

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING – ESPM/SP
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E PRÁTICAS DE CONSUMO

FÁBIO SÉRGIO TEIXEIRA BOUÉRI

OS SIGNIFICADOS DO TRABALHO E AS REPRESENTAÇÕES
DO CONSUMO NAS NARRATIVAS DO EU:
uma análise do projeto “**Avon – Memória dos 50 Anos de Brasil**”, no **Museu da Pessoa**



ESPM

São Paulo

2011

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Fábio Sérgio Teixeira Bouéri

OS SIGNIFICADOS DO TRABALHO E AS REPRESENTAÇÕES
DO CONSUMO NAS NARRATIVAS DO EU:

uma análise do projeto “Avon – Memória dos 50 Anos de Brasil”, no Museu da Pessoa

Dissertação apresentada à ESPM como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo.

Orientador: Prof. Dr. Vander Casaqui

São Paulo

2011

Fábio Sérgio Teixeira Bouéri

OS SIGNIFICADOS DO TRABALHO E AS REPRESENTAÇÕES
DO CONSUMO NAS NARRATIVAS DO EU:

uma análise do projeto “Avon – Memória dos 50 Anos de Brasil”, no Museu da Pessoa

Dissertação apresentada à ESPM como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo.

Aprovado em _____

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof. Dr. Vander Casaqui – Orientador, ESPM

Membro:

Membro:

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Vander Casaqui pela orientação, compartilhamento, incentivo, compreensão e confiança.

A todos os meus professores, do primário à atualidade, pela contribuição ao meu saber e ao meu ser.

Aos meus colegas de FBCOM pelo companheirismo e compreensão durante meus momentos de ausência na empresa.

Aos meus queridos irmãos e amigos Salomão, Glauco, Álvaro e Alexandre pela imensurável contribuição resultante de nossos debates.

À minha querida mãe e professora Suely pelo exemplo de disciplina, tenacidade, perseverança e ternura.

À minha admirável esposa Carolina, parceira fundamental e grande incentivadora ao longo de toda esta jornada. Meu muito obrigado.

Ao meu querido e inesquecível pai João Maroun Bouéri, inspiração eterna e grande arquiteto do meu desenvolvimento.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

BOUÉRI, Fábio Sérgio Teixeira. Os significados do trabalho e as representações do consumo: uma análise das narrativas do eu do projeto Avon – Memória dos 50 anos de Brasil”, no Museu da Pessoa”, 2011. 165p. Dissertação (Mestrado). Escola Superior de Propaganda e Marketing. ESPM, São Paulo. 2011.

Esta pesquisa analisa as narrativas do eu publicadas no site Museu da Pessoa e relacionadas à empresa multinacional Avon.

A partir da comunicação, analisamos como trabalho e consumo são referenciados na fala de funcionários, ex-funcionários e revendedoras da marca de cosméticos. São sujeitos que decodificam a cultura organizacional da corporação, incluindo os discursos relativos aos seus produtos, para recodificá-la na construção do sentido da própria vida, processo ao qual atribuem trajetória e memória e elegem a esfera do trabalho como lugar privilegiado de mediação. Para isso, contextualizamos o objeto a partir das relações entre comunicação, trabalho e consumo e o papel das mídias digitais nas mediações e midiatizações dos sujeitos.

À investigação das estratégias dessas narrativas são aplicados os fundamentos da Análise do Discurso de linha francesa como suporte no exame do *corpus*, cujo conteúdo resulta de seleção de depoimentos. Desta análise, são apresentadas conclusões parciais sobre a forma com que os discursos dos depoentes são construídos e projetam uma visão de mundo relacionada à Avon como organização promotora de significados sociais.

O estudo apresenta, também, as estratégias de comunicação mobilizadas pela empresa, pelo Museu da Pessoa e pelos sujeitos para a constituição das vozes a fim conferir ao discurso um caráter de isenção e legitimidade.

Palavras-chave: Comunicação e Consumo, Trabalho, Narrativas, Museu, Avon.

ABSTRACT

BOUÉRI, Fábio Sérgio Teixeira. Meanings of Work and the Representations of the consume: an analysis of the narratives of the “self” Avon Project – “Memory of 50 years in Brazil” at the Person Museum,” 2011. 155p. Master Thesis: School of Advertising and Marketing. ESPM, São Paulo. São Paulo, 2011.

This research analyzes the narratives of the “self” published on the website Person Museum and relating to the multinational company Avon.

We analyzed how labor and consume are referenced in the speech of employees, former employees and dealers of the brand of the cosmetics. They contribute to decode the organizational culture of the corporation, including speeches concerning about their own products; to recode the construction of meaning in their lives. The result, is attached to the process of history and memory, and elected in the sphere of work as a privileged place of mediation. Thus, we contextualized the object from the relationship between communication, work, consume, and the role of digital media in mediations of the subjects.

The strategies of researchs of these narratives are applied on the fundamentals of analysis in support of the French line; examination of the corpus, whose content is the result of many interviews. This analysis are presented in partial conclusions; therefore the discourse of the interviewees are constructed and projected as a vision of the world related to Avon; a promoter of social meanings. The study also presents communication strategies deployed by the company, the Person of the Museum, and the subjects to the constitution of the voices, to give the speech a character of impartiality and legitimacy.

Keywords: Communication and Consumer Affairs, Labor, Narratives, Museum, Avon

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	COMUNICAÇÃO E NARRATIVAS NO MUSEU DA PESSOA	
2.1	Avon e um olhar para o espírito capitalista.....	12
2.2	Culturas e confluências: o universo do museu.....	14
2.3	Histórias numa plataforma digital.....	18
2.4	Museu da Pessoa: condições de produção.....	19
2.5	Construção do projeto: fundamentos e demarcações.....	21
2.6	Vínculos com a tradição oral.....	26
2.7	Memória, Linguagem e Mediações.....	29
2.9	O sujeito no âmbito do estratégico e do tático.....	38
2.10	A presença do cotidiano e a narração mítica.....	42
2.11	A História e os efeitos de sentido.....	51
2.12	Organização e formas de publicização.....	56
3.	TRABALHO, CONSUMO E CULTURA ORGANIZACIONAL	
3.1	Do sistema produtivo à emergência do sujeito.....	59
3.2	O mundo do trabalho reorganizado pela lógica do consumo.....	60
3.3	Os conceitos de Cultura e Organização.....	79
4.	ANÁLISE DE DISCURSO	
4.1	AD: conceitos e aplicações.....	94
4.2	Princípios teóricos e metodológicos.....	108
4.3	Descrições e pré-análises.....	115
4.4	Análises das narrativas (ex-funcionários): grupo 1.....	116
4.5	Análises das narrativas (revendedoras): grupo 2.....	132
4.6	Análises das narrativas (funcionários): grupo 3.....	137
4.7	Conclusões parciais da análise de discurso.....	144
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	154
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
7.	ANEXOS.....	165

1. INTRODUÇÃO

Afetado em parte pela globalização e pelas novas tecnologias, o mercado de trabalho demonstra nos últimos tempos ter se tornado um campo de intensa concorrência. De um lado, as empresas, no interesse de aprimorar seus processos produtivos, agregar valor a produtos e serviços e reduzir custos para ampliar a rentabilidade, buscam profissionais cada vez mais preparados e ajustados às atuais necessidades. No outro vértice, emerge uma classe de trabalhadores que já não se contenta em ocupar apenas um posto cuja contrapartida esteja representada tão somente pela remuneração ou pelos benefícios, como plano de saúde e subsídios para transporte e alimentação.

Na contemporaneidade do mercado de trabalho envolvendo especialmente as empresas de grande porte, esse trabalhador deseja algo mais: flexibilidade, ambiente de trabalho amigável; estrutura física confortável; plano de carreira promissor; programas de treinamento e desenvolvimento; viagens; prêmios, reconhecimento; qualidade de vida; status; e uma série de outros elementos da esfera corporativa que justifiquem sua ida ou sua permanência naquela empresa. Em jogo não estão apenas valores materiais, mas também os simbólicos.

É olhando para parte deste cenário que esta pesquisa objetiva compreender os significados do trabalho e das práticas de consumo. Para isso, elegemos como objeto as **narrativas do projeto “Avon – Memória dos 50 Anos de Brasil”, no Museu da Pessoa, pelo qual procuramos entender o binômio Trabalho e Consumo, focalizando especialmente as narrativas do eu para estudar, a partir da mediação dos sujeitos que narram suas vidas, como se dá esse processo de interação com a marca Avon.**

Outro objetivo não menos importante, pois dele, entendemos, derivará parte da nossa compreensão acerca da pesquisa, é analisar o funcionamento dos processos comunicacionais que mobilizam não somente toda a estrutura narrativa, mas intervêm no antes, durante e depois da constituição desses sujeitos em relação ao projeto.

Consideramos que a importância dessa pesquisa localiza-se, primeiramente, na vinculação do pesquisador com o campo da Comunicação. Nesse sentido, procuramos

contribuir com a produção de novos significados e a atualização de discursos e comportamentos nas sociedades de produção e consumo.

Ao estudarmos as narrativas do eu num projeto desenvolvido por uma ONG, o Museu da Pessoa, e financiado e co-produzido por uma instituição organizacional de origem capitalista, a Avon, objetivamos, também, compreender como fluem as relações entre sujeitos e corporações que mobilizam sentidos gravados na memória, nos costumes, e, eventualmente, sinalizam transformações contemporâneas na forma como que um e outro comunicam e são comunicados.

Partindo do pressuposto de que os sujeitos participantes do projeto Avon representam profissionais identificados com a marca, a pesquisa aborda como problema a maneira com que estes sujeitos mediatizam sua visão de mundo acerca do trabalho e do consumo, apropriando-se de referenciais teóricos como cotidiano, mediação, mídia e memória. Problematisa, ainda, a questão da cultura organizacional como fator de interação entre o binômio Trabalho e Consumo.

Esse estudo é constituído de três capítulos, nos quais fazemos alguns desdobramentos como aporte epistemológico, visando contribuir para o processo de análise das narrativas. No primeiro capítulo, intitulado Comunicação e Narrativas no Museu da Pessoa, é feita uma contextualização da empresa Avon, em que o leitor tem a oportunidade de conhecer todo o processo de constituição da companhia, contemplando, inclusive, sua vinculação sócio-histórica, que permitirá eventuais associações com os relatos presentes nas narrativas. Em seguida, este capítulo ingressa no tema Museu, explicando o significado deste lugar no sentido físico e abstrato, o que nos permite uma aproximação ao conceito de museu virtual, espaço por onde trafega o Museu da Pessoa. Mostramos em que condições as narrativas foram produzidas dentro do Museu da Pessoa e qual a relação existente com a tradição oral.

Esse capítulo inicial dedica trechos importantes à questão das mediações, privilegiando conceitos como memória, que discute, por exemplo, as diferenças e influências da memória hábito e da memória sonho. Outro elemento de estudo no referencial teórico é a linguagem, olhada como mediação não apenas no cotidiano das pessoas, mas na sua forma de emprego e relação dentro do universo organizacional. Também discutimos as práticas

cotidianas, dando relevância ao seu impacto nos processos de interpretação e ressignificação de sentidos. O capítulo é encerrado com um texto sobre narrativas, em que autores dialogam sobre os efeitos de discurso, a narrativa do eu e o conceito de publicização.

O segundo capítulo é dedicado a uma discussão sobre a tríade Trabalho, Consumo e Cultura Organizacional. A abertura concentra uma abordagem à historicidade do processo produtivo até a centralidade do trabalhador. Discute-se a transição do período fordista para o período toyotista, associando-a à transição da sociedade de produtores para a sociedade de consumidores. Nesse movimento, ingressamos no tema Consumo, em que o quadro teórico vai trazer o surgimento da cultura de consumo, suas relações com a estética da mercadoria e sua constituição como fenômeno sócio-cultural. Esse trecho aborda também a ideia da mercadorização humana, em que os sujeitos consomem para serem consumidos. O capítulo é concluído com uma introdução sobre cultura, aliando este tema ao conceito de organização, que permitirá ao leitor uma compreensão mais substancial acerca do tema Cultura Organizacional.

Análise de Discurso: conceitos e aplicações, terceiro e último capítulo, apresenta os conceitos que norteiam a AD de linha francesa e, a partir dessa discussão, vai avançando nas formas de aplicação da análise, até nos conduzir aos princípios teóricos e metodológicos que serão empregados na pesquisa empírica, cujo *corpus* parte de uma pré-seleção baseada em 63 depoimentos, dos quais nove serão analisados, conforme dois processos de categorização. O resultado será a apresentação de uma descrição pré-analisada desse *corpus*, acompanhada de uma conclusão parcial.

2. COMUNICAÇÃO E NARRATIVAS NO MUSEU DA PESSOA

2.1 Avon e um olhar para o espírito capitalista

Fundada no estado da Califórnia, nos Estados Unidos, em 1886, a Avon - parte do recorte desta pesquisa -, foi criada pelo americano David McConnell¹. Filho de agricultores irlandeses, McConnell iniciou sua carreira no comércio como vendedor de livros. A falta de progresso nesta atividade o fez migrar para a produção e venda de perfumes, dando origem à California Perfume Company. Nesse processo, McConnell recruta a senhora Florence Albee como a primeira revendedora Avon, “34 anos antes de a mulher votar nos Estados Unidos”². Dez anos depois, a empresa apresenta seu primeiro folheto de ofertas. Por meio dele, as consumidoras podiam escolher entre perfumes, sabonetes, pó-de-arroz, cremes para a pele, xampus, cremes de barbear, entre outros cosméticos. Nesse mesmo período, a empresa contrata Adolph Goetting, o maior perfumista da época, e, em 1897, inaugura seu primeiro laboratório. No final dos anos 30, a California Perfume Company já distribuía seus produtos em mais de 40 estados norte-americanos e mantinha uma filial no Canadá. O nome, então, é convertido para Avon, como homenagem ao escritor inglês Willian Shakespeare, nascido em Stratford-on-Avon e de quem McConnell era admirador³.

Em 1954, a Avon inicia uma fase de grande expansão internacional, resultando, em 1958, na sua chegada ao Brasil, onde, em agosto do ano seguinte, inauguraria fisicamente sua primeira operação, com a abertura da fábrica no bairro de Santo Amaro, em São Paulo. O batom na cor Clear Red, da linha Fashion, constitui a primeira produção nacional. Em 2008, a Avon completa 50 anos de Brasil, motivo pelo qual - conforme argumenta em seu site oficial⁴ - era necessário desenvolver um projeto dentro do Museu da Pessoa que representasse uma proposta inovadora de construção de memória:

Com quase 50 anos de existência, a Avon Brasil tem muita história para contar. Para resgatar esse passado, é feita uma parceria, no mês de abril, com o Museu da Pessoa, cuja proposta inovadora de construção da memória constituiu-se do levantamento das histórias de vidas de todos aqueles que fizeram, até então, parte do sucesso da

¹ Disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/David_H._McConnel

² Disponível em http://www.br.avon.com/PRSuite/whowear_main.page. Acesso em 25 nov. 2010.

³ Disponível em http://www.br.avon.com/PRSuite/whowear_main.page. Acesso em 20 nov. 2010.

⁴ www.avon.com.br.

empresa: funcionários, revendedoras, consumidores, profissionais de entidades da sociedade civil.⁵

A proposta da Avon de resgatar o passado e projetar no presente o sucesso da corporação parece protagonizar importante peça no cenário de sua memória empresarial. No entanto, o que poderemos ver e refletir ao longo deste trabalho é muito mais do que isso, a começar pela ideologia que reveste o discurso oficial da empresa.

Atualmente, a Avon se identifica como

empresa líder mundial em venda direta de produtos de beleza. São mais de cinco milhões de Revendedoras autônomas em todo o mundo, um bilhão de vendas realizadas por ano e uma legião sempre crescente de consumidores satisfeitos.⁶

Em vários de seus canais de comunicação com o público interno e externo, a empresa diz que um de seus princípios é dar às pessoas oportunidades de desenvolvimento e ganhos para promover bem-estar e felicidade. Acrescenta, ainda, o compromisso de partilhar com seus trabalhadores as recompensas do crescimento e do sucesso. Nesse contexto, parece pertinente antecipar que as narrativas do eu presentes no Museu da Pessoa, e em análise nesse estudo, dão pistas da existência de um discurso que vai ao encontro do que Weber (2008) denomina o “espírito do capitalismo moderno”. Por diversas vezes, a empresa, através de mensagens oficiais, exprime a ideia da meritocracia e da possibilidade do sucesso mediante parcelas de disciplina, retidão, sacrifício, entre outros “tributos”, em concordância ao espírito capitalista abordado por Weber em referência a Franklin⁷: “A honestidade é útil porque assegura o crédito; do mesmo modo a pontualidade, o trabalho árduo, a parcimônia, e esta é a razão pela qual são virtudes” (2008, p.27).

A forma e a linguagem da Avon parecem ir muito além de estratégias discursivas afinadas apenas ao espírito capitalista de Weber. Cultos à realização profissional, ao poder, à aquisição de bens, ao bem-estar através da beleza e à emancipação feminina são algumas das conquistas propostas pela empresa e que veremos mais adiante nas narrativas de seus funcionários. São depoimentos do gênero

⁵ Disponível em http://www.br.avon.com/PRSuite/whoweare_main.page. Acesso em 23 nov. 2010.

⁶ http://www.br.avon.com/PRSuite/whoweare_main.page. Acessado em 23 nov. 2010.

⁷ Jornalista, cientista, diplomata e inventor norte-americano, Benjamin Franklin participou da redação da “Declaração de Independência” e da Constituição dos Estados Unidos.

Eu fui felizada mesmo de trabalhar numa empresa séria, uma empresa com oportunidade de crescimento, no momento em que ela estava no auge do crescimento. Toda base profissional que eu tenho, eu aprendi lá, relacionamentos, tudo isso, as conquistas.⁸

O depoimento acima é apenas uma amostra do alinhamento das narrativas de grande parte dos depoentes - o que não invalida a existência de contrapontos - com o discurso da empresa, que aqui representamos num fragmento de mensagem assinado pela sua atual presidente mundial⁹, Andrea Jung, em catálogo direcionado às revendedoras:

Nossa missão consiste em dar poder às pessoas de todas as classes sociais e ajudá-las a melhorar a qualidade de vida da sua família. Estamos tão comprometidos com essa visão hoje quanto estávamos quando a empresa foi fundada em 1886 – décadas antes de as mulheres terem direito a voto.¹⁰

Mas por que um projeto de construção de memória dentro de um museu virtual, mais especificamente o Museu da Pessoa? Provocada por indagações deste gênero, esta pesquisa pretende contribuir com reflexões acerca das estratégias de comunicação mobilizadas no processo e que vão apontar para representações e significados ligados ao trabalho e ao consumo a partir de narrativas do eu. Nosso ponto de partida é o próprio entendimento sobre o que é museu.

2.2 Culturas e confluências: o universo do museu

De acordo com a mitologia, admite-se que o significado de museu vem do grego “*museion*”, ou templo das musas, espaço reservado às deusas da memória, filhas dela (a memória) com Zeus¹¹. No período denominado como ptolemaico, Ptolemeu II Filadelfo mandou construir em Alexandria um edifício que recebeu o nome de "Museu". O lugar tinha a missão de servir de abrigo para o desenvolvimento de todas as ciências e acolher reuniões entre os intelectuais da época, mantidos pelo governo grego. Desta concentração, resultou uma

⁸ Disponível em

<http://www.museudapessoa.net/MuseuVirtual/hmdepoente/depoimentoDepoente.do?action=ver&idDepoenteHome=13874>. Acesso em 25 nov. 2010.

⁹ Dado referente à consulta realizada em 25 nov. 2010.

¹⁰ Trecho de editorial impresso na página 4 de catálogo institucional. Documento não informa data de produção e circulação. Sua única referência consta num código de barras número 01066. Material consultado por este pesquisador em 25/11/2010.

¹¹ Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Museu>. Acessado em 15/08/2010

importante biblioteca. Com efeito, esse histórico oferece conexões com outras definições. Para Loureiro (2003), a ideia de museu constitui-se a partir de uma tríade formada por objeto, espaço e informação. Segundo a pesquisadora, o termo tem origem na Antiguidade Clássica e era usado para designar catálogos, livros e enciclopédias. A partir do século XIX, a palavra museu assume características concretas, associada a prédios onde são armazenadas coleções. Na concepção do International Council Museums, considerado uma das entidades mais representativas no universo da museologia, o museu deve ser entendido como:

instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e exhibe, para fins de estudo, educação e lazer, evidência material das pessoas e de seu meio ambiente.¹²

Podemos refletir sobre o significado de museu a partir de outros horizontes. Segundo Monteiro (2009), o museu seria um lugar de tensão entre o esquecimento e a memória. Se no passado os museus serviam como meio para se reforçar o conceito de estado-nação dentro de um plano de unidade e homogeneidade junto à população, na atualidade esse espaço é ocupado ou compartilhado por iniciativas de comunidades independentes e a favor da diversidade. De acordo com a pesquisadora, em atenção ao artigo 2º. do Estatuto Brasileiro de Museus¹³, o desafio dos museus é “possibilitar sempre o encontro entre os homens contribuindo para a valorização da dignidade humana e para a promoção da cidadania”.¹⁴

Em alusão a textos de Bachelard, Loureiro (2003) sugere que o museu seja visto por pelo menos três ângulos. O primeiro é como se fosse uma casa, na qual as imagens servem para alojar não só nossas lembranças, mas também nossos esquecimentos. O segundo, como um cofre, em que

os móveis complexos testemunham uma "necessidade de segredos", uma "inteligência do esconderijo". Ressaltando a inexistência de fechadura totalmente resistente à violência (pois "toda fechadura é um apelo ao arrombador"), Bachelard (1984, p. 250, 252) define o cofre como o espaço onde se alojam as "coisas inesquecíveis" não só para nós, mas também “para aqueles a quem daremos os nossos tesouros”. Condensando passado, presente e futuro, o cofre seria a “memória do imemorial” (p.3).

¹² Disponível em <http://icom.museum/who-we-are/the-vision/museum-definition.html>. Acessado em 24/11/2010

¹³ Lei 11.904/2009, disponível em <http://www.cultura.gov.br/site/2009/01/15/estatuto-de-museus-2/>

¹⁴ Disponível em <http://www.revistamuseu.com.br/18demaio/artigos.asp?id=24003>. Acesso em 24 nov. 2010.

O terceiro olhar capta a imagem do museu como uma porta, de aberturas e fechamentos, pela qual pode-se, simultânea e paradoxalmente, encontrar obstáculos ou vias de acesso à arte e às obras de arte. Pois assim o é, ou pode ser, se olharmos as narrativas sob a perspectiva de uma obra, acessível ou inacessível, de acordo com os meios e as mediações de que fala Martín-Barbero (2008) em páginas mais à frente neste capítulo.

Para Santaella (1996), o museu encarnaria a face da subjetividade:

O Museu costuma ser localizado, antes de tudo, na fase ou no setor de conservação e armazenamento de produtos sobrecarregados de aura, ou seja, os produtos artísticos como objetos únicos. Isso explica a grade semântica que caracteriza o museu nas suas associações com as ideias de monumentos cerimoniais pertencentes à classe dos templos, igrejas, santuários e certas espécies de palácios.

Em concordância com a citação da pesquisadora, entendemos que uma narrativa no museu, enquanto materializada em texto, também pode ser entendida como um objeto, fruto do consumo e da produção de subjetividades. No entanto, podemos considerar a hipótese deste objeto representar um volume de subjetividade que vai além daquele objeto entendido como “convencional” (quadros, esculturas e artigos do gênero). Uma narrativa é um produto sobrecarregado de aura e particularidade, assim como outros produtos artísticos. Porém, sua estética pode ser muito mais generosa enquanto fonte produtora e reveladora de subjetividades, oferecendo-nos atalhos e pistas mais diretas para a compreensão sobre o sujeito que nela se inscreve. Assim como é possível admitir templos, igrejas e santuários como lugares que dão maior espessura ao tempo e ao espaço, por estabelecerem fusões entre sujeitos e o mundo no qual viveram ou vivem, nossa pesquisa traz desta associação entre trabalhadores e empresa o mesmo raciocínio. Embora em menor escala, essas narrativas no Museu da Pessoa não deixam de sugerir um sentido de sacralização.

Apesar da definição, a pesquisadora elenca três indagações a respeito do tema para refletir sobre a sobrevivência do museu. A primeira reside no desafio de repensar a arte e suas formas de produção para além da exclusiva concepção de arte como objeto único. A segunda pergunta procura discutir de que forma o museu pode, diante da velocidade dos circuitos de informação e da modernidade dos meios de comunicação, contribuir para o movimento e o intercâmbio gerado por novas associações entre setores diferenciais de produção artística. Por

fim, Santaella questiona o futuro do museu num cenário em que as novas tecnologias permitem e exigem a mudança do conceito de memória, documento e acervo. São questionamentos que, ao nosso ver, reforçam a importância da investigação sobre o nosso objeto e nos instaura a necessidade de compreender de que forma o Museu da Pessoa pode contribuir para não só responder aos desafios do tempo e do espaço, mas, também, mostrar suas várias vertentes como parte da produção cultural, conforme define Santaella (1996, p.155), “capaz de resgatar o aspecto material e histórico de qualquer fenômeno cultural e ideológico concreto” (p. 157).

Focalizando a cena contemporânea, pensar em museu significa acionar um imaginário revestido de elementos históricos, como documentos, fósseis e outros objetos; e artísticos, como gravuras, livros, fotografias e esculturas. O museu nos traz a sensação de estarmos diante de um caleidoscópio cultural. Estudá-lo implica, também, abarcar a ideia de mídia (TUCHERMAN, 2009). Sob a lógica da comunicação, os museus são um meio, pois estabelecem relações com outros meios historicamente presentes. Se, por exemplo, visitarmos o Museu da Língua Portuguesa, em São Paulo, será possível conectar-se não apenas ao período da colonização brasileira, mas, por meio da linguagem, entre outras mediações, à contemporaneidade representada pelas novas tecnologias, que resgatam a oralidade utilizando potentes e sofisticados amplificadores. Experiência similar pode ocorrer no Museu do Futebol, no estádio do Pacaembu, onde fotografias sobre o nascimento do esporte mais popular do país dividem a atenção do público com imagens de uma história mais recente e projetada pela tecnologia tridimensional.

O espaço museu remete a algo de transcendente, de deslocamentos contínuos, em que os efeitos de sentido potencializam o embate entre o real e o irreal. Um lugar onde, segundo Loureiro (2003, p.3), há relacionamentos e encadeamentos entre uns e outros espaços. Para Tucherman, o museu é o lugar de todos os tempos. É o lugar, também, onde passado e presente se entrecruzam e projetam o futuro, permitindo romper fronteiras. Como na lógica da escrita, o museu proporciona ao homem a possibilidade de comunicar-se numa dinâmica espacial e temporal diversa dos limites impostos aos primórdios da oralidade. Tucherman acrescenta que os museus formam uma grande rede por onde circulam signos e

onde se localizam coleções, no mesmo espírito das bibliotecas – igualmente no Museu da Pessoa, onde é possível navegar por diversas coleções, criadas pela instituição ou pelos internautas. Em relação aos museus dedicados às áreas científicas, Tucherman observa os avanços da tecnologia e uma nova concepção de espaço e tempo. Há os museus tradicionais, que continuam a preservar e a classificar os itens de seu acervo. Mas surgem os museus modernos, que buscam disseminar o espírito da criatividade e da inovação, com objetivos educativos e de difusão cultural – território no qual talvez possamos localizar o Museu da Pessoa. O clássico conceito de contemplação diante de quadros, esculturas, entre outras obras de artes e objetos, habita um espaço de concepção diferenciada, ancorado na interatividade que transpõe a mera observação e projeta o sujeito na experimentação, aproximando-o do mítico, do metafísico. É um museu que na interpretação da pesquisadora representa “um local privilegiado para uma análise sobre a construção de uma identidade social, as especificidades locais e as descobertas e utilização da ciência e da tecnologia” (2009, p.8). Falamos de Museu Virtual, que, segundo Bahia (2007), seria uma reinvenção dos modos de operação do museu, “tendo em vista as especificidades do novo ambiente no qual vai atuar; buscar novas formas de abordar as informações que resguarda e de realizar seus objetivos institucionais” (p.4).

2.3 Histórias numa plataforma digital

O museu está vinculado à presença do tempo, assistindo e participando das modificações nesse tempo. Como lugar virtual, composto por acervos de relatos e histórias de vida, o Museu da Pessoa não pode ser entendido apenas como suporte de difusão de informação. Sua constituição permite que pessoas de diferentes origens e influências culturais expressem sua história e projetem neste espaço o sentido de modernidade, de futuro:

O museu será uma maneira como o mundo moderno expressou a consciência da sua própria modernidade entendida como sendo inserida na história e direcionada para um futuro. Sua função será a de selecionar a memória por um lado e, no mesmo movimento, dar espessura ao tempo, mostrá-lo habitado (TUCHERMAN e CAVALCANTI, 2009, p.3).

O Museu da Pessoa é um espaço em que diversas comunidades regidas por um objetivo central reúnem-se e projetam, de maneira individual e coletiva, suas identidades sociais, falando de seus lugares e modos de vida, mediatizando seus relatos e histórias através do

meio digital. Num plano mais amplo, o Museu da Pessoa, como museu virtual, é um espaço de transformação e aproximação de “novas estéticas, categorias e perfis paisagísticos e sociais que o cerca” (OLIVEIRA, 2009, p.1). Ao estimular a contemplação e a interação, em meio à efemeridade e à descartabilidade da cultura contemporânea, os museus atuam como forma de instaurar uma permanência e, ao mesmo tempo, atuam como reconstrutores permanentes da história. Podem atuar, também, como ponte para vínculos, segundo Menezes (2005), a partir de uma visão de sociedade: “a sociedade não é formada por um conjunto de seres humanos, mas por um conjunto de vínculos” (p.26). Segundo o pesquisador, quando precisamos criar vínculos com um número maior de pessoas, utilizamos algum tipo de aparato. Em se tratando de um museu virtual, classificado de mídia terciária, em que a comunicação se dá entre dois corpos mediados por aparatos tecnológicos – como é o caso do computador -, entende-se que “os emissores alcancem, simultaneamente, mais pessoas num espaço maior e em menos tempo, ampliando os vínculos (...)” (p.27).

Em termos de processos comunicacionais, o Museu da Pessoa é um ambiente de convergência em que mídias primária, secundária e terciária interagem tanto no sentido de dissimular quanto de reivindicar a primeira voz (Menezes, 2005), num movimento que nos abre a oportunidade de refletir sobre o importante papel mediador da linguagem, cuja abordagem será feita mais adiante na discussão sobre a subjetividade na linguagem a partir de Benveniste (1988). Ainda sobre a questão dos processos comunicacionais, segundo Belting (2006), “quanto mais prestamos a atenção a uma mídia ela menos pode esconder suas estratégias” (p.174). Nesse contexto de estratégia, nosso estudo discute o papel desse suporte midiático em suas condições de produção, visando compreender de maneira mais aprofundada qual a sua influência na constituição das narrativas analisadas.

2.4 Museu da Pessoa: condições de produção

O Museu da Pessoa¹⁵ nasceu no Brasil em 1991. Em sua apresentação oficial no site www.museudapessoa.net¹⁶, a entidade não informa se é uma ONG (Organização não-

¹⁵ Disponível em www.museudapessoa.net. Acesso em 06 ago. 2010.

¹⁶ Disponível em http://www.museudapessoa.net/oquee/oquee_nossacausa.shtml. Acesso em 26 nov. 2010.

governamental) e/ou entidade de direito privado. Porém, mais do que uma entidade construída para compor uma rede de histórias de vida, conforme seu próprio enunciado, o Museu da Pessoa constitui um espaço de confluência entre conceitos intimamente relacionados ao campo da comunicação. O desenvolvimento dos projetos de memória localizados no Museu da Pessoa está vinculado, segundo a organização, a uma metodologia que parte, obrigatória e exclusivamente, do resgate histórico por meio de narrativas. Isto é, toda e qualquer pessoa que participa da construção de um projeto nesta instituição o faz fornecendo um depoimento de maneira verbal ou escrita. No caso do depoimento verbal, o conteúdo é geralmente gravado nas próprias dependências do Museu da Pessoa, onde existe uma infraestrutura profissional, semelhante à usada por emissoras de rádio. As gravações também podem ser feitas externamente, em locais pré-estabelecidos pela instituição envolvida, seja ela pública ou privada. Para isso, o Museu da Pessoa tem um estúdio itinerante, com recursos tecnológicos apropriados para a captação de depoimentos com o mesmo padrão utilizado em sua sede, no bairro da Vila Madalena, em São Paulo. Todos os depoimentos gravados podem ser reproduzidos por meio de áudio, vídeo e transcrições.

Segundo relato de uma funcionária do Museu da Pessoa¹⁷, as gravações das narrativas realizadas em estúdio contam com a presença de um ou dois pesquisadores com formação em História. Estes pesquisadores, a partir de um roteiro de perguntas, têm a função de preparar o depoente para a entrevista; fazer as perguntas; orientar o entrevistado; e encadear a entrevista. O processo de questionamento parte sempre do resgate da memória, iniciando-se no período histórico relativo à infância do entrevistado. Por se tratar de um projeto de memória institucional - dentro do contexto deste recorte, também entendida por nós como memória empresarial -, a proposta é que o desdobramento da entrevista alcance, num determinado momento, um processo de fusão histórica, associando a trajetória pessoal à trajetória profissional do depoente. Apesar da existência de um roteiro, a entrevista não obedece necessariamente uma ordem ou um número de perguntas pré-estabelecido. Como já observado, as narrativas devem contemplar o desenvolvimento sócio-histórico e cultural do

¹⁷ Funcionária do setor de projetos corporativos, do Museu da Pessoa, em entrevista por telefone ao autor desta pesquisa, a partir da solicitação de informações relativas ao processo de construção de um projeto de memória empresarial. Entrevista realizada em 28 jul. 2010.

depoente até que esse percurso apresente vínculo com a história da empresa. Essa dinâmica é classificada pelo Museu da Pessoa de “linha do tempo coletiva”. Mas o itinerário a ser cumprido pela entrevista varia de acordo com a percepção do pesquisador quanto à articulação, desenvoltura e, sobretudo, espontaneidade na fala do depoente.

Memória Empresarial, na visão de Worcman¹⁸,

(...) não é simplesmente referir-se ao passado de uma empresa. Memória Empresarial é, sobretudo, o uso que uma empresa faz de sua história. E dependerá da forma de perceber e valorizar sua própria história que as empresas podem aproveitar (ou perder) a oportunidade de utilizar essa ferramenta fundamental para adicionar mais valor à sua atividade (2004, p.23).

Tal observação nos permite reconhecer a existência de uma estratégia, pela qual a empresa usa a sua história para elaborar uma construção discursiva, relacionada a determinados objetivos.

De acordo com o perfil de cada gravação, o resultado é distribuído entre três programas existentes no Museu da Pessoa: *Conte sua história*, *Formação* e *Memória Institucional*. Este último, que nos interessa por estar relacionado diretamente às narrativas dos funcionários da Avon, estabelece como princípio o compromisso de preservar, organizar e divulgar a memória das instituições brasileiras. Dentro deste programa, o Museu da Pessoa já produziu projetos para empresas como Petrobras, Natura, Votorantin, Vale, Volkswagen, Ambev, Rhodia, entre outras. A Avon se insere neste contexto de projeto, que é o de materializar, através das histórias de seus próprios funcionários e ex-funcionários, publicadas no Museu da Pessoa, o significado dos 50 anos de atuação no Brasil. Diante da existência desse plano, dessa intencionalidade declarada pela empresa, há de se considerar a possibilidade de esta memória empresarial estar permeada de narrativas do eu cuja espontaneidade passa por uma estratégia e se alinha, de forma editada, para dar corpo e conta de algo planejado.

2.5 Construção do projeto: fundamentos e demarcações

As narrativas coletadas, acompanhadas de eventuais fotos fornecidas pelos próprios depoentes, compõem o material para a produção de diversos conteúdos midiáticos,

¹⁸ Diretora e fundadora do Museu da Pessoa.

organizados sob a forma de livros, exposições, sites temáticos, CD-ROM, Centros de Memória, entre outros meios de divulgação. A produção de um projeto de memória empresarial está associada ao suporte técnico-científico fornecido pela entidade (Museu da Pessoa) e ao interesse manifestado pela organização quanto ao desenvolvimento daquele projeto. De maneira prática, o Museu da Pessoa organiza e auxilia a empresa na construção e atribuição de significados socioculturais, de historicidade e resgate de memória que tem como personagem central as pessoas. À empresa destina-se a função de demarcar seus objetivos com aquele trabalho, definir quem serão os autores das narrativas do eu e viabilizar materialmente o trabalho por meio de recursos financeiros próprios - aplicação que, em alguns casos, é recompensada com benefícios fiscais concedidos pelo governo federal.

Definidas as pessoas que fornecerão os relatos, o Museu da Pessoa promove o mapeamento deste grupo para reunir dados e detalhes que irão contribuir para a formatação do projeto. Concluída a seleção pela empresa e o mapeamento pelo Museu, chega-se ao momento das gravações. De acordo com o depoimento da informante, embora o pesquisador revele ao depoente a existência de um roteiro, “nada é combinado” em termos de resposta. Ou seja, à medida que as perguntas se sucedem, o depoente responde livremente. Ao final da gravação, o material coletado é separado para, depois, ser ouvido e transcrito integralmente, sem cortes ou alterações. A partir da transcrição, o conteúdo é revisado, analisado e, então, editado conforme o propósito estabelecido pelo projeto. “Difícilmente o narrador declara algo contrário à empresa. Quando isso acontece, o material é suprimido”, diz o relato da funcionária do Museu da Pessoa, corroborando a ideia de uma mediação permanente e de um processo de edição que age no papel de garantidor dos resultados pretendidos pelo projeto.

O Museu da Pessoa opta por narrativas na primeira pessoa, o que poderia atribuir maior credibilidade ao discurso, tema abordado mais adiante. A constituição desses relatos, como já informado, é subordinada a um roteiro prévio, sugerindo construção condicionada e editada. No entanto, os artifícios podem se curvar a procedimentos produtores de veracidade. Figueiredo (2007, p. 6) cita o filme *O prisioneiro da grade de ferro*, de Paulo Sacramento, sobre a tentativa de projetar a realidade no presídio do Carandiru. Conta que a manipulação das câmeras pelos próprios detentos

diminui a distância entre eles e a equipe de filmagem, aproxima o relato fílmico da narrativa em primeira pessoa (...), ao mesmo tempo em que o amadorismo na tomada das cenas confere mais veracidade às imagens (p.6).

Ao observarmos o relato da informante do Museu da Pessoa na afirmativa de que “nada é combinado”, quando se refere ao processo de coleta da entrevista, visualizamos o valor do espontâneo e, de certa maneira, do improviso. Feito sem preparação, de forma repentina, esse ato pode ser entendido como um artifício dos processos comunicacionais contemporâneos para se aplicar ao discurso maior efeito de realidade, ou seja, a construção de verossimilhança, conforme a teoria de Barthes (1998). Figueiredo relaciona essa ideia quando discute o valor estético da fotografia produzida de improviso.

Como declarou Lorenzo Vilches (2006, p.160), a fotografia tirada de improviso ganha valor estético, sendo exibida em exposições em função de sua força como “registro espontâneo” dos horrores da guerra. Do ponto de vista mercadológico, está em alta o que parece ser menos intermediado, aquilo que nos colocaria diante da brutalidade do real. (2007, p.8)

Alheio ao suporte tecnológico em questão – máquina fotográfica, filmadora, computador ou qualquer outro -, objetiva-se analisar o nível de apreensão do público; a forma de consumo a partir da maneira com que os acontecimentos (reais e/ou ficcionais) são projetados. A esta discussão podemos acrescentar os debates e comparações sobre o uso narrativo da primeira ou da terceira pessoa. Seriam alternativas que atribuiriam mais ou menos força no poder de convencimento quanto à verossimilhança ou não de determinado relato. Figueiredo aborda também a tensão existente entre narrativa e discurso na história da literatura. Em aproximação ao nosso objeto, identificamos no texto um trecho que se relaciona ao uso da voz do outro como mecanismo de legitimação de discurso. A autora explica que no Brasil,

o deslocamento do lugar comumente ocupado, no discurso, pelo narrador intelectual, marca, desde a metade do século passado, a tendência para um posicionamento do escritor que se assemelha ao do antropólogo (2007, p.5).

A partir de Silviano Santiago, lembrando o uso de gravador por parte de Guimarães Rosa em viagens pelo sertão brasileiro, Figueiredo aponta que

já se insinuava, ali, uma modalidade de realismo derivada da proposta de deixar falar o outro, o marginalizado, na qual o romancista quer servir apenas de veículo para que se ouçam outras vozes. Nesse tipo de realismo, a credibilidade do relato não é conferida pela objetividade ou transparência do discurso do narrador-intelectual, mas, ao contrário, pela ênfase no lugar de onde se fala, procurando-se,

também, deixar claros os recursos utilizados no registro dos depoimentos alheios, embora seja sempre o intelectual burguês aquele que colhe, seleciona e organiza as palavras ou as imagens do outro (p.5).

Em analogia a essa discussão, no que se refere ao Museu da Pessoa, em hipótese, a Avon assume o lugar de ator da enunciação – em ato pelo qual o locutor mobiliza a língua por sua própria conta: “É o ato da apropriação da língua que introduz aquele que fala na sua fala (BARBISAN, 2007, p. 28).

Em sua estratégia discursiva, a Avon incorpora a voz do outro ao recolher, selecionar e possivelmente editar as narrativas de um sujeito que se instaura no discurso, mas que, em última instância, é a voz da empresa que expressa. Ao escrever que “a credibilidade não é conferida pela objetividade ou transparência do discurso, mas pela ênfase no lugar de onde se fala”, Figueiredo sugere que o importante não é exatamente o que o trabalhador narra, mas de onde fala, mais precisamente, quem é ele, sua formação sócio-histórica e cultural, sua relação e posição na empresa. Ou seja, o delineamento de um conjunto de informações, disposto de maneira organizada e trazido pelo depoente na forma de um relato em primeira pessoa, irá configurar a linguagem que permitirá a interpretação, o que atribuirá ou não verossimilhança ao discurso. Tal processo explicaria a razão de o Museu da Pessoa co-estabelecer com a Avon o desenvolvimento das entrevistas a partir de um roteiro. Embora as narrativas se constituam a partir do eu, de um relato aparentemente espontâneo e assumido integralmente pelo depoente, a despeito da existência de algo planejado pela empresa, conforme já comentado, é preciso observar que alguns tópicos do roteiro atuam como elos de uma cadeia construtiva de sentido.

Queremos dizer que quando o depoente é estimulado a falar da sua infância, dos vínculos familiares, do período de estudos, da iniciação na vida profissional, dos significados da Avon, entre outros temas interligados sequencialmente, o produto desta fala não serviria apenas para criar volume e consistência em torno de um significado discursivo aparentemente heterogêneo, polifônico em sua apresentação; provavelmente enredadas, estimuladas, editadas e mediatizadas, estas memórias, da forma que se projetam, permitem uma leitura com potencial efeito de invisibilidade sobre o caráter estratégico planejado pela empresa. Em referencialidade a sua época e aos acontecimentos relatados, essas narrativas seriam uma maneira de evidenciar o lugar de onde essas pessoas falam e, com isso, conferir ao discurso maior credibilidade. Nesse

contexto, Benveniste (1988) aborda a questão da subjetividade a partir da centralidade da linguagem.

É na linguagem e pela linguagem que o homem se constitui como sujeito; porque só a linguagem fundamenta na realidade; na sua realidade que é a do ser, o conceito de “ego” (1988, p. 284).

Segundo o autor, a subjetividade em questão representa a capacidade do locutor de se propor como sujeito. No nosso entendimento, significa imaginar que os depoentes do projeto da Avon não são efetivamente portadores de um discurso real, mas de um discurso de “efeito real” (BARTHES, 1988), revestido ou legitimado pela figura da primeira pessoa, do *eu*, que na conceituação de Benveniste é indissociável do *outro*, do *tu*.

A consciência de si mesmo só é possível se experimentada por contraste. Eu não emprego o *eu* a não ser que dirigindo-me a alguém, que será na minha alocação um *tu*. Essa condição de diálogo é que é constitutiva da *pessoa*, pois implica em reciprocidade – que eu me torne *tu* na alocação daquele que por sua vez se designa por *eu*. (1998, p. 285).

O pesquisador acrescenta que essa relação de interposição é o que viabiliza a operação da linguagem na medida em que cada locutor se apresenta como sujeito, remetendo a ele mesmo como *eu* no seu discurso. “Por isso, *eu* propõe outra *pessoa*, aquele que, sendo embora exterior a “mim”, torna-se o meu eco – ao qual digo *tu* e que me diz *tu*”, argumenta Benveniste (p.285).

Relativo ao trecho “procurando-se, também, deixar claros os recursos utilizados no registro dos depoimentos alheios”, trazido por Figueiredo (2007, p.6), vislumbra-se uma intencionalidade de isenção, de buscar um lugar neutro para a produção. Se no passado as obras tidas como realistas podiam significar ao leitor a oportunidade de estar diante de discursos assépticos, há agora, segundo a autora, uma valorização pelo envolvimento do narrador com o fato narrado. Nessa dinâmica, a ausência de distanciamento e a intimidade da abordagem contribuem para uma aura de sinceridade. “A ênfase não recai num realismo da representação, mas num realismo de base documental, apoiado na narração que se assume como discurso” (idem, p.6). Lembremos que os relatos do Museu da Pessoa caminham associados ao caráter de representação, porém, a questão documental dissimularia o eventual controle na construção desses discursos. Na medida em que a narrativa expõe uma experiência única do outro, contada pelo próprio protagonista, num histórico permeado de características

documentais – demarcam-se fases de vida, datas e períodos relevantes ao contexto sócio-histórico –, há a construção do efeito de real, em que os fatos se coincidem e fazem emergir o tom de verossimilhança. Isto é, a narrativa participa e se rende ao processo comunicacional cuja mecânica de exposição objetiva, também, conferir legitimidade àquilo que é relatado.

2.6 Vínculos com a tradição oral

Para Rocha (2004), o Museu da Pessoa representa uma forma de atualização da tradição oral e, ao mesmo tempo, uma plataforma midiática onde é possível apreender o panorama de uma época, acionando a memória coletiva de um tempo e a memória individual de cada consciência que o integra. A pesquisadora refere-se ao Museu da Pessoa como um lugar onde as narrativas contadas expõem experiências particulares, mas que, somadas umas às outras, dão espessura ao tempo e sentido à vida. Quando convida pais e filhos a deixarem depoimentos sobre suas relações; pessoas a contar a história de seus ascendentes; ou trabalhadores a relatar seu esforço, o Museu da Pessoa é um meio de acesso a temas coletivos, como afetividade familiar, imigração ou significado de heroísmo, entre muitos outros.

Focalizada na questão da tradição oral, Rocha diz que o Museu da Pessoa contraria previsões acerca da extinção da oralidade do período atual, do ideário “triumfalista” por parte das novas tecnologias. Nesse ponto, não apenas concordamos como acrescentamos que as novas tecnologias ampliam o raio de presença do sentido oral, que se propaga a partir de aparatos tecnológicos tanto de captação (microfones e gravadores) como de reprodução (alto-falantes em computadores ou aparelhos de rádio). Rocha defende a sobrevivência da tradição oral, em oposição à ideia de que as narrativas gravadas no site do Museu da Pessoa poderiam representar vínculo ao conceito de transmissão oral ou vocalidade que, segundo a autora, refere-se ao significado único de materialidade da voz. Para Rocha, o Museu da Pessoa constitui um espaço de tradição oral, pois

(...) a tradição oral é uma forma de cultura, um sistema de comunicação complexo que compreende elementos outros além da voz em estado sólido, portanto, a presença da vocalidade em dado ambiente não leva necessariamente à comprovação da sobrevivência da tradição oral, pois, apesar de próximos os fenômenos da transmissão oral e da cultura oral se diferenciam, o primeiro trata da linguagem, o segundo, de toda uma cultura e como tal envolve mecanismos de

memória, dispositivos que dizem respeito à duração temporal desta cultura (2004, p.8).

Se mecanismos de memória são envolvidos nesta dinâmica, podemos olhar então para o Museu da Pessoa como lugar de tradição oral, re-mediada, pois nele se inscreve um sentido de cultura e sobrevivência histórica. Ademais, nos referimos a um espaço de narrativas, conceito constituído pela fábula, aqui entendida como algo imaginado, e pela narração de um sujeito. No caso do nosso estudo, as narrativas, como já observado, são contadas sempre na primeira pessoa, pelo próprio depoente a partir da obediência a uma sequência de temas que se inicia geralmente com relatos sobre a infância e termina com comentários sobre a relevância da participação no projeto. As vozes utilizadas nessas narrativas são de trabalhadores e ex-trabalhadores da Avon, que falam de suas experiências de vida familiar, educacional e profissional. Esses sujeitos vinculam seu desenvolvimento como ser humano a partir do trabalho e do consumo, esfera de mediações onde desenvolvem amizades, projetos de vida e relatam aprendizados e conquistas. Principal elemento caracterizador da narração, o tempo está claramente presente nessas narrativas do eu, uma vez que o próprio projeto propõe focalizar os 50 anos da Avon no Brasil. Esse tempo, porém, não é projetado de forma linear ou polar, isto é, pelo qual o narrador teria que contar a sua história limitando-se, por exemplo, ao período entre os anos de 1958 e 2008, que compreendem o cinqüentenário da empresa americana. O tempo a que nos referimos é o tempo de transformação ou da mudança relacionada efetivamente ao contador da história, que se manifesta apoiado em interesses e subjetividades, articulando dispositivos como a percepção e a memória.

Para isso, discutimos de forma abrangente o conceito de memória, que nas narrativas do eu analisadas neste projeto constituem-se a partir da história de vida de seus depoentes. Em certo momento, o relato dessas histórias cruza com a trajetória da empresa, sugerindo unidade, como se trabalhador e empresa representassem uma única identidade.

De acordo com Bosi (2009),

A memória é um cabedal infinito do qual só registramos um fragmento. Frequentemente, as mais vivas recordações afluíam depois da entrevista, na hora do cafezinho, na escada, no jardim, ou na despedida do portão. Muitas passagens não foram registradas, foram contadas em confiança, como confidências. Continuando a escutar ouviríamos outro tanto e ainda mais. Lembrança puxa lembrança e seria preciso um escutador infinito (2009, p.39).

A autora apresenta a questão da percepção como um intervalo entre ações e reações do organismo, determinando o tipo de signos que serão assumidos pela consciência, e como resultado da interação entre o corpo e o ambiente. Seria esta interação o fator gerador das representações a serem impregnadas na memória por outro fenômeno: a lembrança. Bosi diz que a memória permite a relação do corpo presente com o passado e, ao mesmo tempo, interfere no processo atual de representações.

Pela memória, o passado não só vem à tona das águas presentes, misturando-se com as percepções imediatas, como também empurra, “desloca” essas últimas, ocupando o espaço todo da consciência. A memória aparece como força subjetiva ao mesmo tempo profunda e ativa, oculta e invasora. (p.47).

Bosi argumenta haver dois tipos de memória: memória-hábito, processo que se dá pelas exigências da socialização, fruto de uma espécie de adestramento cultural; e a memória-sonho, ou imagem-lembrança, que traz à superfície da consciência um momento único, singular. Algo evocativo, como sonho e poesia. Considerando o objeto desta pesquisa, podemos dizer que ambos os tipos de memórias são mobilizados, pois as narrativas estabelecem relações contínuas com as práticas cotidianas, como neste trecho de depoimento

apesar de ser uma empresa de relacionamento, de um contato entre as pessoas muito grande, às vezes uma coisa que para mim foi, tem sido, ainda é, sempre vai ser um desafio, é a disciplina. A disciplina, vamos dizer assim, na hora que você busca, todo mundo é muito solícito, todo mundo participa bastante, mas fazer as coisas acontecer, requer um pouco de energia e diplomacia entre as áreas¹⁹

em que a autora deixa a entender a importância da disciplina como uma das exigências de socialização; e com as subjetividades, num raio de extrema particularidade, como no escrito logo após o título “Alegrias”:

Milhares, milhares, milhares, milhares, milhares. Eu ganhei a viagem pra Espanha, duas vezes; ganhei a viagem pra Londres; para o México, pra Nova York. E entre todas as alegrias, a Avon teve um charming brasileiro chamado Many Lima, Emanuel Lima. Um gentleman. Ele tinha uma afinidade tão grande comigo, e quando nós estávamos em Madri, ele me convidou pra um café da manhã privê, mas foi tão delicado: me deu uma coleção a respeito da Revolução Espanhola. Ele

¹⁹ Disponível em http://www.museudapessoa.net/MuseuVirtual/hmdepoente/depoimentoDepoente.do?action=imprimir&idDepoenteHome=13889&key=7750&forward=HOME_DEPOIMENTO_VER_GERAL&pager.offset=. Acesso em 26 nov. 2010.

era anti-franquista e conhecia as minhas poucas idéias políticas. Foi uma coisa maravilhosa.²⁰

O depoimento parece transbordar sensações que nos colocam diante da ideia do relato de um sonho vivido, que une não apenas todo o *glamour* de uma viagem internacional, como o “**privilégio**” de tomar café com aquele que seria “o príncipe” da corte, no caso o *charmain* (figura principal da companhia), de quem ainda recebeu um presente mesmo sendo uma *plebéia*.

2.7 Memória, linguagem e mediações

A memória é uma questão de mediação. Ela é ativada de maneira seletiva conforme os fatores que a mediam. É uma ideia que corrobora algo já experimentado, ou seja, que a memória é um manancial de lembranças, boas ou ruins, sujeitas às condições de estímulos que a envolvem. Nesse contexto, vale lembrar que isso reforça a ideia de um museu como casa, cofre ou porta, representações físicas pelas quais o homem mobiliza lembranças ou esquecimentos. Deste modo, podemos compreender que as narrativas que permeiam o Museu da Pessoa resgatam uma espécie de memória híbrida, despertada e influenciada por mediações interiores, do sujeito que a formula, e por mediações externas a este sujeito. Em relação ao nosso objeto, entendemos que algumas memórias constroem e atribuem a sua narrativa um **efeito de espontaneidade, de “verdade”**. É um movimento em que – como já visto a partir de Benveniste e agora sob o olhar de Barthes (1988) - **a linguagem se utiliza do “efeito de real”** e funcionaria como um componente significativo para a publicização, conceito que discutiremos mais à frente. Por ora, entendemos que a memória, segundo Oliveira (2007, p. 11), tem emergido sobremaneira no âmbito da cibercultura, universo no qual o Museu da Pessoa está inserido. Em alusão ao que Bauman (2001) diz sobre “consumir para ser consumido”, tema a ser discutido no capítulo III, podemos entender que levar a memória para o ciberespaço é também uma forma de colocar-se em evidência, de valorizar-se individual ou coletivamente a partir de distinções ancoradas na história. Mas a memória, como elemento mais concreto e

²⁰ Disponível em

http://www.museudapessoa.net/MuseuVirtual/hmdepoente/depoimentoDepoente.do?action=ver&idDepoenteHome=13893&forward=HOME_DEPOIMENTO_VER_GERAL&pager.offset=3#3

constitutivo dos processos comunicacionais, custou a tomar corpo. Sua “materialização” ocorre fundamentalmente a partir da escrita. Segundo Sousa (2010), por séculos a sobrevivência da experiência social e cultural esteve condicionada aos contadores de história e suas narrativas orais, dinâmica que, supõe-se, tenha sido um instrumento não tão eficiente como meio de conservação. Com a escrita, o armazenamento e a distribuição de conhecimentos e informações não só teriam fortalecido o processo de recepção como contribuído para a produção, na medida em que cria mecanismos mais estruturados de ressignificação. Conforme a pesquisadora, o ato de conservar a memória através de meios físicos nasce a reboque do arquivismo na Europa, prática fortemente difundida entre os séculos **XII e XV**, com a “abundância documental” resultante da invenção da imprensa e do crescimento das instituições burocráticas. A Revolução Francesa, porém, é quem impulsiona o conceito de Memória Nacional ao criar os Arquivos Nacionais Franceses, em 1790. Sousa (p.24) relata que as alemãs Krupp (1905) e Siemens (1907) inauguram a prática arquivista no meio empresarial, transpondo um hábito então restrito à esfera pública, conduta que se espalharia pelo continente europeu. Nos Estados Unidos, a escola de negócios da Universidade Harvard institui a disciplina “História empresarial” para pesquisar e estudar a biografia de empresários e o desenvolvimento das instituições a partir de seus próprios arquivos. Por volta dos anos 1970, acadêmicos debatem a adoção de novos critérios para a investigação histórica, rompendo os limites das análises econômicas. Denominado pelos teóricos como “Nova História”, esse processo inscreve na memória empresarial a dimensão do simbólico, ampliando o papel das empresas para um patamar de unidade produtora de significados socioculturais. No Brasil, de acordo com Nassar (2007), é pela recuperação da memória e da história empresarial que se estabelecem os processos dialógicos de reconhecimento dos públicos.

A visibilidade que a sociedade tem da história de uma empresa e de seus gestores, pode ser um ingrediente poderoso nos processos de crisis management e concorrência. Em meio às adversidades, as empresas e gestores que têm as suas trajetórias, realizações, contribuições e atitudes bem posicionadas na sociedade podem contar com o apoio, a compreensão e solidariedade dos públicos sociais (2004, p. 18).

Segundo Costa (2007), é a partir da memória empresarial que as instituições são tornadas públicas perante a sociedade, retendo apenas as informações que interessam ao seu

funcionamento; ou seja, a autora sugere que a memória é construída pela linguagem, através de ditos e não ditos, esquecimentos, apagamentos e deslocamentos. A pesquisadora afirma que as instituições contemporâneas estão preocupadas com a sua imagem perante a sociedade, o que as estimularia a divulgar suas produções e realizações, muitas vezes apoiadas em recursos tecnológicos avançados, com expressivo impacto sobre o público, ávido por consumo. Costa observa, porém, a necessidade de se entender a memória como singularidade e não mais como retenção de informações. E a partir de Nietzsche, estabelece relações entre memória e promessa:

Toda promessa embute uma memória, mas uma memória do amanhã. Feita a promessa, precisamos cumpri-la no momento atual e a memória é indispensável para que possamos dispor do amanhã. Esquecendo, mostramos que não dispomos das próprias forças. (1997, p. 146).

Concordamos com a reflexão de Costa na medida em que, ao registrar a memória e expor no presente as conquistas do passado, as empresas atraem para si um dispositivo de vinculação sócio-histórica. Nesse contexto, é válido lembrar o discurso da apresentação da Avon em seu site oficial e o discurso da presidente da empresa no catálogo institucional dirigido a revendedores, pois ambas as mensagens valorizam um dado histórico sobre a condição da mulher em relação ao voto, aproximando seus discursos de sentidos relacionados à perenidade e vinculação, reconhecendo e informando que essa progressão no tempo só se faz através da história do outro, conforme reforça Worcman:

Uma empresa não existe isolada do restante da sociedade. Ela faz parte de uma trama social e confunde-se com uma boa parte da história das comunidades com as quais ela interage, dos seus clientes, fornecedores, parceiros e, sobretudo, com a história do Brasil. Esse é o melhor sentido para entender o significado da expressão Responsabilidade-Histórica (2004, p.27).

Para Costa, a memória empresarial nos conduz a experiências híbridas, que as incluem ou as excluem da esfera social. Essa memória, aplicada ao tempo, retorna reelaborando “tudo aquilo que fora contabilizado na história como conquistas, legados, acontecimentos, mas também vicissitudes, servidões e escuridões” (p.147). Ou seja, a memória é um dispositivo capaz de sinalizar mutações no tempo e demarcar novos sentidos de acordo com o contexto vigente.

Seja em qualquer esfera de análise, a memória é um elemento que atua como mediadora, mas que também se manifesta a partir e envolvida pela linguagem. Na visão de Schaff (1971), a linguagem é a mediadora entre o que é social e o que é o sujeito, no pensamento individual. O autor acredita que a mediação da linguagem é exercida em dois sentidos. O primeiro sentido é exercido para a transmissão, aos sujeitos, da experiência e do saber das gerações passadas. O segundo sentido dirige-se à apropriação dos novos resultados do pensamento individual, tendo como objetivo transportá-los às gerações futuras na forma de produto social. O autor ressalta, porém, que a herança das gerações passadas manifesta um viés ditatorial sobre a visão de mundo presente, num movimento que compreende desde a articulação na percepção da linguagem até as mais diversas configurações do nosso pensamento cognitivo. Para Schaff, falar significa que a linguagem transmitida ao ser humano forma a base necessária do seu pensamento, a base que o liga aos outros membros da mesma comunidade linguística e na qual se funda a sua criação intelectual individual. O terceiro e último significado atribuído por Schaff ao papel da linguagem no processo do pensamento refere-se à ideia de que a linguagem

não só constitui o ponto de partida social e a base do pensamento individual, mas influencia também o “nível” da abstração e da generalização deste pensamento (o que tem uma importância enorme para o pensamento conceptual) (p.252).

Segundo Baccega (1998), a linguagem representa um “sistema de regras e convenções que governam a produção do sujeito” (p.17). É a partir da linguagem que se concretiza o imaginário e se permite estudar as questões da subjetividade mediada pelas esferas do trabalho e do consumo. De acordo com a pesquisadora, a linguagem

procurará mostrar que o discurso da história é a manifestação, elaborada no presente, por um indivíduo/sujeito que, ‘preso’ a uma determinada formação ideológica/ formação discursiva (no caso, a da história), debruça-se sobre o passado e, na condição de sujeito ativo nesse processo de conhecimento, vai articular de um determinado modo os fatos históricos, mostrando, nessa articulação, nesse enredamento, seu ponto de vista sobre a contemporaneidade e sua proposta de futuro (p. 35).

Sendo assim, a memória organizada pelas narrativas permite perceber os significados que os sujeitos mobilizam para se situar no mundo, tendo como esferas destacadas de sua ação as relações com o trabalho e com o consumo. Este processo social de sentido ocorre através da linguagem. Isto é, refletimos sobre as esferas do trabalho e do consumo nos seus modos de

presença na trama discursiva, em suas atribuições de valor a partir da forma com que o sujeito se instaura em torno dessas esferas para contar a sua história.

Num olhar para a esfera da comunicação corporativa, é comum nos depararmos com organizações que por vezes não contemplam ou minimizam a questão da linguagem no desenvolvimento e na adoção de políticas de comunicação. Para não investir recursos financeiros ou tempo, alguns profissionais resistem, por exemplo, à necessidade de submergir ao perfil sócio-histórico e cultural de seus trabalhadores para saber o que e como este trabalhador, na condição de ouvinte e consumidor de informação, pode contribuir ou não para o diálogo no interior do universo corporativo. Reticente, descartam visitas a instalações fabris e a escritórios; não observam quais os pontos de contato que podem ser explorados; e/ou deixam de ouvir dos trabalhadores sobre a forma como gostariam de receber as informações procedentes do comando da empresa ou daqueles a quem foi delegado a gestão da comunicação. Por meio das experiências vivenciadas através da observação participante, entendemos que é investigando o lugar de trabalho do sujeito – considere-se essencialmente o espaço, tema que será discutido à frente -, e a linguagem do local em que este profissional habita que poderemos elaborar o cálculo enunciativo.

Nesse sentido, ao abordar a importância dos signos e dos símbolos nas organizações, Girin (2010) mostra que a desatenção à linguagem não é uma característica apenas dos gestores de mercado. Segundo o pesquisador, poucos campos de estudo foram, com efeito, explorados de maneira tão acanhada quanto à linguagem organizacional. Para ele, essa indiferença estaria relacionada a um espectro de banalidade que cerca a natureza da linguagem. Tão corriqueira e comum no cotidiano, pouco talvez fosse a necessidade de se discutir o tema. Outro viés, menos confortável, seria o fato de acharmos que já sabemos tudo sobre o assunto. Girin afirma que muitos administradores vêem a linguagem como mero suporte ou veículo à informação. Sobre essa postura, critica:

É um erro grosseiro, de certo modo trágico, responsável pela perturbação que os invade quando percebem que sua última declaração solene, ou sua circular periódica, foi mal compreendida, falsamente interpretada ou deformada e eles se perguntam, com sinceridade, como agir para se fazer compreender (2008, p. 26).

Para Girin, a não adesão aos estudos de linguagem como instrumento estratégico para o bom funcionamento das organizações passa também por embates registrados na história da constituição da linguística, marcada principalmente por duas correntes, a estrutural (de Saussure, que distinguia *língua* e *fala*) e a generativista (de Chomsky, estabelecida na divisão entre *competência* e *performance*) (p.26). À margem dessa discussão, passamos a abarcar as funções da linguagem. Girin reconhece que a comunicação pode ocorrer de inúmeras maneiras, desde gestos à forma de exposição de objetos. Sua observação nos lembra que não são poucas as empresas em que o modo de vestir representa um poderoso instrumento de linguagem, que distingue, incorpora ou marginaliza este ou aquele funcionário. Há organizações em que o modo de se vestir atende a regras estabelecidas, estando presente, inclusive, nos chamados códigos de ética ou de conduta. No entanto, o vestir adequadamente é um código que está inserido também num “manual invisível” de comportamento. Como exemplo, há o caso de uma empresa multinacional em que os diretores usavam determinada marca de calça que, coincidência ou não, era exatamente a mesma vestida pelo presidente.

Outro exemplo é o de um filme publicitário veiculado na televisão em 1984 pela marca USTOP. Nele, um trabalhador chamado Fernando ascendia de cargo conforme a camisa usada. No caso, porém, o estilo de moda adotado pelo funcionário foi quem influenciou a cúpula da empresa. Ao final, Fernando, que no início do filme sentava-se na última cadeira da sala de reunião, bem distante do presidente e com traje dissonante do grupo de executivos ao qual fazia parte, aparece ao lado do principal chefe e usando camisas idênticas, cujo modelo se replicaria entre os demais executivos. A linguagem, portanto, pode ser manifestada sob diversos aspectos. Porém, como Girin ressalta, a linguagem falada “é, efetivamente, um recurso não somente útil, mas também absolutamente necessário à comunicação” (p. 29). Acrescenta que o universo das organizações tem duas propriedades:

articular entre si atividades orientadas para objetivos e constituir uma espécie de “espaço social”, ou de “subespaço social”, mais ou menos autônomo, mais ou menos homogêneo, porém possuidor de certa continuidade (p. 31).

Para Girin, a organização possui uma dupla face, representada pela atividade (sistemas de atividades voltadas para certos fins) e pela ordem social. Essa dupla face corresponde a duas grandes categorias de atos de comunicação, cujas características conseguimos ver presentes nas narrativas: a categoria daqueles atos voltados à atividade e dos

orientados à ordem social. Os atos relacionados às atividades ligam-se à definição e à execução dos objetivos da organização: negociação, informação, padrão de processos etc. Seria como a face “fria” da organização, numa apropriação do termo trazido por Chanlat (2008) para caracterizar modelos de empresas. Já a organização social contempla atos orientados para a coletividade, que Girin chama de “cerimônias” (p. 33), ou celebrações coletivas que revelam o interesse pela existência de comunidades e grupos que propiciem e espalhem o sentido de filiações, de pertencimento e, como já observado no texto em que comentamos as estratégias de comunicação, vínculos pelos quais a empresa consegue instaurar e, ao mesmo tempo, alimentar-se de subsídios para a permanente atualização da sua cultura. É aqui, neste ponto das celebrações, que residem os chamados rituais, que para Girin podem ser qualificados como *relacionais*, enquanto as atividades atendem por *funcionais* (p.33). São nestas celebrações que as organizações podem, também, instaurar determinadas regras, convenções, sem que essa prática assuma um caráter totalitário e distanciador, como veremos no segundo capítulo.

O museu é um espaço de mediação, portanto, um lugar também de reflexos e refrações em torno da linguagem. A partir de Martín-Barbero (2008), podemos dizer que o nosso objeto constitui um lugar “de articulação entre práticas de comunicação e movimentos sociais” (p.261). O autor argumenta que, como protagonista e espectador dos atos comunicacionais, o ser humano nunca foi e nunca será igual. Sempre dependerá de mediações para uma leitura de mundo. As mediações partem de três categorias: a *cotidianidade familiar*, a *temporalidade social* e a *competência cultural*. São categorias que podemos, de certa maneira, estabelecer relações com o que já vimos sobre memória hábito e memória sonho. Embora aborde essas mediações numa análise relativa à dinâmica da televisão, tal direcionamento de Martín-Barbero não restringe sua apropriação para o estudo do nosso objeto.

Quando trata da “cotidianidade familiar”, o autor diz que, pelo menos na América Latina, a família representa para a maioria das pessoas a situação primordial de reconhecimento. Ou seja, é pela família que o telespectador, o leitor ou o trabalhador começa a construir um sentido para sua a leitura, para a sua memória e para o seu discurso.

Âmbito de conflitos e fortes tensões, a *cotidianidade familiar* é ao mesmo tempo “um dos poucos lugares onde os indivíduos se confrontam como pessoas e onde

encontram alguma possibilidade de manifestar suas ânsias e frustrações” (2008, p.295).

Daí entender-se, talvez, o porquê de iniciar uma narrativa a partir da infância, fragmento de vida marcante em que a figura de pais e irmãos é comumente convocada.

Sobre o processo de mediação através da *temporalidade social*, Martín-Barbero explica que nesse contexto o que prevalece é o tempo fragmentado, um tempo de repetições, “feito não de unidades contábeis, mas sim de fragmentos” (p.297).

Trata-se de “uma estética de repetição” que, trabalhando a variação de um idêntico ou a identidade de vários diversos, “conjuga a descontinuidade do tempo da narrativa com a continuidade do tempo narrado” (p.298).

Podemos dizer que é da dinâmica de repetição no tempo que a mídia, seja ela televisão ou internet, procura criar uma sensação de duração permanente, estabelecendo vínculo entre uma história e outra, entre uma narrativa e outra, mantendo-se uma variância em meio a muitas invariabilidades.

Quanto à categoria *competência cultural*, Martín-Barbero destaca a importância dos gêneros como elo dos sistemas:

Os gêneros, que articulam narrativamente as serialidades, constituem uma mediação fundamental entre as lógicas do sistema produtivo e as do sistema de consumo, entre a do formato e a dos modos de ler, dos usos (p.301).

A relação dessas categorias com a memória se dá na medida em que visualizamos o hábito e o sonho presentes de forma simultânea, seja no cotidiano familiar, na temporalidade social e na competência cultural. Entendemos que em família, por exemplo, a tendência é de uma manifestação mais expressiva da *memória sonho* devido ao regime de afetividade. Essa característica, no entanto, não descarta a emergência de hábitos que igualmente se fazem presentes no aspecto da temporalidade e da competência cultural.

O gênero literário, que de certa forma caracteriza as narrativas do eu no Museu da Pessoa, é uma maneira de interpelar e materializar a participação de um sujeito que ali deposita e midiatiza memórias, resgatando histórias e, portanto, mobilizando significações sociais demarcadas a partir da própria linguagem.

As três categorias (*cotidianidade familiar*, *temporalidade social* e *competência cultural*) apresentadas por Martín-Barbero se relacionam a nossa pesquisa e corroboram a ideia da

comunicação como fenômeno em permanente mutação. Desenvolve-se guiada por um processo em que o efeito de real e as subjetividades convivem e alimentam condições que impõem intensos deslocamentos no sentido de evitar a perda do vínculo.

Ao selecionar, mapear e preparar trabalhadores que participarão de um projeto de memória, conforme apresentado no trecho sobre condições de produção, a empresa pode ter como objetivo exercer um controle sobre os depoimentos, de maneira a atuar na co-produção em benefício da sua visibilidade. De acordo com De Certeau (2008), seria um artifício próprio ao discurso historiográfico, em que se esconde, sob a ficção de um realismo, uma maneira necessariamente interna à linguagem de propor um sentido:

O discurso historiográfico não segue o real, não fazendo senão significá-lo repetindo sem cessar *aconteceu*, sem que esta asserção possa jamais ser outra coisa do que o avesso significado de toda a narração histórica (p.52).

Para Sodré (2009), o discurso   indissociável do seu aspecto social, que por sua vez impacta na forma da linguagem. Sendo assim, compreendemos os fluxos discursivos em sua atribui o de constitui o de lugares de subjetividade e de estabelecimentos de laços sociais. Sobre isso [o discurso], o pesquisador afirma:

Ele   tanto a fala individual quanto a malha de inser o do indivíduo na complexidade relacional do *socius*, ou seja,   também a realidade em constru o, geradora de sentido para o que se apresenta como social e semanticamente fragmentado. Ao se dizer que o discurso   por excelência o lugar de produ o de sentido, está se admitindo implicitamente que o sentido resulta de um trabalho social (a *semiose* implicada na pluralidade de textos da cultura), e que todo discurso   ideológico e heterogêneo. (p-141).

Para Barbisan, cada produ o de discurso constitui um centro de referência interna. Neste centro “**emergem marcas de *pessoa* (rela o *eu-tu*)**, de ostensão, de espaço e de tempo, em que o *eu*   o centro da enuncia o.   somente pela enuncia o que certos signos passam a existir” (2007, p. 28).

No nosso entendimento, nenhum discurso assume forma sem estratégia de negocia o simbólica, na qual a empresa pode exercer controle, mas concede relativa autonomia àqueles que compartilham da constitui o de um projeto. No caso da Avon, esse detalhe nos atrai pelo fato de a organiza o enunciar historicamente interesse ao que ela chama de “**independência profissional**”, fortemente presente na sua comunica o institucional e publicitária, especialmente no recrutamento de revendedores.

2.9 O sujeito no âmbito do estratégico e do tático

A ideia da mediação como lugar de reflexão e confluência localiza a comunicação como uma questão de cultura. E como tal, deriva da constituição do sujeito e sua interação social. Conforme De Certeau (2008a), o discurso construído pelo sujeito resulta de contaminação pela sociedade, sendo que esse processo é operado sob dois comportamentos: o “estratégico” e o “tático”. O pesquisador retira esses termos do seu contexto militar e lhes atribui novos significados. Descreve as instituições em geral como "estratégicas"; e as pessoas comuns, que permanecem “dentro do campo de visão do inimigo”, como "táticas" (2008a, p.100). Uma estratégia, segundo De Certeau, é uma entidade reconhecida como uma autoridade, que pode ter o status de ordem dominante, ou ser sancionada pelas forças dominantes. Ela se manifesta fisicamente por seus territórios de operação (escritórios, matriz ou quartel-general) e nos seus produtos (leis, linguagem, rituais, produtos comerciais, literatura, arte, invenções, discursos). Como opera dependentemente de muitos recursos, essa autoridade demanda investimento significativo por espaço físico (construções e bens concretos) e tempo (a sua própria história e tradições), motivo pelo qual assume um padrão operacional engessado, com formas de funcionamento já determinadas. Para De Certeau, não se pode esperar que uma estratégia seja capaz de se desestruturar e se reagrupar com facilidade, algo que um modelo tático faz com maior destreza. Uma empresa como ser estratégico representa um organismo relativamente inflexível, pois está vinculado a um "próprio" (2008a, p. 99), que é a sua "localização espacial ou institucional".

O autor parece acreditar que o objetivo de uma estratégia é perpetuar-se através das coisas que ela produz e vender seus produtos para o mercado mais amplo possível. Portanto, a sua preocupação maior é a produção em massa e a homogenização do seu público-alvo. Além de criar produtos, ela pode trabalhar para instaurar o seu próprio mercado indiretamente, pelo desenvolvimento da uniformidade e da necessidade. Seria, então, o esforço pelo material e pelo imaterial. Na medida em que uma empresa se apropria de determinado poder de influência sobre seus fornecedores, por exemplo, a esta corporação é instituída informalmente a prerrogativa de estabelecer condições e padrões de operação e relacionamento. Essa

uniformidade beneficia uma estratégia. Portanto, a estratégia se engaja no trabalho de sistematizar, de impor ordem. A estratégia é capaz de definir a si própria como uma produtora/fabricante, em vez de usuária. E neste processo realiza contato indireto com o seu público-alvo, do qual extrai opiniões por meio de enquetes, grupos de foco e estudos de caso, enquanto seu contato com o mundo externo, de maneira direta, ocorre na forma de publicidade ou propaganda e campanhas de relações públicas.

Considerando o que De Certeau denomina como tática, ou seja, no nosso entendimento, a face “informal” e teoricamente mais fragilizada do ponto de vista político e estrutural, é possível estabelecer uma conexão com o papel dos revendedores da Avon como sujeitos fragmentados em termos de espaço (sem um lugar físico dentro da empresa), mas que são capazes de realizar um agrupamento de forma ágil para responder a uma eventual necessidade. Em entendimento a essa articulação, lembramos que os revendedores da Avon, na sua maioria (em torno de um milhão de pessoas no Brasil²¹) não têm vínculo empregatício formal com a empresa e seu local de trabalho geralmente é a própria casa ou um outro local de emprego, de onde se mobiliza para contatos, oferta, venda e entrega de produtos. Essa mobilização, seja por telefone, internet, visitando casas nas ruas, participando de feiras ou eventos coletivos, fazendo reuniões entre amigos ou na família, lançando site na web ou produzindo material publicitário por conta própria, poderia responder à ideia de agrupamento para cumprimento de uma necessidade, que por sua vez ativa uma tática no plano anterior ao acontecimento – permanecer revendedor significa atingir metas, por exemplo, enquanto uma estratégia não teria condições de antever necessidades, e mesmo que as visse, só as preencheriam nos pós-acontecimento.

Comparada a uma estratégia e mesmo sem ter posses (infraestrutura de nível corporativo), a tática exerce o papel de ágil e flexível, como já observado. De Certeau acrescenta que a tática é a arte do fraco, dependente de uma economia de compensações como presentes; de tempo (ela espera por recursos que não possui); e da exploração de brechas no sistema. Uma tática infiltra, mas não tenta dominar. Este último detalhe é o que distingue o conceito de “tática”, proposta por De Certeau e derivada do termo “táticas de guerrilha”.

²¹ Dado obtido em 2009 em contato direto do pesquisador com funcionário da instituição.

Uma tática não tenta vencer e não se envolve em sabotagem. Ciente de seu status de "fraco", a tática não tenta combater a estratégia frontalmente, mas almeja preencher suas necessidades enquanto se esconde atrás de uma aparência de conformidade. Sabedora de que as coisas a sua volta foram criadas para satisfazer o interesse comum, mesmo que em nível desigual, a tática busca trabalhar sobre as coisas para transformá-las em coisas suas, ou torná-las "habitáveis". Seus produtos não são necessariamente objetos. O tático se manifesta não em seus produtos, mas na sua metodologia. Ele pode ser executado por um indivíduo ou um grupo temporário que não dura o suficiente para precisar de um nome. É a fragilidade e a eliminação. Ao contrário da estratégia, lhe falta a estrutura centralizada e a permanência que lhe permitiria competir diretamente com alguma outra entidade.

De Certeau afirma que a forma difusa da tática lhe causa duas coisas: ela efetivamente neutraliza a influência de uma estratégia e faz com que as próprias atividades da estratégia se tornem uma forma de subversão impossível de ser mapeada ou descrita. Acrescenta que é na dificuldade de ter seus passos identificados que a tática manifesta parte significativa do seu poder. Isto ocorre através dos modos inconscientes em que as pessoas tentam fazer coisas como livros e sistemas urbanos (quadras, ruas) "habitáveis" para as suas mentes. As ciências sociais, ou a ciência em geral, não podem ter a esperança de mapear ou catalogar a atividade tática, mas pode ao menos tentar tornar possível a sua reflexão.

A partir do pensamento de De Certeau, entendemos ser possível compreender a relação estratégia/empresa (Avon) e tática/trabalhadores (revendedores), discutindo-se comunicação e mediação sob o mesmo ângulo: o da permanente negociação, em que os discursos proferidos pelas empresas, independentemente dos tipos de mídias, carregam na sua gênese e no seu desenvolvimento a fala do trabalhador, muitas vezes encoberta, misturada e ressignificada pela versão oficial. É a existência da negociação simbólica. Na visão do teórico, a escrita da história é regulada por operações como a fabricação de um objeto, a organização do tempo, o trabalho de ocultação/deturpação do sentido e a encenação de um relato – em síntese, a história é constituída no cotidiano, cujo poderio de mediação na construção de um projeto de memória empresarial se apresenta de maneira marcante. De Certeau explica que as ciências sociais não dão conta de examinar a forma com que as pessoas se reapropriam das

coisas na vida cotidiana. Argumenta que a operação de tentar relatar uma história representa uma perigosa situação na medida em que as pessoas, a partir da apropriação e constituição de novos discursos, desenvolvem mecanismos subversivos à ordem dos rituais e das representações impostas pelas instituições como instrumento de controle. Alerta, ainda, para os “preconceitos” históricos, nos sugerindo que a história, ao ser narrada, está sujeita a uma edição pressionada, entre outros comportamentos, pelo preconceito (2008b, p.42). Imerso em experiências da história religiosa moderna, o pesquisador diz ter extraído do seu cotidiano percepções que, lançadas hoje na contemporaneidade, buscam não só mostrar a história como resultado de uma relação com o tempo, mas gerar um passado, circunscrevê-lo, organizar a heterogeneidade e acontecimentos e construir no presente uma razão, uma significação:

Fundada sobre o corte entre um passado, que é seu objeto, e um presente, que é o lugar de sua prática, a história não pára de encontrar o presente no seu objeto, e o passado, nas suas práticas. Ela é habitada pela estranheza que procura, e impõe sua lei às regiões longínquas que conquista, acreditando dar-lhes a vida (p.46-47).

Da sua vivência e análise entre dogmas e doutrinas religiosas, mostra como um relato pode assumir contornos variáveis a partir de um ponto de vista isolado.

A distância do tempo e, sem dúvida, uma reflexão mais epistemológica permitem revelar hoje os *preconceitos* que limitaram a historiografia mais recente. Eles aparecem tanto na escolha dos assuntos quanto na determinação dos objetivos dados ao estudo. Mas, sempre, estão ligados às situações que conferem ao historiador uma posição particular com relação a realidades religiosas (p.42).

Uma leitura do passado, segundo De Certeau, por mais controlada que seja pela análise dos documentos, é sempre dirigida por uma leitura do presente. Isso nos aproxima da ideia de que, embora a Memória da Avon tenha sido concebida com o eventual propósito de atribuir um valor simbólico à celebração do seu cinquentenário no país, utilizando-se das vozes de seus profissionais, o resultado atingido pode apresentar multiplicidade de significados devido à maneira com que cada depoente construiu sua narrativa a partir das mais variadas vertentes de influência e estímulos. Haveria uma profusão de significados, o que seria, na visão do pensador, “problemáticas” na constituição da história. Nesse ponto, o autor diz existir dois tipos de história:

Um primeiro tipo de história se interroga sobre o que é *pensável* e sobre as condições de compreensão; a outra pretende encontrar o *vivido*, exumado graças a um conhecimento do passado (2008, p. 46).

Significa que a primeira examina sua capacidade de tornar pensáveis os documentos de que o historiador faz um inventário, obedecendo à necessidade de elaborar modelos que permitam constituir e compreender séries de documentos. O segundo tipo está articulado à experiência, àquilo que é possível de ser resgatável junto ao passado.

2.10 A presença do cotidiano e a narração mítica

Reforçamos a discussão da mediação trazendo a questão da cotidianidade, que, como já observado, representa talvez o fator de mediação humana preponderante na constituição histórica das narrativas. Nesta condição, a vida cotidiana transforma-se numa grande narrativa e passa a integrar o relato autobiográfico dos sujeitos. Narrar a vida cotidiana não nos parece um ato comunicacional comum quando tal tarefa está vinculada a um projeto de memória subordinado a diversas condicionantes. Há de se considerar neste contexto a possibilidade de estarmos lidando com narrativas heróicas, personificadas por funcionários que se consideram parte do sucesso da empresa e que só conquistaram o seu espaço devido ao esforço e a características diferenciadas. Sob esse prisma, seriam as narrativas uma ficção? Para Martinez (2008), o que existe é uma interpretação individual do evento, **“validando o fato de que cada pessoa tem sua própria versão da verdade, o que não pode ser entendido como uma mentira”** (p.31). Na opinião de Sousa (2010), **“os heróis nascem a partir de histórias que relatavam atos de coragem, “personificando os valores e promovendo modelos de comportamento para os demais indivíduos”** (p. 60). Acrescentamos que, segundo Martinez (p.33),

nas sociedades primevas, os mitos eram as histórias transmitidas de geração em geração com o objetivo de explicar tanto os fenômenos cosmogônicos, isso é, a origem e evolução do universo, como os fenômenos comuns à espécie humana, entre eles o nascimento, a maturação sexual, a procriação e a morte” (p. 33-34).

Esta citação expõe relação com o que iremos discutir acerca de cultura organizacional, pois esse conceito de nascer, crescer, multiplicar e morrer parece visível também nas narrativas quando se olha para a estrutura do texto e percebe-se essa linha do tempo, demarcada, porém, por um vínculo sócio-profissional.

Um dos pontos destacados por Sousa como fator de influência na constituição deste *ethos* heróico reside na exaltação ao fundador da organização à qual o trabalhador está vinculado. No caso desta dissertação, é válido recordar a relevância que o discurso institucional da Avon atribui ao seu fundador, David McConnell, traçando, por exemplo, virtudes que podem ser entendidas como perseverança (fracassou como livreiro, mas manteve-se de pé como vendedor de perfumes); ousadia (contratou o maior perfumista da época); pioneirismo (montou a primeira fábrica de perfumes dos Estados Unidos); e igualdade (deu emprego a uma mulher 34 anos antes dos Estados Unidos permitir o voto feminino).

A partir de uma leitura da estrutura narrativa intitulada “Jornada do Herói”, do mitólogo Joseph Campbell, Martinez sustenta que o herói deve ser entendido como alguém que foi escolhido como protagonista de uma história de vida. Alguém que por um determinado motivo - “seus feitos, seu valor ou sua magnanimidade” (p.42) – conquistou esse espaço que, acreditamos, em relação ao nosso objeto, encaixa-se adequadamente como figura exemplar ou referencial. Em leitura a Eliade, Martinez discute a existência de uma espécie de confusão contemporânea sobre o tema (p.38), na qual a palavra mito ganha novos significados, migrando de uma representação localizada mais no conceito de fábula, invenção ou ficção para o conceito de algo verdadeiro, sagrado e digno de ser reconhecido como exemplo, referencial.

Embora colocada em discussão no segundo capítulo, a cultura organizacional é um ambiente típico para o cultivo do mito, considerado por Aktouf (2010), um dos “sustentáculos da cultura” (p.52) e elemento diretamente ligado à questão da origem das sociedades, da história, da cosmogonia, que se propõe a explicar a origem do universo. O pesquisador afirma que “o mito diz alguma coisa a alguém sobre qualquer coisa”, e que “o mais importante não é maneira ou a forma com que a coisa é dita mas sim aquilo que é dito” (p.53).

O cotidiano é o lugar da experiência concreta, onde são demarcadas as vivências, as impressões, a memória. É neste espaço, também, de práticas cotidianas, que o mundo do trabalho emerge para o sujeito. A partir de Antunes (2005), nos referimos ao mundo do trabalho como homens e mulheres “que vivem da venda da sua força de trabalho em troca de salário” (p.94). Nas narrativas, a partir do vínculo com a Avon, o trabalho aparece como figura

central. Mas o consumo também ganha projeção como peça da cena contemporânea. Ou seja, conforme Marx (2004), produção e consumo são indissociáveis:

O trabalho gasta seus elementos materiais, seu objeto e seu meio, os devora e é, portanto, processo de consumo. Esse consumo produtivo distingue-se do consumo individual pelo fato de o último consumir os produtos como meios de subsistência do indivíduo vivo; o primeiro, porém, como meios de subsistência do trabalho, da força de trabalho ativa do indivíduo. O produto de consumo do individual é, por isso, o próprio consumidor, o resultado do consumo produtivo um produto distinto do consumidor (2004, p.45).

Em observação ao trabalho e ao consumo como fatores de mediação, Antunes (2004, p.337) enumera diversos processos que constituíram as mutações do mundo do trabalho e nos parecem representados no cotidiano da Avon. Um deles refere-se à forma desregulamentada do trabalho, “reduzindo o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturavam por meio de empregos formais (p.336)”, escreve Antunes, numa alusão comparativa aos tempos do taylorismo/fordismo. Outro processo vinculado às mutações do trabalho contemporâneo seria a emergência da classe feminina, que, segundo o autor, “atinge mais de 40% da força do trabalho em diversos países avançados, e que tem sido absorvido pelo capital, preferencialmente no universo do trabalho *part-time*, precarizado e desregulamentado” (p.337). Um terceiro - e talvez mais emblemático processo num olhar para as particularidades da relação Avon e revendedores – é o fato da expansão do trabalho em domicílio

Permitida pela desconcentração do processo produtivo, pela expansão de pequenas e médias unidades produtivas. Por meio da telemática, com a expansão das formas de flexibilização e precarização do trabalho, com o avanço da horizontalização do capital produtivo, o trabalho produtivo doméstico vem presenciando formas de expansão em várias partes do mundo (p.341).

Entendemos que Antunes refira-se de maneira mais direta a uma tendência presente, num fluxo do setor secundário para o terciário da economia. Ou seja, fala da desintegração de um sistema pesado de indústria para um padrão estrutural mais diluído, que permitiria a transformação de uma grande indústria em várias médias e pequenas indústrias, mesmo que para isso o controle do capital também acompanhasse essa trajetória, isto é, distribuindo-se juntamente com as estruturas físicas. No entanto, entendemos que essas mutações no mundo do trabalho não significam exatamente a desintegração da inteligência produtiva, portanto um deslocamento completo do controle de capital. Podemos explicar essa teoria baseados em práticas contemporâneas do mercado, em que a “transferência de tecnologia” ou o

“fornecimento de know-how” atuam como meio de as grandes empresas dissimularem a realidade da redução de quadros pela terceirização de tarefas, da desregulamentação de vínculos, entre outras medidas administrativas. Nessa trajetória, as grandes empresas também atenderiam a outro processo de mutação no mundo do trabalho: o da transnacionalização do capital e do seu sistema produtivo, no qual, segundo Antunes, a configuração do mundo do trabalho é cada vez mais fluido, espraído:

Com a reconfiguração, tanto do espaço quanto do tempo de produção, novas regiões industriais emergem e muitas desaparecem, além de inserirem-se cada vez mais no mercado mundial, como a indústria automotiva, na qual carros mundiais praticamente substituem o carro nacional (p.341).

Em relação ao nosso objeto, como já observado, é possível considerar que a Avon esteja inserida nesses processos citados por Antunes. Mesmo que o autor discuta essas mutações num plano voltado às transformações do setor industrial, devemos lembrar que a Avon é uma indústria transnacional e que o seu setor de vendas tem como missão converter em dinheiro aquilo que é produzido nas fábricas ou comprado de terceiros para revenda em escala de varejo. É um movimento que reacende reflexão em torno da teoria relativa aos “estratégicos” e “táticos” (DE CERTEAU, 2008), comportando algumas interrogações: **treinar e mobilizar um “exército” de revendedores numa plataforma tática não representaria maior chance de sucesso do que numa plataforma estratégica?** Com mais agilidade, autonomia e flexibilidade esses revendedores não teriam mais facilidade em trazer resultados, antevendo necessidades? São indagações que tratam do sujeito e do trabalho e que, portanto, pertencem também à esfera do consumo (de como consumir uma estratégia empresarial) e ao universo das mediações.

De acordo com Martin-Barbero (1995), é através do consumo que ocorre a apropriação dos produtos sociais. Segundo Baccega (2009), na sociedade capitalista a culpa pelo insucesso sempre cabe ao indivíduo, nunca ao sistema:

Assim também com o consumidor: considera-se que se houve fracasso é porque ele não seguiu devidamente os preceitos da cultura na qual vive. Para não se tornar um fracassado, consumir passa a significar “investir no próprio pertencimento à sociedade” (2009, p.2).

Torna-se visível, portanto, na citação de Baccega, a existência do cotidiano como elemento mediador, de transformação. Consumir a Avon não significa apenas adquirir

cosméticos ou outros itens do catálogo de produtos oferecidos pela empresa. Esse consumo se localiza também, e sobretudo, na esfera simbólica. E esse consumir está instaurado na vida cotidiana. Viver nos dias hoje é algo que passa pelo consumo a cada ato social de forma direta ou indireta. No entanto, devemos olhar para as práticas do cotidiano como extensão da história. Segundo Heller (2008, p.13), a essência humana é histórica: “A história é, entre outras coisas, história da explicação da essência humana, mas sem identificar-se com esse processo”. A conjunção quase permanente e indissociável entre a essência do indivíduo e a história se prolonga na cotidianidade, que representa um potente elemento mediador. Porém, a construção dessa história é delineada por vários fatores. Um deles é o valor, definido por Heller como “tudo aquilo que faz parte do ser genérico do homem e contribui, direta ou mediadamente, para a exploração desse ser genético” (p.15). Na sua visão, valor é uma categoria ontológico-social, isto é, em que o ser é considerado em si mesmo, independentemente do modo pelo qual se manifesta. E acrescenta que o valor é

algo objetivo; mas não tem objetividade natural (apenas pressupostos ou condições naturais) e sim objetividade social. É independente das avaliações dos indivíduos, mas não da atividade dos homens, pois é expressão e resultante de relações e situações sociais (2008, p. 16).

Heller observa que os choques entre particularidade e genericidade – movimentos que confrontam os interesses individuais e os coletivos – não costumam projetar-se de forma consciente na vida cotidiana; “ambas submetem-se sucessivamente uma à outra do aludido modo, *mudamente*” (2008, p. 38). Essa teoria permite compreender que o cotidiano reflete e refrata sentidos amplos, ora motivados pela particularidade, ora pela genericidade. Mas há de se considerar, conforme explica Heller, a possibilidade de uma ligeira prevalência do particular devido a não existência das chamadas “comunidades naturais”. Alteradas pelo tempo e fragmentadas na sua essência, as comunidades constituem elementos frágeis, aumentando a probabilidade de a particularidade sobrepor-se ao humano-genérico, colocando necessidades e interesses de integração social em questão a serviço dos afetos, dos desejos e do egoísmo do indivíduo. Disso, imagina-se que a cultura organizacional da Avon, representada nos discursos de seus trabalhadores, possa estar revestida de particularidades, sem desconsiderarmos, porém, a possibilidade do contrário, em que a genericidade assume preponderância, alternando-se com a particularidade e instaurando o reflexo e a refração.

De modo prático e olhando para a comunicação como elemento vinculado à cultura, já observamos a transnacionalização do mundo do trabalho. Desta perspectiva podemos falar em generacidade quando entendemos a hipótese de apreensão – e aplicação - por parte da Avon, no Brasil, de mecanismos utilizados em outros países em que a empresa também está presente. Embora o ato de vender do brasileiro possa expressar um modo particular associado ao perfil cultural deste povo, não descartemos a introdução de técnicas comerciais diferentes, importadas de outros lugares, pelas quais a empresa acredite ser possível aumentar seus lucros e “naturalizar” essas técnicas. Seria um dispositivo que se de um lado considera e acata a manifestação da particularidade (de trabalhadores da empresa em outro país, por exemplo), por outro, busca fazer prevalecer um jeito genérico, que pode mesclar o genérico local (fruto de um conjunto de particularidades locais) com um genérico externo.

Segundo Heller, o aumento das possibilidades de preponderância do particular “suscita a ética como uma necessidade da comunidade social”. (2008, p. 38). E acrescenta:

As exigências e normas da ética formam a intimidação que a integração específica determinada (e a tradição do desenvolvimento humano) dirige ao indivíduo, a fim de que esse submeta sua particularidade ao genérico e converta essa intimação em motivação interior. A ética como motivação (o que chamados de moral) é algo individual, mas não uma motivação particular: é individual no sentido de atitude livremente adotada (como liberdade relativa) por nós diante da vida, da sociedade e dos homens. (2008, p. 39).

As posições de Heller convergem com o estudo dos processos de mediação ao contribuir para uma análise sobre como eles interferem na construção das narrativas. Afinal, uma das funções desta moral apontada pela autora é estabelecer inibição e veto. Pela moral, compreendemos que uma empresa pode instaurar, de maneira formal ou informal, determinadas “regras”. Assim como entende a necessidade de utilizar um tipo de vestimenta adequada em seu local de trabalho, o funcionário também reconhece a importância de ingressar na empresa diariamente no horário estabelecido. Ou seja, ambos os deveres são apreendidos. No entanto, as condições que permeiam essa apreensão podem ser diversas. Nem todas as empresas declaram explícita e oficialmente o tipo de roupa que seus funcionários devem vestir. O que ocorre é uma convenção “espontânea”, estimulada geralmente por estratégias comunicacionais operadas pela organização sem a existência de uma chancela oficial, reacendendo o debate acerca do uso dos rituais e celebrações. Este processo de

normatização pode se desenvolver alheio também a um plano pré-concebido. Em síntese, embora não instituídos formalmente como norma, determinados comportamentos são assumidos sob um mecanismo de inibição, numa conjuntura velada. Quanto ao cumprimento correto da jornada de trabalho, trata-se de uma obrigatoriedade. Não atender a este requisito formal pode representar veto, isto é, punição.

Heller acrescenta outras funções para a moral, como “a transformação, a culturalização das aspirações da particularidade individual” (p.39). Neste ponto, percebe-se a existência de uma intersecção entre individual e coletivo como meio de produção de sentido à vida do revendedor Avon dentro da esfera do trabalho. Retomamos o raciocínio de De Certeau quanto à relação entre empresas (atores estratégicos) e trabalhadores (atores táticos) para pensarmos se as narrativas em estudo poderiam portar no seu enunciado interesses particulares e, ao mesmo passo - inconscientemente ou forçosamente, por mecanismos de mediação -, a influência das estruturas coletivas.

Segundo Heller, o homem já nasce inserido na vida cotidiana, como homem inteiro. Ninguém consegue desligar-se inteiramente da vida cotidiana e, ao mesmo tempo, viver a cotidianidade integral e intensamente. O homem participa da cotidianidade em todos os aspectos da sua individualidade, de sua personalidade, colocando em funcionamento todos os seus sentidos, capacidades intelectuais, habilidades, paixões, sentimentos e ideias. A vida cotidiana é, em grande parte, heterogênea, mas igualmente hierárquica. A heterogeneidade, baseada nos hábitos de julgamento ou na falsa generalização, é imprescindível para compreender os processos de ressignificação da cotidianidade, pois é imerso em estereótipos que muitas práticas do cotidiano se fixam até assumir um novo patamar de alteração; e o funcionamento rotineiro da hierarquia espontânea é igualmente necessário para que as esferas heterogêneas se mantenham em movimento simultâneo. A vida cotidiana é a verdadeira essência da substância social; é o todo do indivíduo, sendo este, ao mesmo tempo, um ser particular e um ser genérico. Em sentido natural, isso não o distingue de nenhum outro ser vivo. A particularidade, no caso do homem, expressa não apenas um ser constituído de características próprias, mas também um ser individual, em que um homem jamais poderá

representar ou expressar a essência da humanidade, sendo a unicidade e a inelegibilidade, fatos fundamentais que caracterizam essa particularidade social:

A unicidade e irrepitibilidade são, nesse ponto, fatos ontológicos fundamentais. Mas o único e irrepitível converte-se num complexo cada vez mais completo, que se baseia na assimilação da realidade social dada e, ao mesmo tempo, das capacidades dadas de manipulação das coisas; a assimilação contém em cada caso (inclusive no do homem mais primitivo) algo de momento “irredutível”, “único” (2008,p.35).

O desenvolvimento do indivíduo é, antes de mais nada, função de suas possibilidades de liberdade, pois ninguém é igual a ninguém. Isto é, somos diferentes uns dos outros, temos diferentes personalidades, pensamentos, ideias. O fato de se nascer já lançado na cotidianidade, segundo Heller, continua significando que os homens assumem como dadas as funções da vida cotidiana e as exercem plenamente. Em particular, o indivíduo sugeriu a ética como uma necessidade da comunidade social. A ética como moral, conforme já abordado, é algo individual, mas não particular; é individual no sentido de ter, mas a liberdade de escolha adotada por nós diante da vida, da sociedade e dos homens pertence à esfera da genericidade.

A vida cotidiana está carregada de alternativas, de escolhas. Essas escolhas podem ser inteiramente indiferentes do ponto de vista moral (por exemplo, a escolha entre tomar um ônibus cheio ou esperar o outro); mas também podem estar moralmente motivadas (por exemplo, ceder ou não o lugar a uma mulher de idade). Quanto maior é a importância da moralidade, do compromisso social, da individualidade e do risco (que vão sempre juntos) na decisão acerca de uma alternativa dada, tanto mais facilmente essa decisão eleva-se acima da cotidianidade e tanto menos de poder falar de uma decisão cotidiana (p.39).

Não podemos analisar a questão da diferença entre esses afetos, pois a confiança é um afeto do indivíduo inteiro e mais acessível à experiência, à moral e à teoria do que a fé, que se fixa sempre no individual, particular. Cada uma de nossas atividades cotidianas faz-se acompanhar por certa fé ou uma certa confiança. Para a pesquisadora, não há vida cotidiana sem imitações. Jamais procedemos seguindo os preceitos, mas imitamos os outros. Porém, ela diz, “a característica da vida cotidiana é a espontaneidade” (p.47), numa observação que nos interessa especialmente por tratarmos, mais adiante, do efeitos de sentido baseados na Oralidade, que se associam a espontaneidade, sinceridade, “naturalidade”, entre outras percepções como atos comunicativos portadores de credibilidade.

Em relação a esse sujeito que se constrói a partir do cotidiano, Chanlat (2008, p.28) reforça a ideia de que o ser humano presente hoje nas organizações é um ser genérico, “que se

define por pertencer à espécie humana, pelas características que são sua consequência (...) e pelo fato de que cada indivíduo carrega consigo o formato inteiro da humanidade” (p.28). Para ele, o ser humano dispõe de autonomia relativa, conforme descreve:

marcado pelos seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades, ele dispõe de um grau de liberdade, sabe o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social. O universo organizacional é um dos campos em que se pode observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e esta atividade de reflexão que sustenta o mundo vivenciado da humanidade concreta (2008, p.29).

Chanlat discorda da ideia de que o ser humano pode ser reduzido a um organismo refém de bombardeamento de estímulos. Em sua opinião, este sujeito tem desejo de pulsão e de relação. É no relacionamento com o outro que este ser participa do jogo das identificações, pelo qual verá ou não reconhecidos os seus desejos e existência. “A constituição de todo ser humano enquanto sujeito passa por esta relação poliforme com o outro” (p.30). Além de autônomo - mesmo que relativamente -, o ser humano é eminentemente um ser simbólico. E tal configuração não escapa ao universo organizacional. Chanlat considera a organização um lugar propício à emergência do simbólico. Este simbólico, contudo, assume características próprias quando projetado ao ambiente industrial, conforme explica:

De um lado, existe a razão econômica que reduz a significação atribuída ao trabalho e, do outro, aparece a existência humana na procura ininterrupta do simbólico. O modismo atual de busca da cultura da empresa é sinal ao mesmo tempo deste desconforto existencial em relação ao trabalho e do caráter eminentemente simbólico da atividade humana (p.30-31).

Em abordagem ao ser humano como alguém inserido no espaço e no tempo, Chanlat faz novas associações ao universo organizacional e nos faz refletir sobre o quanto as narrativas do eu estão permeadas dessa dinâmica natural, em que o ser humano declara sua vinculação espacial, explicando, por exemplo, o porquê de ocuparmos determinadas posições, de ordem individual ou coletiva, a partir de investimentos afetivos, materiais, profissionais, políticos, entre outros. Nossas posições manifestam nossas raízes, indicam de que lugares partimos e reafirmam a identidade pessoal e coletiva. “A organização enquanto lugar privilegiado de enraizamento fornece também inúmeros exemplos espaço-temporais” (idem).

Nessa linha de abordagem, acreditamos que o cotidiano constrói-se a partir de múltiplos processos de mediação, cuja dimensão de unicidade entre elas é que poderá determinar o caráter particular e genérico do sujeito. Reiteramos, no entanto, que a própria

cotidianidade é um fator de intervenção. Nela está contida, por exemplo, o preconceito, que segundo Heller, representa uma categoria do pensamento e do comportamento cotidianos. “Quem não se libera dos seus preconceitos artísticos, científicos e políticos acaba fracassando, inclusive pessoalmente” (p.63). No contexto do trabalho, o cotidiano, como mediador, pode operar como um elemento que facilita a participação do sujeito na ressignificação do social. Em articulação ao universo da cultura organizacional, podemos considerar que quanto mais os processos de mediação operarem de forma homogênea e estruturada, a ética, embora individual, menos estará submetida ao nível particular, pois é na genericidade impressa naquela cultura que haverá mais respostas e respaldo. Poderíamos assim dizer que as narrativas do eu presentes no Projeto Avon manifestam a vida cotidiana, conjugando particular e genérico de sujeitos que ali interagem, trocam experiências e estão, a todo momento, reescrevendo a história.

2.11 A história e os efeitos de sentido

Apoiadas nas estratégias de linguagem, as narrativas podem representar um efeito de sentido de discurso, atribuindo a este discurso um caráter de verossimilhança. Martín-Barbero (2008), de certa forma, refere-se a essa dicotomia ao comentar a questão dos folhetins, produto comunicacional que insere o escritor num novo patamar de análise por parte dos consumidores. O advento do folhetim, segundo Martín-Barbero, “estabelece uma nova forma de relação entre editor e autor, que por sua vez marcará a relação do escritor com a escritura” (p.180). Entendemos que, de acordo com o autor, o escritor perde sua pureza e, ao sabor da dinâmica capitalista, começa render seus escritos à pressão do relógio e ao modo de escrever, submetendo-se a um formato específico. Tal mediação institucional com o mercado reorienta e rearticula a intencionalidade “artística” deste escritor. “Para alguns, essa mediação corrompe de modo quase ontológico a escritura, o que justifica que estes se recusem a considerar esse produto como literatura”. (p.180).

Para Barbosa (2009), uma narrativa localiza-se no campo do discurso e representa uma ficção, não pelas eventuais invenções, mas pelo modo que conta a história, revelando movimentos de profunda submissão àquilo que interessa ao sujeito que se instaura no discurso

para construir a história. Segundo a pesquisadora, a narrativa é o canal por onde as práticas humanas do passado ou do presente se materializam em atos comunicacionais.

O que em história se faz é seguir pistas, traços, rastros e vestígios que indicam que os homens do passado passaram por aqui. Essas pistas estão sempre expressas em atos comunicacionais que fixam marcas duráveis. O que se faz em comunicação é colocar em evidência os processos comunicacionais numa época comum, o presente vivido, para tentar não apenas explicar essas narrativas, mas compreender as ações desses homens do presente. Ações que só se constituem pelo ato narrativo (p. 13).

Das narrativas do eu no projeto Avon, podemos compreender a existência de marcas duráveis expressas por meio de atos comunicacionais. São atos que parecem resgatar e tentam fixar diversos outros momentos da história articulados a um tempo comum. Referências ao ensino de qualidade oferecido pelas escolas públicas, o rigor na educação familiar e a importância das indústrias Matarazzo na economia paulistana são registros do passado que, resgatados nas narrativas, assumem no presente a feição de marca histórica, de algo que efetivamente participou da vida cotidiana destes sujeitos. Pelas narrativas o passado é mobilizado de forma permanente e compreende o significado de historicidade, representando um elemento que dá ao sujeito uma consciência, uma constituição do ser. Para a autora, historicidade é existir como tempo e espaço, condições visíveis e possíveis a partir das narrativas do eu. Nesse contexto, podemos admitir que o simples fato de ser convidado a desenvolver uma narrativa do eu, os depoentes do Projeto Avon poderiam atribuir a este ato comunicacional uma vastidão de significados, entre eles, reconhecer a si próprio e o reconhecimento do outro. Esses sujeitos têm a oportunidade de deixar marcas, traços, pistas suas e de outros, num movimento em que há sentido falar de sobrevivência para além do tempo da vida. É o esforço para a perpetuação. Para Barbosa, a narrativa configura a existência vivida na cotidianidade de nossos atos.

Produzimos narrativas da maneira como nos colocamos no mundo. Produzimos narrativas ao viver cotidianamente e ao produzir sempre interpretações. A vida nada mais é do que ato narrativo (p-19).

Acrescenta que a narrativa instaura o mundo das coisas contadas e o reino do “como se”, presente nos discursos literários e jornalísticos:

O mundo das coisas contadas é sempre como se fosse real, como se o que é relatado de fato tivesse acontecido daquela forma, como se estivesse existido. O mundo das coisas contadas é sempre o ‘como se’ e a experiência depende da voz narrativa que

contém invariavelmente a voz do narrador. Mas essa voz não contém apenas a voz direta do autor, mas de todos aqueles que são designados pelo seu ato de narrar. Na voz narrativa, portanto, estão contidos múltiplos atos narrativos (2009, p.21).

Desta observação é possível considerar a ideia de um compartilhamento entre a Avon e os depoentes na construção de uma estratégia discursiva. É um processo que faz ressaltar a importância da linguagem como objeto que entremeia e reorganiza a constituição do sujeito, conforme Sibilia (2008):

A linguagem não só ajuda a organizar o tumultuado fluir da própria experiência e a dar sentido ao mundo, mas também estabiliza o espaço e ordena o tempo, em diálogo constante com a multidão de outras vozes que também nos modelam, coloreiam e recheiam (p-31).

A narrativa articula história e vida cotidiana como elementos de transformação social amparadas por novas realidades. Lança reflexão acerca da experiência do sujeito, à condição de narrador do sujeito: alguém que é capaz de organizar sua experiência na primeira pessoa do singular (SIBILIA, 2008, p.31). Num período em que a característica marcante do ser humano localiza-se mais no âmbito do parecer, para além do ser e do ter, estaríamos vivendo um modo de vida baseado nas aparências e na transformação de tudo em mercadorias. Inclusive, e principalmente, dos próprios sujeitos que passam a responder pela gestão de si (BAUMAN, 2008), operando como auto-agenciador.

Partindo da visão de Sibilia, as narrativas do eu representam um tensionamento entre o velho e o novo; a suspeita de que os propósitos de comunicação permanecem, apesar dos grandes avanços tecnológicos que substituem processos, aceleram circulações, diminuem distâncias. Sibilia analisa esta questão ao abordar a “revolução web 2.0” em contraposição à era anterior da internet, marcada então por um processo de “vender coisas”, ante uma visão (a vigente) de “confiar nos usuários como co-desenvolvedores”, inspirando comparativos entre o slogan “faça você mesmo”, do passado, com o contemporâneo “mostre-se como for”. Num maior aprofundamento sobre o universo da internet, a pesquisadora pergunta:

São os e-mails versões atualizadas das antigas cartas, aquelas que se escreviam à mão com primor caligráfico e atravessavam extensas geografias encapsuladas em envelopes lacrados? E os blogs, podemos dizer que são meros upgrades dos velhos diários íntimos? Nesse caso, seriam versões apenas renovadas daqueles cadernos capa dura, rabiscados à luz trêmula das candelas para registrar todas as confissões e segredos de uma vida. Do mesmo modo, os fotologs seriam parentes próximos dos antigos álbuns de retratos familiares. E os vídeos caseiros, que hoje circulam freneticamente pela rede, talvez sejam um novo tipo de cartões-postais animados,

ou então anunciem uma nova geração do cinema e da televisão. Quanto aos diálogos digitados nos diversos *messengers* com atenção flutuante e ritmo espasmódico, em que medida eles renovam, ressuscitam ou rematam as velhas artes da conversação (Sibilia, 2008, p 16)?

Em diálogo com o questionamento da pesquisadora, podemos dizer que as narrativas do Museu da Pessoa não representam substancialmente algo de novo por derivarem de gêneros discursivos convencionados pela expressão escrita, como os diários, ou na mídia impressa, como a literatura. São conteúdos condicionados por mediações, entre elas, os formatos impostos pela mídia digital. É reconhecível que essas narrativas teriam como face inovadora a capacidade de circularem velozmente mundo afora, levadas pelos caminhos e descaminhos da internet. Mas as histórias que as constituem na essência poderiam estar tanto num computador, quanto num livro. Suas finalidades não se alteram. O que muda são os modos de leitura, de apreensão, influenciados pelas condições e significados do suporte midiático.

Consideremos ainda, a partir da perspectiva sociocultural, o volume de interpretações resultante de um confronto entre passado e presente, inserindo realidades como a cibercultura e seu impacto na transformação social, permitindo a qualquer cidadão lançar-se **ao mundo como uma “estrela”**. Nesta cena de incontrolável fenômeno de interação e explosão de criatividade pessoal presente no ciberespaço, Sibilia pergunta:

Será que estamos sofrendo um surto de megalomania consentida e até mesmo estimulada? Ou, ao contrário, nosso planeta foi tomado por uma repentina onda de extrema humildade, isenta de maiores ambições, uma modesta reivindicação de todos ‘nós’ e de ‘qualquer um’? O que implica esse súbito resgate de pequeno e do ordinário, do cotidiano e das pessoas ‘comuns’ (Sibilia, 2008, p. 9)?

Além desse olhar dirigido ao que seria a espetacularização do eu, é possível considerar as narrativas em estudo como parte de um projeto de autopromoção, daquilo que Sibilia intitula **“Show do Eu”**. Algo relativo ao gênero autobiográfico. No entanto, ressalva-se que este **“eu”** não seria apenas o **trabalhador da Avon, mas a própria Avon que se constitui e promove a** exposição e conquistas de sua história através das histórias de outros. Como tema integrante de um problema de comunicação, as narrativas podem ser vistas sob este *prima*, uma vez que

o forte interesse que essas histórias pequenas conseguem despertar talvez seja a outra face de um fenômeno muito debatido há duas décadas: o declínio dos grandes relatos que organizam a vida moderna (Sibilia, 2008, p.217).

Nas narrativas do eu que serão analisadas mais à frente, possivelmente apareçam relatos egressos de uma observação singular, da percepção de um sujeito afetado por materialidades e imaterialidades divergentes das de um companheiro de trabalho. Embora subordinados a uma mesma cultura organizacional e circunscritos a normas-padrão de uma empresa, esses colegas de trabalho absorvem visões e interpretações diferentes acerca de elementos materiais, como espaço físico, móveis, decoração, processo de produção, entre outros; e imateriais, como o discurso da empresa. É nesta esfera em que todos, mesmo envolvidos por temas ou propósitos semelhantes, expressam opiniões e significados diferentes. Mas que sujeitos são esses? A partir de França (2003), podemos considerar os produtores das narrativas como *sujeitos da comunicação*. Referimo-nos a agentes emissores, pois no caso do projeto Avon no Museu da Pessoa são os trabalhadores que produziram as narrativas, sejam elas editadas ou não. Ou seja, o ato de falar, codificar e enunciar passa por essas pessoas, independentemente da autonomia. Mas esses trabalhadores também são receptores, na medida em que consomem uma cultura organizacional, submetem-se a processos comunicacionais, decodificam mensagens e retomam a condição de emissores. Este sujeito é um produtor de discursos:

O sujeito produtor de discursos é alvo de conceituações diversas: narrador, enunciador, locutor. Ele é aquele que constrói a narrativa, que recolhe e costura elementos diversos, orientando a produção de sentidos; é aquele que produz o enunciado, o texto; é também a voz do discurso, aquele que fala dentro do enunciado (França, 2003, p. 66).

De acordo com França, entendemos que o sujeito, na sua relação com a mídia, opera os condicionamentos de suas outras interseções. Ele é um sujeito social. São sujeitos

vistos enquanto classes (classes dominantes, classes populares), são marcados por variáveis socioeconômicas como renda, escolaridade, gênero, faixa etária, religião, tipo de ocupação etc. (p. 70).

Ao examinarmos parte do material de comunicação usado pela Avon no relacionamento com seus revendedores, é possível detectar a existência de discursos atualizados e alinhados com o que parece ser a expectativa do senso comum ajustado em convergência com as expectativas de seu tempo e de sua sociedade. Num dos textos presentes em catálogos destinados aos seus revendedores, a empresa valoriza a importância do relacionamento e do diálogo para o sucesso do negócio, gerando a impressão de que aquele

revendedor que não estiver disposto a aparecer para o mercado, pouca probabilidade terá de prosperidade. É uma percepção que pode ser associada à tese de Bauman (2008) sobre a “sociedade de consumidores”, em que “tornar-se uma mercadoria desejável e desejada é a matéria de que são feitos os sonhos e os contos de fada” (p.22).

As teorias acima permitem supor que um processo de comunicação mediado por uma relação direta do ser humano, ou seja, em que o efetivo consumo se dê a partir da oralidade, exige atualização discursiva permanente. Em relação ao nosso objeto de pesquisa, o estudo sugere que os processos comunicacionais aplicados pela Avon são desenvolvidos com atenção à temporalidade, de modo que clientes e, principalmente, revendedores sintam-se sempre no presente, sendo afetados por referências e recursos simbólicos que, como mediadores socioculturais, valorizem a tradição, a história, mas também se dediquem a fincar neste relacionamento uma bandeira de modernidade, harmonizada à cena contemporânea.

2.12 Organização e formas de publicização

A disseminação e a busca da valorização da imagem de uma empresa é um objetivo que pode demandar diversas estratégias em termos de processos comunicacionais. Um exemplo a se considerar é o argumento de que o efeito de real é mais potente quando a história é narrada pelo seu próprio protagonista, conforme Casaqui (2009a), em referência ao discurso publicitário. O pesquisador exemplifica essa abordagem ao citar uma campanha publicitária da Nextel, empresa de sistemas de comunicação corporativos. Na campanha, a publicidade “traz indivíduos, identificados com as suas profissões, que contam sínteses de suas trajetórias ímpares coroadas com o sucesso” (2009a, p.4). Casaqui explica que a linha de comunicação da Nextel ambiciona estabelecer um caráter de distinção e sentido de comunidade quando o filme veiculado na televisão se sustenta em narrativas do eu finalizadas com o slogan “bem-vindo ao clube”. São narrativas que organizadas, reorganizadas e editadas permitem “estabelecer conexões entre esses sujeitos que assumem a posição de sujeitos do enunciado” (p.4). No entanto, embora o discurso publicitário encontre relativa concordância com o objeto do nosso estudo, entendemos que os mecanismos utilizados na produção e circulação das narrativas do Projeto Avon no Museu da Pessoa se aproximam mais do conceito de publicização. Enquanto

a publicidade é “historicamente caracterizada, a partir do século XX, como a comunicação de fundo comercial veiculada em espaços específicos para tal fim” (Casaqui, 2009b, p. 129), a publicização representa a expansão deste conceito,

mais ajustado à multiplicidade de formatos e estratégias a partir dos quais as mercadorias, as marcas, as instituições tornam-se públicas, são comunicadas, são postas em cena para o consumo simbólico (Casaqui, 2009, p. 129).

A publicização é um conceito que permite atualizar um sistema de regras de seleção, de modos de participação. Ele integra o sujeito da comunicação de maneira mais clara na relação com o discurso na sua esfera de produção e consumo. E seja qual for esse discurso, com ele interagimos, afetando ou sendo afetado. Torna-se visível, portanto, a ideia de que o nosso objeto expõe estreita relação com o conceito de publicização. Uma das razões seria o fato de o projeto da Avon no Museu da Pessoa abarcar processos comunicacionais que constroem discursivamente a imagem, a história, a marca e os produtos da empresa para além dos tradicionais espaços reservados ao ato publicitário. O projeto vincula-se e midiatiza-se através de um site mantido por uma ONG, cujos objetivos anunciados sugerem distanciamentos de interesses comerciais e proclamam a construção de uma rede de histórias de vida comprometida com a transformação social. O vínculo com um espaço de comunicação como este não só contribuiria para uma atenuação do caráter mercantilista do projeto, mas para uma ampliação do discurso e para a possibilidade do consumo simbólico, alcançando públicos diversos, atraídos não pelo material, mas pelas subjetividades contidas nas narrativas, nas histórias de vida que revelam diferenças e semelhanças. Nesse contexto, Casaqui argumenta que a publicização “é municiador de atributos intangíveis, que inserem as mercadorias no contexto das ações, relações, interação humanas, no diálogo com os discursos e com o ‘espírito’ de seu tempo” (2009b, p. 131). Essas estratégias de publicização parecem ganhar cada vez mais força na cena contemporânea na medida em que vemos diversas empresas ampliarem seus investimentos em planos de comunicação que não se limitam mais a explorar os recursos tradicionais de divulgação de marcas e produtos. Casaqui (2009b, p. 135-142) ilustra um desses exemplos da multiplicidade de formatos e estratégias ao analisar o conteúdo do site que representa o imaginário de uma fábrica de cerveja da marca Bohemia²². É um recorte que nos

²² Disponível em www.bohemia.com.br/fabrica/index.html, acesso em 4 de agosto de 2010.

permite visualizar a comunicação e a cultura, em ação conjunta e simultânea, na construção do processo de consumo simbólico, em que o sentido do valor se desloca da mercadoria em si (a cerveja), para aquilo que a cerca, a aura da sua existência (a tradição e o requinte da produção). Em um dos seus trechos, o texto descreve o que seria a tentativa da comunicação de conduzir o **internauta ao universo produtivo da cerveja bem diferente da “realidade”**, em que a fabricação em grande escala, o uso de maquinários pesados, a busca pelo capital desaparecem; no lugar o que existe é uma fábrica modesta, edificada e instalada em harmonia com a agradável paisagem local:

O tempo representado na produção do espaço remonta aos primórdios da produção de cerveja, forma idealizadora de ressignificar os processos produtivos ocultados pelo fetiche das imagens. Uma fábrica pequena, com tijolos à mostra, paralelepípedos na entrada, a natureza no entorno (Casaqui, 2009b, p. 139).

Neste artigo, Casaqui aponta particularidades que muito se assemelham ao nosso estudo. Entre eles o uso da web, “que incorpora o sentido de flexibilidade, de interação mais ampla do que qualquer mídia tradicional” (2009b, p. 140). Porém, sobre esta particularidade o autor chama a atenção para a existência de caminhos muito bem delimitados, que de certa forma restringem o internauta em sua navegação. Ou seja, é possível escolher os *links* a serem acessados, mas essa possibilidade não instaura a liberdade completa, pois seja qual for o *link* acessado, o destino oferecido será um só: consumir um conteúdo que busca valorizar a marca Bohemia por meio de diversos atributos ali estrategicamente explorados. Outro ponto interessante é o fato da conjugação entre passado e presente. “A Fábrica da Bohemia na internet busca transportar as significações de tradição para o meio digital: a primeira do mercado é também a precursora do formato de cervejaria virtual” (p. 136).

3. TRABALHO, CONSUMO E CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Do sistema produtivo à emergência do sujeito

No capítulo anterior, procuramos percorrer um itinerário marcado por discussões sobre museus, narrativas, mídia, comunicação e, especialmente, o cotidiano, observando os processos de mediação e suas relações com o objeto da pesquisa. Neste capítulo, a proposta é dar continuidade à articulação desses temas dentro de um contexto que privilegia o binômio trabalho e consumo, ambos na esfera da sociabilidade.

O ponto de partida é discutir o trabalho inserido na cena contemporânea, abrangendo questões como as transições histórico-industriais, a flexibilização e as relações entre formal e informal. Considerando que a imagem do mundo do trabalho edifica-se na conjuntura atual pela lógica do consumo, em que os processos comunicacionais, dentro deste âmbito, operam como construtores de marcas e estímulos ao consumidor, poderemos observar o funcionamento deste binômio e compreender melhor a questão da cultura organizacional.

Marx (1978, p. 108) afirma que a produção é também imediatamente consumo. Desse pensamento, entende-se que a Avon, como indústria de cosméticos, essencialmente, não pode ser enquadrada apenas numa categoria de espaço de produção. Ao trabalhar na Avon, o funcionário não se limita a produzir; também consome uma série de elementos, a começar por sua própria energia, pela cultura ali presente, pelas informações e pelos anseios de progresso financeiro e status social. Num segundo plano, situa-se também como produtor de algo que ele mesmo consumirá como artigos de beleza ou referências comportamentais. Seja no plano objetivo ou subjetivo, a relação trabalho e consumo permeia a existência desse universo habitado e compartilhado por empresa e empregado. Sobre esse aspecto, Marx escreve:

A produção é, pois, imediatamente consumo: o consumo é, imediatamente produção. Cada qual é imediatamente seu contrário. Mas ao mesmo tempo, opera-se um movimento mediador entre ambos. A produção é mediadora do consumo, cujos materiais cria e sem os quais não teria objeto. Mas o consumo é também mediador da produção ao criar para os produtos o sujeito, para o qual são produtos. (1978, p. 109).

Marx diz que sem produção não há consumo e sem consumo não há produção. E acrescenta que o produto só é produto devido à existência do consumo. Da mesma forma, deixa a entender que o consumo torna-se estéril na ausência de um objeto que inspire a sua

necessidade de existência. Esse movimento oscilante nos parece muito claro dentro do panorama de análise em relação à Avon. Do ponto de vista comunicacional, esse jogo de interposições evidencia-se nas narrativas quando os depoentes falam daquilo que produziram, do que construíram ao longo dos 50 anos de Avon, sem, no entanto e em muitos casos, omitirem aquilo que extraíram de experiências, vivências e materialidades em benefício de suas vidas. O próprio projeto no Museu da Pessoa reforça essa perspectiva acerca do binômio trabalho e consumo. Em última análise, o Museu da Pessoa é um produto de natureza comunicacional, que consome e produz histórias. Podemos dizer que as narrativas são também elementos da comunicação consumidores de memória, de linguagem, de regras, normas e mediações estabelecidas por fatores como o cotidiano e a mídia. Mas também são produtoras de significados e representações, como, por exemplo, demarcações no tempo e no espaço. O Museu da Pessoa permite a sujeitos e comunidades não só mostrarem a sua “jornada de herói” (MARTINEZ, 2008), como se inscreverem no tempo, produzindo a sensação da imortalidade.

A partir do consumo do trabalho, seja do material ou imaterial, o trabalhador da Avon ajuda a produzir e dar visibilidade à imagem da empresa. Mas produz também a si próprio. Consumir o trabalho na contemporaneidade significa, segundo Gorz, “se *produzir* para assumi-lo” (2003, p. 17). Nessa perspectiva, Gorz não só reforça o conceito de “consumir para ser consumido” (BAUMAN, 2001), como dá relevância à ascendência do trabalho imaterial, em que a subjetividade exerce preponderância sobre a forma do trabalho, remetendo o trabalho material à periferia do processo de produção. Entenda-se aqui como trabalho material a vinculação do fazer a processos informatizados, automatizados, em que o personagem central é a máquina. Trata-se de algo mais associado ao caráter funcional, enquanto o imaterial, de ordem mais relacional, “*repousa sobre as capacidades expressivas e cooperativas que não se podem ensinar, sobre uma vivacidade presente na utilização dos saberes e que faz parte da cultura do cotidiano*” (Gorz, 2003, p. 19).

Na esteira dessa distinção, Gorz traz à tona as diferenças entre os trabalhadores das indústrias adaptadas ao taylorismo e aqueles vinculados ao pós-fordismo. De acordo com o pesquisador, no taylorismo os trabalhadores só se tornam operacionais depois de “despojados dos saberes, das habilidades e dos hábitos desenvolvidos pela cultura do cotidiano, e

submetidos a uma divisão parcelada do trabalho” (idem, p. 19). Já os trabalhadores pós-fordistas “devem entrar no processo de produção com toda a bagagem cultural que eles adquiriram nos jogos, nos esportes de equipe, nas lutas, nas atividades musicais, teatrais, etc” (idem, p. 19). Enquanto no primeiro caso o trabalhador deveria desabilitar seus saberes para aceitar incondicionalmente o comando das máquinas, incluindo velocidade e cadência a ele impostos, no segundo caso “o trabalhador não se apresenta mais apenas como o possuidor de sua força de trabalho hetero-produzida (ou seja, de capacidades predeterminadas inculcadas pelo empregador), mas como um produto que continua, ele mesmo, a se produzir” (idem, p. 19).

Embora desconheçamos fisicamente o processo produtivo da Avon, tal distinção nos interessa pelo fato de que esses dois cenários podem, de certa maneira, estar presentes na empresa se considerarmos que a Avon não apenas fabrica cosmético, mas também os comercializa. Há um pressuposto de que em algumas áreas a intensidade deste sujeito varie para mais ou para menos conforme o espaço que ocupa.

Nesse contexto, podemos acrescentar à discussão o aparecimento do ohnoísmo, forma de trabalho industrial implantada e desenvolvida no Japão nas décadas de 50 e 60. Conhecido também como toyotismo, esse sistema introduz um conceito de produção flexível em massa, chamado de *just-in-time*. Esse modo vai superar a então chamada produção “empurrada”, típica do fordismo, para a produção “puxada” pela demanda. Significa que o primeiro abastece o mercado de produtos que devem ser consumidos, mesmo que não demandados pelo consumidor. Numa linha de montagem de automóveis, é como se a área de usinagem “empurrasse” um lote de peças para a montagem, mesmo que a área de montagem não tivesse feito o pedido. Tal sistema produtivo, embora descompassado com parte da cena contemporânea, ainda sobrevive, especialmente na indústria têxtil. O segundo conceito, de acordo com Neto (1998, p. 331), consiste em produzir o que é necessário, na quantidade necessária e no momento necessário. Essas duas formas de produção, a “empurrada” e a “puxada”, revelarão desdobramentos importantes no âmbito industrial e que repercutem diretamente na relação trabalho e consumo. Um deles é a questão do estoque, que na era toyotista passa a ser regida pelo compromisso de estoque zero. Se no período fordista o

importante era manter os estoques elevados como forma de mascarar problemas de produção, bem como assegurar reservas em caso de panes no maquinário, no toyotismo os problemas são expostos. Em caso de falhas, a linha precisa ser interrompida e a produção entra em estágio de defasagem, pois não há estoques. Portanto, nesse novo contexto, o sistema admite os riscos de atraso na produção, mas, ao mesmo tempo, aposta num refinamento, num enfrentamento dos problemas como forma de estabelecer um pacto com a qualidade, estratégia esta que buscará sanar futuros problemas e fazer vingar a ideia de um sistema sob medida. Isso só será possível, porém, com a emergência do trabalhador, a quem é fornecido autonomia para determinar eventuais interrupções na linha de produção, de modo que este sujeito “permitirá que o problema seja detectado em profundidade e resolvido de forma a não se responsabilizar por novas interrupções no processo num futuro próximo” (Neto, 1998, p. 338).

Neto acrescenta que a partir do toyotismo surge um componente bastante valorizado, que é o princípio do melhoramento contínuo, pelo qual jamais se deve considerar alcançado o mais elevado patamar possível de eficiência produtiva, gerando um novo horizonte nas relações empregador e empregado:

Abre-se a possibilidade permanente de “inovações incrementais” no processo de produção, sob responsabilidade de trabalhadores; a somatória de melhorias marginais proporcionadas por cada um dos trabalhadores permitiria significativo incremento de eficiência global (...). Trata-se de princípio particularmente ajustado a um processo produtivo que tem sua eficiência lastreada no trabalho vivo; é impossível transferi-lo para uma planta inteiramente automatizada de uma indústria de fluxo contínuo, por exemplo, cujo grau de eficiência potencial está dado pela natureza do seu sistema técnico, ficando seu alcance efetivo na dependência da qualidade da gestão técnica. (1998, p. 341)

Afirma que todo o sistema toyotista está alicerçado sobre o trabalho vivo imediatamente aplicado à produção. Nesse sentido, o trabalhador amplia seu espaço como sujeito, especialmente quando o sistema coloca em prática o conceito de “auto-ativação”, que, segundo Neto, é parte integrante do processo de melhoramento contínuo e permite que o trabalhador “seja concebido como um elemento participante da gestão da produção como um todo” (idem, p. 341). O pesquisador ressalva, porém, que essa abertura, esse modo de gestão participativa da ação operária, “tomará forma prática efetiva na dependência do interesse dos trabalhadores, o que leva imediatamente à natureza *fragile* do sistema” (idem, p. 341). Interessante perceber nesta observação o que já trouxemos a partir de De Certeau sobre

estratégias e táticas. Mais uma vez a questão da negociação parece emergir, mostrando que a empresa não conseguirá seus objetivos sem a concordância e co-participação de seus empregados, o que não significa negligenciar a necessidade do controle, o que discutiremos mais à frente.

Ao mobilizar parte da questão histórico-industrial, focalizando especialmente as transições na área automobilística, é possível visualizar um processo de profunda transformação na forma de trabalhar. Na medida em que a flexibilização dos meios de produção se intensifica, o mundo do trabalho expõe suas mutações, como observa Antunes, ao citar diversos acontecimentos que justificariam a existência de um processo “heterogêneo e complexo” (Antunes, 2004, p.336) acerca da forma de ser da classe trabalhadora contemporânea. Dentro das justificativas escritas pelo pesquisador, nosso interesse localiza-se principalmente num ponto: o aumento de uma nova categoria, situada na classe de serviços. Entendemos tratar-se de algo que tem relação direta com a Avon e seus trabalhadores. A emergência dos serviços chama a atenção para as relações formais e informais de trabalho, uma vez que na Avon nem todos os trabalhadores são formalmente empregados. Parte do contingente que vende os produtos da marca e contribui para a publicização da empresa forma uma mão-de-obra terceirizada. Assinalamos que a chamada venda-direta, ou venda porta-porta, representa o núcleo estratégico da operação comercial da Avon, haja vista que a empresa não atua como varejista tradicional, com vendas por meio de lojas físicas ou virtuais. Toda sua receita resulta dos contatos e das vendas realizadas por suas revendedoras, um “exército” que hoje representa, apenas no Brasil, um contingente superior a um milhão de pessoas e cuja maioria não apresenta vínculo empregatício formal com a empresa. São, portanto, os terceirizados, que segundo Antunes, se localizariam num momento em que o

proletariado vem diminuindo com a reestruturação produtiva do capital, dando lugar a formas mais desregulamentadas de trabalho, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturavam por meio de empregos formais (2004, p. 336).

Seria o desmantelamento do que Antunes chama de “proletariado estável, herdeiro da fase taylorista/fordista” (p.337)? Com efeito, tal mutação parece produzir no contexto da relação trabalho/consumo um novo sujeito, marcado pela individualização e menos identificado com propósitos corporativos de longo prazo. A transição do capitalismo pesado

para o capitalismo leve, como aponta Bauman (2001), promove desdobramentos relevantes nesse vínculo entre o homem e a indústria. Percebe-se, portanto, que o novo trabalhador que começa a surgir é um sujeito egresso efetivamente daqueles processos de mutação do sistema produtivo, que descrevemos a partir de Neto (1998). Ou seja, garantir um sistema mais ágil, sob medida, capaz de trabalhar com o máximo de eficiência e com o mínimo de falhas e desperdício significa provocar um inevitável encontro com a qualidade. Esse encontro, porém, só será possível se mediado por um elemento: o próprio trabalhador. A ele será dado um novo *status* de liberdade, de autonomia e importância. Esse empoderamento faz emergir um trabalhador que se instaura “como consumidor, a escolher entre opções aquela que condiz com os seus interesses e desejos mais íntimos de realização profissional e ambição material”. (Casaqui, 2009, p. 132). A atração e retenção desse trabalhador é um desafio contemporâneo do mundo do trabalho, cujos mecanismos de enfrentamento e convívio vão incluir fundamentalmente o uso das estratégias de comunicação “como etapa necessária de divulgação a fim de tornar possível o consumo” (idem, p. 132).

Com o propósito de estudar significados e representações, podemos dizer que o trabalho é um gênero da vida social que vai reforçar o princípio do que é ser sujeito, conforme explica Clot:

Uma sociedade dificilmente pode abstrair-se sem comprometer sua perenidade; e da qual um sujeito dificilmente pode afastar-se sem perder o sentimento de utilidade social a ele vinculado, sentimento vital de contribuir para essa perenidade, em nível pessoal (2007, p. 69).

Prestar seu depoimento, hipotecar parte da sua história de vida pessoal e profissional a um projeto de memória, como é o caso do nosso objeto, pode significar, portanto, a busca de manifestação a esse comprometimento com o perene. É a oportunidade – e o dever – de participar da construção de algo que pode ser eternizado. Obviamente, o trabalho terá significados divergentes, variáveis conforme as gerações que a consomem; o grau de importância em relação à vida pessoal e familiar, entre outros fatores. A forma de apreensão do trabalho também passa pela maneira como a empresa consegue atribuir-lhe significado, que serão ou não incorporados por seus trabalhadores. Clot observa que esse nível de apreensão poderá estar diretamente ligado ao grau de consciência em torno do que é trabalho: “A má orientação do gênero profissional que condensa essa consciência, correndo o risco de favorecer

o isolamento e a solidão dos mecânicos, freou igualmente o desenvolvimento do **profissionalismo e sua transmissão**”, afirma o pesquisador, em texto sobre condutores de trens da região de Paris, na França (2007, p. 71). Na visão de Clot, o significado do trabalho passa por um processo de descolamento entre o sujeito e a atividade:

A função psicológica do trabalho só aparece no momento em que o homem pode dele destacar-se, quando não se percebe mais como fundido com sua tarefa, graças aos efeitos conjugados do maquinismo, das conquistas operárias e da promoção da pessoa (2007, p. 71).

Tal citação relaciona-se ao processo de transição já descrito aqui, em que o fordismo, sistema no qual o homem era subalterno ao autômato, rende-se ao toyotismo, em que a sensibilidade humana emerge no âmbito produtivo.

Em concordância com Antunes, Clot acredita numa expansão contínua do setor de **serviços, o que caminha para “uma convocação maior e mais sistemática da subjetividade no trabalho”** (p. 72). Trata-se de uma tendência que nos parece tornar a questão da comunicação ainda mais relevante na medida em que a heterogeneidade do mundo do trabalho apresenta-se mais vigorosa, parecendo propiciar riscos de distanciamentos ainda maiores entre os interesses individuais e organizacionais. Clot alerta que o ressentimento dos trabalhadores, fator que pode afetar diretamente a saúde da empresa, deriva da falta de contrapartidas. Observa que o trabalho perde sentido quando não permite mais ao trabalhador realizar metas vitais e valores próprios extraídos de todos os domínios da vida em que sua existência está envolvida, inclusive o trabalho: **“Quando despreza a “relação entre o dado e o recebido” o trabalho imposto pode perder seu lugar na hierarquia dos investimentos subjetivos”** (p. 73). Em contrapartida, sugere o pesquisador, o trabalho, quando inclusivo, compartilhante e vigilante acerca dos valores, assumirá significados amplos na medida em que se instaure na vida do sujeito como meio de realização de todas as vidas, como explica:

O trabalho está portanto menos no centro e, em termos paradoxais, mais no centro. Menos no centro porque a vida profissional fez dele a parte de um todo que o ultrapassa amplamente. Mais no centro porque ele deve oferecer agora a cada um o poder de fazer algo de sua própria vida, de ser sujeito de sua história (2007, p. 73).

Clot complementa dizendo que o trabalho possibilita ao sujeito realizar coisas úteis, estabelecer e manter engajamentos. **“Prever com outros e para outros algo que não tem diretamente vínculo consigo”** (p. 73). Seu raciocínio recoloca a subjetividade em evidência e

corroborar a idéia da centralidade da comunicação como instrumento de articulação e vinculação entre o sujeito e a organização. Mais do que isso:

As atividades de trabalho não são para nós governadas pela pura necessidade de subsistência, produzindo coisas efêmeras destinadas a ser destruídas pelo consumo. Elas não são um “eterno retorno” no qual desaparece o sujeito singular, descartável e mudo. No trabalho, o sujeito jamais é somente o simples representante de uma capacidade específica nem o exemplar reproduzível aos milhares de um certo tipo (2007, p.200).

Segundo Clot, o significado do trabalho relaciona-se a uma questão de obra e ação, na qual a obra representaria a capacidade do trabalhador em produzir coisas duradouras destinadas a tornar o mundo habitável; já a ação seria o sentido que gera resultados subjetivos inseparáveis do sujeito, produzidos em comum e transmitidos por narrativas que não são simples discursos ou pregações destinadas a servir o desejo solitário (p. 73). Desta conceituação relativa à obra e ação no trabalho, acreditamos que o que vemos nas narrativas do Museu da Pessoa em respeito à Avon indicam substancial alinhamento, na medida em que vários depoimentos não só procuram firmar a contribuição (obra) de seu autor à edificação de uma vida pessoal e profissional bem-sucedida, como projetam sentimentos (ação) modelados no universo coletivo.

Ao longo da história, o trabalho assume vários significados. Segundo Fígaro (2007, p. 8), o trabalho, por muito tempo, foi visto como uma atividade pejorativa. A pesquisadora explica que na *República de Platão* a sociedade ideal é representada sem escravo, pois essa figura não era considerada um ser da sociedade. Nesta república, a hierarquia social reservava ao filósofo o topo; ao artesão (alguém sabedor de um ofício), a base (p.8). O trabalho começa a ganhar sentido a partir das influências de Marx e Engels, no século XIX. Para eles, o trabalho representava o maior valor da sociedade. Importante ressaltar, porém, que nesse contexto o trabalho, embora conquiste espaço como atividade para análise e reflexão, é revestido de imagem negativa na sua relação com o trabalhador:

O homem que trabalha é extorquido de seu produto, recebendo por ele, somente os meios que lhe permitirão a reprodução da sua sobrevivência. O ser que trabalha, apartado dos bens que produz, apartado da racionalidade dos instrumentos e das máquinas que passaram a portar a síntese do ato, da força e do saber, é analisado como um ser alienado de si mesmo (Fígaro, 2007, p. 8).

Fígaro acrescenta que, sob essa lógica, o trabalho só merecia atenção como produto, técnica ou tecnologia. “Deixa de ser relevante quando cria a prótese e potencializa o instrumento, a ferramenta, ou seja, quando instrumento e técnicas se sobrelevam. Trabalho e técnica aparecem dissociados” (p. 9). Numa abordagem do trabalho como atividade humana, a pesquisadora afirma, porém, que o trabalho transcende a definição que o enquadra como relação de troca remunerada, regida pelo Direito, numa sociedade de mercado. Segundo Fígaro, no período Paleolítico o homem passou do *trabalho* da coleta para a agricultura, marcando a utilização de instrumentos, ferramentas e técnicas que permitiam dominar melhor a natureza. No período Neolítico, em que surgem as primeiras sociedades de produção, cresce a noção de comunidade, enquanto o mundo agrícola adquire processos de ritualização. Nesse instante, a natureza passa ser vista como fonte a ser aperfeiçoada, a serviço da coletividade. “Esse trabalho não era regido por valores monetários, por prescrições alheias à própria atividade. A sociedade de então não dimensionava tempo de trabalho e tempo de não-trabalho” (p. 14).

O regime assalariado apareceria entre os séculos XVIII e XIX, atribuindo noção a conceitos como emprego, salário, desemprego, horário de trabalho e horário de lazer. Fígaro aponta o trabalho como mais uma atividade que corrobora a ideia do sujeito como ser social, pois “mesmo quando trabalho sozinho, minha atividade é social” (p.15). Por meio de uma abordagem ergológica, que prioriza como objeto de estudo a comunicação no campo do trabalho, tomando o sujeito da comunicação como sujeito em atividade de trabalho (p. 12), Fígaro classifica o trabalho como criação fruto da relação do homem com o seu meio. Diz que o trabalho é inerente à condição da existência do próprio homem e complementa afirmando que “o trabalho em sentido amplo é tomado como atividade humana, capaz de transformar o meio em um meio humano” (2007, p. 16).

Focalizando a ascensão do sujeito como instrumento de ressignificação do sistema produtivo, consideramos importante recorrer a um comentário de Fígaro acerca do trabalho dado e do trabalho realmente realizado. Segundo a pesquisadora, existe uma distância entre aquilo que o trabalhador recebe como norma ou regra e aquilo que, de fato, é efetivamente convertido em produção. Para Fígaro, essa lacuna reside na “gestão própria, de si mesmo, do

ser humano que trabalha, resolvendo os confrontos impertinentes à situação real de trabalho. Essa distância é a prova da particularidade da atividade humana no trabalho” (p. 17). Uma particularidade, porém, resultante das relações sociais - que mais à frente veremos como característica própria do consumo. É esse movimento que permite ao trabalhador fazer da sua atividade algo que vai muito além de uma fonte meramente de recursos financeiros ou materiais. O trabalho, conforme escreve Fígaro, “**comporta uma herança cultural e história das técnicas, da experiência das gerações passadas e da experiência pessoal o que permite ao homem uma transcendência criativa**” (p.17).

Ao refletirmos sobre a relação entre trabalho e consumo, é possível encontrar muitas justificativas capazes de reforçar o laço existente entre os dois conceitos, pois trabalhar é consumir a si próprio. E consumir a si próprio é colocar em movimento a dinâmica da produção, como pondera Fígaro:

O sujeito no trabalho coloca-se por inteiro em atividade. Ele põe em movimento a energia de seu corpo, seus sentidos, sua experiência física e intelectual – o corpo em relação ao meio, aos instrumentos e técnicas. Ele também aciona suas relações com o meio social, seus parceiros de trabalho, os colegas, os chefes e superiores. Convoca também as relações com seu grupo social: a família, sua história de vida (2007, p. 18).

A citação parece contemplar de maneira sintética, porém assertiva, muito daquilo que está presente nas narrativas do eu no Museu da Pessoa: sob a ordem dos processos e das estratégias comunicacionais, as memórias, frutos do consumo, são organizadas, dispostas e projetadas de maneira seletiva para atender objetivos pessoais e coletivos, mostrando que o sujeito do trabalho permeia e é permeado pelo sujeito da comunicação.

3.2 O mundo do trabalho reorganizado pela lógica do consumo

O trabalho oferece diversas faces de conceituação que podem nos auxiliar em termos de significados. Para o consumo, essa perspectiva encontra múltiplos pontos de convergência.

A cultura do consumo, segundo Featherstone (2007, p. 31), está relacionada a algumas concepções que, entendemos, podem estar enquadradas em aspectos econômicos, sociológicos e psicológicos. O consumo não é consequência única da necessidade de escoamento da produção. Trata-se de uma cultura autônoma, vigente de maneira atrelada a

fatores que privilegiam, sim, os aspectos mercadológicos, mas, sobretudo, é regido por questões de ordem subjetiva. No nosso entendimento, é como se o consumo exercesse a prerrogativa de vida própria e ocupasse um espaço de grande relevância na formação do sujeito. Nesse sentido, Featherstone critica a associação da cultura de consumo à cultura de massa, como forma de atirar a problemática do consumo à vala da banalidade e à categoria de um comportamento limitado a preencher negativamente vazios de prazeres.

A cultura de consumo, em teoria, projeta-se como a mola propulsora da expansão produtiva. Com efeito, a dependência da produção explica o esforço realizado no século XX para, por meio da publicidade e da mídia, educar o público à atividade do consumo e o fomento de novos mercados, novos bolsões de oportunidade onde se podia fazer prosperar as relações de compra e venda. Nesse contexto, a simbiose existente entre produção e consumo aparece de maneira mais expressiva porque, na visão de Featherstone, o consumo vai se apropriar da mesma lógica da produção para empreender seu desenvolvimento. Ou seja, também usa da mesma lógica da mercadoria e da racionalidade instrumental. Inserido na indústria cultural, esse consumo engendra um processo de disponibilidade, distribuição e “socialização” dos bens. Grande parte daquilo que antes era objeto exclusivo da alta classe obtém um patamar de circulação mais amplo. Ao expandir a acessibilidade a produtos e serviços até então restritos, a cultura de consumo propicia a vazão da produção e contribui para a formação de novos mercados. Ao socializar o acesso, cria-se demanda, aumenta-se a produção, alimenta-se o mercado e acumulam-se bens, instaurando-se um ambiente em que quase todos os anseios vinculados ao consumo são passíveis de satisfação, sem distinções.

De acordo com Featherstone, com o surgimento da cultura *ersatz* (2007, p. 33), em que a liberdade da mercadoria atribui a ela mesma um valor secundário, haja vista a migração desse objeto também para o plano simbólico, o valor das mercadorias passa a ser indexado a **uma “ampla variedade de associações e ilusões culturais” (p.33).**

Podemos retomar a questão do trabalho como um elemento de firme vinculação com o consumo. Numa perspectiva das práticas cotidianas, é dizer que um sujeito precisa trabalhar, pois assim estará retroalimentando o sistema e, através da força de trabalho, produzindo uma mercadoria que lhe permitirá atender a uma demanda sugerida ou imposta pela sociedade, que

pode ser, por exemplo, a transformação de sua força e de seu intelecto em algo produtivo para a sociedade. Percebe-se aqui relação com o que Fígaro (2007) comenta acerca de alguns dos significados do trabalho, como viabilizar a interatividade do sujeito com a perenidade do universo social. É a inserção de si na sociedade.

Entendemos que o trabalho, como mercadoria, muitas vezes tem valor de troca superior ao valor de uso. E esse valor é potencializado à medida que conta com o apoio de “vendedores voluntários”. Haug (1997) explica que antes de a promessa estética do valor de uso desprender-se como embalagem, ela já se encontra ativa fora da mercadoria, “na boca e nos gestos do vendedor” (p.89). Grande parte das funções da estética da mercadoria, concretamente preenchidas mais tarde, é vista como desempenho pessoal daquele que veste a máscara característica do vendedor, antes mesmo da formação da mercadoria massificada do capitalismo industrial, com o seu sistema de vendas adaptado às exigências do atendimento às massas. Importante considerar ainda que a dimensão estética da mercadoria também é consumida, logo, a imagem do trabalho é mercadoria consumida nesse processo. Nesse sentido, as narrativas dos vendedores revestem e fortalecem o apelo à aquisição da mercadoria e são por si mesmas mercadorias. Talvez visualizemos nas narrativas do projeto Avon essa questão em depoimentos que exprimem a satisfação pelo trabalho sob o ângulo do reconhecimento, da gratidão, da possibilidade de crescimento como indivíduo, do status social, entre outras contrapartidas muito mais estimadas que a remuneração econômica propriamente dita. Isto é, o salário ou as comissões por venda não ocupam espaço preponderante na escala de valores dos trabalhadores; em jogo estão outros elementos simbólicos que podem ser conquistados a partir de um pertencimento ao sistema produtivo. Esse valor de troca que supera o valor de uso do produto talvez resida na autorização para poder pendurar uma placa no portão da garagem de casa com o aviso: “Aqui tem uma revendedora Avon”. Ou mais: poder dizer à família e aos amigos que é uma empresária independente, mesmo reconhecendo interiormente que seus rendimentos não ultrapassam patamares similares a um funcionário de baixo escalão. Em síntese, é o valor de troca que governa a necessidade de consumir trabalho.

Numa perspectiva progressiva, supõe a manipulação ativa dos signos:

Isso se torna central na sociedade capitalista tardia, onde o signo e a mercadoria juntaram-se para produzir a “mercadoria-signo”. A autonomia do significante,

mediante a manipulação dos signos na mídia e na publicidade, por exemplo, significa que os signos podem ficar independentes dos objetos e estar disponíveis para uso numa multiplicidade de relações associativas. (Haug, 1997, p. 33)

O trecho acima retrata de certa forma algumas recorrências que já pudemos perceber nas narrativas da Avon, e que melhor serão mostradas em Análise de Discurso. Há depoimentos que se referem a produtos da marca Avon cuja ênfase na fala não se direciona exatamente ao conteúdo, seja ele perfume, loção ou creme. O aparente tom emocionado das construções discursivas se vincula ao valor embutido na estética das embalagens, algumas associadas a luxo e outras a infância. São cosméticos produzidos para ajudar na beleza facial ou corporal, mas que, explorados estrategicamente por táticas de comunicação, alcançam o deslocamento desejado e assumem o papel de ajudar na beleza da decoração ou na beleza memorial de seus produtores-consumidores. Perfumes viram bonecas ou artigos de luxo e, nas palavras dos depoentes, parecem ganhar vida. É um processo que representa a passagem de **uma ênfase materialista para uma ênfase cultural em que a atenção “desloca-se da produção para a reprodução, para a reduplicação infinita de signos, imagens e simulações por meio da mídia, abolindo a distinção entre imagem e realidade”** (Featherstone, 2007, p.33-34). Em declaração recente à imprensa, um alto executivo da Nestlé relata, por exemplo, o sucesso de um produto que, por causa do nome adotado como estratégia publicitária, buscou mobilizar diretamente o valor simbólico:

Recentemente passamos a utilizar embalagens bilíngües e até criamos um portfólio de produtos “de origem”. Um exemplo é o chocolate em pó Abuelita. O mexicano que compra esse produto nos Estados Unidos não o vê apenas como chocolate, mas como uma forma de se sentir próximo de casa (Aragão, p. 62).

Campbell (2001) reforça o ponto de vista de Featherstone sobre a importância de olhar para o consumo como um fenômeno muito mais sócio-cultural do que uma **conseqüência da modernização da produção mecanizada**. Essa visão reducionista e “fria” acerca da natureza do consumo, aliás, alimentou, no final da década de 60, na Inglaterra, várias reflexões direcionadas a entender de forma consistente quais seriam os verdadeiros motivos que levaram à expansão do abastecimento, sem que se considerasse de maneira mais justa a ascensão do fenômeno do consumo.

Uma das teorias difundidas apontava para a revolução do consumo como resultante da Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, em contrapartida a muitas vozes aliadas

exatamente à ordem inversa. Ou seja, a prosperidade industrial se dera escorada no consumo. Outra hipótese era a de que a procura por bens decorria do aumento da população, num processo de natural busca pelo cumprimento das necessidades. Essa proposta foi desarticulada quando se constatou que em países pouco desenvolvidos a taxa de procura por bens não correspondia à avassaladora expansão populacional. Ao contrário, à medida que aumentava o número de pessoas, maior era também a desigualdade e o número de indivíduos desprovidos de bens. Uma terceira tese localizava-se na questão do aumento de poder aquisitivo, ideia rechaçada ao se concluir que a renda do consumidor tradicional, mesmo quando ampliada, não era automaticamente transferida para o consumo. Esse movimento ocorria de forma gradativa e desregulamentada. A ideia de uma espécie de “efeito manada” no consumo não procedia porque o perfil desse consumidor priorizava a poupança e, em seguida, atividades relacionadas ao lazer. Campbell descreve, por exemplo, que muitos camponeses ou guardavam o excedente financeiro obtido no campo ou investiam os recursos na contratação de trabalhadores, cujo papel seria o de substituir o patrão em grande parte das tarefas, dando ao dono da terra mais tempo para descanso. Sem saída, os historiadores filiados aos setores econômicos passaram a reconhecer que o aumento da produção relacionava-se a algumas mudanças nos valores e atitudes do consumidor, movendo a discussão para o terreno das ciências sociais. Nessa direção, admite-se a tese de que a revolução do consumo estivesse associada à teoria de emulação social, de Veblen (1985, p. 55), em que a classe dominante, situada no topo da escala social, faz com que seus modos de vida e padrões de valor sejam acatados pela sociedade como normas de boa reputação e onde:

um sistema de estratificação social comparativamente aberto delicadamente graduado conferia fácil intercâmbio entre posições adjacentes, com a consequência de que a emulação social foi um importante fator para estimular os indivíduos tanto a trabalhar duro como a aumentar o consumo (Campbell, 2007, p. 34).

Outras justificativas são apresentadas para explicar a natureza e as origens da revolução do consumo. Considera-se, por exemplo, o papel ousado e inspirador dos ricos, que promoviam “orgias de aquisição”, cuja postura, em alinhamento à teoria da emulação, passaria a ser imitada por classes menos abastadas, criando uma onda de extravagância e um círculo virtuoso de gastos que iriam conceber o desenvolvimento crítico para uma nova propensão ao consumo.

Embora crescente a concordância quanto à existência de fatores extra-abastecimento na concepção do consumo, Campbell ressalva que o ceticismo sobrevive, até que os historiadores começam a enxergar na publicidade e nas campanhas de venda instrumentos robustos para o estímulo ao consumo e elos fortificantes para a teoria de uma revolução egressa de movimentos sociais. A partir de uma comunicação dirigida e controlada, consegue-se, segundo Campbell (20097, p. 36), convence homens a procurar luxo onde antes só viam coisas decentes e coisas decentes onde só viam o que era indispensável. Desse processo, começa-se a reconhecer a emergência de um novo fenômeno: a moda, que “no sentido de costume prevalecente, é, evidentemente, um fenômeno social universal e sujeito a mudança mesmo em sociedades tradicionais” (p. 37).

Campbell explica que a moda não se limitou aos ricos e rapidamente se difundiu em toda a sociedade, “estendendo-se da classe dos empregados domésticos aos empregadores industriais e, finalmente, até os trabalhadores rurais: todos começaram a sentir a compulsão de estar “na moda” (p. 38). É a moda, portanto, que vai nortear esse processo de manipulação consciente, operada no interior da emulação social que, por conseguinte, não encontra outro meio de se propagar senão pelo veículo da moda. Em resumo, Campbell, embora não convencido inteiramente, reconhece acreditar que o fator crucial da revolução do consumo está associado à moda (em concordância a Lipovetsky), fenômeno já existente na pré-Revolução Industrial, mas numa configuração desestruturada e sem a força adquirida no século XVIII devido aos processos de manipulação, em que “o componente significativo da nova abordagem comercial era que esta, “deliberada e conscientemente”, tinha em vista controlar o mercado, manter o interesse do consumidor e criar nova procura” (p. 39).

A relação de trabalho e consumo coloca em foco, assim como visto na questão dos processos de sistemas produtivos, mudanças significativas na sociedade. São mudanças que corroboram a ideia de que esses dois conceitos fundamentam-se e estabelecem novos paradigmas a partir da maneira com que a sociedade vai sendo moldada historicamente. Numa análise vinculada mais ao cotidiano e ao cenário contemporâneo, Bauman (2008) considera que essa discussão está relacionada à existência da “sociedade de produtores” e da “sociedade de consumidores”. A primeira está orientada para a segurança (p. 42), enquanto a segunda

busca “conseguiir tornar *perpétua a não satisfação* de seus membros” (p. 64). Na sociedade de produtores, tentar outra vez soa com frequência e é flexivelmente admitido, embora se deva fazer novamente desde que empregado uma dose de esforço redobrada; na de consumidores, o que falhou deve ser abandonado, descartado como estímulo à busca de uma nova forma de execução. A sociedade de produtores apostou no desejo humano de um ambiente confortável, ordenado, regular, transparente e, como prova disso, duradouro, resistente ao tempo e seguro.

Esse desejo era de fato uma matéria-prima bastante conveniente para que fossem construídos os tipos de estratégia de vida e padrões comportamentais indispensáveis para atender à era do “tamanho é poder” e do “grande é lindo”: uma era de fábricas e exércitos em massa, de regras obrigatórias e conformidade às mesmas, assim como de estratégias burocráticas e panópticas de dominação que, em seu esforço para evocar disciplina e subordinação, basearam-se na padronização e rotinização do comportamento individual (p.42).

O comentário de Bauman refere-se indiretamente ao fordismo e encontra ecos em formas contemporâneas de gestão empresarial. Fíguro observa que “hoje, os manuais que prescrevem novas maneiras de gestão das pessoas continuam cegos para a especificidade da atividade de trabalho” (2007, p. 20). Nessa sociedade, o grande volume de bens implicava ou insinuava segurança. “Sendo a segurança a longo prazo o principal propósito e o maior valor, os bens adquiridos não se destinavam ao consumo imediato”(Bauman, 2008, p. 42-43). Era uma fase de guarda e culto àquilo que efetivamente era durável. Bens que tinham a propensão de sempre crescer e servir de alicerce para a segurança. Um tempo em que a aposta era na prudência, na durabilidade e na segurança. Escolhas que não combinam com a sociedade dos consumidores, em que a felicidade está associada “não tanto à satisfação de necessidades (...), mas a um volume e uma intensidade de desejos sempre crescentes, o que por sua vez implica o uso imediato e a rápida substituição dos objetos destinados a satisfazê-la” (p. 44).

Na sociedade de consumidores, novos interesses exigem novas mercadorias, que por sua vez exigem novos interesses e desejos; “o advento do consumismo augura uma aura de “obsolescência embutida” dos bens oferecidos no mercado e assinala um aumento espetacular na indústria da remoção do lixo” (p.45). Nessa linha de descartabilidade permanente, Campbell cita algo que já se verificava no século XVIII quanto aos objetos de luxo:

Ao contrário da impressão mais comum, as indústrias de manufaturados mais estreitamente associadas ao início da Revolução Industrial eram as que produziam

mais bens de consumo do que de capital e, entre elas, as que produziam objetos para consumo de “luxo” predominavam (2001, p. 42).

Nesse universo de desejos insaciáveis, Bauman diz que o valor mais característico da sociedade de consumidores, na verdade o valor supremo, é uma vida feliz:

A sociedade de consumidores talvez seja a única na história humana a prometer felicidade na vida eterna, aqui e agora e a cada agora sucessivo. Em suma, uma felicidade instantânea e eterna (Bauman, 2008, p. 60).

Mas o pesquisador duvida do cumprimento dessa promessa e afirma que o consumo não é um sinônimo de felicidade nem uma atividade que sempre provoque sua chegada. “O consumo não é uma máquina patenteada para produzir um volume crescente de felicidade” (p. 62).

Historicamente, a transição da primeira para a segunda sociedade, torna relevante o consumo e a figura do sujeito como personagem expoente dessa nova concepção de mundo. Bauman cita as redes sociais como equivalentes às sociedades do passado. E que a proliferação dessas redes ou mídias – entre as quais podemos incluir o Museu da Pessoa – mostra a necessidade do sujeito se projetar para o mundo, rompendo a esfera privada para mergulhar no universo da publicização. Seria a substituição do panorama seguro (produtores) pelo instável (consumidores). Imerso nesta nova configuração, o sujeito encarna o papel de um ator e gestor de marketing. É um indivíduo que se fantasia, que se “monta” para ser consumido. Nesse contexto, as redes sociais poderiam operar como vitrines. Resistir à ação de se tornar público pode representar rejeição ou conduzir esse ser “alheio” à condição de suspeito de um crime (Bauman, 2008, p. 9).

Na sociedade de consumidores, as pessoas são convocadas a se tornar uma mercadoria atraente e desejável. Entendemos que tal obrigação não se restringe ao plano individual: grupos, comunidades e empresas, como a própria Avon, se inserem neste contexto, pois o que vale é estar em evidência e atribuir cada vez mais valor de troca ao seu produto ou serviço. Bauman acrescenta que nesta sociedade, as pessoas são ao mesmo tempo os promotores das mercadorias e as mercadorias que promovem. “São, simultaneamente, o produto e seus agentes de marketing, os bens e seus vendedores” (p. 13).

Embora essa “mercadorização humana” ocupe na contemporaneidade espaço muito mais visível, sua presença já era percebida por volta da década dos anos de 1920, período embrionário da transição da sociedade de produtores para a sociedade de consumidores. Bauman afirma que na época o pensador Sigfried Kracauer já detectara comportamentos que confirmavam a tendência para a construção de um sujeito voltado ao mercado. Descreve que a prosperidade dos salões de beleza na alemã Berlim se dava por conta das preocupações existenciais e que o uso de cosméticos nem sempre representava um hábito relacionado ao luxo, mas um artifício para que senhoras e cavalheiros fugissem à categoria de pessoas obsoletas, em desuso. Oitenta anos depois, no noroeste da China, mulheres deixavam de lado seus pijamas em favor de sutiãs acolchoados e saias insinuantes; faziam permanentes e pintavam seus cabelos lisos; e economizavam para comprar cosméticos, num processo de chamado de “liberalização” (2008, p.14).

A força desta sociedade, em que o encontro de potenciais consumidores com potenciais objetos de consumo alimenta e retroalimenta o sistema, torna-se uma das principais unidades na rede de interação humana. Essa energia está relacionada diretamente a um problema que envolve a questão do trabalho. Trata-se da “comodificação do capital e do trabalho” (p. 14). Nela, a reprodução da sociedade capitalista ocorre mediante encontros transnacionais repetidos intensamente entre o capital no papel de comprador e o trabalho no de mercadoria. Para que isso aconteça, o Estado capitalista deve cuidar para que esses encontros ocorram com regularidade e atinjam seus objetivos: transações de compra e venda. Esse processo, porém, exige que o capital tenha força suficiente para pagar o preço da mercadoria. Já a mercadoria, no caso o trabalho, deve ser mantida em condição impecável, pronto para atrair o olhar de potenciais compradores e viabilizar a venda. Essa engenharia vai culminar na convocação do Estado como instituto garantidor do processo. Para manter o trabalho como um produto valorizado, a sociedade produtora de mão-de-obra entende que isso só será viável com a participação de um sócio forte institucionalmente e que seria o agente treinador, disciplinador e formatador deste produto. As pessoas em busca de trabalho precisavam ser adequadamente nutridas e saudáveis, adeptas a um comportamento disciplinar e habilitadas para as rotinas do trabalho. Tarefas, portanto, atribuídas em parte ao Estado, que

no desenrolar da passagem das sociedades de produção para a de consumo manifesta falta de fôlego e contribui para o desencadeamento progressivo e irreversível de processos simultâneos de desregulamentação e privatização. O Estado ainda tenta colaborar com a formação da mão-de-obra em muitos países com objetivo de deter uma inflação no preço dessa mercadoria. Porém, cada vez mais se sente impotente, pressionado e tentado a sair de cena para deixar as pessoas mercê de suas próprias estratégias de venda, conforme explica Bauman:

A preocupação de garantir a “vendabilidade” da mão-de-obra em massa é deixada para homens e mulheres como indivíduos (por exemplo: transferindo os custos da aquisição de habilidade profissionais para fundos privados – e pessoais), e estes são agora aconselhados por políticos e persuadidos por publicitários a usarem seus próprios recursos e bom senso para permanecerem no mercado, aumentando seu valor mercadológico, ou pelo menos não o deixarem cair, e obterem o reconhecimento de potenciais compradores (p. 16).

Não acidentalmente podemos perceber nas narrativas do eu do projeto Avon diversos manifestos sobre a importância de se manter atualizado, seja investindo na leitura incessante de livros de negócios, cursos de idiomas, de pós-graduação, MBAs, entre outras mercadorias relacionadas ao repertório cultural. Percebemos que o discurso pró-estudo projeta-se como algo espontâneo, o que teria sua parcela de efeito real, porém, não devemos esquecer que mais uma vez o “outro” pode estar incorporando a fala da instituição, instaurando-se como trabalhador de uma empresa onde consumir cultura, saberes, significa garantir espaço na vitrine e aumentar o seu valor.

Discutir o consumo significa ir além de categorizar mercadorias como bens duráveis ou não duráveis. No universo do consumo, mercadorias, entre elas o trabalho e as pessoas, assumem condições flutuantes e formas variadas de acordo com o contexto em questão inseridas. Para Featherstone (1995), as mercadorias representam um aspecto duplamente simbólico dentro do consumo. Ele escreve:

O simbolismo não se evidencia apenas no design e no imaginário embutido nos processos de produção e marketing; as associações simbólicas podem ser utilizadas e renegociadas para enfatizar diferenças de estilo de vida, demarcando as relações sociais (p.35).

Há casos em que o bem de consumo pode ganhar prestígio pelo seu valor de troca elevado. Numa aproximação à questão do trabalho a partir desta visão, talvez encontremos relação com o que acontece com algumas profissões, em que se tem a impressão de que a

remuneração paga não corresponde ao esforço técnico ou intelectual empregado. O trabalho, como mercadoria simbólica, às vezes incorpora à sua remuneração outros significados e valores que prescindem a relevância do salário. Podemos citar como exemplo o caso da classe jornalística, em que profissionais se queixam da carga de trabalho, da pressão diária, do desgaste emocional, dos riscos com a integridade física, das condições precárias de algumas instalações e até mesmo do ambiente monótono a que são submetidos diante da rotinização no processo de produção de conteúdos. Nessa direção, Fígaro (2009, p. 14) complementa:

O mercado de trabalho para o comunicador é pequeno e exigente! As empresas requerem um profissional com habilidades em multiplataformas, com destreza no uso da língua e das linguagens para poder produzir enunciados de acordo com os requisitos das diferentes plataformas e dos objetivos de consumo; ser fluente em inglês, escrita e fala; ter habilidades no uso de ferramentas para navegação na internet e maturidade intelectual para coletar, selecionar e organizar informações disponíveis em abundância cada vez maior. Exige noções de marketing e administração, visto que se prioriza o consumidor e a segmentação de públicos. Há produtos para todos. (...) Há um nível de exigência bastante alto de dedicação para condições de trabalho nem tão excelentes (p. 14).

Porém, mesmo reconhecendo todas as adversidades, inclusive uma remuneração aquém do imaginado para um profissional especializado, admitem que o *status* e o prestígio adquiridos e projetados no exercício do ofício são um valor a ser considerado. Ter seus nomes impressos como assinatura em matérias no jornal ou na revista; citado nas reportagens de rádio ou divulgado na geração de caracteres dos noticiários de televisão representa um capital simbólico embutido, cuja importância pode superar o dinheiro.

Mas há casos, também, em que o objeto deixa de representar valor mercantil, como presentes ou mercadorias fruto de herança. São objetos que podem perder o seu valor de troca e assumir a condição de “sem preço” devido ao perfil eminentemente particularizado, vinculado a histórias pessoais, situação que pouca ou nenhuma relevância manifestará a não àquela única parte interessada. Featherstone (1995) explica que em algumas sociedades, sistemas estáveis de status são protegidos e reproduzidos mediante a restrição da possibilidade da troca ou da oferta de novos bens. Em outras sociedades, há uma disponibilidade de mercadorias em constante renovação, o que produz a ilusão da completa trocabilidade dos bens, associada ao acesso irrestrito. Pelas narrativas do eu, podemos visualizar como trabalho e consumo são referenciados e mostram que o resultado dos depoimentos do projeto Avon

parecem estar localizados nesse estágio de sistema estável de status. Featherstone observa que, embora as mercadorias possam remover barreiras sociais, dissolvendo laços entre pessoas e coisas, “**existe também a tendência no sentido contrário – a desmercantilização – que restringe, controla e canaliza a troca**” (p.36).

Se as mercadorias são usadas para demarcar relações sociais, é possível acreditar que o modo de produzir e consumir o trabalho estabelece o valor atribuído àquela mão-de-obra. Participar como um dos 63 trabalhadores selecionados para um projeto de celebração ao cinquentenário de uma multinacional conhecida globalmente sugere grandioso significado de status, cujo preço pode ser alto em termos de lealdade, disciplina, resignação, automotivação, entre outros comportamentos que se enquadram no que seria o conjunto de bens de informação, segundo Featherstone. Correspondente à produção terciária dentro da classe de três conjuntos de bens, esse conjunto reúne informação, educação, artes, atividades culturais e lazer. Se de um lado esses bens permitem às sociedades empreender um processo de refinamento e seleção natural, por outro adicionam barreiras ao acesso e estimulam a exclusão. São bens que permeiam, por exemplo, toda uma cultura organizacional, tema que passamos a abordar a partir de agora focalizando inicialmente o conceito de cultura.

3.3 Os conceitos de cultura e organização

De acordo com Williams (1992), o significado de cultura associa-se a cultivo, criação e reprodução. A esse estudo, porém, seu emprego está dirigido a outra definição: “cultivo ativo da mente humana” (p. 10). No final do século XVIII, a cultura passou a ser representada como *configuração* ou *generalização* do “espírito” que informava o “modo de vida global” de determinado povo. Williams afirma que a cultura oscila entre uma dimensão de referência significativamente global e outra, seguramente parcial. No uso comum, cultura pode significar a reunião de um estado mental desenvolvido (pessoa culta), os processos desse desenvolvimento (interesses ou atividades culturais) ou os meios desse processo de desenvolvimento (as artes ou o trabalho intelectual do homem). É um conceito que abarca duas formas:

(a) - ênfase do *espírito formador* de um modo de vida global, manifesto por todo o âmbito das atividades sociais, porém mais evidente em atividades “especificamente culturais”; e (b) - ênfase em uma ordem sócio global no seio da qual uma cultura específica, quanto a estilos de arte e tipos de trabalho intelectual, é considerada produto direto ou indireto de uma ordem primordialmente constituída por outras atividades sociais (2006, p. 11-12)

No interior dessas duas ordens, a cultura pode ser classificada como idealista ou materialista, assumindo de maneira mais ampla atividades que não só incluam as artes e as formas de produção intelectual tradicionais, mas também todas as práticas significativas, como a linguagem, a filosofia, o jornalismo, a moda e a publicidade, elementos em convergência com o “*espírito formador*”.

Para Yúdice (2006), a cultura é um meio de internalizar o controle social. No século XVIII, ela é o veículo no qual a esfera pública emerge e, estendida aos séculos XIX e XX, proporciona não apenas melhoria ideológica, em que as pessoas passam a ser avaliadas em termos de valor humano, mas também uma inscrição material nas formas de comportamento. O ato de consumir cultura vai funcionar como mediação na configuração do comportamento humano, que se transforma pelas exigências físicas envolvidas na movimentação de instituições como escolas e museus, onde o modo de falar, de andar e de vestir implica mudanças na sociedade. A cultura pode ser entendida também, sob a ótica da política, como um instrumento para a promoção de uma ideologia em particular, com vistas a interesses clientelistas ou à bajulação nas relações exteriores. Numa abordagem contemporânea, Yúdice define a cultura como uma forma de melhorar as condições sociais, como na criação de defesas de tolerância multicultural ou estimular o crescimento econômico através de projetos de desenvolvimento cultural urbano e a concomitante proliferação de museus para o turismo cultural.

Em linha de pensamento semelhante, Rubim (2007) afirma que a cultura representa uma esfera ou campo singular, que articula e inaugura instituições, profissões atores, práticas, teorias, linguagens, símbolos, ideários, valores, tensões e conflitos. Escreve que a cultura, em conjunto com outras esferas sociais, “*passa ter sentido para uma política que deixa de ser legitimada pela referência ao transcendente, em acentuada submissão ao registro religioso* (2007, p. 108).

Segundo Freitas (2008, p. 11-12), a cultura oferece ao menos três perspectivas do ângulo antropológico. A partir da antropologia cognitiva, a cultura é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou de uma sociedade; na antropologia simbólica a ênfase recai não sobre os conhecimentos, mas sobre os significados compartilhados. Já a antropologia estrutural contempla o estudo dos processos psicológicos inconscientes, voltado à cultura como uma projeção universal da mente.

Também associado à antropologia, Aktouf (2010, p.51) diz que a cultura representa um conjunto complexo e multifuncional de quase tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais e propõe três definições para o tema. A primeira:

Cultura é todo este complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (2010, p.50).

A segunda:

Cultura é um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras (idem).

A terceira:

Uma cultura é a configuração de condutas aprendidas. É o resultado de um comportamento cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma dada sociedade (idem).

Acrescenta que a cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas. Reforça tratar-se de um conjunto de elementos em relações dialéticas constantes: “relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas” (2010, p. 50). Para o pesquisador, toda comunidade humana é submetida a uma dialética, um debate fundamental que se estabelece entre três sistemas: o de produção de bens materiais “(economia, trocas, bens e mercadorias, técnicas, ciências etc)”; o de produção de bens sociais “(regulamentos, leis, costumes, normas etc)”; e o de produção de bens imateriais “(magia, religiões, símbolos, crenças etc)” (p.51). Focalizando apenas essas últimas observações, é possível visualizar o quanto oferecem de subsídios à nossa reflexão acerca das relações entre trabalhadores e a Avon, utilizando, como temos mostrado, o Museu da Pessoa como mídia e as narrativas como a materialidade deste processo de

interdependência. Isso porque uma cultura não significa necessariamente unidade. Para ilustrar essa questão da ausência de homogeneidade ou monolitismo, Aktouf faz breve referência às castas da Índia, que se articulam a um sistema cultural baseado num paradoxo: “a reunião em um todo e a oposição” (p.51).

A partir de critérios, fundamentalmente ideológicos, de pureza e de impureza, as castas se unem e se excluem, se imbricam e distinguem, mas nem por isso se deixa de estar diante de uma “cultura” (p.51).

Aktouf observa que “no interior de uma mesma comunidade, a cultura pode ser uma cultura de oposição ou de clivagem” (idem). A isso, acrescentamos que as narrativas aqui analisadas podem evidenciar essas marcas da cultura e nos ajudar a compreender com maior profundidade a temática dos significados e da representação, variáveis não apenas pela conjuntura histórica, social e econômica do depoente, mas por sua posição e trajetória dentro da empresa.

O pesquisador escreve que a cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material. Explica que as representações mentais têm como característica serem coletivas, pois nascem de condições históricas e sociais particulares a cada sociedade. Diz que as representações constroem-se a partir de estímulos transmitidos pelo ambiente, pelo grupo cultural a que pertencemos, pelo ambiente de trabalho em que nos movimentamos ou pelo círculo de amigos que frequentamos. Ou seja, são reflexões que reforçam a ideia de que as narrativas do eu trazem consigo a marca inequívoca do outro. Neste caso, estamos falando do discurso do sujeito-trabalhador embaralhado ao discurso do sujeito-organização, dando visibilidade a uma cultura que, como já explicado, revela um conjunto complexo de particularidades sem eximir-se, porém, de fazer conviver no mesmo espaço a dialética; a situação e a oposição; o igual e o diferente.

Ao admitirmos todas as considerações anteriores, nos parece prudente concordar com a teoria de que a cultura se forma e se ressignifica também a partir de sua movimentação dentro de um lugar, um espaço. Na análise de história que permeia a construção das narrativas, devemos estar atentos ao lugar social em que elas se desenvolvem, pois sinalizam e dão pistas da cultura que as envolve. Considerando que o nosso objeto proposto vincula-se a um estudo

de comunicação, na medida em que utiliza discursos para postular um fragmento histórico dos 50 anos da Avon no Brasil, é necessário pensar os cenários sócioeconômico, político e cultural.

É em função deste lugar que se instauram os métodos, que se delinea uma topografia de interesses, que os documentos e as questões, que lhe são propostas, se organizam (De Certeau, 2008b, p. 67).

Podemos entender que as narrativas constroem um mundo editado, a partir da presença da Avon e desses sujeitos que se vinculam a ela. E se dessas narrativas investigaremos o que a história diz de uma sociedade (a que habita o mundo Avon), é viável, conforme sugere o autor, saber como essa história funciona dentro desta sociedade. Há de se considerar que, inserida no Museu da Pessoa, mediada e supostamente controlada, a construção desta história submete-se a um tipo de produção que lhe proíbe outros tipos; seria a “dupla função do lugar”, segundo De Certeau. Ou seja, não basta reger a uma determinada produção; é preciso inibir outras não desejadas:

Esta instituição se inscreve num complexo que lhe permite apenas um tipo de produção e lhe *proíbe* outros. Tal é a dupla função do lugar. Ele *torna possíveis* certas pesquisas em função de conjunturas e problemáticas comuns. Mas torna *outras impossíveis*; exclui do discurso aquilo que é sua condição num momento dado; representa o papel de uma censura com relação aos postulados presentes (sociais, econômicos, políticos) na análise. Sem dúvida, esta combinação entre *permissão* e *interdição* é o ponto cego da pesquisa histórica e a razão pela qual ela não é compatível com qualquer coisa (2008b, p.76-77).

Tais possibilidades são observadas nesta pesquisa, especialmente no que se refere às condições de produção das narrativas a serem estudadas.

Na visão de Fischer (2010), a organização é um lugar onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. “É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos” (p.89). Para o pesquisador, a organização se caracteriza como uma unidade distinta e se constitui em um domínio próprio em ruptura com o meio e o ambiente social mais amplo.

Pensar sobre uma organização é pensar também em espaço. Como importante fator de mediação dentro de uma organização, o espaço está relacionado a uma ideia que descreve o trabalho “como uma interação dinâmica indivíduo-ambiente, através de um esquema de análise de características complexas dessas cargas” (2010, p. 82). Fischer recorre à Psicologia Ambiental para descrever alguns aspectos que interferem na constituição do que vem a

caracterizar uma organização. Suas observações nos chamaram a atenção, pois os significados e as representações do Trabalho e do Consumo, presentes nas narrativas do eu aqui estudadas, fazem referência ao espaço como um objeto social, que parece impor diversas influências sobre o comportamento humano. O pesquisador afirma que o ambiente físico e os objetos que o compõem podem representar um constructo social e que

a natureza social do espaço reside no fato de essas “formas” (Gestalt) intervirem na apresentação social como um “campo de valências” (Lewin, 1951). Assim, estão inscritos e reproduzidos no espaço não somente funções materiais, mas também valores sociais. É por isso que os indivíduos lhe atribuem um sentido, que é determinado justamente pela avaliação da realidade desses valores (2010, p. 83).

Da citação de Fischer convém observar que não estamos relacionando-a estritamente ao espaço físico oferecido pela Avon a seus trabalhadores: ou seja, as áreas de produção, os escritórios administrativos ou as salas de reunião e auditórios. A essa esfera denominada espaço integramos catálogos e o próprio projeto contido no Museu da Pessoa, cuja configuração, já discutida anteriormente na questão da mediação, parece intervir na formatação desse campo de valências. Disso, pressupõe-se a existência de estratégias mobilizadas no sentido de caracterizar o espaço corporativo como lugar carregado de subjetividades, submetendo o lugar a uma lógica de transição, em que a área de produção passa a se identificar com as culturas de consumo, aproximando-a do conceito de lugar, como define Augé (2006) ao explicar que o lugar é um espaço fortemente simbolizado, um espaço no qual podemos ler, em parte ou em sua totalidade, a identidade dos que o ocupam, as relações que mantêm e a história que compartilham (p. 107). É um espaço onde:

cada um se reconhece no idioma do outro, e até nos silêncios: onde nos entendemos com meias palavras. É, em resumo, um universo de reconhecimento, onde cada um conhece seu lugar e o dos outros, um conjunto de pontos de referências espaciais, sociais e histórico: todos os que e reconhecem neles têm algo em comum, compartilham algo, independentemente da desigualdade de suas respectivas situação (Augé, 2006, p. 108).

Criar esse espaço de reconhecimento, de relações sociais, pode representar estratégia-chave para uma organização na articulação de seus processos comunicacionais, ainda mais se considerarmos o que se discute sobre consumo acerca da volatilidade do sujeito.

Fischer entende que o espaço pode ser apreendido como um vetor das interações sociais, e isso duplamente:

Primeiro, toda organização espacial estrutura mais ou menos diretamente ou fortemente as comunicações; em segundo lugar, ela constitui um mensageiro social sobre o grupo ou a sociedade que a ocupa, seu modo de vida e seus valores (Fischer, 2010, p. 82).

O pesquisador complementa dizendo que a psicologia do espaço evidencia a importância da experiência social que se vive nas relações com os diferentes ambientes, despertando interesse sobre o porquê da participação de depoentes de variados setores da empresa discutida nesta pesquisa. Seria esta uma tentativa de dar ao projeto uma aura de pluralidade através das narrativas ou uma estratégia de, mesmo acidentalmente, deparar-se com pontos de vista convergentes ou divergentes acerca dos 50 anos de Avon no Brasil?

Ao considerarmos a questão dos espaços – seja o cotidiano, a Avon ou o Museu da Pessoa, entre outros vinculados à construção dessas narrativas -, temos a oportunidade de olhar para o comportamento humano distante de um sistema passivo e compreender um pouco melhor a constituição da organização, entendendo, sobretudo, como nela se desenvolvem e se articulam as relações de poder. Nesse contexto, Chanlat (2007) observa no cenário contemporâneo organizacional a existência de técnicas de poder que estabelecem e regulamentam não apenas os indivíduos, mas também a coletividade. Segundo ele, qualquer comparação de dados ou outra forma de controle confirmam: “mecanismos de controle de tipo pessoal, técnico, burocrático ou jurídico emergem como questão central” (p. 51).

Estes mecanismos podem apresentar, sob a forma de supervisão, de rotinização, de formalização, de automatização e da legislação que busca reforçar o poder sobre o comportamento, as disposições e a integração dos empregados, exatamente porque estes são membros da organização” (idem).

De certa forma, as narrativas em análise pretendem mostrar algumas dessas marcas de mecanismos de controle operados pelas organizações, especialmente quando aborda a questão da forma de ingresso na empresa, do cumprimento de metas, do lugar, do não-lugar e até do que poderíamos chamar de regras informais, ou seja, condições de trabalho não documentadas, porém incorporadas ao sistema de maneira aparentemente natural, talvez corroborando o que Fischer observou sobre as influências das configurações espaciais, que na teoria de DaMatta corresponde “ao ar que se respira” (1997, p. 29).

Sua análise muito nos interessa porque propõe novas reflexões que podem ser relacionadas inclusive à linguagem, que por vezes pode apresentar signos que no fundo contém

significados alheios à primeira impressão. É o que acontece, por exemplo, com o uso das expressões “em cima” ou “embaixo”, que na observação do pesquisador nem sempre exprimem a ideia física, mas podem referir-se a regiões sociais convencionais ou locais, indicando antiguidade, segmentação social ou econômica, entre outras pistas de segregação ou aglutinação. “O espaço se confunde com a própria ordem social de modo que, sem entender a sociedade com suas redes de relações sociais e valores, torna-se difícil interpretar como o espaço é concebido” (1997, p. 30). Nesse sentido, DaMatta invoca os Estados Unidos como exemplo de país em que o espaço é demarcado no sentido racional, lógico, onde prevalecem as medidas geográficas, topográficas, e não características sociais e/ou políticas que podem estar implícitas na configuração do espaço. Segundo DaMatta, o tempo e o espaço constroem e, ao mesmo tempo, são construídos pela sociedade dos homens. Nesse contexto, afirma:

(...) não se pode, de fato, falar de espaço sem falar de tempo – o que nos leva a acentuar novamente que deve ser somente no sistema ocidental anglo-saxão, onde o capitalismo passou a ser o sistema econômico dominante com as consequências que estamos lentamente descobrindo com mais profundidade, que tempo e espaço se apresentam de modo mais individualizado, “desembebidos” do sistema da ação social e encapsulados num sistema homogêneo e hegemônico de duração, de medida e até mesmo de percepção e relacionamento (2007, p. 35).

Tal observação pode nos dar pistas acerca da configuração das narrativas em análise, até porque esse ponto de vista associa-se ao que trouxemos no início desta pesquisa quando tratamos da questão do espírito capitalista e suas possíveis relações com a Avon. É uma reflexão que pode revelar, por exemplo, como o trabalhador da Avon se referencia à questão do tempo como um bem disciplinado e universalizado pelo patrão (que o compra) e pelo trabalhador (que o vende), conforme exemplifica DaMatta, lembrando que:

tempo é realmente dinheiro num sistema que acabou por individualizar tudo, tornando hegemônica a sua concepção como uma forma quantificável de “coisa” social ou bem de consumo que, nestas civilizações, pode ser *sempre* e a *todo momento* comprado e vendido (p. 35).

Nesse sentido, ingressamos na parte final deste capítulo abordando cultura organizacional, tema que suscita diversas interpretações tanto na esfera acadêmica quanto na empresarial. Essa pluralidade de visões deriva, em parte, da própria apreensão que se faz inicialmente do conceito de cultura, assunto já discutido, mas que retomamos de maneira restrita a esse contexto para melhor delinear o sentido de cultura organizacional.

Para Rosa (2002), uma organização é um espaço de concentração e geração de conhecimento, além de representar, na história, o papel de um agente que contribuiu para a migração do conhecimento da esfera privada para a pública. Ou seja, na medida em que as organizações prosperaram, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, muito de suas conquistas no campo da pesquisa e da aplicação prática nos sistemas produtivos foi incorporada ao cotidiano do trabalhador, fazendo com que o conhecimento transbordasse os limites do lugar de ofício.

A pesquisadora argumenta que a organização é uma unidade social em que os objetivos são diversos, entre eles, atuar como fonte de legitimidade justificadora de suas atividades; ser referência de padrões para avaliação de eficiência e rendimento; e ser uma unidade de medida para verificar produtividade (p. 2).

Na visão de Chanlat (2010), a organização está inserida sobre dois subsistemas: o *estrutural e material* e o *simbólico* (p.40). O pesquisador explica que o primeiro subsistema consiste nos materiais que asseguram a função de produção de bens ou serviços. O subsistema simbólico remete ao universo das representações individuais e coletivas que

dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si. A interação entre estes dois subsistemas, mediatizados pelas relações de poder, contribui para edificar a ordem organizacional (p.40).

Chanlat acrescenta que esta ordem organizacional sempre será instável, resultado de tensões, conflitos, ambiguidades, desigualdades e contradições. Tal observação talvez possa ser admitida como uma das explicações para a aparição de narrativas que destoam de um efeito de discurso centrado naquilo que parece ser um dos objetivos do projeto, ou seja, mediatizar a imagem de uma corporação que participa e ajuda a construir a vida de seus trabalhadores. Chanlat diz que as organizações se apresentam de maneiras distintas, na condição de organismos “quentes”, como empresas orgânicas, ou organizações “frias”, à semelhança de burocracias (p.40). Nesse sentido, entendemos que a Avon pode ser enquadrada na primeira categoria, uma vez que parte das narrativas analisadas mais à frente reflete um espírito aquecido, de um relacionamento temperado entre trabalhador e organização. Como já discutido anteriormente, ao propor a criação de narrativas a partir de memórias, a Avon pode

ter buscado desenvolver uma estratégia de maior aproximação entre a história de seus empregados e a história da própria organização. Residiria aí um movimento que permite a construção de uma trama entre temas geralmente considerados áridos e indesejáveis (como as estruturas burocráticas de uma empresa; a **evidência e o peso das chamadas “normas e procedimentos”**; o **convívio permanente com a pressão natural das relações de trabalho**, entre outras próprias do universo organizacional), mas que, pulverizadas, assumem contornos mais suaves, anulando distanciamentos e ampliando a espessura em torno de um discurso de alinhamento.

Na mesma medida em que os processos de produção tornam-se **“momentos subalternos”** ante a valorização da inteligência e da imaginação e a conseqüente emergência do trabalho imaterial (GORZ, 1993, p. 16), é importante sublinhar o paralelo existente entre o poder organizacional exercido no passado e o poder exercido na cena contemporânea. Talvez seja ingenuidade afirmar que os mecanismos de controle tenham sido reduzidos. Ao contrário: o avanço das tecnologias de informação, a globalização dos mercados e a ascendência qualitativa e quantitativa das chamadas governanças corporativas, associados ao crescente desvendamento de diversos fatores de ordem psicológica que interferem no comportamento do trabalhador, instrumentalizam muitas organizações, especialmente as multinacionais, a gerenciar múltiplos meios de controle e aferição no desempenho e na postura de seus empregados. O que pode ter mudado, sim, e de maneira significativa, é a estratégia utilizada nesse jogo que, primeiro, procura expor as regras explícitas; depois, inicia os processos de mensuração de desempenho; em seguida, movimenta peças em busca do envolvimento e do engajamento; por último, reforça as normas formais ao mesmo passo que, implicitamente, introduz lances informais que captam a atenção e o sentimento do trabalhador com o objetivo de voltar ao início do processo, ou seja, manter o controle associado a uma ideia de liberdade. Nesse sentido e inclinado ao reconhecimento da importância e influência das relações humanas dentro dos espaços corporativos, Chanlat escreve que as organizações vêm se **distinguindo em categorias que “com a particularidade de tempos, lugares e objetivos reforçam-se e se apoiam mutuamente uns aos outros para formar uma estratégia disciplinar anônima e global”** (2010, p.52). Para ele, esse movimento transforma a organização num

campo discursivo de permanente resignificação, inclusive internamente. Ou seja, no nosso entendimento, Chanlat diria que uma empresa, na configuração dos seus mecanismos de controle, concorre não apenas com o mercado, mas, sobretudo, com a percepção e o decorrente comportamento de seus empregados diante de determinadas normas formais ou informais. Nessa visão, Chanlat reforça:

cada prática disciplinar na sua aplicação avaliará a racionalidade organizacional à luz do poder e do saber. A partir de tal torre de Babel potencial, qualquer organização eficaz tentará, é claro, estruturar algumas práticas estratégicas globais de disciplina. Tais práticas não são unicamente controladoras, elas não reduzem a punir ou proibir, mas principalmente, reforçam e tornam possível o desejo de obediência e constituem no plano organizacional, formas reconhecidas de criatividade e de produtividades graças a processos ao mesmo tempo explícitos – por elementos externos de autoridade, como as regras, os controles hierárquicos etc – e implícitos – como a aquisição de uma conduta aceitável pelos membros da organização (p. 52).

Isso faz sentido e, inclusive, parece agregar relevância ao nosso estudo, uma vez que as narrativas do eu constituem-se de discursos que procuram produzir esse efeito de real, de que trabalhar na Avon pode significar, entre muitas coisas, a possibilidade do sucesso. Mas que representa, também, o interesse e a necessidade de consumir uma cultura organizacional que prega uma série de valores, crenças e obrigatoriedades.

Na concepção de Freitas (2008), a descrição dos elementos que concebem a cultura organizacional, a maneira como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são formas de dar ao assunto um tratamento mais concreto e possibilitar o seu reconhecimento mais facilmente (p. 15). Trata-se, portanto, de um ponto de vista que converge com aquilo que Fígaro observou em termos da importância do reconhecimento como estratégia corporativa de vinculação.

Considerado parte importante do discurso oficial de muitas corporações, os valores são vistos como o coração da cultura organizacional, como observa Freitas:

esses valores definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados; eles podem ser explicitados de maneira simples e representam a filosofia da organização para atingir o sucesso (p. 16).

Freitas acrescenta que os valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização na sua rotina. “Empresas bem-sucedidas costumam ser rigorosas em relação aos

desvios nesse particular. A tarefa principal dos administradores e líderes estaria na modelagem, realce e encarnação dos valores da organização” (2008, p. 16). É importante assinalar que o universo organizacional apóia-se nos ritos, rituais e cerimônias para reforçar e legitimar seus valores e suas crenças. Freitas afirma que a ritualização, permeada de solenidade ou de *glamour*, preenche várias funções no cotidiano organizacional, tais como:

comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos (Freitas, 2007, p. 19).

Essa descrição nos mostra que o projeto da Avon oferece esse enquadramento, ou seja, exterioriza a cultura organizacional da empresa na medida em que mobiliza toda uma estratégia de comunicação que se assemelha a um processo ritualístico, partindo do relato da infância, mostrando aspectos de vida particulares, a dramatização que corresponde a essa “jornada de herói” e tenta fixar atitudes e comportamentos estabelecidos pela empresa, mas que na voz do sujeito pode estar assumindo a condição de neutralidade, de independência em relação à face concreta da cultura organizacional.

Nesse contexto, Chanlat classifica a organização como “espaço onde a negociação, a contestação e a luta entre as ações ao mesmo tempo divididas e ligadas organizacionalmente são onipresentes” (2010, p.59). Numa organização, a relação de trabalho, seja de dominação ou de subordinação, é o fundamento a partir do qual “as outras práticas organizacionais se superpõem, recortando-se frequentemente de uma forma muito complexa” (p. 59). Entendemos que as narrativas do projeto Avon servem também não apenas para trazer e explicar determinados significados e representações; mas encarnar uma estratégia contemporânea de comunicação em que se reconhece a necessidade premente e frequente de se valorizar outros aspectos na vida corporativa que vão além de recursos tradicionais (como remuneração, benefícios, estabilidade etc) para estabilizar e fortalecer um plano organizacional. Nossa observação converge para o que diz Chanlat sobre o posicionamento da organização:

A articulação de interesses nas ações estratégicas constitui o meio e o resultado de um posicionamento entre outros posicionamentos possíveis no campo

organizacional. Este fenômeno deve-se reproduzir para que as estruturas de poder possam reproduzir-se também (p.60).

Chanlat comenta que nesse vaivém de posicionamentos engendrados pela organização há uma grande probabilidade de estarmos diante de um “teatro de poderes multiformes e não do poder monolítico total” (p. 60). Aparentemente em alinhamento a ideias como reflexo/refração ou que é preciso dividir para governar, o pesquisador toca na questão da delegação de autoridade e nos faz lembrar de De Certeau a respeito das estratégias e táticas, em que o forte governa sabendo que o seu poder depende não só dos seus mecanismos de controle e execução, mas também da interferência da parte política e institucionalmente mais frágil, mesmo que ela busque minar a autoridade estabelecida formalmente. No entanto, essa tentativa de insurgência já se localiza naquilo que Chanlat observou de cálculo concorrencial. Ou seja, é um risco calculado sobre o qual a organização tem ideia da dimensão dos efeitos. Nesse sentido, o autor escreve:

Na delegação ampla de autoridade o mais poderoso depende da “obediência” do ator a quem se fez a delegação, caso contrário, não existe meio de se evitar que atividades rotineiras delegadas possam ser geridas sem liberdade. A “obediência” não pode ser assegurada (...) em virtude da complexidade e da contingência da ação (p.61).

Em articulação ao nosso objeto, entendemos que o projeto personifica um pouco do sentimento de “liberdade vigiada” ou “liberdade regulada”, pois embora os depoentes possam exprimir pontos que venham a extrapolar o pretenso objetivo do projeto, suas falas são operadas dentro de um escopo de “obediência”, que parece evidenciar o cálculo, a segurança de que a empresa escalou aliados em busca da construção de uma estratégia discursiva. Um efeito que demanda a observação à problemática do poder nas organizações.

O centro da problemática do “poder nas organizações” não é a legitimidade ou qualquer outra atitude dos subordinados, como é considerada tradicionalmente, mas as várias práticas que impedem as autoridades de se transformarem em verdadeiros poderes, restringindo a ação daquele é “obediente”, não apenas através de meios coercitivos, mas também de meios criativos e produtivos (Chanlat, 2001, p.61).

Não seria, portanto, o projeto da Avon no Museu da Pessoa mais um desses meios de preservar, fortalecer e disseminar o poder e a autoridade, impondo restrições mesmo aqueles mais “obedientes”?

Aktouf (2010, p. 43) refere-se à cultura organizacional como um “conjunto de evidências” ou “conjunto de postulados” compartilhados por membros da organização, dirigentes e empregados. Ele a define como:

um “cimento que mantém a organização como um todo”, que lhe confere um “sentido” e engendra “sentimento de identidade” entre seus membros. Seria também um “sistema de representações e de valores compartilhados” que faz com que “cada um, na empresa, adira a uma visão comum do que é a organização”, um “comprometimento” do pessoal em relação a uma entidade unificadora; a empresa é, em suma, concebida como um “cimento social”, um conjunto de “símbolos”, “significados” e de “objetivos” compartilhados. (...) é a mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos (p.43).

Para Aktouf, porém, esse “cimento” só é fabricado a partir da identificação dos atores sociais com seus pares. O estado de cultura é atingido “na medida em que os membros da coletividade percebem sua identidade comum, chegando ao ponto de assumir como pessoal o interesse coletivo” (p.45), escreve, destacando a existência dos signos, símbolos, valores de culturas transmitidas e de reconhecimento outorgado ou obtido nas relações de troca. Considerando essa teoria, é de se imaginar o esforço, nos tempos atuais, que uma empresa deve empreender no sentido de produzir este “cimento social”. A priori, nos parece clara a importância da memória institucional como instrumento de decodificação da empresa para reconhecimento e projeção de sua cultura organizacional. Ao compreender quem é, essa empresa poderá articular os atos comunicacionais no plano funcional e principalmente relacional, como diz Girin (2008), para estabelecer novas conexões com os trabalhadores. Esses atos não só deverão fortalecer o vínculo com aqueles já integrados ao sistema, mas abrir possibilidades de atrair novos profissionais com perfil identificado com a organização. Nesse sentido, percebe-se passado, presente e futuro atuando simultaneamente no delineamento desta cultura organizacional, cuja composição do “cimento” pode assumir contornos de enrijecimento ou, no contraponto, de flacidez, conforme observa Aktouf:

É evidente que, na “cultura de empresa”, encontram-se valores, signos e símbolos, mas sua participação na constituição da identidade se encontra marcada por vieses porque, como é sabido, existe um perigo permanente de “difusão dos valores e da racionalidade dos poderosos”, ao mesmo tempo em que “a emergência e o papel de novos atores é dissimulada” (p.45).

Ao lançar-se no Museu da Pessoa com um projeto que fala dos seus 50 anos de Brasil, a Avon talvez não busque apenas midiaticizar sua história, mas, embarcada nas narrativas de seus

trabalhadores, engendra uma estratégia de criação, valor e perenização de sua marca, identidade e cultura, exatamente num momento em que, como observa Bauman (2008), os regimes de fixação relacional se dissolvem, enquanto, na visão de Aktouf (2010), torna-se cada vez mais crescente a fragmentação das sociedades industriais, abrindo espaço para a **emergência da cultura de empresa como uma espécie de “cultura-refúgio”** (p.45). São questões, possibilidades e hipóteses que objetivamos esclarecer a partir do capítulo seguinte.

4. ANÁLISE DE DISCURSO

4.1 Análise de Discurso: conceitos e aplicações

Neste capítulo, o objetivo é mostrar os conceitos que permeiam a Análise do Discurso (AD) de linha francesa e, à medida que avançamos nessa abordagem, aplicá-los ao nosso corpus. O ponto de partida é discutir, com brevidade, a questão da ideologia e, depois, com maior profundidade, o discurso, pois, segundo Brandão (2009), a AD representa um quadro teórico que alia o linguístico ao sócio-histórico, tendo como núcleos a ideologia e o discurso. É dos estudos sobre esses dois temas que a AD irá se constituir.

Admite-se que o conceito de ideologia ainda é controverso. Em Marx e Engels (1965), esse tema assume contornos depreciativos devido ao distanciamento do mundo concreto, numa dinâmica que separa a produção das ideias das condições sociais e históricas em que as ideias são concebidas. De acordo com essa crítica, a produção de ideias deveria estar subordinada e comprometida à atividade material e ao comércio material dos homens, como linguagem da vida real. Marx e Engels entendem que a ideologia deveria despir-se de especulações ou mistificações para promover real ligação entre a estrutura social e política e a produção. Porém, da forma com que a ideologia é gerada, emerge um processo de ruptura entre o intelectual e o trabalho material, situação que colocaria a produção de ideias em condição de governança. Esse movimento atribuiria à ideologia o papel de atuar como:

instrumento de dominação de classe porque a classe dominante faz com que suas ideias passem a ser ideias de todos. Para isso eliminam-se as contradições entre forças de produção, relações sociais e consciência, resultantes da divisão social do trabalho material e intelectual (Brandão, 2009, p. 21).

Há o entendimento de que a ideologia opera um sistema lógico e coerente de representações (ideias e valores) e de normas e regras (de conduta) que convencem os membros da sociedade a se portar, seja no pensamento, na ação ou na avaliação, conforme os preceitos pré-estabelecidos por esta ideologia, cujo sistema considera a necessidade de ocultar determinadas explicações sob o pretexto de fragilizar seu próprio poder. Compreende-se, portanto, que a concepção de ideologia na visão de Marx tem significados de ilusão ou mascaramento da realidade social, reforçando sua crítica ao sistema capitalista, na medida em

que esta ideologia, como objeto de dominância, estaria diretamente vinculada aos interesses dos detentores de capital.

Althusser (1974) corrobora o pensamento de Marx quando afirma que, para manter sua dominação, a classe dominante cria mecanismos de perpetuação ou de reprodução das condições materiais, ideológicas e políticas de exploração. Segundo Brandão (2009), é neste momento em que são acionados os Aparelhos Repressores (representados pelas forças policiais, administrativas e jurídicas governamentais) e os Aparelhos Ideológicos, na figura de instituições como a família, a religião, a escola, a política, entre outras. Nesse ponto, antecipando-se ao fechamento desta discussão acerca da ideologia e sua articulação com o discurso, podemos considerar o projeto Avon como espécie de aparelho ideológico, uma vez que é por meio desse instrumento que a hegemonia ideológica encontra maneiras de criar condições para a multiplicação das relações de produção. Nesse sentido e num ensaio da aplicação da AD, passamos a observar como alguns enunciados da empresa sinalizam pistas de uma formação ideológica que, segundo Brandão (2009, p. 107), “é constituída por um conjunto complexo de atitudes e representações que não são nem individuais, nem universais, mas dizem respeito, mais ou menos diretamente, às posições de classe (...)”. A partir dessas imagens e textos iniciais, nosso objetivo é examinar de que maneira a comunicação da empresa - configurada produção e, ao mesmo tempo, mercadoria para consumo - é percebida como formação discursiva, ou seja, marcada por regularidades e pelas mesmas “regras de formação” (Brandão, 2009, p. 106) nas narrativas que serão analisadas mais adiante, bem como são referenciadas na esfera do trabalho e do consumo.

O objeto desta primeira análise é um catálogo impresso que traz informações institucionais e, ao mesmo tempo, explicativas relacionadas ao trabalho de uma revendedora. Confeccionada em papel nobre, com 24 páginas, em formato retangular e sem informações sobre ano de impressão, tiragem de exemplares e área responsável por sua produção, esse catálogo já traz algumas pistas na capa. Na imagem que abre a publicação (FIG.1), a empresa limita-se a inserir sua tradicional logomarca no lado inferior direito, dando espaço e relevância a uma foto que preenche toda a face da primeira página, de forma horizontal, e exhibe o rosto de três mulheres. São mulheres com idade aparente entre 20 e 40 anos e com fisionomias distintas

se observadas de um pressuposto de categorização étnica, remetendo à ideia de representação de uma revendedora/consumidora asiática (à esquerda), uma norte-americana ou europeia (centro) e uma latina (à direita).



FIGURA 1 – Capa de catálogo da Avon entregue às revendedoras como material institucional de apoio à venda.

Por ser capa de um catálogo que aborda temas centrais como história, missão e valores da empresa, aliado a depoimentos, vantagens e benefícios de ser revendedora Avon, a **imagem opera como “anfitriã simbólica” de um mundo em que o trabalho e o consumo podem ser referenciados pela diversidade** (presente na aparente estratificação etária e racial) e pelo poder (expresso na atuação global da empresa). A foto que expõe um modelo de beleza parametrizado por padrões estéticos ocidentais permite deduzir também a existência de uma estratégia comunicacional, seja de ordem estética ou econômica, que visa privilegiar uma dominância ideológica, na medida em que coloca no centro da fotografia uma mulher cujos traços vinculam-se a uma origem que não se confirma como sendo dos Estados Unidos ou da Europa, mas descarta a possibilidade de referir-se a uma oriental ou a uma latina, por exemplo, haja vista que para as correspondentes a essas naturalidades foram reservadas as periferias do enquadramento angular, deslocando a importância delas a um plano secundário. Em jogo está, de certa maneira, o que Maingueneau (1997) define como **enunciação**, em que “cada ato de fala (...) é inseparável de uma instituição, aquela que este ato pressupõe pelo simples fato de ser

realizado” (p. 29). Em outras palavras, entendemos que a disposição dos personagens na foto dispensa uma autorização do consumidor ou enunciatário, pois a instituição, no caso a Avon, objetiva explicitar, ao menos imagetivamente, sua concepção de beleza e superioridade a ela vinculada. Nesse sentido, Maingueneau escreve que:

A referência à ordem jurídica opera-se naturalmente, já que os atos de fala acionam convenções que regulam institucionalmente as relações entre sujeitos, atribuindo a cada um um estatuto na atividade da linguagem (1997, p. 30).

As três figuras que se seguem (FIG 2, FIG 3 e FIG 4) são publicadas nas páginas internas do catálogo e procuram reforçar a enunciação, que segundo Brandão representa a:

emissão de um conjunto de signos que é produzido da interação de indivíduos socialmente organizados. A enunciação se dá num aqui e agora, jamais se repetindo. Ela se marca pela singularidade (2009, p. 106).

Percebe-se, primeiramente, que nas três peças comunicativas o conceito de diversidade é reforçado, a exemplo do que se verifica na capa. Além da questão estética, ou seja, dos traços físicos dos personagens, as pessoas que ali se inscrevem ocupam a posição de sujeitos, uma vez que:

na perspectiva da análise de discurso, a noção de sujeito deixa de ser uma noção idealista, imanente; o sujeito da linguagem não é sujeito em si, mas tal como existe socialmente, interpelado pela ideologia. Dessa forma, o sujeito não é a origem, a fonte absoluta do sentido, porque na sua fala outras falas se dizem (Brandão, 2009, p. 110).

Empregamos esta citação porque as figuras englobam signos que vão além das fotos e incorporam vozes ao discurso. Mas antes de nos determos a essas falas é válido registrar que nas duas primeiras figuras as respectivas locutoras têm seu nome grafado de forma discreta, em letras miúdas, e posicionado quase no limite da sangria da página. Porém, nessa conjuntura, mais importante que o posicionamento da legenda talvez seja observar os nomes que aparecem: Isabel (figura 2) e Sue (figura 3), ambas revendedoras Avon que resgatam a ideia de uma nova forma de representação da diversidade racial, algo que se confirma também na figura 4, em que o sujeito, cuja fonte usada para informar o nome aparece em corpo maior, mais visível, apresentando a revendedora Daryn, sugerindo não somente tratar-se de uma profissional de origem anglo-saxã, ou seja, a mesma origem da Avon, mas também detentora de espaço privilegiado, já que ocupa as páginas centrais do catálogo, consideradas, no ofício da

diagramação, páginas nobres devido às facilidades que oferecem de manuseio, bem como liberdade de criação artística por não terem como limitador a questão da dobra.



FIGURA 2 – Página 2 de catálogo da Avon entregue às revendedoras como material institucional de apoio à venda.



FIGURA 3 – Página 8 de catálogo da Avon entregue às revendedoras como material institucional de apoio à venda.



FIGURA 4 – Página 12 de catálogo da Avon entregue às revendedoras como material institucional de apoio à venda.

Em relação ao discurso, a figura 2 (p.2) traz inscrita, em letras bastante destacáveis, a seguinte expressão: “É maravilhoso ter meu próprio negócio”, valorizando visivelmente o trecho “É maravilhoso”, em cor diferente do restante da oração. Ao lado, ou como se diz no jargão jornalístico, na página espelhada (FIG 5), o texto procura evidenciar a questão da possibilidade de independência financeira, proposta recorrente na comunicação da empresa e que se projeta, como veremos, em várias narrativas, ora de maneira discreta, ora com relevante presença. Neste caso, a organização expressa: “Você pode decidir como deseja levar a sua vida. Você pode assumir o controle, não só de um negócio, mas de um novo estilo de vida.”, valorizando o sentido de empreendedorismo e liberdade.

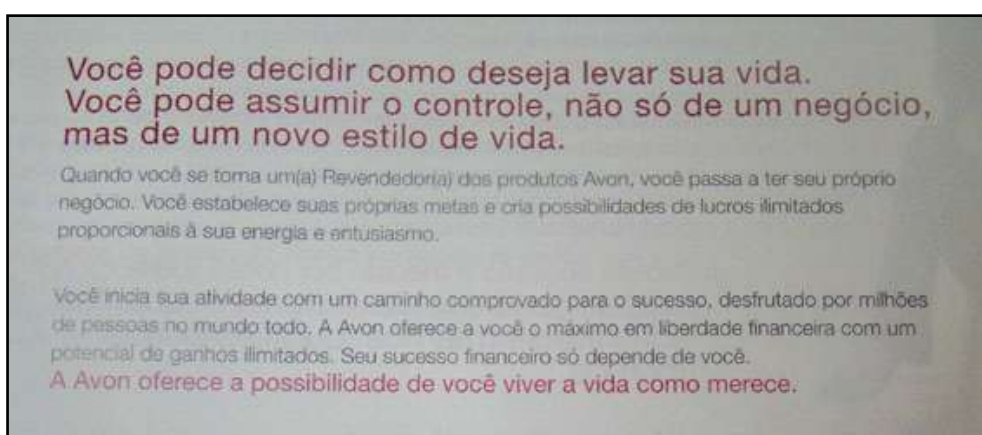


FIGURA 5 – Página 3 de catálogo da Avon entregue às revendedoras como material institucional de apoio à venda.

O uso do termo “maravilhoso”, ao nosso ver, estabelece relação com a teoria de Weber (2008) na medida em que mobiliza o sentido de felicidade, associando-se ao conceito da declaração de independência dos Estados Unidos. A imagem que antecede o discurso, na página 2, oferece um dado interessante de análise: a mulher da foto usa uma aliança na mão esquerda, num símbolo associado ao casamento, prática cotidiana da religião católica e protestante e também portador do significado de família. A união das duas páginas irá caracterizar uma formação discursiva que expõe relação com uma formação ideológica ancorada na independência econômica, e, ao mesmo tempo, associada a um *status* de qualidade de vida acima da média, do comum. Nesse sentido, Casaqui (2010, p. 5) explica que, a partir dos preceitos da ética protestante, o desfrute terreno dos frutos do trabalho e da acumulação de capital é mais que aceitos e que ter o domínio do próprio destino e melhorar a existência pode representar o mais belo dos desvirtuamentos.

Essa formação discursiva reaparecerá nas páginas 8 e 9, com a frase “Minha atividade na Avon me ajudou a manter minha família e a ganhar confiança em mim e em meu futuro”, e nas páginas 12 e 13, com o depoimento “Tive tudo o que precisava para começar e ganhar dinheiro imediatamente”. Também se evidencia nas páginas 14 e 15 (FIG. 8), sob a indagação “Quais são seus sonhos?”, cujas alternativas de respostas, presentes na página oposta, aparecem visualmente assimétricos, em tamanhos e tons de cor diferentes, dando relevância às opções mais vinculadas à natureza afetiva, como “Casas e ter filhos”, “Fazer novas amizades” ou “Pagar os estudos dos meus filhos”. Os significados, sejam depoimentos ou enunciados de autoria da própria empresa, coincidem num mesmo discurso alinhado com a ideia de que é possível construir uma vida “maravilhosa”, repleta de sucesso profissional e pessoal, dentro da “maior empresa de venda direta do mundo”. Ou seja, a Avon se apresenta e é apresentada a partir da incorporação da voz do outro como um lugar onde vale a pena produzir e vale a pena consumir. Nesse ponto, é possível retomar o que Maingueneau fala de perspectiva pragmática, apoiando-se num modelo emprestado do Direito, pois, segundo ele:

ao dar uma ordem, coloco-me na posição daquele habilitado a fazê-lo e coloco meu interlocutor na posição daquele que deve obedecer; não preciso, pois perguntar se estou habilitado para isto: ao ordenar, ajo como se as condições exigidas para realizar esse ato de fala estivessem efetivamente reunidas (1997, p. 30).

O autor problematiza a questão de se saber como se deve pensar a articulação das instituições que se ocupam da linguagem com as demais instituições. Também problematiza a figura do sujeito ao afirmar que todo discurso é institucional e que “um enunciado “livre” de qualquer coerção é utópico” (p. 38). Portanto, o que os trabalhadores da Avon estariam falando neste catálogo está subordinado a um código enunciativo, pois “o discurso só é “autorizado” e, conseqüentemente, eficaz se reconhecido como tal” (p. 37). Ou seja, só acontece se a pessoa legitimada pode fazê-lo e dentro de uma situação legítima. Entende-se que os trabalhadores Avon falam pressionados por um processo de estabilização da memória, em que seus discursos são tensionados por uma estrutura e por uma ideologia regidas por aspectos formais e institucionais relacionados à questão dos jogos de poder colocados em cena, que vão gerar os discursos e assujeitar em certo grau os depoentes. Dentro dessa perspectiva, Fiorin afirma:

O árbitro da discursivização não é o indivíduo, mas as classes sociais. O indivíduo não pensa e não fala o que quer, mas o que a realidade impõe que ele pense e fale (Fiorin, 2007, p.43).

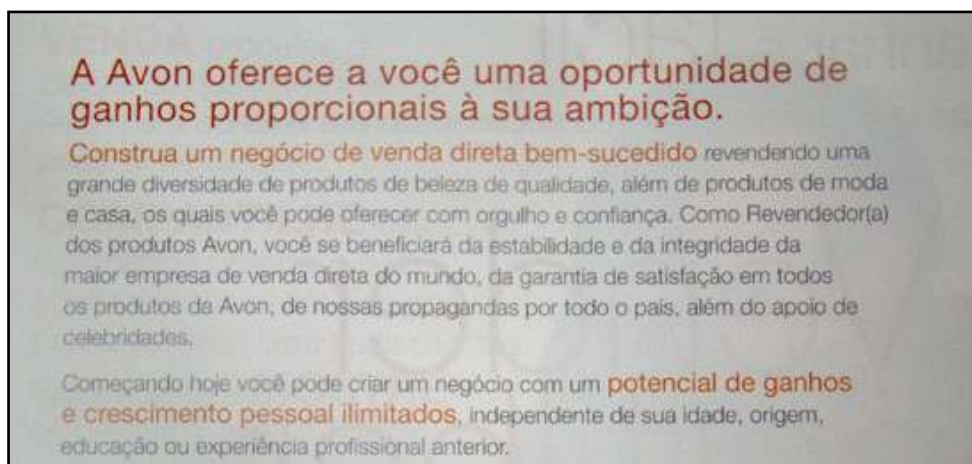


FIGURA 6 – Página 8 de catálogo da Avon entregue às revendedoras como material institucional de apoio à venda.

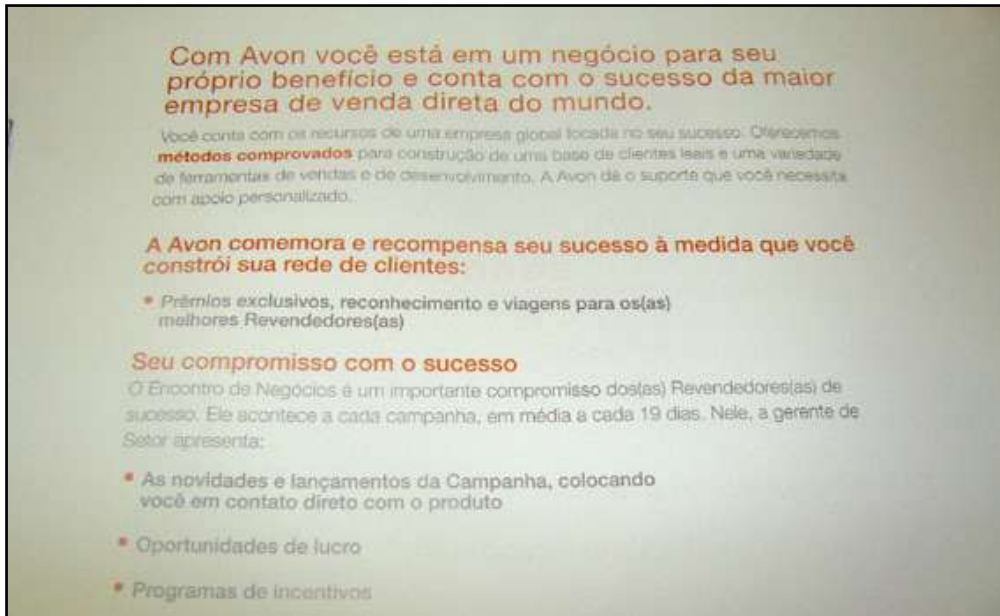
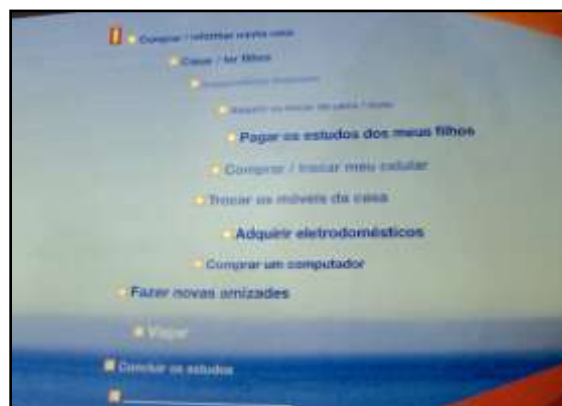


FIGURA 7 – Página 12 de catálogo da Avon entregue às revendedoras como material institucional de apoio à venda.



FIGURAS 8 E 9 – Páginas 14 e 15 de catálogo da Avon entregue às revendedoras como material institucional de apoio à venda.

Esta breve observação acerca da breve análise do catálogo para revendedoras, como já informado, busca inicialmente abrir caminho para futuras articulações com o nosso *corpus* em concordância ao plano teórico. Uma delas dá conta da questão de iniciar as narrativas relatando memórias da infância, o que nos chama a atenção, pois, segundo Casaqui,

quando tratamos da produção midiática e da propaganda, temos demonstrações evidentes de que a racionalidade da comunicação não espontânea pode instrumentalizar o sensível, mobilizando os afetos para produzir os efeitos de sentido pretendidos (2010, p. 3).

O movimento de análise nos mostra o quanto o nosso objeto tem de vinculação com o discurso, mas, sobretudo, sua intrínseca relação com o plano ideológico, que, na opinião de Orlandi (2007), distancia-se do modo como o esquema elementar da comunicação dispõe seus elementos definindo o que é mensagem. Casaqui (2010, p. 3) observa que o processo comunicacional envolve compartilhamento, negociação, posicionamento em relação aos sentidos, objetos e valores. Nesse sentido, argumenta:

O enunciador, em sua fala, inscreve-se em tramas discursivas, é atravessado por discursos anteriores, compõe mais um elo nas cadeias comunicacionais que emergem em seu tempo, que tem raízes históricas e aponta para discursos futuros (Casaqui, 2010, p. 3).

Para a AD, a abordagem vai além da transmissão da informação e da linearidade na disposição dos elementos da comunicação, como se a mensagem resultasse de um processo em série, considerando a sequência: “alguém fala, refere alguma coisa, baseando-se em um código, e o receptor capta a mensagem, decodificando-a” (2007, p. 21). De acordo com Orlandi, a língua não é só um código entre outros. Não há essa separação entre emissor e receptor, nem tampouco eles atuam na sequência em que primeiro um fala e depois o outro decodifica. “Eles estão realizando ao mesmo tempo o processo de significação e não estão separados de forma estanque. Além disso, ao invés da mensagem, o que propomos é justamente pensar aí o discurso” (p. 21). Na visão da pesquisadora, o discurso representa processos de identificação do sujeito, de argumentação, de subjetivação, de construção de realidade. “O discurso é efeito de sentidos entre locutores (p. 21).

Chauí (2006) discute a questão do discurso a partir de um conceito de “discurso competente”. No seu ponto de vista, esse discurso “é aquele que pode ser proferido, ouvido e aceito como verdadeiro ou autorizado (estes termos agora se equivalem) porque perdeu os laços com o lugar e o tempo de sua origem” (2006, p. 16). Entendido também como ideológico, esse discurso

pretende coincidir com as coisas, anular a diferença entre o pensar, o dizer e o ser e, destarte, engendrar uma lógica da identificação que unifique pensamento, linguagem e realidade, para, através dessa lógica, obter a identificação de todos os sujeitos sociais com uma imagem particular universalizada, isto é, a imagem da classe dominante (2006, p. 15).

A opinião da pesquisadora reforça a ideia de que todo discurso é ideológico. Conforme Brandão (2009, p. 106), “o discurso é o efeito de sentido construído no processo de interlocução”, concordando com Orlandi a respeito da oposição à concepção de língua como mera transmissão de informação. Brandão explica que em todo processo discursivo, o emissor pode antecipar as representações do receptor e, com essa percepção do “imaginário” do outro, fundar estratégias de discurso (p. 44).

Nessa direção, entendemos que o projeto Avon, pelo o que já foi abordado no primeiro capítulo acerca das condições de produção, considerando a plataforma midiática utilizada (internet), o lugar de interação (Museu da Pessoa), os processos de mediação mobilizados (memória, cotidiano, linguagem, entre outros), o uso de roteiros para entrevistas e, sobretudo, a seleção prévia dos participantes, pode ser classificado como agente enunciador que, vislumbrando determinados imaginários, calcula o modo de recepção de seu enunciatário e o instaura no sentido de produzir o que Maingueneau chama de discurso institucional, como já citado anteriormente.

Brandão acrescenta que o discurso é uma das instâncias em que a materialidade ideológica se concretiza ancorada no aparecimento das formações discursivas que, por consequência, entendemos, trazem à tona, no interior dessa dinâmica, as “dêixis”, ou seja, coordenadas espaço-temporais implicadas em um ato de enunciação (Maingueneau, 1997, p. 41), e “a forma mais representativa da enunciação” (Pires 2007, p. 146). Ou, de outro modo, indicadores da subjetividade. Brandão deixa a entender que, no discurso, a mecânica da

instância ideológica emerge de forma contundente, na medida em que ela opera através da interpelação ou do assujeitamento do sujeito como sujeito ideológico. Ou seja:

essa interpelação ideológica consiste em fazer com que cada indivíduo (sem que ele tome consciência disso, mas, ao contrário, tenha a impressão de que é senhor de sua própria vontade) seja levado a ocupar seu lugar em um dos grupos ou classes de uma determinada formação social (2009, p. 46-47).

Se pudermos atribuir à Avon a condição de grupo, classe ou determinada formação social, como pode sugerir a citação acima, teremos aí reforçada a hipótese do assujeitamento do sujeito como sujeito ideológico: alguém que consome e produz um discurso governado por formações ideológicas. Nesse movimento de apropriação e reapropriação, o discurso projeta-se polifonicamente, “num jogo de várias vozes cruzadas, complementares, concorrentes, contraditórias”, afirma Brandão (p. 65). Para a pesquisadora, ao enunciar, o locutor (no caso, a Avon e o Museu da Pessoa, na construção e produção do projeto) instaura um diálogo com o discurso do receptor (o trabalhador) na medida em que o concebe “não como um mero decodificador, mas como um elemento ativo, atribuindo-lhe, emprestando-lhe a imagem de um contra-discurso” (p. 65). E complementa: “O discurso não se reduz, portanto, a um dizer explícito, pois ele é permanentemente atravessado pelo seu avesso” (p. 66).

Mainqueneau afirma que os gêneros de discursos são indeterminados. “Cabe ao analista definir, em função de seus objetivos, os recortes genéricos que lhe parecem pertinentes” (1997, p. 35). Por isso, passamos a considerar algumas possibilidades que poderão emergir em nossa análise. Mainqueneau (2008, p. 37) cita um tipo de discurso, o constituinte, que enquadraria gêneros como o religioso, o filosófico, o literário, o científico, entre outros. Esses discursos constituintes teriam a pretensão de não reconhecer outra autoridade além da sua própria, de não admitir quaisquer outros discursos acima deles. O autor explica que isso não significa que as diversas outras zonas de produção verbal não exerçam ação sobre esses discursos constituintes; ao contrário, existe uma interação constante entre discursos constituintes e não-constituintes. “Mas faz parte da natureza dos discursos constituintes negar essa interação ou pretender submetê-la a seus princípios” (p.37). É uma visão que nos fez pensar a que gênero de discurso constituinte o discurso não-constituinte da Avon e as narrativas estariam subordinados: ao religioso, filosófico, literário?

Citelli (2007, p. 48) fala em tipos de discurso, partindo do discurso lúdico, em que o grau de persuasão utilizado na linguagem é mínimo, tendendo, em alguns casos, ao quase desaparecimento do imperativo e da verdade única e acabada. Em relação ao discurso lúdico, talvez presente no trecho em que os depoentes falam da infância, o autor explica:

o movimento dialógico eu-tu-eu torna dinâmico e passa a conviver com signos mais abertos: há menos verdade de um, logo, menos desejo de convencer. Aqui, o signo ganha dimensão múltipla, plural, de forte polissemia: os sentidos se estilham, expondo as riquezas de novos sentidos (p. 49).

Outro tipo é o discurso polêmico que aumenta o grau de persuasão a partir do direcionamento (embate/debate) dos enunciados. “Há uma luta que uma voz tentará se impor a outra” (p.49). De acordo com Citelli, o discurso polêmico pode ser encontrado em situações variadas: defesa de tese, avaliações sobre problemas nacionais, encaminhamento de posições políticas etc. Em princípio, trata-se de um discurso que pode parecer distante do nosso objeto, porém, não devemos esquecer que esse tipo de efeito pode ser pano de fundo para outras intencionalidades, ou seja, operando como estratégia que pretende impor ideia, sem que a mesma apareça explicitamente vinculada a uma determinada formação ideológica.

Um terceiro tipo apresentado por Citelli relaciona-se ao discurso autoritário, cuja formação discursiva registra forte marca persuasiva. Nesse caso, o processo de comunicação (eu-tu-eu) praticamente desaparece, visto que o tu se transforma em receptor com pouca ou nenhuma capacidade de interferir e modificar o que está sendo dito. “É um discurso exclusivista, pouco afeito a aceitar mediações ou ponderações” (2007, p. 52). Embora também possa exibir um perfil pouco alinhado com o tom das narrativas que analisaremos, sua marca não deve ser descartada uma vez que, segundo Citelli, “enquanto o discurso lúdico e o polêmico tendem a um maior ou menor grau de polissemia, o autoritário fixa-se num jogo parafrásico, ou seja, repete uma fala sacramentada pela instituição” (p. 52). Em resumo, são três tipos que podem aparecer nas narrativas de forma isolada ou atuando concomitantemente.

Numa outra esfera de abordagem dos discursos, Fiorin (p. 24) fala da questão dos discursos figurativos e discursos temáticos. Define tema como elemento semântico que designa um elemento não presente no mundo natural, mas que exerce o papel de categoria ordenadora dos fatos observáveis. Fiorin cita como exemplo os temas “amor, paixão, lealdade,

alegria”. A estes, poderíamos acrescentar o tema “sonho”, trazido pela Avon no seu catálogo institucional, como já apresentado na figura 8. Quanto ao figurativo, o autor diz que esse discurso parte de elementos semânticos que remetem a um componente do mundo natural: “casa, mesa, mulher, rosa etc”. Percebemos, portanto, que a distinção entre ambos é regulada pelo maior ou menor grau de concretude, e que determinar o que é concreto e o que é abstrato exige considerar escalas de gradação variáveis. Para Fiorin, o discurso figurativo é a concretização de um discurso temático. Logo, podemos admitir que as narrativas possam traduzir esse movimento de maneira bem clara, na medida em que os depoentes sinalizarem, por exemplo, conquistas concretas e materiais, como compra de casas, carros, viagens, e outros bens, a partir do consumo do trabalho, de um estilo de ser, de uma ideologia. Talvez pudéssemos dizer que o discurso figurativo está para o discurso temático, assim como a formação discursiva está para a formação ideológica. Ou seja, a partir de um, identificamos pistas e confirmamos sua relação com o outro.

Baccegga (1998, p.35) aborda a questão do discurso da história, dizendo trata-se de **uma manifestação, elaborada no presente, por um indivíduo/sujeito que, “preso” a uma determinada formação ideológica/formação discursiva (no caso, a da história),**

debruça-se sobre o passado e, na condição de sujeito ativo nesse processo de conhecimento, vai articular de um determinado modo fatos históricos, mostrando, nessa articulação, nesse enredamento, su ponto de vista sobre a contemporaneidade e sua proposta de futuro (p. 35).

Mas Baccegga discute também o discurso da literatura, diferenciando-o em relação ao da história pela mobilização, por parte do sujeito, de instrumentos localizados no campo da arte. Para a pesquisadora, no discurso da história o olhar focaliza a consciência social, enquanto no da literatura o ângulo volta-se para a consciência estética. São discursos, portanto, que se imbricam na análise do nosso objeto, uma vez que nas narrativas não aparece apenas um sujeito interessado em relatar sua história de vida, suas apreensões oriundas do convívio e dos relacionamentos com o cotidiano, com o social, seja no âmbito privado ou público; emerge também um sujeito, ora protagonista, ora coadjuvante, de uma cena esteticamente produzida e consumida para oferecer sentidos e efeitos. A esses tipos de discurso, somemos o discurso da comunicação, que, segundo Baccegga (1998, p. 52), é representado pelo sujeito comunicador, que assume a palavra com um objetivo primário: instituir um relato. Mas é exatamente nesse

contexto que a questão das mediações volta a ganhar notoriedade. O discurso da comunicação, especialmente aquele relacionado aos meios jornalísticos, nos mostra o quanto um relato pode estar repleto de interferências, modificações, subtrações e adições que pouco ou muito fazem divergir o acontecimento original do acontecimento relatado. É entre o real e o fictício. O autor/sujeito relata. No entanto, sua descrição não pode ser vista como algo objetivo, isolado; mas, sim, subjetivo, pois nele há um eu, que atrai inevitavelmente a marca da subjetividade. Sobre isso, a autora comenta:

na imprensa, como discurso histórico, a objetividade se apresenta textualmente como ausência de sujeito. Ou seja, é o fato que assume contar-se como se não houvesse intermediação do sujeito e sua linguagem. Quando o texto deixa entrever seu autor, ele é considerado “subjetivo” e passa a ser considerado menos digno de credibilidade, até mesmo falso (p. 54).

Na esteira dessa observação, Baccega fala de um antagonismo vigente na imprensa, em que o profissional valorizado é aquele que consegue imprimir ao seu texto o efeito de neutralidade, aparentemente incólume às interferências de ordem pessoal. Paradoxalmente, mais respeitado ainda será aquele profissional de comunicação que conseguir revestir seu texto de um estilo pessoal, sem que isso transborde os limites da ética e abale a credibilidade do produto; pelo contrário, essa habilidade, essa competência em informar de uma maneira menos asséptica irá adicionar valor. Sob o ponto de vista dos processos e das estratégias comunicacionais, isso nos interessa porque o projeto da Avon constrói-se através de narrativas, em que o eu se projeta por meio de relatos que articulam acontecimentos sócio-históricos e sentimentos dos mais variados, atirando o leitor a uma alternância de sensações vinculadas ao objetivo e ao subjetivo, colocado em xeque aquilo que é credor de inteira confiança e aquilo que é lançado ao campo das fantasias.

4.2 Princípios teóricos e metodológicos

Partindo do que fala (2007) sobre as bases de uma análise de discurso, focalizamos inicialmente para a constituição do *corpus*, que, segundo a pesquisadora, resulta de uma construção do próprio analista (p. 63). Para isso, desenvolvemos um processo de categorização dividido em duas etapas. A primeira consistiu em formar três grupos de narrativas: grupo 1: ex-funcionários; grupo 2: revendedoras; grupo 3: funcionários. A segunda parte foi extrair

narrativas que nos trouxessem a possibilidade de analisar depoimentos identificados com a marca Avon e aqueles em posição de estranhamento. Dessa forma, ingressamos numa “passagem inicial fundamental” (Orlandi, 2007, p. 65), que é o ato de migrar da superfície linguística (o material de linguagem bruto coletado, tal como existe) para o objeto discursivo. É o que a pesquisadora define de “de-superficialização”. Esse processo consiste em analisar a materialidade linguística, olhando para o *como se diz, quem diz* e em que *circunstâncias são ditas*, entre outros aspectos que viabilizem uma seleção mais criteriosa e precisa. O objetivo é analisar o que é dito em determinado discurso e o que é dito em outros, em outras condições, afetados por diferentes memórias discursivas. Dessa dinâmica focalizaremos o modo de funcionamento do discurso e sua relação com as formações discursivas.

Um ensaio desse movimento já foi visto na parte inicial deste capítulo, quando analisamos o catálogo institucional da Avon. Importante ressaltar, porém, que o objetivo naquele cenário não era empreender uma análise profunda, rigorosa, mas, sim, visualizar horizontes ideológicos que nos fornecessem subsídios para, durante a análise das narrativas, observar e demarcar eventuais possíveis conexões que se manifestam na similaridade ou no estranhamento do discurso invocado pela empresa, via catálogo institucional, e os discursos dos trabalhadores midiáticos no Museu da Pessoa. Esse ensaio justifica-se, pois, segundo Orlandi, o objeto discursivo não é dado,

ele supõe um trabalho do analista e para se chegar a ele é preciso, numa primeira etapa de análise, converter a superfície linguística (o corpus bruto), o dado empírico, de um discurso concreto, em um objeto teórico, isto é, um objeto linguisticamente de-superficializado, produzido por uma primeira abordagem analítica que trata criticamente a impressão de “realidade” do pensamento, ilusão que sobrepõe palavras, idéias e coisas (2007, p. 66).

No delineamento de nossa investigação, avaliamos os reflexos relacionados à questão da quantidade, da extensão do material analisado, haja vista estarmos diante de um conjunto considerável de 63 depoimentos, tendo cada um o número médio de 16 páginas. Diante desta situação, seguimos o que recomenda Orlandi: “não é a extensão de que delimita o que é um texto. (...) é o fato de, ao ser referido à discursividade, constituir uma unidade em relação à situação” (p. 69). Entendendo que uma amostra poderia solucionar a questão, nosso primeiro passo foi tentar responder a esta pergunta: diante de tantas opções, em quais narrativas devemos centrar nossa atenção? A partir de qual critério? Qual a dimensão dessa amostra e

como analisá-la? Nesse sentido, dividimos as 63 narrativas em três grupos, como já informado. Esse procedimento apresentou-se como indispensável, pois, conforme vimos em De Certeau, Fischer, Augé e outros autores, contemplar a questão do lugar sócio-histórico em que o sujeito fala é maneira determinante na apuração dos processos discursivos. O próximo passo foi realizar um segundo recorte, recolhendo uma amostra que correspondesse a três narrativas de cada grupo. A amostra não partiu de escolha aleatória, pois no nosso entendimento, embora tal procedimento fosse positivo no aspecto operacional e, de certa maneira, atribuisse um caráter de maior “neutralidade” à pesquisa, poderia comprometer a qualidade da análise por desperceber, mesmo que acidentalmente, materiais mais pertinentes ao objeto da investigação. Desta forma, as respectivas quantidades relacionadas às três categorias foram capturadas já atendendo ao chamado processo de “de-superficialização”. Antes de explicar como esse processo se deu, é importante lembrar que, embora as narrativas tenham sido desenvolvidas em alinhamento a um roteiro pré-estabelecido, nem todas elas incorporam os mesmos tópicos. Ou seja, nem todas as narrativas nos dariam a possibilidade de trabalhar num campo estável, de regular para uma investigação sobre aquilo que se repete ou aquilo que se distancia, por exemplo.

Todas as 63 narrativas começam com o mesmo formato: logo na página de entrada de cada depoimento há um quadro em vermelho e, à esquerda da página (FIG. 10), um texto de apresentação acompanhado da foto do depoente.



FIGURA10 – Página disponível no site do Museu da Pessoa, no endereço: <http://www.museudapessoa.net/MuseuVirtual/hmdepoente/depoimentoDepoente.do?action=ver&idDepoenteHome=13890>. Acesso em 11 de fevereiro 2011.

Nesta consulta inicial é possível conhecer informações básicas do depoente, como data de nascimento, profissão, relação com a Avon e uma síntese da história pessoal. A página traz, também, um *menu*, indicado pelo projeto como “índice histórico”, pelo qual o usuário pode selecionar os tópicos relativos àquele depoente. Ao verificarmos esse índice, constata-se que cada narrativa apresenta uma lista de tópicos variável de depoente para depoente. Por isso, questionamos: que descrições do *corpus* devem ser analisadas? Procuramos, em primeira instância, dar relevância às narrativas que continham o maior número de tópicos semelhantes. Ou seja, narrativas em que os mesmos tópicos se repetiam. O segundo passo foi, entre aqueles tópicos recorrentes na maioria das narrativas, quais representariam maior possibilidade de encontrarmos descrições que oferecessem relação direta com os objetivos de nossa pesquisa, evidenciando vestígios e pistas consistentes na direção dos processos discursivos. Com isso, esse último recorte selecionou então as 19 narrativas que tivessem os tópicos com maior potencial de elementos favoráveis a uma análise direcionada à problematização do trabalho e do consumo, não deixando de contemplar também temas como a cultura corporativa e as estratégias comunicacionais.

Vistos e revistos, esses discursos podem indicar a existência do que Casaqui (2004, p.6) considera interação enunciativa entre o destinador da mensagem (no caso o trabalhador da Avon) e o seu destinatário (o leitor do projeto Avon no Museu da Pessoa), na medida em que a roteirização das narrativas, já citada nas condições de produção, represente uma forma de “interferência” na construção dos discursos e determinação da “escolha dos gêneros discursivos que serão mobilizados no ato comunicativo” (Casaqui, 2004, p. 6). Ainda no âmbito da questão comunicacional, nosso *corpus* propicia a percepção de um sujeito em permanente diálogo com temas de sua época, aludindo o poder mediador do cotidiano, bem como fortalecendo o que Orlandi (2008) aborda como o “já-dito”. Em outra perspectiva, podemos dizer que o *corpus* possibilita constatar a “inseparabilidade do texto do contexto sócio-histórico” (Souza-e-Silva, 2008, p.263).

No que se refere ao Trabalho, olhamos quais os significados que emergiram da fala do trabalhador a partir do seu vínculo com a empresa, seja como contratado (funcionário

efetivamente incorporado aos quadros da companhia por meio da legislação trabalhista), terceirizado (revendedor, sem vínculo empregatício) ou como ex-funcionário. No escopo dessa observação, é possível visualizar, por exemplo, significados como “apropriação de disciplina”, “capacidade de priorização”, “relacionamento interpessoal”, “sentimento de orgulho”, “sentimento de pertencimento”, “controle do tempo”, entre outros, que se seguem nas análises.

Por fim, com *corpus* de nove narrativas selecionadas, partimos para um último recorte que selecionou os trechos das narrativas. Esses trechos relacionam a forma com que o depoente se identifica ou não com o trabalho; como o depoente se refere à cultura organizacional; e a maneira com que o depoente se coloca diante do consumo.

Como aporte para compreensão do processo de análise empregado, publicamos abaixo uma lista de todos os tópicos encontrados em todo o projeto. Reiteramos que alguns tópicos são recorrentes em algumas narrativas e ausentes em outras, não havendo uma linearidade. Há um tópico chamado Cidade, mas que variava conforme a cidade de origem do depoente. Por não considerarmos relevante esse nível de detalhe, essa derivação foi excluída da lista.

Tópicos abordados
Ações sociais
Ademar Seródio
Alegrias
Almoço de Natal
América Latina
Atividade atual
Avaliação entrevista
Avaliação Projeto Memória
Avon

Avon e a mulher
Avon e seus colaboradores
Avon na história
Avon no mundo
Avon/ Primeiras impressões
Avon/Mulheres
Berçário
Brincadeiras de infância
CD Osasco
Centros de Distribuição
Cidades
Comércio
Conselho global Avon
Costumes
Democratização
Desafios
Desenvolvimento de pessoas
Dia do Compromisso Avon
Escolha da profissão
Escolha de carreira
Família
Festas
Formação
Gerente de vendas

Guerra
Identificação
Instituto Avon
Lazer
Lições de vida
Manufatura
Mensagem final
Mini-fábrica
Mudanças
Namoro
Política
Presidência Avon/ Argentina
Presidência Avon/ Brasil
Produtos
Programa Avon de Competitividade Total
Reconhecimentos
Reestruturação da Avon
Religião
Renew
Trajetoária Avon
Trajetoária profissional
Troca de comando
Venda de porta em porta
Venda direta

Do total de 63 depoimentos, a maioria (53%) foi de mulheres e o restante (46%) de homens. Das nove narrativas selecionadas, cuja íntegra consta em CD anexo, onde estão também todos os depoimentos, foram extraídos diversos trechos, conforme apresentados na análise.

4.3 Descrições e pré-análises das narrativas

O projeto Avon – Memória dos 50 anos de Brasil foi colocado em circulação através do Museu da Pessoa, em 2008, ano do cinquentenário da marca de cosméticos no mercado nacional. O projeto é constituído de 63 narrativas, envolvendo ex-funcionários, revendedoras e funcionários, identificados pela atividade em cada depoimento.

Nessas narrativas, conforme já explicado mais detalhadamente no primeiro capítulo, os participantes relatam histórias pessoais e profissionais em acompanhamento a um roteiro com temas pelo qual suas vidas são descritas em várias etapas, marcadas pela questão do tempo e do espaço. A estrutura narrativa não está subordinada a um padrão específico de organização. Há um princípio que sugere a existência de temas centrais, mas nem todas as narrativas contêm os mesmos tópicos, tampouco exibem uma mesma sequência para abordagem aos temas.

Nesse contexto, o que nos interessa analisar é como essas narrativas midiáticas no Museu da Pessoa se desenvolvem, desde o seu estágio original, e se articulam com o discurso institucional para revelar, a partir de concepções de vida, suas relações de identificação ou estranhamento com o Trabalho, com o Consumo e com a Cultura Organizacional.

4.4 Análise das narrativas: a fala de ex-funcionários (grupo 1)

Deponente um: escolhido para atos heróicos

A primeira análise refere-se a um ex-funcionário, nascido em São Paulo em 1944. Paulistano, do bairro do Brás, é economista e já foi um dos principais executivos da Avon. Mesmo aposentado, o depoente procura dar relevo a sua atual participação em diversas entidades de classe ligadas aos setores de indústria e consumo. Composta por 11 páginas, a narrativa raramente deixa de citar a Avon. Dos 24 tópicos abordados no discurso, em apenas seis a Avon não aparece.

No que se refere ao tópico Família, o depoente relata que perdeu o pai quando tinha dois anos de idade, enquanto exalta o papel da mãe, dizendo que ela “trabalhou pra burro” para que ele conseguisse estudar nos melhores colégios de São Paulo. Cita rapidamente a existência de irmão gêmeo. Dedica mais da metade deste tópico para explicar a origem e o significado de seu sobrenome, que estaria associado a algo como “premature” ou “fora do tempo”.

Ao ingressar no tópico seguinte, Infância, o narrador perde-se na organização das ideias e começa a falar do vestibular, explicando que ao se formar técnico em contabilidade, entendeu como caminho natural graduar-se em Economia. Da breve explicação, se abre um novo tópico, Escolha da Carreira, em que o autor critica o termo plano de carreira e diz que, no seu tempo, o que importava era ser “pau pra toda obra, fazia de tudo”.

Como se houvesse uma interferência do entrevistador, o depoente volta ao tópico Infância para dizer que não teve uma vida pobre, “mas uma vida comum, de como hoje todo mundo vive na periferia”. Chama o Brás de bairro boêmio e faz diversas referências às indústrias Matarazzo, por onde teriam passado vários de seus parentes. Para ele, foi “a vida comum” que lhe ensinou o sentido de humildade e respeito. Como que num contraponto, em determinado momento ele se lembra de uma vizinha apelidada de “grã-fininha” porque “andava com o nariz em pé”. Explica que essa mulher não permitia que ele falasse com os filhos dela porque “a gente era segunda classe”. Ressalva que a situação mudou quando ele conseguiu ingressar na faculdade, motivo de festa em sua casa e razão para que a “grã-fininha” o olhasse diferente, sugerindo, inclusive, que ele se cassasse com a filha dela.

No tópico seguinte, Brincadeiras de Infância, o depoente relembra com rapidez os jogos de futebol e os times que frequentava na Mooca. A fala parece não carregar muita emoção, ao contrário de quando se refere ao presente para dizer que adora navegar, que tem casa na praia e que é diretor de um iate clube.

A questão profissional emerge com mais força a partir do tópico Formação, em que o depoente se queixa da ausência de amigos devido à indisponibilidade de tempo e à dificuldade em estabelecer residência fixa numa determinada cidade. Nesse ponto, em que descreve sua ida para escritórios de países diferentes, o relato quebra novamente a sequência cronológica da história e se dispersa enquanto discurso mais lúdico, pois o depoente “atropela” etapas. Só depois retoma o ritmo normal, explica que apesar do trabalho nunca deixou de se divertir, especialmente dançando com várias mulheres. Sua fala torna-se mais extensa na medida em que avança sobre os aspectos de sua carreira.

A descrição do início como trabalhador sugere associação ao significado do sobrenome (premature), pois o depoente informa que o primeiro emprego foi aos sete anos de idade, no teatro. Aos 12, estava na TV. Embora admirasse a carreira artística, manifesta descontentamento com a questão financeira, o que o faz procurar emprego na área contábil. Nesse instante, ressalta que aos 17 anos já dirigia um escritório com 12 pessoas. Não especifica quando começou a trabalhar na Avon, mas abre o discurso sobre Trajetória Avon dizendo que sua ida para a empresa deveu-se, essencialmente, a dois motivos: a imagem de empresa globalizada e o aspecto financeiro. Em novo tópico, Gerente de Vendas, o depoente relata, em tom de vitória, a transição da contabilidade para o comercial: momento de dificuldades devido a limitações técnicas e descontentamento com discordâncias a algumas regras da empresa. Nesse tópico, é contundente ao falar da popularidade com as revendedoras, projetando-se no discurso como uma espécie de “popstar” na empresa. “Tinha 800 mulheres gritando e pulando (risos). Foi uma experiência inesquecível”, relata, sobre um evento em que comemoraram, no Rio de Janeiro, seu retorno ao Brasil como presidente, após comandar a Avon na Argentina. A forma de descrever o acontecimento impõe à narrativa o que seria sua verdadeira natureza, ou seja, a união da fábula com a narração. No final deste tópico, o depoente atribui seu sucesso à amizade, contrapondo àquilo que dizia estar privado no passado. Afirma que a Avon foi

construída graças a um clima caloroso, o que o insere dentro do conceito defendido por Girin acerca da profundidade dos relacionamentos como propulsores da constituição de um espaço social. Já num pragmatismo visível, faz abordagens menos subjetivas, referindo ao sistema de venda direta e ao produto Renew: “A Avon é uma empresa de pessoas, a Avon existe porque tem mais de um milhão de pessoas vendendo. E tem um produto que é o melhor do Brasil”.

No tópico Presidência/Avon Argentina, o mais extenso de todos, o depoente fala do esforço feito para desarticular, na diretoria, uma espécie de supervalorização do status, remetendo-nos a ideia de memória discursiva relacionada à passagem da “grã-fininha” do Brás. Ressalta também uma aproximação calculada para neutralizar os sindicatos e, principalmente, o trabalho junto com as revendedoras, diretamente no campo. Para justificar a importância da mulher, o depoente recorre à figura do fundador da Avon que, segundo ele, “não conseguiu vender perfume porque era homem”. No tópico seguinte (Presidência/ Avon Brasil), usa poucas linhas, mas explora o contexto para reiterar sua energia como gestor, sua imagem de “herói”. Descreve, por exemplo, a coragem para impor condições ao comando da empresa, demitir um grupo da área de compras e gerar economia de 20 milhões de dólares. Como na Argentina, o depoente diz ter sido chamado para salvar a companhia. No tópico Reestruturação da Avon, explica que recuperou a imagem da empresa com estratégias publicitárias na mídia e ações de contato direto com as revendedoras. Com essas informações, dá vida a mais um tópico, Conselho Global Avon, em que encaixa uma passagem como vice-presidente global, mais uma vez articulado ao sentido de herói, pois ressalta o fato de ser o único brasileiro. E com ele nos Estados Unidos “a coisa andou bem, andou bem para o Brasil, andou bem para a América do Sul”.

O depoente avança com uma voz precursora de grandes transformações na empresa, como a ascensão da mulher aos postos de diretoria. “Eu coloquei a primeira diretora da Avon na Argentina, eu fiz a primeira diretora da Avon no Brasil”. O pronome na primeira pessoa indica o que Citelli (2007) discute acerca dos tipos de discurso, estando este, no caso, associado a um discurso autoritário, com forte intenção persuasiva.

Ao entrar no tópico Renew, o depoente discute o consumo na perspectiva da importância da adaptabilidade das estratégias de vendas de acordo com o mercado consumidor.

“Na Amazônia não tinha dinheiro, não existia banco, não existia computador, mas a mulher sabia quanto ovos valia um grama de ouro, quanto uma tora de madeira valia de produto Avon, e só ela conhecia. E a Amazônia é um dos grandes vendedores Avon hoje”.

A citação é elo para relatar o sucesso do Renew nas favelas do Rio, argumentando que o mercado local é quem determina as formas de negociação e que, no caso carioca, mesmo o produto tendo preço incompatível a renda local, seu apelo simbólico, como marca rejuvenescedora, estimulava as mulheres a se reunirem e, em forma de consórcio, comprar o produto para revenda.

No tópico Viagens/Avon no Mundo, o depoente relata a presença da Avon na China e faz um comentário que muito nos interessa pelo aspecto de percepção em torno do papel dos trabalhadores. Diz que em determinado momento a empresa teve suas operações interrompidas no país porque o número de revendedoras da Avon superava o contingente de membros filiados ao Partido Comunista, transformando a questão num problema de Estado e nos remetendo as revendedoras Avon à imagem de um grupo com a magnitude de um exército.

No final da narrativa, encontramos o tópico Lições de Vida, em que o depoente enfatiza a importância da empresa como promotora, exclusiva, do seu desenvolvimento profissional e, em tom emocionado, termina o discurso dizendo e chorando: “A Avon é tudo na minha vida”.

Esta primeira narrativa mostra um processo de interlocução que instaura o sujeito falante como uma autoridade que narra, do alto de sua visão como ex-presidente da empresa, a história dos 50 anos da Avon, como se essa história tivesse assim acontecido. Esse mecanismo de legitimação em torno do sujeito do discurso se molda através de um jogo instalado na própria estrutura narrativa, pela qual os tópicos apresentados procuram projetar a estatura de quem ocupa a voz. O discurso mostra um sujeito combatendo, na zona profissional, a questão da supervalorização do status, mesmo objeto de crítica do período em que ainda se formava como estudante. O discurso traz também sinais de um processo permanente de comparações

entre passado e presente. Porém, o passado localiza-se fundamentalmente na esfera do trabalho, onde se contesta com certa veemência práticas ou valores cultivados na cultura organizacional contemporânea:

“A melhor carreira faz quem recebe um trabalho e faz o seu melhor para realizar aquele trabalho. Foi assim que a minha carreira foi feita. Os chefes gostavam, tinha briga de chefe para me ter, e isso acabou dando certo. Mas eu fiz de tudo na Avon. Para vocês terem uma ideia eu cheguei a entrar um dia na Avon às oito da manhã e sair no dia seguinte às dez da noite”.

Se por um lado o discurso põe em movimento a possibilidade de desconstruir a importância do plano de carreira, por outro, dá relevância ao esforço, ao sacrifício como meio de obtenção de uma trajetória de sucesso.

A narrativa apresenta uma cadência irregular, em que o depoente vai e volta na abordagem aos tópicos, produzindo a sensação da ausência de planejamento. De qualquer modo, além do teor saudosista da fala, é bastante perceptível a trama que coloca em evidência, num primeiro plano: a questão do relacionamento interpessoal, da adesão a um comportamento mais sensível e dedicado a uma cultura organizacional humanizada que propõe o extramuros, a incorporação de quem está fora, propondo comportamentos mais relacionais do que funcionais, como mostra este trecho:

“Muitas vezes por questões de atividade você vira uma cadeira, uma pessoa qualquer e esquece que é gente. E na Avon a turma não faz você esquecer isso. Quem frequenta o campo, quem se interna não, mas quem frequenta o campo, as pessoas são adoráveis. Você não imagina o carinho que as pessoas têm com você”.

Ao narrar sua história, o depoente faz emergir uma voz associada ao conceito de “Jornada de Herói” (MARTINEZ, 2008), discutido no quadro teórico. Entendemos que o tópico Presidência/Avon Argentina, o mais explorado pelo depoente, exterioriza de forma marcante essa questão, pois, em vários momentos, a narração assume contornos míticos pela maneira com que o depoente relata, por exemplo, sua estratégia usada para recuperar a filial argentina de um prejuízo de 25 milhões de dólares.

E fui, trabalhei duro. A Argentina entrou num problema de inflação, de crise econômica violenta, e nós conseguimos manter a Avon sem demitir ninguém. Criei uma relação com o sindicato, lá era um negócio forte, criei a relação com o sindicato, criei relação com o campo. E fazia a reunião de sábado e domingo com a diretoria, para tomar as decisões da semana, porque lá tinha que ser assim, porque se não. Conclusão: passamos isso e no segundo ano a Avon ganhou o Flame, a empresa da Avon melhor administrada no mundo da Avon. Porque, a primeira vez

em seis anos, deu lucro (risos). E argentino orgulhoso não tem coisa melhor na vida. A coisa pegou e ficou todo mundo meu amigo.

Em outros momentos, o depoente também vai reivindicar a primeira voz para mostrar que, apesar de praticamente não ter tido pai, ter vindo de família humilde, não saber falar inglês, é possível ser vitorioso. E sua vitória tem a marca do heroísmo porque todo herói deve ser entendido como alguém que foi escolhido como protagonista de uma história de vida. Em síntese, é um discurso que não apresenta distanciamentos significativos em relação à empresa, pelo contrário: há uma forte identificação com aquilo que a Avon enunciada na sua comunicação institucional.

Depoente dois: a cotidianidade familiar no centro da legitimação

Nascido em São Paulo, em 1935, esse depoente está aposentado e, no tópico Atividade Atual, diz que joga golfe e pratica pesca. Sua narrativa é formada por 26 tópicos, sendo que apenas dois escapam ao padrão da maioria. Em relação ao tópico Infância, o narrador faz reverência ao Bairro Santo Amaro, onde nasceu e que, aos sete anos de idade, já trabalhava informalmente, vendendo frutas cultivadas no próprio quintal da sua casa. Ao contrário do depoente um, afirma que desde criança sempre teve muitos amigos. Na adolescência, cita como principal lazer os “bailinhos” de garagem. No tópico Família, conta que o pai trabalhava com tipografia e a mãe era doméstica. Cita ainda os avôs para informar que eram imigrantes italianos. A Avon só irá surgir no seu discurso no final do tópico Trajetória Profissional.

O depoente explica que começou a trabalhar oficialmente aos 12 anos de idade e, de maneira imperativa, como que contrariado com algum comportamento da contemporaneidade, afirma: “Não fez mal nenhum começar a trabalhar cedo”.

Usa boa parte do espaço para citar as empresas que trabalhou, sendo duas no segmento laboratorial e uma na área de fabricação de empilhadeiras. Relata que chegou a Avon por meio da indicação de um amigo, mas que sua contratação foi inicialmente vetada porque o então gerente geral, ao saber que o depoente trabalhava numa empresa cujo presidente era seu amigo, não poderia concordar com o processo. Mais tarde, houve um acordo. O depoente

convenceu o empregador que gostaria de ir para a Avon porque “eu achava que a Avon era uma empresa que iria oferecer mais oportunidades futuras (...), a Avon era uma empresa de cosméticos, uma empresa de venda que estava começando no Brasil”.

No tópico seguinte (Avon/Primeiras Impressões), a estrutura da narrativa segue numa sequência lógica, com falas curtas, mas que já começa a evidenciar alguns pontos que nos interessam, especialmente pela questão do não-dito. Nesse momento, por exemplo, o depoente cita um antigo chefe que irá aparecer em outras narrativas. Trata-se de uma figura que durante o nosso processo de seleção do *corpus* é mencionado muitas vezes de forma positiva, como alguém de grande estima. Já neste trecho, o depoente não entra em detalhes sobre o chefe, comentando apenas que sua primeira impressão sobre a Avon relacionava-se ao ambiente: “Era uma empresa que desde início o relacionamento, a amizade sempre foi muito interessante. Isso nos prendia muito à companhia”. No próximo tópico (Primeiro Dia de Trabalho), o narrador fala de um início muito interessante, em que, devido ao Natal, trabalhou-se pouco e, mesmo sendo o seu primeiro dia de Avon, recebera o que corresponderia hoje a um décimo terceiro salário, pois à época não existia legalmente essa figura nas relações trabalhistas. Já no dia 31 de dezembro, “trabalhamos a noite inteira”.

Embora citado como Avon/João Dias, esse tópico pouco acrescenta, diferentemente do tópico Trajetória Avon. Nesse ponto, o depoente descreve resumidamente seu progresso na empresa, partindo de auxiliar de escritório a gerente geral, cargo que descreve em tom acentuado como “o primeiro homem da empresa no Brasil”.

Como chefe direto de aproximadamente 500 promotoras de venda, conta que sempre teve dificuldades em memorizar o nome das pessoas e, por isso, criou uma estratégia de relacionamento: “Eu criei uma saída que eu chamava a todas de meus amores. A promotora era meu amor e todas juntas eram meus amores, porque elas é que vendiam, que conseguiam resultado para que eu me mantivesse na gerência geral”. Do ponto de vista linguístico, podemos dizer que ao se referir a suas colegas como amores, o depoente mobiliza uma técnica de vinculação afetiva, que irá fortalecer a comunicação e dar sustentação, por meio dos resultados, ao seu cargo, o que transcende, portanto, uma relação exclusivamente afetiva.

Nesse mesmo tópico, o depoente se refere ao seu chefe, citando-o como o responsável na Avon por todos os países da América Latina, mas não informa tratar-se de um profissional recrutado, no passado, por ele próprio, depoente. Isso só vai acontecer num segundo instante, quando se discute a chegada do Renew ao Brasil. Em tom de orgulho, o narrador descreve no tópico Desafios as grandes dificuldades encontradas no Brasil devido a **uma inflação de 2.000%, o que exigia muito trabalho: “Nós trabalhávamos o quanto fosse necessário (...). Na minha gestão, ganhamos dois Flames em cinco anos. Seria como ganhar dois campeonatos do mundo em cinco anos”**. O prêmio, também citado em outras narrativas como importante alvo dos trabalhadores, enquadra-se naquele conceito de ritos e ritualizações, pelos quais organizações naturalizam regras e normas de maneira menos impositiva, num plano informal. São modos que se inscrevem na organização social.

Nos tópicos que se seguem, a narrativa parece manter-se enquadrada num ângulo de ponderação. Ao falar de mudanças na empresa, o narrador atribui importância especial à separação da Avon Industrial e da Avon Comercial, mas, como profissional da área contábil, restringe seus comentários ao citar a grande economia feita pela empresas em termos tributários. Somente no tópico Principais Realizações que o depoente declara de maneira mais incisiva o que seria o sentimento pela empresa:

“Trabalhar na Avon foi uma satisfação muito grande. Não passou ninguém aqui que possa ter dito que não era bom trabalhar na Avon. Costumo dizer que tive muita sorte por ter encontrado esse emprego, ficar 36 anos lá, entre amigos, 36 anos excelentes. Hoje tenho uma aposentadoria que me permite fazer tudo isso que eu falei”.

No tópico Relacionamento com Funcionários, o depoente faz uma passagem bastante fria. Vai demonstrar mais sentimento quando se refere ao tópico Clube dos Aposentados, em que manifesta a vigência do seu pertencimento à empresa ao dizer que **“hoje continuo sendo funcionário da Avon, tenho meu documento para entrar lá, a minha identificação, como têm todos os aposentados que pertencem ao clube dos aposentados”**. Mais adiante, o depoente fala da importância de, mesmo aposentado, ter direito ao plano de saúde e de visitar a Avon.

O tópico Comemorações serve essencialmente para lembrar as conferências de Natal, em que a empresa presenteava os funcionários de acordo com o desempenho de vendas.

O depoente relata que, certa vez, foi quem, em nome da Avon, presenteou uma revendedora com um carro. “Aquilo foi fantástico”, explicando que todos os anos a conferência era o ponto alto do Natal porque “o volume de vendas no fim do ano era muito maior do que durante o ano, então a conferência de Natal era o ponto de partida para o sucesso da companhia no ano”.

Nesse momento da narrativa, o depoente retorna ao tópico Família para falar de seu casamento e, sem muitos detalhes, já ingressa no tópico Lazer, onde reitera o prazer pelo golfe, como esporte cultivado nos relacionamentos com os patrões norte-americanos.

Relacionado à narrativa do depoente um, a intertextualidade começa a se marcar a partir do tópico Importância Avon, em que o depoente dois dá relevância ao modelo de negócio de venda direta, afirmando categoricamente que nesse tipo de atividade “todos que estão nesse sistema copiaram a Avon”. Relata um episódio em que durante uma pesca na Amazônia, precisou navegar por três dias de barco até chegar a uma determinada localidade. Nesse lugar, havia “meia dúzia de pessoas e lá tem Avon. O sistema é que a revendedora é que leva através de barco ou através de qualquer meio de transporte”. O comentário coincide, de certa maneira, com a narrativa do depoente um, que também enaltece a Avon pelo sistema de venda direta. Porém, a valorização não se justifica apenas pela capacidade de distribuição dos produtos, mas porque, segundo o depoente um, o sistema da Avon:

“É uma venda que chega direto no consumidor: número um. Número dois: cria uma relação de confiança, que a revendedora cria com o consumidor. Terceiro: o custo de distribuição não tem over head, ou seja, uma revendedora guarda os produtos todos na casa dela, na garagem, na cozinha. Quando as outras empresas precisam de depósito, computador, iluminação, guarda. E a Avon tem mais de um milhão de pessoas vendendo e que guarda esses produtos nesses lugares, é o sistema de distribuição mais perfeito que existe”.

Nesse contexto, em termos de Análise de Discurso, é visível a intertextualidade presente nessas duas narrativas, que também reforçam o conceito do consumo como atividade que permite o escoamento da produção. Ao mesmo tempo, há implícito o consumo, por parte dos depoentes, da imagem de uma empresa com presença marcante no mercado, como afirma o depoente dois: “A verdade é que a Avon chega a qualquer ponto do Brasil, é um mérito da companhia. Não são todas que chegam”.

No Tópico Avon e a Mulher, o depoente dois destaca a necessidade que a empresa tem de oferecer oportunidade de trabalho ao público feminino devido a sua natureza de

operação. Nos tópicos Avon Brasil, Ações Sociais, Avon/Interlagos, o depoente surpreende pela maneira fria de se referir a alguns acontecimentos. No tópico Centro de Distribuição, retoma novamente o conceito do consumo como instrumento de escoamento de produção ao valorizar a importância da logística. “A Avon é uma empresa que não pode entregar amanhã. Você, como revendedora, fez o pedido e ele vai ser processado hoje. Ou tem o produto ou não tem, então é fundamental isso”.

No tópico Produtos, o depoente dedica uma fala substancial para contar como foi a chegada do Renew. Em referência ao depoente um, que teria sido o responsável pela chegada deste produto ao Brasil, o depoente dois comenta: “(...) diziam que o Ademar é gênio e todo gênio é meio maluquinho, então ele tinha suas maluquices”.

Nesse momento, a questão da memória discursiva emerge na medida em que o depoente aciona uma fala anterior, de outro lugar, que não lhe pertence, relacionando a ideia de que toda pessoa dotada de grande inteligência pode ser maluca, algo ainda vigente em termos de linguagem no nosso cotidiano. Continua a fala e emenda o comentário: “Esse menino, eu admiti”. Explica que contratou o depoente para trabalhar na contabilidade, ao seu lado, e que depois o colega se tornaria seu chefe. A esse desfecho, ressalta, em tom conclusivo: “Quer dizer, era bom”.

A memória, da forma como é colocada, vai mediar esse trecho da narrativa e, por consequência, a leitura deste depoimento. De certo modo, o depoente dois arregimenta para si, em determinado grau, a responsabilidade pelo sucesso da companhia, pois fora ele quem colocara a pessoa certa no lugar certo.

Adentrando ao contexto da produção e do consumo, o depoente relata que, em companhia do depoente um, acompanhava as pesquisas feitas pela empresa junto às consumidoras. Explica que durante a pesquisa as pessoas convidadas comentavam que somente empregadas domésticas usavam os produtos da Avon. Ao final da conversa, as pessoas deveriam mostrar os cosméticos que tinham em suas bolsas. “Aí, só tinha Avon. Acho que elas ficavam com vergonha. Em resumo: usavam Avon e tinham vergonha de dizer que usavam. Então, nós precisávamos mudar essa imagem”. O depoente explica que com o Renew e muita publicidade na mídia a empresa conseguiu se projetar como produtora de cosméticos de alta

qualidade, independentemente de vender barato. Ainda em relação a produtos, conta que durante o período do Natal o objetivo não era apenas as mulheres, mas as crianças.

“A Avon fazia muitos produtos com embalagem de Natal para realmente atrair o consumidor, a criança. Tinha o frasco que era um patinho, tinham muitas coisas. O sapinho tinha muitos produtos nessa época que hoje não existem mais, deve ter na história da Avon”.

A declaração acima faz referência ao que abordamos na discussão teórica acerca no valor embutido na estética das embalagens, algumas associadas a luxo e outras a infância. É um discurso que na esfera do consumo aponta para a passagem da ênfase materialista para a ênfase cultural e, no sentido do trabalho, coloca a Avon na condição de empresa cada vez mais associada a um modelo convergente aos preceitos da sociedade de consumidores.

No tópico Avon na Mídia, o depoente fala da importância da DPZ como agência que contribuiu para o posicionamento da imagem da empresa, mas, sobretudo, elogia o depoente um por sua capacidade de convencer os acionistas americanos a investir em campanhas publicitárias.

“Propaganda é sempre uma interrogação, mas o Ademar, com a capacidade dele, vendeu para os Estados Unidos a necessidade. Ele tinha um bom relacionamento lá e os americanos toparam investir alguns milhões de dólares em propaganda. Hoje, então, nem se fala, porque a Avon faz muita propaganda. Quer dizer que nós estávamos certos na época”.

A fala acima caracteriza, em termos de AD, o que Citelli (2009) vai definir como discurso polêmico, em que o autor não só estabelece o embate sobre a importância da propaganda, como finaliza o raciocínio decretando sua razão absoluta.

O depoente fala, em seguida, de seu desligamento ao comentar o tópico Aposentadoria. O faz de maneira discreta, explicando que a desincompatibilização se deveu a uma norma interna pela qual todo profissional é obrigado a deixar a companhia após os 35 anos de trabalho. Acrescenta que permaneceu frequentando a empresa por mais um ano, na condição de consultor. Ao final deste tópico, exalta o fato de ter sido o único executivo a sair da empresa com direito a uma grande festa. “Uma festa onde eu pude convidar pessoas do meu relacionamento que estudaram comigo, meus amigos, gente que trabalhou comigo em outras empresas. Então foi realmente uma festa espetacular que eu tenho gravada e que não existiu outra”. Nesse ponto, em articulação a Bosi, o autor mobiliza a memória hábito e a memória

sonho, uma vez que primeiro fala da norma e, depois, do que restou de sua passagem. As lembranças abarcam a ideia de narrativa no seu sentido teórico ao abordar, através da voz deste narrador, o que seria a materialização de um marco histórico num ato comunicacional, ou seja, a inscrição deste acontecimento no Projeto Avon.

No tópico Nomeação de Ademar Seródio, o depoente descreve uma transição que teria resultado na nomeação do depoente um para o comando da Avon no Brasil, haja vista que o depoente um encontrava-se na presidência argentina. Segundo o depoente dois, a repatriação teria sido uma obra sua para evitar o ingresso de um americano no comando brasileiro. No decorrer da fala, o depoente dois parece ocultar uma informação que explicaria qual o destino do então presidente da Avon no Brasil, um executivo de nome João, que seria substituído pelo americano. No final do relato, o que resta é apenas a seguinte fala: “Então essa foi interessante, porque são essas coisas que acontecem na administração e eu sei que para a Avon foi bom, para o João acho que não foi muito”. Em seguida, ao tratar do tema Lições de Vida, o narrador diz que seu aprendizado de vida resulta da sua origem, da educação recebida não na Avon. A fala estabelece como paradigma de reconhecimento a família, acionando o conceito de cotidianidade familiar discutido por Martín-Barbero, e demarca um novo significado na referência à empresa, numa espécie de ruptura, que substitui um sentido moldado ora pela gratidão, ora pela admiração, por um sentido de distanciamento afetivo.

Uma das marcas da ressignificado aloja-se na necessidade de o sujeito, ao proferir a frase “Meu aprendizado de vida veio junto com a criação”, inserir após “a criação” o complemento “não com a Avon”. No tópico anterior, o depoente reforça a ideia que sempre foi um homem bem quisto, “sempre fui amigo de todos, nunca tive nenhum inimigo na Avon”. E neste tópico, não só sinaliza um sutil rompimento com a empresa, como também coloca em movimento um discurso que visa afirmar sua condição de homem honesto, ao dizer:

“Meus pais sempre tiveram uma orientação positiva, o ambiente que eu vivi, enfim, o meu aprendizado de vida foi ser honesto, portanto eu fiquei 36 anos na Avon, saí e nunca teve uma única pessoa que dissesse: “O Odécio fez alguma coisa em benefício próprio ou para beneficiar terceiros”. Sempre foi uma conduta, pelo menos no meu ponto de vista, exemplar”.

Na fala, visualiza-se heterogeneidade discursiva, pois o depoente mobiliza um discurso direto, colocando-se como “porta-voz” da fala de outro, cuja identidade não é

apresentada. O sujeito usa, inclusive, aspas para assinalar, dar entonação específica, a uma ideia, no caso, sua honestidade que seria reconhecida por toda empresa. Ao mesmo tempo, o trecho - situado muito próximo da questão da troca de comando na empresa, que poderia ter prejudicado alguém, pois “para o João acho que não foi muito [bom]” - exhibe algum ocultamento, em movimento subordinado a algum tipo de coerção discursiva, sinalizando a ideia de que sobre este assunto é bom não ir adiante. Entendemos pertinente observar, também, que o depoente não coloca em questão a idoneidade da empresa, mas passa a destacar sua honestidade como se não tivesse nenhuma relação com o que teria havido de errado no processo sucessório na empresa. Nesse sentido, o depoente, inclusive, expressa: “Eu não podia prever nada”.

No mesmo tópico, o depoente passa a manifestar seus gostos pessoais e faz críticas ao consumo, quando fala: “A vida é isso, nós temos que viver sem almejar coisas desnecessárias”. Dá voz ao nome de um dos restaurantes mais sofisticados e caros de São Paulo para ilustrar o que seria sua filosofia de vida. E afirma: “Eu nunca me interessei em frequentar onde eu pudesse sair dizendo: “Eu fui ao Fasano”. Completa que gosta de ir a lugares onde está contente e gasta pouco. Ao afirmar que gosta de ser econômico, que “nunca me interessei em ter aqueles carros importados e coisas desse tipo”, mobiliza uma memória discursiva de que de certa maneira evidencia um estranhamento à questão status, em concordância à narrativa do depoente em. Porém, o discurso presente neste tópico Lições de Vida coloca de maneira tácita a insatisfação com alguém do seu convívio e, de maneira explícita, que aquilo que o depoente gostaria de dizer, mas não pode fazê-lo, serviu-lhe de ensinamento na vida.

O depoente encerra a sua narrativa numa entonação que mescla mágoa e amargura, especialmente pelo afastamento de alguns amigos, e manifesta ansiedade em ver o projeto de memória concluído para “relembrar e ver o que meus amigos também falaram”.

Depoente três: encantamento e veto

Nascida em 1940, na cidade de Marília, a autora desta narrativa trabalhou na Avon como gerente de vendas. Atualmente é aposentada. Seu discurso é estruturado em 22 tópicos, sendo que o mais substancial concentra-se no tópico Trajetória Avon. A depoente começa seu relato pelo tópico Família. Informa que o pai vendia café e a mãe era costureira e doméstica. Diz ter duas irmãs e é a filha do meio. Sua fala relembra com destaque o gosto do pai pela poesia. No tópico Infância, descreve o pomar de sua casa em Marília, o amor que a família nutria por uma cachorra de nome Suzi e a disciplina exigida pela mãe nas tarefas domésticas em decorrência da falta de dinheiro para pagar uma empregada. Ao narrar algumas atividades, a depoente define a experiência da infância como uma fase em que “todas nós passamos a conhecer o que era responsabilidade de cuidar das suas próprias coisas”.

Já no início da narrativa, a autora demonstra enorme sensibilidade ao romantismo e à natureza. Marcada por expressões enérgicas do tipo “foi um amor fulminante” ou “eu achava uma delícia quando recebia a correspondência com as cartas que eram assinadas por ele”, sua linguagem vai concretizando um imaginário que aos poucos evidencia um ponto de vista sobre a contemporaneidade e a proposta de futuro.

No tópico Formação, destaca seu ingresso num colégio de freiras para obter futuramente um diploma ginásial. Explica que os pais precisaram comunicar a madre superiora sobre a sua origem religiosa: protestante, o que a eximiu das aulas de religião. Acrescenta que sua admissão no colégio católico só foi possível devido à amizade do pai com o bispo da cidade. Sobre esse episódio, comenta: “Meu pai era amigo do bispo; cidade do interior, todo mundo é amigo de todo mundo. E outra coisa que minha falou: “Olha, a minha filha já é alfabetizada e é canhota”. O depoimento procura estabelecer vínculos com a temporalidade e dá noção do lugar do qual fala, num movimento polifônico.

A depoente conta que no primeiro dia de aula a “santa irmã Irene amarrou a minha mão esquerda dizendo que canhoto era filho do Demo”. Descreve rapidamente sua trajetória como aluna até atingir o que na época chamava-se clássico. Nesse momento, a narração assume uma entonação mais melancólica para explicar que o pai perdera todas as posses devido à crise do café que abalou o Brasil nas décadas de 20 e 30. Nesse contexto, o discurso econômico

atravessa o depoimento atribuindo verossimilhança ao relato. A dificuldade financeira faz com que a depoente vá trabalhar como auxiliar da biblioteca municipal, onde a pequena frequência de visitantes permite tempo para leituras diárias e um rápido aprendizado da língua inglesa, reforçado pelo convívio com um casal de poloneses, a quem os pais deram asilo político.

No tópico Trajetória Profissional, a autora relata a decisão de encontrar um trabalho mais promissor e muda-se para São Paulo. É um momento de crise com o pai devido à tentativa de emancipação. Aos 22 anos, tenta um emprego na Editora Abril, mas perde a vaga para a sobrinha do dono da empresa. Sem opção, muda-se para Jundiaí, onde vai morar com os tios e consegue trabalho na Still Forgery Company, como tradutora. Sobre essa fase, a depoente lembra-se do chefe: **“Tive um chefe maravilhoso, um comunista de carteirinha, e o meu pai sempre foi de esquerda, e a gente sempre conversava muito. Eu nunca vou me esquecer dele”**. Segundo a narradora, o país vivia às voltas com a Revolução de 1964 e o próprio chefe a recomendou que procurasse vaga em outro lugar, pois aquela empresa estaria condenada ao fechamento. E foi nesse contexto que ela começou sua história na Avon.

“Eu conhecia a Avon porque quando eu fiz 15 anos, ganhei a fragrância Bem me Quer, da Avon. Era lindo o frasco, tinha uma margarida e uma pétala caindo. Embalagem que não existe mais hoje, em alto relevo. Essa era a referência que eu tinha da Avon”. É com essa descrição que a depoente abre o tópico Avon, encarnando uma fala que exibe traços de um sujeito atravessado pela densidade cultural, pelo gosto poético e que tenta fixar, no ato comunicacional, outros momentos da história. Conta que conseguiu a vaga por meio de uma conhecida de origem tcheca, e que dela ouviu: **“Olha, eles querem uma pessoa que traduza aquele material, mas eles querem uma linguagem coloquial, alguma coisa que envolva o campo, não pode ser simplesmente uma tradução literal”**. Em termos de linguagem, algo que deverá aparecer em outros discursos é a palavra **“campo”**, que nesse contexto significa o espaço em que atuam as revendedoras. A depoente conta que foi aprovada no teste e relembra ter passado por alguns momentos delicados. Num deles, foi advertida pelo profissional de seleção por ter se referido ao futuro chefe usando o pronome você, em vez de senhor.

Pela transcrição do discurso, essa depoente representa um sujeito expansivo, que se apropria de muitos gestos para reforçar sua expressão. Somente neste tópico, a fala é acrescida

de três observações feitas pelo transcritor ou repassadas a ele por quem colheu o depoimento. As observações são: [depoente indica que a pessoa a olhou dos pés a cabeça]; [depoente fica de boca aberta]; [referência a personagem Lady Godiva (risos)].

A partir do tópico Trajetória Avon, a depoente descreve seu trabalho como tradutora e nesse movimento vai desdobrando algumas de suas opiniões acerca da qualidade e dos objetivos de alguns materiais comunicacionais usados pela empresa no relacionamento com as revendedoras. No discurso, entra em cena a documentação como prova do acontecimento. Fala de um manual de treinamento que representava toda a sequência da atividade da revendedora. Descreve o visual de um álbum que, segundo ela em tom irônico, **“representava uma verdadeira arma porque era enorme, chamava: Livro da Oportunidade”**.

Depois de contratada como tradutora e aprovada como datilógrafa, a depoente é convidada a secretariar um dos gerentes de venda, chamado João Maggioli, a quem o depoente dois já se referiu. Nesse período, a narradora conta que foi trabalhar no escritório de vendas, na Avenida Ipiranga, e descreve: **“Era um grupo pequeno e lá eram realizadas todas as reuniões de vendas de São Paulo. E lá que eu me catequizeei com relação àquilo que é realmente a atividade da revendedora, da gerente de setor e da gerente de vendas”**. A palavra catequizar aparece aqui como em sentido pleno, de aderir a uma doutrina.

De secretária, a depoente explica que foi transferida para o cargo de promotora de vendas e, nessa posição, relata as dificuldades que era trabalhar com produtos Avon em áreas cujo consumidor dispunha de uma renda acima da média. Nesse contexto, ela cita o bairro **Jardins, um dos mais nobres de São Paulo, onde o trabalho só não é mais desafiante “por causa do Renew”**.

Após atuar em várias regiões de São Paulo, a depoente afirma que os resultados lhe garantiram uma nova promoção: conselheira de vendas, que lhe permitiu conhecer os Estados Unidos para um treinamento. Mais à frente, alcançou o posto de gerente de vendas. Nesse cargo, a depoente conta ter participado de importantes momentos de mudanças na empresa, como a redução de controle sobre as áreas de atuação das revendedoras.

No tópico Desafios, a depoente atribui à Avon a construção da sua carreira, mas revela ter enfrentando muitas dificuldades devido a questões de relacionamentos e a forma com a que a empresa passou a administrar alguns processos na gestão de pessoas. É um momento de tensionamento no discurso em que a depoente prefere se esquivar a dar mais detalhes dos motivos de seus descontentamentos. A voz muda quando entramos no tópico Alegrias, em que a fala se ocupa da descrição de várias viagens internacionais. No tópico Avon/Primeiras Impressões, emerge claramente a questão do consumo. A ex-funcionária relata seu fascínio ao ver o modo de fabricação de batom, embora declare não usar o produto em hipótese alguma. Ao partir para a conclusão da narrativa, a depoente valoriza sobremaneira o papel da empresa no aspecto social: “Eu acho que a Avon revolucionou o mercado de emprego”. E diz que apesar de não concordar com alguns comportamentos, “o saldo é o mais positivo do mundo”, trazendo à tona o que discutimos no primeiro capítulo acerca do processo de inibição e veto dentro do conceito de cotidiano.

4.4 Análise das narrativas: a fala das revendedoras (grupo 2)

Depoente um: o sujeito e o manual

Neste bloco categorizado pela presença dos discursos das revendedoras, analisamos a narrativa de uma profissional que é executiva de vendas, paulistana de 41 anos de idade (à época do projeto) e filha de um eletricitista e uma dona de casa. A depoente informa que morou a vida toda num mesmo endereço, em São Paulo. A rotina de infância mostra, a exemplo das demais narrativas, que a questão do espaço e da liberdade para se mover demarca o período histórico. Ou seja, um período em que, mesmo estando em São Paulo, a forma de habitar era caracterizada pelo contato com a natureza e o frequente convívio com os amigos. As brincadeiras relatadas remontam a uma fase aparentemente mais romântica, em que prevalecia atividades como o passa anel, o pega-pega, o esconde-esconde, contrastando, como destaca a autora, com a era do computador, videogame e televisão.

No tópico Lembranças Marcantes, a revendedora ressalta o aspecto da amizade, num discurso contornado pelo valor do companheirismo e da cumplicidade. Exceto aquelas que se

mudaram em decorrência êxodo profissional, muitas amigas dos tempos de criança continuam, segundo a depoente, como confidentes.

As lembranças da revendedora remetem a uma perspectiva distinta em relação aos ex-funcionários e funcionários, cujo tópico vem associado diretamente à empresa. É um detalhe que chama atenção pela hipótese de que essa ligação comercial represente o fator de distanciamento não propriamente dito ideológico, no sentido da conflitância.

A depoente descreve sua trajetória na Avon explicando que o ingresso na equipe de revenda resultou de uma decisão de ordem familiar. “Eu trabalhava em uma empresa em Alphaville. Eu estava até muito bem lá, mas entre os filhos e o emprego, eu optei pelos filhos e não me arrependo. Parei de trabalhar”, relata, informando a seguir que, convidada por uma tia, aceitou revender os produtos da Avon.

Segundo ela, atualmente a sua equipe é composta por aproximadamente 120 revendedoras. A executiva de vendas tem o papel de orientar essas pessoas, seja pessoalmente ou por telefone, além de fazer suas próprias vendas. Ela explica que seu perfil de clientes é formado pelo público feminino e pessoas com “mais idade”.

O discurso, de ordem didática, vai descrevendo um pouco esse sujeito social, que na esfera da cotidianidade, abarca temas como o relacionamento com a família em meio aos compromissos comerciais com a marca de cosméticos. A estrutura da narrativa fala dos treinamentos recebidos da Avon, explica como se faz a captação de revendedoras, cujo trabalho influi no retorno financeiro, aborda como ampliar as vendas e captar novos clientes. Com falas curtas e objetivas, a voz da revendedora vai preenchendo o espaço de tal modo que nos coloca em dúvida se estamos diante de uma revendedora que, por hábito, passa a evocar o que seria sua rotina e os pensamentos que permeiam seu cotidiano profissional ou se ali está apenas um sujeito no qual a Avon instaura um discurso que publiciza o jeito de ser revendedora.

A depoente continua seu discurso com blocos quase que simétricos e contempla temas como a exigência dos clientes, a entrega dos produtos e como administrar estoques. Nesse contexto, em tom professoral, diz:

“É bom ter pronta entrega de cores básicas e hidratante pra rosto básico com preços bons para poder vender. Você atende qualquer clientela com um hidratante básico. Eu tenho um estoque de pronta entrega”.

Mais à frente, a relação de consumo se materializa no discurso quando aborda, especialmente, a questão da flexibilização do trabalho. Para a depoente, a Avon é o único lugar em que é possível ter o próprio horário, cuidar dos filhos, da casa e trabalhar ao mesmo tempo.

Enquanto na visão do depoente um da categoria ex-funcionários a venda direta representa para a Avon não só a possibilidade do relacionamento, mas a economia com logística de armazenagem e gestão de produtos, para esta revendedora esse modelo de negócio tem a vantagem de permitir que o cliente experimente uma amostra, atribuindo à relação de consumo outra configuração, mais transparente e confiável.

No interior da discussão entre produção e consumo, a revendedora fala das dificuldades de se vender e aponta a concorrência como o maior entrave. Ela mobiliza o discurso direto para tentar reproduzir a interlocução com este público e diz que nesse processo de interlocução um dos questionamentos mais frequentes é: “Ah, Mas eu queira usar tal marca, você não vende outra marca?”

No tópico Vantagens, a revendedora reitera a questão da liberdade de horário e a possibilidade de trabalhar com “um ótimo produto”. Num discurso polêmico, diz que os concorrentes, ao contrário da Avon, ainda precisam convencer o público sobre a qualidade de seus produtos, dando relevância a questão dos processos comunicacionais usados pela marca como meios de legitimar sua posição de liderança.

No tópico Ações Sociais/ Pulseira da Atitude, a imagem da empresa é acionada dentro novamente do conceito de produtora de significados socioculturais, pois seria através da Avon que muitas mulheres estariam denunciando as agressões físicas sofridas em casa e recorrendo à lei Maria da Penha.

Depoente dois: o primeiro batom vendido no Brasil

Nascida em 1933, essa depoente era filha de um cabeleireiro e uma dona de casa, ambos italianos. Paulistana, mas atualmente residindo numa praia do litoral norte de São Paulo, ela descreve sua infância como uma fase muito criativa. Conta que como nunca ficara de castigo, ao contrário dos dois irmãos, ela própria impunha uma pena. Quando procurada pelas amigas, dizia: “Não posso sair, estou de castigo”.

Relembra que sempre teve vocação para a área comercial. Na memória, está, por exemplo, os tempos que trocava com uma amiga fatias de mussarela, trazidas por seu pai, por fatias de Goiabada da marca Peixe, da colega. Recordar-se, também, do período em que trabalhava nas quermesses vendendo doces para o pai. Como lembrança marcante, fala dos tempos em que ia brincar no Parque da Água Branca, zona oeste de São Paulo.

Pontuado por um discurso lúdico, em que a intenção está longe de querer persuadir, mas, sim, envolver o interlocutor numa trama doce e aconchegante, a fala da depoente vai ganhando contorno de maior seriedade a partir do tópico Formação. Ela conta que nunca fora uma boa aluna e que já aos 14 anos fugia da escola para namorar seu atual marido.

O início como profissional se dá aos 17 anos, quando o pai morre e um dos irmãos pede a ela que vá trabalhar. O primeiro emprego é na Companhia Cícero Prado Celulose. Diz que rapidamente tornou-se secretária do diretor devido às habilidades adquiridas em um curso de datilografia numa máquina de escrever da marca Remington. Trocou de emprego para trabalhar na empresa do sogro, que foi à falência. Em seguida, com a ajuda de uma cunhada conseguiu uma vaga como revendedora da Avon, onde com o dinheiro obtido diz ter conseguido comprar uma casa. E explica: “Por que eu vendia para o diretor da Caixa Econômica, e a família dele gostava muito de mim”. Ao descrever o sentimento de ser revendedora Avon, a depoente explica que “comecei batendo de porta em porta. Não tinha ainda o dim-dom. Então eu fui com a cara e a coragem. Ao relator a primeira venda, a depoente revela que forjou com uma amiga a venda de um batom. Conta que foi trabalhar acompanhada de um gerente americano que queria ver como ela procedia a venda. Para não correr risco, combinou com a amiga que a recebeu em casa com se não conhecessem e adquiriu um batom.

“Foi a primeira vez que eu saí vendendo Avon. E aí eu vendi um batom, que eu tenho a carta onde está escrito que foi o primeiro batom do Brasil que entrou para a Avon”.

A depoente diz que foi a primeira revendedora da história e que por isso, quando da celebração dos 25 anos da empresa, ganhou uma caixa com todos os produtos da marca. Ela invoca uma questão cultural ao dizer que a Avon deu certo por ser direcionada a mulher e porque seu sistema de trabalho veio dos Estados Unidos. “Então se adaptou muito bem ao Brasil”. Sobre o tema Avon Brasil, resgata o discurso a respeito da concorrente Natura, “que copiou a gente”. Quanto à avaliação da entrevista, a depoente diz estar se sentindo como uma artista, deixando como mensagem final um discurso de gratidão.

Depoente três: marca de transformação social

A terceira narrativa deste grupo traz um discurso marcado esteticamente por blocos bem curtos, que somados representam 29 tópicos. O tema mais explorado pela autora refere-se a Desafios. Nascida em 1947 e atualmente trabalhando como gerente de setor de vendas, essa depoente sempre morou em São Paulo. Falecidos e imigrantes italianos da região de Veneza, o pai era funcionário público municipal e a mãe dona de casa. Da infância a autora destaca os tempos de convivência na casa dos avós e os jogos de peteca e dominó. Refere-se a São Paulo da época como um lugar tranquilo, em que chegou a andar de bonde. Sua lembrança marcante está associada às festas de Natal e final de ano na casa de uma das avós. A formação foi numa escola pública, que ela descreve como um imóvel de madeira localizado num grande galpão.

Devido a um casamento prematuro, considerado pela autora algo normal naquele tempo, precisou interromper os estudos e passar a cuidar da casa e dos três filhos. O contato com o trabalho aconteceu apenas aos 30 anos de idade, quando ingressou na Avon como revendedora. Sua relação com a marca, porém, foi influenciada pelo contato, ainda criança, com os folhetos e por ter conhecido um profissional a quem ela se refere como uma mulher muito bonita e que atuava como promotora de vendas da Avon. Convidada por uma amiga para ser revendedora, revela que inicialmente resistiu, mas depois aceitou.

Com o tempo, passou de revendedora para promotora de vendas, cujo papel é coordenar um grupo de revendedoras. A exemplo do discurso da depoente um deste mesmo grupo, a estrutura narrativa aqui apresentada oferece também percurso semelhante, mas com o olhar de quem lidera quem está mais vinculado ainda à Avon do que a executivas de vendas.

Ao falar de treinamentos, a depoente relata o efeito multiplicador das informações que envolvem produtos e formas de abordagem. Descreve como é trabalhar junto ao público da periferia e conta situações que nos remete a um imaginário social muitas vezes distante ou próximo do nosso entendimento acerca do tema.

Na visão desta revendedora, o grande nome da marca em termos de produto é o Renew, mas reclama do preconceito sofrido pelas fragrâncias, consumido apenas pelas classes mais baixas. Sobre o trabalho de venda, diz que a crença é fundamental. Ao falar do sistema de Venda Direta, aciona a formação discursiva que reitera continuamente a posição de pioneira no setor. Para esta depoente, o papel da Avon no mercado de cosmético vai além realmente da venda de produtos. Ela define a organização como mediadora de um processo, muitas vezes, de resgate de auto-estima e descreve a história de uma revendedora que reformou a casa, comprou bens, formou os dois filhos, entre outras conquistas.

4.5 Análise das narrativas: a fala de funcionários (grupo 3)

Depoente um: a empresa que produz significados

Uma das mais jovens entre todos os participantes do projeto, a autora desta narrativa nasceu 1981, em São Paulo. Formada em Administração, trabalha na Avon como analista de marketing. Diferentemente da maioria, sua narrativa não contempla os tópicos Infância e Família. São temas ocultados numa fala que é objetiva e direta em relação à Avon. Começa descrevendo sua trajetória na empresa, imprimindo ao discurso um ar de obsessão pela organização. Diz que tal admiração resulta da relação que alimenta desde os 17 anos de idade, quando se lançou como revendedora, papel que exerce até hoje em paralelo ao cargo efetivo.

A depoente relata que por meio da irmã, que já trabalhava na Avon, soube de uma vaga temporária na área de marketing. Mesmo estando empregada em outra companhia,

aceitou concorrer ao posto. Questionada pela irmã se estava consciente da atitude, respondeu: “Não importa, você está falando da Avon. É um sonho que eu tenho e quero participar”. Cerca de três meses depois, a depoente foi informada da contratação. Segundo ela, ao saber do desfecho, chorou, juntamente com a sua interlocutora, que teria ficado envolvida emocionalmente.

Depois de 20 meses como temporária, a depoente foi efetivada na área administrativa do marketing. Ela considera esse acontecimento como um dos mais marcantes da sua vida:

“A Avon me proporcionou muita felicidade, não é à toa que as pessoas falam que a Avon é uma segunda casa, porque realmente é. Eu venho para cá e me sinto muito bem, muito feliz”.

Em seus comentários no tópico O Primeiro Dia de Trabalho, destaca a sensação de ter conhecido a recepção da empresa: “A recepção é muito bonita aqui da Avon. A gente fica encantada com a recepção”. No tópico Desafios, relembra um treinamento que foi aplicado à equipe de merchandising:

“Eu lembro que no último dia eu já estava exausta, estava até com a garganta doendo, sem voz. Foi o mais desafiante, eu acredito que foi o ponto principal, porque foi a partir desse treinamento que nós fomos reconhecidos por todos, principalmente pelo marketing e a gente teve as portas abertas para continuar na empresa”.

Para a depoente, trabalhar na Avon trouxe um significado especial:

“Como mulher eu posso dizer que a Avon modificou a minha vida profissionalmente e também como mulher, porque eu nunca fui uma pessoa muito vaidosa. Eu sempre fui, digamos aquela menina moleque e depois que entrei na Avon até isso mudou. Eu me senti mais mulher, deixei um pouco daquela menina, daquela menina moleque e estou me sentindo mais mulher. Eu chego ao trabalho, sempre chego mais cedo para poder ir ao banheiro para me maquiar, me arrumar, sempre estou mais bem arrumada do que eu era. Então a Avon principalmente nesse lado físico, esse lado externo ela me modificou muito”.

Ao falar sobre Logística, explora o tópico mobilizando um discurso recorrente na fala de outros depoentes, que é a questão da capacidade de alcance geográfico por parte da Avon. “A Avon tem esse poder de chegar ao Brasil todo”. Já quando aborda o tema Venda Direta, direciona-se à questão social, dizendo que a Avon oferece oportunidades para as pessoas de conseguir um dinheiro, uma renda. Mais uma vez, é a projeção de um relato que procura instituir a organização como produtora de significados na esfera sociocultural. Em tom

institucional, seu discurso explora situação que procura transmitir o efeito de real, como é o caso deste acontecimento que ela descreve:

“A gente tem depoimento de uma revendedora que hoje é uma das grandes revendedoras, ela tinha ganhado um carro dos pais quando fez aniversário, ela pegou e vendeu o carro e falou: “Eu vou investir na Avon, porque eu confio e acredito”. E comprou produtos Avon e hoje ela está vendendo muito bem, fez um estoque particular”.

No tópico Aprendizado, a depoente faz referência a um aspecto: o carinho com que as revendedoras são tratadas. Nesse sentido, descreve que quando as revendedoras entram na Avon para uma visita, os funcionários levantam e batem palmas. Sobre as oportunidades em que presenciou esta cena, relata: “Eu me emocionava junto com elas. Porque se não fosse por nós, eu digo nós porque eu também sou uma, nós revendedoras, a Avon não existia”. Observa-se neste momento um movimento discursivo de discreto, porém, visível deslocamento, colocando-se de outro ponto para falar da Avon, o que de certa maneira altera o seu grau de identificação com a empresa.

Depoente dois: da negociação à quebra de paradigmas

Pai militar e professor; mãe dona-de-casa. Nascido em 1961, quatro irmãos e uma infância desenvolvida em Bauru, interior de São Paulo, este depoente trabalha na Avon como vice-presidente global de vendas. Ou seja, fala de um lugar privilegiado dentro do aspecto da hierarquia organizacional. Sua narrativa está estruturada sobre 22 tópicos, sendo que grande parte do discurso concentra-se no que chamamos, quando da observação relativa ao cotidiano organizacional, na parte teórica do projeto, de atividades. Ou seja, movimentos que se ligam às questões como negociações, informações e padrões de processo. No entanto, o autor da narrativa revela-se alguém bastante sensível no que se refere ao tema Infância, vinculando esse período a uma fase “muito gostosa”. Lembra do que chama de “guerra de indinhos”, que consistia na coleção de índios de plástico que vinham como brindes junto com os potes de chocolate em pó, da marca Toddy ou Nescau, cuja precisão o relato não consegue fazer. Ao citar essa história, o interesse do depoente é falar sobre o quanto essa brincadeira promovia a diversão e a integração entre os seus irmãos e os filhos do vizinho. “Eu diria que essa brincadeira que eu tenho muito forte na infância”.

O depoente faz diversos elogios à cidade de Bauru, comparando-a um paraíso, onde é possível “favorecer a convivência entre as pessoas” e “é uma cidade quente do ponto de vista de clima e calorosa do ponto de vista de convivência, muito boa”, deixando transbordar uma fala que coloca em movimento a associação do físico com o abstrato, do objetivo e do subjetivo, suas relações de afetividade e engendrando um processo de significação a partir de um óculos social, que na esfera do cotidiano faz manifestar o particular e o genérico, conforme Heller descreve em nosso primeiro capítulo.

A voz agradece e destaca a importância da educação dos pais. Apresenta sua visão de mundo a partir de um delineamento ancorado no estudo e se situa na sociedade como alguém predestinado a alcançar o topo. Ao falar da escolha em fazer Administração numa das instituições de ensino mais prestigiadas do país, a Fundação Getúlio Vargas, expõe certa conceituação acerca do consumo, dizendo que o preço pode ser alto quando não se busca o melhor.

Com 14 páginas, a narrativa se alonga especialmente no tópico Trajetória Avon, em que, numa linguagem formal e técnica, o depoente vai articulando os passos de sua evolução dentro da empresa, onde começou como atendente das vendedoras, passou a auxiliar de crédito, foi promovido a analista de marketing, até alcançar a gerência e vice-presidência. Nessa trajetória ainda chegou a ocupar a gerência-geral da Avon Chile, sempre especializando cada vez mais nos segmentos de marketing e vendas.

Esse sujeito revela que um detalhe fundamental no seu progresso profissional esteve associado à tática de, enquanto funcionário do marketing, trabalhar também como revendedor. Ao consumir esse trabalho, diz que o objetivo era compreender qual a reação de um revendedor na sua relação com os folhetos de venda da empresa, com os clientes, com o processo de entrega e todos os outros detalhes relacionados à dinâmica comercial.

Na medida em que sua fala avança em torno do seu desenvolvimento profissional, o depoente reforça o desconforto com a dificuldade em dominar a língua inglesa, externando aí, a exemplo de outros depoentes, sua adesão ao papel de consumidor das regras organizacionais como meio de articulação ao pertencimento. Mas os obstáculos não eram apenas esses. Apesar da reconhecida capacidade técnica, o depoente encontra uma barreira que na cena

contemporânea pode representar algo de bem inusitado: para ser gerente de vendas, cargo muito almejado pelo depoente, era indispensável ser casado. Nesse sentido, ele relata:

“Naquele tempo se exigia de um gerente de vendas que fosse casado. Porque trabalhando com tantas mulheres o casamento não era uma garantia de comportamento, mas era um sinal, especialmente para o marido da gerente de setor, de que você tinha ali naquele homem um profissional, uma pessoa que estava ali focada no trabalho e não uma pessoa descomprometida que também estava buscando uma parceira”.

Tal declaração articula-se com o que é abordado neste trabalho, a partir de Chanlat, quanto à cultura organizacional, em que as narrativas estão permeadas de uma dinâmica cultural, em que o sujeito declara ou rejeita sua vinculação espacial. No caso, a exemplo do que poderemos ver em outras análises, o depoente vai protagonizar um movimento de negociação entre o estratégico e o tático, conforme De Certeau, em que a Avon, no interesse de manter o profissional e alinhado a novos tempos, altera as regras do jogo e passa a permitir que um gerente de vendas seja solteiro. A esse desfecho, o narrador expressa: “Com muita honra fui o primeiro gerente de vendas solteiro na história da Avon no Brasil”.

Ao referir-se ao tópico Avon/ Primeiras Impressões, o depoente revela em sua fala que a característica que mais o atraiu para a Avon foi a presença de funcionários com extenso tempo de empresa. “O que eu me lembro é que me impressionou ver que tinham pessoas com dez, dezesseis anos de casa (...). Então eu vi que as pessoas gostavam da empresa e permaneciam”. A fala evidencia a mediação que se constrói a partir de um dado que se vincula à visão de mundo do depoente, para quem a fidelidade à empresa, mesmo numa sociedade de crescente descartabilidade, pode corresponder a ideia de uma organização próspera e saudável no seu ambiente de trabalho.

Como profissional ligado diretamente a áreas que dependem do relacionamento, o depoente manifesta, dentro da esfera do trabalho, sua preocupação quanto ao distanciamento entre as pessoas conforme a empresa vai se expandindo. Sua fala converge com o discurso do depoente um, na categoria de ex-funcionários, que alerta sobre a necessidade de estar em “campo”, ou seja, em permanente conexão com as revendedoras. O significado do trabalho, nessa concepção, vai estar relacionado a um tipo de empresa que se localiza na condição de organização “quente”, conforme descreve Aktouf no terceiro capítulo.

Embora vinculado a vendas, como já informado, o depoente apresenta um discurso tímido no que se refere a consumo, abordando de maneira econômica a questão dos produtos e, ao contrário da maioria, não se manifestando diretamente em relação à venda direta.

Depoente três: a permanente tensão entre o velho e o novo

Descendente de italianos e espanhóis, a autora desta narrativa nasceu em 1963, em Jundiaí e é diretora de manufatura. Seu trabalho na empresa, conforme ela própria descreve, consiste em dirigir a produção dos bens de consumo relacionados à área de cosméticos, que significa comandar um grupo de aproximadamente 700 pessoas. A autora distribui seu discurso ao longo de 33 tópicos e fala de uma infância bastante simples, ao lado de uma família cujo pai fora torneiro mecânico e a mãe dedicava-se aos cuidados da casa.

Suas brincadeiras de infância geralmente aconteciam ao ar livre, lembrança pela qual a autora **exprime uma crítica aos modelos de educação atuais em que hoje “tem que ficar todos enjaulados”**. Ao mobilizar sua visão de mundo, a depoente estabelece um processo de tensionamento entre o velho e o novo.

Cita como uma das lembranças marcantes a experiência de ter vivido o período da Ditadura Militar, em que traz na memória a rotina de, diariamente, cantar o hino nacional. Ao fazer isso, a depoente se inscreve como sujeito social. Repete esse movimento quando relata o período em que a indústria operava os processos de redução de jornada de trabalho, comprometendo a renda do pai e colocando-a sob a condição de cursar uma universidade somente se fosse pública.

Formada em Engenharia de Alimentos, pela Unicamp, a depoente, aos 23 anos de idade, inicia sua carreira numa empresa em Porto Alegre. Na capital gaúcha, permaneceu por aproximadamente 15 anos, casou-se e teve a oportunidade de fazer muitas viagens ao exterior, especialmente Estados Unidos. Após passar rapidamente por outra empresa, foi ajudada pela indicação de um atual diretor. A experiência no mercado lhe permitiu ingressar na empresa já como diretora de manufatura. Para a depoente, sua permanência na Avon pode ser resumida

pelo sentimento de liberdade em criar. No sentido do consumo, o discurso aborda o negócio da empresa como voltado ao plano simbólico. Nesse contexto, a autora diz:

“Eu diria que o foco de cosméticos tem todo esse glamour por trás, essa história de vender um sonho, é uma situação de realidade com emoção. Uma empresa que você tem que estar sempre envolvendo a emoção junto. Por mais realista que seja produzir, comprar e distribuir, e toda essa cadeia por trás de vendas e marketing a gente tem que ter uma dose de emoção, de sonho, quando se faz alguma coisa dentro da Avon. Eu acho que isso está muito ligado a natureza do produto que se vende. Um pouco diferente de alimentos que é muito mais realista, muito mais prático, preto e branco não tinha uma zona cinza (risos), não tinha uma zona cinza nessa realidade e é muito mais ligado a gosto e preferência do consumidor sem necessariamente toda essa história por trás”.

Na linguagem, a depoente constrói um imaginário que se alinha ao conceito debatido acerca da sociedade dos consumidores. No que se refere a cultura corporativa, faz comparativo com o trabalho anterior, na área de alimentos, e descreve o mundo Avon como um ambiente mais flexível, onde os acontecimentos estão ligados à “história da própria Avon, e toda a história da revendedora e toda essa emoção por trás, então isso acaba permeando pelo restante da organização”. A fala desta depoente se soma à voz do depoente dois na categoria funcionários, que diz:

“É interessante que com experiências simples, impulsionadas pela companhia e outras que era o espaço da companhia, o espírito de amizade sempre imperou, e que vem do fundador da Avon, tem os princípios da Avon e o último deles tem de zelar e manter o espírito amistoso que caracteriza a Avon no mundo todo”.

O depoente dois discute a questão da amizade a partir da cultura da empresa. Mas a depoente um, mesmo concordando com essa aura que humaniza a mercadoria, não descarta como desafio particular compreender a questão da disciplina, que segundo ela demanda mais energia e diplomacia entre as áreas da empresa. Nesse sentido, diz: “Você tem que acertar esses botõezinhos o tempo todo”, numa referência explícita ao jogo de negociação permanente que permeia não somente a cultura organizacional, mas se inscreve naquilo que muitos profissionais entendem como significado do mundo do trabalho.

5. Conclusões parciais das análises

Nos textos anteriores, procuramos apresentar as descrições de nove narrativas, distribuídas em três grupos (ex-funcionários, revendedoras e funcionários), conforme já explicado em princípios teóricos e metodológicos. Essas descrições estiveram acompanhadas de uma pré-análise, na qual já trouxemos algumas indicações tanto no aspecto da AD, como na sua relação com o quadro teórico. A partir de agora, no sentido de uma melhor reflexão, ampliamos essa discussão, localizando e apontando trechos em que os fundamentos da AD e do nosso corpo teórico, especialmente relacionado a Trabalho, Consumo e Cultura Organizacional, aparecem de maneira mais conclusiva.

Partimos das definições de sujeito, tempo e espaço para situar o leitor sobre de qual lugar e período histórico esses depoentes estão vinculados, num movimento que se dará de uma visão global, mais macro, para uma visão individualizada da narrativa, contemplando, inclusive, comparações de trechos que mostrem aproximações e distanciamentos.

De maneira geral, em termos de espaço e lugar, praticamente todas as narrativas mostram um sujeito oriundo de famílias humildes, cuja trajetória de vida profissional vai se construindo de maneira gradativa, em que não há um sujeito desprovido de condições básicas de desenvolvimento. Porém, não se percebe um interlocutor egresso de padrões sócio-econômicos diferentes daquilo que poderíamos denominar de classe média brasileira.

No sentido da constituição familiar, há uma variância entre sujeitos que emergem de ninhos mais estruturados e outros em condições menos favoráveis. O depoente um do grupo um evidencia isso ao relatar a ausência do pai e afirmar que seu progresso na infância e no período escolar derivou essencialmente do empenho da mãe, conforme narra o sujeito:

“Meu pai era vendedor de laboratório, visitador de laboratório. Ele faleceu, eu era muito novo, tinha dois anos de idade, minha mãe era prespontadeira de calçados, costurava sapatos. Fazia esse trabalho em casa para poder cuidar dos dois rebentos e graças a ela eu estou aqui. E estudei, ela batalhou pra burro, eu estudei nas melhores escolas de São Paulo sempre, e ela era boa no que ela fazia.”

Num ângulo diferente, o depoente dois do grupo três mostra a existência de um respaldo familiar, não apenas no sentido material, mas, essencialmente, na questão afetiva. Fala da forte presença dos irmãos e reitera o permanente acompanhamento do pai, inclusive no

momento de importantes decisões. Mas sua história não desconsidera a questão da simplicidade, a ideia de que partiu de um lugar não privilegiado, como relata:

“Então para uma pessoa de família simples, com recursos limitados seria uma opção de diminuir investimento, mas não seria o melhor curso porque o que eu queria Administração de Empresas. Então eu fui fazer com o apoio do meu pai. No princípio foi fundamental o que ele me deu, me deu o respaldo, eu fui para aquilo que era melhor e depois eu fui trabalhando e tendo recurso para pagar por minha conta. Então a escolha da faculdade foi qual era a melhor.”

Em outro horizonte de observação, o sujeito traz à luz algo que teria um efeito de real acerca do período histórico. Lembramos que a maioria das narrativas analisadas refere-se a depoentes nascidos antes dos 1960. Nesse sentido, dois depoimentos nos chamam a atenção por relatar casos de pais ou parentes mantenedores que simplesmente têm seus negócios arrasados, vão à bancarrota e obrigam seus dependentes a ingressarem naquilo que já abordamos como jornada de herói. Vale destacar que ao mobilizarmos essa questão da narração mítica, não nos limitamos a focalizá-la de um ângulo restrito à esfera pessoal, mas olhamos também para sua presença no campo profissional, como já fizemos no caso da descrição do depoente um do grupo um, cuja outra fala segue:

“E vai daqui, vai de lá, fazia orçamento da companhia inteirinha, e naquele tempo era assim: a gente estava com um diretor, ficava duas horas e o que ele falava eu tinha que transformar em número, era assim que funcionava o troço. Tinha que lembrar o cara: “Você vai fazer isso, você vai fazer aquilo.” Era assim. E os caras me adoravam, porque os caras não sabiam fazer isso e vinham os americanos, se não mostrasse isso.”

O depoente, como um “super homem”, faz o orçamento inteiro da companhia, além de conseguir traduzir em números as exigências do patrão. Para completar, consegue ser adorado por toda a equipe, pois evita que a matriz precise despachar um comandante americano. Ou seja, o depoente coloca-se aqui como um “salvador da pátria”. Um herói.

Esse conceito, como já dito, aparece nas descrições em que os depoentes apontam todos os obstáculos sofridos, as dificuldades, os percalços, até conquistar o objetivo tão almejado. E isso se vincula à questão dos acontecimentos relacionados ao período histórico, que confirma o narrador como um sujeito social, ou seja, submetido e subordinado ao coletivo, num processo permanente de interação e ressignificação de sentidos, remetendo nossa análise à descrição da depoente dois do grupo dois, que relata a transformação ocorrida na sua vida em consequência da falência financeira de seu sogro, endividado pelo sistema bancário. Nesse

contexto, ela mobiliza o consumo para colocá-lo como ponto de referência entre aquilo que é confortável e desconfortável.

“Minha brincadeira favorita era vender coisas. E tinha uma boneca - mas era de papelão - onde as roupinhas eram com recortes, então eu adorava vestir aquela boneca. Porque eu trocava a roupa dela toda hora. Mas era só aquela de papelão. Essas bonecas assim de louça eu não gostava. Mas se eu quisesse, teria, porque eu te digo, eu fui tratada assim a pão-de-ló. Depois a vida tirou todo esse pão-de-ló. (risos) Porque a gente teve uma vida muito complicada.”

A depoente três do grupo três apresenta em seu relato situação parecida quanto às dificuldades vividas em decorrência de crises econômicas. Ela diz:

“Eu concluí o clássico no mesmo ano em que o papai perdeu tudo. Meu pai comercializava café e foi vítima da extinção do IBC, que era o Instituto Brasileiro de Café. Então, aquilo que era o ganha-pão, desapareceu.”

Os dois trechos partem de duas depoentes cuja diferença de idade é de apenas seis anos. Embora a primeira seja da região metropolitana de São Paulo e a segunda, do interior, suas trajetórias se assemelham na elaboração de um discurso que põe em movimento uma marca histórica do passado, vigente especialmente entre as décadas de 30 e 60, em que famílias perdiam seus bens de forma repentina devido à fragilidade do sistema econômico, apoiado no setor primário, cuja atividade agrícola era submetida a vigorosos solavancos que, por vezes, arrastavam para a miséria incontáveis famílias. Até o uso das expressões “pão de ló” e “ganha pão” podem ser inseridos como unidades de uma linguagem que dá pistas do período sócio-histórico.

Dentro deste curso de análise, consideramos importante abordar a prevalência de temas relacionados à memória, especialmente no grupo três, relacionado a possibilidade de esses depoentes serem submetidos a um nível de tensionamento menor, que os permite falar de suas experiências vividas com maior fluidez, algo que aparece na própria extensão física dos discursos. Ou seja, enquanto depoentes dos grupos um e dois são mais sintéticos nas suas falas a respeito de família e infância, os do grupo três incorporam uma voz que recorta um mundo mais ampliado em termos de subjetividades.

Ainda sobre memória, percebe-se quase que uma relativa homogeneidade no discurso referente às cidades de origem dos depoentes de todos os grupos. Aqueles que falam

de São Paulo, geralmente remetem ao passado para estabelecer comparativos com o presente mesmo que num plano implícito:

“Eu me lembro que, como a represa, a Avenida de Pinedo era uma espécie de área turística de São Paulo naquela época, então muita gente vinha do centro para passear na represa. A represa tinha um paredão onde todo mundo ficava passeando e, como tinha muita fruta na minha casa, eu aproveitava e montava minhas banquinhas de vender fruta para os turistas”.

Além de se referir ao espaço, ao lugar habitado, este depoente aborda o deslocamento geográfico das pessoas e mobiliza também a questão do consumo.

Em outra fala, a memória resgata igualmente essa questão de êxodo, mas no sentido inverso: “A gente morava afastado da cidade, me lembro que uma vez por mês minha mãe ia à cidade, a gente ia com ela, para fazer compra, tinha que receber o pagamento de meu pai”. Esse discurso mostra que, ao contrário de São Paulo, em que as pessoas migravam para áreas periféricas em busca de locais mais aprazíveis, como a “represa”, em Jundiaí o sentido era do campo para o centro, ou para a cidade, como ainda se costuma falar. Interessa-nos observar que nesse discurso a memória-hábito aparece no instante em que a depoente relata os motivos da ida ao centro da cidade: fazer compra e receber o pagamento. Porém, a voz também ativa claramente a memória-sonho, vinculada aos laços afetivos, que coloca a mãe em destaque e a remete em proximidade ao pai, circunscrevendo uma trama familiar na qual este sujeito está inserido.

A memória emerge também como uma espécie de demarcador na construção do eu, indicando porque este e não aquele caminho percorrido. No relato, como se estivesse falando com uma filha, com um colega de trabalho mais jovem, a depoente expressa o significado de responsabilidade:

“Eu lavava a roupa de vestir e adorava passar escovão na casa. Eu varria a casa e a minha irmã do meio, tirava o pó. Enfim, todas nós passamos a conhecer o que era responsabilidade de cuidar das suas próprias coisas”.

A descrição de seus afazeres, trazidos pela lembrança, é mais uma repetição de narrativa como instrumento de tensionamento entre o velho e o novo. E a memória sonho, que recolhe os traços de família, novamente se projeta, servindo não apenas para mostrar o lugar de onde este sujeito fala, mas para tentar explicar atitudes e indicar novas expectativas da vida.

Nesse contexto, passamos a discutir a representatividade da Avon que começa a emergir no Brasil, trazendo um modelo de negócio que irá contribuir com o trabalhador, permitindo condições mais estáveis de empregabilidade, pela via da Venda Direta, bem como alternativas àquelas pessoas que necessitavam da flexibilização. É nesse espaço, nesse lugar de transição que as narrativas dão ao trabalho, como significado, atributos que vão além de uma fonte de recursos apenas para subsistência material.

De acordo com as narrativas analisadas, os pontos de maior convergência entre os depoentes e a empresa se localizam justamente quando o tópico Venda Direta é acionado. De modo geral, como significado relacionado ao Trabalho, a Avon, por meio do sistema de Venda Direta, é posicionado pelos depoentes como uma organização que provê oportunidades de renda, de independência financeira e, sobretudo, um sentido à vida no aspecto existencial.

Em relação às representações do consumo, o que vemos são os depoentes, através de seus discursos polêmicos, de debate e embate, consumindo o modelo da Venda Direta como algo pioneiro e capaz de se distinguir no Brasil pela capacidade de alcance territorial, pelo nível de presença.

Dentro da categorização que propusemos, nossas conclusões parciais apontam para um nível de maior aproximação por parte do grupo três (funcionários), que concentram elogios e agradecimento à empresa por sua possibilidade de permitir o cultivo de amizades, pelo apoio a mulheres na geração de renda e pelas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional. Importante considerar, em termos de AD, que esses funcionários falam de uma posição, que, conforme nos trouxe De Certeau a respeito da questão do espaço, nem tudo é permitido. E que o fato de estarem submetidos a mecanismos de supervisão, rotinização, automatização e legislação, como observou Chanlat, pode intervir nesta fala.

Para este grupo, o trabalho e o consumo estão associados à questão social.

“Na Avon você consegue trilhar esse caminho com igualdade, eu acho que isso é muito legal. E fora isso a própria oportunidade isso dentro da empresa, a própria oportunidade de trabalho da revendedora que pode ser um trabalho único, como pode ser um segundo trabalho, uma oportunidade de ganho independente e que ela pode utilizar o tempo que ela tem disponível. Para um país como o nosso isso é uma questão social, é uma questão social e que tem um grande mérito não só por ser

uma empresa lucrativa, mas por ser uma empresa que tem uma quantidade de trabalhos diretos e indiretos muito grandes.”.

De autoria da depoente três do grupo três, esse relato se associa (como veremos) com o que dizem as revendedoras. Mas os significados do trabalho vão além, especialmente naquilo que nos referimos na parte teórica acerca de uma atividade relacionada a uma questão de obra, de ação, na qual representaria a capacidade do trabalhador em produzir coisas duradouras e se produzir, tornando o mundo e a si próprio permanentemente habitável. Nesse sentido, o depoente dois ilustra o raciocínio:

“Há contato com muitas pessoas e um dos lados mais gratificantes da experiência da Avon e em particular, da área de vendas, é você ver o quanto você pode contribuir positivamente para vida das pessoas e isso te faz um melhor profissional. (...) A história da Avon hoje é também a minha história, como é para muitos que dela fazem parte. A vida da empresa e a vida pessoal se tornam uma só por um tempo. Um dia não será mais, mas hoje é. O dia que não for mais, será parte da minha história pessoal e a minha história pessoal, como a de tantas pessoas”.

A citação, especialmente no seu final, expõe não apenas sua relação com Trabalho, Consumo e Cultura Corporativa, mas reacende a marca de uma narrativa, pela qual é possível dar espessura ao tempo.

Em relação ao grupo dois, os discursos das revendedoras não apresentam distanciamentos em relação à empresa. Ao contrário, as falas são encadeadas como se estivessem ali para servir de modelo do “como fazer” no “campo”. É como se essas depoentes fossem legitimadas oficialmente a falar em nome da área de treinamento de vendas da Avon. Nesse movimento que se inserem e são inseridas, expressam sentido de valorização ao ser humano e atribuem, também, como significado do trabalho, um alinhamento à ordem social, inscrevendo-se no cotidiano, conforme exemplifica o relato abaixo:

“Muitas vezes a gente chega num lugar, tem uma criancinha que vem, te faz um carinho, te olha de uma forma tão maravilhosa, tão terna, você ganha o dia. Que bom, que bom que eu posso lidar com pessoas, eu sinceramente não saberia fazer outra coisa, acho que eu entrei no trabalho, na empresa certa, e estou lá até hoje. Por isso porque eu amo o que eu faço, a Avon para mim é tudo, se a Avon mudou a vida e muda a vida de várias e várias mulheres todos os dias, a Avon mudou a minha também. Me trouxe coisas, me trouxe possibilidades que eu não teria tido se não tivesse começado a trabalhar com a Avon”.

A representação do consumo não diverge muito desse viés mais social do que mercadológico. Mas essa trajetória de entendimento está relacionada mais ao outro, na medida

em que é perceptível a voz embargada das depoentes no relato de casos em que a Avon seria a promotora de uma transformação, para o bem, na vida de muitas pessoas:

“É gratificante demais, de repente você vê uma pessoa, que era embutida, meio sem jeito, e você começa a observar lá fora, depois ela fazendo aquele trabalho que você passou, com uma propriedade, com uma segurança, que puxa vida, que coisa maravilhosa, como o ser humano é capaz, e pensa: “São pessoas que são donas de casa, em geral são pessoas simples, que estão buscando melhorar de vida, às vezes fazem de tudo para sua vida familiar melhor progredir, e criar os filhos, fazer esses filhos estudarem.” Quantas que a gente não vê, é tão bom, ela começa trabalhando a pé, eu tive vários casos, dali a pouco: “Eu vou tirar minha carta.” “Vou comprar meu carrinho.”

Embora numa posição de visível identificação com a companhia, as revendedoras parecem falar de um lugar distante (ou não tão próximo) quanto ao envolvimento com a cultura organizacional. Talvez pelo modo flexível de se relacionar comercialmente, situação materializada na inexistência do vínculo empregatício, esses sujeitos, mesmo no campo profissional, se movimentam muito mais moldados e mediados por fatores externos do que pelo discurso da Avon. O que há de mais expressivo em termos de adesão à estratégia discursiva da companhia localiza-se na qualidade de alguns produtos, especialmente o Renew, que é um bem não só responsável por bons resultados de vendas, como um produto que permite à revendedora ampliar seu raio de atuação social, inserindo-se em classes mais bem posicionadas economicamente. Ou seja, antes de revendedora, esta profissional deve ser uma consumidora da Avon. Nesse sentido, consumir o Renew não representa apenas a possibilidades de maior faturamento, mas a oportunidade de abrir novas fronteiras de relacionamentos.

A análise do grupo um (ex-funcionários) expõe momentos antagônicos. São sujeitos que falam de um lugar fincado no passado, em que a tensão entre o novo e o velho emerge continuamente. É um lugar de privilégios, pela experiência vivida, porém, um lugar de certos desconfortos pelo desatamento forçoso.

No campo das aproximações, os significados do trabalho surgem como elementos construtores de caráter de vida, como diz o depoente um:

“A Avon é tudo na minha vida, é o que eu aprendi gostar, (choro) desculpa, mas não tem como fazer isso. A Avon fez a minha vida e eu sou grato, e o que a Avon precisar de mim sempre vai ter, não importa o que. Uma grande empresa”.

Corroborar o depoente dois:

“Trabalhar na Avon sempre foi uma satisfação muito grande. Não passou ninguém aqui que possa ter dito que não era bom trabalhar na Avon. Eu costumo dizer que tive muita sorte por ter encontrado esse emprego, ficar 36 anos lá, entre amigos, 36 anos excelentes. Hoje tenho uma aposentadoria que me permite fazer tudo isso que eu falei”.

E reforça a depoente três:

“Quando eu comecei a trabalhar na Avon foi um aprendizado grande e absolutamente novo. Eu não fiz nenhuma adaptação, eu realmente como profissional nasci através da Avon”.

Na esfera do consumo, esse grupo se alinha em tempo integral para mostrar a Venda Direta como a grande chave do sucesso da empresa:

“Eu costumo dizer que as pessoas têm necessidades, desejos e aspirações. Se você descobrir uma delas dá negócio (risos). E as mulheres têm uma aspiração, de ter a pele bonita, não importa a idade. De ter a pele bonita, bem tratada, que as pessoas olhem e gostem. E não tem nada melhor do que quando você compra um produto com essa aspiração, depois de uma semana passa alguém na tua casa e fala: “Ficou melhor, hein? Deu certo.” E cria uma relação que não mais desaparece. Esse é o fundamento da venda direta, e muita gente não percebe isso”.

Também destaca a força do Renew. Consomem a Avon desde o início como uma empresa de potencial, promissora e legitimada a crescer dada a sua origem globalizada.

Mas é no campo da cultura organizacional que esse grupo vai apresentar alguns estranhamentos que, pela estrutura das narrativas, evidenciam interligações, nas quais os próprios sujeitos aparentam criticar não como platéia, mas de certo modo, como protagonistas em maior e menor grau. Há um relato que a depoente reclama da mudança do sistema de pagamento de bônus às vendedoras e vincula esse ao que seria um desvirtuamento da **companhia**: “É gozado, eu acredito que aquilo que eu sempre vi como fundamento, você **perguntou das dificuldades, viraram obstáculos, foi isso**”. Um segundo relato é mais contundente e reprova um método usado pela matriz:

“Teve uma vez que fizeram uma conferência **Qualidade contra Quantidade**, era um negócio ridículo, coisa de americano, você separava as mulheres ótimas, médias e ruins. Numa sala de conferência, imagina você, com uma plaquinha para sentar para cá, para sentar para lá”.

Um terceiro comentário reforça a rejeição ao americano e critica sua devoção ao uso de **manuals de treinamento**: “O americano adora manual... Ele seguir não segue nenhum, mas o que ele emite são **milhares**”.

E um último trecho, já no âmbito da moral, relata o desapontamento da profissional com as suspeitas lançadas acerca de um caso **amoroso com o chefe**: “Outra coisa também que foram alguns obstáculos é que como eu tinha uma ligação muito forte com o seu João, não faltou quem se propusesse a ser maledicente. Eu jamais tive esse tipo de coisa”. A depoente expõe sua indignação e explica que devido a situação como essas teve que deixar o emprego. Em seguida, acrescenta:

Isso foi um certo obstáculo. Depois também como passou a haver uma mudança de comportamento na relação entre os gerentes de vendas, eu tive algumas surpresas muito desagradáveis. E foi por causa desse tipo de surpresa desagradável, que eu prefiro não entrar em detalhes, que eu comecei a ver que eu já não tinha mais espaço dentro da companhia.

O trecho acima supõe a perda ou a transformação dos valores quando aborda o comportamento dos gerentes de vendas. Ao dizer que prefere não entrar em detalhes, a depoente faz um processo de ocultamento e demonstra inibição, corroborando a ideia de que aquela entrevista não é o lugar para esse tipo de assunto.

As falas demonstram alguns pontos de ruptura entre os depoentes e a empresa. Indicam sinais de ocultamento e destacam, por exemplo, a discordância entre a forma de administrar do patrão, numa articulação que se encaixa no que Aktouf descreve sobre cultura, em que a partir de critérios fundamentalmente ideológicos, os grupos se unem ou se excluem, se imbricam ou se distinguem, de acordo com os interesses, os pontos de vidas. Mas não deixam de constituir uma cultura.

No sentido da cultura organizacional, as narrativas nos trazem vários exemplos do seu poder de concentração e geração de conhecimentos. Os relatos dos depoentes mostram que os avanços dos sistemas produtivos e o refinamento da ordem nos relacionamentos são apropriados e ressignificados pelo trabalhador. Da mesma forma há uma contrapartida, em que o cotidiano do sujeito intervém na forma organizacional, estabelecendo novos parâmetros.

O depoente três do grupo um mostra isso:

“A revendedora é autônoma, então ela não pode ficar restrita a revender numa área comercial pré-determinada pela companhia. Na medida em que isso foi tomando corpo, e isso só passou a acontecer oficialmente, porque oficialmente sempre existiu - a revendedora nunca foi boba, ela dava uma de borboleta, ela vendia fora da

área comercial e punha no livrinho de anotações dela, que tinha que fazer o registro, que era dentro da área comercial. Mas, com o surgimento da primeira concorrente, entre aspas, porque a Avon nunca admitiu ter concorrente, mas com a primeira cópia que houve do sistema que foi a Christian Gray... A Christian Gray não tinha essa obrigatoriedade; era assim: a revendedora era livre, leve e solta; vendia aonde tinha cliente. E pra evitar um êxodo das revendedoras, deixou de haver essa medida de controle.

Seu depoimento coloca em evidência o conceito do estratégico e do tático, como já abordado na parte de descrição, e se alinha à história do depoente dois do grupo dois, que para ser promovido precisava se casar, até que a regra foi quebrada.

Do ponto de vista da AD, as estruturas narrativas mostram que as vozes começam com o sujeito aparentemente no centro da discussão, mas na medida em que ela avança em direção aos temas mais recorrentes, a figura da Avon, como instituição que reorganiza o sentido da vida dessas pessoas, emerge, às vezes expondo convergências; às vezes, revelando descontentamentos. Consideramos, ainda, o uso contínuo do discurso direto, como forma de amplificar o efeito de real. Um exemplo está na fala da depoente três do grupo um e que vai revelar não somente essa questão de linguagem, mas o aspecto da formação discursiva que vai ao encontro de ideologias relacionadas à religião e à própria estratégia da Avon de se publicizar como uma empresa que vai além dos interesses comerciais. No trecho abaixo, a depoente começa descrevendo um acontecimento e se instala no lugar da protagonista:

“Ela sempre me abraçava, me puxava e falava: “Albertina!” Eu olhei, perguntei: “O que aconteceu?” Ela estava sem pintura no cabelo, de unha aparada, um vestido discretíssimo, um cabelo tinha três dedos só de branco o resto era ruivo, mas ela falou: “Encontrei meu caminho!”

O discurso caminha dentro de um gênero literário e vai abarcando temas mais complexos, como o religioso:

“Eu sou hoje...” - se alguém é, que me perdoe - “da Universal de Cristo!” Eu falei: “Nossa, mas que coisa boa! É tão importante a gente encontrar o seu caminho”. Daí ela me abençoou. Passado uns quatro, cinco meses, volto eu pro mesmo setor, numa outra reunião, quando eu vejo o resgate daquela original que eu conheci: cabelo ruivo, unha desse tamanho, vestido decotado. Falei: “Nossa, mas o que aconteceu?” Ela falou: “Lhe conto, eles são uns ‘fdp’!” Eu falei: “Mas o que aconteceu?”

Nesse caso, a depoente se coloca em várias posições (autora, interlocutora e narradora) de modo a imprimir cada vez mais esse efeito de real.

Outro ponto a se destacar é a forma recorrente com que alguns tópicos na estrutura das narrativas são apresentados, propiciando o encadeamento de falas acompanhadas de signos que nos remetem ao conceito de enunciação. Essa estrutura narrativa também atua como mediadora, pois ao instituir alguns tópicos como recorrentes, irá direcionar os depoentes a ativar a memória, que em muitos casos aparecem dominados por temas associados a trabalho e a consumo, como Renew e venda direta. Há ainda a questão da interdiscursividade, na medida em que a independência financeira, o controle sobre a vida, as ações sociais e outros temas marcantes na proposta dominante da Avon aparece diluído e/ou concentrado na fala dos depoentes.

6. Considerações finais

Partindo dos discursos presentes nas narrativas analisadas, entendemos que a proposta de discutir e identificar os significados do trabalho e das representações do consumo pôde, de certo, ser focalizado. A pesquisa procurou mostrar, por exemplo, como as mediações interferem continuamente na constituição do sujeito. Nesse sentido, consideramos importante destacar os efeitos produzidos pelas práticas cotidianas, que devem ser compreendidas como um lugar da experiência concreta, onde trabalho e consumo emergem para o sujeito, trazendo significados e gerando ressignificações.

Observamos, também, a importância da história, que diferentemente da memória, desempenha seu papel no recolhimento e organização dos acontecimentos, elaborando e reelaborando parâmetros para apreensões e subsídios à geração de conhecimentos e atualização de discursos. Razoável admitir que, ao contemplarmos a história da Avon, acreditamos ter conseguido aproximar o leitor do contexto em que as narrativas se apresentam, olhando para coincidências, influências e não reconhecimentos.

Mas enquanto a história opera mais no campo do registro, da documentação, e atua com relativa força na construção de sentidos, a memória também o faz, mas se projeta como elemento duradouro, que, através das lembranças, vai dar continuidade ao vivido. É uma conceituação que não se limita à esfera pessoal; no mundo empresarial, a memória, igualmente,

vai articular presente e passado para delinear o futuro. Sua emergência se caracteriza a partir de intensidades distintas, variando de sujeito para sujeito, conforme sua constituição no presente, afetada por coisas e acontecimentos relatadas do passado.

A memória-sonho e a memória-trabalho/hábito, como define Bosi (2009), mostram que as lembranças são ativadas por motivos das mais variadas naturezas, associadas ao sistema de convenções do sujeito. A lembrança representa a sobrevivência do passado, que poderá ser amargo, mas, nas narrativas, revelam a preponderância pelo que é doce. Mesmo que resgate momentos desagradáveis, de dor, de dificuldades, a memória articula um movimento que se apropria desses fragmentos de angústia para engendrar um desfecho venturoso, marcante e expressivo por causa dos obstáculos, das fronteiras que precisaram ser rompidas. É por meio da memória, por exemplo, que pudemos visualizar o delineamento de narrativas que vão resultar em relatos associados ao conceito de “Jornada de Herói”, acerca da narração mítica.

Para percorrer todo esse caminho, consideramos indispensável compreender o conceito de museu, que na cena contemporânea assume novos contornos, novas formas de posicionamento perante a sociedade, não apenas no armazenamento e conservação de peças, obras e relatos, mas na intensa e crescente capacidade de ressignificar a aura, impondo novos saberes e novas visões de mundo a partir do resgate do passado, da reflexão no presente e da indicação para o futuro.

Sua articulação com o Museu da Pessoa foi fundamental como aporte para atualização de conceitos e contribuiu para a compreensão de que: se o museu é o lugar de tensão entre o esquecimento e a memória, um lugar de todos os tempos, a narrativa também pode se localizar neste espaço, como produtora e articuladora de um modo de contar histórias.

Ao nos apropriarmos do Museu da Pessoa como objeto de pesquisa, lembramos a importância da sua escolha como meio para entrever a confluência de conceitos ligados à comunicação e entender como a convergência midiática trabalha pela profusão dos elementos históricos, especialmente numa plataforma digital. Esse olhar propiciou, também, visualizar e refletir sobre o papel do Museu da Pessoa como instituição detentora de saberes estratégicos no campo da narrativização, bem como organização identificada com a contemporaneidade,

seja no discurso em torno das ONGs ou pela fluidez com que movimenta no universo da cibercultura.

Este trabalho mostra que ao contar sua trajetória de vida através de narrativas do eu, os depoentes que participaram do projeto da Avon expõem níveis de apreensão que variam de acordo com a posição ocupada na família, na escola, na sociedade em geral e na relação com a empresa. Ao manifestar o significado do trabalho e a representação do consumo a partir do mundo Avon, um ex-funcionário, uma revendedora ou um funcionário coloca em cena perspectivas distintas, moldadas em lembranças e relacionamentos mantidos com a instituição. É a presença contínua, como já observado, das mediações.

A partir de uma visão de mundo construída numa esfera que coloca em permanente e simultâneo movimento o ser particular e o ser genérico, esse sujeito passa a recortar o cotidiano, a selecionar acontecimentos e a editar a história que conta sobre si e sobre os outros, sobre as coisas e os lugares, no seu imaginário de universo.

Marcadas pela pluralidade de interpretações, as narrativas são edificadas e passam a representar um efeito de sentido de discurso que será compreendido, absorvido e acatado como verossímil, ou não, de acordo, em grande parte, com os processos comunicacionais que a revestem, seja no interior de sua constituição ou no exterior da sua estética de representação.

Nessa instância comunicacional, tivemos a oportunidade de estudar como a linguagem é articulada por meio de técnicas que promovem determinada sensação de que tudo aquilo falado e escrito é absolutamente verídico, ou não. Que o espontâneo e o improvisado prosperam, ou que o discurso não confere. Nesse sentido, nos detivemos a detalhes como as vozes dos depoentes, projetadas sempre na primeira pessoa; o abrir e fechar das aspas para narrar um acontecimento, como se **dissessem**: “Eu estava lá. Eu vi!”. O uso do discurso direto para tentar repetir, palavra por palavra, aquilo que o outro dissera. A transcrição do que foi gravado vai para as páginas do Museu da Pessoa servindo de suporte a um discurso que estaria ali em condição nua, livre de interferências.

Procuramos aplicar um regime de visibilidade amplo no que se refere à questão do trabalho, trazendo discussões de conceitos clássicos a contemporâneos, articulando diversos

autores para dialogar sobre pontos relevantes na condição sócio-histórica, como o processo de transição no sistema produtivo, que vai resultar num deslocamento da maquinaria para uma região periférica e a ascensão do Homem, como sujeito que se instaura na condição de consumidor visível e passa a figurar na contemporaneidade como elemento central, contribuindo para o surgimento de novas e mais flexíveis formas de relação de trabalho.

Na reflexão em torno do consumo, vimos como algumas referências, no caso o produto Renew e o sistema de Venda Direta, podem desempenhar uma função de unidade em torno de um discurso, costurando toda uma estratégia comunicacional que vai contribuir para a construção e o reforço de uma imagem corporativa. Mais que isso, vai nos mostrar, talvez, quem é o sujeito falante e porque a história que ele conta é aquela, e não outra.

Finalizamos discutindo os conceitos de cultura e organização para pavimentarmos uma base de reflexão mais sólida em relação ao que vem a ser a cultura organizacional. Com isso, pudemos perceber que as narrativas expressam modos de pensar, sentir e agir mais ou menos formalizados, numa dinâmica que absorve o que está estabelecido, mas o faz com reservas: negociando, produzindo, consumindo, ligando material e imaterial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. “O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas.” In: *O Indivíduo na organização, v. 2 : dimensões esquecidas*. Chanlat, Jean-François (coordenador). São Paulo: Atlas, 2010.

ALTHUSSER, Louis. *Ideologia e aparelhos ideológicos de Estado*. Lisboa: Presença, Martins Fontes, 1974.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo, Cortez/Unicamp, 1995.

_____. “As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital”. In: *Revista Educação e Sociedade*. Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004

_____. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2006.

ARAGÃO, M. “Aprendemos a fazer produtos baratos”. In *Revista Exame*. São Paulo, 26/01/2011. Ed. 984 (p. 60-62).

BACCEGA, Maria Aparecida. *Comunicação e culturas do consumo*, in BACCEGA, Maria Aparecida (org.). – São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Comunicação e linguagem: discursos e ciência*. São Paulo: Moderna, 1998.

_____. “Inter-Relações comunicação e consumo na trama cultural: o papel do sujeito ativo”. In: *XIII Encuentro Latino-americano de Faculdades de Comunicación Social*. Havana, Cuba, 2009.

_____. *Palavra e discurso: história e literatura*. São Paulo: Ática, 2007.

BAHIA, Ana Beatriz. “Museu Virtual da Infância: constelações de culturas infantis”. Disponível em <http://www.preac.unicamp.br/memoria/textos/Ana%20Beatriz%20Bahia%20-%20completo.pdf>. Acesso em 03 fev. 2011.

BAITELLO Jr., Norval; CONTRERA, Malena Segura; MENEZES, José Eugênio de O. (Orgs.). *Os meios da incomunicação*. São Paulo: Annablume, 2005.

- BAKHTIN, Mikhail (Voloichinov). *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1997.
- BARBISAN, Leci Borges. “O conceito de enunciação em Benveniste e em Ducrot”, 2007. Disponível em: http://w3.ufsm.br/revistalettras/artigos_r33/revista33_3.pdf. Acesso em: 11 jan. 2011.
- BARBOSA, Marialva. “Comunicação e história: presente e passado em atos narrativos. In: *Revista Comunicação Mídia e Consumo/ Escola Superior de Propaganda e Marketing*. v. 6, n. 16 (julho 2009), p.11-27. São Paulo: ESPM, 2009.
- BARTHES, Roland. *O rumor da língua*. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar: 2001.
- _____. *Vida para consumo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed. 2008.
- BELTING, Hans; *O fim da história da arte*. São Paulo: Cosac Naify, 2006.
- BENVENISTE, Émile. *Problemas de Linguística Geral I*. Campinas: Pontes, 1988.
- BENJAMIN, Walter. *A dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed. 1970.
- BONIN, Jiani Adriana. “Nos bastidores da pesquisa: a instância metodológica experimentada nos fazeres e nas processualidades de construção de um projeto”. In: MALDONADO, Alberto Efendy ET AL (orgs.). *Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos*. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- BOSI, Ecléa. *Memória e Sociedade: lembrança de velhos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.
- BOURDIEU, Pierre. Epistemologia e metodologia. In: _____. *Profissão de sociólogo*. Petrópolis (RJ): Vozes, 1999.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- CANCLINI, Néstor Garcia. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1999.

CASAQUI, V. “A esfera simbólica da produção: publicização do mundo do trabalho na mídia digital”. In: *Caleidoscópio midiático: o consumo pelo prisma da comunicação*, São Paulo, p. 129-144, 2009.

_____. “Elos invisíveis do discurso midiático: Estratégias da campanha “Brasil Presença” do Banco Bradesco. In: XIX Encontro da Compós, na PUC-RJ. Rio de Janeiro, RJ, jun. de 2010.

_____. “Significações do Trabalho na Comunicação de Nextel: Análise da Campanha “Bem-Vindo ao Clube””. In: *Anais do IX Encontro dos Núcleos de Pesquisas em Comunicação*. Curitiba, 2009.

CHANLAT, Jean-François. *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2007

CHAUÍ, M. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo: Cortez, 2006.

CLOT, Yves. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

COSTA, Icléia Thiesen Magalhães. “Memória institucional: a construção conceitual numa abordagem teórico-metodológico”. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, 1997.

DEBORD, Guy. *A Sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DE CERTEAU, Michel de. *A Escrita da história*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

_____. *A Invenção do Cotidiano*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de consumo e pós-modernismo*. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FIGUEIREDO, Vera Lúcia. “Encenação da Realidade: fim ou apogeu da ficção?” In: XVIII Compós. Belo Horizonte, 2009

_____. “Realismo e ilusão: a cruzada contra o artifício”. In: XVI Compós. Curitiba, 2007.

FISCHER, Gustave-Nicolas.. “Espaço, identidade e organização”. In: *O Indivíduo na organização, v. 2 : dimensões esquecidas*. Chanlat, Jean-François (coordenador). São Paulo: Atlas, 2010.

FOUCAULT, Michel. Outros espaços. In: _____. *Ditos e escritos III*. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 2001. p. 411-422.

FRANÇA, Vera. “Sujeitos da Comunicação, sujeitos em comunicação”. In GUIMARÃES, C. e FRANÇA, Vera (orgs). *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p. 60-108

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

GREGOLIN, Maria do Rosário (org.). *Discurso e mídia: a cultura do espetáculo*. São Carlos: Claraluz, 2003.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11ª. Edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HAUG, Wolfgang Fritz. *Crítica da estética da mercadoria*. São Paulo: Ed. Unesp, 1997.

HELLER, Agnes. *O Cotidiano e a História*. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

LOPES, Maria Immacolata. *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

LOUREIRO, Maria Lucia de Niemeyer Matheus. “Webmuseus de arte: aparatos informacionais no ciberespaço”. *Ci. Inf.* [online]. 2004, vol.33, n.2, pp. 97.

MAINGUENEAU, Dominique. *Cenas da enunciação*. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

_____. *Novas tendências em análise do discurso*. Campinas: Pontes, 1977.

MALDONADO, Alberto Efendy et al (orgs). *Metodologias de pesquisa em Comunicação: olhares, trilhas e processos*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MARCONDES FILHO, Ciro (org.). *Dicionário da Comunicação*. São Paulo: Paulus, 2009.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Dos Meios às Mediações: Comunicação, cultura e hegemonia*. Rio de Janeiro. Ed. UFRJ, 2008.

MARTINO, Luiz; HOHLFEDT, Antonio; e FRANÇA, Vera. (Orgs.) *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 8ª edição. Petrópolis: Vozes, 2008.

MARX, Karl. *O manifesto comunista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. *O Capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. V. livro I.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

MENEZES, José Eugênio de O. “Incomunicação e mídia”. In: BAITELLO Jr., Norval; CONTRERA, Malena Segura; MENEZES, José Eugênio de O. (Orgs.). *Os meios da incomunicação*. São Paulo: Annablume, 2005.

MONTEIRO, Simone Flores. “Museus para a harmonia social”. Revista Museu, RJ, maio de 2009. Disponível em <http://www.revistamuseu.com.br/18demaio/artigos.asp?id=24003>
Acesso em: 24 nov. 2010.

NASSAR, Paulo (org.). *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

NETO, Benedito Rodrigues. “Fordismo e Ohnoísmo: trabalho e tecnologia na produção em massa”. Estudos Econômicos, IPE-FEA/USP. São Paulo, 28 (2): 317-349, abr-jun 1998.

OLIVEIRA, José Calúdio. “Informações museológicas no ciberespaço: reflexões sobre o cyber e o mobile museum”. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, 2009.

ORLANDI, Eni. *Análise de discurso: princípio e procedimentos*. Campinas, Pontes, 2007.

OROFINO, Maria Isabel. *Mediações na produção de TV: um estudo sobre o Auto da Compadecida*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

PÊCHEUX, Michel. *Discurso, estrutura ou acontecimento*. Campinas: Pontes, 2006.

- PIRES, Vera Lúcia. “A dêixis na teoria da enunciação de Benveniste”. In: Revista Letras/UFMS, Santa Maria, RS. 2007, p. 145-160. Disponível em http://w3.ufsm.br/revistalettras/artigos_r33/revista33_9.pdf. Acesso em 09 fev. 2011.
- ROCHA, Débora. “O Museu da Pessoa, a memória do cidadão”. In: VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa Intercom. São Paulo, 2006.
- _____. “O Museu da Pessoa, a tradição oral como acervo digital”. In: V Encontro dos Núcleos de Pesquisa Intercom. São Paulo, 2005.
- ROSA, Helaine Abreu. “Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas”. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom. Salvador, 2002.
- RUBIM, Antonio Albino Canelas. “Cultura, conexão, contemporaneidade”. In: *Revista Comunicação Mídia e Consumo/ Escola Superior de Propaganda e Marketing*. v. 4, n. 9 (março 2007), p.107-125. São Paulo: ESPM, 2007.
- SCHAFF, Adam. *A linguagem e o conhecimento*. Coimbra: Almedina, 1971.
- SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SIBILIA, Paula. *O Show do eu: a intimidade como espetáculo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.
- SILVERSTONE, Roger. *Por que estudar a mídia?* Londres: Sage Publications, 2005.
- SLATER, Don. *Cultura do consumo & Modernidade*. São Paulo: Nobel, 2002.
- SODRÉ, Muniz. *A narração do fato*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- TUCHERMAN, Ieda; CAVALCANTI, Cecília. “Museus: dispositivos de curiosidade”. XVIII Compós, Belo Horizonte, p.3, 2009.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- _____. “Comunidade e sociedade como estruturas de socialização”. In: FERNANDES, Florestan. (org.). *Comunidade e sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação*. São Paulo: Editora Nacional e Editora da USP, 1973. p. 140-143.

WILLIAMS, Raymond. *Cultura*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

WORCMAN, Karen. “Memória do futuro: um desafio”. In: NASSAR, Paulo (org.). *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

YÚDICE, George. *A conveniência da cultura: usos da cultura na era global*. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2004.

ANEXO

Em anexo a este trabalho um CD contendo todas as narrativas que integram o projeto da Avon. Esse conteúdo foi extraído diretamente do site Museu da Pessoa (www.museudapessoa.net) e convertido em arquivo word, sem nenhum tipo de edição ou tratamento. O material é constituído por 63 narrativas, sendo que nove delas foram usadas como o *corpus* para o processo de análise de discurso.

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](#)