando os atores se utilizam de suas capacidades reflexivas (ainda que nem sempre as expressem discursivamente) de saber o que fazem e por que o fazem. Trata-se de uma consciência prática e repetitiva, mas não apenas autoconsciência racionalizada.

É um rito, ta-s      ã d                      em      a                      l                      é



O foco da teoria volta-se justamente para as práticas sociais ordenadas, sem se restringir à experiência individual nem à totalidade social. As ações são monitoradas reflexivamente como “conjunto de processos incrustados” (GIDDENS, 2003, p. 4). Nem sempre isso implica em ter a intenção de agir de determinada maneira, o que também não exclui a capacidade de ação da pessoa e, diretamente, de transformação. Isso representa um poder de manter ou mudar o fluxo dos acontecimentos – poder que se exerce por meio de determinados recursos.

Uma vez que estamos falando de sistemas sociais, estamos também reconhecendo que há uma diferenciação de atores, conforme a posição que exercem de autonomia ou subordinação. Sempre há a possibilidade, para GIDDENS (2003, p. 18-19), de se inverter a ordem em que os dependentes são também dotados de recursos para influenciar as ações de seus superiores.

As estruturas são feitas da repetição de atos que impedem essa alternância e prolongam no tempo e no espaço os aspectos de um dado sistema dominante. A materialização dessa condição está nas instituições, que “instituem” práticas e normas de longa duração. Mas isso não significa que as sociedades sejam “coletividades unificadas”. A reprodução social, como resultado de ações repetitivas, também não significa a produção de um todo coeso.

A nosso ver, o fundamental na teoria da estruturação para nossa pesquisa é reconhecer que “a estrutura não é ‘externa’ aos indivíduos...[mas] isso, é claro, não impede que as propriedades estruturadas de sistemas sociais se estendam, no tempo e no espaço, para além do controle de quaisquer atores individuais.” (GIDDENS, 2003, p. 30) Estes, por sua vez, se reconhecem como ocupantes de uma determinada posição social e não só enxergam, como assimilam dadas convenções sociais distintas. Vem daí a construção de uma identidade social. É ela

que regula a repetição de atividades cotidianas, que conferem sentido à vida da pessoa e lhe permitem projetar sua identidade – reafirmando-a ou a reconstruindo. Para bem exemplificar a dualidade entre estrutura e agência, a seguinte explicação de GIDDENS (2003, p. 205) é ilustrativa, ao tentar distinguir sua concepção da de autores que exploraram o poder de coerção da estrutura:

Por outras palavras, as propriedades estruturais dos sistemas sociais são como as paredes de um quarto de onde o indivíduo não pode fugir, mas em cujo interior ele consegue movimentar-se à vontade. A teoria da estruturação substitui esse ponto de vista por outro que sustenta estar a estrutura implícita nessa mesma 'liberdade de ação' que é tratada como categoria residual e inexplicada nas várias formas de 'sociologia estrutural'.

É nos ritos diários que as práticas dotadas de significado e de estrutura se manifestam (CERTEAU, 1995, p. 52). Para MARTÍN-BARBERO (2001a, p. 36), as ritualidades estão ligadas às condições sociais do gosto e estão marcadas, por exemplo, pelos níveis de educação, condições de trabalho, características étnicas ou nacionais, gênero, hábitos da família – e tudo isso dá sentido à comunicação para o receptor, tendo este outras possibilidades além do significado supostamente transmitido pela produção (que, no nosso caso, refere-se à empresa produtora do programa de TV observado).

O sujeito, dessa maneira, é visto como universal enquanto fruto de relações sociais, mas ao mesmo tempo é único em sua subjetividade manifesta em atos individuais que demonstram a capacidade de compreender a realidade exterior e de se posicionar diante dela.

Em cada ação, o sujeito transpira sua posição social e suas projeções individuais que podem tanto reafirmar essa condição ou tentar alterá-la. Para tentar compreender como essas projeções inferem sentido à comunicação institucional em questão, buscamos observar empiricamente determinadas manifestações de estilos

das mulheres acompanhadas por nós (referentes, por exemplo, à moradia, à posse material, ao reconhecimento como classe, às competências culturais, às histórias econômicas que as formaram e aos usos da comunicação). Tudo isso interfere diretamente na produção de sentido e na relação que se constrói entre a empresa e o público de vendedoras de produtos cosméticos.

## 7.2 ZONAS DE DISTINÇÃO

Ao falarmos de classe social e *habitus* como mediação fundamental, devemos nos lembrar que a localização social das pessoas refere-se a sua posição em sistemas sociais. Nos casos analisados por nós, a característica de lugar da moradia equivale, mesmo com gradações, a uma posição social e acaba por caracterizar-se como um item distintivo. Para GIDDENS (2003, p. 99), na contemporaneidade os indivíduos habitam “zonas” (casas, bairros, locais de trabalho, regiões, países e assim por diante, até um escala global) que se integram num sistema mundial, relacionando de maneira mais próxima as realidades cotidianas com os grandes fenômenos sociais.

Essa ligação entre o *micro* e o *macro* também apresenta diferenças socialmente determinadas. Como se dá a conexão entre uma das zonas mais próximas do indivíduo (no nosso caso, a casa da mulher vendedora) conforme sua característica socioeconômica e um sistema maior, composto, por exemplo, da empresa e sua sede ou dos locais por onde se espalham demais representantes de venda? Em outras palavras: onde é que essas realidades se encontram? Essa é uma das questões que buscamos analisar empiricamente.

A escolha de um bairro como moradia exemplifica uma manifestação de posição social. Mas o bairro é muito mais do que apenas o lugar de expressão das diferenças sociais. É também o ponto de encontro e o abrigo para aqueles que não encontram outra possibilidade de integração num mercado de trabalho cada vez mais fluido e menos centrado nas relações humanas presenciais. O bairro é lugar de construção de solidariedades e relações mais personalizadas (MARTÍN-BARBERO, 2001b, p. 286). A própria vivência de bairro distingue diferentes experiências de classe social. É nele que se encena a vida cotidiana, expressando vínculos entre o espaço privado e o espaço público que variam conforme a distinção social.

Diante do conjunto da cidade, atravancado por códigos que o usuário não domina mas que deve assimilar para poder viver aí, em face de uma configuração dos lugares impostos pelo urbanismo, diante dos desníveis sociais internos ao espaço urbano, o usuário sempre consegue criar para si algum lugar de aconchego, itinerários para o seu uso ou seu prazer, que são as marcas que ele soube, por si mesmo, impor ao espaço urbano. (...) Pelo fato do seu uso habitual, o bairro pode ser considerado como a privatização progressiva do espaço público.” (MAYOL, 1996, p. 41-42)

Analisar como se efetua a experiência de bairro das mulheres vendedoras nos foi importante nesta pesquisa para que pudéssemos visualizar como a relação da empresa se materializa no cotidiano, em meio às relações de classe dessas trabalhadoras. A observação do bairro foi feita menos a partir do viés socioeconômico do que segundo a perspectiva da integração e da experiência de vida da mulher no lugar. Ao mesmo tempo, pudemos entender o papel mediador exercido pela comunicação institucional no elo entre a empresa e esse público, a partir do momento em que ela é trazida à vida real das “consultoras” para ganhar significado. Observamos não o modo como essa comunicação é produzida e emitida em direção às mulheres vendedoras, mas como, a partir da realidade social dessas

pessoas, passa a fazer sentido. Assim apresentamos os resultados das observações sobre os modos de viver e morar das mulheres acompanhadas por nós.

### 7.2.1 Na Favela do Abacateiro

O Abacateiro é uma das favelas mais perigosas da cidade de São Paulo. Como área de invasão, demonstra o resultado da explosão urbana e é abrigo para migrantes nordestinos, como Rosa. Ele está localizado no bairro da Pedreira, na abrangência administrativa da subprefeitura de Cidade Ademar, Zona Sul da capital. Não conta com estatísticas específicas e oficiais já que se ergue na irregularidade em termos topográficos. Mas o Abacateiro é temido até mesmo entre os seus.

*Tá fazendo oito meses que eu cheguei e o melhor conselho que me deram foi 'não deixe suas filhas se envolverem'.*

Rosa ainda está descobrindo o Abacateiro, mas conhece bem o estigma da área. Ao informar onde mora, não menciona a favela, mas a região maior em que está inserida – a Pedreira, que é reconhecida oficialmente como bairro. Ela não quer se envolver com as questões que rondam sua casa. Repassa o mesmo conselho às filhas. Prefere manter-se como anônima na área. Os vizinhos, questionados sobre qual das casas seria a de Rosa, a “vendedora da Natura”, desconhecem quem ela seja. Para ela, a mudança para o Abacateiro foi um movimento forçado após a saída do ex-marido de casa, quando a família buscou outro lugar para viver e com custos mais baixos para livrar-se do aluguel. Ao procurar uma nova casa, Rosa recebeu a oferta do conjugado de quatro cômodos (dois quartos, um banheiro e uma sala/cozinha, separada do restante por um curto e estreito corredor). Aceitou, sob a

promessa de receber a escritura do imóvel depois de pagar o total da dívida, de R\$ 3 mil.

A residência de Rosa está escondida por trás das vias principais que cortam o Abacateiro. A favela, em si, é feita de fachada. Quem chega de automóvel na área, percorre necessariamente as ruas asfaltadas que são reconhecidas pela prefeitura. Não há outro caminho para veículos. Nessas ruas há .

Mas é atrás desse cenário aparente que surge o real Abacateiro. Pelos fundos das casas localizadas em frente à rua principal, ele se mostra sem camuflagem. Quem vê a paisagem suburbana da frente da favela – as casas da calçada são sua porta de entrada – não imagina o que ela esconde. Ao lado de alguns imóveis, há corredores estreitos, imperceptíveis para quem passa sem parar. Eles formam um labirinto de entradas, vielas sem saída e sem calçamento, que se desdobram como pequenos “galhos”, em torno dos quais surgem construções sobrepostas, como “folhas” do que então se descobre ser o Abacateiro.

Umas de alvenaria, outras de madeira, as construções se multiplicam por entre espaços que se supõe insuficientes. Escadas saem de uma casa para alcançar a outra, as janelas dos banheiros dão para a passagem de pedestres, as salas de umas se confundem com a viela. A luminosidade é menor quanto maior for o aglomerado de imóveis e o ambiente é úmido. A representação de uma colméia torna-se mais real à medida que se avança no Abacateiro, por entre subidas e descidas, até se encontrar a saída, no outro extremo, chegando a mais uma rua constituída de nome e placa da prefeitura.

O que acontece nesse mundo que se esgueira sub-repticiamente pela informalidade não conta com a participação voluntariosa de Rosa. Ela se faz alheia aos fatos, busca não se informar, isola-se da comunidade, forja ignorância para não se envolver. A mudança para lá não foi resultado de uma escolha pensada. Não se considera parte do Abacateiro. Age como se estivesse ali por um lapso, por um desvio de sua história que ela não pôde controlar: o abandono do ex-marido, o desconhecimento do bairro, a pesada carga mensal para o pagamento de aluguel em outro local. Ela sofre pela coação da estrutura, mas tenta não aderir ao espaço que lhe foi determinado.

Para ela, a favela é atualmente a maior fonte de aflição pelos relacionamentos da filha mais nova com rapazes envolvidos com tráfico.

Patrícia se mete com o que não presta.

Rosa não apenas não se envolve e não quer ser reconhecida na região, como rejeita aquela realidade e quer evitar uma certa “mistura” com os que são dali. Rosa **está entre eles**, os demais moradores do Abacateiro, mas não quer ser identificada **como um deles**. Se diz um “peixe fora d’água” porque não conta com uma rede de amigos ou parentes como no bairro em que morava anteriormente (onde existia uma rede solidariedade).

Do ponto de vista material, a residência de Rosa se aproxima do padrão das demais e é semelhante à antiga casa no Ubirajara (bairro próximo em que morava antes). Além disso, seu cotidiano, como empregada doméstica diarista e vendedora informal (acumulando *bicos* para complementar a renda) também não difere do de vários vizinhos e vizinhas.

A rejeição que expressa perante a favela está em suas aspirações de posse e estilo de vida, mas é motivada principalmente pela insegurança e pela criminalidade que rondam a vida dos moradores do Abacateiro. Rosa não apenas tenta viver uma diferente experiência social na favela, como busca escapar dela – o que nos faz lembrar que uma posição social não se faz entre iguais, nem iguala, por fora, os que a ocupam, mas abriga diversas formas de viver as condições materiais que lhe podem ser estruturantes.

Rosa se diz mais feliz antes por poder contar com outras pessoas no bairro em que vivia. Por outro lado, quer livrar-se do pagamento de aluguel. Sua expectativa de voltar a viver bem está diretamente ligada à saída da favela,



necessidade que se tornou fundamental principalmente depois das ameaças que sofreu dos vizinhos e do mal-estar cotidiano que ronda a casa. Música alta (*funk* e *pagode*) durante todo o dia e a visão de moradores consumindo drogas à luz do dia angustiam Rosa.

Pensa bem se isso é coisa pra casa de família. Presta atenção nessa música [a letra é recheada de expressões explícitas de sexo e de palavrões]. A gente é decente, trabalha a semana inteira pra poder ter as coisas e é obrigado a conviver com isso.

Antes de poder conquistar bens materiais perdidos no último ano desde a mudança para a favela (como o carro que teve de vender após a separação), a maior aspiração de Rosa é o “sossego”, o que significa viver sem ameaças e longe da criminalidade que marca sua experiência no Abacateiro. Enquanto não o alcança, a vida presente, para Rosa, é um rito de passagem, um sacrifício, o resultado de uma queda e um momento de espera.

A casa em que Rosa mora com as duas filhas e a neta foi construída sobre a laje de outro imóvel. Sua entrada é por uma escada íngreme, sem proteção lateral, que chega à cozinha. É um refúgio. Ali reside entre conforto de lar e temor. A insegurança ronda sua casa porque está espalhada pelo Abacateiro.

Chego em casa e durmo, não sobra tempo pra mais nada. Só de vez em quando tomo minha cervejinha aqui mesmo.

Rosa morava antes no Ubirajara, também na Pedreira. Sua casa se assemelhava à que possui hoje no Abacateiro e ainda assim essa favela lhe é um lugar estranho. Apesar das semelhanças materiais entre as duas residências, ela tem no bairro uma fonte de distinção social, quando diz:

O quê? Não dá para comparar isso aqui com o Ubirajara. O bairro ali é muito bom pra viver.

Estatisticamente, essa favela colabora para compor um retrato da Cidade Ademar que se caracteriza pela baixa renda familiar e pela violência. Enquanto o rendimento médio mensal de um chefe de família na cidade de São Paulo é de R\$ 1,325 mil, na Cidade Ademar o valor é de R\$ 710. Aqueles sem qualquer rendimento representam 15,83%, enquanto a mesma condição na média do município abrange 10,43% dos chefes de família. Na outra ponta, os que ganham mais de 20 salários mínimos são 2,75% dos moradores de Cidade Ademar, para 9,44% em São Paulo. Entre as cinco principais causas de mortes, os homicídios só perderam para doenças do coração em 2003 na média de idades, mas matam mais vítimas entre 15 e 39 anos do que qualquer doença. A taxa de analfabetismo é de 7,03%, enquanto a média na capital paulista é de 4,88%. Em toda a área da Cidade Ademar, há 199 favelas, o que abrange uma população de 77,5 mil pessoas ou 20,9% do total de moradores da região. A taxa de crescimento anual da população favelada é de 8,35%, ante 2,97% na cidade de São Paulo. Não há hospitais, terminais de ônibus, bibliotecas, centro cultural, museu nem teatro em Cidade Ademar (SÃO PAULO, 2005b).

A favela do Abacateiro não apenas retrata a estatística desfavorável, como é, para Rosa e ex-vizinhos (que nos apresentaram a ela), um lugar que concentra o que há de pior na região. Ou seja: violência, tráfico de drogas e pobreza intensa.

A presença recente de Rosa no Abacateiro e sua recusa em se integrar ao bairro acabam por encobrir sua atividade de venda de cosméticos. Vizinhos não a conhecem por esse ofício, seus catálogos de produtos (tanto da Natura quanto da

Avon, cujos produtos ela também comercializa) estão guardados no armário do quarto e suas encomendas se dirigem à antiga região em que morava.

Seus clientes estão nos locais onde mantém relacionamentos de confiança (o antigo bairro, por exemplo, ou a instituição financeira em que ela pede empréstimos) e a eles a vendedora se revela para oferecer cosméticos que representam valores possíveis, como bem-estar, conforto, vaidade – coisas improváveis, em sua opinião, no Abacateiro.

A atividade de venda de cosméticos se dá para Rosa como uma ligação aos que ela reconhece como seus e que são, neste caso, os moradores dos outros bairros em que viveu, como o Ubirajara. São eles que recebem os produtos e os materiais de comunicação para ela. Perante a empresa, ela omite e nega o endereço atual. O ofício de venda é um dos elos que tenta manter com o antigo bairro, onde sentia segurança. Os amigos são os de antes e são eles seus clientes – aqui a relação de compra e venda tem significado muito mais íntimo do que uma mera transação comercial. Sua realidade cotidiana não mais está ligada ao antigo bairro, mas ela insiste nessa condição.

#### 7.2.1.1 Um esconderijo no meio do Abacateiro

A casa de Rosa é limitada: falta espaço para quase tudo. Há uma cama de casal (no quarto maior) e uma de solteiro (no segundo quarto), mas não há berço para o bebê, que dorme com a avó. Um único guarda-roupa acumula os pertences de todas. No corredor que liga a cozinha aos quartos e banheiro está um sofá de dois lugares, próximo ao tanquinho de lavar roupa. A cozinha conta com armário de aço, pequeno móvel que serve como mesa, fogão e geladeira.

Mas é o quarto de Rosa o local para o qual ela nos convida para estar durante as entrevistas. O quarto é o espaço da TV. Ali também fica o aparelho de som e o DVD, que Rosa se orgulha de ter comprado em promoção de uma loja popular

Pequenos objetos de gesso estão ao lado, com motivos angelicais. Na parede oposta, um calendário ao lado da foto de uma das filhas. O piso é de cerâmica e as paredes são pintadas de rosa (no quarto) e verde (no corredor), com uma tinta fraca e não uniforme. O quarto não tem porta, mas a janela – por onde os vizinhos podem observar o interior da casa – leva uma cortina clara.

O banheiro é meramente funcional. Com piso de cerâmica, pia, vaso sanitário e chuveiro elétrico, não há divisão para o espaço do banho (como cortinas ou box). Sobre a pia, estão escovas de dentes e, logo acima, um pequeno espelho. Não há cosméticos expostos na casa. Quem chega na residência de Rosa não vê vestígios de seu trabalho com venda de cosméticos.

Temos com Rosa a sobreposição entre o contexto material e uma vida subjetiva que penetra e é penetrada pelas relações sociais que a circundam. Nessa operação, cabe o reconhecimento da semelhança com o bairro em virtude das condições socioeconômicas que a levaram à favela, mas há a recusa de pertencimento do ponto de vista simbólico. Vemos que, para Rosa, a insegurança é uma ameaça constante à integração social no bairro. A violência aterroriza, supera a identificação de pertencimento ao bairro. É coercitiva. Ela divide os pobres, como diz, em duas categorias:

Veja nosso exemplo: nós não tivemos berço, mas andamos com nossos próprios pés. Tivemos nossa cabeça. A pessoa tem que descobrir o que quer da vida. Tem gente que não tem cabeça e não vira nada, vai pra bandidagem.

Há na escolha de que lado ficar um ato voluntarioso e ativo. Para Rosa, a história de ligação ao crime e à violência existe para aqueles que não tomam as rédeas de sua vida, que não se empenham na **construção de si** em busca da

satisfação de suas aspirações, nem busca a afirmação e o reconhecimento da sociedade para seu modelo de vida. Sua própria história é um contraste a essa passividade dos que, segundo ela, não assumiram o próprio caminhar (“nossos próprios pés”).

### 7.2.2 No Jardim Eledy

O Jardim Eledy é um bairro em construção. Suas casas populares estão coladas umas às outras e dão sinais de que estão interminadas. Paredes ainda “no reboco” formam um visual acinzentado, da cor de cimento. Não há terrenos baldios porque as construções se apoderaram dos espaços vazios, que são aproveitados ao máximo. Em muitos casos, o crescimento é vertical e as casas se tornam pequenos sobrados que aos poucos ganham forma. Em outros, são vistos os populares “puxadinhos”, em que as casas se estendem para trás ou para os lados, abrigando a família que cresce. O dinheiro contado dos moradores assalariados prolonga o tempo das reformas. Algumas construções inacabadas revelam a espera indefinida e expõem desgastes até mesmo nas partes que deveriam ser novas na casa.

Cícera, o marido, seus cinco filhos e a sobrinha moram na Rua Francesco Martini, quase uma travessa da Avenida Cantos do Amanhecer, importante via de ligação entre duas áreas populosas da Zona Sul de São Paulo – os bairros de Campo Limpo e Capão Redondo. Os guias de ruas de São Paulo contemplam a Francesco Martini, primeiro sinal de regularização fundiária pela prefeitura da cidade.

O Jardim Eledy é uma entre as várias subdivisões de bairros existentes entre as duas regiões maiores (Campo Limpo e Capão Redondo) e é nele que

Cícera afirma morar, por ser sua referência mais concreta. Está localizado num ponto alto da cidade, próximo à divisa dos municípios de São Paulo e Taboão da Serra. Da rua de Cícera é possível ter uma visão ampla de “Jardins” da região, mas não se avistam favelas, embora existam várias próximas dali.

Ao longe, a imagem é de um conglomerado disforme de casas de alvenaria (não há construções improvisadas de papelão ou madeira, mais comuns nas favelas), mostrando seus tijolos grandes, suas paredes nuas, seus muros marcando as fronteiras entre uma casa e outra. A idéia de território está muito mais marcada do que na favela, onde, a rigor, não há possibilidade de demarcação de área justamente por ser irregular. No Jardim Eledy, o terreno foi adquirido e nele as famílias estão assentadas, o que lhes confere um status de legalidade e de direito. “Só a casa aqui é que não é muito boa, mas tudo aqui é certinho, não tem ocupação”, relata Cícera.

Os moradores do Jardim Eledy guardam muito bem suas casas. Portões trancafiados, grades nas garagens (quando elas existem) e janelas fechadas dão a primeira visão de quem chega no bairro, à procura da casa de Cícera. Não há jardins nem decoração externa nas residências, mas a preocupação com a segurança do imóvel.

Dividida em três quadras longas, a rua ocupa numa área acidentada, com asfalto e calçadas às margens. Em sua extensão, há pelo menos dois “supermercados”, como se denominam.

É dia de semana e poucas pessoas são vistas fora de casa, à exceção de algumas mulheres que conversam à sombra, em frente a suas casas. Questionada sobre qual das residências seria a de Cícera, “a vendedora de Natura”, logo uma moça indica “o primeiro portão ao lado do orelhão”. Virando a esquina, está a

referência de Cícera ao explicar seu endereço: a creche do Jardim Eledy, talvez o aparelho público mais valorizado por ela no local, diante do uso que faz para os filhos. O bairro é dotado de infra-estrutura mínima de educação para as crianças (próximo dali há um Centro de Educação Unificado – CEU), de telefonia, rede de água e esgoto, placa da prefeitura nas ruas. Algumas residências têm antenas de televisão digital a cabo. O comércio é intenso na região, especialmente nas grandes avenidas que são a Estrada de Campo Limpo e de Pirajuçara Valo Velho.

É na legalidade que o Jardim Eledy se constrói paulatinamente. Não se trata de um bairro novo porque há gente como Cícera que vive ali faz muitos anos, atraída, por sua vez, pelos sogros que já desenvolveram uma trajetória familiar de longa data na região. Mas é ao longo de tantos anos que os moradores vão tentando melhorar o padrão de suas casas nunca acabadas.

As casas expressam um lugar próprio, sede, habitat conquistado e construído. Elas são mudadas conforme mudam as famílias crescem se os filhos precisam de mais espaço são interrompidas se o padrão econômico de vida cai são deixadas como estão se não houver expectativas de ascensão ou mudança. As construções residenciais são o espaço contornado pelas grades e pelos muros, territórios preservados em nome da privacidade, da posse, da escritura regularmente obtida ou do aluguel pago todo mês. Os moradores têm uma relação de permanência com o local e ali mesmo tecem suas expectativas. Estas, por sua vez, se expressam à medida que os residentes tomam posse do lugar, se apropriam dele para, a partir do espaço do bairro, construir sua narrativa.



O seu Manuel [o sogro] tinha uma casa por aqui e eu vim. Logo depois, nós alugamos um sobradinho que tinha ali na frente. Depois alugamos essa casa aqui e isso já vai fazer dez anos. Se Deus quiser, vamos sair logo pra outro lugar aqui perto, pra uma casa melhor e sem precisar pagar aluguel. O Admilson comprou um terreno pra gente construir lá em Embu. Mas ele acha melhor vender e comprar uma casa pronta por aqui mesmo.

A trajetória de vida no bairro popular permite que os afazeres de vizinhos tornem-se conhecidos uns dos outros. Entre eles, há ainda o reconhecimento implícito do espaço privado de cada um. Esta característica de bairro – a existência de um acordo velado de boa convivência – se cruza, no caso do Jardim Eledy, com uma convenção informal existente entre vendedores diretos de cosméticos.

Aqui na rua mesmo tem sete vendedoras de Natura. E todo mundo se respeita. Cada uma sabe quem é cliente de quem.

A vivência de bairro de Cícera está ligada à família. Para dar conta dos cinco filhos e da sobrinha, a rotina precisa estar organizada, se possível, dentro do espaço do Jardim Eledy. Ela efetivamente vive ali, faz de seu entorno o quintal de casa em que acompanha a rotina das crianças. Encurtar as distâncias e os riscos da mobilidade dos filhos é pré-requisito para a **estratégia de sobrevivência** da família. Caso contrário, não é possível que Cícera e o marido trabalhem fora de casa. Especialmente por conta do tempo (um ano) em que Admilson ficou desempregado, a ausência de Cícera passou a ser necessária para manter o orçamento doméstico. A segurança financeira que lhes faltou nesse período foi compensada, de certa maneira, pelo conhecimento do bairro e pela organização da família no local. Só assim foi possível manter a organização familiar e os estudos das crianças – questão cara para Cícera.

As crianças estão sempre por perto. Quando uma está na escola, a outra está na creche e o outro está assistindo à televisão em casa. Se chega a hora de buscar, a mais velha vai pra mim e no meio do caminho já deixa a outra na aula de música. Tem que ser tudo assim, com horário certinho, pra dar conta de tudo.

Na impossibilidade de Cícera realizar algumas de suas várias atribuições domésticas, ela conta com a ajuda da sogra, dona Áurea, também moradora do bairro. Esta ocupa o mesmo terreno com um dos filhos casados e a mesma casa com a filha solteira e seis netos.

Boa parte da família de Admilson habita o bairro, o que acaba por intensificar a vivência de Cícera com o local. O Jardim Eledy está relacionado, para ela, a uma idéia de tranqüilidade e certo conforto, do ponto de vista da segurança para os filhos. Ela diz que, “pelo menos, dá pra ajeitar todo mundo por aqui mesmo”.

A vida de Cícera no Jardim Eledy é oposta à sua trajetória e a suas lembranças de infância, ligadas à ameaça física do cunhado e à ausência dos pais. Firmar-se no bairro e transitar por ele de maneira segura significa romper com o passado e subir um degrau na vida social. O tempo presente para Cícera é um avanço do ponto de vista socioeconômico, que está intimamente relacionado com a vida afetiva. “Melhorar de vida” significa para ela viver mais feliz com a família.

A casa de Cícera está inserida num contexto de similitudes de padrão entre as construções. Apesar de algumas serem maiores, nenhuma destoa da outra, seja pelo desenho ou pelo acabamento resumidos e uniformizados. Cícera é uma moradora como tantos outros. Todos estão em situação semelhante. A necessidade de se viver de aluguel é a principal característica distintiva entre os moradores. O primeiro degrau de uma possível e lenta escalada social é almejada por Cícera não a partir da mudança de bairro (ela não deseja viver em um bairro mais valorizado e abastado), mas da aquisição de uma casa. Esta mobilidade social denuncia uma

divisão interna no bairro, uma distinção entre os seus: os que possuem ou não casa própria.

Como parte da Administração Regional do Campo Limpo, o Jardim Eledy faz parte de um quadro estatístico que, em determinados itens, assemelha-se bastante ao da Cidade Ademar, apresentando alguns indicadores mais desfavoráveis. É o caso, por exemplo, do número de 278 mortes por homicídios em 2003, sendo a principal causa de óbitos na região, superando as 230 de Cidade Ademar. As vítimas são jovens entre 15 e 39 anos de idade. A taxa de analfabetismo também é elevada, situando-se em 7,13% ante 7,03% para a região em que Rosa mora.

O Jardim Eledy, no entanto, é uma espécie de “ilha” no Campo Limpo, porque esta subprefeitura, na média estatística, tem em sua extensão um número grande de favelas (237, com 122,7 mil pessoas). Este número é impactado pela presença de grandes favelas, como a de Paraisópolis. É justamente nas características de infra-estrutura de habitação que a regional de Campo Limpo demonstra um padrão de moradia superior ao de Cidade Ademar. Conta com um percentual alto de casas com acesso à rede de água encanada (99,43%), superior ao da média para toda a cidade de São Paulo (98,62%). As casas com rede de esgoto, por exemplo, somam 80,79%. Mas o principal diferencial está na renda familiar na região do Campo Limpo, que é de R\$ 1.035,47 mensais por chefe de família, enquanto a média para a capital é de R\$ 1.325,43. Os que não possuem rendimento representam 13,94% dos moradores da regional. A maioria dos chefes de família (55,96%) recebe até cinco salários mínimos mensais e apenas 5,94% ganham mais de 20 salários mínimos (SÃO PAULO, 2005a).

### 7.2.2.1 Uma morada no Jardim Eledy

A casa em que Cícera vive com a família tem cinco cômodos – cozinha, sala, banheiro e dois quartos. Ela integra um conjunto de três construções idênticas num mesmo terreno, de propriedade de um único dono. A casa tem uma antiga pintura branca feita de cal e o reboco é irregular. Nenhuma das três casas tem frente para a rua. Elas se situam aos fundos do terreno comprido, ligado à calçada por um portão. Este terreno está dividido, à margem direita, por uma faixa de terra na qual cresce mato ao centro, um passeio de cimento, com degraus, que permite o acesso às casas à esquerda, as próprias construções padronizadas.

Cícera nos recebeu na sala, principal peça da casa, mas a única entrada é pela cozinha. Ali estão a TV, o aparelho de som, o telefone, dois sofás (de dois e três lugares), uma estante moldável para livros e um brinquedo encostado na parede. O chão de cimento está coberto por um tapete velho que disfarça as falhas do piso. Não há objetos de decoração nos móveis nem nas paredes. A sala é um espaço de lazer, o predileto das crianças. É ali que elas instalam o videogame, que fica guardado no quarto das crianças. Os filhos se dividem para dormir entre o quarto deles e o dos pais. Os guarda-roupas são compartilhados. No quarto do casal, há uma segunda televisão e um computador (com conexão para internet), além de videocassete e DVD. Na cozinha, uma mesa com cadeiras divide espaço com geladeira, fogão, armário de louças embutido e a pia, que é o principal espaço de trabalho. A cozinha serve também como lavanderia e abriga a máquina de lavar roupa. A família conta com um carro, guardado na garagem do vizinho, uma vez que a casa não conta com esse espaço. O automóvel é utilizado basicamente por Admilson como transporte para o trabalho.

Cícera fala da casa como se vivesse nela há pouco tempo, embora alugada há 10 anos pela família. A mudança de um sobrado próximo para a atual residência foi motivada pela contenção de despesas.

Queríamos guardar dinheiro para comprar um terreno e depois construir. Então mudamos pra cá porque o aluguel era mais barato. Mas, se Deus quiser, vamos sair daqui logo, logo.

Esta rejeição de Cícera pela casa é apenas aparente recurso utilizado para justificar o padrão da residência à visitante. Ela receava nos receber (segundo pessoas que nos apresentaram a ela) por achar a casa muito “simples”. Essa reação se deve também ao fato de ela reconhecer na interlocutora uma distância social, sendo ela empregada doméstica e sabendo que uma conhecida em comum trabalha na casa da pesquisadora nessas condições. Diversas vezes ela tentou adiar o primeiro encontro e apenas ao longo das entrevistas Cícera foi abrindo-se mais e soltando seu discurso. Fatos tristes e até traumáticos de sua vida ficaram escondidos até momentos finais da pesquisa em sua casa. Ao falar da casa, no entanto, Cícera mostrou depois naturalidade em aceitar o padrão do imóvel.

Quero ir para uma casa que também tenha quatro cômodos. Gosto de espaço. Por mim a gente tinha tudo embutido pra sobrar mais espaço.

Ou seja, para ela, o espaço disponível na casa é satisfatório, a ponto de isso não representar para ela a materialização de um desejo de ascensão. Seu grande interesse mesmo é que a família saia do aluguel. Graças à programação que ela montou para os filhos para melhor administrar a casa e a formação escolar e profissional das crianças, nunca todos estão em casa ao mesmo tempo, o que demonstra uma certa **economia de espaço** conciliada com o trabalho de educação dos filhos – numa criatividade e numa dedicação exemplares.

A casa é, para Cícera, uma estaca, um sinal e um abrigo para um estado permanente. Para ela, pouco importa o estilo e o que essa casa comporta, em termos materiais. Ali é sua morada e a da família que ela constituiu. Cícera se preocupa com segurança, em vários sentidos, a começar pela saúde dos filhos:

A única coisa que eu pensava em ter a mais é um microondas. Mas tenho medo por causa do Ailton [o garoto usa marca-passo no coração].

Em vez de se preocupar em **ter**, Cícera busca uma **condição**, que é a segurança social e econômica em possuir uma casa (“O que é da gente é diferente, né? Ninguém toma.”) e em proporcionar um abrigo para os filhos no futuro. Esta procura está relacionada com a própria história de vida de Cícera: a de uma infância maltratada, sem ter para onde ir a não ser acompanhar seu algoz (o cunhado, uma vez que ela vivia com a irmã), e a da desapropriação da casa em que morava (alugada também) quando vivia sozinha com a filha mais velha.

Reside nesse desejo de segurança depositado na posse de uma casa a tentativa de reverter a própria história a partir da construção de uma trajetória diferente para os filhos. O passado de Cícera já está inscrito e durante penosos anos esteve relacionado a uma condição de dependência, diante da orfandade. Por isso é no futuro que ela busca mudar a história. A casa será uma herança, será sua contribuição para os filhos. Assim também é sua relação com o incentivo ao estudo entre as crianças:

Ah, o estudo das crianças é tudo pra mim porque é isso que depois vai ajudar para eles conseguirem um trabalho melhor.

Eu só fui pra escola mesmo com 19 anos. Nessa época, ainda *tava* esperando a Camila. Por que eu resolvi isso? Eu achava que tinha que aprender para ensinar os filhos.

Note-se que, para Cícera, a escola não tem finalidade pessoal, mas para atuar nos filhos, de maneira construtiva. Nos filhos, ela se realiza.

Dessa forma, não é para a casa que Cícera se volta, mas para o que representa na construção da história dos filhos, na qual ela é personagem ativa. Sua própria vivência de bairro está entrelaçada a esse propósito e à insistência em aproveitar as oportunidades que possam contribuir para esse propósito – especialmente aquelas chances mais à mão, no próprio bairro. Assim, seu cotidiano está emaranhado com o dos cinco filhos e com o que o Jardim Eledy e adjacências oferecem. Camila frequenta em horário extra-escolar cursos profissionalizantes oferecidos por uma organização não-governamental. Natália estuda violino e canto em uma escola pública também no bairro. Já a sobrinha Taís, que a chama de mãe, frequenta a creche praticamente ao lado de sua casa, enquanto os demais estudam em colégios próximos, onde assistem a aulas de reforço escolar em outros horários (sempre intercalados). Os livros disponíveis para a família são trazidos por Camila da biblioteca que ela frequenta no bairro.

Para que a complicada dinâmica de tempo dê certo cotidianamente, vigora um senso de responsabilidade mútua entre os filhos, especialmente dos mais velhos para o cuidado dos mais novos. Em colaboração com a mãe, eles acompanham os menores nos trajetos entre casa e escola e assumem essa tarefa dentro de um esquema em que uma falha na apertada engrenagem da família pode levar alguém a acumular responsabilidades e expor o outro ao risco (ainda que Cícera demonstre confiança no bairro e no fato de os meninos brincarem na rua, ela teme quando algum filho não está sob sua vigilância). A família, pois, está integrada ao bairro e segue a dinâmica do que o Jardim Eledy lhe proporciona, especialmente no que se refere à formação dos filhos.

Mas é na atividade de venda direta de cosméticos que Cícera se oferece ao bairro, aos vizinhos, à amizade de outras mulheres – o que, por sua vez, embute a cumplicidade dos segredos femininos contados ao pé do ouvido. O ofício acabou por se tornar um recurso do qual ela lança mão para relacionar-se, de maneira personalizada e aprofundada. Por meio desse trabalho, ela se apresenta como Cícera, ela própria, revelada em sua individualidade, e não apenas como a mãe das cinco crianças e a mulher de Admilson. O catálogo de produtos da Natura (*Vitrine*) é que estabelece o elo nessas ligações de Cícera.

Antes eu não passava da sala na casa de alguns vizinhos. Agora eu chego ali na casa da Dona Maria e a gente logo senta no meio-fio, fica vendo a revista de produtos, e passa horas colocando a conversa em dia. E aí a gente fala de tudo.

Além de uma motivação subjetiva, a atividade de venda de produtos cosméticos contribui para o orçamento doméstico, mas não apenas no sentido material. A principal contribuição está no fato de Cícera ter liberdade para organizar seu tempo de trabalho, a partir da rotina familiar. Esta é a grande vantagem que ela vê no que faz. A família é o núcleo

se

z



comerciais fazem jus à localização: algumas oficinas de automóveis (até estas são silenciosas), instaladas nas casas de seus proprietários mercearias que se assemelham a bares localizados em lugares de passagem um motel, situado numa discreta rua, mas com um letreiro grande no muro para chamar a atenção de quem passa pela rodovia.

Interessante também é a denominação de vila. O nome inspira a idéia de um lugar íntimo, reservado e retorno para os que trabalham fora de casa. Lugar de descanso. Percebemos uma distinção peculiar na maneira como as moradoras entrevistadas se referem a seus bairros. Rosa cita o Abacateiro como se ele tivesse uma vida própria, fugidia, agressiva. É “o” Abacateiro e até a palavra favela desaparece do nome. Cícera fala do Jardim Eledy como um lugar vivido, intensamente, nas ruas, nos aparelhos públicos, como espaço de desenvolvimento da família, mas também como um local que se espalha territorialmente por dimensões maiores. Já para Terezinha, a Vila Anchieta é um bairro que se divide em pequenas unidades isoladas, suas residências, e onde as famílias vivem suas próprias experiências, em sua intimidade. Ali não é lugar de trabalho, como o Jardim Eledy é para Cícera, uma vez que o trabalho doméstico para ela é bastante intenso. Também não é lugar de improvisação e sobrevivência como o Abacateiro. Na vila se repousa e para ela se volta após uma rotina de trabalho longe dali.

As unidades pelas quais a Vila Anchieta se divide são os mundos próprios e quase intocados de cada residência. Lá o zelo pela propriedade é mais evidente que no próprio Jardim Eledy e ainda mais distante do Abacateiro. Não só as grades, os muros, os portões e janelas delimitam fronteiras entre vizinhos – expressas na preservação do bem material maior que é o imóvel e o que ele guarda em seu interior. Nas casas de cada família, seus moradores imprimem marcas próprias,

fazendo a marcação de seu território por meio dos estilos que os diferenciam – não socialmente, porque há certa padronização quanto ao tamanho e estrutura das casas, mas esteticamente e nas formas de se viver.

Se o Abacateiro é um **aglomerado** e o Jardim Eledy é resultado de certa uniformização, na Vila Anchieta há espaço para jardins, para enfeites nas entradas, para paredes recém-pintadas e coloridas. Não há improvisação, há planejamento na construção e na manutenção das casas. Há calçadas mais bem cuidadas, há sinalização nas ruas, vias sem saída que culminam na rodovia e que são ocupadas por casas que tomam todos os espaços, não deixando terrenos baldios.

Paira no ar um clima de interior: algumas casas baixas datam dos anos 50 e estão bem preservadas, com flores no jardim. Outras têm fachadas de azulejos, construídas posteriormente. Essas construções estão lado a lado com alguns prédios de apartamentos, que mostram sacadas decoradas com plantas, bicicletas, cadeiras de descanso. Algumas casas não são deixadas à mostra, como é o caso da residência de Terezinha. Portões altos e telhados projetados sobre as garagens impossibilitam o acesso pela frente e pelo alto. Visitantes são devidamente monitorados pelos interfones e frestas nos portões autorizam a passagem de correspondências.

As casas da Vila Anchieta têm revestimento e decoração. A de Terezinha, na Rua Izonzo, é decorada com discrição. Não é em sua fachada que se revela o padrão socioeconômico e os gostos de seus moradores. A revelação é feita aos que ganham a permissão para entrar.

A Rua Izonzo se estende da rodovia, numa ponta, até uma importante rua do bairro, que cruza a vila. Tem aproximadamente dez quadras de extensão. Em quatro esquinas há bares e mercearias. Nas portas, poucos moradores idosos

conversam sem aparente preocupação com o tempo. Na quadra em que está a casa de Terezinha estão dois prédios de apartamentos e sobrados como o seu. A casa ao lado da rua tem a mesma arquitetura, de modo que devem ter sido feitas pelo mesmo construtor.

As ruas acidentadas da Vila Anchieta são um universo que Terezinha ainda não conquistou. A desenvoltura com a qual ela percorre outros pontos da cidade, principalmente aqueles pontos em que ela vende cosméticos (sua atividade principal), não se repete no bairro em que vive. Ela acha o bairro “difícil”. “Aqui não tenho nenhum cliente, você acredita?”, questiona, enfatizando a relação entre seu ofício de venda e sua vivência de bairro. Os vizinhos, segundo Terezinha, são fechados e arredios, mas ela também relaciona isso a um problema dos novos tempos, trazendo à tona mais uma vez o saudosismo.

Não existe mais relacionamento com vizinhos, não é mesmo? É engraçado como antes nós cultivávamos nossas amizades. Eu e minhas amigas do Ipiranga ainda somos assim. Por isso temos aquele grupo que te falei, nos reunindo todos os meses há mais de 30 anos.

É toda uma história de vida fora da Vila Anchieta que dificulta o entrosamento de Terezinha no bairro. Não se trata de restringir a explicação para essa pouca solidariedade entre a vizinhança a partir do critério de classe social. A construção da história familiar de Terezinha não pertence à Vila Anchieta, mas ao Ipiranga, onde ela viveu por 39 anos. Além disso, a mudança para o bairro está associada, em virtude do pouco tempo em que a família lá vive, com a morte do marido de Terezinha, há apenas um ano.

O bairro é um lugar do qual seus moradores tomam posse. A passagem pela rua e a maneira como o morador se apodera daquele trajeto representa, por si,

uma narrativa. A metáfora usada por CERTEAU (2003, p. 167-191) segundo a qual o ato de caminhar é uma enunciação nos inspira a análise sobre a apropriação que dona Terezinha faz (ou não faz) da Vila Anchieta. Seu relato sobre a atividade cotidiana é feito a partir de suas andanças como vendedora.

Saio daqui pra entregar produto lá no Ipiranga. Percorro as casas dos conhecidos e vou vendendo no caminho para as donas das casas e aproveito as visitas. Mas aqui isso não acontece.

A situação de transeunte que Terezinha assume indica uma “prática do espaço”. O espaço não é apenas ocupado, mas da maneira como o é indica uma atividade significativa. O bairro, assim como a cidade, não é apenas **receptáculo físico** (CERTEAU, 2003, p. 176) de seus moradores ou de quem por ele passa. Sua vivência prescinde de uma operação, de uma **experiência**, e é isso que torna possíveis tanto o bairro como os trajetos percorridos pelos transeuntes e moradores.

Dessa forma, consideramos que a passagem de Terezinha pelas ruas do Ipiranga, berço do desenvolvimento de sua família, enuncia uma tentativa de apropriação e de extensão de sua vida. Seu caminhar é também ligação com sua história e com o objeto de sua saudade. O ofício de venda de cosméticos tem um papel de ligação e permanência. As ruas e o traçado percorrido por Terezinha na Vila Anchieta para alcançar o Ipiranga fazem parte de seu movimento de saída, de afastamento para enfim reencontrar os seus e o lugar que de fato valoriza em sua história. Ao passar, Terezinha retoma a posse daquele lugar, onde fincou raízes, muito embora não tenha vivido em casa própria. Ao andar pelo Ipiranga, ela assume uma certa “gesta ambulatória” (CERTEAU, 2003, p. 180), ressaltando suas referências, reafirmando a intimidade com o trajeto e com a vizinhança e tentando estender sua história.

Terezinha tem em seu caminhar – na direção da Vila Anchieta para o Ipiranga – uma retórica própria que implica na valorização de sua história passada, da qual ela se orgulha ao ver “os filhos criados” e os bens materiais desejados (como a casa) conquistados. O bairro é palco dessa história, o que não ocorre com a Vila Anchieta.

Do ponto de vista estatístico, a subprefeitura do Ipiranga, da qual a Vila Anchieta faz parte, revela distinções objetivas em relação aos dados de Cidade Ademar e Campo Limpo. A começar pela renda mensal média dos chefes de família que habitam a regional, de R\$ 1.293,46, ante os ganhos de R\$ 1.325,43 para a média da cidade de São Paulo. Há um percentual maior de moradores que ganham mais do que 20 salários mensais (9,03%), enquanto os sem rendimento representam 8,85%. Também há favelas na administração do Ipiranga (lembrando que cada regional representa um grande contingente de moradores e vários bairros), num total de 39, mas a população favelada soma aproximadamente metade da que está nessas condições no Campo Limpo. Os percentuais de domicílios com acesso a água encanada (99,54%), rede de esgoto (93,56%) e coleta de lixo (99,81%) superam os da média para toda a cidade de São Paulo. A taxa de analfabetismo da região é de 4,15%, menor também que a média do município, de 4,88%. Quando às causas de mortes, os homicídios estão na quarta posição. No Ipiranga, as doenças do coração aparecem em primeiro lugar como motivos de óbito. Diante disso e de menores índices de violência se comparados aos do Campo Limpo e da Cidade Ademar, as mortes ocorrem mais na população acima de 60 anos, enquanto os jovens são minoria.

No Ipiranga há museu, bibliotecas, centros culturais, clubes esportivos públicos, 18 postos de saúde e três hospitais. Em Campo Limpo, existem ainda duas

bibliotecas, clubes esportivos, 19 postos de saúde e 1 hospital. Em Cidade Ademar, restam apenas 16 postos de saúde e alguns clubes públicos (SÃO PAULO, 2005c).

#### 7.2.3.1 Uma propriedade na Vila Anchieta

De todas as casas da Rua Izonzo, a de Terezinha se destaca pelos cuidados com segurança. Além do portão alto, que esconde todo o imóvel, a garagem é coberta por um telhado que escurece a entrada. Nas laterais, os muros dividem o imóvel com a residência similar (um espécie de construção conjugada à sua), à esquerda, e com um edifício alto de apartamentos, à direita. O portão da frente é complementado, na sua parte superior, com adesivos escurecidos (tipo *insulfilm*, material bastante utilizado em veículos para escurecer as janelas) colados na parte de vidro. Isso praticamente impede a visão do interior da casa.

Durante as entrevistas com Terezinha, não tivemos acesso a outros cômodos. O espaço reservado a nós foi a sala de visitas e o sofá. Portanto, o descritivo do imóvel é resultado das respostas ao questionário de indicadores sociais e consumo cultural. Pudemos notar, no entanto, que a sala é, de fato, o espaço de socialização da família, assim como a cozinha, situada ao lado, também no andar de baixo.

Logo na entrada da casa feita pela garagem, percebe-se o espaço de diversão das crianças (netos e bisneta) pela quantidade de brinquedos espalhados pelo chão. A porta da sala, que é o acesso principal das visitas ao interior da casa, fica ao lado de um portão que permite o ingresso pela lateral da casa, alcançando a parte de trás, uma espécie de edícula.

Na sala, a porta de madeira entalhada e os degraus revestidos com granito dão as boas vindas ao visitante. Em frente ao sofá, com lugar para a família grande, fica a estante com televisão, aparelho de som, DVD. Na decoração, muitas fotografias de família, em especial dos netos. Tanto ao lado dos sofás, como na entrada da sala há cestos com flores naturais.

O acesso ao andar de cima se faz por uma escada também de granito. O chão da sala é de cerâmica. Abaixo da escada, um barzinho em laca clara expõe taças de vidro e cristal, além de garrafas de bebidas. O fundo é espelhado e logo atrás dele está a passagem para a cozinha que se revela espaçosa a partir da visão possível da sala.

Os cuidados com a composição geral de móveis e ornamentos revelam-se planejados e com certo ar de requinte. Há, no entanto, preocupação com conforto e espaço e não apenas com o rigor estético. As crianças circulam entre sala, cozinha e garagem. Os detalhes são valorizados, como os porta-retratos, os cestos com flores miúdas e substituídas de tempos em tempos (já que são naturais) e o porta-copos de crochê forrando o pires em que o copo com água é servido.

O olhar de supervisão para a casa, assim como para a decoração e para os cuidados mais detalhistas, são de Terezinha. Quase tudo estaria em seu devido lugar, não fossem os brinquedos. Em sua casa, ela reúne toda a família para as festas de fim de ano e para os almoços nos finais de semana.

O trabalho doméstico não é um peso para Terezinha porque ela conta com a ajuda de duas diaristas. Sua função é administrativa. Cabe a ela a supervisão geral. Sua relação com a casa em si também é menos intensa no momento atual. A propriedade de uma casa para morar foi o projeto de vida com o marido.

A casa é composta por três quartos (sendo duas suítes), cinco banheiros, uma cozinha, uma sala, uma lavanderia, uma varanda (garagem) e um jardim no fundo da casa. Entre os eletrodomésticos, três televisões, um aparelho de som, um videocassete, um DVD, um fogão, um microondas, uma geladeira, um freezer, uma máquina de lavar roupa e outra de secar, um aspirador de pó, um computador (com internet, um dos principais instrumentos de trabalho para Terezinha), além de serviço de televisão por assinatura.

Os dias de Terezinha seguem uma dinâmica variável. Seu empenho com a atividade de venda é evidente. Diante disso, sua casa torna-se referência para o conjunto de consultoras com as quais ela se relaciona.

O telefone aqui em casa toca direto. É gente perguntando se eu tenho o produto tal. As consultoras já sabem que eu tenho meu estoque de produtos em casa e sempre estamos trocando uma coisa por outra. A casa vive movimentada por conta disso.

A vida intensa que Terezinha escolhe viver tem raízes sociais. Sobre ela não pesam necessidades básicas que dirijam seu cotidiano à luta pela sobrevivência, como ocorre com Rosa e Cícera. Sua relação com a casa própria não está no plano do desejo ou das idéias, mas é real, o que a situa num degrau social privilegiado. O dia-a-dia de Terezinha se volta para a experimentação, para a fruição e para uma auto-realização que tem no consumo apenas um meio e não um fim.

Na vida atual de Terezinha, com sua estabilidade financeira (volume maior de vendas e, conseqüentemente de comissão pensão do marido despesas menores com a casa própria e com o sustento dos filhos já maduros), há **margens de manobra**. Ela pode escolher a condução de seu cotidiano. O trabalho, ela reconhece, é muito mais um lazer nas atuais condições. Sua casa comporta o



acumulado de projetos realizados, a segurança na velhice e é a base para suas atividades que, embora projetadas para fora (dada a própria natureza de seu ofício, que é a venda ambulante de cosméticos), têm motivação muito mais intimista e subjetiva do que material.

### 7.3 EXPECTATIVA E ENGAJAMENTO

As diferentes vivências de bairro e classe abarcam diferentes experiências de engajamento individual com a empresa analisada, que variam conforme o mundo da vida particular de cada mulher, suas expectativas de posse e distinção, além dos significados que a atividade de venda representa para cada uma em sua **construção de si**. Essas experiências, por sua vez, se expressam também na recepção à comunicação institucional.

Os elos de pertencimento ou engajamento à organização estão inseridos (para efeito de observação empírica) no que se convencionou chamar **lógicas dos usos** entre os estudos de recepção. Elas passam necessariamente pelas dinâmicas envolvidas na classe social. Observá-las significa colocar em prática o reconhecimento de que o sentido da comunicação organizacional não se dá em direção descendente, sendo preponderantemente uma determinação do ente produtor. Em vez disso, buscamos compreender onde as lógicas de produção e as estratégias delimitadas pela empresa se encontram com os desejos e demandas sociais do lado da recepção. Como propõe MARTÍN-BARBERO (2001b, p. 312), citando MORAGAS <sup>15</sup>, há que se pensar como a comunicação pode ativar ou não a

---

<sup>15</sup> MORAGAS, M. Transformación tecnológica y tipología de los medios. In: **Sociología de la comunicación de masas**. V. 4, p. 20.

participação social. E isso significa pensar na democratização de seu uso e não apenas no acesso a seus instrumentos de produção.

Em nosso caso, averiguamos que a chave na produção subjetiva de significado das mulheres em relação à comunicação organizacional (e, em especial, ao produto que é o programa *Rede Natura*) está na motivação de cada uma para o ofício de venda e nas maneiras como o desempenham. A própria assistência ou não ao programa de TV expressa demandas dispostas por essa motivação, além da expectativa de uma resposta que tenha uma utilização pragmática no cotidiano. Essas demandas definem o uso dos meios. Não se trata de estudar os motivos de uma audiência inexpressiva, mas de analisar os “pedidos” expressos subjetiva e subliminarmente pelas mulheres para compor seus projetos de vida, a partir de seu contexto social, base para o conjunto de outras experiências.

Os desejos e expectativas depositados na relação com a empresa estão ancorados nas condições sociais que moldam a maneira de “ler” a comunicação institucional. Por social, devemos entender também um conjunto de **competências culturais** que são engatilhadas pela caracterização de classe (fundamentalmente), mas também por outros requisitos, como história de vida, formação educacional, consumo cultural e renda.

### 7.3.1 Projetos de Vida

A relação que Rosa mantém com o mundo social do entorno de sua casa e que é o ambiente de favela (não qualquer favela, mas o Abacateiro, com o estigma real de violência e pobreza reconhecido por ela) denota claramente uma **recusa**. Sua condição atual não lhe é inescapável. Rosa está ancorada no passado fora dali

– utiliza-se de comparações com a vida atual e com os outros locais de moradia, em que não vivia com medo –, mas está projetada para o que pode obter quando se livrar da posição incômoda no Abacateiro.

O que eu quero mesmo é sossego. Ué, sossego pra mim é parar de trabalhar só para filho e só pra pagar conta. Em vez de ficar pagando dívida, podia estar aí fazendo alguma coisa pra mim. Tô cansada demais. E aí a gente volta pra casa e vê essa bagunça aí fora, não tem vida, né?

O desejo de Rosa está associado à saída de um lugar que não

Agora busca formas de concretizar esse projeto. Depositou suas esperanças em um novo laço amoroso sinalizado por Antonio – uma vida com ele e a união das rendas lhe daria liberdade de ação para que abrisse sua lanchonete, ao mesmo tempo em que passaria a ter uma vida independente das filhas (a preocupação atual com Patrícia, a mais nova, é um fardo para a mãe).

Rosa é pragmática: deseja recuperar o carro para melhor se locomover e, com isso, melhorar os resultados de suas vendas de cosméticos. Deseja também uma máquina de secar para facilitar o cuidado com as roupas em casa, o que lhe permitiria mais descanso na segunda jornada, que é o trabalho doméstico.

A venda de produtos cosméticos não tem apenas um sentido pragmático de complementação da renda familiar, mas é o **fio** que a integra às pessoas em quem confia e também a um tempo em que vivia melhor. É também uma **ponte** que poderá lhe ajudar a fazer a travessia para um futuro baseado na expectativa de autonomia e segurança. Por isso, essa atividade (que ela não revela na favela em que mora) funciona também como um dispositivo de distinção perante o Abacateiro e as pessoas que ali vivem.

Reunindo os recursos angariados com a venda de acarajé e de cosméticos, Rosa pretende chegar a um ponto em que possa “viver sem dever”, trabalhar para si mesma. Com isso, ela se refere à oportunidade desejada de, um dia, poder ter seu próprio negócio empreendedor e planejar a aquisição de bens a serem usufruídos (o carro, a secadora de roupas), em vez de apenas honrar compromissos financeiros com terceiros. Ao chegar nisso, Rosa completaria mais um capítulo de libertação em sua história de vida porque caminha para conquistar sua autonomia no trabalho, no consumo, nas horas de lazer e na vida amorosa.

Por isso, podemos dizer que Rosa está voltada para si. Sua atuação de venda de cosméticos não expressa um vínculo com a empresa que representa. Seu compromisso é consigo mesma e para um projeto de vida que vem realizando desde a infância.

Veja só: eu era uma criança de 9 anos e dependia só de mim, de mais ninguém.

Essa relação com a atividade de venda está embutida na maneira com a qual Rosa lê e se utiliza da comunicação institucional da empresa que representa na venda de produtos cosméticos. Mas se refere também a sua própria audiência, que é sua clientela e, portanto, com a qual ela faria uso dessa comunicação e das mensagens emitidas pela empresa. Os informativos recebidos por Rosa em casa são valorizados apenas à medida que possam ser interpretados de maneira a render-lhe resultados pragmáticos de venda. Caso contrário, passam-lhe despercebidos, como veremos mais à frente.

Da mesma forma que Rosa, Cícera lida com a empresa por meio da comunicação institucional a partir de seu contexto social, de sua história. Ela não é assídua leitora dos produtos de comunicação da Natura nem possuía o hábito de assistência ao programa de TV da empresa – embora tenha acompanhado voluntariamente algumas edições. Sua conexão (usamos essa palavra para expressar um movimento ativo de recepção) à organização por meio dos produtos de comunicação se dá como uma demonstração de distinção a partir do conhecimento, uma operação de vaidade e auto-estima que também marca sua história familiar, conjugal e de trabalho para a fabricante de cosméticos.

Sempre que dá, eu leio o *Ser Natura* [informativo voltado para as consultoras] e a *Revista Naturamov* [publicação voltada para jovens e para um movimento lançado pela empresa para estimular o engajamento a projetos sociais voluntários]. Recebo também cartas da promotora e informações quando tem novidade no ciclo. É importante a gente ler pra saber sempre um pouco mais.

A ligação mais assídua de Cícera com os produtos de comunicação da empresa não é uma prioridade. As tarefas rotineiras como empregada doméstica, dona-de-casa e mãe tomam-lhe muito tempo e atenção no cotidiano.

A organização da família e a condução do dia-a-dia dirigem as expectativas que Cícera deposita no futuro. Seu projeto é a aquisição de uma casa própria. Sair do aluguel significa melhorar o comando da estrutura familiar, uma vez que o dinheiro gasto com o aluguel poderia ser realocado para outras aplicações e significaria tranquilidade e viver sem sobressaltos, como os que sofreu no passado: o despejo da casa de aluguel pelo antigo proprietário e o abandono (temporário) do marido. A posse da casa daria mais segurança quanto ao futuro e ao abrigo dos filhos.

Para esse projeto, Cícera não conta com os recursos obtidos da venda de cosméticos. A vida financeira da família é assunto para o marido, valorizado no papel de provedor. As comissões de venda recebidas por Cícera são utilizadas para consumo próprio e dos filhos (entre os itens consumidos, estão também produtos cosméticos da fabricante que representa).

É interessante observar como as expectativas e os projetos de vida materiais estão intimamente relacionados com o passado e com a subjetividade. Cícera diz não aspirar a compra de objetos para a casa. Nega desejar conhecer novos lugares. Ao mesmo tempo, se recusa a afirmar que não tem esperanças de “subir na vida”, mas sua dimensão de tempo tem uma raiz social. Ela não vê como

ter e realizar grandes coisas rapidamente porque tem ciência das suas restrições econômicas. Assim como seu bairro, em que tudo se desenvolve no tempo de uma vida, conforme o amadurecimento das famílias, Cícera se projeta no longo prazo: “O principal é a casa própria. O resto a gente conquista aos poucos.”

Cícera afirma preferir ter espaço a móveis e utensílios domésticos mais aprimorados, para que todos em casa tenham mais mobilidade (afinal, são seis crianças). Seu horizonte está relacionado ao crescimento dos filhos e ao tempo que isso levará. Sua conquista se espelha na deles. É por eles que Cícera se afirma, ou melhor, é neles que se afirmará no futuro. A lenta conquista da família se ancora na luta do presente, baseada na formação educacional de todos e na vitória de cada dia. Há uma íntima ligação entre o hoje e o amanhã. O cotidiano, como o tempo dos ritos pragmáticos e da luta diária pela sobrevivência, é a âncora para um futuro melhor. Este se firma numa família estruturada. Para tudo, há uma **economia do tempo**, cuidadosamente medida e vigiada pela mãe, Cícera, que trabalha arduamente (fora e dentro de casa) para que dias melhores venham especialmente para os filhos.

Notem-se os caminhos diferentes que a subjetividade reserva para Rosa e Cícera. Rosa tem uma história de vida ligada ao abandono dos pais, solidão, trabalho de doméstica e luta para a criação das duas filhas. Cícera perdeu os pais ainda bebê, teve experiências de dependência e abuso, sempre trabalhou como doméstica e luta pela criação dos filhos. Mas se Rosa está mais voltada para si e para uma autonomia individual, Cícera “é” sua família, se projeta nela.

Componentes de classe social não dão conta da compreensão total dos diferentes caminhos cursados por elas, mas se entrelaçam a suas construções particulares e subjetivas. O valor da educação formal está mais relacionado com os

projetos de vida de Cícera do que com os de Rosa. Esta, por sua vez, tem uma relação muito mais intensa com o trabalho e com o tempo presente. Melhor dizendo: em Rosa, as expectativas têm um senso de urgência, enquanto o tempo de Cícera é mais longo e paciente. Há nisso uma pressão estrutural e material que se diferencia conforme a experiência de classe.

Essa experiência não pode ser analisada meramente a partir da posse material, das bases salariais ou do orçamento doméstico. Também não se resume ao desejo de posse material. Rosa dispõe de uma renda superior à de Cícera, mas há sua condição de classe é menos privilegiada. A maior exposição ao risco físico (questão primária), derivada da morada na favela, é o principal desses caracteres. A visão de “cada um por si” resulta da árdua batalha de toda uma história passada – questão mais intensa para Rosa do que para Cícera, que está sempre pensando na família inteira e unida. O senso de coletividade é outro. A relação de bairro e moradia é transitória para Rosa, enquanto é mais permanente para Cícera. Essas são características distintivas que influenciam o sentido na relação com a empresa de cosméticos, por meio, principalmente, dos produtos de comunicação institucional.

Terezinha tem uma relação muito mais intensa com o tempo passado e com a experimentação do hoje. Seus projetos de vida são agora revistos e não mais planejados. Ao falar de expectativas e desejos, retorna à sua história de 70 anos de vida.

Apesar do ânimo que demonstra ao descrever seu cotidiano de atividades conscientemente escolhidas, Terezinha deixa entrever certa melancolia ao visualizar o futuro.



Já *tô* na fase do lazer. O que eu faço nem é trabalho mais. Meu objetivo era ver os filhos criados. Já fiz muito, não queria acumular mais coisas. (...) Ah, seu eu tiver de dizer qual é minha maior aspiração, eu diria que é a saúde. Porque vamos todos chegar ao ponto final, não é mesmo?

Ao negar ter ainda grandes projetos e desejos de posse, Terezinha, no fundo, nos revela a experiência de uma vida que culminou na realização de seus planos. Na verdade, não é da ausência de expectativas que ela vive. Ao contrário: ela **vivencia** uma coleção de desejos concretizados, que parecem caber todos dentro de sua casa, que se torna assim base para a movimentação diária que ela mesma criou. Tais expectativas se renovam diariamente não no desenho de novos desafios, mas na experimentação de cada conquista. A casa em que vive é, materialmente, a concretude de uma vida conjugal inteira de trabalho e construção, acenando o conforto na velhice.

O que Terezinha deseja é reviver os projetos de sua vida justamente ao desfrutá-los. E buscar, na intensidade da vida presente, as boas lembranças do passado vencido.

Eu sempre quero fazer de tudo. Faço almoço, atendo telefone, pego os netos, levo um produto aqui, troco outro ali, vou na festinha. Meus dias são todos tomados assim.

Essa atitude tem íntima ligação com a atividade de venda de cosméticos. Em primeiro lugar, porque Terezinha teve um papel financeiro importante na renda familiar e ainda tem, colaborando para elevar o padrão de conforto da casa. Em segundo lugar, porque é no empenho de vendas que renova o sucesso como campeã de faturamento para a empresa. Assim também, usufrui seu tempo, interagindo constantemente com mulheres que vivem a mesma experiência de

trabalho, em vez de se satisfazer com o que já obteve. Sua vida e seus dias são afirmativos, como ela mesma diz: “Eu nunca falo não”.

### 7.3.2 Renda e Consumo Cultural

A renda familiar mensal na casa de Rosa supera a média registrada para a região de Cidade Ademar, segundo as estatísticas divulgadas pela Prefeitura de São Paulo (de R\$ 710) e supera até mesmo a média para chefe de família na cidade (de R\$ 1,325 mil) (SÃO PAULO, 2005b). Somando a contribuição da filha mais velha (de R\$ 500), Tatiana, que trabalha como babá, a renda chega a R\$ 1,8 mil. Cerca de R\$ 300 mensais desse total vêm da venda de produtos cosméticos da Natura – ou seja, a sexta parte do total da renda familiar.

Rosa conta que não consegue economizar nada do que ganha porque precisa pagar mensalmente as parcelas da dívida assumida com a compra da casa no Abacateiro. Para vencer essa fase, se voltou para a venda de acarajé. O trabalho é dividido com uma amiga. O quitute é feito em casa e comercializado nos finais de semana, de maneira que Rosa não goza de descanso semanal. Se sobrasse alguma quantia do orçamento doméstico, conta que usaria esses recursos para recomprar o antigo carro que precisou vender.

Quanto à escolaridade, Rosa cursou até a 8.<sup>a</sup> série do ensino fundamental. Diz que já tentou retomar os estudos em um curso supletivo, mas não quer mais continuar, alegando falta de tempo e paciência.

Entre as opções de consumo em comunicação, Rosa não tem o hábito de assistir à programação normal da TV aberta. Falta-lhe hora livre para isso. Nos poucos momentos de folga, prefere dormir, assistir a filmes em DVD, às vezes tomar

sua “cervejinha” e, mais raramente, ir à igreja (evangélica). Ela sempre aluga DVDs – claramente uma marca distintiva diante das repetidas vezes em que ela se refere ao aparelho. Prefere as comédias porque gosta “de dar risada”. Dos filmes de que ela se lembra ter gostado, cita *Todo mundo em pânico* (“muito engraçado”) e *Auto da Compadecida*.

Antes de ir ao trabalho, no entanto, assiste aos telejornais da manhã. Diz interessar-se por notícias do Brasil e do mundo, segurança, economia, cultura, direitos da mulher, saúde, trabalho / emprego, lazer, amor e sexo (“principalmente a segunda parte” [risos]) – ou seja, praticamente toda a lista de opções que constavam em nosso

gosta de gibis, mas principalmente dos livros de Zíbia Gasparetto<sup>16</sup>. O título *Ninguém é de ninguém* foi o que mais lhe agradou. Ela já leu outros quatro da autora. Em nosso último encontro, estava lendo *Quando chega a hora*. Há nessas escolhas uma clara motivação de acordo com o reconhecimento dos dramas da sua vida:

Quando o Eronaldo foi embora, fiquei em paranóia. Aí quando comecei a ler *Ninguém é de ninguém*, vi que cada um é cada um. Me achei lendo o livro, foi um aprendizado. Tem muita coisa lá que é o retrato da minha vida.

A relação de Rosa com suas leituras e com a ficção está intimamente associada ao drama de sua vida naquele momento, o abandono do ex-marido. Os demais títulos que Rosa passou a ler de Zíbia Gasparetto também a inspiravam no novo romance com Antonio, em destino, na chegada de uma pessoa reservada para ela e trazida “pelos astros”.

Ao analisarmos a maneira como Rosa se relaciona com produtos culturais, vemos que não se trata de considerá-la como uma consumidora vítima da indústria cultural, mas como uma receptora ativa. Não são os livros, programas ou revistas que tomam conta da rotina de Rosa, criando uma compensação para sua realidade e desviando que ela se aperceba do mundo material desigual em que vive. A obra de BOSI (2000) sobre a leitura de operárias, desenvolvida na década de 1970, ia nessa direção. No nosso caso, percebemos um movimento contrário: é Rosa quem introduz sua vida particular no consumo cultural (caso dos livros de Zíbia Gasparetto). Os produtos culturais não são eles próprios o ponto final dessa comunicação, mas têm em Rosa uma construtora de sentido.

---

<sup>16</sup> Autora de algu

Já Cícera recebe R\$ 680 mensais como diarista (trabalhando quatro dias por semana). A venda de produtos cosméticos da Natura soma mais R\$ 350 em média ao mês. O marido, depois de um ano desempregado, assumiu recentemente o posto de

preocupantes para ela, que são a segurança física das crianças e sua formação. O mundo da política parece-lhe distante. Amor e sexo são temas para uma vivência íntima e o lazer não cabe em seu cotidiano, uma vez que suas horas livres do trabalho fora de casa são dedicadas aos filhos.

Quanto à leitura, ela afirma nunca terminar um livro que começa a ler e que lhe é trazido pela filha mais velha, Camila, de uma biblioteca pública do bairro. E mais uma vez ela revela um hábito cultural que se projeta para os filhos. Entre os títulos de que se lembra e que começou a ler, estão alguns de histórias infantis, como os da série *Harry Potter*.<sup>17</sup>

As vendas de cosméticos de Terezinha para a Natura contribuem com R\$ 3 mil na renda familiar de R\$ 5 mil em sua casa. À medida que as consultoras recebem 30% do valor do produto comercializado, isso significa que ela vende todos os meses, em média, aproximadamente R\$ 10 mil em cosméticos da marca. Isso faz dela uma das consultoras melhor colocadas pela empresa. Também pelo tempo de atuação, Terezinha é considerada uma *Consultora Vip* (com mais de 15 anos na atividade). Entre 60 mulheres nessa categoria, ela ocupa a 29.<sup>a</sup> posição no ranking de volume de vendas em todo o Brasil.

A manutenção desse lugar no ranking exige, na percepção de Terezinha, o cultivo de hábitos de consumo cultural muito mais assíduos do que os de Rosa e Cícera. A ligação entre volume de vendas e consumo cultural não é direta, mas é influenciada também pelo nível informativo da clientela que Terezinha atrai para manter alto seu patamar de vendas.

---

<sup>17</sup> J.K.Rowling, escritora de escritora inglesa, que aborda as aventuras de um pequeno mago.

Ao contrário de Rosa e Cícera, Terezinha costuma realizar programas culturais, como ir ao teatro. A última peça vista foi *O Fantasma da Ópera*, musical apresentado no Teatro Abril, localizado no centro de São Paulo. O hábito de leitura de jornais está também incorporado em seu cotidiano (ela lê o jornal O Estado de S.Paulo diariamente), além de revistas semanais de informação (Época e IstoÉ). Ela lê também títulos como revista Caras e revista Criativa (a primeira é especializada em colunas sociais e em fofocas de celebridades, enquanto a segunda é sobre moda, principalmente, e outras temáticas consideradas femininas). Na televisão, diz ser “mais ligada” na programação da Globo (onde assiste a telejornais e às novelas), além de ser telespectadora assídua dos jogos de futebol transmitidos às quartas-feiras e aos domingos por essa emissora.

Não consigo ficar sem ler jornal. Me informo pela televisão também, mas é no jornal que procuro o que quero. E também corro para as palavras cruzadas. Sou viciada nisso.

Entre os assuntos de interesse de Terezinha no consumo midiático estão todos que listamos em nosso questionário. Ela ainda acrescentou que procura saber sobre a própria empresa Natura nos meios de comunicação de massa.

Me interesse em ver, por exemplo, como estão as ações da Natura. Corro lá na [seção de] economia pra conferir, embora eu mesma não tenha comprado ações.

Num repertório aprimorado sobre assuntos que envolvem a organização, Terezinha tem também uma motivação muito pragmática na escolha das informações e de seus hábitos de consumo cultural. O pragmatismo para ela tem a ver com a demonstração de um status social que está relacionado com a posse do conhecimento.

Não dá pra discutir todos esses assuntos [listados no questionário] com as pessoas sem estarmos bem informadas.

Sua vida social, em outras palavras, depende do grau de informação que demonstra a seus interlocutores. A questão importante para nós é que esses interlocutores de Terezinha são majoritariamente consumidores dos produtos cosméticos que ela representa. Sem possuir ações da Natura, que utilidade teria para ela saber os altos e baixos do mercado financeiro sobre os papéis da empresa negociados na bolsa de valores? Essas informações são úteis para se auto-afirmar perante a clientela e a própria Natura, na medida em que ela tem uma relação ativa com a promotora de seu setor de vendas, além de freqüentar todos os eventos proporcionados pela empresa – aos quais ela é convidada por ser uma *Consultora Vip*.

Quanto à formação educacional, Terezinha cursou até o fim do chamado curso científico em sua época – similar ao ensino médio, nos dias de hoje. Este mesmo nível foi proporcionado aos filhos. Alguns cursam atualmente, por conta própria, o ensino superior.

Assim como Rosa, Terezinha é consumidora dos livros escritos por Zíbia Gasparetto. É com uma certa intimidade que ela se posiciona para dizer:

Não ando lendo muita literatura ultimamente, a não ser alguns da Zíbia. Acho o estilo meio floreado, mas já li uns quatro dela. Me lembro de *Ninguém é de ninguém* e de *Vivendo e aprendendo*.

Terezinha assume um certo ar de autoridade para demonstrar desenvoltura na crítica ao estilo da escritora. Sabendo que esta se tornou uma leitura popular, Terezinha busca diferenciar-se nesse comentário. Notamos a diferença com que



Rosa conta dos mesmos livros que tem lido e a deferência com que se refere à autora.

### 7.3.3 A Comunicação Institucional Adentra o Bairro

Para as mulheres que atuam no ofício de venda direta de cosméticos o bairro é o lugar de atuação cotidiana. É o *locus* de interação subjetiva e profissional.

Mas entre os três casos analisados nesta pesquisa, esta interação ocorre mais à medida que penetramos no universo de um bairro da periferia. Para Cícera, a experiência de bairro favorece sua atividade de venda de cosméticos, ao mesmo tempo em que esta lhe auxilia na maior integração social na vizinhança.

Na classe média, a vivência de bairro se mostra menos fundamental para a mulher desenvolver seu trabalho porque é menor o laço de solidariedade entre vizinhos. Isso é o que ocorre com o atual bairro de Terezinha, a Vila Anchieta.

Esse bairro é muito difícil, viu? As pessoas não se falam. Praticamente não conheço ninguém.

Essa crítica ao próprio lugar de morada, no entanto, deve ser analisada também à luz da trajetória de vida. No caso de Terezinha, a explicação reside principalmente nos vínculos que ela mantém no antigo bairro (Ipiranga) e de uma longa história naquele lugar. A mudança para a Vila Anchieta coincide com a morte do marido e com a idade que foi avançando. Em outras palavras, a longa história de vida no bairro antigo prende Terezinha à morada anterior e àqueles amigos e vizinhos que fizeram parte de seu passado.

Portanto, é necessário romper com a rotulagem de que existe menor integração nos bairros economicamente favorecidos. A característica material

desses lugares influencia vários aspectos da vivência comunitária, mas não é determinante única dessa experiência. Para Terezinha, além da característica social de bairro e da trajetória particular de vida da moradora, pesa um conjunto de habilidades de venda decorrentes da formação educacional, da vida social, da capacidade comunicativa, da formação familiar, entre outros quesitos, tornando possível a ela ultrapassar os limites do bairro e ganhar outros territórios de interação para a venda de cosméticos (atividade que toma a maior parte de seu cotidiano).

Na favela, como no caso de Rosa, a interação com o entorno de sua residência é rejeitada. A favela a interna em casa e, mais especificamente, no interior de seu quarto. Ela se recusa a pertencer àquele local e tenta manter laços com o antigo bairro e com lugares em que sente manter uma relação de confiança entre vendedora e comprador. O trabalho de venda é uma das armas encontradas para perpetuar esse elo.

A própria motivação de trabalho na atividade de venda direta sofre mutações à medida que variamos as distinções sociais expressas no local e no tipo de moradia.

Para Rosa, moradora da favela, a relação com a empresa estudada se dá muito mais como uma extensão da luta diária pela sobrevivência e pela conquista de um projeto de vida que possa romper de vez com um passado de subordinação e cansaço. O ofício tem, de certa forma, um caráter distintivo perante o local em que mora. Aos vizinhos, ela não se revela vendedora porque não quer dar-se a conhecer. É como se nem o ofício de venda, nem os produtos, nem ela própria pudessem compor o retrato do Abacateiro. A atividade de venda e a relação com a empresa em questão a diferenciam dos demais na favela e lhe garantem um contraste que não lhe convém evidenciar.

Já com Cícera, o trabalho de venda de cosméticos a aproxima da vizinhança e oferece momentos de auto-revelação, como mulher, trabalhadora e moradora do Jardim Eledy, conforme relataremos a seguir.

Vemos aí uma diferença clara de motivação quando comparamos os significados do trabalho e da localização de bairro para Terezinha, que está mais projetada para a manutenção de certo status social. Ela mantém os laços com o bairro Ipiranga por ter ali registrada a maior parte de sua vida. Além disso, percorre lugares com concentração de pessoas, como hospitais, como estratégia de venda e retorna à casa, na Vila Anchieta, para descanso e convívio familiar.

Diante das diferentes experiências sociais em que o trabalho de venda de cosméticos está inserido – e conforme ainda as expectativas que nutrem para o futuro –, percebemos variantes na forma como a comunicação institucional da empresa analisada é interiorizada na vivência diária dessas mulheres, o que significa adentrar o espaço do bairro e dos ritos de cada uma.

Entre os meios de comunicação da Natura, Rosa diz ler apenas o *Vitrine* (catálogo de produtos) e alguns informativos que recebe em casa. Ela nos mostrou, por exemplo, um material impresso específico sobre o programa *Crer para Ver*. Não tem acesso à internet nem tinha o hábito de assistir ao Rede Natura.

Não tenho tempo nem curiosidade. Sou meio desleixada.

A relação de Rosa com os materiais de comunicação da empresa é mesmo adversa. Em primeiro lugar, ela não recebe nenhuma correspondência no endereço atual, o Abacateiro, por escolha própria: não quer revelar a atividade aos vizinhos, não confia que as cartas e caixas de produtos realmente chegarão às suas mãos e, de maneira geral, não vê qualquer similaridade entre esse ofício, os cosméticos

revendidos e aquela favela. Portanto, quando tem acesso aos materiais informativos enviados pela empresa, já os recebe com certo atraso.

De qualquer forma, não leio nada porque não ligo mesmo. No fundo, não faz muita diferença *pro* que vendo ou deixo de vender.

Rosa se atém às informações referentes a promoções para consultoras, já que isso lhe possibilita o cálculo de comissão sobre as vendas. Interessa-se por informações relacionadas a lançamentos de produtos, mas apenas àqueles que impactam seu trabalho, como os da linha de perfumaria (ela se considera uma boa vendedora de colônias da marca e acha que esta é sua especialidade, assim como cita que uma amiga é *expert* em produtos de maquiagem).

Apesar de informar que não lê, assiste, acessa os produtos de comunicação institucional da empresa, nem participa de reuniões com a promotora de seu setor, Rosa afirma que se interessaria por ter informações a respeito de novidades da empresa, histórias de outras consultoras (especialmente o destaque do mês – há uma espécie de ranking de vendas que ela acompanha) e programas especiais para vendedoras. Diz não sentir falta de outros conteúdos. Sobre dados relacionados a comissões de venda, faz uma ressalva: “eles não falam sobre isso”. Essa informação pragmática seria um “gancho” para sua maior ligação com os produtos de comunicação institucional. Rosa está interessada no **uso** que fará desse consumo.

Quando procuramos compreender o porquê do distanciamento de Rosa perante os produtos de comunicação da empresa (apesar de eles estarem a seu alcance e apresentarem informações que, segundo ela mesma, lhe interessariam), devemos olhar que diferença e que uso ela poderia fazer das mensagens que lhe

são apresentadas. Entre amigos e conhecidos que compõem sua clientela, encontrados no caminho por onde ela passa em sua rotina de trabalho, Rosa dispensa uma argumentação mais aprofundada. A seus clientes, pesam os itens preço, segurança para a saúde e custo-benefício do produto na decisão de compra.

Para a realidade das pessoas que vivem o ambiente dos bairros suburbanos próximos à favela, Rosa não vê muito sentido em propagar um discurso institucional (com temas caros para a organização em questão, de acordo com suas **lógicas de produção**, como vimos anteriormente).

Se eu tenho que falar da Natura na hora de vender, eu falo que ela tem produtos excelentes, de primeira linha, e que se a pessoa tiver qualquer problema com um produto que não for bom pra ela, como uma alergia, por exemplo, a empresa é muito séria e vai se responsabilizar por isso.

Há aqui uma associação com honestidade – tanto de vendedora quanto de empresa – na comercialização de produtos. Rosa tem na Natura um ente garantidor do jogo de confiança que ela estabelece com sua clientela. Para tanto, é a palavra de Rosa que basta, dispensando o repertório institucional de empresa responsável. O fato de estar em jogo uma relação íntima, personificada e subjetiva entre Rosa e seu cliente é muito forte no meio em que vive e muito significativo para ela própria.

Com isso, averiguamos que não convergem a **zona de atuação particular** de Rosa e o **universo macro** que envolve a Natura, bem como as lógicas de produção que estão inseridas na política de comunicação da empresa. Não há continuidade entre o contexto de Rosa e o da empresa. Não há compartilhamento de noções que estão envolvidas no momento de abertura de capital da Natura, como transparência, ampliação de mercados no exterior, valorização da biodiversidade e das tradições populares. Ao contrário, há um **nó** entre esses dois mundos.

Nesse conflito, no entanto, cabe negociação entre emissor e receptor, numa relação mediada pela cultura. Rosa empresta da marca Natura o lastro para suas relações comerciais. Em troca, desenvolve um discurso relacionado à “responsabilidade” e “honestidade” que acabam por agregar valor à marca diante de consumidores.

Esse discurso é uma adaptação feita por Rosa sobre o discurso institucional da companhia. Essa ressignificação se efetua para o uso cotidiano de Rosa. Há que se reconhecer, nesse caso, a existência de uma **partilha simbólica** entre empresa e vendedora. Em comum, elas falam sobre responsabilidade corporativa, mas a partir de contextos próprios.

Se para o cotidiano dos possíveis clientes de Rosa o discurso principal da Natura tem quase nenhuma importância, para os objetivos dela também não. Ela conta que sua renda mensal baseia-se principalmente nos ganhos obtidos como doméstica. É com esse trabalho que ela tem a segurança de poder garantir o sustento da família e honrar outros compromissos financeiros.

A Natura é algo paralelo pra mim, né? Como eu posso dizer... não é meu porto seguro. É só uma coisa a mais todo mês. Pra mim, por exemplo, a única diferença de vender Avon e Natura é que a Natura é mais cara e a gente ganha mais. Eu preciso vender quase um catálogo inteiro da Avon pra render o que eu ganho com alguns produtos da Natura.

Para Rosa, sua ligação com a comunicação institucional da empresa está diretamente associada ao grau de dependência que ela tem com a venda para compor seu orçamento doméstico. As comissões recebidas por ela todo mês com as vendas de Natura somam a sexta parte de sua renda mensal. Informações extras sobre conceitos relacionados à arquitetura da fábrica em Cajamar ou sobre jogos interativos para consultoras em celular (ambos assuntos expostos em edições do

programa de TV da empresa), por exemplo, não envolvem Rosa porque, para ela, não têm lugar entre suas estratégias de sobrevivência. Seu interesse é para o valor de **uso** dessa comunicação no cotidiano. O catálogo de produtos (*Vitrine*), por exemplo, é um veículo institucional manuseado, explorado e retransmitido por Rosa para clientes e parceiras de venda (ela terceriza informalmente, sob comissão menor). O que Rosa não está disposta a fazer é reservar parte de seu escasso tempo para uma comunicação que aborde temáticas de difícil assimilação segundo suas próprias referências. É que seu tempo é outro: é o da urgência.

Se para Rosa a relação com a Natura e com sua comunicação institucional da Natura dificilmente apresenta um vínculo objetivo com sua realidade social, algumas ações comunicativas da empresa e com teor mais pessoal ficaram guardadas em sua lembrança. A elas Rosa nos remete espontaneamente.

No dia que fiz oito anos de Natura recebi um cartão da empresa me dando os parabéns. O meu broche de aniversário de cinco anos também está guardado aqui, nessa caixa [junto com anéis e brincos que ela aprecia]. Sempre recebo cartão de Natal e aniversário. Disso a gente se lembra, né, porque a empresa lembra da gente.

Rosa sente o reconhecimento da empresa, manifestado em ocasiões esporádicas. Sabe que não é seu privilégio receber tais correspondências, mas vivencia esses momentos como seus. É quando tais recursos de comunicação fazem parte de seu universo subjetivo e do que ela valoriza.

No caso de Cícera, ela diz ler todos os informativos recebidos da promotora de seu setor de vendas, além do *Ser Natura* (produto impresso para as consultoras), da Revista *Naturamov* (revista para jovens sobre ações sociais voluntárias) e do *Vitrine* (como produto praticamente obrigatório para a atividade de venda). Nesses veículos, ela busca informar-se sobre lançamentos de produtos, comissões de

venda, novidades da empresa e histórias de outras vendedoras. Ela não se interessa por programas especiais para “consultoras”. Afirma que quase nunca pode acompanhar os eventos promovidos pela empresa, como visitas à fábrica, jantares e outros. “Se isso fosse no fim de semana, até poderia dar certo. Mas nunca é”, diz, priorizando mais uma vez suas atividades como dona-de-casa, mãe e ainda empregada doméstica em casas de terceiros.

Para Cícera, as informações que recebe em encontros e materiais de comunicação, conferem-lhe mais autoconfiança perante na situação de venda, muito embora ela afirme não utilizar essas informações no momento de apresentar produtos a clientes. A comunicação institucional exerce um efeito distintivo perante seus pares no ofício de venda direta de cosméticos.

Essa distinção, para Cícera, está mais para a inclusão a um grupo do que para a diferenciação em relação a outro. Isto é, mostrar conhecimento sobre a empresa e seus produtos permite que Cícera sinta-se parte de uma comunidade de vendedoras que se identificam a partir do compartilhamento de saberes específicos sobre sua atividade em comum. Não é perante a audiência de clientes, vizinhos, amigos que Cícera busca diferenciar-se. É pela partilha simbólica entre outras consultoras que ela passa a integrar um grupo social a partir do qual possa se distinguir como trabalhadora e como mulher, especificamente.

Ninguém quer saber o que a Natura faz ou como é a Natura porque todo mundo já conhece quem é a empresa. Quem compra, por exemplo, um perfume, quer experimentar. Se gostar e dependendo do preço, a pessoa compra. Essas *coisas* [questões sobre biodiversidade, produção sustentável de ativos brasileiros, aproveitamento das tradições populares – temas que abordamos na pergunta e que se referem à ênfase dada pela empresa a sua marca] a gente fala de consultora para consultora. A gente gosta de falar sobre isso e até ri quando a promotora diz que a gente deve contar isso *pro* cliente. A gente sabe que não dá.



Na pilhéria sobre a recomendação de uso do discurso institucional, as “consultoras” que compartilham experiências de venda se identificam como parte de um mesmo grupo. Mas ainda que não utilize esse mesmo discurso para sua atividade nem para aumentar seu potencial de venda, Cícera acumula as informações descartadas no contato com o cliente para se aproximar de outras vendedoras após as reuniões organizadas pela promotora.

Nesse caso, pode-se afirmar que a comunicação institucional aciona mecanismos de pertencimento a partir do compartilhamento de idéias incentivadas pela empresa. Há nessa operação, no entanto, um claro desvio em relação às motivações da organização, que são a de fazer reverberar entre vendedoras e consumidores um discurso institucional que compõe seu valor de marca. Entre essa **lógica de produção** e a **lógica de uso** valorizada por Cícera, uma reformulação se processa, a partir da realidade concreta de sua vida subjetiva.

Cícera tem poucas oportunidades de desenvolver um sentimento de grupo porque sua relação familiar já lhe toma bastante tempo e dedicação. É por meio da atividade de venda de cosméticos que ela forma outros vínculos sociais – seja no bairro (quando ela se senta na calçada de dona Maria, por exemplo, e inicia assim uma conversa que de outra forma seria impossibilitada pela falta de liberdade de acesso à casa da vizinha) ou entre um grupo de mulheres que têm em comum a experiência de venda. Os recursos utilizados para essa vinculação são os dispostos pela comunicação institucional. No bairro, assim como nas relações de venda, Cícera utiliza-se principalmente do *Vitrine*. É a partir dele que a aproximação social é possibilitada.

Para Terezinha, ocorre uma outra reformulação do uso da comunicação institucional, que também deve ser trazida à luz de sua posição social. Já sabemos

que ela é uma consumidora fiel dos materiais comunicativos da empresa. Mas, assim como Rosa e Cícera, as mensagens propagadas por esses meios também não ecoam por meio de suas atividades de venda ou nos seus contatos com clientes, como se repetidora ela fosse do discurso institucional da empresa.

Os dados que Terezinha acumula sobre a Natura não são trazidos ao plano do discurso no seu dia-a-dia. Ela afirma não utilizar, no momento da venda, de informações relacionadas à natureza do negócio da Natura, como a fabricação de produtos a partir da biodiversidade brasileira, da preservação ambiental e da valorização da tradição popular.

É importante estar por dentro de tudo. Se você é consultora e quer ter sucesso, precisa participar e tentar saber mais da empresa e dos produtos. Na hora de vender, é verdade que todo mundo já sabe o que quer. Nem adianta a gente tentar explicar, por exemplo, sobre o princípio ativo do produto. O cliente não quer saber disso e tem gente que nem sabe o que significa biodiversidade. A Natura já é muito conhecida. Ela já é o cartão de visita para o cliente e a gente nem precisa dar muita explicação. Mas, de qualquer forma, é importante saber o que está acontecendo com a empresa.

A aparente contradição na fala de Terezinha pode ser explicada à luz de seu cotidiano. Ela se diz consumidora de todos os produtos de comunicação institucional da Natura, vai a todas as reuniões com promotoras, oficinas (de maquiagem, cabelo, estética facial), festas e demais encontros esporádicos. Lê os informativos, revistas especiais e estuda cuidadosamente o catálogo *Vitrine* antes de levá-lo a campo. Quando o programa de TV *Rede Natura* estava no ar, ela o acompanhava semanalmente.

O horário era muito ruim. Aliás, acho que foi por isso que não deu certo. A maioria das mulheres não tinha tempo de ver porque era no fim de semana e em horário de almoço. Para mim também não era fácil, mas eu sempre deixava a televisão ligada no horário certo e dava um jeito de acompanhar.

A garantia de certo status social começa, para Terezinha, pela manutenção da posição que ela conquistou dentro da própria empresa Natura. O acúmulo de conhecimentos sobre a organização – não só por meio dos produtos próprios de comunicação institucional, mas também pelos meios de massa – são um recurso para que ela se afirme perante outras consultoras consideradas campeãs de vendas, a promotora de seu setor de atuação e até mesmo altos executivos da empresa com os quais diz se encontrar nos eventos da companhia.

Os próprios hábitos de consumo da comunicação institucional permitem a Terezinha manter seu ritmo de trabalho e de interação social. A venda de cosméticos não depende de um discurso institucional que faça eco à empresa, mas principalmente garante sua performance como vendedora e o pertencimento a um grupo seleto de 60 vendedoras vips, entre 500 mil espalhadas pelo País. Portanto, a assídua relação de consumo com a comunicação institucional expressa uma distinção significativa e simbólica incorporada ao longo de 25 anos na atividade de venda.

É ainda por meio da ativa participação de Terezinha na Natura – **participação** que inclui as decisões de consumo da comunicação institucional como uma escolha e não um hábito impensado – que ela estende seus vínculos sociais. Ela se envolve com a empresa, a partir principalmente dos seus meios de comunicação, como uma forma de nutrir sua atividade de venda. É como se o trabalho de venda permitisse a retroalimentação do elo mantido com a organização, ao projetá-la para um cotidiano de interação social concretizada entre amigos e ex-vizinhos, mas também em universos distantes onde ela também vende produtos.

Esse processo acaba por se firmar como uma “*terapêutica de socialidades deterioradas* [grifos do autor]” (CERTEAU, 2003, p. 52), por meio da qual os

consumidores (da comunicação) se apropriam do sentido produzido e rompem com uma lógica produtiva que busca atomizar o tecido social, tratando os indivíduos isoladamente como consumidores e cidadãos não integrados socialmente. Terezinha usa a comunicação institucional para criar novos laços sociais. Nessa “terapêutica”, dona Terezinha reconstrói elos perdidos e inventa outros.

#### 7.4 A VIDA NA TELA

À medida que definimos metodologicamente que o programa de TV *Rede Natura* seria o recorte para a análise da recepção à comunicação institucional, pudemos averiguar como a relação com a empresa analisada se realizou por meio da tela e como as distinções sociais se processaram na assistência.

Nossa amostra nos permitiu entrevistar três mulheres não apenas de posições sociais diferentes, mas também com históricos específicos de acompanhamento do programa de TV analisado. Este não foi um pré-requisito na escolha das entrevistadas, mas uma coincidência que se mostrou bastante válida para abrangermos diferentes experiências de audiência.

Precisamos estabelecer uma adequação na metodologia de pesquisa, uma vez que o programa foi suspenso quando começamos o trabalho de campo. Diante disso, retiramos a exigência antes estabelecida para a amostra, segundo a qual as entrevistadas deveriam necessariamente ser telespectadoras do programa para que pudéssemos acompanhar a assistência com elas. Sem isso, nossas observações sobre o programa se deram a partir da edição feita com diversos trechos selecionados, como já descrevemos.

Rosa, por exemplo, nunca havia assistido a uma edição do *Rede Natura* até apresentarmos os exemplos selecionados de matérias que foram levadas ao ar. Durante os meses de transmissão, ela sabia da existência do programa, mas afirma que nunca se interessou em assistir. “Minha vida é muito tumultuada. Não assisto nem novela”, resumiu. Questionada, depois de assistir à edição do programa que lhe apresentamos, se passaria a acompanhá-lo caso continuasse no ar, Rosa manteve sua negativa, alegando os mesmos motivos. Seu cotidiano seria e é o impeditivo para iniciativas como essa, que acabaram se mostrando sem sucesso para a empresa justamente pela falta de audiência.

Essa recusa não se deve, aparentemente, a uma eventual desvalorização dos conteúdos apresentados no programa, mas às pressões exercidas por necessidades sociais de um cotidiano estrangulado. Daí o fato de ser impensável uma relação com o programa de TV que se efetuassem única e exclusivamente a partir de uma vontade ou de uma negativa subjetiva.

Tudo isso aí faz sentido, eu é que não ligo mesmo.

Na praticidade que é a marca principal do cotidiano, Rosa enfatiza que seu interesse seria para o bloco do programa que aborda temáticas relacionadas a produtos. Na amostra exibida, há a apresentação da história da descoberta da essência de *priprioca* que levou a empresa a lançar um perfume com o mesmo nome, dentro da linha de produtos relacionados à biodiversidade brasileira. A matéria, elaborada a partir da entrevista de uma gerente de produtos que conta a lenda indígena sobre a *priprioca*, remeteu Rosa a sua experiência como vendedora de perfumes.

Assim, cada vendedora se volta mais pra um tipo de produto, né? Minha colega só vende maquiagem. Já eu vendo perfume, sou boa com perfume. Então isso aí poderia ajudar.

O que importa à Rosa é o uso que a mensagem pode ter para sua atividade rotineira de venda de cosméticos, sendo ela uma espécie de “especialista” na linha de perfumaria. A história da priproica pode ser ou não retrabalhada por Rosa em seu discurso de persuasão de venda. Seja como for, esse saber lhe permite ter mais controle sobre suas vendas e, conseqüentemente, sobre seu orçamento. O sentido dessa comunicação, portanto, é Rosa quem dá.

A importância dada por Rosa à assistência ao programa (a ponto de se negar a incluí-lo de maneira privilegiada na hierarquia de seu cotidiano de trabalho) reflete o lugar que a venda de produtos e a respectiva renda assumem em seu orçamento mensal. Indica ainda quão difícil seria acompanhar o programa, dadas as exigências de sobrevivência que tomam conta de seu cotidiano.

Isso não quer dizer que Rosa aprove suas práticas de comunicação. Ao afirmar, espontaneamente, que não assistia nem assistiria ao programa, ela emenda uma justificativa e também uma autocrítica (“eu é que sou desleixada mesmo”). Rosa acredita em seu potencial de ampliar a renda obtida com esse ofício. É como se tudo dependesse dela, não fosse o “desleixo”, assim como tantas vezes ela pôde vencer outras limitações estruturais.

De uma forma interessante, Rosa se nega para se auto-afirmar. É como se dissesse: ‘sou desleixada, mas apenas porque quero posso mudar se assim quiser’. Em alguns momentos, essa auto-afirmação foi incentivada em forma de reconhecimento da empresa. É destas ocasiões que Rosa se lembra: dos cartões que recebeu em seu nome, do broche enviado diretamente para sua casa, do

telefonema e da visita, certa vez, da promotora, sem qualquer “cerimônia” diante da simplicidade da casa.

Ela veio e já foi logo aceitando um prato de carne seca que eu tinha feito.

É o tratamento subjetivamente dirigido que inspira Rosa para o relacionamento com a empresa. A atenção personalizada aciona o desejo de engajamento. Rosa, lembremo-nos, é *para si*, distinção proveniente de sua história de vida, de sua personalidade e condição social. Mergulhada na tarefa de sobreviver e de pagar as dívidas, não tem tempo de incorporar em seu cotidiano o que for mais prolixo, subliminar, complexo. O tratamento dirigido da promotora foi apreciado por ela porque também inclui a solidariedade que necessita e sabe reconhecer.

Ao mesmo tempo, o programa aciona em Rosa o reconhecimento de seus limites socioeconômicos na equiparação com outras vendedoras expostas no programa (dentro do quadro *Comunidade Natura*), consideradas exemplares para a empresa.

Ah, mas se eu também tivesse ainda meu carro eu ia fazer pelo menos uns dois mil pontos, com certeza” [Comentário à história de uma consultora de Brasília mostrada no programa, na correria de todo dia, e guardando no porta-malas de seu carro um estoque de produtos encomendados que ela vai entregando por onde passa. A referência a pontos se deve ao sistema de vendas e cálculo de comissão. Cada produto tem um número específico de pontos e o correspondente valor de venda.]

Rosa se identifica com a consultora de Brasília que conta (e aconselha) como distribui as 24 horas de seu dia entre dois empregos fixos, a venda direta de cosméticos, exercícios numa academia de ginástica, prática diária de atletismo e ainda a dedicação à família. A identificação de Rosa se revela na diferença: na condição econômica que separa o cotidiano de Rosa e o da consultora retratada na

TV. Expressa-se também em uma das principais aspirações materiais de Rosa, a recuperação do carro vendido.

Em seu processo de auto-afirmação, Rosa não se desvaloriza perante a consultora de Brasília. Em vez disso, resume no carro (instrumento facilitador do cotidiano), uma distinção – que, sendo material, poderia um dia ser superada.

Rosa se identifica ainda com outro exemplo de vida exposto na TV: o da consultora também de Brasília que encontrou na Natura uma fonte de satisfação que lhe permitisse vencer dificuldades sentimentais e construir uma nova alternativa de vida por meio da abertura de um salão de beleza.

Essa aí sou eu, né? [Risos] Dois maridos, duas separações... Só dura mesmo o casamento com a Natura. E ela conseguiu abrir um negócio com esse dinheiro, né? É tudo o que eu quero.

É no mundo do possível que Rosa se encontra com a consultora mostrada no programa. O possível é a concretização de um desejo material para simbolizar autonomia e libertação das condições precárias de trabalho. Dessa maneira, o programa é inspirador para Rosa. Ele aciona ainda aspirações individuais que podem perpetuar um vínculo objetivo da pessoa com a empresa, maad e



necessário ou *imperdível* para o trabalho das consultoras, o que não sustentou a audiência esperada.

Diferentemente de Rosa, o programa *Rede Natura* era visto por Cícera sempre que possível. Ela sabia do horário de exibição e buscava acompanhá-lo, conciliando os afazeres domésticos do fim de semana. Isso ocorria, no entanto, apenas uma vez por mês, em média.

De todas as informações disponíveis nos meios de comunicação institucional, Cícera valoriza principalmente as histórias de outras mulheres e as imagens sobre “os lugares onde faziam os produtos”, demonstradas no *Rede Natura*.

Há nessa preferência um significado implícito que não é expresso verbalmente, mas que se revela à medida que Cícera nos relata suas táticas de venda e a organização de seu dia-a-dia. Ao ver outras mulheres contando sobre suas vidas, Cícera se aproxima de uma possível comunidade de vendedoras.

A concretude do cotidiano faz Cícera se ver espelhada na TV pela história da consultora de Brasília, identificada por ela como “a corredora”. Nesse momento da entrevista, a sogra de Cícera, que acompanha nossa conversa, se adianta para dizer que a vida da nora “é do mesmo jeito”.

A identificação está relacionada com a ação e com as criativas formas de **economia do tempo**, tanto de Cícera quanto de Edva, a personagem do programa. Isso porque, se comparados os padrões de moradia, nota-se uma grande diferença. A residência de Edva se aproxima muito mais do padrão da de Terezinha, ou seja, dentro do que consideramos classe média.

Há ainda uma distinção em relação ao uso que Edva faz de seu tempo e a vida cotidiana de Cícera. Enquanto a personagem retratada na TV desenvolve

atividades de lazer, além de práticas esportivas ligadas à vaidade (aula de musculação e atletismo) e à sexualidade feminina (aula de dança do ventre), o cotidiano de Cícera, como ela nos relata, tem muito pouco de aprazível. Ao contrário, é feito de um esforço constante que a vida lhe exige, voltada que está para a sobrevivência e os cuidados da família. Além disso, Edva é descontraída, falante e risonha. Cícera é tímida e retraída.

Apesar de todas essas diferenças, é o cotidiano de malabarismos que aproxima as duas realidades, a ponto de Cícera se espelhar no exemplo de Edva. São ambas mulheres de ação. Em cada exemplo, tanto no de Edva quanto no de Cícera, manifesta-se uma inventividade na autogestão da vida, do tempo e do trabalho.

Se o retrato de Edva inspira em Cícera uma identificação a partir do que possuem em comum perante a objetividade do cotidiano, é com o exemplo de outra consultora de Brasília apresentada no *Rede Natura* que a intimidade de Cícera vem à tona. Ao assistir à edição preparada do programa e ao se deparar com a história de vida da “consultora personagem”, Cícera se dá a conhecer, revelando aspectos afetivos que também a estimularam à venda de produtos cosméticos.

Como a personagem do vídeo, houve um momento em que Cícera sofreu a separação do marido, diante da descoberta de traições.

Quem olha pra mim hoje não me conhece mais. Eu tinha a pele envelhecida, parecia ser muito mais velha. Não conversava com ninguém, vivia enfiada em casa.

O discurso de Cícera e a comparação entre antes e depois de sua volta por cima da crise conjugal se aproxima da vendedora retratada na TV. Há uma assimilação de testemunhos e a comunicação televisiva estimula identificações e

desencrava experiências próprias de vida, que são remontadas à luz do tempo presente.

Cícera lembra de sua timidez e baixa auto-estima, assim como a vendedora de Brasília. Esta conta que o início da atividade de venda de cosméticos coincidiu com a separação do primeiro marido, circunstância também vivenciada por Cícera. A partir das questões em comum, Cícera compõe seu próprio relato de como usou a atividade de venda para reconquistar o marido.

Eu fazia questão de sair toda arrumada quando sabia que ele tava chegando. Aí ele ficava perguntando pra Camila onde eu ia e eu pedia pra ela dizer que não sabia e não contar que eu *tava* indo vender Natura.

Cícera é outra mulher ao romper a barreira da situação de pesquisa e então se sentir à vontade para nos contar a própria história de separação e reconciliação.

Sua fala ganha mais credência, e ela se torna mais el r

sentido que ela viu primeiro foi a superação de uma crise afetiva e a recuperação da auto-estima.

Os **lugares de encontro** que Rosa e Cícera identificam no programa de TV e especialmente no quadro de histórias de vida são aqueles em que suas próprias trajetórias individuais (passadas ou desejadas) são refletidas de alguma maneira. É na **experiência** que esse encontro se processa e onde ocorre uma aproximação com a empresa em questão – ainda que não estejam em evidência, nesse caso, os assuntos objetivos que essa relação envolve, como trabalho, venda, comissões, produtos etc.

Com Terezinha verifica-se uma relação mais intensa com a comunicação institucional, em geral, e com o programa *Rede Natura*, em particular. Esta assiduidade consciente e planejada compõe o conjunto de estratégias que a consultora desenvolve em seu dia-a-dia de trabalho, como moradora de um bairro de classe média.

No caso dela, a principal lembrança do *Rede Natura* não é do que viu, mas do que vivenciou. Terezinha participou de uma edição do programa que comemorava o aniversário de 35 anos da empresa. Ela deu seu depoimento no estúdio do programa e gravou cenas no ambiente da sede de Cajamar.

A razão de sua participação foi o tempo de serviço para a Natura. Terezinha recontou sua experiência de vendedora, táticas de trabalho, a relação que estabeleceu com a própria história de crescimento da empresa.

Foi muito tempo de gravação, mas eles acabaram aproveitando só um trecho porque minha parte deveria ter no máximo três minutos. Gravei no estúdio e também fiz umas externas.

Ela revela desenvoltura e intimidade com conhecimentos técnicos de filmagem e edição para televisão, buscando dominar o que faz da mesma forma como expressa domínio sobre as informações gerais para adquirir certa autoridade em suas interações sociais.

Na edição comemorativa de aniversário da empresa, Terezinha aparece no estúdio em conversa com a apresentadora. Ela mostra a primeira fatura paga por ela sobre produtos vendidos para a Natura.

Eu guardava essa nota comigo e um dia resolvi levar a um evento da Natura porque sei que lá eles sempre fazem brincadeiras em que a gente tem que mostrar coisas curiosas. Pensei que alguém poderia pedir a nota e então eu mostraria a minha.

Terezinha tem uma vontade constante de participação. Ela é voltada à experimentação, não como algo improvisado, mas cuidadosamente pensado e previamente planejado.

Alguém então contou para a produção do programa que eu tinha essa nota e eles já me pediram pra levar. Mostraram como uma coisa curiosa mesmo.

Neste comentário, Terezinha revela também estar ciente do trabalho prévio de produção e das exigências técnicas que um programa de televisão exige e faz questão de expressá-lo para que sua participação também se mostre diferenciada.

Do ponto de vista da produção, o trecho escolhido para ser levado ao ar traz embutida a mensagem sobre uma relação de fidelidade com a empresa e de uma íntima relação mantida pela consultora com sua atividade.

Sobre o material exposto, o destaque foi para o encontro fortuito entre Terezinha e um dos acionistas da empresa, Luiz Seabra, enquanto ocorriam as gravações no espaço aberto da fábrica.

Ah, mas na hora eu corri pra abraçá-lo, pra cumprimentá-lo pessoalmente pelo aniversário da empresa que ele ergueu. É claro, né? Então gravaram tudo e mostraram porque foi algo espontâneo, nada disso tinha sido programado.”

Aqui ela revela saber que existe toda uma **lógica de produção**. Mas não só isso: demonstra sua capacidade de escapar ao que está programado. Com isso, imprime sua marca na participação televisiva e em sua relação de trabalho com a empresa. E assim faz-se ouvir em sua demanda de maior proximidade, reconhecimento formal e participação na empresa – não de maneira discursiva, expressando esses desejos com toda as letras, mas em sua ação espontânea.

Ao correr em direção ao dirigente da empresa, Terezinha expressa intimidade com a história da organização que sabe ter ajudado a construir. Demonstra dominar informações sobre a empresa – a ponto de reconhecer à distância um de seus fundadores e mais altos executivos – e revela reconhecer um direito seu, após tantos anos de trabalho, de cumprimentá-lo pessoalmente, à frente das câmeras – negando-as e, ao mesmo tempo, explorando-as.

Esta aproximação não é acrítica. Por mais elogioso que seja seu discurso sobre a empresa, conduzindo a entrevista a partir do repertório institucional da organização, ecoando as mensagens de interesse da Natura e mostrando, assim, dominá-las, Terezinha também argumenta sobre as mudanças que ela gostaria de ver nas relações de trabalho da empresa.

Acho que nós deveríamos ser mais reconhecidas e termos alguns benefícios depois de tanto tempo trabalhando para a empresa, você não acha?

Entre outras edições do *Rede Natura* a que Terezinha assistiu, a principal lembrança é das histórias de vida e, em especial, daquelas que retrataram mundos diferentes do seu e limitações que foram vencidas por outras pessoas.

Ah, me marcou muito a história de um moço cego. Como é que pode uma pessoa com tanta dificuldade, se esforçar para ir à casa dos clientes e conseguir trabalhar normalmente, não é mesmo?

Uma coisa muito bonita também é a história de pessoas tão lutadoras, que andam tanto para vender seus produtos e estão sempre alegres, como as que vivem, por exemplo, na região do Amazonas. São histórias interessantes de força de vontade. Gosto disso.

O programa mostrou muita gente com depressão e que hoje se sente realizada, mesmo depois de perder marido.

Os exemplos a que Terezinha se refere têm em comum (apesar de diferenças de classe, localização e até sexo) experiências de vitória – sobre diferentes adversidades. O **elo** com sua própria história de vida está no esforço e na persistência que a mantêm no ofício de venda de cosméticos há tantos anos.

A valorização que Terezinha dá a essas histórias de esforço e “força de vontade”, para usar suas palavras, tem embutido um reconhecimento de sua própria história como vendedora – porém crítico sobre o retorno obtido da empresa após tantos anos de serviço. De certa forma, sua posição de classe social está relacionada com o repertório sobre relações de trabalho e sobre um conteúdo mais amplo de informações que ela acessa a partir da mídia. Assim Terezinha assume uma posição crítica de maneira consciente e discursiva – característica marcadamente distinta em relação a Rosa e Cícera.

Com isso, vemos que a recepção se mostra marcadamente ativa e, dessa forma, é também fruto de uma **agência**, independente da posição social assumida pelas três mulheres entrevistadas. Cada uma, a partir de suas experiências de classe, assume maneiras diferentes de agir diante do programa de TV e da comunicação institucional. Demonstrem uma consciência prática, com diferentes níveis discursivos e variadas vivências do tempo, da empresa e da comunicação.

## 8 A MEDIAÇÃO DE GÊNERO

O olhar para a mediação de gênero necessita percorrer um caminho rumo ao sentido da feminilidade. Aos poucos, fomos adentrando o universo particular do significado do feminino e dessa expressão especial do sujeito, imerso numa série de representações simbólicas sexuadas e mergulhado numa estrutura social com seus vícios masculinos.

Rumo à singularidade, tentamos compreender como esse universo se figurava no mundo próprio de Rosa, Cícera e Terezinha, lá no ponto em que se encontram com a organização observada e buscam representações próprias no ato de se comunicar.

### 8.1 O DESEJO FUNDANTE DO JEITO FEMININO DE SER

Falar em feminilidade na psicanálise significa opor-se às posturas da universalidade e do totalitário, próprias do falo, e encontrar o que é relativo. A idéia implica em particularidade do sujeito e de suas escolhas (BIRMAN, 1999, p. 10). É esta ausência de auto-centramento fálico que faz com que a feminilidade seja sempre dotada de uma certa idéia de abertura e de reconhecimento do outro para se construir. No percurso desenvolvido por Freud, este é o ponto de chegada teórica para a psicanálise. É interessante rever esse trajeto para também compreendermos melhor como o ideário feminino vem se transformando ao longo dos anos.

Nas hipóteses originais de Freud, o feminino seria o sujeito analisado no estudo da histeria, como uma manifestação sexual traumática ocorrida na infância da pessoa e associada a um fundo de passividade – porque remetia a algo sofrido



por alguém, sem possibilidade de reação. Desde então, esta idéia do passivo está associada ao feminino, enquanto cabia ao masculino o oposto da atividade, presente na reação ao trauma, transfigurada na neurose obsessiva. Ao feminino estavam reservados a dor, o masoquismo, o corpo sofrido e abusado (BIRMAN, 1999, p.25-26).

Essa ênfase, no entanto, foi mudando ao longo dos estudos de Freud para que, nos anos 30, ele substituísse o conceito de sexualidade pelo de feminilidade, para colocar o desejo no centro da análise do sujeito.

Desta forma, a existência de uma idéia positiva, ativa e fundante do sujeito recai sobre o estudo do desejo. É para satisfazê-lo que o indivíduo reconhece sua incompletude e passa a buscar o que o satisfaça. Com isso, Freud ajudou a derrubar o ideal moderno do *cogito* cartesiano, eliminando a razão como originária do movimento humano. Em seu lugar, instalou a concepção de um sujeito cheio de conflitos psíquicos e subterrâneos, enquanto o eu seria apenas a manifestação externa, na superfície, de uma existência anárquica.

No lugar de uma racionalidade potente e suficiente, a psicanálise instaurou a idéia de um eu frágil e combalido por suas pulsões. “...O sujeito não considera o seu eu como o próprio ideal, reconhecendo então a existência de algo que lhe ultrapassa.” (BIRMAN, 1999, p. 43) Esta transição marcaria, nas palavras do autor, a passagem do “eu ideal” (próprio da semente cartesiana e núcleo da concepção moderna) para o “ideal do eu”, que agora passa a ser buscado enquanto o sujeito tenta encontrar a solução para seus desejos e angústias, abrindo-se para a alteridade.

Essa idéia de abertura nos é fundamental porque, numa aproximação com os estudos de comunicação, elimina a concepção de uma hermenêutica pura do

sujeito, em que a construção de sentido se dá de maneira insular pelo indivíduo, como se vivesse numa bolha própria e independente. Ao contrário disso, na análise da feminilidade – que nada tem a ver com ser homem ou mulher, mas com uma postura própria de reconhecimento e relativização do outro – se inclui a idéia de conflitos e de trocas negociadas de sentidos, em nome da satisfação de desejos que ultrapassam o comportamento voluntário.

Estamos, obviamente, resumindo ao extremo uma interpretação da obra freudiana, exposta sinteticamente por BIRMAN (1999). Não é nosso objetivo esgotar e refazer o caminho da psicanálise. Interessa-nos entender um pouco melhor como se concebeu social e teoricamente o **ser mulher**. É que, ainda que a feminilidade não seja o eixo da distinção perante o homem, há nela uma relação originária com a mulher.

Indico que a feminilidade é a forma crucial de ser do sujeito, pois sem a ancoragem nas miragens da completude fálica e da onipotência narcísica, a fragilidade e a incompletude são as formas primordiais de ser do sujeito. Justamente por isso que o sujeito seria desejante.” (BIRMAN, 1999, p. 53)

De uma forma ou de outra, é nas mulheres que a feminilidade se expressa de maneira mais intensa. Para BIRMAN (1999, p. 60), isso ocorre porque há na mulher uma abertura naturalmente maior para assumir sua insuficiência – o que significa dizer também e principalmente que o ser mulher está mais associado à experiência do desejo por reconhecer melhor a sensação de vazio.

A idéia fundante do desejo é primordial para nossa visão de gênero. Concebemos a mulher, como detentora radical da feminilidade, um sujeito profundamente desejante.

## 8.2 PERIGOSA, BELA E DONA DE SUA HISTÓRIA

FOUCAULT (2003, p.10-11) insere o estudo do sujeito como ente de desejo dentro de uma análise histórica, estabelecendo três eixos principais, sendo: os saberes formulados para abrangê-la, os sistemas de poder que a regulam e as formas de reconhecimento dos sujeitos que são detentores dessa sexualidade. Sobre a concepção freudiana, Foucault inseriu ainda a observação sobre o comportamento consciente dos sujeitos, conhecedores confessos como seres de desejo. Nesse intento, o autor buscou analisar a passagem entre supostas “artes da existência” ou “técnicas de si” (pelas quais os sujeitos pré-modernos – em especial os gregos – aplicavam-se normas de conduta para a vivência de seus desejos) para o momento em que se viram regidos por uma pastoral cristã e, posteriormente, pelos sistemas educativos, médicos e psicológicos (instrumentos de uma sexualidade gerenciada e controlada). Mas é ainda na Antigüidade que aquelas “técnicas de si” se referem a códigos de moral feitos por e para homens, em que a mulher exercia meramente um papel-objeto, a quem se deve formar e controlar (FOUCAULT, 2003, p. 24).

Numa análise em que, assim como em Freud, prevalece a conotação sexual, FOUCAULT (2003, p. 45) encontra entre os gregos uma representação de passividade para as mulheres nas práticas sexuais. A elas cabia um lugar de passividade e de objeto, enquanto os homens figuravam como sujeitos ativos. Às mulheres restava a virtude da temperança relacionada diretamente à subordinação a seu papel em relação à família e restrita ao âmbito privado. Remonta aos gregos uma relação política entre homens e mulheres, como entre governantes e

governados. As virtudes valorizadas pela civilização grega eram viris e assim sendo, próprias do macho (FOUCAULT, 2003, p. 78).

Se passarmos para a análise dos dias atuais, podemos visualizar o trajeto da representação pública do feminino – até chegarmos à contemporaneidade, em que a comunicação de massa é o componente universalizante dessas representações.

A mulher vivenciou o início da industrialização no século XVIII como personagem central na mudança operacional que a instituição fabril promoveu, criando um clima de instabilidade na Europa. Até então, a preservação do espaço doméstico permitia a permanência de uma instituição familiar baseada numa imagem de mulher relacionada à manutenção daquele núcleo social. Havia, pois, uma identidade fixa de mulher, relacionada ao papel de esposa e de mãe.

Com a industrialização e a separação entre família e oficina como locais de produção, ocorre a primeira distinção entre as mulheres que trabalham ou não fora de casa. A transformação na condição feminina, no entanto, enfrentou a tentativa permanente de consolidar uma identidade de gênero. A partir da industrialização, tentou-se salvar aquele ideal de mulher ligado à nobreza da vida doméstica, aos cuidados dos filhos e da casa. Questionar essa realidade causava repulsa entre as próprias mulheres, segundo MARIÁS (1981). A imagem feminina era associada ao culto da beleza, da honra e do recato. O comportamento da mulher tinha algo de religioso e seu domínio sobre os espaços privados havia concedido a ela grande influência entre os homens.

A partir da segunda metade do século XIX, surgiu o questionamento sobre o voto feminino, os progressos técnicos como a eletricidade e a água encanada representaram a libertação da mulher do modelo historicamente dado. O acesso à

educação superior permitiu à mulher almejar espaços de atuação mais valorizados, saindo da condição de excluída do trabalho remunerado.

Para MARIÁS (1981, p. 52-74), a mulher foi aos poucos formando um mundo de certas liberdades femininas que nada tinha de autônomo. Ao contrário, tratava-se ainda de uma porção mais ou menos do mundo social que sempre foi originariamente masculino. É como uma região instalada numa nação, compara o autor. Imperava sobre a mulher uma convenção proibitiva que MARIÁS (1981, p. 72) denominou “solências”:

O interessante – apaixonante – é que as mulheres estiveram cercadas de *solências* durante toda a história, submetidas a um repertório amplíssimo de usos negativos. No momento em que faziam algo que não estava previsto, sua conduta parecia insolente, e a sociedade disparava a bateria de suas represálias. Note-se que não era necessário que a conduta em questão fosse ‘má’, prejudicial, imoral seu conteúdo podia ser perfeitamente inocente, até valioso não importa: tinha um elemento de repto, desafio, descaramento, desfaçatez, insolência, em suma.”

Numa outra maneira de rever a representação social feminina, LIPOVETSKY (2000) identifica três estágios vivenciados pelas mulheres que viveram a história mais recente. Esta revisão tem, como princípio, a diferenciação entre homem e mulher que é inerente das concepções de gênero. Assim como MARIÁS (1981), o autor defende um pressuposto relativo entre masculino e feminino. A essa separação imanente, completa-se outra: a da preponderância histórica do homem sobre a mulher.

A Acesso em 2005, para LIPOVETSKY (2000, p.232-234), a da Antigüidade, vista como um mal a ser observado, ridicularizado, banido e confinado ao ambiente doméstico, onde suas características ardilosas e perigosas deveriam fazer menos mal à sociedade.

A representação da **segunda mulher** migrou para o outro extremo, o da veneração, quando era vista como ser admirável a ser conquistado pelo homem numa atitude de adoração ao belo sexo. Essa sublimação, no entanto, ainda estava restrita aos espaços domésticos e principalmente ao mundo simbólico – nas artes, nos romances, dos quais a mulher é musa inspiradora. A imprensa cor-de-rosa ou do coração foi uma das grandes incentivadoras desse romantismo exacerbado. Foi também ponto de ancoragem para o ideal do amor no qual as mulheres mergulham, o que é visto como uma característica própria do gênero feminino: a entrega à reverência do homem.

Chegou então o tempo da **terceira mulher**. Eis a trajetória descrita por LIPOVETSKY (2000, p.236-237):

A primeira mulher era diabolizada e desprezada a segunda mulher, adulada, idealizada, instalada num trono. Mas em todos os casos a mulher era subordinada ao homem, pensada por ele, definida em relação a ele: não era nada além do que o homem queria que fosse. Essa lógica de dependência diante dos homens já não é o que rege mais profundamente a condição feminina nas democracias ocidentais. Desvitalização do ideal da mulher no lar, legitimidade dos estudos e do trabalho femininos, direito de voto, 'descasamento', liberdade sexual, controle da procriação: manifestações do acesso das mulheres à inteira disposição de si em todas as esferas da existência, dispositivos que constroem o modelo da 'terceira mulher.

Essa nova mulher vive o ápice do projeto moderno (LIPOVETSKY, 2000) porque trabalha no plano da **construção de si**. “A segunda mulher era uma criação ideal dos homens, a terceira mulher é uma autocriação feminina.” (LIPOVETSKY, 2000, p. 237)

Nesse processo, a chegada da mulher aos patamares de poder econômico e político seria apenas uma questão de tempo – de pouco tempo.

### 8.3 NO BRASIL

Na análise feita sobre o lugar da mulher na sociedade de classes brasileira, SAFFIOTI (1979) afirma que a categoria sexo (assim como a etnia) foi usada para camuflar as desigualdades fundadas entre as classes sociais na formação histórica do País. Essas diferenças seriam, assim, fundamentadas pelas relações de produção – as quais, por isso, devem ser tratadas como ponto de partida para a análise sobre as diferenças de gênero.

No caso da mulher, resta a dúvida se de fato poderá atingir a plena integração social diante da perpetuação do modo de produção que criou as diferenças de que ela tenta se livrar. O trabalho seria o fio condutor dessa problemática, ou seja, tanto como conceito-chave quanto como vetor de integração da mulher. “Através da determinação de sua força de trabalho como mercadoria, a mulher encontra a possibilidade típica da formação social capitalista de se realizar objetivamente no mundo exterior, de mediar o enriquecimento de seu eu pelo outro objetivo...” (SAFFIOTTI, 1979, p. 68).

A dificuldade de a mulher conquistar condições de igualdade com os homens na sociedade brasileira remonta, segundo a autora, ao regime escravocrata. É interessante observar a análise do papel da escrava na história. Tida como mais “valiosa” que o escravo, por ser a reprodutora da força de trabalho e ao mesmo tempo ser trabalhadora, a mulher negra teria sido a responsável por minar, por dentro, a ordem estabelecida à medida que gerava filhos de seus patrões.

Paralelamente, a mulher branca, legítima esposa e dona da casa-grande desempenhava uma grande quantidade de trabalhos e responsabilidades que jamais poderiam se assemelhar à passividade. Apesar disso, o papel de submissão do

elemento feminino ao homem, na sociedade e na família, acabava por representar a força da estabilidade da sociedade. “Esse rígido sistema de constrangimento físico e moral do elemento feminino, criado e mantido pelo androcentrismo da família patriarcal, marcou profundamente a vida e a mentalidade da mulher brasileira.” (SAFFIOTI, 1979, p. 175)

O desenvolvimento das cidades abriu espaços para a atuação feminina. A mulher ganhou expressão fora do lar. Novas possibilidades de trabalho se oferecem para uma camada pobre que vivia nas cidades, oriunda da miscigenação entre mulher negra e senhor branco, cujos filhos foram libertos pela abolição e passaram a integrar uma nova classe social nas cidades.

No século XIX, a mulher das cidades conquistou ainda liberdade para escolher seus pares para o casamento e ampliou horizontes culturais, enquanto no meio rural permanecia apertado o laço que a unia a seu marido, presa à situação econômica de dependência e a um regime árduo de trabalho no campo.

Com o acesso à instrução, a mulher usou a escolaridade para diminuir as distâncias de oportunidade que a separavam do homem. Este, por sua vez, também usufruiu as opções de instrução, mas os resultados da modernização se inscreveram mais marcadamente na personalidade feminina, de acordo com SAFFIOTI (1979). Desde seus estudos que se tornaram clássicos para a análise de gênero no Brasil, no entanto, houve uma série de mudanças de contexto.

A autora conclui que é inerente ao sistema capitalista criar clivagens propositadamente como uma maneira de não expor suas contradições internas e estabelecer um regime de diferenças baseadas numa certa ordem “natural” ou biológica. À mulher, diante da incapacidade de o sistema absorver todo o



contingente de mão-de-obra feminina, restaria o papel da reprodução e da socialização.

Quando a mulher passou a furar bloqueios para trabalhar fora de casa, postos “especiais” teriam sido reservados a ela para dar apenas uma aparência de “reino da liberdade” ao sistema (SAFFIOTI, 1979, p.371-372). Mas, obviamente, não é sobre a diferença sexual que o sistema se baseia.

Com o passar dos anos, vislumbramos, no entanto, a ascensão feminina aos postos de trabalho. Alçadas principalmente pela igualdade de formação escolar, as mulheres ampliaram seu potencial de competitividade, embora ainda percam na comparação salarial. Ao sistema teria então interessado a chegada da mulher a novas funções, absorvendo, de maneira não igualitária, esse contingente de trabalhadoras. Mas o fato essencial nesse caminho de mudanças é que o trabalho desempenhou papel central na formação da identidade dessa nova – terceira, segundo LIPOVETSKY (2000, p.221-230) – mulher. A categoria do trabalho passa a ser o suporte para a identidade social feminina.

#### 8.4 EM BUSCA DA IDENTIDADE PERDIDA

Neste caminho em que a mulher encontra sua força motriz, o que mais cabe nessa identidade feminina que se forma? Não achamos possível falar hoje de uma identidade fechada e permanente nem numa mulher que simplesmente deixou de ser tratada de maneira relativa ao homem.

É essencial, nessa relativização, analisar o peso das circunstâncias para que a mulher “pós-lar” tenha se viabilizado. Poderíamos falar de um processo de “circunstanciação”, em que a pessoa absorve o contexto em que vive e o humaniza,

colocando sobre ele sua própria e única contribuição subjetiva. Ao mesmo tempo, a circunstância exerce o papel de introjetar no indivíduo o que se passa no mundo.

Dentro dessa perspectiva, é difícil falar de identidades sólidas diante de circunstâncias tão pouco fixas porque transformadas pela tecnologia e pelos modernos sistemas de comunicação.

HALL (2002) defende que é impossível falar em identidades unificadas de nação, de gênero, de etnia e demais categorias. O indivíduo vive atualmente uma “crise de identidade” porque se encontra fragmentado e descentrado. A existência de um núcleo onde se inscreve o significado do que é ser mulher está em xeque. Os meios de comunicação de massa têm importante papel neste descentramento porque apresentam múltiplos sistemas de representação cultural, os quais, por sua vez, trazem à superfície variadas identidades possíveis com as quais o sujeito possa se identificar.

Na opinião de HALL (2002), o feminismo exerceu influência singular neste processo. Ele o fez à medida que politizou espaços privados de confinamento da mulher (e que, de certa maneira, “preservavam” uma identidade subjacente à do homem e ligada diretamente ao lar). Com isso, pôs em debate questões como sexualidade, família, trabalho doméstico e divisão sexual do trabalho. Em suma, estampou a discussão em torno da formação das identidades sexuais, que acabaram trincadas por dentro.

Com isso, o conceito de patriarcado até então usado para explicitar as formas de dominação do homem sobre a mulher (como algo inerente e fixo na formação social e histórica), foi substituído pelo conceito de gênero, que modificou os estudos sobre a condição feminina em suas bases. Isso significa aprofundar a análise dos contextos sociais, compreendendo e distinguindo as diferenças próprias

entre homem e mulher, manifestas, basicamente, como uma relação de poder em que a posição feminina ainda se encontra em posição subalterna (SANTOS, 2004, p.86-91).

Se falamos de poder, estamos também adotando a linha de que a identidade feminina é feita e refeita a partir de relações conflituosas que também não se resumem a locais específicos e fechados, como o ambiente familiar. Elas respondem a diferentes contextos sociais e institucionais. “As identidades se constituem não só no conflito bipolar entre classes, mas também em contextos institucionais de ação – fábrica, hospital, escola – cujo funcionamento se torna possível na medida em que todos os seus participantes, hegemônicos ou subalternos, os concebem como uma ‘ordem negociada’.” (GARCÍA CANCLINI, 1999, p. 256)

É para melhor compreender essa negociação que buscamos observá-la onde ela se constrói e se materializa lenta e silenciosamente. Este “lugar” é o cotidiano.

No dia-a-dia e nas atividades femininas, como as domésticas (e não apenas tipicamente femininas), as mulheres exprimem sentidos que advêm de uma ordem cultural maior em que estão inseridas. Condizem não apenas à posição social, mas a heranças passadas de geração em geração.

Embora haja códigos e regras referentes a esses condicionantes, “cada mulher pode criar para si um **estilo próprio**, imprimir um toque especial, acentuando um determinado elemento de uma prática, aplicando-se a um outro, inventando uma maneira pessoal de caminhar através do recebido, do admitido e do já feito.” (GIARD, 2003a, p. 218)

A partir disso, reconhecemos a presença do híbrido na formação da identidade feminina. Esse hibridismo opera no limiar entre o tradicional e o novo, entre o afetivo e o racional, entre o público e o privado, entre a dor e a esperança.

As mulheres são vetores de sociabilidade nos bairros, a partir dos papéis de mãe e trabalhadora que exercem. São criadoras e recriadoras de **estratégias e táticas de sobrevivência**. Acreditamos que reside aí a razão pela qual empresas de cosméticos, baseadas no sistema de marketing de rede e de venda direta, optam por estimular a participação feminina em seu universo de vendedoras ambulantes.

Reconhecer que cabe a essas mulheres a opção de fuga e de reapropriação da ordem social que lhes reserva uma representação desigual, não significa negar a existência de uma estrutura histórica que é masculina. Esta tem raízes profundas, está inscrita na ordem das coisas e é não raro naturalizada, produzindo uma dominação simbólica manifestada em esquemas de percepção que constituem o *habitus* (BOURDIEU, 2003, p. 49). É como se essa dominação masculina estivesse contida, “intradérmicamente”, na sociedade em geral e se perpetuasse nas estruturas vigentes, como os meios de comunicação de massa. Concordamos com a idéia da existência de uma ordem social maior que não pode ser eliminada quando analisamos a condição feminina. Só não partilhamos da posição de que essa mesma estrutura atua como um poder “hipnótico” sobre as mulheres, negando-lhes uma rota de fuga.

Por isso, acompanhamos a mudança de enfoque operada nos estudos de gênero em comunicação. Segundo GERAGHTY (1996, p. 318), ela consistiu em inverter o questionamento da pesquisa. Em vez de se perguntar o que a imagem massificada de gênero faz com a mulher, começa-se então a refletir sobre o que esta faz com as imagens da mulher que os meios de comunicação, detentores de

um poder simbólico, espalham na sociedade. Com essa mudança de fundo na pesquisa, a esfera doméstica tradicional foi reconhecida como uma construção cultural e vivida conforme as diferentes experiências femininas subjetivas.

Foi atrás dessas experiências e de seus significados que, ao lado de Rosa, Cícera e Terezinha, tentamos compreender como a comunicação institucional da empresa para a qual trabalham e como a representação da mulher expressa no programa de TV interagiram com a vida social dessas mulheres.

## 8.5 MARCAS E RITOS DIÁRIOS DE TRÊS MULHERES

Rosa teve a mãe como única referência feminina para sua infância e adolescência até assumir ela própria o papel maternal ao dar à luz sua primeira filha. Suas lembranças são a de uma mãe subjugada ao trabalho no campo, à mercê da rara sobriedade do marido.

Minha mãe foi uma coitada. Teve sete filhos de dois maridos. Trabalhou até se acabar com a diabete.

Mesmo assumindo uma posição crítica quanto à rotina de sua mãe, como trabalhadora rural e voltada inteiramente para a família diante da dificuldade para criar tantos filhos, Rosa tem um cotidiano urbano tão pesado quanto o da mãe. Não é só o resquício de uma tradição que se repete no tempo atual, mas sua condição de classe. A vida de Rosa, se dividida entre muitos afazeres, acaba por aproximá-la de seu referencial feminino.

Todos os dias, ao pisar fora do Abacateiro, começa a rotina de venda de Rosa até chegar ao endereço onde atua como diarista. Na volta para casa, cuida

das tarefas domésticas, sai para oferecer produtos cosméticos a conhecidos ou prepara seus quitutes: além do acarajé, ela também faz pão-de-mel para vender. Com a filha mais nova morando em Sergipe, ela passou ainda a reviver os trabalhos como mãe na figura de avó. A neta passa os dias com uma senhora a quem paga para “olhar” a menina. No retorno do trabalho como doméstica, Rosa recolhe a neta.

A inventividade de Rosa não está em subverter a ordem de suas atribuições, mas na organização desse conjunto de tarefas para que a sobrevivência evolua para a autonomia econômica a partir do desejado comércio próprio de pratos típicos nordestinos.

O significado do trabalho para Rosa é de algo essencial. Em seu estudo sobre a realidade de mulheres migrantes em São Paulo, MELLO (1988) afirma que, para essas trabalhadoras pobres, o trabalho não é atividade de prazer. “O trabalho aparece sob a modalidade das coisas que permitem manter a vida, mas também, enquanto atividade, *ele é coisa*, vendida, trocada por dinheiro.” (MELLO, 1988, p. 12) Assim é para Rosa: o trabalho de hoje permite a continuidade da vida amanhã e o cotidiano é feito de ritos.

A manutenção da casa depende quase exclusivamente de Rosa. Tatiana contribui apenas com parte de seu salário como babá. Quando vivia com os antigos companheiros (José, depois Eronaldo), diz nunca ter dependido do dinheiro deles para manter a casa e se sustentar. Em outros momentos, ela revela que o abandono de Eronaldo representou um desequilíbrio na tênue engrenagem mantida para a manutenção da casa. Essa suposta independência a que ela se refere se deve a uma certa equiparação de valores depositados no orçamento doméstico.

Sempre ganhei igual ou até mais do que eles. Isso nunca teve nada a ver. Fui independente até demais. Eles até gostam quando a mulher trabalha para sustentar a casa e ainda fazer as coisas pra eles. Então eles querem mais é que a gente fique fora. E em casa sempre fui eu que fiz tudo.

Rosa reconhece que a mulher sofre o sobrepeso da dupla jornada de trabalho (fora e dentro do lar). As tarefas domésticas sempre ficaram por sua conta. “Isso é complicado. Homem tem esse negócio de ser machista”, completa ela, não assumindo que ela própria reafirma esta clivagem de papéis dentro de casa. A educação das filhas sempre coube à Rosa à medida que o espaço privado do lar é território feminino, como seus relacionamentos conjugais experimentaram na prática.

Rosa não tem o sonho do casamento formal. Nem mesmo com Antonio, a nova paixão que se vislumbra.

O papel [a certidão de casamento] não faz diferença, só atrapalha. Eu mesma sempre combinei, tanto com o pai das duas como com Eronaldo, até que chega um dia que não tem mais jeito e pronto.

Rosa garante sua liberdade para romper o relacionamento que possa prendê-la. Ela sempre tenta tomar as rédeas de sua vida.

Com ou sem marido, você tem um nome, você é alguém.

Ao mesmo tempo, Rosa sente-se incompleta. O duro cotidiano, com suas pressões materiais concretas e objetivas, não a preenche. A falta de um laço formalmente constituído não é um problema para ela. Há, ao contrário, uma abertura ao outro, um espaço a ser preenchido por uma relação afetuosa correspondida.

Não acho a vida de casada uma droga. Viver sozinha é que é uma droga.

A atual condição social de Rosa é um complicador da vida solitária. “Aqui é a casa das quatro mulheres”, diz, em referência ao seriado exibido pela TV Globo em adaptação à obra literária *A casa das sete mulheres*. Isso pressupõe uma fragilidade e uma exposição maior aos riscos da favela.

Os dias de Cícera são ainda mais engenhosos, diante dos cuidados com as seis crianças. Coordenar as atividades de todos, garantindo segurança, exige dela e de toda a família um cálculo rigoroso de horários e lugares por onde circulam e um acordo tácito entre as crianças quanto à necessidade de todos colaborarem. A filha mais velha é seu “braço direito” e, de certa maneira, seu reflexo. Há uma outra definição da mãe sobre Camila que carrega implicitamente uma auto-afirmação e uma identificação íntima com a árdua batalha de todo dia:

Camila **também** é uma guerreira [ênfase nossa].

Cícera não tem a referência da mãe, que morreu quando ela ainda era um bebê. A figura feminina presente em suas lembranças de infância é a da irmã, casada com o policial que a aterrorizava.

Com Camila, Cícera tenta construir um novo e diverso referencial. A ela é creditada a responsabilidade parcial pelo cuidado e segurança dos irmãos. Além disso, a estimula a realizar cursos profissionalizantes e aulas de reforço escolar numa organização não-governamental do bairro, permitindo que ela extrapole o espaço doméstico apertado e cansativo. Nesse trabalho de construir um caminho mais promissor e de colaborar fraternalmente em casa, Camila é vista como uma lutadora pela mãe.

Os afazeres domésticos, em especial os cuidados com as crianças, contam ainda com a ajuda da sogra de Cícera, dona Áurea, figura mais presente na



ausência de Cícera, basicamente por morar próxima dali e também porque o cuidado com a casa e com as crianças é reconhecido como algo feminino.

O trabalho de educação das seis crianças cabe à Cícera, assim como as tarefas na cozinha e no cuidado com as roupas – quando Camila também colabora:

O pai é que fica de brincalhão na história. Mas na hora da bronca sempre sobra pra mim.

Em vez de analisarmos a questão do trabalho doméstico apenas a partir de um único ponto, que seria a do estabelecimento de papéis relacionados a gênero e à exploração da mulher, vemos que, a partir das tarefas familiares,

...as mulheres são também protagonistas, animadas por projetos, estratégias individuais, vontades de criação de um destino pessoal. Para além das lógicas de dominação de um sexo sobre o outro e do peso dos determinantes culturais, é preciso ver no envolvimento doméstico das mulheres um fenômeno em que intervêm uma busca de sentido, estratégias de poder e objetivos identitários. (LIPOVETSKY, 2000, p. 253)

Na composição da renda familiar, o papel de Cícera foi fundamental durante o período em que o marido esteve desempregado. Esta, no entanto, é uma informação velada no discurso dela. Cícera não expõe o lado fraco do marido nem sua provisória dependência financeira da mulher porque isso significaria contradizer referencial de segurança que tem na estabilidade da família seu eixo principal. Estabilidade que é assegurada principalmente pela figura masculina de Admilson. Até quando considera que ele falhou como marido, na separação, Cícera afirma que ele nunca deixou de sustentar a casa e garantir o orçamento doméstico. Para ela, essa tarefa é do homem, embora ela tenha sido responsável – e continue sendo, em boa parte – pelo sustento durante um longo período de adversidade financeira para a família. Cícera reafirma a diferença simbólica de papéis porque este

reconhecimento não a diminui, mas alimenta seu projeto de vida, construindo um outro referencial masculino para si e sua família (bem diferente daquele que teve na infância).

A busca de segurança e estabilidade de Cícera não inclui o casamento oficial com Admilson. A aliança formalmente reconhecida é importante para ela, embora o tempo de convivência e o próprio cotidiano da família pareçam não mais comportar uma oficialização “no papel”.

Diante da traição, da saída de Admilson de casa e de seu relacionamento com outras mulheres, Cícera não se desfez de seu papel de privilégio como esposa e mãe de seus filhos. Chegou a engravidar dele durante a separação e o recebia em casa como se ele ainda morasse ali. Admite que o expulsou de casa “para dar uma lição”, como uma forma de reforçar seu lugar como chefe da família e responsável pelo lar.

Também no caso de Terezinha, a posição social na família é influenciada por seu estado civil (viúva) e sua condição de classe. Para o trabalho doméstico, ela conta com a ajuda de duas ajudantes, que são diaristas como Rosa e Cícera. A própria Terezinha se encarrega da cozinha. Para as roupas, a casa é dotada de eletrodomésticos que dão muito mais praticidade a essa tarefa.

Terezinha conta que já no início do casamento sofreu pressões do marido para que deixasse o emprego como auxiliar de escritório (onde o conheceu) e passasse a cuidar apenas da casa – ao que ela atendeu prontamente. Logo vieram os filhos, um após o outro.

Tive uma vida de dona-de-casa. Só quando os filhos estavam mais crescidos é que voltei a trabalhar e aí já era com a Natura.

A atividade de venda de cosméticos representou para Terezinha uma maneira de driblar a diferença de papéis entre o homem e a mulher da casa no que se referia ao trabalho e ao sustento da família.

Comecei a vender Natura porque sempre tive um espírito de vontade de fazer o que gostava e de não depender do marido.

Para Terezinha, escapar da restrição imposta pelo marido era feito de maneira velada, sem que assumisse feição de trabalho propriamente dito. Apenas ao longo dos anos de serviço, o dinheiro proveniente da venda passou a representar parte significativa da renda familiar. Ainda assim, seus recursos foram direcionados para o consumo pessoal, feminino (ligado à estética e “coisas de mulher”), e não para as despesas essenciais da casa.

A composição de forças de trabalho com propósitos distintos entre mulher e homem na casa de Terezinha não deixa de representar também uma **estratégia de sobrevivência**, em que todos na família têm seu papel a cumprir. A questão é que **manter**, nesse caso, não se refere somente a bens materiais, mas ao status social e à aparência da mulher na sociedade (bem cuidada, com unhas feitas e cabelos bem arrumados – destino dos recursos obtidos por Terezinha com a venda de cosméticos). Além disso, vinha do trabalho informal de Terezinha o dinheiro para presentes e objetos considerados supérfluos para a casa – e no supérfluo se imprime a marca dos estilos, que são reveladores do *habitus*.

Aos 70 anos, Terezinha organiza e supervisiona seu cotidiano. A viuvez fez ressaltar o papel matriarcal desempenhado por Terezinha no espaço privado do lar, num movimento paralelo à posição desempenhada pelo homem para a sociedade (o provedor). Foi ela quem acompanhou de perto o crescimento e a formação dos cinco

filhos e o faz ainda com os netos, assim como é ela quem garante a manutenção da rotina da casa sem o chefe da família.

#### 8.5.1 Visão de Trabalho Feminino

Para Rosa, Cícera e Terezinha, a identidade da mulher em geral está imbricada com o trabalho. Mas esta relação não é uniforme porque está carregada do peso da posição social que cada uma ocupa.

É pelo trabalho que Rosa traça sua narrativa de vida (“Trabalho desde os 9 anos.”), não sendo questão de escolha.

A mulher tem é que trabalhar. Antes a mulher era segurada pelo marido. Mas ela tem que ter sua própria segurança.

Rosa vê no seu próprio trabalho e no dinheiro dele proveniente, segurança e sobrevivência. Sua experiência de vida reforça sua opinião de que não é possível confiar que no homem como provedor da casa. Em sua posição social, é inevitável a participação do trabalho feminino para garantir o mínimo necessário ao sustento e à independência de terceiros.

Na vida de Rosa, não cabem convenções tradicionais

Eronaldo só foi possível porque ela podia se sustentar sozinha. O trabalho é a **âncora da identidade** para Rosa e para sua identidade como mulher.

A mulher tem que se manter, não pode depender. A gente tem uma vida, não pode deixar a outra pessoa comandar.

Apesar de tudo isso, o peso de uma estrutura social masculina se revela nos dizeres de Rosa, contradizendo suas opiniões racionalmente formuladas sobre a importância do trabalho para a autonomia feminina:

O conselho que eu dou para minhas filhas é sempre trabalhar, se portar direito e não querer ultrapassar os limites. A gente tem que saber a diferença da mulher e não querer ser igual ao homem. *Tá certo*, a mulher avançou muito, mas tem coisa que não devia. Por exemplo: mulher querer ser juiz de futebol, que nem eu vi esses dias não me lembro onde. Não acho direito.

Por mais que Rosa tenha se esmerado em romper barreiras impostas, há feudos masculinos que ela valoriza e defende. Eles estão ligados a atividades profissionais, segundo ela, naturalmente masculinas. Para Rosa, furar o bloqueio da ordem das coisas, invadir espaços impróprios, desvaloriza a categoria feminina e desrespeita o universo dos homens. Por outro lado, ser doméstica, vendedora de produtos cosméticos, cozinheira, vendedora de quitutes, babá e cabeleireira são tarefas dos chamados **guetos ocupacionais femininos**. Sim, a mulher deve trabalhar, mas não em tudo: esta é a visão que ela expressa.

Da mesma forma, Rosa critica a posição feminina como chefe no ambiente de trabalho. A questão está em ser chefe de outros homens, o que ela critica:

A mulher quer impor a autoridade, vira homem como chefe.

Já o repertório de Cícera sobre o trabalho feminino vai um pouco além. Para ela, homens e mulheres têm direitos iguais ao trabalho e à conquista de postos mais

altos em seus empregos. Mas reconhece que a mulher acumula uma sobrecarga laboral por conta dos papéis assumidos no lar.

Homem e mulher são iguais no trabalho. Mas a mulher trabalha até mais porque em casa ela é tudo: tem que ser mãe, esposa, empregada, tudo isso.

Cícera defende um valor superior à mulher que desempenha esse conjunto de funções, mas em nenhum momento questiona a divisão de funções com o homem em casa. Em sua opinião, é isso o que o homem deve valorizar na mulher. O argumento faz parte de uma autodefesa quando ela aborda sua experiência de separação de Admilson:

Ele voltou porque viu que não é qualquer uma que está disposta a ser esposa e mãe e ainda trabalhar fora de casa. Hoje em dia não é qualquer uma que aceita isso não.

Não é o trabalho que centraliza a vida de Cícera, ainda que ele acabe por reger seu cotidiano. Sua relação com o mundo do trabalho tem, assim como para Rosa, a função de garantir a sobrevivência da família. Um significado de meio e não fim em si mesmo. Como Cícera se projeta nos filhos, seu trabalho é a condição para garantir-lhes uma vida melhor. Para tanto, ela valoriza o estudo, como a chave para que eles próprios (em especial as meninas) vivam uma experiência em que o trabalho não tenha o mesmo peso que tem para ela: o peso garantidor da sobrevivência. No caso das filhas, ela trata o trabalho como um direito da mulher, do qual as meninas não de usufruir numa condição muito menos adversa do que a dela própria. Para si mesma, há um rito a cumprir.

Cícera tem no trabalho a arma para desenvolver um projeto de vida que escape à pressão estabilizadora da classe social. Portanto, há muito mais reação que submissão nesse comportamento. Cícera não questiona se os espaços

majoritariamente masculinos e suas profissões devem ser mantidos. Isso é o que ela espera para o futuro. Hoje, ela se sujeita a manter o papel “naturalmente” feminino como um meio para que suas filhas e filhos tenham uma história diferente. Não se pode dizer, portanto, que esta seja uma atitude apassivada porque há nela intenções subliminares, capazes de uma antidisciplina cujos efeitos se comprovarão no futuro.

O sentido dessa **antidisciplina** foi o que alimentou a relação de Terezinha com o trabalho (o de venda direta de cosméticos). Tratava-se mais de escapar da rotina exclusivamente doméstica e de garantir com os próprios recursos certa independência que se expressou no consumo.

Com os filhos já adultos e tendo formado suas próprias famílias, Terezinha conhece a experiência de uma nova geração de mulheres no trabalho – mas de mulheres de classe média, que poderiam ter optado (materialmente falando) por trabalhar fora de casa. Suas filhas naturalizaram a saída da mulher do ambiente doméstico.

Com Cícera e Rosa, o trabalho não foi questão de escolha e o espaço disponível para a atuação delas também foi limitado. Para Rosa, o trabalho é uma roda viva que, na melhor das hipóteses, a conduzirá para uma forma mais livre e autônoma de trabalhadora (por conta própria). Já com Cícera, o trabalho é a condição atual que torna possível reverter sua história por meio dos filhos e, portanto, numa outra geração – já que, como vimos, a dimensão de tempo para ela tem uma característica de longo prazo. Mas para Terezinha, o trabalho está incorporado ao plano simbólico, é inerente à identidade da mulher, não tendo apenas um valor material e garantidor da sobrevivência da família. No caso de nossa entrevistada de classe média, o próprio desenvolvimento do trabalho com a venda de cosméticos espelha essa evolução do sentido da atividade feminina para

ela: antes, tratava-se de uma forma de aproveitar o tempo livre e, aos poucos, ganhar uma autonomia relativa do marido hoje, trata-se da motivação de seu dia-a-dia e, conseqüentemente, da maior contribuição para o orçamento doméstico.

#### 8.4 ASSIM SOU, SE ME PARECE

A maneira como cada uma de nossas entrevistadas se vê como mulher e percebe sua identidade feminina também se comprovou importante para a maneira como elas se relacionam com o trabalho, com a organização estudada e, conseqüentemente, com a comunicação institucional.

Como foi possível observar, as experiências femininas subjetivas e sociais decorrem de diferentes experiências de classe ou posição social. A configuração atual dessas experiências, por sua vez, mostra-se como resultado de uma subjetividade construída ao longo da história de vida de cada uma. Sobre o ato de reconhecer-se mulher, averiguamos as maneiras de encarar a maternidade, a beleza e o consumo feminino.

Na vida de Rosa, o peso do trabalho deixa pouco espaço para questões relacionadas à vaidade feminina. Não que inexista um olhar para relações afetivas. Já vimos a importância que Rosa dá para a vida ao lado de um companheiro, mas até mesmo esse desejo é norteado pela realidade que o trabalho media porque está relacionado à condução básica do cotidiano. O relacionamento amoroso é para onde Rosa se volta para nele guardar a afetividade que nem o mundo do trabalho, nem a vida em família lhe inspiram.

E a maternidade é, para Rosa, um tipo de trabalho:



Ser mãe é uma coisa boa, mas é uma grande mudança na vida, uma responsabilidade.

Rosa não contou com os companheiros para cuidar e educar as filhas. O pai das duas, ao contrário, trazia para casa o problema do alcoolismo. Com Eronaldo, que não era o pai das meninas, nunca existiu cumplicidade para a criação de suas filhas. Já adultas, Rosa ainda tem, em torno de Patrícia (a mais nova) o peso das conseqüências de seus atos, com relacionamentos perigosos e até criminosos.

Família é importante, mas não é tudo. Você quer ser uma pessoa dirigida na vida, quer conduzir os filhos por um caminho, mas não é fácil. Às vezes a gente não dá conta nessa vida que leva.

A atual vivência de maternidade tem um significado de abnegação que Rosa, dado o peso de uma vida de trabalho, está farta de carregar. Na ocasião, ela se referia principalmente à mágoa com a filha que, no relacionamento com o vizinho, acabou permitindo que as compras do mês na casa fossem desviadas pelo namorado e sua família. Além disso, por mais ligada que Rosa esteja com a neta Lívia, sua criação também significa a renovação do papel de mãe diante da irresponsabilidade da filha Patrícia e, portanto, mais um fardo para o orçamento doméstico.

Com a vida voltada para o trabalho e para a tentativa de sobreviver, falta em Rosa um olhar para si mesma.

Eu não me acho vaidosa, nem um pouco. Moda? Não tenho jeito pra isso não, menina. Sou um ser humano **desusado** [ênfase nossa].

Nesta vida em que sobra pouco ou nada para si mesma, Rosa tem até mesmo uma definição muito pessoal e básica ou primária para vaidade, senso estético e beleza feminina. Nela não cabem ornamentações, nem para o consumo

de produtos cosméticos que ela mesma vende para os outros como algo importante e valioso. Rosa diz não ligar para as **aparências**, mas para a **essência**, que aqui interpretamos como o que há de mais fundamental para ela, como a honestidade.

Ser bonita é você ser simpática, ser bonita de coração, por dentro, ser honesta.

Essa relação com algo essencial como sinônimo de beleza “interior” tem uma sutil convergência com o bordão que a Natura carrega em sua logomarca (“Bem estar bem” – afastando um certo padrão visual de beleza e o relacionando ao plano das sensações, geralmente associadas à auto-aceitação, alegria e espontaneidade, como demonstram peças publicitárias expostas na mídia televisiva).

Se Rosa demonstra não ter uma auto-estima que se reverta para cuidados com vaidade e beleza estética, sua auto-afirmação se dá em outro plano, que é justamente no trabalho e na vitória que é renovar a capacidade de construir, inventar e sobreviver em seu cotidiano.

Você me pergunta sobre uma mulher que eu admiro. Vou te dizer: eu admiro eu mesma. Sou convencida, né? [Risos] Já fiz muito na minha vida. Se você me perguntar o que mais eu ia querer fazer, eu ia te dizer que queria fazer curso de costura. Acho lindo você pegar, assim, um pano e transformar numa roupa!

Essa habilidade de tirar do nada ou de um pedaço de pano uma peça pronta, completamente diferente e útil, tem uma semelhança íntima com a vida de Rosa. A admiração que sente pelo ofício de costureira está para ela assim como sua vida, em que todos os dias tira do nada uma construção possível e a esperança de que seus desejos de liberdade e autonomia, de fato, se realizem.

Já em Cícera, há uma relação de consumo mais subjetiva e fruidora. Diferentemente de Rosa, ela se diz “viciada” no consumo de alguns produtos

cosméticos da Natura e sua aquisição facilitada seria um dos motivos para sua atividade de vendedora direta da empresa. Diz ainda consumir, como hábito, outros itens de beleza fabricados pela empresa concorrente, a Avon, de quem também é representante de venda. Nesse caso, a razão da compra de produtos de outra marca está no preço menor.

Ao responder por que utiliza esses produtos, Cícera afirma sinteticamente de que o faz porque gosta. Sua relação com a moda mostra uma gradação do sentido que Rosa dá também para essa questão. Enquanto Rosa se sente “desusada”, não se importando com essa temática, Cícera nega estar preocupada com o padrão atual de beleza das mulheres pregado pela indústria da moda. Por outro lado, sua justificativa é a de que gosta “só do que faz bem”. Ela valoriza um gosto próprio, um estilo que tem para ela o valor de uma sensação de prazer, o que inexistente para Rosa diante de sua preocupação com as necessidades mais fundamentais.

A relação fruidora com o consumo e com a identidade feminina em Cícera demonstram também uma partilha simbólica daquele que se tornou talvez o principal valor de marca que a Natura, como fabricante de cosméticos, dissemina para estimular o consumo final, que é *slogan* “bem estar bem”. Cícera incorpora na sua própria experiência o sentido do que é aprazível, ainda que esta **moral** não caiba na totalidade de sua vida. Ou seja: diante das pressões estruturais e materiais a que toda a sua família está submetida, não cabe a ela fazer apenas o que julga ser agradável.

Mas o bordão da empresa, aplicado em pelo menos um quinhão de sua vida, soa como uma palavra de ordem. Ela a usa, no entanto, não numa obediência cega, mas como forma de escapar da opressão que a vida material lhe impõe ao lhe

impedir consumir o que a moda determina. Dessa forma, ela encontra uma forma de expressar sua capacidade de escolha, ainda que arranjada.

Essa ligação de Cícera com o consumo, com a vaidade e com a beleza feminina se manifestou a partir do abandono de Admilson e de sua negação como mulher:

Um dia ele chegou e jogou na minha cara que eu não sabia ser mulher, que eu só sabia ser dona-de-casa. E o duro é que hoje eu acho que ele *tava* certo mesmo. Eu só cheirava a cozinha e cigarro. Tinha a pele envelhecida, não tinha nem tempo pra ser mulher. Nem me arrumava, cuidada o tempo todo de menino pequeno. Não dormia, não. O Ailton tinha o problema no coração e eu tinha medo *dele* morrer de noite. Aí comecei a mudar. Fui usar uns cremes, passava batom pra sair. Resolvi começar a vender e saía toda arrumada bem na hora que ele vinha, que era pra ele ver e estranhar.

O consumo assumiu um significado profundo para Cícera. Por meio dele, ela se voltou para si em busca de uma identidade e de uma auto-afirmação perdidas. A vaidade feminina tornou-se para ela dotada de um sentido não apenas íntimo e emotivo, mas absolutamente funcional: por ela, acreditava que reconquistaria o marido e, com isso, seu projeto de vida de ter uma família estável. Essa era sua estratégia.

Para Cícera, o trabalho é condição de sobrevivência, mas sobretudo de garantir o futuro dos filhos. O sentido de maternidade também é muito mais fruidor do que para Rosa:

Gosto de ser mãe. Só depois que o Ailton tava maior é que eu fui começar a vender, justo porque eu não queria uma coisa que me prendesse. Eu queria eu mesma fazer meu tempo enquanto tinha as crianças pequenas.

Se para Rosa e Cícera faltam palavras para expressar do que gostam, de sua vaidade e de como se vêem mulher, como se isso exigisse uma complicada

clareza argumentativa, Terezinha transita naturalmente pela temática da moda e da beleza femininas, expressando um valor de classe associado ao gênero:

Ah, eu gosto da moda. As meninas dizem que sou como uma *Barbie* porque adoro vestir de cor-de-rosa. Sempre quero combinar tudo. Acho lindo quando uma mulher sabe se vestir e sai bem maquiada.

Eu estou sempre interessada no que está na moda. Quando passo em frente às lojas e vejo um vestido, um colar, sempre lembro: 'Esse é o vestido que a Sol usa na novela, aquele é o colar da Aidê'. Eu gosto de reparar nisso. [Sol e Aidê foram personagens da telenovela América, exibida pela TV Globo em horário nobre, na ocasião da pesquisa. Foram interpretadas, respectivamente, pelas atrizes Débora Secco e Cristiane Torloni.]

A própria motivação para o trabalho com venda direta de cosméticos está relacionada ao consumo que ela considera intimamente relacionado à imagem feminina:

Meu trabalho pra Natura sempre foi muito importante. Com o que eu ganhava, não precisava mais pedir dinheiro *pro* marido. Podia pagar o cabeleireiro, fazer as unhas, comprar os presentes... Enfim, podia fazer tudo o que uma mulher gosta de fazer. E fiz muitos amigos também.

A opinião de Terezinha sobre o consumo feminino carrega o estereótipo da mulher voltada para supérfluo. Isso não significa que ela considere que a mulher deva ter um espaço limitado de atuação, ou que seu papel se restrinja a valores estéticos. Apesar de todo o repertório mais sofisticado que Terezinha possui sobre o lugar da mulher na sociedade contemporânea, essa não é uma realidade com a qual ela se identifique, de maneira subjetiva.

Ao falar sobre a posição das mulheres na política brasileira e nos postos de trabalho formal, por exemplo, Terezinha revela acompanhar de perto informações atualizadas sobre o que ocorre no País (no caso, ela fala da atuação de uma deputada e uma senadora durante trabalhos de uma Comissão Parlamentar de

Inquérito no Congresso Nacional, além de tecer comentários carregados de uma concepção própria de gênero da ex-prefeita de São Paulo):

É maravilhoso ver aquela Heloísa Helena [senadora] e a Denise Frossard [deputada federal], não? Eu digo que elas são nossas porta-vozes. Elas dizem o que a gente gostaria de dizer. Já a Marta [Suplicy] é meio polêmica. Ela pisou na bola quando separou do Suplicy [Eduardo Suplicy, senador]. Deveria ter mostrado mais coerência.

Olha, acho que as mulheres são mais honestas e mais pacientes que os homens no trabalho. Mas temos de acabar com essa coisa de que as mulheres são boicotadas e por isso nunca viram chefes dos homens.

Há entre Rosa, Cícera e Terezinha diferentes movimentos de identificação, se observamos suas relações entrelaçadas de trabalho, gênero e classe social.

Para Rosa, o trabalho exerce papel central em sua identidade e em toda a regência de sua vida. É a partir dele que ela constrói noções de auto-estima e feminilidade. Estas questões estão subjugadas ao referencial primeiro, que é um cotidiano de luta e de trabalho.

Com Cícera, percebemos uma gradação de identidade de gênero ligada à beleza, vaidade e reconhecimento do papel feminino. A feminilidade está intimamente ligada, para ela, à vivência da maternidade, mas nela cabe algo além de um subjugo ao trabalho. A beleza feminina tem um valor de bem-estar consigo mesma.

Em Terezinha percebemos um terceiro grau de relação com a identidade feminina ligada ao consumo, aos relacionamentos, ao plano simbólico. Terezinha afirma que nunca diz não. Está sempre ao telefone e corre em busca da experimentação de novas sensações, em permanente interação com o outro: com os conhecidos do antigo bairro, na feira (em que diz permanecer horas conversando com todos que encontra no caminho), nas reuniões com as amigas de 30 anos, em

todos os eventos promovidos pela Natura. Sua motivação não é o retorno financeiro desse conjunto de atividades que compõem uma agenda apertada de relacionamentos. Ela também não busca uma ponta de bem-estar, como algo escondido em algum lugar do dia-a-dia (como é para Cícera).

Terezinha vive a feminilidade em seu auge, na total abertura ao outro. Desprende-se das necessidades mais primárias do cotidiano, das obrigações maternais e domésticas, para se realizar na busca de preenchimento de sentido para uma vida que, aos 70 anos, busca incessantemente novos sentidos para não cair na desesperança.

A partir dessa comparação, devemos rever a diferença que se estabelece na visão moderna da mulher nos dias de hoje, quando estaríamos experimentando um tempo de supervalorização individual (por meio da tentativa de tomar o controle sobre a beleza e a idade e também por meio do trabalho por conta própria) – diferença essa que é ultrapassada principalmente pela posição social distinta. Para LIPOVETSKY (2000), a mulher contemporânea vive um ideal narcísico. Este se verifica na tentativa de autovalorização perante o amor e a família, perante os cuidados de beleza e perante o maior controle de seu tempo – graças à industrialização, à comunicação de massa, à divisão social do trabalho. Esse projeto de supervalorização de si representaria o ideal moderno em seu auge, na opinião do autor.

No entanto, as diferentes posições sociais das mulheres que acompanhamos nos mostra que a modernidade não se mostra equânime para todas. A possibilidade de tomada de si, num sentido consciente, arquitetado e sensitivo tem diferentes sentidos para cada uma. Para Rosa, essa é uma questão para a qual não cabe escolha nem é estrategicamente definida: é uma ordem dada

pelas pressões sociais, nas quais só cabem projetos de curto prazo. Já na outra ponta da escala social, em que Terezinha está, é possível visualizar uma tomada de controle sobre si de maneira pensada e fruidora.

Nesse sentido, em que as vivências consigo e com o meio social são distintas para cada mulher, torna-se difícil ter uma relação comunicativa homogênea para todo um grupo de trabalhadoras. Para que a comunicação, no caso da empresa analisada, possa estimular engajamento e pertencimento, há que se compreender como essas realidades dão sentido ao trabalho e à comunicação. É este também o novo olhar que surge nas próprias ciências sociais, privilegiando as singularidades, a diversidade, o subjetivo em vez do coletivo universal, objetivo e homogêneo (SANTOS, 2004, p. 86).

## 8.7 A REPRESENTAÇÃO FEMININA NA TELA

As representações de gênero proporcionadas pela empresa estudada se cruzam com as experiências vividas das vendedoras de produtos cosméticos. Numa rápida descrição do programa de TV produzido pela organização, poderíamos distinguir os seguintes pares de relação mais expressos na representação do feminino que a Natura levou ao ar ao longo do período de exibição semanal, especialmente no bloco *Comunidade Natura*, que tinha como objetivo, a partir de histórias de vida de consultoras espalhadas pelo Brasil, proporcionar um sentimento de grupo e pertença à empresa. Esses pares são:

- a) mulher e maternidade: histórias de mulheres que, com a maternidade, buscaram alternativas de trabalho que lhes permitissem conciliar a obtenção de uma renda e o cuidado com os filhos



- b) mulher e consumo: casos em que a venda de cosméticos é tratada como uma forma de garantir recursos para o consumo feminino (para presentear pessoas, para uso próprio, para aquisição de determinado bem almejado)
- c) mulher e ocupação do tempo livre: nestes casos, há histórias de mulheres que optaram por preencher seu tempo após a aposentadoria ou enquanto dona-de-casa, para também complementar a renda familiar
- d) mulher e crise: vendedoras que contaram casos de depressão, timidez, solidão – problemas superados com o ofício de venda direta de cosméticos, graças à interação com outras pessoas
- e) mulher e trabalho: o trabalho feminino foi mostrado como uma atividade complementar para a mulher e sempre como uma carga leve para quem a desempenha. O trabalho aparece mais próximo ao lazer do que garantidor da subsistência. Essa leveza faz parte de uma estratégia de produção da empresa como forma de lidar com a difícil mensagem da informalidade laboral em que vivem essas mulheres.

Segundo o gerente de comunicação comercial da Natura e nosso informante-chave nessa pesquisa, Marcelo Sodéri, a empresa não possui uma mensagem que possa considerar chave sobre gênero feminino. O pressuposto adotado pela organização é o de que a atividade de venda independe do sexo do trabalhador ou da trabalhadora.

Sem seguir uma mensagem principal de gênero, o programa *Rede Natura* expressou representações sobre a mulher que proporcionam diferentes maneiras de reconhecimento entre as vendedoras. A imagem da mulher estava sempre associada a certos valores tradicionais, ligados à preservação da família. Quanto ao trabalho feminino, as personagens expostas mostravam a atividade desempenhada

em horários livres. Não havia indução a uma idéia de ambição no trabalho e de uma mulher trabalhadora interessada em galgar posições no mundo laboral. O filtro de classe social era evidente, à medida que as mulheres retratadas nunca contaram histórias de dependência em relação ao ofício de venda de cosméticos.

Para Rosa, o *Rede Natura* aponta um referencial feminino em sua leitura do programa coincidente com a imagem que ela faz da mulher a partir de sua experiência social:

A Natura fala da mulher como guerreira em tudo (...).

Fora isso, o programa não desperta em Rosa uma relação mais próxima entre gênero e trabalho. A identificação que ela encontrou de maneira completamente espontânea foi, como já relatamos, com a vendedora de Brasília que relata seu exemplo de superação de dois casamentos fracassados.

Mas o programa se exime de abordar uma relação mais aprofundada entre gênero e posição so

comunidade é composta por pessoas que se reconhecem em suas experiências comuns. É claro que há, como laço entre as consultoras, o próprio ofício de venda de cosméticos. Mas o peso da posição social extrapola esse intercâmbio porque o que importa, nesse caso, não é apenas o que se faz, mas como se faz e o sentido que o que se faz tem para a mulher.

Diferentemente de Rosa, que estaria disposta a contar a própria história no programa de TV se tivesse sido convidada, Cícera guarda bem as fronteiras do espaço privado, também como um traço de sua posição social num bairro que, ao desenvolver o apelo pela propriedade duramente conquistada, a guarda com grades e cadeados. Num certo sentido, Cícera vive o ideal moderno em sua clara manifestação. Ela faz parte de um movimento atual de valorização subjetiva que LIPOVETSKY (2000, p. 47) revisa:

O que sustentou o superinvestimento feminino no sentido amoroso foi menos um desejo de 'destruição de si mesma' do que o desejo de ser reconhecida e valorizada como uma subjetividade insubstituível, com tudo o que isso implica de satisfações narcísicas. Sem dúvida, o comprometimento feminino com o amor deu lugar a formas de 'abolição de si' mas não deixa de ser verdade que foi levada pelos desejos de mais-valia subjetiva, pelas expectativas narcísicas da autovalorização e pelos sonhos de intensidades emocionais, supostamente fazendo o ego ter acesso à verdadeira vida, que se desenvolveu a relação de amor das mulheres com o amor.

O que o programa *Rede Natura* expõe na TV – fazendo circular revelações que, a priori, dizem respeito apenas aos protagonistas de cada história – é reprocessado por Cícera segundo sua leitura subjetiva do mundo, da mulher, da família e do trabalho. O exemplo da consultora de Brasília que venceu o fim de dois casamentos com a ajuda do ofício de venda é ressignificado em Cícera e inspira nela a elevação de seu projeto narcísico. Ao dizer que se vê projetada na tela a

partir do exemplo da “consultora corredora”, como ela a denomina, ocorre um movimento de autovalorização, de escancarar seu valor insubstituível.

A leitura de Rosa do programa de TV e das histórias de vida também passava por suas referências subjetivas. Mas há aqui uma diferença fundamental: o da diferente **lógica dos usos** para cada uma, sobre a qual o sentido de classe social é preponderante. Na posição social de Rosa e nos projetos que ela possui para conduzir sua vida sempre a partir de um senso de urgência e de sobrevivência, interessa o que ela fará com a comunicação institucional. A mensagem da “consultora” de Brasília que sofreu como ela duas separações e conseguiu ter o negócio próprio sugere-lhe possibilidades semelhantes.

Com Cícera, a dimensão da subjetividade tem um peso maior. O **uso** que ela faz do testemunho de uma “consultora” com experiências semelhantes às suas é introjetado, calado, compondo um movimento interior. Ao mesmo tempo, ao se identificar com uma “personagem” do programa que se encaixa no modelo de vendedora prezado pela empresa (caso da “corredora” de Brasília), Cícera acaba por aderir e, com isso, partilhar do exemplo de vida retratado na TV. No entanto, este **acervo cultural** (o de que é possível desempenhar variadas atribuições e, prazerosamente, também se esmerar na venda de produtos cosméticos) impulsionado pela organização é compartilhado ao ser trazido à vida prática de Cícera e a sua própria experiência.

Saindo do plano da análise sobre o programa de TV especificamente e partindo para a observação da leitura da comunicação institucional como um todo, temos mais clara essa distinção sobre os usos de Rosa e Cícera.

Cícera diz:

Eu me sinto valorizada porque quando a Natura fala sobre beleza está querendo dizer que a mulher deve sentir bem-estar. E quando eles dizem pra gente: 'Você, mulher...' Ah, eu acho bem legal. É como se eles falassem diretamente pra mim.

A dimensão subjetiva, a sensação valorizada de bem-estar (e não a beleza em sua projeção exterior) estão em primeiro plano na leitura que Cícera faz da comunicação institucional no que se refere ao aspecto do gênero.

E Rosa diz:

Só da Natura ter como carro-chefe as mulheres que vendem tudo que eles fabricam já é uma vitória, né? A Natura fala da mulher como guerreira em tudo, com força de vontade para oferecer os produtos além do horário de trabalho e em qualquer hora.

Rosa está voltada para fora, para a ação, para a manifestação de sua força interior. As iniciativas de comunicação institucional da Natura inspiram nela uma vontade de engajamento que significa também uma ação de sair da toca, fazer-se conhecida. Trata-se de uma **revelação**, enquanto para Cícera o que está revelado é ocultado para, subjetiva e silenciosamente, ser recomposto por ela.

Já em Terezinha, a lógica do uso para a leitura do programa de TV, assim como para toda a comunicação institucional, tem uma relação estratégica mais clara. Esta relação é posta em prática de caso pensado e é exposta discursivamente, o que não ocorre com Rosa nem com Cícera. Ela está atenta para as interações com outras mulheres, para suas experiências de trabalho, para os exemplos de boa vontade no desenrolar da atividade e também para técnicas de venda. Lê, assiste, acessa e ouve tudo o que chega da Natura até ela. Suas conclusões serão aplicadas em seu cotidiano para reforçar sua experiência feminina, construída a partir do trabalho – o que representa, mais uma vez, um projeto moderno de construção identitária: “é nos papéis sociais ‘impessoais’ que se afirma o sujeito

feminino, e não da dissidência e na subversão da ordem estabelecida é na extensão da racionalização do mundo do trabalho que se generaliza a autonomização subjetiva do feminino, e não em sua negação.” (LIPOVETSKY, 2000, p. 223)

Ao ser instigada a falar sobre as histórias de vida selecionadas na fita editada por nós, Terezinha respondeu referindo-se a outros relatos expostos em edições diferentes do programa. Foi o caso de mulheres que vivem na região Norte do País e que enfrentam o período das cheias dos rios para realizar a venda de cosméticos em canoas. Para ela, a dificuldade daquelas trabalhadoras é merecedora de valorização pela empresa.

Diante da familiaridade que possui com a empresa e com seu modelo de trabalho, Terezinha rememorou o que lhe pareceu inusitado. Há uma certa aprovação para o exemplo de vida daquelas mulheres, de maneira que ela avaliza o discurso da organização. Por outro lado, há também uma demanda velada e uma crítica à organização por mais reconhecimento ao valor que as mulheres do Norte dão ao trabalho para a empresa – assim como ela própria o fez ao longo de tantos anos de atividade para a Natura (como veremos no próximo capítulo).

## 9 A MEDIAÇÃO DE TRABALHO INFORMAL

O trabalho está lá onde o ser social se objetiva. É por meio dele que homens e mulheres recriam e renovam suas possibilidades de ação. Para ANTUNES (2003, p. 136-138), o trabalho é resultado da teleologia ideada conscientemente pelo ser humano e na qual se baseia toda a práxis social. É condição para que o agir humano se efetue, de maneira autogovernada, em busca de novas opções para se realizar e se reproduzir.

Centro de distinção entre o comportamento consciente e o agir instintivo animal, o trabalho faz a ponte entre a necessidade originária do ser humano e sua realização, na concretude prática da vida. No encontro social com outros trabalhadores, o indivíduo tem no trabalho o elemento de sua interação e de sua continuidade – sua extensão social. “O trabalho tem, portanto, quer em sua *gênese*, quer em seu *desenvolvimento*, em seu *ir-sendo* e em seu *vir-a-ser*, uma intenção ontologicamente voltada para o processo de *humanização* do homem *em seu sentido amplo* [grifos do autor].” (ANTUNES, 2003, p. 142)

No trabalho, o homem busca o controle de si, de maneira ativa e consciente em seu dia-a-dia. É no trabalho que o sujeito social realiza a caça do sentido de sua vida. E a liberdade do ser humano está em se colocar finalidades a serem alcançadas por meio do trabalho. É a autoprojeção humana, o que não significa que, com isso, o indivíduo seja completamente livre das pressões sociais para exercer seu labor e alcançar suas metas. O significado ontológico do trabalho para o homem não exclui as dificuldades e os conflitos inerentes de sua realização dados os contextos de interação social em que o mesmo se realiza. “*No trabalho, o ser se*

*expõe como subjetividade (pelo ato teleológico, pela busca de finalidades) que cria e responde ao mundo causal [grifos do autor].” (ANTUNES, 2003, p. 156-157)*

E mais uma vez, agora ao analisarmos a esfera do trabalho e seu significado para o ser humano, caímos na materialidade do cotidiano. É nele que o indivíduo tenta desalienar-se ao buscar construir para si aspirações que consigam escapar à força alienante, repetitiva e reprodutora do contexto social vigente. O trabalho consciente é o meio para isso. O cotidiano é a zona de mediação, como reconhece ANTUNES (2003, p. 167-171), entre o mundo genérico material e a vida humana subjetiva. É através do trabalho que essa mediação se processa.

Não estamos aqui nos eximindo da crítica sobre as formas repressoras de trabalho que, em seu ritmo e sob condições eticamente questionáveis, impõe ao indivíduo uma atividade reprodutiva do quadro de desigualdade em que se processa. O que se pretende dizer é que essa força alienante não está na essência do trabalho, mas em suas diferentes formas de exploração e nos contextos em que ele se torna necessário. Inerentemente, o trabalho possibilita a auto-realização do sujeito. No caso da mulher, ele carrega uma força socialmente integradora ainda mais exacerbada, tanto por ter sido historicamente propulsor do movimento feminino para **além-lar**, quanto por ser depositário das expectativas de promoção social para a mulher trabalhadora.

Assim, ARENDT (2003) faz a distinção entre trabalho e labor, de maneira que este se resume à atividade vazia de ideais e perspectivas, enquanto aquele pode permitir ao homem realizar uma obra para si mesmo, num esforço intencional, revelando uma vontade própria. O grande problema, diz ela, é que o mundo moderno reserva ao homem o trabalho em forma de labor, com um ritmo que exclui



a possibilidade de o sujeito manter ideais de autoconstrução, resumindo-se a agir por necessidade do valor de troca de sua força de trabalho.

O trabalho é uma atividade genérica, comum a todos os homens e necessário individualmente para a integração social. No entanto, ele tem ao mesmo tempo motivações particulares. É atividade de sustentação e de inclusão do homem genérico, segundo HELLER (1985). É instrumento de diferenciação por seus modos de fazer e pelos sentidos que cada sujeito deposita, particularmente, em suas atividades profissionais.

### 9.1 O TRABALHO NO CONTEXTO DA FLEXIBILIDADE

Uma das principais questões que se impõem à análise do trabalho nos dias de hoje é o significado que resta ao sujeito quando a atividade profissional deixa de representar um eixo de sustentação como antes. Ao perder sua durabilidade, o trabalho deixaria também de ancorar a biografia da pessoa, deixa de ser o pilar de sua narrativa de vida. As construções possíveis sobre o que foi uma vida parecem ser feitas sobre o passado, girando em torno do trabalho que se perdeu, e não mais sobre o futuro (SENNET, 2003, p. 161). Essa mudança corrói por dentro e por fora o caráter do trabalhador, uma vez que o caráter remete a uma idéia de trajetória, de algo construído sobre o que é estável, de prolongamento, de tempo estendido sobre o qual se constroem compromissos mútuos.

O que ocorre na atual fase do capitalismo é a interrupção de um percurso laboral sobre o qual o sujeito pode construir sua narrativa. SENNET (2003, p. 21) argumenta que, ao lado das novas tecnologias de comunicação e do mercado global, o que marca o atual contexto do capitalismo é a mudança profunda que se

processa nas maneiras de organizar o tempo – especialmente o tempo do trabalho. Sem as visões de longo prazo, sem poder depositar expectativas em empregos duráveis e fixos, o indivíduo vive à cata de fragmentos de labor para construir a experiência profissional de uma vida. O trabalho identificado com o lugar de uma fábrica e com hierarquias mais rígidas foi substituído pelos “bicos”, pela atividade temporária e flexível.

Apesar disso, o trabalho continuou e continuará sendo o regulador do tempo privado e dos outros tempos sociais, como o da família e o do lazer, entre outros (GASPARINI, 1996, p. 124). A aspiração à oportunidade de trabalho ainda move os demais tempos do sujeito. O que muda essencialmente é que não se pode mais contar com um tempo linear, contínuo. Agora, ele é flexível, assim como o são os contratos de trabalho.

Surge então a modalidade do “flexitempo” (SENNET, 2003, p. 66-67). Ele se diferencia da monótona organização do trabalho da fábrica. É um mosaico de tempo. É fluido porque circula, se adapta e se molda pelos intervalos. A origem do flexitempo deve muito às mulheres que se encaixaram nos horários alternativos de trabalho criados pelas organizações. De um lado, essas trabalhadoras tentavam aliar as rotinas de suas vidas como mães e esposas ao tempo do trabalho de outro, as organizações empresariais buscavam flexibilizar seus horários de funcionamento em nome de melhor produtividade, com salários diferenciados para as mulheres. Hoje, essa realidade ultrapassa a barreira do gênero e os homens também tiveram de se adequar aos horários elásticos oferecidos pelos empregadores, às vezes como única opção.

Com a quebra da uniformidade e da continuidade do tempo, opera-se uma mudança primordial no sentido mesmo do trabalho. Está em curso uma alteração

profunda em sua característica mais elementar, que é a materialização no cotidiano. À medida que este se confirma como zona de mediação entre o ser genérico e o ser particular – entre a vida subjetiva e o mundo exterior –, o cotidiano deixa de se configurar como o depositário de desejos construídos no presente para alcançar o futuro.

A questão está nessa idéia de futuro, como algo que se constrói rotineiramente, a partir de uma visão de

E assim o trabalho mudou de caráter. Muitas vezes é um ato único: armação de um *bricoleur* [grifo do autor] um trapaceiro, que mira o que está à mão e é inspirado e limitado pelo que está à mão, mais formado que formador mais o resultado de agarrar a oportunidade que o produto de planejamento e projeto.

Talvez o termo 'remendar' capte melhor a nova natureza do trabalho separado do grande projeto de missão universalmente partilhada da humanidade e do não menos grandioso projeto de uma vocação para toda a vida. (BAUMAN, 2001, p. 160)

Apesar da descrição de Bauman sobre o que se tornou o trabalho na contemporaneidade, não partilhamos com ele a idéia de que, por tudo isso, o trabalho perdeu a centralidade para a organização dos valores das pessoas. Em países como o Brasil, com um grande déficit de empregos formais e um amplo contingente de trabalhadores informais, torna-se difícil afirmar que o trabalho não exerce papel central na vida dos cidadãos. Ainda que as oportunidades profissionais inexistam para essas pessoas, a centralidade do trabalho está justamente na aspiração a ele, na esperança de que surja como uma forma de se reorganizar a vida e obter as conquistas almejadas – conquistas que podem se resumir apenas a uma sobrevivência mais garantida. Não se trata de uma significação estética, ter o trabalho por gozo e satisfação, mas de uma ambição fincada na realidade das classes populares que habitam uma metrópole como São Paulo.

Seja como for, em seu caráter fenomenológico, o trabalho hoje passa uma idéia de transitoriedade. Tomando mais uma vez as metáforas de BAUMAN (2001, p. 171), “o emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias – e não como um domicílio compartilhado onde nos inclinamos a ter trabalho e construir pacientemente regras aceitáveis de convivência.”

A raridade em que se transformaram os empregos fixos e formais caracteriza o modelo de acumulação flexível descrito por HARVEY (2003) como o atual sistema de organização da economia e da produção – regendo, conseqüentemente, as demais esferas da vida social. Ele vive não apenas da flexibilidade dos contratos de trabalho, mas também da volatilidade nos padrões de consumo, nas informações valorizadas a cada instante, nas políticas voltadas para os efeitos rápidos da comunicação de massa.

No campo do trabalho, “a acumulação flexível parece implicar níveis relativamente altos de desemprego ‘estrutural’ (em oposição a ‘friccional’), rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais (...) e retrocesso do poder sindical – uma das colunas políticas do regime fordista.” (HARVEY, 2003, p. 141)

Além disso, com a inserção da tecnologia de produção nas fábricas, as oportunidades de trabalho se deslocaram para o setor terciário – outra marca da chamada sociedade pós-industrial. DE MASI (2003, p. 38-39) chega a afirmar, no entanto, que a futura configuração do mundo do trabalho dependerá mais das formas de trabalho informal que do crescimento de mão-de-obra nos serviços. Isso porque, segundo ele, existem pelo menos dois tipos claros de ocupações informais: o primeiro tipo é denominado “subterrâneo” ou clandestino o segundo tipo engloba justamente o trabalho doméstico ou comunitário, voltado para a auto-sustentação e para a ajuda mútua. E as tecnologias de informação empurram o trabalho: para as casas dos trabalhadores.

Devemos ponderar, no entanto, que as generalizações são sempre perigosas, principalmente quando nos referimos a uma expectativa de futuro que se baseia no acesso às tecnologias avançadas em substituição ao trabalho tradicional.

Quando nos referimos a um país como o Brasil, em que a tecnologia acabou por criar uma outra forma de exclusão (os “com-acesso” e os “sem-acesso”), fica complicado padronizar a análise sobre o futuro do trabalho voltado para os domicílios, graças à ampliação no uso de sistemas de informação que recriam, ciberneticamente, um ambiente fixo de trabalho. Essas situações ainda estão reservadas a uma elite de profissionais que têm no trabalho doméstico uma opção livre de ofício. Esta é tratada mais como um avanço e uma conquista de privilegiados.

A predominância nos aproxima da observação de um movimento que apostou na informalidade para livrar-se de pesados encargos trabalhistas. Estes encargos foram transferidos para o sujeito trabalhador e estão configurando uma nova política social, como descreve HABERMAS (2003, p. 113): “Essa nova política social não é menos universalista do que a antiga, mas não se limita, em primeira linha, a proteger o trabalhador dos riscos habituais do mundo do trabalho: procura, ao invés disso, conferir às pessoas qualidades empresariais de ‘portadores de serviços’, que cuidam de si mesmos.”

Esta perspectiva fundamenta o que se convencionou chamar *New Labour*, dada a nova configuração do trabalho ao fim da era de um Estado que absorvia o custo social para amparar a massa de trabalhadores sem emprego e de uma iniciativa privada que assumia os encargos trabalhistas, onerando seu desempenho financeiro.

O que se questiona, no entanto, é o valor moral e a validade prática de um discurso que defende as novas formas de trabalho flexível como tendo o papel de promover a integração social ao lançar o sujeito à c

modelo de trabalho (informal) que escolheu e, em vez disso, afirma distribuir riqueza a seu corpo de vendedoras e vendedores ambulantes, em referência à comissão por cosmético comercializado. “A tendência secular de um progresso técnico que faz crescer a produtividade e economiza a força de trabalho, associada à demanda crescente por emprego no mercado de trabalho – parece indicar que a tese do ‘fim da sociedade do pleno emprego’ (...) não é totalmente destituída de sentido.” (HABERMAS, 2003, p. 113-114). Nesse contexto, um novo tipo de trabalhador passa a ser incentivado pelo Estado e pelas empresas, que é a do empreendedor (aquele que adota as fórmulas do **faça você mesmo** e do **por conta própria**).

## 9.2 TRABALHO E GÊNERO

Não foi por coincidência que o modelo de produção fincado no trabalho flexível tenha se estabelecido justamente ao longo do processo de chegada das mulheres no mercado laboral. Elas formaram a mão-de-obra que acabou por ancorar parte do desenvolvimento desse sistema, no momento em que este estimulou a substituição da força de trabalho masculina pela feminina em ocupações de tempo parcial. Nesse percurso, houve um retorno às formas de trabalho doméstico.

Nas últimas décadas, ocorreu o que seria uma emancipação parcial das mulheres no mercado laboral, uma vez que elas passaram a ser incorporadas de modo desigual e diferenciado, marcando uma divisão social e sexual do trabalho. Para ANTUNES (2003, p. 109), o capital vem processando essa divisão ao incorporar parcialmente as mulheres ao mercado de trabalho, de maneira mais precarizada.

Mas o capital tem sabido também se apropriar intensificadamente da *polivalência e multiatividade* do trabalho feminino, da experiência que as mulheres trabalhadoras trazem das suas atividades realizadas na esfera do *trabalho reprodutivo, do trabalho doméstico*. Enquanto os homens – pelas condições histórico-sociais vigentes, que são, como vimos, uma *construção social sexuada* – mostram mais dificuldade em adaptar-se às novas dimensões polivalentes (em verdade, conformando níveis mais profundos de *exploração*), o capital tem se utilizado desse atributo social herdado pelas mulheres [grifos do autor]. (ANTUNES, 2003, p. 110)

A força de trabalho feminino no Brasil demonstrou na década de 90 um crescimento intenso e constante, chegando a representar 53% da População Economicamente Ativa (PEA) até 1995. Foi justamente entre as esposas que esta ampliação foi ainda mais nítida, demonstrando que as atividades familiares deixaram de ser impeditivas para a integração laboral feminina. As mulheres teriam sido estimuladas pela necessidade de complementar a renda familiar ou pela escolaridade elevada (quanto mais anos de estudo, maior o percentual de atividade laboral, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE), a<sup>18</sup>ém de terem experimentado mudanças na identidade feminina e nas relações familiares.

À mudança de perfil entre a população feminina ativa somou-se o forte impacto da conjuntura brasileira sobre o quadro laboral, a partir da vigência do Plano Real e de fatores que dificultaram a criação de empregos formais. Na análise estatística processada por BRUSCHINI (2000) entre os anos de 1985 e 1995, observa-se que antigos grandes empregadores perderam aquele status a partir dos

---

<sup>18</sup> dados do IBGE foram avaliados em BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/1995). In: ROCHA, M.I.B. da (org.). **Trabalho e Gênero: Mudanças, Permanências e Desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: Ed. 34, 2000.



movimentos que a economia brasileira passou a seguir. A indústria teve de se reestruturar para enfrentar a concorrência internacional a partir da abertura dos portos nacionais para as importações. O setor financeiro substituiu a força humana pela automação e precisou se adaptar a uma realidade sem inflação, além de estar no alvo da intensificação das operações de fusão e aquisição. As estatais, a partir das privatizações, cortaram seus quadros de pessoal. E o setor da administração pública entrou na fase sem fim de contingenciamento para reduzir os gastos da máquina pública.

Com tudo isso, as chances de se conseguir um emprego formal nos últimos anos foram reduzidas em quase 10 pontos percentuais nas principais regiões metropolitanas. Até aqui, a principal contrapartida desse processo foi a crescente precarização das relações de trabalho e, sobretudo, um aumento do trabalho por conta própria (IPEA, 1996). (BRUSCHINI, 2000, p. 25)

Neste cenário, o setor de serviços tornou-se a via encontrada pelas mulheres trabalhadoras. Mas é possível achar, nas estatísticas, sinais negativos de diferenciação entre o trabalho masculino e o feminino nessa mesma conjuntura no Brasil. Em números bem superiores aos dos homens, percentual considerável delas trabalhava (ao fim do período entre 1985 e 1995) no próprio domicílio (12,4%) ou na casa do patrão (17,5%). Este é o caso principalmente de domésticas. Já entre as que afirmam trabalhar no próprio domicílio são consideradas autônomas (pelo menos em sua maioria – 68%), “seja porque não conseguem emprego no mercado de trabalho, seja porque preferem a atividade domiciliar como estratégia conveniente para conciliar a atividade econômica com a doméstica” (BRUSCHINI, 2000, p. 31). No intervalo de tempo analisado pela autora, fica nítida a permanência dos chamados **guetos ocupacionais femininos**, como o serviço social, a enfermagem, entre outros.

É interessante observar que a ampliação dos quadros de trabalhadores em domicílio não reflete exclusivamente um suposto desenvolvimento das formas de trabalho a partir do contexto da acumulação flexível. Na análise de LAVINAS e SORJ (2000, p. 213), não foi apenas o avanço tecnológico que reativou esse modelo de atividade para um setor de trabalhadores mais privilegiados (aqueles que contam com o acesso à tecnologia), como maneira de melhorar os indicadores de custo e produtividade das empresas.

Na prática, os contratos flexíveis de trabalho e a mão-de-obra terceirizada, assim como os trabalhadores em domicílio, passaram por uma espécie de “repaginação”. De modelos arcaicos e desvalorizados de trabalho, eles tornam-se centrais para as atuais estratégias de gestão. E as mulheres ocupam o coração de boa parte dessas estratégias, conforme o setor de atuação do empregador.

Seja onde for, o trabalho em domicílio pode ser considerado duplamente produtivo. De um lado, produz para as empresas contratantes, enquanto de outro permite a reprodução da força de trabalho, uma vez que a atividade doméstica conciliada possibilita o retorno do trabalhador à casa para renovar-se e continuar a labuta no dia seguinte. Agora “repaginada”, a atividade em domicílio demonstra que o trabalho feminino ganhou nova roupagem, em que o espaço privado e as tarefas domésticas deixam de limitar a atuação da mulher, mas a qualificam para desempenhar as atividades requeridas pelas atividades do mercado de trabalho flexível (NEVES, 2000, p. 182).

Com isso, prolonga-se a divisão sexual do trabalho que deve ser vista como um dos aspectos das relações sociais sexuadas (HIRATA, 2002). Seria impossível imaginar que a valorização do espaço privado feminino e das tarefas domésticas se circunscrevesse a uma relação de gênero ou apenas a uma relação social ou ainda,

no máximo, à articulação entre as duas coisas. Em vez disso, é preciso pensar os sujeitos trabalhadores como sendo seres sexuados e imersos em disputas sociais que têm no trabalho seu palco principal.

Nessa nova conceitualização processada principalmente na França para os estudos sobre a divisão sexual do trabalho, diz HIRATA (2002), não se pode pensar separadamente em conflitos de classes e conflitos de gênero. Em vez disso, “a divisão do trabalho entre os sexos remete à relação social homens/mulheres, que atravessa e é atravessada pelas outras modalidades da divisão social do trabalho.” (HIRATA, 2002, p. 234)

Diante disso, na nossa pesquisa, tentamos observar como as relações sociais e de gênero se sobrepõem na experiência das três mulheres que acompanhamos. Além disso, é preciso reconhecer como a própria atividade desempenhada por essas mulheres (a venda direta de produtos cosméticos, de maneira informal segundo relações trabalhistas) acabou por se qualificar praticamente como uma habilidade naturalmente feminina. A própria valorização do espaço doméstico e das relações privadas para o desempenho desse ofício se dá nesse processo de naturalização de uma distinção entre homem e mulher – a que limita a mulher novamente ao espaço do lar e deixa ao homem o desempenho de funções que, no contexto da flexibilidade, o aproximam do uso da tecnologia e da produção. Fala-se de um trabalhador polivalente adaptado ao contexto das novas fábricas como se ele fosse um sujeito universal, ignorando que há aí uma clara distinção entre papéis sexuados. Esta é a crítica feita por HIRATA (2002, p. 229) para a omissão, no próprio ambiente de pesquisa, para o contexto da flexibilização associado ao conflito sexual:

...as 'novas' relações sociais continuarão a reproduzir a situação em que as qualificações femininas são reconhecidas apenas como talentos naturais, da mesma maneira que outros processos sociais que distanciam as mulheres do controle da nova tecnologia. Essas são as conseqüências em termos do gênero de relações de trabalho – inclusive a relação com a tecnologia e com a inovação –, conseqüências ignoradas pela maior parte dos debates sobre a especialização flexível. Há um grande risco de fortalecimento das relações desiguais de gênero caso a especialização flexível seja aceita de uma maneira *gender-blind*.

### 9.3 BELEZA, MULHER E LABOR

Da mesma forma, é preciso pensar historicamente. A sobreposição entre social e sexual se encontra na própria valorização da beleza feminina e no culto ao belo sexo – questão que está diretamente associada ao presente estudo. Nas sociedades primitivas, lembra LIPOVETSKY (2000, p. 197-198), a idolatria do corpo e da beleza não encontrou espaço enquanto as mulheres tiveram papéis laborais muito definidos e independentemente da

A partir do desenvolvimento industrial e dos meios de comunicação, essa cultura entra em sua fase mercantil.

Neste novo ciclo histórico, circulam também novas regras estéticas, os referenciais de beleza e os produtos que estão associados a eles. Surgem também as carreiras relacionadas à valorização da beleza aparente, como as modelos e manequins. Os cuidados com o corpo são inflacionados e, graças à indústria, assumem a feição de democráticos: não estão mais restritos às classes nobres, mas ao acesso de todas. A mídia tem papel central nesse processo por realizar a difusão dos cuidados estéticos.

Para LIPOVETSKY (2000), a preocupação crescente com a beleza é reveladora de um individualismo moderno levado às últimas conseqüências. Ao aderir à promessa dos produtos cosméticos, a mulher (e, a partir principalmente da década de 60, os homens também) assume o cuidado de si, tomando o poder de controlar os efeitos da natureza e de se autodominar. É a expressão do “*self management*”, glorificado pela imprensa feminina com ardor já a partir dos anos 30, responsável pela associação da beleza ao consumo dos produtos cosméticos.

Estamos aqui falando da mesma mídia que desmistificou o papel da mulher do lar ao promover a sociedade de consumo, empurrando a família para a busca de recursos suplementares que fossem capazes de suprir a necessidade de ter os produtos que os meios de comunicação apresentavam, e derrubar o modelo de mulher que se sacrificava em nome da família para ser a perfeita dona-de-casa.

A mídia então projetou a cultura voltada para a auto-satisfação, para a construção de si. Paralelamente, houve um processo de valorização da mulher que combinou a ascensão ao trabalho remunerado para o reconhecimento de seus direitos e de sua independência econômica, com o consumo de produtos cosméticos

difundidos maciçamente. **Trabalho e consumo** tornam-se os meios para a **posse e controle de si**.

No que concerne à beleza, à imprensa feminina moderna coube também a função de substituir uma tradição existente entre as mulheres de transmitir seus segredos de beleza entre amigas, de maneira personalizada e presencial. Fórmulas caseiras foram substituídas por produtos industrializados divulgados pelas seções de beleza e saúde de publicações e mídia audiovisual. Agora, as mulheres recebem conselhos racionalizados e especializados por meio da imprensa. O universo da beleza escapa do âmbito privado, informal e pessoal para um projeto de educação das massas, em que "...a ordem autônoma do social cedeu o passo a instâncias profissionais especializadas." (LIPOVETSKY, 2000, p. 159) Entre essas instâncias, localizamos a atividade das vendedoras ambulantes de cosméticos. A publicidade assume a centralidade da divulgação desses valores estéticos e os normatiza, ao mesmo tempo em que essas mulheres tornam-se portadoras e reprodutoras móveis desses valores.

Ao mesmo tempo, o culto à beleza acaba por incentivar, na visão de LIPOVETSKY (2000, p. 153), um retorno às dimensões íntimas, atraindo a mulher para preocupações individuais e fruidoras para que deixem em segundo plano suas ambições profissionais de ocupar postos de trabalho mais importantes.

Em nossa pesquisa, consideramos emblemático que uma empresa produtora de cosméticos tenha assumido lugar na mídia, de maneira autografada (ou seja, assumindo-se autora direta de conteúdo editorial), para difundir seus valores estéticos e institucionais a partir de um discurso prático voltado para suas vendedoras. Seu modelo de gestão denota um produto híbrido entre a massificação desses valores e a difusão pelos meios de comunicação de massa, associada à

permanência daquele formato de transmissão dos segredos de beleza ao pé do ouvido, de maneira personalizada. Buscamos compreender como as mulheres receptoras do programa de televisão da empresa assumem-se como protagonistas no uso que fazem do programa, tanto como trabalhadoras – representantes da fabricante dos produtos cosméticos – quanto como consumidoras desses mesmos valores estéticos propagados.

De outro lado, vemos a empresa, como emissora, e o produto de comunicação em si (o programa de TV) como meios “...de direção coletiva dos gostos e como vetor[es] de personalização e de apropriação estética de si.” (LIPOVETSKY, 2000, p. 168). À mulher receptora, portanto, cabe assumir a direção que lhe aprouver para uma autoconstrução subjetiva, considerando que esta escolha está submetida a direcionamentos sociais que lhe ultrapassam.

Temos então, ao mesmo tempo, o pano de fundo em que se projeta a atividade de um amplo contingente de mulheres que, nas brechas de suas múltiplas atividades formais e informais, vendem produtos cosméticos como representantes de uma organização empresarial. Elas compõem um universo de mulheres que adentraram o mercado de trabalho pela “porta dos fundos” e que foram incorporadas pela iniciativa privada em meio à busca de competitividade e produtividade. Sem direitos trabalhistas formais, essas mulheres desenvolvem suas atividades de venda ambulante como **empresárias de si mesmas**, legítimas “portadoras de serviços”, segundo a descrição de HABERMAS (2003, p.113

Diante disso, para tornar empírica nossa observação e tentar encontrar o sentido produzido subjetivamente pelas mulheres para o trabalho que desenvolvem, analisamos como se processam as atividades de venda dentro das estratégias de sobrevivência de cada uma (diferenciando principalmente suas posições sociais), como se vêem como trabalhadoras e que construção coletiva empreendem a partir da recepção à comunicação institucional.

#### 9.4 ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA

A problemática do emprego feminino passou a ser analisada a partir das chamadas “estratégias de sobrevivência” quando seu estudo tem início na dinâmica familiar em que a mulher está inserida, como unidade geradora de renda, deixando de observar exclusivamente o indivíduo. Segundo BARROSO (1982, p. 17), não se trata apenas de observar a contribuição material de cada membro do domicílio para a manutenção da força de trabalho daquela unidade. A importância dessa categoria reside justamente no potencial que ela representa para se analisar as diferentes formas de organização que a família encontra para assumir seu espaço no mercado de trabalho – onde e como cada integrante deve depositar sua contribuição para que todo o grupo assuma sua posição social.

No caso das classes populares, este esforço organizado está diretamente relacionado à sobrevivência e à necessidade de cada um dar seu quinhão para a manutenção da família. Para as classes médias e para as mais abastadas, a relação com o trabalho se associa mais à idéia de manutenção de um padrão ou projeção a desejos de posse superiores aos que já estão supridos.



A família é, pois, vista como responsável pela reprodução parcial das relações sociais de produção e da estrutura social que estas engendram. É mais vista como unidade de consumo do que exclusivamente de produção.

Não que a família seja uma unidade homogênea e harmônica. Ao contrário, as suas determinações produzem uma delicada e complexa teia de relações de solidariedade e mútua dependência entre seus membros, que conduz a uma diferenciação hierarquizada de papéis, traduzida numa forma de organização do quotidiano doméstico, na divisão interna de tarefas, seja por sexo, seja por idade, que a torna necessariamente restritiva e autoritária do ponto de vista dos sujeitos individuais, uma vez que aos diferentes papéis correspondem diferentes parcelas do poder decisório familiar. (BILAC, 1978, p. 23)

No estudo sobre a integração da mulher no mercado de trabalho brasileiro como uma determinação das estruturas sociais e do emprego em transformação, BARROSO (1982) avalia que a marginalidade feminina no mercado de trabalho se caracteriza a partir da década de 70 justamente pela informalidade. O setor terciário torna-se um dos principais guetos ocupacionais da mulher que precisava complementar a renda familiar.

COSTA (1989), em sua dissertação sobre a atividade de vendedores ambulantes em São Paulo, avalia o surgimento de pólos econômicos marginais, a despeito do núcleo central hegemônico da sociedade. Estes pólos se organizam com a permissão da própria organização econômica e chegam a se tornar necessários para a estrutura vigente. Eles formam uma economia invisível, paralela e não oficial e criam novas possibilidades de inserção social. Cada sociedade dá seu “aval” num determinado grau ao funcionamento dessa economia clandestina, de acordo com a necessidade que o mercado interno tem de ser suprido por fontes que não sejam as oficiais. Este é o caso dos chamados camelôs, estudados pela autora. A rigidez das leis do sistema oficial empurra determinados setores econômicos para atuar em suas frestas (COSTA, 1989, p. 27).

Empresas como a Natura justificam o emprego do modelo de venda direta (com vendedoras sem registro trabalhista oficial) a partir da inviabilidade do negócio caso as leis oficiais fossem cumpridas.

Fato é que subsiste a organização de uma economia que faz circular riquezas e que tem seus bens ou serviços demandados socialmente. Seus representantes desenvolvem táticas próprias para melhorar seu desempenho na atividade. E isso dependerá diretamente do sentido do trabalho para cada um.

Vimos que Rosa, Cícera e Terezinha aderiram à atividade de venda de cosméticos por motivos diferenciados conforme sua posição social, principalmente.

Na composição familiar de Rosa, por exemplo, ela não conta com a ajuda financeira de um companheiro. Apenas sua filha mais velha dá certa colaboração para a renda da família, mas se utiliza mais de seu salário para consumo pessoal. Nesse contexto, a atividade de venda de cosméticos acaba por representar parcela monetariamente pequena, mas significativa entre as estratégias de sobrevivência da família. Rosa a considera um trabalho “paralelo” principalmente porque não vem daí o salário assegurado com o qual ela pode contar ao fim de todo mês – o que ela consegue apenas com o trabalho como diarista. Mas paralelo, nesse caso, não significa menos importante. Os recursos advindos da atividade são complementares à renda fixa obtida em outro trabalho, mas assumem papel relevante para a organização dos gastos e do consumo da família.

Solitária foi também a adesão de Rosa ao cadastro da Natura como vendedora, há oito anos. Ela o fez por iniciativa própria, mergulhada em seu cotidiano de trabalho como doméstica.

Eu *tava* limpando o banheiro de uma casa lá na Cursino [Avenida do Cursino, Zona Sul de São Paulo] e vi um produto da Natura. Peguei o telefone que *tava* escrito na embalagem e resolvi ligar. Já fui dando meu nome e fazendo o cadastro. Ninguém me apresentou nada.

Já com Cícera, o valor obtido com a venda de cosméticos representa parte muito maior de sua própria renda do que para Rosa. A diferença fundamental entre as duas está no fato de que Cícera pode agora contar com o trabalho do marido. É dele que vem a segurança que ela possui para garantir a sobrevivência da família. Diante disso, cabe mais afetividade no sentido do trabalho de venda para Cícera, o que não ocorre com Rosa.

Para Cícera, há dois tipos claros de trabalho: a atividade como diarista, que é um peso, uma batalha vivenciada todos os dias, um esforço necessário o outro tipo é a atividade de venda de cosméticos, no qual reside a possibilidade real de interagir com pessoas, de cultivar relacionamentos entre amigos. O próprio início de Cícera como vendedora da Natura se deu a partir da sugestão de uma prima que, conhecedora do drama que ela vivia diante da separação do marido, indicou que ela buscasse nesse trabalho uma forma de se distrair e encontrar outras pessoas.

Já para Rosa, há apenas um tipo de trabalho, que é aquele motivado pelas necessidades primárias. Com a Natura, ela pode manter o elo com o antigo bairro em que morava e assim buscar uma forma de extrapolar o espaço da favela. Mas isso tem o peso para ela de uma necessidade fundamental, diante de todas as características de moradia em que vive, como já vimos.

Se para Cícera cabe no ofício de venda de cosméticos um certo sentido fruidor capaz de abstraí-la da dura realidade cotidiana, para Terezinha o trabalho assemelha-se muito mais a um lazer, como ela própria reconhece, dado o peso menor da renda obtida para seu sustento. Apesar do montante considerável de

comissões que ela recebe por suas vendas mensais, Terezinha não depende desse trabalho para garantir a estabilidade de sua família. Recebendo pensão do marido como viúva, com os cinco filhos independentes e com casa própria, ela tem na atividade para a Natura uma fonte de prazer e manutenção de um status que ela preza.

Temos, portanto, uma escala de motivações para trabalho que varia necessariamente conforme a posição social ocupada por cada uma das mulheres que acompanhamos em nossa pesquisa de campo. Essa escala começa com Rosa e sua motivação identificada com o mais duro esforço objetivo passa por Cícera e um início de afetividade no trabalho desempenhado à medida que ele lhe proporciona uma interação fora do ambiente da família e culmina com Terezinha e sua motivação confundida com prazer e lazer. Do totalmente impessoal ao pessoal e até narcísico, em síntese: é este o caminho da experiência que identificamos entre nossas entrevistadas.

Acompanhando essa evolução no que diz respeito à família como centro de produção, temos também a observação das relações de consumo dos mesmos cosméticos que essas mulheres vendem. A aquisição não faz parte do cotidiano de Rosa, enquanto Cícera pode desfrutar do uso de determinados cosméticos (“Não posso ficar sem meu desodorante da Natura”, diz ela) e Terezinha é uma grande compradora da marca que representa, a ponto de ter esse consumo vinculado ao status atribuído ao produto.

Sempre usei os cremes para a pele, a maquiagem, os sabonetes. Tenho até enxaqueca quando sinto o cheiro de perfume da Avon. Se eu uso outra marca, acho que estou cometendo uma traição com a Natura. Sei lá, minhas filhas acham que eu defendo a empresa demais.

#### 9.4.1 Cálculos e Táticas

Cabe ressaltar outra distinção expressa no desempenho do trabalho e que se mostra clara conforme o grau de solidariedade existente na vizinhança onde moram as três entrevistadas. Rosa é propriamente uma vendedora ambulante que aproveita as oportunidades de encontro cotidiano para oferecer e vender os produtos cosméticos – utilizando-se até mesmo do ônibus que pega em direção às casas em que trabalha como doméstica. Não há cálculo nem estratégia previamente definida para potencializar seu esforço de venda. O que existe é uma tática, que “...depende do tempo, vigiando para ‘captar no vôo’ possibilidades de ganho.” (CERTEAU, 2003, p. 47)

Nesse sentido, Rosa aproveita ocasiões, sem expressar discursivamente nem arquitetar as maneiras de tentar a venda, dispensando todo o repertório que a empresa em questão carrega sobre suas práticas institucionais e sobre as técnicas de produção de seus cosméticos.

Há um pacto velado nessa arte de oferta e consumo nas classes mais desfavorecidas. Vendedora e comprador(a) reconhecem-se em suas dificuldades econômicas e nos desejos que os produtos cosméticos podem despertar, mas que dependem muito mais de escolhas e decisões subjetivamente inspiradas, escapando de discursos mais elaborados que não se refiram à experiência própria de vida desses dois personagens em interação.

Melhor dizendo: Rosa e seus clientes desenvolvem taticamente um acordo de silêncio em que a decisão de compra dispensa o discurso sobre o fabricante e sobre a qualificação técnica dos produtos – pois nesse momento interessa o uso que

cada um faz do que escolhe consumir e do valor que dá a essa prática, segundo critérios subjetivos.

Diante disso, a relação de consumo que Rosa desenvolve perante a comunicação institucional está ligada ao uso que ela própria fará daquela argumentação que a empresa lhe emite. As mensagens sobre biodiversidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade corporativa, relação entre capital aberto e transparência estão muito distantes do mundo de Rosa e, com isso, de seu trabalho. A renda que ela precisa conquistar por meio da venda de cosméticos não depende de que ela assuma o eco daquelas mensagens perante seus clientes, que são sua audiência. Suas táticas de venda, que se desenvolvem em lapsos de tempo, como **repentes** improvisados no ônibus ou nos encontros casuais pela rua, não comportam o repertório institucional que a empresa quer reforçar em sua política de comunicação.

Rosa é consciente de suas limitações materiais para o desenvolvimento de uma outra maneira (mais eficaz) de venda de cosméticos. A falta de um carro é uma dessas restrições e ela a cita motivada pela personagem do programa *Rede Natura* que mostra o automóvel cheio de produtos encomendados.

Gosto de vender. Mas não tenho disposição para sair andando pra vender.

A difícil distribuição de seu tempo entre **outras atividades**

Apesar de todos os limites que restringem a atuação de Rosa, sua astúcia se manifesta na relação face-a-face com sua clientela. E por essa criatividade ela engendra um processo de auto-afirmação igualmente solitário. Ela mesma nos explica:

Acho que eu sou uma boa vendedora. Tem gente que compra só comigo porque eu facilito [o pagamento]. Como eu tenho 21 dias pra pagar a Natura depois que o produto chega – às vezes até mais se eu ligo pra lá e digo que não dá pra pagar o boleto (a Natura é boa porque entende essas coisas e de vez em quando divide o pagamento se a gente pede direitinho) –, eu vendo em prestação *pro* cliente. Divido até em três vezes, dependendo do caso. Eu dou da minha comissão e depois compenso quando o cliente me pagar. Ele tem que ver vantagem em comprar comigo porque se vai *na* loja *do* Boticário pode pagar no cartão em várias vezes. Pois é, comigo também pode.

Já no caso de Terezinha, não se pode dizer que ela seja uma vendedora ambulante. Sua casa, principalmente quando já começam os preparativos para as vendas de fim de ano, torna-se um local de estoque de produtos. Ela investe na aquisição de cosméticos da empresa para depois ter o produto para pronta-entrega. Esta é sua estratégia principal.

Terezinha planeja cuidadosamente o desempenho de sua atividade, numa estrutura semelhante a um ponto de comércio. Ela calcula nível de estoque, ritmo de saída de produtos, prazos de chegada e distribuição de encomendas. Outras consultoras reconhecem nela uma espécie de “filial” da Natura. Quando não conseguem receber a tempo determinado pedido, recorrem a seu estoque e promovem um tipo de escambo de produtos, com equivalência de pontos (sistema de ~~contagem~~ da

Ocorre ainda uma operação de troca de **cotas de confiança da empresa**. Isto é: conforme o tempo de atividade e o volume médio de pedidos à fábrica, cada consultora tem um limite mínimo (igual para todas) e máximo de pontos a serem encomendados de cada vez. Quanto mais a consultora vende e quanto maior é seu engajamento com a atividade de venda (manifesto na forma de faturamento representado), maior é este limite máximo. O que significa dizer que, com isso, a empresa lhe dá mais crédito porque confia que a vendedora honrará com o pagamento devido.

Terezinha é uma das consultoras que conta com o privilégio de estar entre as que possuem maior limite de pontos. Com isso, ela acaba auxiliando vendedoras que têm menos crédito na Natura, emprestando seu código para que façam pedidos em seu nome. Há uma transferência informal e sorrateira da confiança da empresa para uma grande vendedora, que se torna, assim, uma distribuidora não só de produtos entre suas companheiras, mas também da qualidade de relacionamento que ela usufrui da fabricante.

Todo mundo já sabe que eu tenho os produtos estocados e que meu limite de pontos é muito alto. Então minha casa vira uma loucura. Eu empresto meu código [de consultora – cada uma é registrada a partir de seu número de cadastro], encomendo mais kits do que preciso e assim por diante.

Além disso, Terezinha criou sua própria rede de vendas. É como se, por trás do grande modelo de gestão e faturamento da empresa, se desenvolvessem subliminarmente modelos replicados, cópias miniaturizadas. Graças a seu limite alto de pontos por pedido, ela agencia amigas e conhecidas para o trabalho de venda direta. Estas recebem uma comissão de venda que é inferior à que a empresa paga



à “consultora” formalmente cadastrada. Todas as encomendas são creditadas no nome dela que, por sua vez, redistribui esse crédito posteriormente.

Entre as relações de trabalho de Rosa, Cícera e Terezinha, é distintiva a forma como cada uma desempenha seu ofício. Com isso, a relação com a comunicação institucional torna-se parte fundamental dessa estratégia. Rosa utiliza-se do seu próprio percurso de vida diária e de laços de solidariedade, aproveitando seu universo de relacionamentos sociais para realizar a atividade de venda. Já Terezinha **se empresariou**. Para tanto, desenvolve um relacionamento engajado com a Natura e sua comunicação institucional.

Estou sempre por dentro de tudo. Tem gente que não vai às reuniões porque acha chato. Não é nada chato. É muito importante participar: a gente assiste a filmes novos [geralmente sobre lançamentos, formas de uso dos produtos de maquiagem e cabelo, modelos de fabricação etc], convive com outras consultoras, ouve depoimentos, recebe instruções de venda. Se é pra ter sucesso, tem que ir. A gente aprende muito com a Natura.

Com Cícera as estratégias de venda estão mais relacionadas a seu desejo de ampliar a rede de interações sociais:

Tenho uma clientela mais ou menos fixa, que são amigos ou conhecidos lá *do* Rosana. Eu já sei mais ou menos quando o produto deles *tá* acabando e vou até lá pra aproveitar e visitar todo mundo. Acaba sendo um passeio pra mim.

## 9.5 NOÇÃO DE NÓS

Vimos que as diferentes experiências de classe social detonam distintas formas de desempenhar a atividade de venda direta. Por conseguinte, há também variações no reconhecimento como trabalhadora e no relacionamento com a empresa em questão.

Mas qual o sentido de se falar em classe trabalhadora na sociedade contemporânea?

Em sua pesquisa sobre um bairro francês de operários (tratava-se daquela realidade dos trabalhadores plenos das fábricas), MAYOL (1996, p. 81) os definiu, a partir da identidade construída por seus moradores e captada na pesquisa de campo, como aqueles que tinham como principal característica a valorização das práticas de solidariedade, expressas como marcas da cultura popular e urbana. Era esse o caráter que os distinguia como operários.

No contexto denominado como pós-industrial (dado essencialmente pela prevalência do trabalho no setor terciário, determinada pelas mudanças na produção e pelas novas tecnologias e padrões de comunicação), perde-se o pré-requisito fundamental daquela classe trabalhadora, unida por interesses em comum e capaz de promover o conflito social, se necessário, para representar o conjunto de interesses de seus membros. Aquela coesão, movida pela solidariedade, perdeu a razão de existir num contexto de trabalho por conta própria e de **auto-empendedorismo** – que é o caso verificado na presente pesquisa.

Entre as vendedoras diretas de produtos cosméticos, encontra-se um grupo de trabalhadoras que pouco ou nada se conhecem. Elas vivem contextos de atuação laboral distintos conforme o tempo livre de cada uma, o local de interação com possíveis compradores, a integração a outros núcleos de sociabilidade, os diferentes padrões sociais, o nível de engajamento de atividade, entre outras diferenciações.

Na visão de SALVADORI (2003) não se pode mais falar num sentido de classe que se sustente nas realidades de trabalho porque deixou de existir o compartilhamento de interesses num tempo em que os trabalhadores estão separados, setorizados conforme suas especialidades e até atuando em territórios

descontínuos. A falta de homogeneidade na defesa de direitos comuns (como se via no passado no interior de uma fábrica) elimina um ideal de classe.

Entre as mulheres que entrevistamos, faltam componentes propulsores de reconhecimento como trabalhadoras, dada a ausência de objetivos e interesses comuns de classe. Nada as liga entre si. Elas estão, cada uma a seu modo, ligadas à empresa em questão, por vínculos próprios e objetivos. Trata-se de uma relação comercial de compra, venda e comissionamento, mas não de trabalho propriamente dito, segundo a organização. A empresa considera que há um vínculo contratual que tem os produtos comercializados como itens centrais, de acordo com informantes-chave entrevistados. Não há, no entanto, um **cimento laboral** que unifique essas trabalhadoras entre si. Ou melhor, o que as une não é a relação de trabalho, como representantes de vendas da Natura.

A **liga** entre elas é o compartilhamento simbólico proporcionado pela comunicação que faz circular e convergir sentidos semelhantes em torno da qualificação da empresa, de seus valores e de seus produtos. Elas não se defendem como classe, a partir de supostos interesses em comum, mas defendem interesses da empresa, a partir de seus propósitos individuais e insulares com a venda de produtos cosméticos.

Vem da comunicação institucional um possível elo, ainda que precário, entre as mulheres que compõem o universo de vendedoras da empresa. Existe um fundo comum compartilhado. Mas cada uma faz uso próprio dessa comunicação. Não há uma única e padronizada forma de usufruir desse discurso.

O compartilhamento desse repertório, mesmo que ele resulte em diferentes lógicas de uso, nos fez questionar a existência de um vínculo e de um senso de pertencimento entre a mulher vendedora e a empresa em questão.

A recepção midiática está relacionada à idéia de pertencimento. Não se trata de analisar como **se consome** o conteúdo dos meios de comunicação em geral, mas como o receptor **se conecta** ao mundo representado e mediado pela mídia. No presente estudo, analisamos a recepção ao programa de televisão produzido pela empresa em questão, como uma maneira de gerar a identificação mútua entre as vendedoras.

De outro lado, avaliamos como essas receptoras, sem ligação física e formal com a organização, se conectam, a partir do programa de TV, a um referencial simbólico partilhado por seus pares e a um desejo de visibilidade. Investigamos, por exemplo, se a prática da recepção ativa um sentimento de inclusão estimulado pela comunicação institucional da empresa, à medida que esta permite a mediação “entre o vivido isolado, fragmentado e diferente [que é a realidade cotidiana de cada vendedora em separado], e a necessidade de seu oposto pela inclusão.” (SOUSA, 1999, p. 15)

Assim, na relação entre empresa e vendedoras, queremos entender que sentido é possível para a noção de comunidade e de **estar junto**. Para tanto, é preciso reconhecer “...que as formas de estar junto já não são mais só sob a ótica do espaço físico, nem sob a ótica da presença imediata dos atores em espaços físicos...” (SOUSA, 1999, p. 21), mas se dão pelo compartilhamento simbólico mediado pela cultura, pelas instituições e por outros condicionantes da produção de sentido.

A própria lógica de produção do programa de TV que compõe nosso objeto de pesquisa passa pela simulação de uma socialidade que, materialmente, não existe para grande parte do contingente de vendedoras de cosméticos que representam a empresa em questão. E isso se deu justamente por meio da televisão

que, na análise de MARTÍN-BARBERO (2001b, p. 305-307), opera com dois dispositivos: a **simulação do contato**, por meio do qual, por exemplo, a encenação feita pelo apresentador e o tom coloquial utilizado podem simular um diálogo e uma impressão de proximidade e a **retórica do direto**, que se baseia numa produção televisiva feita para causar a sensação de familiaridade (com rostos, temáticas, imagens comuns, narrativas contadas). Propaga-se então certo ar de transparência, de simplicidade.

No programa *Rede Natura*, a produção estava voltada para que a espectadora reconhecesse nos atores na tela (a própria apresentadora e os participantes convidados) algumas pessoas próximas dela, que falassem sua “língua”. A própria apresentadora Viviane Amorosino afirmava “no ar” ser uma “consultora” e manifestava supostas dúvidas comuns às demais vendedoras. Sua experiência era posta como se dissesse ser “**uma de nós**”, ou seja, uma integrante da comunidade de vendedoras. O recurso da improvisação também criava no programa a impressão de vida real, sem ensaios, de discurso direto.

É interessante, no entanto, ouvir as respostas da outra ponta, a da espectadora. Seria possível, por exemplo, ligar cada pessoa desse contingente de trabalhadoras em torno de um repertório comum e aproximar a todas a partir desses mesmos recursos? Para usar as palavras de SENNETT (2003, p. 23), o programa de TV foi pensado e produzido pela empresa para formar um “arquipélago”, unindo, em formato de rede, as ilhas que o compõem. Mas, para avaliar como seria possível promover essa união, é preciso analisar os contextos em cada “ilha” e as mediações que se processam localmente na reapropriação do que é apresentado.

O desejo de visibilidade perante a empresa é evidente em Rosa. Apesar de ter com a comunicação institucional da Natura uma relação absolutamente

pragmática, ela expressa, pelas frestas de seu cotidiano, a vontade de ser interpelada de maneira subjetiva e particular.

Uma das referências de Rosa ao falar do relacionamento entre a organização e as consultoras é a produção pela empresa de *rankings* de vendedoras conforme o volume de pedidos realizados (no total ou por categoria de produtos – maquiagem, cremes, perfumaria ou outra) ou o tempo de atividade. Essas listagens são publicadas em alguns materiais de comunicação institucional. As premiadas podem ser anunciadas ainda durante as reuniões mensais em cada setor. Como recompensa, elas geralmente ganham brindes.

Rosa conta que uma amiga – sua companheira na venda de cosméticos, com a qual troca produtos e compartilha outras experiências na atividade – foi destacada na linha de maquiagem. Ela admirou o desempenho da colega. Questionada se gostaria de aparecer um dia no ranking, Rosa respondeu:

Com certeza. É bom ser reconhecido, né? Assim a gente não fica mais **oculto** [ênfase nossa]. Mas *tá* difícil.

Na sua opinião, a dificuldade reside no fato de ela não poder dedicar tempo integral à atividade, ao contrário de mulheres que têm a chance de utilizar outras estratégias de venda:

Pra quem trabalha com reunião e só faz isso na vida, não é difícil não.

Rosa quer estar **entre elas**, o grupo seleta das mulheres que a empresa reconhece como dedicadas e merecedoras de realce. Ela vê uma relação direta entre pertencer à empresa – e ser reconhecida por ela – e o faturamento alcançado com a venda dos cosméticos. A razão material é primordial nesse caso, assim como

sua motivação para atuar no ofício. E nesse sentido, Rosa não se acha em condições de igualdade para competir por uma vaga na lista de diletas da empresa.

Ela diz achar errado, por exemplo, o sistema de vendas de kits de produtos em datas especiais, como Natal e Dia das Mães. Nessas ocasiões, há um número limitado de cosméticos com preços promocionais para a “consultora”. Esses produtos se esgotam rapidamente, em parte porque há vendedoras com potencial de compra que encomendam várias unidades para estocar e revender depois. Mas também porque os pedidos feitos pela internet (meio sempre estimulado pela Natura e que mereceu vários quadros no programa de TV) são rapidamente atendidos. Gente como Rosa não utiliza internet e precisa recorrer ao serviço da empresa de atendimento à “consultora” pelo telefone – que, em momentos de muita procura, está sempre congestionado.

Então a gente já sai em desvantagem. Eles selecionam pela internet. Quem não tem como usar fica sem o produto. Então como é que dá pra competir?

A idéia de concorrência é algo muito presente nas falas de Rosa. O sentimento de **cada por um si** permeia seu discurso, como resultado de sua própria experiência de classe social e da difícil luta pela sobrevivência.

O discurso de Rosa sobre o vínculo que ela tem com a empresa expõe também o distanciamento que caracteriza esse relacionamento. Em um dos encontros de pesquisa, questionada sobre como acha que deveria ser sua relação de trabalho com a organização, Rosa satirizou, expondo uma proposição que não cabe reivindicar – o que seria, em sua visão, uma ousadia e uma impossibilidade:

Ah, a gente devia ter acesso à presidência. [Risos] Imagina, menina, não tem nada disso não. A Natura é uma coisa a mais pra mim, que eu faço depois de todas as outras coisas.

Com Terezinha, o relacionamento com a empresa é oposto. Ela tece em detalhes os elogios à empresa e a eventos de lançamento de produtos, fim de ano e outras datas comemorativas. Este relato é entremeado por insistentes colocações sobre seu vínculo com a Natura. Por esse vínculo, ela se afirma.

Eu me orgulho de fazer parte de uma empresa legal. Eu conheci a Natura como uma empresa pequena e agora a gente vê o monstro que é. Todo brasileiro é bairrista e eu também sou. Eu acho muito bom ver uma empresa nacional com essa história. E o **nosso** presidente, então, é um amor de pessoa [ênfase nossa]. [Ela se refere a Luiz Seabra, um dos acionistas da empresa.]

Minha participação no programa? Ah, o principal foi meu encontro (que foi uma coincidência) com o Seabra. Eu corri pra parabenizá-lo pelo aniversário de 35 anos e o câmara corria atrás de mim. Foi tudo muito natural. (...) Se eu o conhecia? Mas claro, somos de jantar assim, do lado, na mesma mesa nas festas de Natal [ênfase nossa].

Ela também fala da relação da empresa com seus funcionários:

Vejo a Natura como uma empresa que cuida muito de seus funcionários. Só quem já foi a Cajamar pode dizer. Aquelas crianças cuidadas na creche... A gente fica assombrada porque é um espetáculo mesmo. E a natureza entra dentro do prédio, praticamente.

Essa aparente veneração de Terezinha pela empresa e a intimidade com que ela se refere ao acionista da organização são contrapostas por um tom crítico de demanda por mais formalidade de vínculo laboral. É toda a sua posição social que ascende a seu potencial argumentativo.

O que eu acho muito falho na Natura é não ter um plano de carreira para a consultora. Você vê: não tem aposentadoria nem outro tipo de benefício assim. Acho que deveria haver algo mais equilibrado. Em vez de ganharmos brinde, deveríamos ganhar prêmios em dinheiro. Enquanto isso a empresa está tendo ótimos resultados, dependendo exclusivamente das nossas vendas. Eu vejo pelas próprias notícias sobre as ações da Natura, sempre em alta.



Enquanto Rosa e Terezinha formatam respostas e desenvolvem argumentações, segundo seus próprios referenciais, sobre a relação de trabalho entre empresa e vendedoras diretas, Cícera se cala diante da questão. Diz não se importar com esse assunto.

Mas entre os principais temas que lhe chamavam a atenção no programa de TV *Rede Natura*, Cícera cita também (além das histórias de vida de consultoras) as cenas e explicações sobre a fabricação dos produtos cosméticos em Cajamar. As informações sobre essa tem

fez muito pela empresa, gostaria de ser melhor reconhecida, mas acredita que agora ela está em outro momento da vida, que não é o de ter com o trabalho uma relação de dependência. Há nisso um movimento voluntarista que independe da posição de classe e está muito mais relacionado com um ideal moderno de posse e construção de si (que também marca o processo de valorização da mulher a partir principalmente do trabalho).

A mesma reação voluntária é a que se verifica no acesso aos produtos de comunicação institucional, em geral, e ao programa *Rede Natura*, em particular. Essa vontade (ou a falta dela, no caso de Rosa) de conexão se dá a partir das diferentes formas de hierarquizar os fatos do cotidiano. Essa operação, por sua vez, é mediada na base pelas diferentes experiências de classe social. Delas são provenientes os significados próprios dados ao trabalho, ao consumo material e cultural, assim como à identidade de gênero.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da jornada empreendida com Rosa, Cícera e Terezinha, tecemos algumas considerações finais com menos conclusões que desafios para futuras pesquisas em comunicação institucional.

Neste trabalho, tivemos como objetivo verificar o papel das mediações de classe social, de gênero e de trabalho na produção de sentidos, tomando como base para análise a comunicação institucional praticada por uma grande empresa de cosméticos e sua recepção junto a três de suas colaboradoras-vendedoras.

O exame das estratégias utilizadas na construção dos programas institucionais televisivos e na produção dos catálogos de vendas revela que o conteúdo das mensagens está dissociado da realidade das vendedoras, seu público-alvo.

Os valores que permeiam a marca, transmitidos especialmente no programa de TV (observado mais detalhadamente que os demais meios de comunicação da empresa) situam-se distantes da realidade cotidiana das colaboradoras, embora permeiem, através de um processo de introjeção e reinterpretação, o discurso e os modos de ver das mulheres entrevistadas. Assim, se de um lado a valoração da marca se estabelece pela identificação e divulgação junto ao consumidor de um conjunto de atributos funcionais e simbólicos voltados para a qualidade de vida (o “bem estar bem”) – e a comunicação institucional trabalhe nessa direção – tal proposta cria um paradoxo por se distanciar, em seu conteúdo, da realidade vivida pelas colaboradoras entrevistadas.

O acompanhamento da leitura do programa de TV da empresa com essas três mulheres nos mostrou a classe social como ponto de partida para a produção

de sentido. Esse processo se manifesta a partir do cotidiano de cada vendedora, que é introjetado na comunicação institucional. É dessa operação que nasce o significado, expresso nos hábitos de consumo e nas identificações que ele promove.

Rosa, por exemplo, vive um drama de reconhecimento que se baseia na diferença percebida por ela entre o mundo em que vive e o mundo sublimado que a Natura representa – este de sensações relacionadas à promoção do bem-estar, de status de marca, de sustentabilidade, entre outras questões que foram incorporadas à imagem da empresa. Essa diferença se intensifica à medida que a comunicação institucional em geral e o programa *Rede Natura*, em particular, ignoram, em sua agenda de pautas, as questões de classe social e das estratégias de sobrevivência criadas pelas camadas populares. O encontro com outras mulheres vendedoras como ela é telemediado, o que se mostra insuficiente para garantir um sentimento de inclusão e de coletividade. A ação de Rosa descreve um forte desejo de mobilidade social e uma capacidade significativa de criar condições para viabilizar os negócios com produtos Natura, apesar de todas as adversidades que a cercam. Na ausência de pontos firmes em relação à empresa e nos quais possa se ancorar como trabalhadora, Rosa expressa seu pedido de reconhecimento à medida que aponta suas (poucas) semelhanças em relação a personagens valorizados pela empresa em seu programa de televisão. Quer ser um deles, mas está enraizada em seu cotidiano. Nesse sentido, a realidade social lhe é pouco favorável. Mas, a partir da análise de sua relação com a organização, percebemos que a comunicação institucional é um terreno em que se expressam sentimentos, recusas e diferentes formas de se ligar à empresa. Essa comunicação e seus gestores podem se servir de ricas experiências de vida e de trabalho, como as que Rosa sugere, em sua simplicidade. Mas é preciso estar aberto à diferença.

Cícera aspira a um compartilhamento de ideais com a organização e as demais vendedoras que se evidencia mais desejado do que real na medida em que projeta sua concretização no futuro dos filhos, o que inclui a almejada ascensão social. Já com Terezinha, o conjunto de valores propagado pela empresa se encaixa melhor em seu cotidiano do que no de Rosa e Cícera, uma vez que a relação provocada pela empresa associa consumo material e status, o que é possível comportar em sua condição de classe.

De qualquer maneira, constata-se que as realidades vividas pelas três mulheres (assim como a de meio milhão de vendedoras da Natura) se confrontam com a concretude das operações da organização. Até mesmo Terezinha que, graças a sua posição no ranking de vendas, já protagonizou ocasiões de acesso (embora espetacularizado) à cúpula da empresa está mais ligada a uma realidade fantasiada, ao simulacro de um mundo perfumado e colorido que a organização constrói em seus eventos e na gravação do programa *Rede Natura*, conforme se constata nas edições produzidas.

Dessa forma, podemos afirmar que o sentimento de pertencimento provocado entre as vendedoras é resultado de um processo de partilha simbólica que a empresa estabelece por meio de sua comunicação. Vemos que Rosa se reconhece tenuamente parte da comunidade de vendedoras, já que não participa das atividades de grupo que a empresa promove, adotando como seus os valores da honestidade e da responsabilidade que a Natura propaga. Há uma troca: tanto a empresa quanto Rosa assumem uma posição de “avalista” da outra quando a vendedora está prestes a fechar um acordo de confiança (materializado na venda) com um cliente. Essa mensagem que ela associa à empresa vem da comunicação institucional que ela recebe e à qual diz estar pouco conectada. Mas, à sua maneira,

ela seleciona um conjunto de significados postos a circular pela empresa, resignificando-os conforme sua realidade.

O mesmo acontece com Cícera. Ela partilha do bordão da empresa relacionado a bem-estar, mas nele embute sua história de vida, de recuperação da auto-estima e de integração social. Não é à empresa, como instituição, que ela busca pertencer por meio da partilha de sentidos na comunicação, mas à comunidade de mulheres que, como ela, depositam suas demandas individuais no trabalho de venda de cosméticos. O programa *Rede Natura* lhe proporciona a identificação pessoal com outras trabalhadoras que compõem esse grupo ao qual ela busca pertencer e ainda lhe permite o acesso “virtual” ao mundo concreto da empresa para a qual trabalha, ficcionado na produção de matérias sobre o espaço fabril – assunto de seu interesse na assistência à TV.

No caso de Terezinha, seu repertório mais amplo de conhecimentos e indagações sobre relações de trabalho, mediado pela condição de classe, torna-se o definidor do sentido de pertencimento que ela possui em relação à empresa. Sua demanda de reconhecimento dirige-se criticamente à condição de informalidade do trabalho que realiza há 25 anos para a empresa, considerando como direito seu uma compensação menos laudatória e mais financeira pelos anos de trabalho dedicados à organização. Nesse período, Terezinha apropriou-se dos valores de marca disseminados pela organização e colaborou para sua reverberação, ainda que não os use como instrumento de venda.

Por estarmos tratando de mulheres, a relação subjetiva que as entrevistadas cultivam com a empresa não ignora questões de gênero, muito embora a classe social determine essa relação. A identidade de gênero não é única, mas se forma constantemente a partir dos referentes que cada mulher possui,

podendo estar mais ligados ao trabalho para a sobrevivência (realizado por **guerreiras** como Rosa), à vaidade e **auto-realização** (no caso de Cícera, convergentes com os valores propagados pela Natura por meio de sua comunicação institucional, caracterizando a identidade feminina para essa vendedora) ou ao **consumo** material (para Terezinha).

Pressupomos inicialmente que a questão material/financeira das vendedoras determinaria seu grau de ligação com a Natura, mas percebemos que essa relação não é direta. Valores como segurança e status propagados pelas mensagens contidas na comunicação institucional da empresa assumem peso importante no vínculo que as mulheres entrevistadas sentem necessidade de construir com a organização. O produto dessa operação discursiva desloca a empresa de seu papel de propiciar a ascensão econômica perseguida pelas trabalhadoras e que, de alguma forma, poderia estar contida na expressão “bem estar bem”.

Ainda há muito a ser estudado em busca de uma comunicação que, diante dos conflitos percebidos por nós, possa proporcionar inclusão, participação, ascensão econômica e social. Surge um impasse no discurso e no tratamento institucionais dispensados pela empresa a suas vendedoras. Entre as **lógicas de produção** institucionais, está o esforço (do qual o programa *Rede Natura* fez parte) para que as “consultoras” sejam carregadoras dos conceitos valorizados pela empresa como parte de sua marca. Esses são valores relacionados a mensagens de promoção do bem-estar individual e social. Mas a comunicação institucional e o programa de TV tratam essa temática como universal, sem considerar suas disparidades quando trazidas à luz do cotidiano das vendedoras.

Não há implícita nem explicitamente o reconhecimento da diferença de classe, de identidade de gênero nem de trabalho informal. O discurso é homogêneo. Há mais nítido um direcionamento para um discurso que transforme a complicada discussão sobre vínculo laboral numa laudatória mensagem sobre geração de riqueza para as vendedoras.

A tudo isso as mulheres “consultoras” que entrevistamos respondem com suas **lógicas de uso** na produção própria de sentido, no qual embutem suas experiências e suas expectativas. No lugar ausente da diferença na comunicação institucional da empresa, essas trabalhadoras colocam suas histórias de vida, com todas as suas particularidades. No jogo que assim se estabelece, elas são tanto formadas quanto formadoras do significado sobre trabalho e consumo diante da organização.

As mulheres com as quais falamos não possuem identidades prontas e acabadas. Não estão fechadas a uma concepção natural e histórica de gênero, nem são um poço vazio preenchido pelo conteúdo da comunicação institucional da empresa nem por seu programa próprio de TV. Elas traduzem essas mensagens conforme suas experiências de vida, ao mesmo tempo em que as incorporam em suas identidades em permanente construção. Mostram, com isso, uma operação que mistura e torna híbrido o resultado entre a estrutura contemporânea de negócio da empresa (em que a comunicação institucional não apenas faz parte, mas da qual é componente) e as formas espontâneas de vivência dessas três mulheres. O que nos faz lembrar GIARD (2003b, p. 286), quando escreve que

Entre os erros simétricos da nostalgia arcaizante e da supermodernização frenética, ainda há lugar para microinvenções, para a prática da *diferença razoável*, para resistir com uma doce obstinação ao contágio do conformismo, para fortificar a rede das trocas e das relações, para aprender a fazer a própria escolha entre os



utensílios e as comodidades produzidas pela era industrial. Cada um de nós tem o poder de *apoderar-se* de uma parte de si-mesmo [grifos do autor].

A influência dos meios de comunicação sobre a reordenação do cotidiano varia na medida do reconhecimento do receptor.

No caso das mulheres vendedoras de cosméticos, verificaram-se diferentes experiências de assistência ao programa *Rede Natura* de TV. Essa prática fazia mais sentido para Terezinha, que via suas experiências identificadas e até mesmo retratadas (a ponto de ela própria ter participado das gravações com seu depoimento sobre a atividade) neste produto de comunicação. Para Cícera, a assistência (ainda que menos assídua do que para Terezinha) significava a possibilidade de uma integração simbólica e a manifestação de um desejo de se assemelhar, o que lhe parecia algo mais real do que para Rosa, situada a uma distância social preponderante na recusa de se conectar à comunicação institucional.

Essa diferença de engajamento e pertencimento, portanto, está relacionada também a uma comunicação institucional mais ou menos inclusiva. No caso estudado, a omissão das diferenças de classe, de gênero e de um posicionamento mais próximo de uma real condição de trabalho informal exerce um duplo e inconciliável papel.

De um lado, dificulta o estabelecimento de um senso de pertença à organização. De outro, oculta a realidade do trabalho informal com todas as suas distorções. Não havendo a criação de pontos de referência verdadeiramente compartilhados entre empresa e seus públicos, o reconhecimento desses como parte de uma comunidade institucional também se torna tênue, prejudicando a formação de uma identidade corporativa sólida.

Somos inclinados a sugerir que a solução para o problema da comunicação institucional da Natura, como a de empresas que se situam no mercado graças ao trabalho de seu enorme contingente de trabalhadores informais, é a comunicação dirigida, construída com base na segmentação e focalização do seu público-alvo, respeitando as características e especificidades de cada público. Está aí um espaço aberto para o profissional de Relações Públicas.

De maneira geral, a comunicação e os modos de produção desenvolvidos a seu redor passam a representar um novo lugar de encontro para as pessoas.

As indústrias culturais são hoje o principal recurso para fomentar o conhecimento recíproco e a coesão entre os múltiplos organismos e grupos em que se fragmentam as grandes cidades. A possibilidade de se reconstruir um imaginário comum para as experiências urbanas deve combinar o enraizamento territorial de bairros ou grupos com a participação solidária na informação e com o desenvolvimento cultural proporcionado pelos meios de comunicação de massa, na medida em que estes tornem presentes os interesses públicos. A cidade já não se constitui apenas em relação a movimentos sociais locais, mas também em processos de comunicação de massa. (GARCÍA CANCLINI, 1999, p. 139)

Do ponto de vista da gestão, a comunicação institucional ainda reserva muito a se pensar sobre sua capacidade integradora e, particularmente, sobre a relação de classe social, gênero e trabalho como mediações com vistas ao pertencimento. No caso da empresa estudada, colocamos em xeque o discurso sobre o valor da responsabilidade social corporativa e da defesa do interesse público, à medida que a comunicação institucional não incorpora diferenças nem proporciona integração ao universo empresarial. As próprias práticas de comunicação, como o uso da internet como principal ferramenta de trabalho com a empresa, mostram-se (segundo críticas de Rosa) reprodutoras da desigualdade.

A esfera da comunicação e dos *media* (uma vez que analisamos um programa de TV, ainda que uma produção empresarial paga) mostra-se abrigo daquelas “socialidades deterioradas” (CERTEAU, 1995, p. 52), mas não completa seu percurso que, em princípio, deveria culminar na ligação maior entre as mulheres receptoras e a própria organização, formando uma comunidade simbólica de fato.

São várias as questões que permanecem em aberto. Nosso desafio será o de dar continuidade especialmente ao estudo sobre como efetivar uma comunicação institucional que promova o pertencimento verdadeiro e materializado no cotidiano de seus interlocutores. Em outras palavras, será o de descobrir brechas na gestão comunicacional para que o sujeito respire, aliviado, em meio à pressão pela promoção das marcas. Não temos dúvidas quanto ao importante papel emancipador da comunicação institucional na formação do receptor, ao garantir-lhe o exercício de sua capacidade de sentir, reconhecer-se, imaginar, aprender, criar e julgar.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. reimp. São Paulo: Boitempo, 2003.
- ARENDT, H. **A condição humana**. 10 ed. Rio de Janeiro: F. Universitária, 2003.
- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BARROSO, C. **Mulher, sociedade e estado no Brasil**. São Paulo: Unicef, 1982.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- BAUMAN, Z. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2003.
- BILAC, E. D. **Família de trabalhadores**: estratégias de sobrevivência. São Paulo: Símbolo, 1982. (Ensaio e memória, 9)
- BIRMAN, J. **Cartografias do feminino**. São Paulo: Ed. 34, 1999.
- BORDOW, A. MORE, E. Foundations for a Study of Organizational Communication. In: BORDOW, A. MORE, E. **Managing Organizational Communication**. Sidney: Australian Management Studies, 1991. p. 44-71.
- BORMANN, E.G. Symbolic Convergence: Organizational Communication and Culture. In: PUTNAM, L. L. PACANOWSKY, M. E. (eds). **Communication and Organizations**: an Interpretive Approach. Newbury Park: Sage Publications, 1983. p. 99-122.
- BOSI, E. **Cultura de massa e cultura popular**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 3.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- BOURDIEU, P. et al. **A profissão do sociólogo**: preliminares epistemológicas. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 7.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- BOURDIEU, P. **Sobre a televisão**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.

- BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, M.I.B. da (org). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Ed. 34, 2000. p. 13-58.
- CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- CERTEAU, M. de. **A cultura no plural**. Campinas: Papirus, 1995.
- CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CLEGG, S. R. HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CALDAS, M. FACHIN, R. FISCHER, T (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-57.
- COSTA, E. G. **Anel, cordão, perfume barato: uma leitura do espaço do comércio ambulante na cidade de São Paulo**. São Paulo: Nova Stella, 1989.
- CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 1999.
- DEBERT, G.G. Problemas relativos à utilização da história de vida e história oral. In: DURHAM, E.R. et al. **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. São Paulo: Paz e Terra, 1986. p.141-156.
- DEETZ, S. Conceptual Foundations. In: JABLIN, F.M. PUTNAM, L.L. (eds) **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. p.3-46.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 3. ed. São Paulo: FGV, 2000.
- DE MASI, D. A sociedade pós-industrial. In: DE MASI, D. (org.). **A sociedade pós-industrial**. 4.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. p. 13-99.
- DUPUIS, J.P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J.F. (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3. São Paulo: Atlas, 1996. p. 231-252.
- EISEMBERG, E. M. GOODALL JR, H.L. Situating Organizational Communication. In: EISEMBERG, E. M. GOODALL JR., H. L. **Organizational Communication**. New York: St. Martin's Press, 1997. p.27-35.
- ENRÍQUEZ, C. S. **Introducción a la Comunicación Institucional**. Barcelona: Editorial Ariel, 2001.
- FOUCAULT, M. **História da sexualidade 2: o uso dos prazeres**. 10.ed. Rio de Janeiro: Graal, 2003.

GARCÍA CANCLINI, N. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro, UFRJ, 1999.

GASPARINI, G. Tempo e trabalho no Ocidente. In: CHANLAT, J.F. (coord.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. v.3. São Paulo: Atlas, 1996.

GERAGHTY, C. Feminism and Media Consumption. In: CURRAN, J. MORLEY, D. WALKERDINE, V. (eds). **Cultural Studies and Communications**. 2. imp. London: Arnold, 1996. p. 306-322.

GIARD, L. Artes de nutrir. In: CERTEAU, M. de. GIARD, L. MAYOL, P. **A invenção do cotidiano: morar, cozinhar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2003(a). p. 211-233.

GIARD, L. Seqüências de gestos. In: CERTEAU, M. de. GIARD, L. MAYOL, P. **A invenção do cotidiano: morar, cozinhar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2003(b). p. 268-286.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: M. Fontes, 2003.

GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, J.F. (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3. São Paulo: Atlas, 1996. p.23-66.

HABERMAS, J. **Era das transições**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 7.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. 12.ed. São Paulo: Loyola, 2003.

HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

HIRATA, H. **Nova divisão sexual do trabalho?: um olhar voltado para a empresa e a sociedade**. São Paulo: Boitempo, 2002.

HOGGART, R. **As utilizações da cultura: aspectos da vida cultural da classe trabalhadora, com especiais referências a publicações e divertimentos**. Lisboa: Presença, 1973.

IANNI, O. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. **Estudos Avançados**. São Paulo: USP/IEA, Vol. 8, 21, p. 147-163, 1994.

KRONE, K. J. JABLIN, F. PUTNAM, L. Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives. In: JABLIN, F. PUTNAM, L. ROBERTS, K.H. PORTER, L.W. (eds.) **Handbook of Organizational Communication: an Interdisciplinary Perspective**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1987. p. 18-39.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4.ed.ver., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M.M.K. **Comunicação organizacional: convergência entre o público e o privado**. [200?] (mimeo)

LAVINAS, L. SORJ, B. O trabalho a domicílio em questão: perspectivas brasileiras. In: ROCHA, M.I.B. da (org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Ed. 34, 2000. p. 211-236.

LEAL, G. Natura: liderança baseada na ética e na estética. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 107-119, jul./ago. 2002.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

LOPES, M.I.V. de BORELLI, S.H.S. RESENDE, V. da R. **Vivendo com a telenovela: mediações, recepção, teleficcionalidade**. São Paulo: Summus, 2002.

LOPES, M. I. V. de. Estratégias metodológicas da pesquisa de recepção. **INTERCOM – Revista Brasileira de Comunicação**. São Paulo, Vol. XVI, n.2, p. 78-86, 1993.

LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em comunicação**. 6.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

LYOTARD, J. F. **A condição pós-moderna**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2002.

MARIÁS, J. **A mulher no século XX**. São Paulo: Convívio, 1981.

MARTÍN-BARBERO, J. América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação social. In: SOUSA, M. W.(org.) **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 39-68

MARTÍN-BARBERO, J. Desconstrucción de la Crítica: Nuevos Itinerarios de la Investigación. In: LOPES, M.I. V. de FUENTES, R. N. (comps). **Comunicación – Campo y Objeto de Estudio: Perspectivas Reflexivas Latinoamericanas**. México: Iteso, 2001(a). p. 15-42

MARTÍN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001(b).

MARTÍN-BARBERO, J. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, D. de (org.). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003. p. 57-86.

MARTÍN-BARBERO, J. Prefacio. In: LOPES, M.I.V. de BORELLI, S.H.S. RESENDE, V. da R. **Vivendo com a telenovela: mediações, recepção, teleficcionalidade**. São Paulo: Summus, 2002. p. 11-18.

MARTÍN-BARBERO, J. **Procesos de Comunicación y Matrices de Cultura: Itinerario para salir de la razón dualista.** México: FELAFACS, 1987.

MATTELART, A. MATTELART, M. **História das teorias da comunicação.** São Paulo: Loyola, 2002.

MAYOL, P. Morar. In: CERTEAU, M. de. GIARD, L. MAYOL, P. **A invenção do cotidiano: morar, cozinhar.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 35-185.

MELLO, S. L. de. **Trabalho e sobrevivência: mulheres do campo e da periferia de São Paulo.** São Paulo: Ática, 1988.

MIÉGE, B. O espaço público: perpetuado, ampliado e fragmentado. **Novos olhares,** São Paulo, n.3, p. 4-11, 1. sem.1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NATURA. **Institucional.** Disponível em:< <http://www2.natura.net/web/br/home/src/> > Acesso em 02 nov. 2005 (a).

NATURA. **Visão de mundo.** Disponível em:< <http://www2.natura.net/web/br/home/src/> > Acesso em 02 nov. 2005 (b).

NEVES, M. de A. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: ROCHA, M.I.B. da (org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios.** São Paulo: Ed.34, 2000. p. 171-185.

OROZCO, G. **La Investigación en Comunicación desde la Perspectiva Cualitativa.** México: Universidad de La Plata, 1996.

REBEIL CORELLA, M.A. Perfíles de la Comunicación en las Organizaciones. In: REBEIL CORELLA, M.A. ANDOVAL RESENDIZ, C.R. (orgs). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones.** México: Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, 1998.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CALDAS, M. FACHIN, R. FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 61-98.

SAFATLE, A. Canal aberto: a Natura lança programa na TV Bandeirantes voltado às suas 335 mil consultoras. **Carta Capital,** São Paulo, n. 266, 12 nov. 2003, p. 61.

SAFFIOTTI, H. I. B. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade.** Petrópolis: Vozes, 1979.

SALVADORI, L. Dahrendorf: classes e conflitos. In: DE MASI, D. (org.). **A sociedade pós-industrial.** 4.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2003. p. 249-266.



SANTOS, M.I. D. de A. **Gênero e comunicação**: o masculino e o feminino em programas populares de rádio. São Paulo: Annablume, 2004.

SANTOS, B. de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 4.ed. Porto: Edições Afrontamento, 1995.

SÃO PAULO (Município). Prefeitura Municipal. **Campo Limpo. Zona Sul**. Disponível em: <[http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/governo/sumario\\_dados/ZS\\_CAMPO\\_LIMPO\\_Caderno9.pdf](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/governo/sumario_dados/ZS_CAMPO_LIMPO_Caderno9.pdf)> Acesso em 20 nov. 2005(a)

SÃO PAULO (Município). Prefeitura Municipal. **Cidade Ademar. Zona Sul**. Disponível em: < [http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/governo/sumario\\_dados/ZS\\_CIDADE\\_ADEMAR\\_Caderno11.pdf](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/governo/sumario_dados/ZS_CIDADE_ADEMAR_Caderno11.pdf)> Acesso em 20 nov. 2005(b).

SÃO PAULO (Município). Prefeitura Municipal. **Ipiranga. Zona Sul**. Disponível em: <[http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/governo/sumario\\_dados/ZS\\_IPIRANGA\\_Caderno12.pdf](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/governo/sumario_dados/ZS_IPIRANGA_Caderno12.pdf)> Acesso em 20 nov. 2005(c).

SENNET, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SILVERSTONE, R. **Complicity and Collusion in The Mediation of Everyday Life** [200?] (mimeo).

SOUSA, M. W. de. Recepção e comunicação: a busca do sujeito. In: SOUSA, M.W. de (org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 1995, p.13-38.

SOUSA, M. W. de. Práticas de recepção mediática como práticas de pertencimento público. **Novos olhares**, São Paulo, n.3, p. 12-30, 1. sem.1999.

THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Polis, 1980.

TOMPKINS, P. K. WANCA-THIBAUT, M. Organizational Communication: Prelude and Prospects. In: JABLIN, F. PUTNAM, L (eds). **The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**. Thousand Oaks, California : Sage Publications, Inc., 2000. p.xvii-xxi.

VAN RIEL, C. B. M. Introduction. In: VAN RIEL, C. B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995. p. 1-27

VASSALLO, C. Um jeito diferente de fazer negócios. **Exame**, n. 5, 12 mar. 2003, p. 32-40.

WALLERSTEIN, I. **Para abrir as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 1996.

WEIL, P. **La comunicación global**: comunicación institucional y de gestión. 2. ed. Barcelona: Paidós, 1992.

WILLIAMS, R. **Cultura**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)