

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

LUCIANA FÉLIX MACEDO

LIVROS DEMAIS, EDITORES DE MENOS!
As relações de comunicação e trabalho em um grande conglomerado editorial

São Paulo
2014

LUCIANA FÉLIX MACEDO

LIVROS DEMAIS, EDITORES DE MENOS!

As relações de comunicação e trabalho em um grande conglomerado editorial

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de concentração:
Teoria e Pesquisa em Comunicação

Linha de pesquisa:
Epistemologia, Teoria e Metodologia da Comunicação

Orientadora: Prof^a. Dra. Roseli Fígaro



São Paulo

2014

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

Assinatura: _____

Data: _____

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

MACEDO, Luciana Félix

Livros demais, editores de menos!: As relações de comunicação e trabalho em um grande conglomerado editorial / Luciana Félix MACEDO. -- São Paulo: L. MACEDO, 2014. 113 p. + CD.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientadora: Roseli Fígaro

Bibliografia

1. Editor 2. Executivo-editor 3. Comunicação e Trabalho 4. Ergologia 5. Linguagem e Atividade I. Fígaro, Roseli II. Título.

302.2; 070.5

CDD 21.ed. -

MACEDO, Luciana Félix. Livros demais, editores de menos! As relações de comunicação e trabalho em um grande conglomerado editorial. Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Banca examinadora

Profa. Dra. Roseli Fígaro (orientadora)

Instituição: ECA - USP

Julgamento: APROVADA Assinatura: 

Prof. Dr.: VANDER CASTRO

Instituição: ESPM

Julgamento: APROVADA Assinatura: 

Prof. Dr.: SANDRA REIMÃO

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: APROVADA Assinatura: 

Aprovada em: 31/10/14



*Aos editores participantes desta pesquisa.
Como aprendi, me diverti, me emocionei e confirmei minha certeza de que estou no
caminho certo.
A vocês, meu mais profundo respeito e sinceros agradecimentos.*

Agradecimentos

À minha querida orientadora, Roseli Fígaro, pelas conversas sempre esclarecedoras, pela paciência e, principalmente, pela confiança.

Aos colegas do PPGCOM, ECA/USP e do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho, em especial à Claudia Nonato pelo carinho e disposição a qualquer hora.

Aos professores Sandra Reimão, Adilson Citelli, Fernando Modesto, Marcos Mucheroni, Sergio Bairon e Vander Casaqui, por todas as incríveis contribuições nas disciplinas e na banca de qualificação.

Aos pesquisadores do GT Produção Editorial, do Intercom, e dos demais congressos dos quais tive a honra de participar: Comunicon 2012 (ESPM) e 9º Interprogramas de Mestrado da Cásper Líbero.

A Aníbal Bragança, referência básica e inspiradora deste trabalho.

Aos amigos Roberta e Rodrigo Gabrioti, meus leitores e críticos mais fiéis ao longo dessa jornada.

A Marco Pace, meu coach, meu amigo. Obrigada, coisa rica!

À Clarissa, inquietude intelectual que me mantinha sempre alerta.

À família Cutrim Costa, pelo interesse, pelas conversas e orientações.

Às lindas amigas Maria Carol, Ana, Claudia, Dal, pelos ouvidos, pela paciência e pelas palavras de carinho e de afeto.

Ao Flavio, pela insistência em estar ao meu lado nos momentos mais críticos deste ano.

Ao César, que, por dois anos, foi a minha família.

À Manuella e ao André, pelo apoio, tanto com palavras de incentivo quanto por me permitirem horários flexíveis para que eu pudesse conciliar vida acadêmica e corporativa.

A Nei Duclós, por me abrir a primeira porta no mercado editorial.

E à Marisa, por ter me escancarado todas as outras: primeiro, na editora que deu origem a esta dissertação. E, segundo, para a continuidade do meu crescimento profissional. A você, minha querida amiga, chefe, mentora, toda a minha gratidão.

A todos os Félix's e Macedo's, de perto e de longe, que vibraram com a ideia de ter a primeira Mestre da família, que sentiram a minha ausência em inúmeros encontros, que torceram para que esta realização fosse possível.

À Marcia

Ao Rafael, que chegou com o pé na porta, derrubando todas as minhas convicções sobre tempo e espaço.

Aos meus sobrinhos Isabella, Otávio e Stella, com quem aprendi o significado de amor incondicional.

Aos meus pais, Fátima e Matias, sempre, e por tudo.

Existem duas maneiras de olhar o ato de trabalho. Sob um ângulo particular, ele é codificável, antecipável, e mesmo automatizável. Sob o ângulo singular, é um momento de história e um momento único.

Louis Durrive

...la labor de un editor literario no consiste en vender productos sino en descubrir a los mejores escritores de su tiempo y editar libros de la forma más cuidada y exigente posible. Con la esperanza y la obstinación infatigables de convencer a los lectores de que también para ellos son libros necesarios.

Jorge Herralde

Resumo

A pesquisa tem como objetivo de estudo o editor de livros do segmento CTP – científico, técnico e profissional, atuante em grandes conglomerados editoriais. Para entender o impacto do novo cenário no dia a dia e modos de fazer desse trabalhador, combinamos a metodologia da observação participante (na unidade de São Paulo de uma empresa multinacional) às técnicas qualitativas do caderno de campo e entrevista semiestruturada.

A partir do referencial teórico e metodológico (a) da história do livro e da edição (dos quais Chartier, Darnton e Bragança são as principais referências); (b) da ergologia, abordagem multidisciplinar que estuda as situações de trabalho como atividades singulares nas quais o sujeito se manifesta por inteiro, tendo Yves Schwartz como destaque; e (c) da análise do discurso e dos estudos de linguagem como prática linguageira (Souza e Silva, Faïta, e Nouroudine), analisamos os dados com o objetivo de entender não só os impactos das mudanças tecnológicas, surgimento do livro digital e novos modos de produção no cotidiano do editor, mas como ele influencia, gere e ressignifica essas mudanças.

Palavras-chave: editor; executivo-editor; comunicação e trabalho; ergologia; linguagem e atividade; discurso.

Abstract

The research objective is to study the editor and publisher of the STP segment – Scientific, Technical and Professional, active in large publishing conglomerates. To understand the impact of the new scenario in everyday life and ways of doing this work, we combine the methodology of participant observation (in São Paulo unit of a multinational company) to qualitative techniques of field notebook and semistructured interviews.

From the theoretical and methodological framework (a) the history of the book and publishing (of which Chartier, Darnton and Bragança are the main references); (b) the ergology, multidisciplinary approach to studying work situations as unique activities in which the subject manifests itself in full, with Yves Schwartz as featured; and (c) the analysis of speech and language studies as “linguageira” practice (Souza e Silva, Faïta and Nouroudine), we analyzed the data in order to understand not only the impact of technological change, the emergence of digital books and new modes daily production editor, but how it influences, manages and reframes these changes.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. O EDITOR NA HISTÓRIA.....	14
1.1. As revoluções do livro e do editor.....	14
1.2. Editores no divã: uma profissão em crise de identidade.....	16
1.3. Hipermediações.....	18
1.4. E-book: a terceira e maior revolução na história do livro.....	23
1.5. Um breve panorama do mercado editorial no Brasil.....	26
1.6. O paradoxo do mercado livreiro.....	30
1.7. O livro na era de sua reprodutibilidade técnica.....	31
1.8. O que é ser editor de livros no século 21?.....	34
2. BINÔMIO COMUNICAÇÃO E TRABALHO.....	36
2.1. Comunicação.....	36
2.2. Ergologia.....	38
2.3. Linguagem e atividade.....	40
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	43
3.1. A escolha da empresa objeto de estudo.....	43
3.1.1. <i>Reestruturação editorial: antes e depois</i>	45
3.1.2. <i>Recorte empírico</i>	49
3.2. Métodos.....	51
3.2.1. <i>Observação participante</i>	51
3.3. Técnicas.....	52
3.3.1. <i>Entrevista em profundidade</i>	52
3.3.1.1. Roteiro das entrevistas.....	53
3.3.2. <i>Caderno de campo</i>	54
3.3.3. Perfis dos entrevistados.....	54
3.4. Análise do discurso.....	57

3.5. O discurso dos editores.....	58
3.5.1. <i>Linguagem como trabalho</i>	58
3.5.2. <i>Linguagem sobre o trabalho</i>	59
3.5.3. <i>Linguagem no trabalho</i>	61

4. OS DISCURSOS DOS EDITORES.....63

4.1. Hipóteses gerais.....63

4.2. Hipóteses específicas.....64

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....107

REFERÊNCIAS.....109

ANEXOS

Transcrições das entrevistas (CD)

INTRODUÇÃO

O projeto de pesquisa que deu origem a esta dissertação nasceu da minha experiência¹ de 10 anos como editora de livros, oito deles em editoras multinacionais. Antes disso, colaborei por dois anos e meio em uma editora de pequeno porte. Jornalista de formação, não acumulei experiência suficiente para me considerar uma profissional da área. Sou uma trabalhadora e pesquisadora dos livros, condição assumida desde 2005 em minha primeira pesquisa acadêmica na especialização, à época, olhando para o campo das pequenas editoras.

Agora, a pesquisa tem como objeto de estudo o editor atuante nos grandes conglomerados. Quem é esse profissional, de onde ele vem, qual a sua formação? O perfil predominante é mais comercial por características próprias ou porque teve que se moldar para atender às novas exigências? Como gere os conflitos entre o trabalho prescrito, exigido pela empresa, e o real? Que elementos estão mascarados no discurso do “trabalho criativo”, típico dos profissionais da cultura? Quais características de interdiscursividade (dialogismo) poderão ser encontradas? O que é exigido dos mais jovens, quem os está formando, o editor mais experiente e ainda herdeiro do tempo do editor clássico ou as regras ditadas pelos números e altas margens de lucro?

No início do mestrado, em 2012, a empresa onde eu trabalhava na época² começou a dar indícios de que passaria por uma reestruturação em todos os departamentos, começando pelo editorial, que mudaria seu modo de atuação e sua imagem no mercado brasileiro. Por se tratar de um estudo de caso em uma editora específica, com a abordagem e exposição de informações internas, optamos por não identificá-la.

Conhecida no exterior como uma editora acadêmica, cresceu no Brasil como uma das maiores casas publicadoras de livros profissionais na área de negócios, embora sustente um grande e sólido catálogo de livros universitários. Estar lá durante esse processo possibilitou um interessante exercício de observação participante. A partir do segundo semestre de 2012, norteadas pelo binômio comunicação e trabalho e pelos referenciais

¹ Pedirei licença, apenas nesta Introdução, para utilizar a primeira pessoa do singular. É importante contextualizar a escolha do tema da pesquisa, baseada em minhas experiências profissionais anteriores ao mestrado.

² Por se tratar de um estudo de caso em uma editora específica, com a abordagem e exposição de informações internas, optamos por não identificá-la.

teóricos e metodológicos da ergologia como atividade humana e da análise do discurso, iniciei, em uma fase exploratória, registros de falas e acontecimentos mais relevantes, em um caderno de campo, como futuros subsídios para uma etapa mais sistematizada da pesquisa empírica.

O objeto de estudo (o ramo editorial, ou melhor definindo, o mundo do trabalho do editor de livros e os impactos das tecnologias e novos processos produtivos no cotidiano da profissão) não mudou, mas o foco de análise passou por algumas alterações.

Rebatizado “*Livros demais, editores de menos!*” este projeto se propôs a refletir sobre os seguintes desafios:

- A profissão vive uma crise de identidade pela perda de sua essência ao longo dos séculos de mudanças editoriais. O editor por excelência, capaz de trabalhar com objetivos econômicos e culturais, foi substituído por um perfil gerencial, consequência da formação dos grandes conglomerados de comunicação, fenômeno a que Roger Chartier (1998) chama de “capitalismo editorial”. A estratégia das grandes editoras confunde-se com a de qualquer setor industrial: preservação de altos lucros em uma lógica onde os números são mais importantes que a publicação dos melhores livros e se exige maiores resultados com equipes mais enxutas e polivalentes.
- O livro digital e a Web amplificaram a atuação do leitor como produtor, autor e editor de conteúdos e informações (Castells, 2009; Scolari, 2008; Jenkins, 2009), questionando a tradicional mediação do editor entre autor e sociedade.

Para entender o impacto do novo cenário no dia a dia e modos de fazer desse trabalhador, focamos o estudo na unidade de São Paulo da editora acima mencionada, onde adotamos a metodologia da observação participante associada às técnicas de caderno de campo e entrevista semiestruturada.

A partir do referencial teórico e metodológico (a) da história do livro e da edição (dos quais Chartier, Darnton e Bragança são as principais referências); (b) da ergologia, abordagem multidisciplinar que estuda as situações de trabalho como atividades singulares nas quais o sujeito se manifesta por inteiro, tendo Yves Schwartz como destaque; e (c) da análise do discurso e dos estudos de linguagem como prática languageira (Souza e Silva, Faïta, e Nouroudine), analisamos os dados coletados a partir do mundo do trabalho do

editor, buscando entender não só os impactos das mudanças tecnológicas, surgimento do livro digital e novos modos de produção no cotidiano do editor, mas como ele influencia, gere e ressignifica essas mudanças.

A dissertação está dividida em quatro capítulos.

No primeiro, fazemos um panorama da história do livro e do editor para compreender as mudanças de perfil (impressor, livreiro, empresário e executivo) pelas quais a função passou ao longo dos séculos desde antes do surgimento da prensa; e como essa trajetória acompanhou as alterações no objeto livro e vice-versa, ou seja, como o editor, com a sua atividade, influenciou as diferentes características, suportes e experiências de leitura, afinal o livro é resultado do trabalho humano). E também trazemos as discussões sobre as relações entre editor, novas tecnologias e livro digital, bem como o referencial teórico que as sustentam.

No segundo, apresentamos os principais conceitos e autores que fundamentaram e orientaram as análises das falas dos 13 editores entrevistados e das situações observadas durante o nosso período de pesquisa participante: binômio comunicação e trabalho, ergologia e estudos de linguagem como prática languageira.

No terceiro capítulo, detalhamos toda a estratégia metodológica utilizada para recolhimento e interpretação dos dados para, por fim, no quarto capítulo, trazer as análises sistematizadas em grandes temas, levantados das próprias falas e situações registradas no caderno de campo e corroborada nas entrevistas.

1. O EDITOR NA HISTÓRIA

As práticas editoriais mudaram ao longo dos séculos. Do período pré-Gutenberg, quando o editor era o responsável por garantir a fidelidade das cópias manuscritas ao seu original, até os dias de hoje, em que o seu papel de mediador cultural vive a dicotomia entre um agente da educação e do conhecimento e um formador de opinião que amplifica a voz e o pensamento de um autor em detrimento de outros (muitas vezes por questões meramente mercadológicas), vários perfis desta função nasceram, se desenvolveram ou desapareceram. De acordo com Aníbal Bragança (2001, p. 25), “nesse lugar, às vezes de juiz, às vezes de polinizador, entre as leituras possíveis e as efetivamente disponíveis na sociedade, é que se busca a dimensão histórica, econômica, social e cultural do trabalho do editor”.

O trabalho é atividade humana que comporta uma herança cultural e histórica das técnicas, da experiência das gerações passadas e da experiência pessoal, o que permite ao homem uma transcendência criativa (Fíguro, 2008, p. 120). Para entender o que é ser editor de livros, é importante resgatar o histórico do surgimento do livro e do desenvolvimento dessa função.

1.1. As revoluções do livro e do editor

Desde o seu surgimento há mais de 4.700 anos, o livro passou por duas grandes revoluções: a primeira no ano 200 d.C, quando o formato mudou do *volumen* ou rolo para o *códex* ou códice, o tradicional encadernado; e a segunda por volta de 1450 com a invenção da prensa de tipos móveis por Gutenberg, que ampliou o acesso a esse objeto até então restrito a círculos religiosos ou aristocráticos. Duas revoluções, portanto, de essências diferentes: a) no **suporte**, na forma como o livro passou a ser manuseado (o *volumen* exigia o uso das duas mãos, não permitia o uso da folha frente e verso e a comparação de passagens em diferentes partes do livro, e limitava a criação de um sistema de organização baseado em páginas, índice, sumário, estabelecido somente a partir do códice); b) e na **disseminação** da leitura.

As mudanças no suporte e na relação do leitor com o objeto livro alteraram o significado e a essência do trabalho do editor de acordo com o contexto histórico. Antes de o livro passar a ser reproduzido mecanicamente, o **editor** era aquele que chamava para si a

responsabilidade de multiplicar e cuidar das cópias dos manuscritos originais dos autores, zelando para que sua reprodução fosse a mais fidedigna possível (Bragança, 2001, p. 18). Antes da invenção do códice, a leitura era uma atividade em grupo, realizada em voz alta e, portanto, mais auditiva que visual. A função de editor propriamente dita nasce bem depois disso, no século XV, junto com a prensa de Gutenberg e, a partir daí se desenvolve e se modifica, conforme a tipologia estudada por Bragança na tese *Eros Pedagógico* (2001): Impressor-editor (de 1450 a 1550); Livreiro-editor (1550 a 1850); Empresário-editor (1850 a 1950); e Executivo-editor (a partir da segunda metade do século 20).

O saber essencial do **impressor-editor** envolvia as técnicas de tipografia e à medida que sua produção crescia e se acelerava, mudava-se também o ritmo da leitura. Antes intensiva (de poucos livros para serem lidos, relidos, memorizados e recitados), passou a extensiva (mais rápida para dar conta da maior diversidade de textos). É bem provável que aqui tenha nascido a angústia contemporânea (e, portanto, bem antes da Internet) do desejo inatingível de dar conta da multiplicidade de informações, livros e textos disponíveis. Mais um dos problemas causados por Gutenberg, como afirmou Peter Burke (2002), e um dos grandes desafios colocados para a escola, de acordo com Brunner: como lidar com a exponencial “expansão da plataforma de informação e conhecimento”, uma das transformações que forçam uma redefinição da “empresa formativa” (Brunner, in Tedesco, 2004, p. 23).

Um século após o advento do editor-impressor, em 1550, surge o **livreiro-editor**, um empresário mercantil, que nasce na loja e não na oficina tipográfica e tem todo o tino e traquejo comercial de um bom negociador. Mais tarde, o **empresário-editor**, que ganha força a partir de 1850 (lembrando que as datas têm por objetivo contextualizar o período histórico e não delimitá-los), herdou o conhecimento do mercado, dos processos de produção e das técnicas mercadológicas, e não precisava ser dono de uma gráfica ou livraria, mas apenas estabelecer boas relações com seus clientes e fornecedores. Movido por objetivos ao mesmo tempo econômicos e culturais, tem sólida formação intelectual, condições de criar uma política editorial e estabelecer as linhas de atuação para realizá-la. Esse perfil de atuação editorial nasce junto com a valorização dos conceitos de autoria e direito autoral. Por isso, o centro do trabalho do editor-empresário é o autor, o original.

O empresário-editor é o editor por excelência, um perfil que entra em crise com o que Roger Chartier (1998) chama de capitalismo editorial: a figura do editor desvinculada

da atividade de edição, atuando como um executivo, mais voltado para a rentabilidade do capital do que para a qualidade dos conteúdos que publica; e as editoras se transformando em grandes conglomerados de comunicação em um movimento de fusões e aquisições iniciado na segunda metade do século 20 e que continua forte. No final de 2012, a Pearson, grupo britânico de educação e editoração (também dona do *Financial Times*), uniu sua divisão de livros Penguin à Random House, da alemã Bertelsman, dando origem ao maior grupo editorial de produtos ao consumidor do mundo, superando a News Corp, de Rupert Murdoch.

A exemplo de Roquete Pinto e Anísio Teixeira, que não eram sujeitos pragmáticos, mas “programáticos” (Citelli, 2010, p. 74), assim o eram os editores anteriores à ascensão do capitalismo editorial: “aqueles que se envolvem na realização de objetivos de longo prazo, ajustados, sobretudo, aos grandes interesses nacionais, e bastante sintonizados com os movimentos modernizadores e de expansão tecnológica”. É verdade que esses editores não chegavam a ter um projeto de integração nacional do porte e relevância do realizado por Pinto e Teixeira, para oferecer informação e educação a uma população que na década de 1930 era majoritariamente analfabeta (atingindo um índice de 80%), mas exerciam um papel mais educacional e menos “extencionista”. Paulo Freire contrapunha os conceitos de extensão e comunicação: o primeiro de caráter manipulatório e invasivo, e o segundo, dialógico, emancipador.

Mas, com a postura cada vez mais comercial e mercadológica exigida do editor, a seleção de novos títulos não prioriza a variedade temática, mas o que trará maior retorno financeiro.

1.2. Editores no divã: uma profissão em crise de identidade

O breve histórico mostra que o desenvolvimento dos perfis de atuação do editor de livros acompanhou as mudanças econômicas e sociais de cada época. O surgimento do **executivo-editor**, em meados do século 20, não é diferente. As editoras começaram a se transformar em grandes conglomerados de comunicação, comprando as empresas menores e as concorrentes ou investindo em países emergentes; e o editor por excelência, capaz de trabalhar com objetivos econômicos e culturais, foi substituído por um perfil executivo.

A estratégia das grandes editoras confunde-se com a de qualquer setor industrial: preservação de altos lucros em uma lógica na qual os números são mais importantes que a publicação dos melhores livros e exigem-se maiores resultados com equipes mais enxutas e polivalentes.

No Brasil, para citar alguns exemplos típicos do movimento de fusões e aquisições, a Moderna faz parte do grupo espanhol Santillana, a Campus, da anglo-holandesa Reed Elsevier, a Editora Revista dos Tribunais, da Thomson Reuters, a Ática do grupo Abril, que, embora nacional, tem participação de capital estrangeiro e não restringe seu negócio à edição de livros e, em 2011, a inglesa Penguin adquiriu 45% de participação na Companhia das Letras. Esta é uma realidade que não pode ser ignorada na busca de respostas à questão: o que é ser editor de livros neste século 21? Estaria este profissional, ou o próprio mercado, em crise de identidade? Estaríamos vivendo uma época em que, como radicalmente questiona André Schiffrin, seria mais vantajoso vender editoras que livros? Em seu livro, *O dinheiro e as palavras* (2011), Schiffrin conta o exemplo do grupo editorial francês Editis, adquirido pela empresa de investimentos Wendel, com a garantia de não tinham nenhuma intenção de revendê-la por um mínimo de dez a quinze anos. Após quatro anos, contudo, a Editis, adquirida por 650 milhões de euros, era vendida à gigante espanhola de televisão e editora Planeta por 1 bilhão.

A pressão por lucrar, no mínimo, de 10% a 15%, se não mais, alterou profundamente a produção das grandes editoras. A indústria editorial vive uma realidade pautada pelos interesses do capital e alguns paradoxos típicos das relações do capitalismo contemporâneo: (a) a concentração de mercado, promovida pelo crescente controle da publicação de livros pelos conglomerados, transformou o mundo das palavras e a natureza do trabalho do editor, tirando-o do centro do poder de decisão e descaracterizando o seu papel político de imprimir a um catálogo a sua visão de mundo; (b) a internet e as redes sociais promovem um ambiente em que o receptor assume a posição de produtor, mas que na verdade é controlado pelo estímulo à exposição e à produção coletiva. Desta forma, o capital se apropria do conhecimento e informações pessoais, convertendo-os em riqueza, questão que será aprofundada no próximo tópico.

1.3.Hipermediações

A Internet configura-se como um hiperespaço, dentro do qual circulam diferentes veículos de comunicação, linguagens, leituras, interpretações e modelos de mediações ou *hipermediaciones* (Scolari, 2008). A utilidade da evolução tecnológica dos nossos tempos é incontestável, mas é preciso desmistificá-la. Autores como Raymond Williams, Castells, Scolari e Martin-Barbero são importantes para o desenvolvimento de um olhar mais crítico sobre o papel das tecnologias e seus impactos sobre a vida e a sociedade. Por isso, algumas perguntas são essenciais nesta discussão. O que representam, para o leitor/receptor: (a) o movimento de descentralização do poder de decisão sobre o que será publicado e lido pela sociedade, antes nas mãos do editor e seu papel de *gatekeeper* (selecionador)¹; (b) o desenvolvimento de modelos de negócios baseados na colaboração e na convergência de papéis (Jenkins, 2009); (c) a apropriação e exploração comercial do conhecimento desses leitores enquanto produtores de conteúdos (escritos, sonoros ou audiovisuais), e (d) o quanto essa produção “participativa” representa em termos de cidadania e politização?

Sem essa reflexão e uma constante vigilância epistemológica, corremos o risco de potencializar em demasia o tecnicismo em detrimento de questões reais: o quanto a tecnologia pode melhorar a vida das pessoas, principalmente no mundo do trabalho, sem aumentar as desigualdades sociais?

Uma coisa é reconhecer o peso decisivo dos processos e das tecnologias de comunicação na transformação da sociedade, outra bem diferente é afirmar aquela enganosa centralidade e suas pretensões de totalização do social.

(...)

A centralidade que, sem dúvida, hoje ocupam as mídias resulta desproporcionada e paradoxal em países com necessidades básicas insatisfeitas na questão da educação ou na da saúde, como os nossos, e nos quais o crescimento da desigualdade atomiza nossas sociedades, deteriorando os dispositivos de comunicação, isto é, de coesão política e cultural. (...) Daí que nossas gentes possam com certa facilidade assimilar as imagens da modernização e das mudanças tecnológicas, porém só muito lenta e dolorosamente recompor seus sistemas de valores, de normas éticas e virtudes cívicas. (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 222 e 223)

¹ Wolf (2008, p. 184, 185) explica que o conceito de *gatekeeper* é elaborado por Kurt Lewin em 1947, em um estudo sobre as dinâmicas interativas nos grupos sociais. Ele identificou a existência de zonas-filtro, que funcionam como “cancela” ou “porteiro”, controladas por *gatekeepers*, um indivíduo ou um grupo com “poder de decidir se deixa passar ou interrompe a informação”. A decisão de publicar algo ou não publicar depende principalmente dos acertos e pareceres entre os profissionais, que estão subordinados a uma cultura de trabalho ou uma política empresarial.

Em tempos de hipermediações, o deslumbramento tecnológico se deve, entre outras questões, ao fato de a Internet restabelecer (pelo aumento da visibilidade) o papel do “sujeito da comunicação como produtor de sentidos, leitor e elaborador de mensagens” (Fígaro, 2009, p. 30), defendido desde os anos 1960 pelos pesquisadores dos Estudos Culturais. O sujeito sempre foi produtor e dizer o contrário (que esse papel só cabia às mídias) seria desmerecê-lo, negar a história e reforçar a teoria funcionalista, ainda hegemônica. Mas agora, o potencial de ser visto aumenta pela publicação crescente de conteúdos, principalmente via blogs e redes sociais, fenômeno a que Castells chama de *autocomunicación de masas*.

(...) cualquier cosa que se cuelgue en Internet, con independencia de la intención del autor, se convierte en una botella lanzada al océano de la comunicación global, un mensaje susceptible de ser recibido y procesado de formas imprevistas. (CASTELLS, 2009, p. 103)

A Internet promove a mudança no modelo predominante, o tradicional *broadcasting*, da comunicação um-para-muitos para o modelo muitos-para-muitos. Desta forma, o paradigma “publicar” passa a conviver mais fortemente com o “participar” (sem que isso implique em uma efetiva participação política) e a produção individual/institucional se divide com a produção coletiva de conteúdos: *en el hipertexto el hecho de poder pasa del autor al lector* (Landow, apud Scolari, 2008, p. 193).

En la nueva fase la red dejaría de ser considerada una simple vidriera de contenidos más o menos multimedia para convertirse en una plataforma abierta que favorece y promueve la participación de los usuarios. La web 2.0 abandonaría la estaticidade de la vieja web y propondría una práctica más avanzada que el clásico surfing de páginas. (SCOLARI, 2008, p. 194)

Mas se essas mudanças propiciam, por um lado, o entendimento do enunciatário (receptor) como enunciador (produtor), por outro, também significam uma nova forma de apropriação econômica desse modelo pela lógica do capital, cujo caráter de exploração não está explícito, mas se aproveita do conceito de gratuidade (Anderson, 2009), colaboração e de *web 2.0* (O’Reilly, 2005).

O modelo muitos-para-muitos e a convergência entre receptor e produtor revelam o sujeito como produtor de mensagens, de história e de cultura, mas não problematizam o

conceito de conhecimento (além do universo escolar) como atividade, como trabalho imaterial, passível de ser capturado. Para ter acesso às redes sociais, sites de compartilhamento ou outros serviços aparentemente gratuitos, por exemplo, os usuários cadastram suas informações e preferências pessoais, que depois serão transformadas em mercadoria, produtos de consumo ou bancos de dados comercializáveis. Outro exemplo são as informações antes colhidas por jornalistas e hoje compartilhadas por telespectadores ou ouvintes (o “repórter-cidadão”), como em rádios sobre o trânsito. Sem dúvida há um interesse geral na prestação desse serviço, mas que é motivado por estratégias empresariais.

Raymond Williams (2011) explica que os meios de comunicação, tanto como produtos quanto como meios de produção, estão diretamente subordinados ao desenvolvimento histórico e que o fato do receptor ser também produtor, não significa que tenha se apropriado desses meios de produção e comunicação. O poder de decisão continua nas mãos dos donos dos grandes veículos de comunicação de massa, enquanto o receptor é inserido, de uma outra forma, na lógica do capital.

Para Castells (1999, p. 51), “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo”.

Nessa linha de análise, o livro eletrônico possibilitou algo inédito ao mercado editorial: a transformação da leitura, de um ato solitário e privado, em uma atividade mensurável e de caráter quase público, algo que sempre havia colocado as editoras de livros em desvantagem quando comparadas às empresas dos demais segmentos da indústria de entretenimento no quesito conhecimento dos gostos e hábitos do consumidor. De acordo com os dados de uma reportagem de Alexandra Alter², o leitor típico levaria apenas sete horas para ler o último livro da trilogia *Jogos Vorazes* no leitor digital Kobo (cerca de 57 páginas por hora); quase 18.000 leitores que usaram o Kindle (Amazon) para ler o segundo tomo da série de Suzanne Collins marcaram a frase “Porque, às vezes, acontecem coisas com as pessoas com as quais elas não estão preparadas para lidar”; e a primeira coisa que a maioria dos leitores que utilizaram o Nook (Barnes & Noble) faz ao terminar o primeiro volume da trilogia é baixar o segundo.

² Alter, Alexandra. E-books ajudam editoras a entender hábitos do leitor. *The Wall Street Journal*. 04/07/2012. Disponível em: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303962304577507310009272028.html>. Último acesso: 27/07/2014.

O armazenamento dos dados gerados pelo Kindle nos servidores da empresa é consentido pelos usuários. As informações incluem a última página lida, além dos marcadores, observações e anotações. Para as editoras é uma importante ferramenta para mapear, entender e controlar a preferência e os usos que o leitor faz do conteúdo adquirido. Para o consumidor, pode ser uma invasão de privacidade, a abertura para que também participe do processo de criação e desenvolvimento de um livro, ou uma forma de trabalho da qual as editoras se apropriam para obter mais lucratividade e da qual o leitor não se dá conta. Para a arte, uma limitação, porque o apego aos dados poderia impedir o escritor de assumir o risco da criação – “risco que produz a grande literatura”.

A editora digital Coliloquy, que vende pelo Kindle, pelo Nook e em leitores com sistema Android, desenvolveu o formato “escolha sua própria aventura” para que o leitor possa alterar personagens e tramas. Engenheiros da empresa consolidam os dados obtidos de seleções feitas por leitores e mandam o resultado para o autor, que pode ajustar, caso queira, a trama dos próximos livros para refletir a opinião do público.

Se por um lado,

a Web 2.0 propõe uma mudança conceitual de autoria, a horizontalização dos saberes e com isso uma necessidade de diálogo e aceitação maior que nos atuais textos, também os critérios de decisão sobre conteúdos estarão nas mãos dos leitores através de votações, de listas de favoritos e isso exige de editores, autores e leitores uma nova atitude. (MUCHERONI, 2012, p. 105)

Por outro,

(...) a tecnologia remete hoje não à novidade de alguns aparelhos, mas a novos modos de percepção e de linguagem, a novas sensibilidades e escritas, à mutação cultural que implica a associação do novo modo de produzir com um **novo modo de comunicar que converte o conhecimento em uma força produtiva direta**. (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 228 e 229, grifo nosso)

De acordo com Castells (1999, p. 439), é verdade que os consumidores da Internet também são produtores, pois fornecem conteúdo e dão forma à teia, mas o acesso ainda é desigual e prejudica o padrão da comunicação e da cultura mundiais. E para Werthein (in

Tedesco, 2004, p. 7), “o problema é como aplicar eficazmente as tecnologias ao desenvolvimento, a fim de reduzir a brecha entre os que têm e os que não têm”.

A convergência, contudo, não se esgota na tecnologia, na hibridização dos conceitos de produção e audiência ou nos lugares de fala. Ocorre também com as profissões. Scolari (2008, p. 203) explica que *“desde el momento en que los diferentes operadores se digitalizan, sus perfiles profesionales comienzan a superponerse, creándose zonas de conflicto que se manifiestan de manera evidente en su relación con el mercado”*. O jornalista, por exemplo, começa a usar o computador para editar vídeos, o designer gráfico se aproxima do mundo da edição sonora para experimentar as possibilidades da multimídia e o fotógrafo descobre o programa de ilustração ao usar softwares para retoques de imagens. Essa convergência profissional (Salaverría, apud Scolari, 2008) é caracterizada pelo surgimento de novas profissões, com perfis polivalentes, capazes de lidar com diferentes tecnologias (como o jornalista que escreve, edita, filma ou fotografa e retoca as imagens que ilustrarão a matéria), mídias (desenvolvimento de conteúdos para diferentes linguagens: escrita, áudio, vídeo, gráfica e interativa) e temas (profissionais mais generalistas e menos especialistas). Se a polivalência dá ao profissional uma noção da integralidade do trabalho, de ponta a ponta, também reduz a quantidade de empregos, pois o trabalho antes realizado por duas, três ou até quatro pessoas, hoje é feito por apenas uma. Quando indagamos sobre a extinção ou não do trabalho do editor, é disso que também estamos falando. A profissão, provavelmente, não desaparecerá, mas suas condições de trabalho tendem a se apresentar cada vez mais precárias, com um crescimento da informalidade, flexibilidade e exigência por um profissional “polivalente” (alguém que trabalha por duas ou três pessoas, com um volume maior de tarefas e funções que, para serem realizadas, exigem longas e densas jornadas).

Scolari entende de maneira dialética essas transformações culturais a partir das inovações tecnológicas, mas não as extrapola para o restante da sociedade como faz Raymond Williams (2011) ao reconhecer que os meios de comunicação são, eles mesmos, meios de produção, e Martin-Barbero (2004), que mostra os reflexos das mudanças tecnológicas para a educação, a sociedade e o mundo do trabalho.

Martin-Barbero cita o chileno Martín Hopenhayn para lembrar um dos objetivos da educação, que além de construir cidadãos e desenvolver sujeitos autônomos deve formar recursos humanos. “A educação não pode virar as costas para as transformações do

mundo do trabalho, dos novos saberes que a produção mobiliza, das novas figuras que recompõem aceleradamente *o campo e o mercado das profissões*” (2004, p. 352). Para ele,

não se trata de subordinar a formação e a adequação de recursos humanos para a produção, e sim de que a escola assuma os desafios que as inovações tecnoprodutivas e laborais traçam em termos de novas linguagens e novos saberes, visto que seria suicida que a escola alfabetizasse para uma sociedade cujas modalidades produtivas estão desaparecendo.” (Idem)

Diante dos desafios impostos pelas novas tecnologias da informação e comunicação, entre as quais destacamos o livro digital (ou e-book), olharemos para as relações de trabalho e mudanças produtivas no cotidiano do editor a partir desse novo formato e suporte de apresentação de conteúdos.

1.4. E-book: a terceira e maior revolução na história do livro

O que é ser editor nesta época que se anuncia como a da maior revolução vivida pelo livro até hoje? Fundamentados em Chartier (1998, p. 13), quando afirma que “o livro eletrônico é uma revolução nas estruturas do suporte material do escrito assim como nas maneiras de ler”, podemos dizer que o livro digital consegue unir em si mesmo as duas revoluções anteriores: a) a **mudança de suporte** (do impresso ao digital), que embora muitas vezes tente reproduzir a experiência de leitura no papel, como o movimento do dedo ao folhear ou virar a página na tela de um dispositivo eletrônico, oferece vantagens como o uso de cores sem a preocupação com os custos mais altos de impressão, inclusão de *links*, recursos audiovisuais e a escolha da tipologia, tamanho da fonte e diagramação de acordo com a preferência do leitor; b) e de **difusão**, o sonho do conteúdo disponível em um clique, embora este seja um fator delicado. Quando comparado ao total da população, o acesso à tecnologia ainda é baixo³ e o preço dos *e-books*, alto. E, considerando as editoras como empresas cujo negócio se fundamenta na produção e venda dos livros (sejam impressos ou digitais), que devem ser lucrativas e que parte da receita é destinada ao pagamento de direitos autorais, o crescimento do digital não significará efetivamente a

³ De acordo com a última pesquisa TIC Domicílios e Usuários 2012, realizada entre outubro/2012 e fevereiro/2013 pelo Comitê Gestor Internet Brasil, 40% das residências brasileiras têm acesso à internet e 55% da população já navegaram na web alguma vez na vida, percentual que cai para 49% quando considerado o acesso nos últimos três meses. Mais da metade dos brasileiros (59%) já usou um computador (51% utilizou nos últimos três meses). Do total de domicílios, 32% possuem computador de mesa e 23% computador portátil (a quantidade de *tablets* ainda não é suficiente para contabilizar 1%). Considerando todos os equipamentos, sem especificá-los, a proporção de domicílios com computador é de 46%.

democratização ou a distribuição de conteúdo gratuitamente. Pode, inclusive, significar o contrário, com a adoção de recursos restritivos para ampliar o controle e segurança na Internet.

Se os diferentes formatos do livro impresso (*pocket* brochura ou tamanho maior em capa dura, por exemplo), como já apontaram Darnton (1995) e Chartier (1998), interferem nos modos de ler e interagir com o conteúdo, o que se pode dizer das diferenças de suporte? O livro impresso é mais condizente com a leitura linear, com começo, meio e fim. Já o digital comporta recursos que vão além do texto convencional, com *hyperlinks*, sons, imagens e uma experiência de leitura mais fragmentada. Sob essa perspectiva, livro impresso e o eletrônico configuram-se como “dispositivos comunicacionais” (Maingueneau, 2002) diferentes, pois ao se modificar as condições materiais da comunicação, seus conteúdos, maneiras de dizer e de compreendê-los também são influenciados. Esses conceitos e características distanciam o *e-book* do conceito de um formato dependente do livro impresso, dando a ele um território de possibilidades próprias e aproximando-o da hipermídia, uma nova linguagem híbrida que integra texto, imagens fixas e em movimento, som, música e ruído (Santaella, 2007). Alguns autores, embora considerem este formato como integrante da noção de *e-book*, o denominam *e-Text* ou texto eletrônico.

O *e-Text* é então, para Bellamy *et al*, uma representação digital de uma obra escrita, com a possibilidade de incluir vídeo, áudio, texto e gráficos e que pode facilitar a interação com o leitor e que pode ainda incluir conteúdo sob forma hipertextual, permitindo uma leitura não linear e transtextual. Embora o *e-Text* possa ser impresso, o seu conteúdo raramente é reproduzido rigorosamente ou faz sequer sentido na página impressa, visto ter sido concebido para ambiente digital. (FURTADO, 2004, p. 14)

O livro impresso foi, por mais de cinco séculos, um dos formatos históricos de registro do conhecimento humano. Sua presença como objeto e produto gerou toda uma estrutura política, jurídica e comercial em torno da qual autores, editores e leitores se organizaram. Contudo, o advento do livro eletrônico, o crescimento constante de internautas usuários de redes sociais no Brasil e o contato cada vez mais precoce de crianças e adolescentes com os recursos e aparatos digitais trazem o desafio de dar novo significado ao que tradicionalmente entendemos por livro e leitura na era digital.

De acordo com Santaella (2004), existem três tipos de leitores com modelos cognitivos diferentes: o contemplativo, do livro impresso e da imagem expositiva, fixa; o do mundo em movimento, dinâmico, que nasceu com a Revolução Industrial, com a explosão do jornal, com o universo reprodutivo da fotografia e do cinema; e o imersivo, conectado, multilinear e hipermediático.

O editor de livros deve estar cada vez mais atento não só a esses perfis de leitores, mas à multiplicidade de leituras possíveis (não restritas ao texto), às novas sociabilidades, sensibilidades, modos de ver e perceber, que indicam distintas rotas para as relações ensino-aprendizagem e também para o trabalho do editor. O texto eletrônico, afirma Martin-Barbero (2004, 349), não se esgota no computador.

(...) ele se estende a uma multiplicidade de suportes, imagens e escritas que, da televisão ao videoclipe e da multimídia aos videogames, encontram em nossos países uma complexa e crescente cumplicidade entre oralidade e visualidade, cumplicidade que nada tem a ver com analfabetismo. Pois é nas novas gerações que essa cumplicidade opera mais fortemente, e os jovens hoje sabem ler, só que sua leitura não tem o livro como ponto e centro da cultura. (Idem)

Esse cenário representa diferentes demandas, seja de formato, suporte, linguagem e conteúdo, realidade que pode se configurar em oportunidades de diversificação das linhas editoriais e formatos; de foco em conteúdos disponíveis em suportes, plataformas e linguagens múltiplos; ou de textos que atendam à necessidade de leitores de perfil mais colaborativo, que não se contentam apenas em ler, mas desejam editar, modificar, criar novos sentidos ou até um novo produto, como demonstra a experiência da Flat World Knowledge. A editora norte-americana de livros didáticos permite que o professor escolha como deseja utilizar o conteúdo. O educador pode alterar a ordem dos capítulos e acrescentar ou retirar textos para deixá-lo mais adequado ao seu plano de aula, desempenhando ao mesmo tempo os papéis de leitor e de editor daquele livro. A empresa também desenvolveu uma comunidade de leitores dos livros, que podem conversar a qualquer momento, postar suas dúvidas em tempo real e produzir material de estudo. Nesse caso, como autor, o usuário determina o preço para disponibilizar sua produção para *download* e recebe direitos autorais. Um modelo de negócio baseado na interatividade e na produção partilhada de conhecimento no lugar da simples cobrança pelo acesso a um conteúdo pronto. O novo papel do editor seria um mediador desse tipo de interação?

Segundo Chartier (2012, p. 162), “o livro digital fez ocorrer simultaneamente três mutações que nunca antes haviam se dado em conjunto: mudanças nas formas de registro de um texto, nas técnicas de reprodução e nas práticas de leitura”. Nesse sentido, mais do que a continuidade ou não do livro impresso, as mudanças tecnológicas impõem uma série de novos questionamentos sobre a continuidade e sobrevivência do trabalho do editor.

Nossa contribuição será na tentativa de observar essa realidade na prática, sob uma perspectiva ergológica, a partir do cotidiano, relações e processos de comunicação de um grupo específico de editores, cujas características serão detalhadas abaixo. Fígaro (2009, p. 38, 39) explica que a abordagem ergológica de comunicação e trabalho destaca a relação dialética existente entre o micro e o macrosocial, entendendo o trabalho em seu conceito mais amplo (de atividade humana) e o sujeito da comunicação de forma equilibrada: “nem superestimando suas potencialidades, nem o relegando à condição de massa de manobra, a ser enquadrado pela retórica seja das empresas onde trabalha, seja dos meios de comunicação dos quais se serve”.

O livro é um “artefato da cultura” (Folcher e Rabardel, 2007), histórico e transmitido através das gerações. O suporte, seja impresso ou eletrônico, por meio dos aparelhos que permitem a leitura digital, são “instrumentos” que atualizam esse artefato à medida que são utilizados pelos sujeitos e incorporados ao cotidiano. O uso do instrumento promove o seu avanço e muda, desta forma, o próprio objeto, o sujeito, o grupo e, conseqüentemente, a sociedade. Ao considerar esses pontos, podemos concluir que o livro está passando pela maior revolução da sua história, assim como a função de editor e as formas de ler e consumir conteúdo.

Como afirma Yves Schwartz (2010), o que coloca sujeito e objeto em relação é a atividade humana. Ou seja, impossível imaginar uma revolução no objeto sem pensar na interação entre ele e o homem, na ressignificação que o sujeito dá ao instrumento e na modificação e adaptação do próprio corpo humano por este manuseio.

1.5. Um breve panorama do mercado editorial no Brasil

Para contextualizar a empresa dentro do mercado editorial de livros no Brasil:

- É formado por 735 empresas (cadastradas na Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – Fipe), das quais 497 se enquadram no critério adotado pela Unesco

para definir “editora de livros”: edita pelo menos 5 títulos e produz no mínimo 5 mil exemplares por ano⁴. Os dados são do levantamento *Produção e vendas do setor editorial brasileiro 2012/2013*,⁵ da Câmara Brasileira do Livro (CBL) e Sindicato Nacional de Editores de Livros (Snel).

- O faturamento total do setor foi de R\$ 5,359 bilhões pela comercialização de 480 mil exemplares impressos em 2012, sendo que metade são pequenas, e menos de 20 faturam mais de R\$ 50 milhões. Para dividir a totalidade da produção do setor livreiro, a CBL categoriza as editoras de duas formas: (1) níveis de faturamento: A: até R\$ 1 milhão por ano; B: de R\$ 1 milhão a R\$ 10 milhões por ano; C: de R\$ 10 milhões a R\$ 50 milhões por ano; e, D: mais de R\$ 50 milhões por ano; (2) e segmento: livros didáticos (LD), obras gerais (OG), científicos, técnicos e profissionais (CTP) e religiosos (R). Os segmentos são responsáveis, respectivamente, por 46%, 26% 17% e 10% do faturamento do mercado brasileiro no último triênio. Internacionalmente, não há um critério de categorização.
- É importante destacar a relevância das compras governamentais para o mercado LD, por meio do Programa Nacional do Livro Didático – PNLD e do Programa Nacional da Biblioteca Escolar – PNBE. Quando são consideradas as vendas dos quatro segmentos sem o governo, a proporção acima muda para 34%, 26,1%, 25,9% e 13%.
- A empresa onde foi realizado o nosso estudo enquadra-se no nível C e publica livros CTP, segmento que em 2012 foi o 2º maior em faturamento e em títulos editados, mas com o menor volume de exemplares vendidos. Isso revela um mercado de tiragens menores e preços mais elevados que os praticados pelos demais segmentos.
- As vendas crescentes de livros CTP têm como principal motivadora a expansão das matrículas em cursos técnicos e universitários e/ou a abertura de novas vagas em concursos públicos. E, de acordo com o relatório da Fipe de 2012, com dados de

⁴ O *Glosario de términos*, Unesco/Cerlalc define Editora da seguinte forma: “**Editorial**: Casa editora. Empresa jurídica cuya actividad principal es asumir la financiación y riesgo financiero para la edición de libros para su venta. 2. Empresa o entidad que financia, realiza y publica libros o cualquier clase de publicación impresa. 3. Persona jurídica o natural, responsable económica y legalmente de la edición

de publicaciones en cualquiera de los formatos y sustratos disponibles.”

⁵ Disponível em <<http://www.snel.org.br/dados-do-setor/producao-e-vendas-do-setor-editorial-brasileiro>>. Último acesso: 20/07/2014.

2011, CTP é o subsetor que mais se destaca, com um expressivo crescimento de seu faturamento (23,1% em termos nominais e 15,6% em termos reais). Ao que parece, o subsetor vai retomando assim a tendência que vinha exibindo nos últimos anos de uma performance sempre superior à média do setor e que havia sido interrompida em 2010, quando cresceu abaixo da média.

- Entre as principais editoras de livros CTP brasileiras destacam-se: Saraiva, Revista dos Tribunais, adquirida em 2010 pela Thomson Reuters, Grupo GEN (Guanabara Koogan, Santos, Método, Forense, Forense Universitária, Roca, LTC e EPU), Atlas e Grupo A (Artmed, Artes Médicas, Bookman, Penso, Tekné e McGraw-Hill Brasil).
- Das editoras mencionadas acima, três são casos de aquisição, incorporação ou parcerias entre uma ou mais editoras, a forma como o crescimento das empresas do ramo costuma ocorrer. Outra característica desse mercado é a presença de grupos estrangeiros como a Elsevier, no Brasil desde 1976 por meio de uma parceria com a Editora Campus, Pearson, Thomson Reuters e o Cengage Learning, presente desde 2001.
- E-books registraram vendas de 873.973 unidades em 2012 e, junto aos 15.173 aplicativos comercializados, entraram para a categoria “conteúdos digitais”.

Para o digital, acredita-se haver um enorme potencial de crescimento, embora não seja possível estimar em quanto tempo. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social dedicou um espaço na edição 36 (set. 2012) de sua revista BNDES Setorial (seção Economia da Cultura) aos *Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital*,⁶ no qual afirma:

o livro digital, uma inovação que não se limita a ser uma mera mudança na forma de apresentar o conteúdo dos livros impressos, mas representa uma transformação radical que vai modificar todo o processo de criação autoral, produção, publicação, distribuição, consumo etc. (MELLO, p. 430).

⁶ Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3612.pdf> . Último acesso: 03/07/2013.

Contudo, o conceito de livro eletrônico, livro digital ou *e-book* ainda está muito vinculado à ideia de conversão ou de uma cópia digital, de criação de um ambiente virtual que reproduza a experiência de leitura do livro em papel. Os textos de apresentação de dois repositórios *on-line*, o Google Books e o Projeto Gutenberg, dão um pouco dessa dimensão. O primeiro inclui no cabeçalho de todos os *e-books* o texto “Esta é uma cópia digital...”, deixando clara a relação de dependência desse formato com o impresso. E o segundo descreve em sua página inicial “...nossos livros foram previamente publicados em papel por editores genuínos e, só posteriormente, digitalizados por nós...”,⁷ legitimando a importância e o papel do editor no processo de produção e estabelecendo o formato digital como posterior ao físico.

Os anuários estatísticos sobre o mercado cultural não costumam incluir dados sobre a edição de livros – o que já diz muito sobre o papel desse meio na dinâmica cultural brasileira, observa Teixeira Coelho⁸. Em 1940, a tiragem normal de um livro girava ao redor de 3 mil exemplares. Hoje, é exatamente a mesma coisa, quando não menos, embora a população do país em geral, e a letrada em particular, tenha quadruplicado nas últimas seis décadas – de 52 milhões para 196,7 milhões, contabilizados no último Censo Demográfico, feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010⁹. Atualmente, o índice de analfabetismo está na casa dos 8,6%¹⁰.

É claro que não podemos deixar de considerar que a quantidade de títulos publicados por ano não permaneceu a mesma. Zaid (2004, p. 12) explica que em meados do século XV, quando começaram a ser impressos, algumas centenas de títulos eram publicadas a cada ano, em edições com centenas de cópias, basicamente textos antigos (bíblicos, gregos ou romanos). Estatísticas da CBL mostram que em 1990 aquelas centenas transformaram-se, só no Brasil, em 22.479 títulos e, em 2013, em 62.235.

Mais títulos publicados e menos livrarias a cada ano ajudam a dimensionar o tamanho da concorrência entre as empresas do setor e o grau de dificuldade dos editores para tornarem seus livros conhecidos. Entre dezembro de 2011 e dezembro de 2012, de acordo com a 4ª edição do Anuário da Associação Nacional de Livrarias (ANL), houve uma redução de 12% no número de estabelecimentos em todo o país, de 3.481 para 3.073,

⁷ Disponível em: <http://www.gutenberg.org/wiki/PT_Principal>. Acesso: 20 jun. 2012.

⁸ COELHO, Teixeira. *O que é indústria cultural*. São Paulo: Brasiliense, 2003.

⁹ <http://www.ibge.gov.br/brasil500/index2.html> - último acesso: 20/05/2013.

¹⁰ De acordo com a última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2011.

reflexo, segundo a ANL, da concentração do mercado em grandes redes e grandes grupos editoriais. Para a entidade, o número ainda não é efeito da chegada das livrarias digitais ao país, já que o anuário contabilizou as livrarias até dezembro de 2012 – mesmo período em que Amazon e Kobo iniciaram suas operações no Brasil.

As livrarias são o mais importante canal de comercialização de livros no Brasil. São responsáveis pelas vendas de 50,59% dos exemplares (número crescente desde 2010) e por 61,40% do faturamento do setor.

1.6. O paradoxo do mercado livreiro

Embora as tiragens continuem as mesmas há décadas, nunca se editou tanto no Brasil e no mundo. É grande a ansiedade dos autores pelo sucesso e a frustração do leitor que nunca lerá tudo que deseja. Segundo Gabriel Zaid (2004, p. 22), é publicado no mundo um livro a cada trinta segundos. Se uma pessoa ler um livro a cada 24 horas, estará negligenciando a leitura de quatro mil outros, publicados no mesmo dia. No Brasil, são lançados por volta de 58 mil títulos por ano. Na média, 160 lançamentos chegam às livrarias diariamente.

Em termos absolutos, o mercado editorial é muito grande. Em 2013, venderam-se, no país, quase 480 milhões de exemplares. Embora as vendas para o governo tenham caído nesse período, a maior parte, entretanto, é de livros escolares, “de leitura compulsória”. Quando se considera esse perfil de público, a média de leitura brasileira é de quatro livros ao ano¹¹. Felipe Lindoso (in Zaid, 2004, p. 11) demonstra que pelo fato do hábito de leitura e consumo de livros na população alfabetizada e maior de 14 anos ser dependente da escolaridade, a média de leitura entre essa população cai para 1,21 livro por ano. Ou seja, o que é grande em termos absolutos transforma-se em ridiculamente pequeno em termos relativos, deixando-nos muito longe do nível de leitura dos países mais adiantados.

Diante dessa realidade estatística, percebe-se que o campo editorial brasileiro vive um paradoxo: livros demais são, de fato, livros de menos.

¹¹ Retrato da Leitura no Brasil, 2011. Disponível em <http://www.prolivro.org.br/ipl/publier4.0/dados/anexos/2834_10.pdf>, slide 71. Último acesso: 08/07/2013.

Para serem considerados de sucesso, os livros precisam atingir marcas superiores a 30 mil exemplares vendidos, o que, para Coelho¹², significa que o livro “não conta” neste país. A afirmação ganha contornos mais fortes quando se compara o alcance do livro com o da TV, que atinge quase que a totalidade dos domicílios no país.

Quando a televisão chegou ao Brasil, o índice de analfabetismo era extremamente alto, atingindo mais da metade da população. Isso significa que não vivemos uma época de apogeu da leitura como aconteceu na Europa, Estados Unidos ou Japão.

Embora este trabalho não se concentre na dicotomia televisão *versus* hábito da leitura, passa brevemente por essa discussão por entender a importância de situar as editoras de livros no contexto da chamada “indústria cultural”¹³, na qual o livro se integra. O negócio se fundamenta na produção e venda dos livros (sejam impressos ou digitais), que deve, na maioria dos casos, ser lucrativo. Sejam quais forem os propósitos, em termos dos discursos dos editores, eles não escapam, na prática da produção do livro, da realidade de um mercado capitalista. E, ao menos que possam se dar ao luxo de atuar como “mecenais culturais”, terão, em maior ou menor grau, que se adaptar a ele.

Discutiremos, brevemente, nos próximos dois itens, as intersecções e conflitos entre o livro como produto e objeto sagrado e as habilidades necessárias ao editor para adequar-se aos novos modos de produção e às relações sociais em processo pelas tecnologias da informação e comunicação.

1.7. O livro na era de sua reprodutibilidade técnica

O livro como produto comercial teria liquidado o seu símbolo de objeto sagrado? Para Zaid, a resposta é não, pelo fato do mercado ser ambivalente.

Ter em casa e à mão o que em uma época só podia ser visto no templo é muito bom para a demanda, porque os livros incorporaram o prestígio do templo. A dessacralização democrática floresce como a simonia: permite a venda de algo que não tem preço. Não liquida com os livros sagrados, multiplica-os, apenas. (2004, p. 19).

¹² COELHO, Teixeira. *O que é indústria cultural*. São Paulo, Brasiliense, 2003.

¹³ Termo criado por Adorno e Horkheimer na década de 1940 para designar a situação da arte na sociedade capitalista industrial, transformada em mercadoria e sujeita às leis de mercado, de oferta e procura.

A modernização das técnicas de produção, a exemplo do que aconteceu com as obras de arte, alguns anos depois da criação da imprensa, facilitou o acesso a determinados bens culturais. A reprodução tornou-se um processo cada vez mais simples e a conversão de bens culturais em objetos de consumo foi só uma consequência. O livro, por sua vez, também entrou na dinâmica do mercado, embora, como coloca Bourdieu, há dois princípios independentes e hierarquizados que organizam o campo literário:

a oposição principal, entre a produção pura, destinada a um mercado restrito aos produtores, e a grande produção, dirigida para a satisfação das expectativas do grande público, [que] reproduz a ruptura fundadora com a ordem econômica, que está no princípio do campo de produção restrita (1996, p.141).

A oposição principal é um dos polos da lógica econômica existente no campo literário. Nele, explica Bourdieu, predomina a economia anti-“econômica” da arte (ou edição) pura que, baseada no reconhecimento indispensável dos valores de desinteresse e na denegação da “economia” (do “comercial”) e do lucro “econômico” (a curto prazo), privilegia a produção e suas exigências específicas, oriundas de uma história autônoma. No outro polo, está a lógica “econômica” das indústrias literárias e artísticas que, fazendo do comércio de bens culturais uma transação como as outras, conferem prioridade à difusão, ao sucesso imediato e temporário, medido, por exemplo, pela tiragem, e contentam-se em ajustar-se à demanda preexistente da clientela.

Cabe aos editores, com a colaboração de todos os outros agentes da cadeia produtiva, encontrar o ponto de equilíbrio entre a necessária rentabilidade de seu negócio e a dignidade do livro como um bem simbólico. Para o editor Quartin de Moraes,

o negócio do livro é um negócio como outro qualquer – o que significa que precisa ser rentável – mas que trabalha com um produto que não é um produto qualquer. O livro é fonte de lazer, de entretenimento, de conhecimento, insumo cultural e, portanto, ferramenta de promoção humana e transformação social. (2006)

Citando Brecht e Suhrkamp, Adorno diz que as mercadorias culturais da indústria se orientam segundo o princípio de sua comercialização e não segundo seu próprio conteúdo e sua figuração adequada. “Toda a prática da indústria cultural transfere, sem mais, a motivação do lucro às criações espirituais. A partir do momento em que essas

mercadorias asseguram a vida de seus produtores no mercado, elas já estão contaminadas por essa motivação.” (1989, p. 288)

De acordo com Walter Benjamin (1996), quando Marx empreendeu a análise do modo de produção capitalista, esse modo de produção ainda estava em seus primórdios. Ele orientou suas investigações dando-lhes valor de prognósticos. Somente tempos mais tarde, meio século depois, as mudanças ocorridas nas condições de produção refletiram-se e puderam ser medidas em todos os setores da cultura. As técnicas de produção cultural estão intimamente ligadas à realidade histórica, aos modos e relações de produção, permitindo novas possibilidades e maior agilidade, refletindo diretamente nas formas do homem de ler, ver, sentir e compreender o mundo.

O trabalho do editor, dependendo de como for conduzido, pode pender para o que Paulo Freire chama Extensão e Comunicação, conceitos que delimitam, respectivamente, a fronteira entre a ideia de domesticar pensamentos e comportamentos e a de promover a participação e “educação como prática da liberdade” (1977, p. 24). Tendo como base a Extensão, o editor é um *gatekeeper*, por ser, tradicionalmente, o responsável pela seleção do que será ou não lido, restringindo as possibilidades do leitor às tendências de mercado. Mas o que Bragança chama de Eros pedagógico é uma característica essencial para a função de editor, ligada à Comunicação da qual trata Freire. Há aqueles editores de perfil artesanal e intelectualizado e os conglomerados que buscam máxima rentabilidade em *best-sellers* e na compra e venda de editoras (Schiffrin, 2011). A extensão traz a ideia de estender conhecimentos e informações a uma recepção incapaz de construir sentidos sobre a mensagem, aos moldes lasswellianos, da escola funcionalista, para a qual o receptor recebe e compreende as informações da maneira como é transmitida sem reelaborá-la. É o que Freire denomina teoria antidialógica da ação. “Como forma de dirigismo, que explora o emocional dos indivíduos, a manipulação inculca neles aquela ilusão de atuar ou de que atuam na atuação de seus manipuladores.” (1977, p. 42).

Já a comunicação é “dialógica”, o que, nas palavras de Freire, significa “vivenciar o diálogo” e não invadir, não manipular, é empenhar-se na transformação constante da realidade.

1.8. O que é ser editor de livros no século 21?

Enquanto um mediador cultural, o editor é desafiado pela convergência entre os papéis de leitor, autor e editor desta “sociedade em rede” (Castells, 1999), pelo distanciamento das tarefas constituintes de seu trabalho e pela tendência à autopublicação. O desejo de se transformar em seus próprios editores, contudo, não é nada recente. De acordo com Chartier (1988, p. 64 e 65), muitos livreiros e autores reivindicaram esse privilégio tanto na Inglaterra, depois de 1709, quanto na França, depois de 1777. Alguns exemplos foram Voltaire e Rousseau. O primeiro por posicionamento político, como recusa à dependência do vínculo de clientela com relação a patronos privados, particulares e aristocráticos; e o segundo, pela aspiração de tentar viver de sua própria pena.

Esse trabalhador da cultura vive uma realidade modificada pelas novas tecnologias da informação e comunicação, entre as quais o livro digital se destaca e, conseqüentemente, entram no debate as implicações dessas tecnologias na atividade, no cotidiano e nas relações de comunicação do editor.

O trabalho do editor estaria no início de um processo que resultará em sua extinção ou em uma crise de onde emergirá um novo perfil, adequado aos novos tempos? Um dos autores em que este trabalho se fundamenta é Roger Chartier (1998), que não acredita no fim do livro, mas na sua coexistência (pacífica ou não) com outros formatos.

Partimos, então, das seguintes premissas: a essência do trabalho do editor é o conteúdo, seja impresso ou eletrônico. Isto significa que a preocupação com a ideia central do livro, com a qualidade do texto e do autor, com a melhor forma de produzi-lo e apresentá-lo visualmente, divulgá-lo, torná-lo acessível e vendê-lo não muda (embora novos conhecimentos e habilidades técnicas voltados para o digital, inevitavelmente, terão de ser adquiridos e desenvolvidos). Ou seja, o livro, não importa se em *bit* ou matéria, é parte de um processo que se inicia na pesquisa, análise, contato e contratação do autor até a publicação, divulgação, comercialização e leitura. De acordo com Chartier (2001, p. 48), o editor é o “coordenador de todas as possíveis seleções que levam um texto a se transformar em livro, e tal livro em mercadoria intelectual, e esta mercadoria intelectual em um objeto difundido, recebido e lido”.

Contudo, há uma nítida migração de algumas das atribuições mais básicas e intrínsecas do trabalho do editor para o leitor e o autor. A atividade de seleção de novos conteúdos passou a ser, em parte, dividida com o público das mídias sociais. No exemplo

mais conhecido, o livro *Cinquenta tons de cinza*, frequentador das listas de mais vendidos, consagrou-se na Internet antes mesmo de sua autora E.L. James idealizá-lo como livro. Foi escolhido e compartilhado pelo público como histórias em uma *fan fiction*¹⁴ e só mais tarde pelos editores, interessados em seu potencial como produto à venda nas livrarias, físicas ou virtuais.

A pergunta-chave desta reflexão vem acompanhada por duas premissas: (1) A função de editor não só vai conviver com as mudanças tecnológicas, como irá também incorporá-las ao seu dia a dia. Só não é possível ainda mensurar a que custos e velocidade. (2) A essência do trabalho do editor é o conteúdo, seja impresso ou eletrônico.

Segundo Galligan (apud Furtado, 2004, p.18), o livro eletrônico é um artefato cultural no interior da cultura consolidada do livro impresso, onde procura estabelecer-se lentamente como um nicho de mercado.

Contudo, de acordo com Mike Shatzkin (apud Furtado, 2004, p. 18), isso não descarta a necessidade de repensar ou, até quem sabe, reinventar a própria profissão. A capacidade típica que define o editor, de acordo com Shatzkin, é sua compreensão única do conteúdo e do mercado (*content and markets*), que varia de editor para editor. As competências nucleares, que ele chama de *core competencies*, são universais. E, a partir de agora, as exigidas serão as bases de dados e as redes, ou seja, o conhecimento das técnicas e dinâmicas digitais, com toda a sua velocidade de atualização e conseqüente tendência à obsolescência.

O editor, explica Furtado (2004), tradicionalmente voltado à criação e gestão de um catálogo, à fidelização de um conjunto de autores, promoção e distribuição dos seus produtos, se vê agora forçado, como refere Paul Mercieca (apud Furtado, 2004, p. 9), a desenvolver um *mix* de competências adicionais na passagem para um ambiente eletrônico ou de base web, que envolve novas tarefas em torno do conteúdo: controle digital, edição para ambientes virtuais (tela do computador e outros dispositivos eletrônicos), aquisição e processos de conversão, reestruturação para plataformas de dados como XML, noções de *web design*, de usabilidade e legibilidade na tela e ainda dominar o problema decisivo do acesso.

¹⁴ Página na internet que estimula os internautas a escreverem suas próprias histórias baseadas nos livros originais. *50 tons de cinza* começou como uma ficção inspirada na saga *Crepúsculo*.

2. BINÔMIO COMUNICAÇÃO E TRABALHO

2.1. Comunicação

Após contextualizar conceitual, teórico e metodologicamente o mundo do trabalho do editor de livros, é importante ressaltar que esta pesquisa é objeto da Comunicação, campo privilegiado para a observação e interpretação dos fenômenos da sociedade, com possibilidade de análise a partir de diversos ângulos. Desde já, nos posicionamos dentro da linha que considera a comunicação como processo, em oposição à visão que restringe a reflexão ao desenvolvimento de novas tecnologias e processos de transmissão da informação.

Fígaro (2008, p. 17) explica que, como processo, a comunicação envolve as interações humanas, as sociabilidades, a comunicação como educação, como poder e desenvolvimento de grupos sociais. Desta forma, atravessado por áreas distintas do conhecimento, como sociologia, antropologia, linguística e psicologia, entre outros, esse campo caracteriza-se como *trans*, *multi* e *interdisciplinar*.

Pesquisas empíricas¹ têm demonstrado que a comunicação é importante para o entendimento das transformações da contemporaneidade, a partir da reorganização de métodos e processos de trabalho, fusão e convergência de mídias e supervalorização da sociedade de consumo. Para Mattelart:

Diante da derrocada da ideologia racionalista do progresso linear e contínuo, a comunicação assumiu seu lugar e anuncia-se como parâmetro por excelência da evolução da humanidade, num momento histórico em que ela busca desesperadamente um sentido para o seu futuro. (1999, p. 185)

A comunicação é uma disciplina aberta, inserida em temáticas contemporâneas onde estão presentes outras ciências humanas, problemáticas e abordagens para a investigação, como Comunicação e Trabalho.

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho passou por diversas mudanças. Aqui, é importante esclarecer que o “mundo do trabalho” do qual tratamos não se restringe às empresas. Trata-se, na acepção de Schwartz e Durrive (2010), de um “mundo do trabalho

¹ Realizadas, entre outros grupos e instituições, pelo Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho. Disponíveis em < <http://www.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho>>. Último acesso: 27 jul. 2014.

que transborda”; e no entendimento de Fígaro, um “conjunto que engloba e coloca em relação a atividade humana de trabalho, o meio ambiente em que se dá a atividade, as prescrições e as normas (saberes constituídos) que regulam tais relações, a experiência (saber investido), os produtos delas advindos, os discursos que são intercambiados nesses processos, as técnicas e as tecnologias que facilitam e dão base para que a atividade humana de trabalho e a sociedade se desenvolvam; as culturas, as identidades, as subjetividades e as relações de comunicação constituídas nesse processo dialético de atividade” (2010, p. 103-104).

As alterações nesse mundo do trabalho decorrem do capitalismo, das mudanças dos paradigmas fordista/taylorista (de produção em massa e controle do tempo de trabalho) para o toyotista (produção flexível), da revolução informacional e da chegada das novas tecnologias. De acordo com Mattelart (1999), a comunicação contribuiu para a organização do trabalho coletivo no interior das fábricas e na estrutura dos espaços econômicos.

Essas transformações impactam o trabalhador e a sua relação com o trabalho, resultando em pesquisas geralmente direcionadas a refletir sobre as alterações globais da sociedade, mas poucas abordam o homem diante de sua atividade de trabalho. É nesta lacuna que este estudo e todo o referencial teórico e metodológico que o fundamenta se encaixa.

A sociedade contemporânea e o trabalho mudaram. E ambos incorporaram os novos meios, tecnologias, processos e linguagens trazidos pela comunicação. São novas formas de trabalhar, pensar e agir que devem ser estudadas. Desta forma, cultura e cotidiano passam a ter um papel de destaque para a compreensão do sujeito inserido no processo comunicacional. O mundo do trabalho é uma das organizações do cotidiano, onde passamos uma significativa parte de nossas vidas e, portanto, peça fundamental para o estudo de diversas faces das relações humanas e lugar de mediação e de construção de subjetividade. É espaço de relações interpessoais, trocas de sensibilidades, identidades e autoestima. Por isso a relação e a importância do binômio comunicação e trabalho.

“Analisar a atividade de trabalho e de comunicação no contexto social e histórico em que elas se realizam é articular o micro e o macrossocial, é entender a materialidade do trabalho na construção do ser que trabalha e da sociedade em que ele se insere.” (Fígaro, 2011, p. 288). Sob essa perspectiva advinda da ergologia é que nos dispomos a estudar o

mundo do trabalho do editor de livros, seus modos de fazer e de reelaborar a cada dia a sua atividade, que, por mais repetitiva que possa parecer, é sempre inédita.

2.2. Ergologia

A Ergologia é uma abordagem multidisciplinar que estuda as situações de trabalho, com o objetivo de conhecê-las e transformá-las. Essas situações de trabalho são entendidas como **atividades** singulares nas quais o sujeito (**corpo-si**) se manifesta por inteiro. A explicação é de Yves Schwartz, professor da Universidade de Provence, um dos fundadores e principal teórico do tema. A ergologia nasce da ergonomia, do marxismo e da filosofia da vida de Georges Canguilhem e não se propõe como uma disciplina, mas como uma epistemologia que atravessa diversas áreas do conhecimento para confrontar situações reais de trabalho: as **normas** e as **prescrições**, que definem como as tarefas devem ser realizadas, e o **trabalho real**, a re-normalização, o modo singular e inédito de cada trabalhador no momento de colocá-las em prática.

Embora tenha a ergonomia como uma de suas origens, a ergologia se diferencia dela de forma bastante significativa. O objetivo da ergonomia é desenvolver e aplicar técnicas de *adaptação do homem ao seu trabalho*, em benefício da segurança, do bem-estar e do aumento da produtividade com o uso de normas a serem seguidas. A ergologia, por sua vez, defende o contrário, a *adaptação do trabalho ao homem* em prol de sua saúde, à medida que esse trabalhador atualiza, com o seu fazer, a sua atuação, as normas que regem as suas tarefas com a sua atividade inédita e singular. A atividade é sempre inusitada, pois só existe no momento do confronto do homem com o meio onde ele vive.

O médico e filósofo Canguilhem introduziu a ideia de que o ‘meio ambiente é sempre infiel’ ao ser humano. A capacidade de se relacionar com esse meio, tornando-o favorável e construindo um meio humano, normalizando e renormalizando-o a seu benefício, é *status* de saúde. Fígaro (2008, p. 121) explica que, para o autor, ter “saúde é correr riscos. A doença é a incapacidade de mudança ao se confrontar com o meio infiel”.

De acordo com Schwartz e Durrive (2008), a abordagem ergológica é aquela que, do ponto de vista epistemológico, prioriza o estudo das situações de trabalho a partir da dialética entre os saberes instituídos (norma, prescrição) e os saberes da experiência (inédito da atividade concreta). Nessa perspectiva, a atividade humana guarda sempre algo

de inédito, criativo, capaz de renormalizar a norma, fazendo avançar o conhecimento. (Fígaro, 2010, p. 99).

“Corpo-si” é o sujeito da ergologia. Além de sociológico, histórico e filosófico é também biológico e físico. Físico no sentido histórico, porque o homem traz em seu corpo a memória das mudanças culturais promovidas pelas gerações anteriores. De acordo com Schwartz, sem história, sem cultura, não existiria o “corpo-si”, porque o homem não é apenas um ser de natureza, mas um ser de cultura.

Entendemos o “corpo-si”, esse sujeito da comunicação como um sujeito em atividade de trabalho. Mas, afinal, o que é trabalho? Uma tarefa realizada em troca de remuneração em uma sociedade regida por leis seria uma definição possível, mas restrita. Fígaro explica que Marx propôs uma compreensão da história a partir do desenvolvimento dos meios de produção, ou seja, uma análise materialista da história.

O trabalho é uma atividade que tem por alvo a produção de *valores de uso* e é condição e *necessidade física* da vida humana, portanto a relação homem/natureza se objetiva por meio do fazer necessário para a sobrevivência. Dessa forma, o conceito de trabalho transcende a definição que o enquadra como relação de troca remunerada, regida pelo Direito, numa sociedade de mercado. (FÍGARO, 2008, p. 117)

Buscamos em Marx uma concepção mais ampla de trabalho, que considera o homem como um “ser genérico”, naturalmente social, fruto da sociedade e da relação com a natureza.

Mesmo quando eu sozinho desenvolvo uma atividade científica etc., uma atividade que raramente posso levar a cabo em direta associação com outros, sou social, porque é enquanto homem que realizo tal atividade – como também a própria linguagem que o pensador emprega – que me foi dado como produto social. A minha própria existência é atividade social. (MARX, 1993, p. 95)

Nas palavras do autor, o trabalho solitário também é uma atividade social, o que significa dizer que ao trabalhar o homem se faz um ser de sociedade. Este ponto nos remete ao binômio comunicação e trabalho, “eixos de uma mesma construção social, a da ‘humanidade’ do homem” (FÍGARO, 2008, p. 117).

‘Atividade’ é um conceito-chave e traz consigo toda uma tradição: vem da psicologia soviética, em que Vigotski e Leontiev são as referências, passou antes por Marx

que, por sua vez, retrabalhou a herança de Hegel e Kant. Em sua apresentação para a obra *A ideologia alemã*, Emir Sader explica que o homem se diferencia dos outros animais por muitas características, mas a primeira, determinante, é a capacidade de trabalho. Enquanto os outros animais apenas recolhem o que encontram na natureza, o homem, ao produzir as condições de sua sobrevivência, a transforma.

A capacidade de trabalho faz com que o homem seja um ser histórico; isto porque cada geração recebe condições de vida e as transmite a gerações futuras, sempre modificadas – para pior ou para melhor. Embora tenha o potencial transformador da realidade, o que o homem mais recusa é trabalhar. Foge do que o tornaria humano porque não se reconhece no que faz, no que produz, no mundo que transforma. Porque trata-se de trabalho alienado. (MARX e ENGELS, 2007, p. 14)

A ergologia defende “o ponto de vista da atividade de mulheres e homens que trabalham”, uma postura de inclusão do trabalhador na busca de soluções e tomada de decisões que afetarão o seu dia a dia. Infelizmente, o que se constata no cotidiano das empresas é o contrário. São grandes reestruturações e mudanças, que em muitos momentos alteram completamente os rumos e as rotas traçadas pelas pessoas para a sua própria vida, revelando que “o ponto de vista do trabalho é o grande ausente da governa da empresa”. No capítulo 4, traremos os exemplos coletados na fase empírica desta pesquisa.

2.3. Linguagem e atividade

O ponto de vista do trabalho requer que o trabalhador fale sobre a sua atividade, os seus modos de fazer e de atuar no dia a dia profissional. Falar sobre a própria atividade não é uma tarefa simples, mas é muito importante para se trazer à consciência questões internas e enigmáticas, mas reveladoras do trabalho real. Reveladoras para o próprio trabalhador, que muitas vezes acredita que o trabalho é realizado de uma forma, mas quando autoconfrontado (assistindo, por exemplo, a um vídeo em que foi filmado pelo pesquisador enquanto trabalhava, ou discutindo a forma como o trabalho é realizado e a forma como o trabalhador acredita que seja), descobre um ineditismo, um modo de fazer que ele próprio desconhecia e a partir dessa descoberta pode desenvolver, conseqüentemente, uma postura mais crítica.

Nesta pesquisa, não utilizamos a técnica da autoconfrontação, mas muitos dos editores participantes, ao final das entrevistas, afirmaram estar aliviados, pois a conversa

havia sido terapêutica ou que tiveram vários insights sobre o seu próprio trabalho sobre os quais nunca haviam pensado antes.

De acordo com Schaff,

o trabalho é a forma fundamental desta atividade transformadora porque o homem cria em oposição às forças míticas, algo de algo, e não do nada. O trabalho humano *transforma* a realidade objetiva e faz dela, assim, a realidade *humana*, isto é, o resultado do trabalho humano. Enquanto o homem transforma a realidade objetiva – natureza e sociedade – cria as suas condições de existência e se transforma a si próprio como espécie, na consequência. O processo da *criação*, do ponto de vista do homem, é, pois, um processo de autocriação. Por conseguinte, graças ao trabalho, nasceu a espécie *Homo sapiens*, que transforma e se altera graças a ele. (SCHAFF, 1967, p. 76)

Destacamos a importância da fala do trabalhador, pois essa criação/recriação se dá pela linguagem, aprendizado e experiência adquiridos na sociedade e em suas instituições. Ao se inserir socialmente, o homem não aprende apenas a falar, mas também a pensar. Segundo Vigotski (1974), o papel da linguagem no processo de comunicação é ativo: é expressão, é atividade, é comunicação. Por isso, o protagonismo do binômio comunicação e trabalho em nosso estudo.

Pelos discursos do cotidiano (e conseqüentemente pelos discursos circulantes no mundo do trabalho), adquirimos, como receptores, novos significados e valores, constituindo assim a nossa subjetividade. Baccega (1995, p. 22) explica que essa subjetividade é resultado da polifonia, das muitas vozes sociais que cada indivíduo recebe e tem condição de reproduzir (paciente) e/ou reelaborar (agente). “Portador de uma subjetividade plural, o indivíduo tem condições de reelaborar, de inovar os discursos da sociedade, que são muitos, produzindo outros muitos discursos. (...) É nessa condição de paciente/agente que nos leva a designá-lo indivíduo/sujeito.”

Falar sobre o próprio trabalho é um desafio também para a autora desta dissertação. Nosso lugar de fala, além de pesquisadora e observadora, é de uma profissional da edição, funcionária, na época da pesquisa, da empresa multinacional que passou pelas reestruturações internas para adequação aos processos estabelecidos pela matriz norte-americana. Esse procedimento, chamado de “verticalização” pela alta direção (e que já entrou para o vocabulário dos funcionários), tem por objetivo padronizar as

normas e prescrições em todas as unidades da editora (61 escritórios espalhados pelos cinco continentes), independentemente da cultura e idioma.

Nesse processo, a linguagem é importante tanto para o entendimento da atividade humana quanto o que se esconde por trás dos discursos, especialmente os das empresas. Fígaro (2008, p. 29) explica que a retórica e a persuasão, ensinamentos antigos atualizados pelas práticas profissionais no campo dos discursos e da comunicação, hoje são ferramentas de trabalho incorporadas às rotinas produtivas, não somente das lógicas do processo de produção dos produtos culturais veiculados pela mídia, mas fazendo parte de qualquer processo produtivo. E ao se introduzir novos vocabulários, como “colaborador”, “cliente”, “competência”, “missão”, “equipe”, “reestruturação” etc., ou excluir outros, como “funcionário”, “demissão” e “desemprego”, nota-se um claro esforço para se alterar as bases ideológicas de significados das práticas sociais concretas que se exercem no cotidiano de trabalho. “O que se faz de fato introduzindo esse vocabulário? Desestabiliza-se um meio de valores, para se introduzir outros que desestruturam e confundem as relações que se dão no lugar de trabalho. Insinua-se uma promessa que não se pode cumprir.” (Fígaro, 2010, p. 123)

Ao iniciar esta pesquisa, tínhamos por objetivo entender apenas como as mudanças nos formatos, suportes e modos de produção influenciaram e influenciam o trabalho. Contudo, o conceito de atividade humana, da perspectiva ergológica, possibilitou as nossas duas primeiras rupturas epistemológicas: a ampliação da noção de que os meios e processos de produção, que alteraram as características dos livros e conseqüentemente os modos de fazer do editor, também foram influenciados pela sua atividade de trabalho; e que o real objeto de estudo desta investigação é o trabalho do editor, a linguagem e as três modalidades resultantes dessa relação – a “linguagem sobre o trabalho”, a “linguagem no trabalho” e a “linguagem como trabalho”. A definição da metodologia e das técnicas de pesquisa, detalhadas no próximo capítulo, levou em conta esses conceitos.

3. ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

Neste estudo, foram utilizados dois métodos qualitativos de pesquisa científica: a observação participante e da técnica da entrevista em profundidade (do tipo semiestruturada), para confirmação e consolidação dos dados coletados, para a coleta de dados; e a análise do discurso, para a sua interpretação. A utilização de diferentes abordagens metodológicas do objeto empírico, denominada triangulação metodológica, tem por objetivo prevenir possíveis distorções relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador (Günther, 2006, p. 206).

De acordo com Stake (1995, apud Fígaro, p. 7), a triangulação é uma alternativa para a maior precisão dos protocolos nos estudos de caso, um dos pilares do tripé metodológico em que este trabalho se apoia para realização da pesquisa empírica, além de uma alternativa capaz de “construir coerência e coesão metodológica nas pesquisas de comunicação” (Fígaro, 2013).

É importante destacar a natureza qualitativa de todos os métodos e técnicas aplicados a este trabalho. A pesquisa qualitativa, explica Peruzzo (2005, 143), é extremamente válida para estudos em que as evidências trazem um tipo de conhecimento que o dado quantitativo, ou a informação estatística, não consegue captar em sua plenitude, como, a reelaboração que uma pessoa faz de uma mensagem, valores, determinadas atitudes, pressupostos ideológicos ou indicadores do funcionamento de uma organização complexa, por exemplo.

3.1. A escolha da empresa objeto de estudo

A investigação se concentrou em uma editora do segmento CTP (científicos, técnicos e profissionais), pertencente a um dos maiores grupos editoriais do mundo, utilizando métodos qualitativos para a observação de situações concretas de trabalho no momento em que acontecem. Escolhemos abordar apenas uma empresa pela sua representatividade (5% do mercado CTP quando considerado o faturamento do catálogo de livros da área de ciência e tecnologia e 8,5% se somado com o faturamento da área de

ciências da saúde)¹; pelo perfil heterogêneo de editores que fazem parte do quadro de funcionários, localizados nas duas cidades com os maiores PIBs do país (São Paulo e Rio de Janeiro); e pelo momento pelo qual passou, de reestruturação editorial e adequação aos processos internacionais. Observar as situações de trabalho revela as “dramáticas da atividade” e a batalha contínua para se adequar às novas condições.

O objetivo é captar “as particularidades discursivas que apontam para contextos mais amplos” (Brait, 2006, p. 13) e observar situações específicas para entender as mais gerais como os valores da nossa sociedade a partir da articulação do micro com o macrosocial.

Para captar essas particularidades discursivas, a pesquisa de campo se iniciou em meados do segundo semestre de 2012, a princípio sem o conhecimento dos editores observados. Desde então, utilizamos o recurso do caderno de campo para anotar as falas, acontecimentos e percepções mais relevantes em um ambiente onde as mudanças começavam a se anunciar e tomar forma.

O começo da reestruturação editorial na empresa pesquisada coincide com o início deste estudo e as mudanças previstas e não previstas ofereceram, um rico material de análise, a despeito das dificuldades encontradas por esta pesquisadora na árdua tarefa de conciliar o estudo aprofundado que a condição de mestranda exige; o dia a dia de trabalho intensificado pelas mudanças em andamento, aumento da pressão, estresse e cansaço; e um olhar crítico e distanciado do próprio trabalho, apesar das “infidelidades do meio”, que afetam a saúde das pessoas e o clima organizacional, questões às quais foi necessário estar alerta, como pesquisadora, apesar de sofrer diretamente os impactos enquanto integrante do quadro de editores atingidos pelos novos processos.

No afã de superar esse desafio, seguimos por dois importantes caminhos: (a) escolha e combinação de técnicas adequadas para a coleta e análise dos dados durante a pesquisa. De acordo com Lopes (2003), defender uma combinação de diferentes técnicas é reconhecer, ao lado das vantagens metodológicas de cada uma, seus limites epistemológicos; (b) e pela vigilância constante, mantendo um nível de questionamento e estranhamento que possibilite tornar “estrangeiro” o que é tão “familiar” (Da Mata, 1978).

¹ Chegamos a esse número pela comparação entre o faturamento geral do segmento de livros Científicos, Técnicos e Profissionais, divulgado na pesquisa Produção e Vendas do Mercado Editorial Brasileiro 2011, realizado pela Fipe, CBL e Snel, e o faturamento da editora em questão.

Embora não defendamos o ideal positivista de uma ciência objetiva e neutra, consideramos importante a utilização e o cruzamento das observações pessoais com os autorrelatos fornecidos pelos sujeitos através de entrevistas e da história de vida, da experiência pessoal, do estudo de caso e de outros documentos (Denzin e Lincoln, 2006, p. 33).

3.1.1. Reestruturação editorial: antes e depois

Antes das mudanças em curso, os editores estavam divididos em três categorias:

- **Aquisição:** responsável por captar novos títulos e autores de acordo com a estratégia definida para a sua linha editorial e com um perfil mais generalista para dar conta da diversidade de temas. Até setembro de 2012, por exemplo, quando as mudanças foram implementadas, o editor de livros universitários cuidava de um catálogo que cobria 11 diferentes áreas de formação, entre humanas e exatas.
- **Desenvolvimento:** responsável pelo processo entre a aquisição e a produção do livro e pela pós-produção: trâmites burocráticos para a assinatura do contrato, acompanhamento do autor para garantir a entrega do original no prazo combinado, checagem do conteúdo antes de liberá-lo para a produção, elaboração da capa e fornecimento de informações para auxiliar o trabalho do marketing, comercial e divulgação universitária.
- **Produção:** responsável pelo processo que transforma o texto entregue pelo autor em um produto pronto para ir para a livraria depois de ser revisado, editorado, impresso ou fechado em formato eletrônico (e-book).

A primeira mudança nessa estrutura envolveu a produção, que foi desvinculada do editorial e responderá para o departamento de Operações (que abarca as áreas financeira, de produção gráfica, logística, jurídico e direitos autorais). A produção é considerada o “chão de fábrica” de uma editora, onde as prescrições devem ser seguidas à risca. Há cronogramas rígidos para definição do tempo que cada livro levará para ficar pronto dependendo do seu tamanho e complexidade. É considerada uma etapa mais “braçal” do processo editorial a tal ponto de muitos editores (mesmo sendo profissionais de uma “indústria criativa”) afirmarem que o diagramador, por exemplo, não deve pensar, apenas executar as orientações recebidas.

Os editores de produção seriam, na visão do mercado, os responsáveis pelo trabalho mais simples, padronizável e “manual” e os editores de desenvolvimento e aquisições pelo “trabalho intelectual”. De acordo com Marx e Engels, “trabalho mais complexo vale apenas como trabalho simples potenciado ou, antes, multiplicado, de maneira que um pequeno *quantum de trabalho complexo* é igual a um grande *quantum de trabalho simples*” (1985, p. 51). Todas as atividades, do general ou banqueiro ao alfaiate, tecelão ou doméstica possuem a mesma qualidade: **a qualidade do trabalho humano**. Ou como coloca Duraffourg:

Todo ato, mesmo o mais simples, é num primeiro momento, um uso de si por si-mesmo e este uso é sempre absolutamente singular. Não existem duas pessoas, não existem dois momentos, para uma mesma pessoa, em que o uso de si por si seja idêntico. Estamos no âmbito da história em construção. (SCHWARTZ e DURRIVE, 2010, p. 69)

A segunda mudança foi transformar cinco dos seis editores de desenvolvimento (ED) em editores de aquisição (EA). Desta forma, a equipe de profissionais responsáveis por captar conteúdos e autores aumentou de cinco para dez. No lugar dos cinco EDs, foram contratados três estagiários, um novo ED e aproveitadas duas pessoas do departamento com funções de assistentes.

O principal argumento para a nova estrutura é propiciar aos editores um trabalho mais focado e especializado em menos áreas, no lugar de uma ou duas pessoas cuidarem de 11 diferentes grandes temas. Desta forma, cada editor poderia exercer suas atribuições dentro dos limites de suas funções, com qualidade e aprofundamento. Seria uma tentativa de aproximar a atuação do editor de perfil mais generalista aqui no Brasil do editor especialista, como é comum nas unidades da empresa no exterior. Dentro dessa proposta, cada editor passou a cuidar de menos projetos ou menos editorias (como no exterior), mas se dedica a cada um deles de uma maneira polivalente e com um acúmulo de tarefas (diferentemente do que ocorre nas unidades norteamericana e inglesa da editora), pensando a estratégia do catálogo, como o editor de aquisições; o livro como produto, como o editor de desenvolvimento; e cuidando de atividades que antes eram ligadas à produção, como tradução, revisão técnica e copidesque. Tudo isso contando, na maior parte dos casos, com um estagiário ou dividindo um assistente com outro editor de aquisições. Resultado: tanto o editor de aquisições quanto o estagiário, que deveria trabalhar seis horas por dia e não assumir responsabilidades de um funcionário mais experiente, têm uma sobrecarga de

atividades e um nível de estresse incompatível e incongruente com os argumentos que defendiam as vantagens da reestruturação.

Ao observar as características de cada mudança, é possível concluir que taylorismo (divisão de tarefas e controle do tempo na produção) e toyotismo (produção flexível e polivalência) convivem na mesma empresa.

Antes mesmo de sua efetiva implementação, a norma é re-normalizada. Ou melhor, existe enquanto intenção, enquanto discurso, mas não como prática. O objetivo de uniformizar o trabalho dos editores com a mesma função no Brasil e no exterior não é tão simples, principalmente quando questões essenciais envolvendo diferenças culturais e mercadológicas são desconsideradas ou subestimadas:

- Estrutura: o tamanho da equipe é menor no Brasil em relação aos Estados Unidos ou Inglaterra, por exemplo. E mesmo havendo uma redução no número de projetos por editor, essa quantidade ainda era, no mínimo, três vezes maior que a dos editores estrangeiros.
- Idioma: o mercado consumidor para livros em língua portuguesa é menor que para livros em inglês ou espanhol. Dessa forma, é possível publicar menos livros em língua inglesa e faturar mais.
- Relação com outros departamentos: o editor brasileiro despende parte considerável do seu tempo treinando e acompanhando o departamento de vendas em visitas a livreiros para negociar diretamente; e munir o marketing de informações sobre os livros, muitas vezes já na linguagem que irá para o mercado.

A ideia da adequação da editora aos processos globais é “vendida” como uma maior profissionalização, eliminando um ranço de empresa familiar. Mas traz consigo, como consequência, uma maior pressão por resultados, fortalecimento das questões comerciais e de marketing em detrimento das editoriais e saída de pessoas insatisfeitas com os novos rumos da empresa, sob o rótulo de “resistentes à mudança”. Duraffourg explica que essa resistência não significa que as pessoas não queiram trabalhar, mas que elas não querem trabalhar em determinadas situações. Quinze dias após o anúncio da reestruturação, um das funcionárias “promovidas” pediu demissão. Os motivos, segundo ela, são o salário incompatível com o nível de exigências, pressão e responsabilidades;

tempo curto para realização das tarefas com profundidade e qualidade; e ambiente desfavorável à concentração.

Quais valores motivaram a sua escolha? A crença de que nessas condições não é possível realizar um trabalho com qualidade e que a combinação entre pressão e salário incompatível prejudicaria sua saúde. Em suas palavras: “é uma questão de princípios, e princípios são inegociáveis”.

a mudança tem um custo e este custo não é o mesmo para todos. Tratar a questão como algo da ordem das aptidões ou das capacidades é um absurdo. As pessoas são perfeitamente capazes, mas é preciso criar condições que lhes permitam mudar. Em primeiro lugar, a mudança tem um custo e ele é diferente segundo a idade e tempo de serviço da pessoa. Em segundo lugar, seus efeitos dependem das características da situação de trabalho na qual ela é introduzida. (SCHWARTZ e DURRIVE, 2010, p. 50)

Observar as situações de trabalho revela as dramáticas da atividade, a batalha contínua para se adequar às novas condições (infidelidades do meio) e a partir de que valores as pessoas fazem suas escolhas e se posicionam na sociedade. Isso é importante porque “o mundo do trabalho transborda do seu meio e abarca outros espaços sociais, tais como a casa, o bairro, a mídia etc.” (Fígaro, 2008, p. 129)

Schwartz explica que a abordagem ergológica permite compreender a presença da dimensão de escolhas e de valores na atividade de trabalho. Ao fazermos escolhas, estamos revelando os valores que circunscrevem nossa atividade e como nos situamos na sociedade. Ele fala de valores mercantis, não-mercantis, valores contábeis e valores não-mensuráveis, sem dimensão, como a saúde, ilustrada no exemplo acima.

Um estudo ergológico de situações reais de trabalho na indústria editorial pode revelar questões que explicam problemas do microssocial e permitem articulações com o macrossocial. Para isso, utilizaremos a metodologia do dispositivo dinâmico em três pólos, de Yves Schwartz. Na explicação de Fígaro (2008, p. 132): o eixo A, que são as normas, prescrições e discursos da organização, é confrontado com o eixo B, o saber investido, cultura real dos sujeitos (corpo-si) que estão em atividade de trabalho, dando, por sua vez, origem ao eixo C, a re-normalização (questionamento de como fazer melhor em benefício da vida da saúde física, mental e emocional, e do viver bem em conjunto).

A ergologia possibilita essa articulação de modo que as questões da sociedade podem ser lidas no posto de trabalho, no micro da atividade, na observação de situações concretas.

Os processos globais, a financeirização da economia, a subcontratação, os processos econômicos e técnicos, a exigência por quantidade em detrimento da qualidade podem ser aferidas em diferentes segmentos industriais. No ramo editorial, essas questões específicas podem ser generalizadas para entender (ou comprovar) um movimento de fusões e aquisições iniciado há alguns anos e que transformou muitas editoras em conglomerados de comunicação, aproximando o editor das funções de um executivo mais voltado à rentabilidade do capital do que de um gestor de conteúdos e mediador cultural das relações entre o autor e a sociedade.

No Brasil, por sua posição de mercado emergente com potencial de expansão, a entrada de capital externo não parou. Apenas para citar alguns exemplos, a Moderna faz parte do grupo espanhol Santillana, a Campus da anglo-holandesa Reed Elsevier, a Ática faz parte do grupo Abril que, embora nacional, não restringe seu negócio à edição de livros e, em uma das operações mais recentes, a inglesa Penguin adquiriu 45% de participação na Companhia das Letras.

3.1.2. *Recorte empírico*

À época da pesquisa, o departamento editorial da empresa era composto por:

- 6 gerentes editoriais e 7 editores de aquisições.
- 3 editores de desenvolvimento (com atribuições diferentes a despeito do mesmo cargo)
- 5 Editorial Project Manager (EPM), traduzido para o português como analista editorial, pois três das cinco pessoas que ocupam o cargo são estagiárias e além de assistentes, realizam atividades condizentes com a função de editor de desenvolvimento. O departamento de Recursos Humanos entende que o nome Gerente de Projetos Editoriais não atende à atual estrutura. No exterior, os EPMs são funcionários jovens, mas já graduados, e trabalham em equipes onde as figuras do editor de desenvolvimento e do editor de aquisição são presentes. Suas atribuições também são mais simples que as realizadas por um EPM brasileiro.

Aqui, é exigido desses jovens em formação um nível de polivalência que não condiz com a experiência, capacitação recebida da editora e remuneração.

No Brasil, a editora é dividida em duas unidades de negócios: Ciência e Tecnologia (CT) e Ciências da Saúde (CS). A lista acima contempla, com exceção dos gerentes editoriais e editores de aquisição, apenas o departamento editorial de CT. No primeiro item, estão incluídas as três editoras de CS. Cada unidade de negócio funciona como uma empresa diferente dentro do mesmo grupo. Consideramos relevante incluí-las na pesquisa para recolher informações de uma área que não só trabalha com temas diferentes, mas que apresenta diferenças nos processos e nas divisões do trabalho, embora as diretrizes internacionais, teoricamente, sejam as mesmas. Como a equipe está dividida em dois estados, foram abordados neste estudo apenas os editores do escritório de São Paulo, pela viabilidade para se colocar em prática o método da observação participante e a técnica das entrevistas em profundidade, o que implica na presença constante do pesquisador no dia a dia da empresa, nas atividades de trabalho e relações de comunicação formais e informais.

Desta forma, propomos a seguinte amostra:

- 2 gerentes editoriais (CT), 1 gerente editorial (CS), 2 editores de aquisições (CT)
- 3 estagiárias (Editorial Project Manager – EPM), que realizavam as mesmas tarefas de um editor de desenvolvimento.
- 2 ex-funcionárias, que pediram demissão devido à reestruturação. Como estratégia do exercício de vigilância epistemológica e distanciamento crítico, acreditamos que as falas dessas editoras podem desempenhar o papel de alterego desta pesquisadora.
- 1 ex-gerente editorial que pediu demissão em 2007, para tentar captar o que mudou na empresa de lá para cá em termos de normas e prescrições.
- 2 editoras de produção. Embora a função tenha se desvinculado do departamento editorial, trabalhamos com a hipótese de que essa é uma mudança equivocada; a produção é uma atividade essencial e complementar à etapa de concepção e desenvolvimento do conteúdo; e as duas editoras sugeridas têm um histórico interessante dentro da empresa: uma quase se desligou em 2012 por questões salariais (para complementar sua renda, ocupa parte significativa do seu tempo livre e de descanso fazendo trabalhos *freelancer*, o que a deixa exausta); e a outra é

terceirizada e não tem direito a uma série de benefícios disponíveis aos demais funcionários, embora trabalhe e tenha metas como todos. Uma situação que desmotiva e expõe as pessoas a uma série de constrangimentos, especialmente quando o assunto é plano de saúde, participação nos lucros e resultados e definição de treinamentos, por exemplo. Os comunicados internos pertinentes a direitos dos funcionários efetivamente contratados sempre trazem ao final a observação: esses benefícios não se estendem a estagiários e terceirizados.

3.2. Métodos

3.2.1. Observação participante

O método da pesquisa participante “possibilita formas de interação entre o pesquisador e os sujeitos, permitindo uma abordagem pessoal e abrindo fontes de informação que nenhuma outra técnica tornaria possível” (Ezpeleta e Rockwell, 1986, p. 82).

De acordo com as definições clássicas de pesquisa participante formuladas por Eduard C. Lindeman, Morris N. Schwartz, Florence Kluckhohn e Severyn T. Bruyn levantadas por Teresa Maria Frota Haguete e sistematizadas por Peruzzo, a pesquisa participante implica:

- a) a presença constante do observador no ambiente investigado, para que possa ‘ver as coisas de dentro’;
- b) o compartilhamento, pelo investigador, das atividades do grupo ou do contexto que está sendo estudado, de modo consistente e sistematizado – ou seja, ele se envolve nas atividades, além de co-vivenciar ‘interesses e fatos’;
- c) a necessidade, segundo autores como Mead e Klyckhohn, de o pesquisador ‘assumir o papel do outro’ para poder atingir ‘o sentido de suas ações’. (Haguete, 1990, p. 63, apud Peruzzo, p. 126)

Como uma das editoras pertencentes ao quadro de funcionários da empresa durante todo o período da pesquisa, não tivemos dificuldade para cumprir todas as premissas acima. As observações duraram cerca de 18 meses, sendo seis deles de forma

mais sistematizada, com anotações quase que diárias no caderno de campo. As questões vivenciadas e registradas também ofereceram elementos para as entrevistas.

3.3. Técnicas

3.3.1. *Entrevista em profundidade*

A técnica, indicada para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada, mostrou-se extremamente útil para esta pesquisa. E permitiu identificar diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (seguindo um roteiro de questões apenas para guiar a conversa, com inclusão de outras perguntas sempre que necessário) com 13 editores, uma delas dividida em dois encontros. As entrevistas foram individuais, gravadas por um aparelho celular iPhone e transcritas posteriormente para melhor análise.

Com relação às entrevistas em profundidade, Duarte e Jorge (2005) explicam que a amostra não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa.

Boa parte da validade da pesquisa está associada à seleção. É possível, entrevistando pequeno número de pessoas, adequadamente selecionadas, fazer um relato bastante consistente sobre um tema bem definido. Relevante, neste caso, é que as fontes sejam consideradas não apenas válidas, mas também suficientes para responder à questão de pesquisa. (in Duarte e Barros, 2005, p. 68 e 69)

A princípio, nos interessava apenas os gerentes editoriais e editores de aquisição, pois são eles, pelas características do cargo, os que poderiam exercer ou se aproximar do perfil do executivo-editor. Mas acreditamos ser viável incluir os editores em formação (especialmente as estagiárias, EPMs) para entender como o cotidiano de trabalho fortalece ou destrói os seus anseios profissionais e o quanto é gerador de angústias e mudanças de rumo; e as editoras de produção pelos motivos já especificados acima.

Esses dados serão analisados de acordo com a abordagem que configura a relação trabalho e linguagem em três modalidades: “linguagem **como** trabalho” (falas para si e

para o outro, centradas nos desafios da realização do trabalho); “a linguagem **sobre** o trabalho” (fala do trabalhador em entrevistas ou grupos de discussão, por exemplo); e, a “linguagem **no** trabalho” (falas sobre assuntos não diretamente ligados à atividade, como conversas cotidianas).

3.3.1.1. Roteiro das entrevistas

História pessoal/profissional

- Como entrou no mercado editorial? (por escolha, circunstâncias...)
- Trajetória profissional (editoras pelas quais passou, cargos que ocupou)
- Quais características pessoais ou profissionais o fizeram trabalhar na área de comunicação?

O editor

- Como define o trabalho do editor de livros hoje?
- E como você o compara com o editor do passado?
- Como acredita que será o editor do futuro?

O editor e a tecnologia

- Como as novas tecnologias e o advento do e-book influenciou no seu trabalho?
- Quais são as principais mudanças?
- Como você faz hoje o seu trabalho?
- Descreva sua rotina de trabalho.

O editor e as relações de trabalho

- Você acha que a situação melhorou ou piorou com as atuais mudanças (tecnológicas, reestruturação editorial, alinhamento com os processos internacionais)?
- Se você puder fazer mudanças à atual estrutura, qual seria?

A formação do editor

- Como você define o que é ser editor de livros?
- O que é preciso para formar um editor?

Lazer e família

- Como as atuais mudanças no mundo do trabalho e na empresa impactam sua vida pessoal e relacionamento familiar?

A profissão e o futuro

- Quais são os desafios para os editores?
- Quais os grandes desafios para as editoras e seus profissionais?
- Como você acha que será a relação entre a empresa e os editores no futuro?

3.3.2. Caderno de campo

As anotações no caderno de campo tiveram início no segundo semestre de 2014, ainda sem sistematização. Os objetivos eram registrar os principais fatos e ocorrências da reestruturação, desde o começo, com riqueza de detalhes e acumular material desse processo de observação participante que durou cerca de um ano e meio. Nos últimos dois meses de pesquisa, as anotações passaram a ser diárias.

Nesse exercício, capturamos falas, sentimentos, sensações, reflexões e modos de fazer em um ambiente real de trabalho.

Os registros foram agrupados por temas e organizados cronologicamente, a partir da análise do discurso dos editores, e relacionados às entrevistas em profundidade.

3.3.3. Perfis dos entrevistados

Foram entrevistados 13 profissionais entre estagiários, editores de desenvolvimento, editores de produção e editores de aquisição nos meses de novembro e dezembro de 2013, e janeiro de 2014. A identidade da empresa e dos editores foi preservada, por isso os nomes utilizados daqui em diante são fictícios.

O perfil predominante é de mulheres (10 dos 13 participantes) e jovens (11 ocupam a faixa etária entre 21 e 35 anos).

Faixa etária	21 – 25	26 – 30	31 – 35	36 – 40	50 – 55
Total de entrevistados	2	4	5	1	1

A amostra é bastante representativa quando se considera que, do total da equipe editorial de São Paulo, apenas três pessoas não participaram (duas mulheres e um homem, de 35, 33 e 39 anos) o que não impacta a proporcionalidade do perfil.

A formação universitária é variada, mas pode ser agrupada em três blocos:

- os especialistas, responsáveis pelos catálogos jurídico e da área da saúde e para os quais é exigido um conhecimento mais específico;
- os editores com graduação em Letras, um curso considerado clássico para quem pretende ingressar na área editorial, embora, das 4 entrevistadas, apenas uma tenha buscado o curso por já ter a intenção de trabalhar com livros;
- os editores da área da Comunicação representam metade da amostra: dois do curso de Produção Editorial – que procura se legitimar como a área do conhecimento por excelência aos interessados em trabalhar com edição. Os profissionais assim graduados costumam se intitular “editores de formação”²; três do Jornalismo (formação recorrente no ramo editorial livreiro, pelas características comuns à atividade de edição de veículos de comunicação impressos); e um formado em Rádio e TV.

Formação		
Especialistas	Clássica	Comunicação
Direito: 1	Letras: 4	Jornalismo: 3
Odontologia: 1		Rádio e Tv: 1
		Produção editorial: 2

A área da comunicação, da qual o ramo editorial faz parte, é marcada pela informalidade nas relações trabalhistas. As equipes internas estão cada vez mais enxutas e para garantir a manutenção ou o aumento da produção, as editoras contratam os chamados *freelancers* para realização do trabalho nas dependências da empresa (no esquema “*freela fixo*”) ou fora dela. A editora foco desta pesquisa contrata fornecedores externos para os trabalhos de copidesque, revisão e editoração, mas todo o trabalho de edição, da concepção, aquisição, desenvolvimento e coordenação da produção “ainda” é feito internamente. Do total da amostra, nove editores são contratados em regime CLT, dois são

² Uma das entrevistadas formada em Produção Editorial diz ter escolhido pela descrição oferecida no Guia do Estudante, da Editora Abril: “É o conjunto de atividades envolvidas na edição e na publicação de obras impressas ou eletrônicas. O profissional coordena a edição de livros, revistas, catálogos, folhetos, websites e produtos interativos. Com visão ampla do negócio, é ele quem seleciona os títulos que serão publicados e define com o autor o conteúdo e a forma da obra. O produtor editorial é quem determina o tipo e o tamanho das letras, o papel e as cores, a paginação e as fotos ou ilustrações. Ele estabelece a tiragem, a periodicidade, a época de lançamento e a distribuição da publicação. Para isso, supervisiona todo o processo de produção, controla prazos e orçamento. No marketing, o profissional cuida do lançamento de publicações e cria produtos de acordo com as tendências do mercado.”

estagiários e dois terceirizados. A primeira contratação terceirizada dentro do departamento editorial ocorreu somente em 2011, com a justificativa de que não havia FTE (*full time employment*) para ampliação da equipe efetiva da editora. Os benefícios para os funcionários são diferentes: o valor do vale-refeição e vale-transporte são os mesmos, mas são disponibilizados com um dia de diferença; o plano de saúde é de qualidade inferior, segundo relatos dos usuários; não há participação nos lucros, embora colaborem diretamente para os resultados da empresa, o que gera bastante constrangimento, especialmente no período de pagamento do bônus; e não são considerados em alguns programas de treinamento e outros benefícios. Em muitos casos, a comunicação chega por e-mail para conhecimento de todos com a observação “não inclui estagiários e colaboradores terceirizados” ao final.

Nome	Cargo	Idade	Formação
Bia	Assistente de produção editorial	26	Letras (cursando)
Vivi	Estagiária (editora de desenvolvimento, editora-assistente)	23	Produção Editorial (cursando)
Maria	Estagiária	21	Filosofia (cursando)
Cris	Editora de produção	34	Produção editorial
Mario	Editor de aquisição	35	Jornalismo
Celeste	Gerente editorial	39	Odontologia
Angélica	Coordenadora de produção	28	Letras
Aline	Gerente editorial	35	Direito
Antonio	Gerente editorial	40	Rádio e TV
Magali	Assistente editorial	27	Letras
Rosa	Editora de aquisição	31	Jornalismo e Letras
Fran	Editora de desenvolvimento/aquisição	29	Letras
Paulo	Gerente editorial	55	Jornalismo

3.4. Análise do discurso

As falas e os dados coletados serão interpretados tendo como principais referenciais teóricos:

1. Análise do discurso, com base nos estudos de linguagem como prática linguageira (Souza e Silva, Faïta, e Nouroudine). Pretendemos, com a escolha deste caminho metodológico, conforme explica Boutet (2012), “revelar a ideologia de um texto particular, revelar os funcionamentos subterrâneos e mesmo inconscientes dos discursos, mostrar os mecanismos de poder e de dominação.” (in Brait e Souza-e-Silva, p. 168)
2. A análise do discurso poderá revelar como se aplica o dispositivo dinâmico em três pólos, de Yves Schwartz. Por esse dispositivo serão confrontadas (a) as normas, prescrições e discursos da organização, (b) o saber investido e a cultura real dos sujeitos (corpo-si) que estão em atividade de trabalho, (c) e os questionamentos e escolhas sobre como fazer melhor o próprio trabalho em benefício da vida da saúde física, mental e emocional, e do viver bem em conjunto, no qual entenderemos como se dá a re-normalização.

Conforme já tratado anteriormente, estudaremos, sob o ponto de vista da ergologia e da relação trabalho/linguagem, o “executivo-editor”, atuante nas editoras de maior porte ou nas pequenas por elas adquiridas. Quem é esse profissional, de onde ele vem, qual a sua formação? O perfil predominante é mais comercial por características próprias ou porque teve que se moldar para atender às novas exigências? Como gere os conflitos entre o trabalho prescrito, imposto pela empresa, e o real? Que elementos estão mascarados no discurso do “trabalho criativo”, típico dos profissionais da cultura? Quais características de interdiscursividade (dialogismo) poderão ser encontradas? O que é exigido dos mais jovens, quem os está formando, o editor mais experiente e ainda herdeiro do tempo do empresário-editor ou as regras ditadas pelos grandes conglomerados? O que eles têm a dizer sobre o seu mundo do trabalho.

3.5. O discurso dos editores

3.5.1. Linguagem como trabalho

A linguagem como atividade são as falas dirigidas para si e para o outro, necessárias para a realização do trabalho e para a existência da identidade pessoal dentro e pelo grupo, sobretudo através do tempo. “Essas falas no trabalho são estratégicas, visto serem voltadas para um objetivo” (Nouroudine, 2002, 19).

De acordo com Lacoste (1998), os comentários dos trabalhadores sobre seu trabalho tradicionalmente se constituíam como principal material de análise. E a noção de “fala no trabalho” chamava a atenção para uma realidade há muito negligenciada: o papel da linguagem na própria constituição da atividade. “Tomada como parte constituinte da situação, a fala iniciava sua entrada na análise do trabalho. Mudança de problemática, e também de método: não se tratava mais de suscitar as falas, mas sim de **observar** as que se produzem naturalmente” (in Duarte e Feitosa, 1998, p. 15, grifo nosso). “Abrir um espaço para a ‘fala como trabalho’ era reconhecer que a atividade verbal, longe de ser supérflua ou mero anexo pode constituir-se em si mesma o essencial da tarefa” (idem).

Na linguagem como trabalho também estão incluídos não só as falas ou gestos dirigidos a um grupo envolvido na execução de uma atividade, mas as orientadas a si mesmo e o “mínimo dialógico”, ao qual se refere Bakhtin: expressão de um pensamento ou julgamento no fazer da atividade sem a externalização por palavras. “Esse diálogo reflexivo e silencioso revela a presença de uma linguagem operante, mas oculta na complexa e enigmática interseção do pensamento e do gesto” (idem). Como afirma Schwartz (apud Nouroudine, 2002, p. 20), nesse caso, sem dúvida, de forma mais aguda do que em outros, “é complicado” falar do trabalho.

Este é um dos principais desafios da pesquisa, pois o trabalho do editor envolve um conjunto de tarefas abstratas. Por que um livro foi selecionado? Como surgiu a ideia de uma determinada capa, por exemplo? Por que ela foi escolhida em detrimento de outra? Quais critérios, saberes e valores orientam o trabalho com o texto? Como esse editor lida com as pressões que o obriga a terceirizar a essência da sua atividade, como a leitura, a análise e a tomada de decisão sobre a qualidade ou não dos originais que recebe? De acordo com Nouroudine,

no exame das situações de trabalho, não se analisa a linguagem unicamente como discurso pré e/ou pós-experiência, mas, sobretudo,

como parte da atividade em que constituintes fisiológicos, cognitivos, subjetivo, social etc., se cruzam em um complexo que se torna ele próprio uma marca distintiva de uma experiência específica em relação a outras. (2002, p. 21 e 22)

“Falar do trabalho que se executa em silêncio significa expor o esforço de verbalização *a posteriori* a aproximações inevitáveis que são os reflexos da aproximação no desenrolar de toda a experiência.” (idem, p. 20)

Seria ilusório acreditar que o recurso ao diálogo para exteriorizar a linguagem interior pudesse ter sucesso de forma mecânica. O processo de exteriorização e de explicitação da linguagem e do pensamento implicados na atividade passa por um esforço necessário de distanciamento, de elaboração e de expressão. Em contrapartida, sobre os dois primeiros níveis de “linguagem como trabalho” (formas de linguagem dirigida ao coletivo e falas dirigidas a si), existem formas de linguagem já exteriorizadas que frequentemente estão longe de ser imediatamente compreensíveis pelo pesquisador, mas às quais ele pode ter acesso por meio de métodos de observação do trabalho em situação real. Essas formas de linguagem exteriorizadas constituem-se como material de base para o qual procedimentos de elucidação podem ser acionados. (Idem, 20 e 21)

Pela natureza do trabalho do editor, complicada para a realização de filmagens, para registro em vídeo das situações de trabalho no momento em que acontecem, utilizaremos a técnica das entrevistas semiestruturadas, estimulando o grupo pesquisado a falar sobre o seu próprio trabalho, e estaremos atentos ao significado do dito e do não dito.

Significado, muitas vezes, não é unicamente o que é dito explicitamente. Para Oliveira e Oliveira (in Brandão, 1981, p. 30), a maneira de dizer, as inflexões, as hesitações, as pausas e os silêncios dizem muita coisa. “Os fragmentos de discurso, o ‘não-dito’ e o ‘mal-dito’ – por medo, por pudor, por desconfiança ou porque dizê-lo seria doloroso demais – são tão ou mais importantes quanto as respostas superficiais.”

3.5.2. Linguagem sobre o trabalho

As falas dos editores sobre o trabalho, em uma primeira análise, parecem ser a forma mais simples de ser capturada, principalmente no nosso caso em que não é possível gravar ou filmar as situações de trabalho no momento em que acontecem. Mas a abordagem e a análise do discurso desses trabalhadores, o que escondem e o que revelam,

exigem o conhecimento e entendimento do pesquisador do lugar de fala de cada um deles e quais mediações atuam no processo comunicativo do ambiente em que esses sujeitos estão inseridos: o contexto histórico, suas origens, formação, sob quais influências suas escolhas são tomadas e o perfil do grupo do qual faz parte. “O lugar atua fortemente na formação do seu ponto de vista, dando sentido às coisas do mundo” (Fígaro, 2001, p. 163).

De acordo com Brandão, esse sujeito marcado pela historicidade não é o sujeito abstrato da gramática, mas um sujeito situado no contexto sócio-histórico de uma comunidade, num tempo e espaço concretos.

É um sujeito interpelado pela ideologia, sua fala reflete os valores, as crenças de um grupo social. Não é único, mas divide o espaço de seu discurso com o outro, na medida em que, na atividade enunciativa, orienta, planeja, ajusta sua fala tendo em vista um interlocutor real, e também porque dialoga com a fala de outros sujeitos, de outros momentos históricos, em um nível interdiscursivo. (BRANDÃO, 2012, p. 26)

A linguagem é material ideológico de análise e objeto privilegiado de estudo na área da Comunicação, tendo em vista a constituição ou a aquisição de sentidos se dar, através da linguagem, no processo de interação social (Bakhtin, 1979, p. 36 e 37).

Nesse sentido, é interessante analisar o conceito de **editor** no cotidiano de trabalho e como a palavra se configura como um terreno de disputas entre os profissionais que desempenham a mesma função. Na primeira fase da observação participante e conversas informais, foi possível capturar que, entre eles, há quase um consenso de que o editor ideal conhece na prática (e não só na teoria) todas as etapas que envolvem a produção de um livro – conceito muito próximo ao de Chartier, para quem o editor é o “coordenador de todas as possíveis seleções que levam um texto a se transformar em livro, e tal livro em mercadoria intelectual, e esta mercadoria intelectual em um objeto difundido, recebido e lido” (2001, p. 48).

Um dos editores da equipe, bastante crítico e descrente sobre até que ponto esse profissional com perfil mais executivo é realmente editor, se orgulha de ter começado a carreira na área como revisor. Ou seja, é alguém que conhece na prática, pelos “saberes da experiência” (uma das três propriedades intrínsecas à atividade de trabalho e também reveladora dos “valores” desse profissional, de primazia com a qualidade do conteúdo), todas as etapas essenciais para a formação de um “verdadeiro editor”, que, além do

conhecimento de mercado, tem sólida formação intelectual e condições para conceber um projeto editorial, entende profundamente de língua portuguesa, editoração, papel e gráfica (e agora terá de entender também de tecnologias e livros digitais). Categoricamente, ele afirma: “quem não passou por esse processo, não é editor”.

É um exemplo de linguagem sobre o trabalho, ao mesmo tempo legitimadora da importância e da essência do trabalho do editor, reveladora da complexidade desse trabalho e uma “arena de disputas” (Bakhtin) entre os diferentes perfis de editores dentro de uma mesma empresa (o “executivo-editor”, para quem os números são mais importantes que a qualidade de suas publicações, e o “empresário-editor”, o editor por excelência, responsável por uma linha editorial sólida e equilibrada entre interesses econômicos e culturais).

A linguagem não é usada apenas para transitar informações, mas, e sobretudo, para firmar interesses, estabelecer níveis de dominação, fazendo do mundo dos signos uma arena onde são travadas as mesmas batalhas encontradas no mundo dos homens (BACCEGA e CITELLI, 1989, p. 29).

3.5.3. *Linguagem no trabalho*

“A pessoa pode até não trabalhar direito, mas tem que dar bom dia”. A frase, dita por um dos editores no período em que as nossas observações e anotações se iniciaram, no segundo semestre de 2012, revela que esse gestor, pelo menos em seu discurso (e naquele momento), valorizava o clima dentro da organização. O ritmo de trabalho é acelerado, há sobrecarga de tarefas, mas é um ambiente onde as pessoas atuam com certa autonomia para tomar decisões, têm flexibilidade de horários e liberdade para imprimir sua identidade no seu espaço de trabalho, seja pela decoração da própria mesa, seja pela permissão para realização de brincadeiras e confraternizações cotidianas (característica considerada positiva pela maioria). Nesse ambiente, a “linguagem no trabalho”, que assim como a “linguagem como trabalho” é atividade, não atua clandestinamente. Esta pode ser uma estratégia da própria empresa para ter acesso direto às informações divulgadas pela “rádio-peão”, aparentemente inútil para a produtividade, mas essencial para o estabelecimento de relacionamentos que depois vão viabilizar tarefas que necessitem da colaboração ou da intervenção do outro.

(...) nem toda palavra, gesto, escrita, ou imagem encontradas no trabalho será necessariamente útil à realização imediata da atividade exercida pelo

coletivo de trabalho de um determinado serviço. A linguagem no trabalho pode veicular conteúdos de natureza variada e, às vezes, muito distanciada da atividade executada pelos atores em seu coletivo. Conversar sobre a vida pessoal de um ou de outro, sobre problemas da política atual, fazer observações sobre as ferramentas empregadas no setor vizinho ou na empresa concorrente, comentar o jogo de futebol da véspera etc. – todos esses assuntos fazem parte da linguagem no trabalho, uma vez que favorecem trocas na situação de trabalho. (NOUROUDINE, 2002, p. 24)

Uma das funções da linguagem no trabalho é a função social, frequentemente ignorada pelos administradores e, às vezes, pelos pesquisadores, explica Boutet (2012, in Brait e Souza-e-Silva, p. 177). Utilizar um vocabulário próprio, inventado em tom de brincadeira, se dar apelidos, a rigor, não serve para nada no plano produtivo, mas permite, entretanto, a construção de “uma ligação social, um coletivo de trabalho.”

Segundo Boutet, a inventividade lexical dos trabalhadores, geradora de gozações, risos e brincadeiras, bastante comuns na editora pesquisada, procede a uma subversão cotidiana e difusa das normas organizacionais, como a hierarquia (embora aparentemente autorizada e legitimada pelo gestor mencionado na abertura deste subitem).

A importância dessas ocorrências, muitas vezes consideradas improdutivas no mundo corporativo, representam formas de apropriação subjetiva do trabalho, onde o sujeito (ou corpo-si) pode se colocar por inteiro, se reconhecer, se realizar e tomar consciência do que mais o torna o humano: sua linguagem e suas relações de comunicação e de trabalho.

4. OS DISCURSOS DOS EDITORES

As falas coletadas durante o processo de observação participante, registradas no caderno de campo, e nas entrevistas em profundidade foram analisadas tendo como primeiro referencial teórico e metodológico a análise do discurso, especialmente Bakhtin, pelo seu estudo sobre a unidade de medida fundamental da linguagem, dos discursos e da ideologia – a palavra. Ela “está presente em todos os atos de compreensão e em todos os atos de interpretação” (1979, p. 36).

A palavra é o elemento mais importante para entender a construção dos discursos e como os conteúdos ideológicos se manifestam nas formas linguísticas. Essa percepção ajuda também a compreender que a forma como a palavra é usada e, portanto, como o discurso é construído, depende da visão ideológica do emissor. A interpretação do analista também é influenciada pelos pontos de vista possíveis. Em nosso caso, não se trata de uma pesquisadora externa à atividade editorial, mas de uma profissional que se propôs a pensar de dentro, não só o trabalho do outro, mas o seu próprio trabalho. Desta forma, as análises revelarão um “nós” dividido em três “eus”: a observadora/pesquisadora, que se valeu dos métodos e técnicas para capturar os dados, analisá-los, interpretá-los e garantir a cientificidade dos resultados; a profissional editora, com seus conflitos, indagações, dúvidas, certezas e emoções relacionadas à sua rotina e expectativas de futuro; e a comentarista das falas destacadas para análise, que se apropria do “eu coletivo”, da polifonia, formados pelas referências bibliográficas, discussões, experiências, discursos e todo um conhecimento construído antes de mim, no desejo de oferecer elementos e contribuições para avançá-lo.

Nessa perspectiva, os conceitos discutidos para entender a atividade de trabalho são retomados na perspectiva ergológica de comunicação e trabalho para dar consequência às nossas hipóteses de pesquisa. São elas:

4.1. Hipóteses gerais

- O editor de livros passou a ser visto como um “gestor” de produto ou de negócio, exigido como um profissional polivalente, com competências voltadas para o gerenciamento, controle de custos e planejamento. Para os profissionais cuja formação se deu no próprio mercado editorial, esta visão distorce a essência do trabalho do editor, pelo excesso de tarefas burocráticas que deve dar conta no lugar

de estar cuidando do conteúdo, do texto e das estratégias para encontrar o seu leitor. Para os editores que não tiveram essa mesma formação dentro de todas as etapas do processo de edição, da concepção de novos projetos à produção e revisão de textos, esta é uma visão romantizada.

- A concepção do editor como um mediador cultural entre o autor e a sociedade é ameaçada pela convergência entre os papéis de leitor, autor e editor, amplificada pelo avanço tecnológico e pela internet, e a tendência crescente da autopublicação, facilitada por varejistas com o oferecimento de serviços editoriais.

4.2.Hipóteses específicas

- A essência do trabalho do editor é o conteúdo, seja impresso ou digital.
- Quem faz produção editorial também é editor. E a produção não deve se desvincular do departamento editorial.
 - No mercado, a equipe responsável por esta etapa do trabalho é vista como o chão de fábrica (o trabalho braçal). Na empresa estudada, esse departamento deixou de fazer parte do editorial. De acordo com a fala de uma editora de aquisição, as tarefas desse departamento estão voltadas para a “padronização” e por isso não envolvem criatividade. Para outra, editor, no sentido *stricto*, é apenas quem traz novos títulos e autores para a editora, afirmações que esta pesquisa contesta.

Desta forma, esperamos ampliar nossa compreensão sobre como o editor reelabora, ressignifica, constrói e reconstrói sua atividade sempre inédita e inusitada. Suas falas, o tempo todo, confrontam e inter-relacionam as prescrições e os discursos da organização, a cultura e o saber investido em sua atividade de trabalho. Os questionamentos e escolhas desses trabalhadores revelam seus valores sociais e ricos subsídios para que possamos entender o que é ser, diante de tantos desafios, editor de livros na atualidade.

As entrevistas foram organizadas por temas, retirados da interpretação da análise do discurso dos editores. O primeiro (Espaço biográfico), trará, a título de contextualização, um pouco da história e do lugar de fala de cada um dos editores. Na sequência, trataremos dos temas relacionados aos problemas de pesquisa como:

- o que é ser Editor (que revelará o conflito entre o trabalho ideal, mais próximo do conteúdo; e o que é exigido, com foco em quantidade, volume e meta de faturamento, realidade que forja o perfil em ascensão no mercado, do executivo-editor);
- o que pensam sobre o trabalho, as jovens editoras em formação;
- a decisão da empresa de separar, dentro da estrutura, os departamentos Editorial e Produção;
- as relações com o digital, cujo impacto perceptível no dia a dia ainda é mínimo, pois o essencial da atividade do editor é o conteúdo, independente do suporte;
- as estratégias para preservação da saúde em um ambiente em mudanças constantes, que afetam o emocional, as expectativas, os planos traçados para a vida pessoal;
- legitimação do discurso da empresa, em uma clara dificuldade de separar em nossa fala o que é genuíno e o que é reprodução dos discursos oficiais da organização;
- a importação e integração dos processos globais com o trabalho local e como esses homens e mulheres que trabalham reelaboram e ressignificam a nova realidade.
- a complexidade do trabalho do editor, um elo entre todos os envolvidos na cadeia do livro. E, isso sim, na visão de uma das entrevistadas, a prova da inexistência de qualquer espécie de romantismo.

ESPAÇO BIOGRÁFICO: UMA BREVE HISTÓRIA DE CADA EDITOR

CRIS, 34, editora de produção

Local da entrevista: residência da entrevistada, em um sábado à tarde.

Tempo de áudio: 4 horas e 45 minutos

Com mais de dez anos de experiência no mercado editorial, passou por importantes editoras da área da saúde, tema com o qual se identifica e deseja se especializar. Produtora editorial de formação, escolheu o curso da quando leu a descrição do que faz um profissional da área no Guia do Estudante:

“É o conjunto de atividades envolvidas na edição e na publicação de obras impressas ou eletrônicas. O profissional coordena a edição de livros, revistas, catálogos, folhetos, websites e produtos interativos. Com visão ampla do negócio, é ele quem seleciona os títulos que serão publicados e define com o autor o conteúdo e a forma da obra. O produtor editorial é quem determina o tipo e o tamanho das letras, o papel e as cores, a paginação e as fotos ou ilustrações. Ele estabelece a tiragem, a periodicidade, a época de lançamento e a distribuição da publicação. Para isso, supervisiona todo o processo de produção, controla prazos e orçamento. No marketing, o profissional cuida do lançamento de publicações e cria produtos de acordo com as tendências do mercado.”

A descrição do curso condizia com tudo o que sempre desejou para a sua vida profissional desde a infância: fazer livro para um dia poder ler mais. E seus sonhos eram ter uma “banca de revista” e escolher a capa de um livro. Para ela, esse seria o “ápice da profissão”. Mas quando isso finalmente se concretizou, ela nem se deu conta, tamanho o peso das “infidelidades do meio”, as dificuldades que se impõe no dia a dia (pressão, excesso de tarefas a serem realizadas quase que simultaneamente), impedindo de reconhecer-se nesse fazer que a constitui, os próprios desejos e subjetividades.

Quando eu era adolescente, pequena, eu gostava de papel, livro, e eu sempre quis fazer alguma coisa parecida com isso, não existia livro digital, não existia nada disso, então meu foco era livros. Era revista também, eu achava demais trabalhar com revista, eu queria trabalhar com isso, e o meu sonho de adolescente era poder escolher uma capa de um livro, eu achava que isso era o ápice da profissão. Então, aí chega hoje, a gente faz isso com tanta naturalidade, até banalidade, e eu esqueço que eu realizei um sonho de adolescente, um dia desses eu me dei conta, na editora.

Foi a primeira entrevista formal realizada para o trabalho e ela estava bastante preocupada com a ideia de não ter muito o que dizer. A conversa durou inacreditáveis 4 horas e 45 minutos.

ANGÉLICA, 28, coordenadora de produção editorial

Local da entrevista: residência da entrevistada, em um sábado à tarde.

Tempo de áudio: 2 horas, 6 minutos e 42 segundos

Descobriu a possibilidade de trabalhar na área editorial quando ingressou na faculdade de Letras e no segundo ano começou a estagiar em uma grande editora de livros didáticos. Desde então, já passou por algumas das maiores editoras de livros do segmento CTP como coordenadora de produção e editora de desenvolvimento. A escolha do curso foi motivada pelo interesse em dar continuidade aos estudos no mestrado e doutorado.

Sempre se interessou pelo livro enquanto objeto. O conteúdo era segundo plano. Gostava de colecioná-los, vê-los expostos em casa.

Se eu soubesse de algum lugar, tipo, uma escola que tava dando livro da biblioteca, eu ia buscar, entendeu? Mas mais para eu ter na minha estante.

Agora, seu objetivo é mergulhar no mundo digital, como profissional e leitora. Já doou quase todos os seus livros, comprou um Kindle e substituiu o gosto pela materialidade do impresso pela imaterialidade do digital, fascinada com a ideia de carregar a própria biblioteca para onde for.

BIA, 26, assistente de produção editorial

Local da entrevista: na editora, em uma sala de reuniões fechada, ao final do expediente.

Tempo de áudio: 55 minutos e 50 segundos

Estudante de Letras desde quando ingressou na editora, queria mesmo era ter cursado Jornalismo, por seu gosto pela escrita. Cresceu em um ambiente povoado por livros, onde a mãe e a tia eram as grandes leitoras.

Há quatro anos na editora, metade como estagiária, metade como terceirizada, começou como assistente de dois editores em toda a rotina do departamento e depois

assumiu exclusivamente a tarefa de desenvolver as capas dos livros de uma das linhas editoriais. Há um ano, é assistente de produção e assumiu uma nova etapa do processo, a produção do miolo.

VIVI, 23, estagiária

Local da entrevista: na editora, em uma sala de reuniões fechada, ao final do expediente.

Duração: dois encontros. Áudios de 59 minutos e 45 segundos (primeiro dia) e 18 minutos e 9 segundos (segundo dia)

Apaixonada por livro e pela ideia de selecionar o que será publicado e vendido em uma livraria, bem como a forma e a identidade visual que o produto terá, Vivi escolheu o curso de Produção Editorial (depois de desistir da graduação em Ciências Sociais após três anos) porque queria trabalhar como editora.

Em sua entrevista de emprego, da qual participei, lembro de que uma das falas decisivas para a sua contratação foi: “quando pego um livro na livraria, me interesso em saber quem está por trás daquele produto. Quem escolheu a capa, o formato, as cores e com qual objetivo. E é esse trabalho que quero fazer”, fala que me chamou a atenção (registrada no caderno de campo).

Este é seu primeiro emprego na área e, embora seja estagiária, é responsável por tarefas, por resolver problemas e tomar algumas decisões como um profissional com anos de experiência.

MARIA, 21, estagiária

Local da entrevista: na residência da entrevistada, em um sábado à tarde.

Tempo de áudio: 2 horas, 17 minutos e 10 segundos

Estudante de Filosofia, chegou à empresa por indicação de uma amiga do editorial, para fazer um *freela* no departamento de eventos: digitar os pedidos de livros que seriam enviados para a Bienal do Livro de São Paulo e depois trabalhar como atendente do estande nos 10 dias de feira. Logo depois, a amiga pediu demissão e a indicou novamente, desta vez para essa vaga de estágio.

Muito responsável e inteligente, fazia dupla com o editor mais experiente da organização. Preocupada em conciliar a realização de suas tarefas com excelência dentro

dos prazos malucos, sempre excedia sua carga horária de seis horas por dia (no escritório ou levando trabalho para casa). Rapidamente se interessou por leituras relacionadas à história do livro e do editor e por reflexões comparativas entre o que foi e o que havia se tornado o mercado editorial. As mudanças em curso na editora geraram muito sofrimento e frustração, e escancararam a nostalgia por um passado no mundo editorial que ela sequer viveu.

Maria e Vivi integram uma safra de jovens brilhantes, cultos e engajados politicamente, exatamente o perfil que consagrou o editor clássico, protagonista de uma época em que o mercado não era dominado pelos conglomerados editoriais.

MARIO, 35, editor de aquisição

Local da entrevista: na editora, em uma sala de reuniões, no meio da tarde (durante o expediente)

Tempo de áudio: 1 hora, 32 minutos e 11 segundos

Filho de dono de gráfica e leitor compulsivo desde menino, sempre foi ligado a texto, literatura e a qualquer coisa que estivesse publicada ou impressa, de bula de remédio à enciclopédia Delta Universal. Leu os 12 volumes da coleção em dois anos e até hoje lembra de termos e conceitos, como o de artrópode. Ter crescido em meio às rotativas, o fato de ser muito curioso (característica que, em sua opinião, o levou à faculdade de Jornalismo) e sua excelente memória foram pontos cruciais para a sua formação de editor.

O editor é um cara que deve ter uma visão muito ampla das coisas. (...) mesmo sendo um especialista em computação, por exemplo, você tem que entender minimamente, quem são os estruturalistas, quem é Claude Lévi-Strauss (...). Você tem que ter uma visão sistêmica, mesmo sendo um especialista. Porque eu acho que o campo abre pra você, sobremaneira.

Ainda muito jovem, antes de começar a procurar emprego na área, foi pesquisar a estrutura hierárquica padrão de uma editora para saber por onde começar. Descobriu que a base da pirâmide eram os adaptadores do texto e encontrou um anúncio de emprego no jornal, em que uma grande editora nacional buscava esse perfil profissional. Os adaptadores de texto passavam o dia conferindo se as correções solicitadas pelo revisor estavam inseridas no texto e as únicas ferramentas de trabalho eram lápis e caneta. E assim começou sua carreira, passando progressivamente a revisor (nesta etapa, você mudava para uma mesa com telefone, para ligar para o autor caso tivesse alguma dúvida), preparador

(que pegava erros deixados pelo revisor), produtor editorial (coordenador de todas as etapas de produção do livro, incluindo o envio para a gráfica e acompanhamento da impressão), editor assistente (que auxiliava o editor nas decisões contratuais, contato com o autor, análise de novos conteúdos) até chegar a editor (responsável pela seleção de novos títulos e autores). Ou seja, uma carreira construída com conhecimento de todos os processos envolvidos na transformação de um texto em livro, da concepção, contratação, desenvolvimento e produção.

No dia da entrevista, Mario já estava cumprindo aviso prévio. Foi o primeiro, de três editores, a pedir demissão depois da nova divisão de grupos em Global e Local.

CELESTE, 39, gerente editorial

Local da entrevista: na editora, antes do almoço (entre uma reunião e outra da entrevistada)

Tempo de áudio: 40 minutos e 40 segundos

Com uma sólida experiência de 15 anos nas áreas comercial e marketing do mercado de odontologia, na qual é formada (embora nunca tenha atuado como dentista), entrou na editora há cerca de três anos para iniciar o catálogo de livros da área. Depois, agregou ao seu portfólio o catálogo de ciências básicas (disciplinas dos primeiros anos do curso de Medicina).

Um perfil bastante diferenciado, quando comparado ao dos demais editores entrevistados, como o Mario, por exemplo, mas com um profundo conhecimento do mercado e perfil do consumidor (tanto profissional quanto universitário/acadêmico). Esse tino e ampla visão comercial são uma característica típica do editor de perfil executivo, muito comum nas editoras estrangeiras. Modelo importado compulsoriamente com a chegada, crescimento e fortalecimento das grandes editoras multinacionais. Dos editores estrangeiros com os quais tínhamos contato no exterior, nenhum possui essa formação clássica.

Contudo, Celeste é um ótimo exemplo de que é possível conciliar viabilidade financeira e desenvolvimento de conteúdos de qualidade, mesmo sendo um árduo desafio e uma equação nem sempre fácil de fechar, como veremos no tópico “Volume *versus* qualidade”.

ALICE, 35, gerente editorial

Local da entrevista: na editora, em uma sala de reuniões, no meio da tarde (durante o expediente)

Tempo de áudio: 1 hora, 11 minutos e 11 segundos

Iniciou sua carreira há 14 anos, quando, ainda estudante do curso de Direito, viu na faculdade o anúncio de uma editora que procurava pessoas da área jurídica para trabalhar no editorial. Seu pensamento foi: gosto de livro e, como preciso comprar muitos livros na faculdade, pode ser que ainda tenha desconto. Mas não fazia ideia dos processos e da quantidade de pessoas envolvidas.

Eu achava que os autores faziam tudo e que a editora só imprimia. Como se os autores colocassem o livro em uma esteira e de repente chegasse pronto nas mãos dos leitores. E descobri que não, que há um trabalho de bastidores muito grande.

Passou por toda a árvore hierárquica clássica do departamento editorial, desde os detalhes da produção de um livro à aquisição, até chegar ao cargo gerencial que ocupa atualmente. Mas por se tratar de uma equipe muito enxuta, coloca a mão na massa, conversa com revisor, diagramador, capista e nenhum livro sob sua responsabilidade é liberado para a gráfica sem passar pelo seu crivo. Embora a estrutura da editora pesquisada tente dividir o trabalho de acordo com as nomenclaturas Editor de aquisição e Editor de desenvolvimento, são tarefas, no seu entendimento, impossíveis de se desvincular. É importante que o trabalho não fique concentrado em uma única pessoa, mas ele deve ser conjunto.

Em seus primeiros livros, percebeu que raramente o autor entrega um texto nas condições adequadas de legibilidade e padronizações. E que cabe ao editor se manter sempre atualizado e preparado para mostrar que está ali para ajudá-los a melhorar e agregar ao trabalho. Para ela, estabelecer uma relação de confiança, mostrando que entende do assunto, que se preparou para recebê-lo e conversar sobre o livro é a tarefa número um de qualquer editor.

ANTHONY, 40, gerente editorial

Local da entrevista: no restaurante, na hora do almoço.

Tempo de áudio: dois encontros gravados em quatro partes: 41 minutos e 15 segundos; 14 minutos e 49 segundos; 8 minutos e 9 segundos; 31 minutos e 22 segundos

Graduou-se em Rádio e TV e seu primeiro emprego no ramo editorial foi como revisor de texto de revistas de computação, em meados da década de 1990, época em que a informática estava se popularizando no país. Pouco tempo depois, foi trabalhar com revisão de livros da área em uma grande empresa, onde ficou quatro anos até se tornar coordenador editorial.

Com 20 anos de profissão, é o editor mais experiente entre os participantes da pesquisa. Acredita na importância do seu trabalho e que um editor que não tenha passado por todas as etapas da cadeia editorial não pode ser assim considerado, mas nunca nutriu uma grande paixão pela atividade, embora goste e se dedique. Para ele, seus empregos sempre foram uma forma de pagar as contas, pelo fato de ter casado e constituído uma família muito cedo. Sua paixão seria realizar o sonho de abrir uma danceteria com outros dois amigos, mas que por circunstâncias alheias às suas vontades, não se realizou.

Habilidoso com as palavras desde criança, para Anthony essa foi a característica que o encaminhou para o mercado editorial. Puxando pela memória, recorda que sua professora de português na 8ª série sempre o parabenizava, na entrega das redações, pelo texto de qualidade. De alguma forma, ela chamava sua atenção para o talento e a possibilidade de trabalhar com algo relacionado à escrita em língua portuguesa.

Na última reestruturação, a empresa tentou lhe tirar isso, deslocando-o para o Grupo Global, no qual os editores seriam responsáveis exclusivamente pelos livros em inglês. Mas ele não permitiu. A diretora americana perguntou se havia algo que ela poderia fazer para detê-lo dessa ideia, mas em sua resposta, ele explicou que não. A organização se transformou de tal maneira, que não havia mais espaço para editores como ele, interessado em pessoas, em conversas pessoais para trocar ideias, discutir projetos e desenvolver grandes livros com os autores.

MAGALI, 27, assistente editorial

Local da entrevista: na editora, em uma sala de reuniões ao final do expediente

Tempo de áudio: 38 minutos e 45 segundos

Por influência familiar, sempre quis ser editora. Estudou Letras e entrou na empresa foco da nossa pesquisa como estagiária. Trabalhou um ano como assistente de

dois editores, período intenso de aprendizados, muito trabalho e a descoberta de que o editor tinha de dar conta de inúmeras tarefas burocráticas:

(...) alimentar planilha demais, eu acho que isso não seria de tão extrema importância pra um editor, o papel do editor eu acho que não é ficar alimentando planilha e sim tá trabalhando ali no conteúdo do livro que ele recebeu, se as imagens estão ok, se o número de páginas tá tudo certo, isso eu vejo muito mais como o papel do editor, mas o papel do editor que eu vi hoje é isso, ele trabalha versus burocracia versus conteúdo, então assim, tem que se dobrar pra poder dar conta de tudo isso.

Como estava no último ano da graduação, teve apenas um ano de estágio e não havia a perspectiva de efetivação. Surgiu a oportunidade de mudar para outra área da editora, com produção de conteúdo para a área médica. O fluxo de trabalho era diferente: projetos feitos somente sob demanda do comercial, pois já chegavam vendidos. A natureza do trabalho é outra e não há nesse departamento a figura do editor.

ROSA, 31, editora de aquisição

Local da entrevista: um restaurante próximo à editora, na hora do almoço.

Tempo de áudio: 1 hora, 55 minutos e 34 segundos

Formada em Letras e Jornalismo, começou sua carreira como jornalista, mas se desiludiu muito cedo com a profissão ao descobrir que não havia tempo suficiente para apurar as informações, conversar com as fontes e entregar um trabalho decente. Mas seu desejo era continuar na área editorial e viu nos livros essa possibilidade.

Dependendo do veículo que você trabalha... no jornal você tem um fechamento diário, se é uma revista, você tem um fechamento ou semanal ou quinzenal, ou mensal. Você sempre tem um (deadline). Você tem que fechar uma matéria, uma pauta, e você não tem tempo para apurar. Você não tem tempo para conversar com as fontes. E muitas vezes o que acaba se fazendo é inventando coisa. Não estou falando que eu inventei, mas já conheci muitos editores que inventaram, editores acima de mim, que colocavam palavras na boca das fontes. (...) Olha só o que eu pensei. Eu falei assim, "se eu for trabalhar com livro é uma coisa que eu gosto, tem a ver com a minha formação e eu vou ter mais tempo, porque eu acho que se você trabalha no livro, você tem mais tempo para trabalhar no livro" (risos). Mal sabia eu... Sim, você trabalha no livro mais tempo, mas quantos livros você trabalha ao mesmo tempo? Essa é que é a questão.

Depois de trabalhar no desenvolvimento e produção de conteúdo, foi para a editora onde trabalha atualmente para fazer aquisição:

Essa cadeia principal e primeira desse mercado começou a se descortinar pra mim. Analisar um livro, ver se é bom e se não é. Ver um pouco do (Autor) e tal e tomar a decisão. Fazer a viabilidade do livro, submeter ao (Conselho) e tomar a decisão. **Só que o que acontece, o que perverso é que você não tem tempo de analisar o livro, você não tem tempo pra tomar decisão porque chegam 20 livros numa semana e você tem uma (Meta) para cumprir e você tem todo o resto do trabalho.** Então, é assim, eu vi que tava numa multinacional, mas que tava transitando ainda [a empresa estava no meio da mudança de estrutura, de familiar a multinacional] (...) apesar de eu tá numa multinacional, eu tava numa estrutura mega enxuta porque com o volume e o nível de informações que o (Editorial) tem que lidar aqui, você tem muito menos pessoas trabalhando. Equipes divididas entre (Rio) e (São Paulo), havendo muito ruído na (Comunicação).

Nas outras empresas pelas quais passou, teve a oportunidade de trabalhar com editores sêniores, com vinte, trinta anos de carreira, mas também presenciou cenas que a fizeram repensar a áurea romântica e superior que os próprios profissionais se autoatribuem, como na manhã que chegou para trabalhar e encontrou as pessoas com a mesma roupa do dia anterior. Tratava-se de uma editora de livro didáticos em época de entrega dos exemplares para os programas governamentais.

FRAN, 29, editora de desenvolvimento/aquisição

Local da entrevista: no café Starbucks, do shopping Bourbon Pompeia, à noite, após o trabalho.

Tempo de áudio: 1 hora e 24 minutos

Com um gosto apurado pela escrita desde pequena, redigiu sua primeira carta aos cinco anos de idade e era o orgulho dos pais. Seu primeiro emprego antes de entrar na faculdade foi em uma livraria e por isso decidiu fazer Letras.

Passou pelo primeiro estágio como revisora (com grande quantidade de trabalho sem muita orientação) para duas editoras consagradas na área de literatura, onde aprendeu sobre os processos e o cuidado com cada etapa.

Na primeira, a diretora editorial se envolvia no trabalho e cuidava pessoalmente nas obras consideradas especiais, trabalhando diretamente no texto, mas a equipe era grande e não sobrecarregada.

Você via o tipo de coisas que ela mexia e era um trabalho muito fino de texto porque, às vezes, você olha e parece que tá bom, mas, às vezes, uma palavra que a pessoa muda ali e o negócio fica lindo. Então, o que eu mais aprendi foi isso, essa tarefa que é superchata, eu adorava, olhar as (Emendas) e passar para o computador.

E, na segunda, havia um alto nível de perfeccionismo com cada detalhe. Ela contou um episódio em que um dos diretores fez um escândalo porque havia uma palavra com sílaba separada no texto de capa, o que não deveria ter acontecido. Na hora, ela não entendeu o comportamento exagerado, pois a separação estava correta do ponto de vista ortográfico, mas depois percebeu que havia um conceito por trás. Era um livro de fotografia e o único texto usado para se relacionar com a imagem não atingiu, visualmente, o objetivo.

Nesta editora, também aconteciam reuniões longas, de oito horas, para tratar dos projetos. Eram reuniões intermináveis, mas que mostravam o valor e a importância de cada detalhe: como será a capa, qual o tamanho do texto, quem é a pessoa ideal para assinar o prefácio...

Embora não concordasse com tudo, foi formada dentro de altíssimos padrões de qualidade, aprofundamento e conexão entre os elementos presentes em cada livro, o que, em sua trajetória em editoras sem essa prioridade, como a que estudamos, a insatisfação com o resultado final era garantida.

Fran foi a primeira editora a sair, em 2012, motivada pela primeira reestruturação.

PAULO, 55, gerente editorial

Local da entrevista: no café Santo Grão, do shopping Higienópolis, no dia 26 de dezembro

Tempo de áudio: a gravação dividida em três partes de 6 minutos e 57 segundos; 25 minutos e 48 segundos; e 21 minutos e 18 segundos.

A entrada no mundo editorial foi como poeta, com a publicação de seu primeiro livro. No primeiro emprego como editor, passou por várias etapas, do editorial ao marketing: captou autor, diagramou livro, fez capa, acompanhou a impressão na gráfica, organizou lançamentos e divulgou à imprensa. Atuação típica de um editor de pequena empresa, com produção reduzida e poucos recursos para contratação de uma equipe maior, o que possibilita que cada obra seja trabalhada pela mesma pessoa em sua integralidade.

Na editora pesquisada, atuou por 15 anos e é um dos responsáveis pela construção do sólido catálogo universitário mantido pela organização.

Jornalista de formação, acredita que o curso foi fundamental no desenvolvimento de habilidades necessárias para a atuação do editor: olhar clínico para descobrir uma pauta, apuração do conteúdo, busca da fonte e ousadia para abordar os entrevistados, o que no mundo dos livros seria um paralelo com o feeling para perceber que está diante de um bom projeto ou que determinada área está crescendo e não há livros sobre o tema, busca do melhor autor para escrever sobre um conteúdo específico, e contatar um autor importante (mesmo que não o conheça pessoalmente) e as pessoas certas em um evento ou congresso, por exemplo.

O jornalismo e a edição de livros têm suas afinidades, mas também oposições. No caso do jornal diário, pelo qual Paulo teve uma experiência como repórter, o produto final é de natureza efêmera, diferente de um catálogo de livros universitários, onde é possível fazer a “gestão da longevidade do catálogo”, pensando em como será a próxima edição e como manter aquele conteúdo relevante ao longo do tempo, o que no jornalismo é inconcebível.

Bastante cauteloso com as palavras, Paulo quis conhecer o roteiro de questões e objetivos da pesquisa antes de iniciarmos a entrevista e deixou claro que falaria genericamente do trabalho do editor, sem entrar em detalhes sobre processos e exemplos reais das empresas pelas quais passou.

O nosso objetivo em convidá-lo para integrar a pesquisa não foi completamente atingido, pois nosso interesse era resgatar detalhes dos processos de quando a editora ainda vivia a realidade uma multinacional.

Mas contribuiu sobremaneira com as reflexões a respeito do papel do editor e seus desafios na atualidade.

CONCEITO DE EDITOR

A definição de editor dada por Roger Chartier (2001, p. 48), revela toda a complexidade desta atividade humana de trabalho: “coordenador de todas as possíveis seleções que levam um texto a se transformar em livro, e tal livro em mercadoria intelectual, e esta mercadoria intelectual em um objeto difundido, recebido e lido”.

Ao editor, cabe conciliar todas essas frentes que, quando esmiuçadas, dão origem a uma lista imensa de tarefas, muitas delas burocráticas, como controle, preenchimento de planilhas e uma gama de serviços a serem prestados a outros departamentos. O editor é o elo entre todas elas e uma atividade na qual o vínculo estabelecido com o autor é muito forte. Se ele tiver qualquer tipo de demanda, problema ou solicitação, mesmo que relacionados aos direitos autorais, evento, ausência de exemplares nas livrarias, não é para o jurídico, marketing ou comercial que vai ligar, mas para o editor. Rosa conta um exemplo emblemático dessa relação que não se esgota com o lançamento do livro. Um autor americano veio ao Brasil para dar uma palestra em uma importante universidade, a convite da instituição e sem comunicação à editora. Ao chegar ao aeroporto, não conseguiu entrar no país porque estava sem visto. Para quem sua assessora ligou solicitando ajuda? Para a faculdade? Não, para a editora!

Rosa desabafa:

Então, assim, olha o meu nível de dificuldade. Eu tenho que trazer esse cara. Mas, eu tenho... Quando eu trago esse cara pra casa, eu tenho que mostrar pra (Editora) como vai ser esse produto. Então, tem que conceber esse produto. Tem que dizer quantas páginas, tem que dizer tamanho. Legal. A (Editora) concordou em fazer aquilo? Eu vou ter que fazer aquele cara entregar aquilo. Então, não **existe romantismo, entendeu?** Eu tô entregando pra (Editora) algo que eu concebi com você e você vai ter que me entregar isso, no prazo que eu te pedir.

Diferente de Rosa, Mario ainda acredita na existência de romantismo na profissão, só que não mais integral. Seu perfil de editor sempre foi considerado pelos colegas como o *old school*, o editor à moda antiga e totalmente idealista. Com os anos de trabalho, como uma estratégia para preservar a saúde, entendeu que para se manter nesse mercado era preciso equilibrar o idealismo com os objetivos da empresa. Para ele, o bom editor, uma espécie em risco de extinção, é o “editor girafa”: “com a cabeça nas nuvens e o pé no chão”, nem muito clássico, nem muito moderninho, metade idealista, metade comercial.

Um lado idealista para entender que, ao contratar um projeto, ele não está comprando a ideia de um livro, mas o sonho de alguém. E o outro lado é que o editor deve fazer o negócio acontecer, pois a editora está financiando um projeto e espera, por isso, um mínimo de retorno.

Sobre sua estratégia para não adoecer, ele comentava em conversas informais (registradas no caderno de campo), que fez, ao longo de três anos, um exercício para desenvolver sua “inteligência emocional”. Ele disse que todos os dias entoava o mantra: “é só um trabalho” para diminuir a sua tendência a se envolver emocionalmente a tal ponto de prejudicar sua saúde. Antes, defendia os projetos com unhas e dentes, brigava com as pessoas em caso de reprovação, perdia o sono, sofria demais com isso. Hoje, diz ter aprendido a lidar e que o segredo é ser pragmático, racional, resiliente, criar uma blindagem ao seu redor. Ele não deixa de acreditar nos projetos, mas se não conseguir aprovar, indica para outra editora.

O que é bom deve ser publicado. Conhecido retido é conhecimento perdido.

Assim como Mario, Cris compõe uma pequena parcela dos entrevistados que escolheram entrar no mercado editorial antes de vivenciar uma experiência na área. E descobriu que ser editor não era exatamente o que o Guia do Estudante trazia como descrição. Pelo contrário. Seu primeiro choque de realidade foi justamente descobrir que era possível produzir um livro sem lê-lo na íntegra.

Para Fran, a realidade é um pouco pior.

O problema da maioria das editoras é que a primeira pessoa que lê o livro é o leitor. É uma piada, mas é muito engraçada porque isso é verdade. Quem já trabalhou numa editora assim sabe que isso é verdade. Ninguém sabe o que tá lançando, o que tá fazendo. Acho que o desafio é esse, se apropriar mais de uma coisa, apesar de todo esse lado pessimista, por que a gente está num cenário de educação pessimista.

Nesta parte da análise, selecionamos falas dos editores sobre si mesmos e sobre a profissão de uma maneira mais crítica. Se estamos tratando de um profissional em crise de identidade, mas com possibilidade de superação e reinvenção, é preciso identificar primeiro os problemas, as questões mais sérias para, uma vez tomada essa consciência, apontar soluções e alternativas.

Mas a autocrítica também passa por reconhecer-se a si mesmo na tarefa, na atividade, e o valor do trabalho. Na fala de Alice:

a principal função de um Editor é trazer novos talentos né, trazer autores que se transformarão em rentabilidade pra editora, além disso, gerenciar o catálogo, gerir o catálogo, então pensar: o que estamos fazendo? Como, hm, a imagem que eu tô hmmm, oferecendo ao meu público. (...)
Então a função do Editor mesmo é uma função árdua, você tem que ficar, você tem que ser super afiado em relação a sua concorrência, isso eu sempre falo pra você né, Editor tem que conhecer concorrência, você tem que estudar o seu concorrente, você tem que saber o que o cara tá fazendo direito, o que o cara tá fazendo de errado, e ali que você vai atacar.

Na visão de Paulo:

O editor é um **gestor de relacionamentos**, todo o editor tem um portfólio de relacionamentos, ele tem que saber fazer a gestão desse portfólio. Livro, contrato, tiragem, preço de capa, tudo é consequência da qualidade de relacionamentos que o editor estabelece. Se ele não gosta de gente, se ele não sabe ouvir, se ele não sabe estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo, esquece, vai fazer outra coisa. (...)

EDITORES EM FORMAÇÃO

As estagiárias nunca foram enganadas. Em suas entrevistas de emprego, foram avisadas sobre o volume de trabalho, a quantidade de tarefas a serem realizadas ao mesmo tempo e o (mal) funcionamento de alguns processos. Um ambiente que exige em excesso, oferece poucos recursos, gera insegurança e, muitas vezes, uma sensação de que elas são incompetentes, quando, na verdade, a crueldade vem da lógica do próprio sistema: equipes enxutas onde todos, independente do cargo, trabalham por duas, três pessoas e não há espaço para o aprendizado de uma maneira tranquila, que dê a esse editor em formação o preparo necessário para assumir responsabilidades maiores. Maria descreve essa rotina detalhadamente:

Nós temos a nossa dose de inexperiência, a nossa dose de juventude, eu, todas as minhas colegas, é o nosso primeiro emprego, senão nosso primeiro emprego na vida, o primeiro emprego no ramo editorial, nós as estagiárias né, não os efetivos. E é um negócio que às vezes você tem que, é tanta responsabilidade, é tanto e-mail, e você é posto numa situação que você não tem os instrumentos, não são dados os treinamentos, não são dados os programas no computador, para você fazer aquilo, não é dado um prazo realista de um livro acadêmico, um livro de engenharia é um livro que você faz em 1 ano. Eu peguei lá o (deadline) do global, tem que entregar a capa 10 meses antes, quer dizer que 10 meses antes o livro já tem que existir. Eu já tenho que ter um teste de capa para os caras, quer dizer, parte do princípio que a produção deles é bem maior. Então é um trabalho de várias pressões. Sugerem inseguranças porque às vezes a gente sente que porra sabe, você pega o livro, você vê que o livro tá com uma mega cagada, que a capa tá errada, sabe que chega na produção, a produção acha uma bodega de erro, você coloca a mão na testa e pensa, nossa, eu sou um merda, eu não sei fazer nada. E aí você tem que falar, não, calma não é isso. Eu faço o que eu posso. Mas todo mundo é humano, você pode saber racionalmente e ainda não sentir né? Por outro lado, a gente também lida com coisas do tipo, cobrança de fornecedores, que é sempre um, pagamentos, que é da natureza do trabalho, que acho que todo assistente editorial do mundo faz, mas assim, é um estresse porque você tem dois trabalhos, tem um trabalho de desenvolvimento porquê de uma certa maneira o que a gente faz é ser um editor de texto, não tem outra palavra a não ser isso. Por um lado, nós que somos responsáveis por ver o copidesque, por ver texto de capa, por ver capista, quer dizer, isso é uma coisa que um editor de texto faz, uma editora de produção faz, uma pré-produção. E por outro lado tem toda uma parte de burocracia, de gerência, de, enfim, de acompanhamento. Olha, somos humanos. Um dia você tem que fazer um texto de capa, afagar o fulano, acertar um contrato e acertar um copy. Quer dizer, a sua mente fica, não é que essas coisas em si sejam ruins mas são é que são duas regiões de trabalho muito diferentes.

Para Vivi, um dos maiores problemas é a falta de treinamento. Uma sensação de que está aprendendo errado, às pressas, que poderia fazer um trabalho melhor. As EPMs, quando falam dessa questão, usam a metáfora da piscina:

Erro todo mundo comete, mas a gente é muito nova, primeiro emprego, estagiária, é um nível de responsabilidade muito grande... é aquela metáfora: a gente vem, começa a trabalhar e jogam a gente na piscina. E aí a gente nada, porque você não tem alternativa, você nada ou morre afogada, só que você nada cachorrinho assim, às vezes o esforço que você faz para nadar é muito maior do que se você tivesse tido um preparo, se você tivesse alguém te ensinado, vou te ensinar técnicas de respiração, tudo mais. Nadar não é que seja impossível, não é que seja mais difícil, mas o esforço que você faz, o tempo que você dispense nisso, é muito maior do que se você não tivesse sido jogado na piscina, se alguém tivesse pegado sua mão e te ensinado a nadar antes.

Assim como a qualidade dos livros é comprometida, o treinamento das estagiárias no dia a dia, também, pois os editores nem sempre dão conta de fazê-lo. Imbuídas desse senso de autonomia e responsabilidade, forjado desde o dia de suas entrevistas de emprego, elas desenvolveram um processo próprio de autotreinamento ou ajuda mútua para a tomada das melhores decisões. Era comum, em uma tarde normal de trabalho, eu sair da minha sala para procurar a estagiária que trabalhava comigo e descobria que ela estava na “reunião das EPMs”. Eram uma espécie de assembleia extraordinária, convocada às pressas, na hora em que alguma delas precisasse de um auxílio. Nos encontros, elas trocavam experiências e um brainstorming de alternativas possíveis para solucionar determinada questão.

Estes é um dos mais belos e significativos exemplos de renormalização e ressignificação do trabalho, que a observação participante me permitiu enxergar. Meninas entre 20 e 25 anos, com uma maturidade e solidariedade que os editores com mais de 10 anos de carreira não demonstram. Há a justificativa de que estão todos pressionados pelo excesso de tarefas, somado às mudanças constantes que tornaram o ambiente mais instável, e à necessidade de atingir os resultados, gerando um clima de competição. Mas a vida das estagiárias também não é tão fácil. Além da falta de treinamento, o que as obriga a encontrar formas mais práticas, inteligentes e menos traumáticas de se desenvolver e se relacionar, ainda precisam lidar com a falta de tato e reestruturações mal comunicadas e conduzidas.

O gestor explicou o caráter da reestruturação, qual o lugar de cada uma no novo organograma, quais seriam suas atribuições (“preenchedoras de planilha”, nas palavras delas), mas como elas “têm vínculos superficiais” com a empresa, caso não tivessem interesse em continuar, seriam substituídas. Essa fala deixa claro que, no mundo corporativo, especialmente nas grandes empresas, a força ou fraqueza de um vínculo se estabelece por uma assinatura ou carimbo em um contrato ou carteira de trabalho e não pelo comprometimento em entregar o melhor resultado, pelas horas excedentes trabalhadas no escritório ou em casa sem nenhuma compensação financeira, muitas vezes prejudicando seus desempenhos enquanto estudantes, afinal estamos falando de estagiárias.

Uma delas pediu demissão no final de dezembro e se comprometeu, por livre e espontânea vontade, a vir na primeira semana de janeiro para finalizar suas pendências. Ao chegar, estava com todos os acessos bloqueados, mas encontrou uma forma de cumprir com seu objetivo. Mesmo sendo alguém com “vínculos superficiais”, sob o ponto de vista da empresa (ou do gestor), e tão jovem, mostrou ter valores superiores e maiores que a lógica do “mundo líquido”, no conceito de Bauman (2004), onde as pessoas são conectadas ou desconectadas na rapidez de um clique.

Mesmo com as frustrações, elas não desanimam. Nas palavras de Maria,

o livro é uma amante caprichosa, não adianta tratá-lo como se fosse uma esposa dos anos 50, entendeu?

O que ela quer dizer com isso é que, apesar dos pesares, da padronização dos processos, da tentativa de transformá-los em uma linha de produção, especialmente nas empresas multinacionais, o livro ainda traz um quê de fazer artesanal e se trata de um negócio que exige envolvimento, conhecimento e familiaridade que a maioria das pessoas não tem.

CARREIRA: AQUISIÇÃO, DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO

Não havia um plano de progressão de cargos e salários, mas a empresa entendia que a evolução da carreira do editor passava pela Produção, Desenvolvimento e Aquisição, nesta ordem, embora os gerentes responsáveis pela condução dos dois grupos de editores não tivessem passado por essa formação clássica.

As nomenclaturas “editor de produção” e “editor de desenvolvimento” foram importadas do modelo norte-americano, na reestruturação que ocorreu em 2008, e o RH passou a “vender” esse plano de carreira, informação corroborada no final de 2012, em uma conversa que tive com a diretora de RH.

Nesta mesma época, além do gerente editorial, até então o único responsável pela contratação de novos autores, surgiu a posição do “editor de aquisição”. E implementou-se uma das grandes mudanças estruturais: a Produção foi desvinculada do Editorial e passou a fazer parte da área de Operações, confirmando a ideia de uma parcela de editores de que essa área seria o equivalente ao “trabalho braçal”, ao “chão de fábrica” de uma editora.

TRABALHO CRIATIVO

Na área de Ciências da Saúde (CS), o editor de desenvolvimento compõe a equipe de produção, diferente, pelo menos por enquanto, do segmento de Ciência e Tecnologia (CT). Em CS, o editor de perfil executivo incorpora o discurso (e visão) da empresa de que o trabalho do desenvolvimento é operacional, é “padronizado”, não exige criatividade e, por isso, somente o editor de aquisição, nessa cadeia, faria o trabalho “criativo”.

Como esse profissional não foi formado dentro do mercado editorial (vide o exemplo da Celeste), passando por todas as etapas, desde a revisão/produção, esse discurso não deixa de ser uma forma de legitimar o seu papel, a sua importância dentro da cadeia do livro.

Essa questão se complica um pouco mais, quando os próprios editores de produção não enxergam criatividade na sua atividade. Angélica, que hoje trabalha em outra editora fazendo desenvolvimento, mesmo tendo ocupado a posição de coordenadora de produção, acredita que quanto menos a produção pensar, melhor. Em seu trabalho atual, embora lide muito com o texto, com o autor, com estratégias de tornar melhor e mais conhecido determinado livro, ela não se envolve com capa e projeto gráfico, por exemplo, rompendo com a ideia de que aquisição e desenvolvimento são áreas irmãs, que deveriam andar juntas. Afinal, o editor começa a visualizar a obra, como ela será, com que capa, papel, formato na primeira conversa com o autor.

Bia também considera seu trabalho mecânico, um roteiro com passo a passo a seguir, sem margem para mudanças de rotas ou uma nova forma de realizá-lo:

Eu não acho nada criativo o que a gente faz, é um negócio totalmente mecânico. Bato emenda, e sabe, falo com o autor. Não tem criatividade nenhuma nisso. Nisso eu sinto bastante falta.

Eu não sei se por exemplo o editor de desenvolvimento tem que ser criativo ou não, isso eu não sei, porque na verdade, ele acaba meio que fazendo aquilo que o autor quer né, o que o autor pede. Afinal o livro é dele.

A norma é: o editor de desenvolvimento deve entregar todo o conteúdo do livro (textos, imagens, figuras, fórmulas etc.) em condições 100% adequadas para a Produção Editorial, sob a pena de ter o material devolvido para resolução das falhas, o que gera atrasos e retrabalho. Não é incomum que a Produção receba imagens sem qualidade de impressão ou o material com alguns elementos faltando, por exemplo. E Bia não se incomoda de ajudar, se não forem coisas muito gritantes, mas diz que o faz sem o conhecimento da sua gestora.

Vou resolver, vou ajudar. Mas, por exemplo se ela ficar sabendo, ela me mata. Porque a gente não pode fazer isso, esse trabalho é de vocês.

Além de ter buscado uma alternativa para resolver a questão, sem atrasos ao cronograma, o que revela o seu trabalho criativo em ação, dos saberes da experiência (que não se restringe ao lugar-comum “só é criativa a criação de uma capa nova”), ela demonstra valores inerentes àquele grupo, de auxílio mútuo, no lugar de simplesmente seguir a prescrição à risca sob pena de o livro, por exemplo, não estar pronto para o lançamento ou algum evento para o qual o autor se comprometeu.

VOLUME *VERSUS* QUALIDADE

Cris sente falta de processo de trabalho que preze pela qualidade, como já vivenciou em outras editoras. Tem a experiência de uma coleção de três volumes com 900 páginas cada, onde quatro erros de referência bibliográfica foram levados a sério. Nessa editora, a equipe de revisão era toda interna, o que, na sua visão, faz toda a diferença para o processo.

O livro nunca ficava só pra uma pessoa até o final, ele passava por muitas mãos. Se você olhasse um erro, e tinha sempre algum supervisor que falava, “Ah, mas por que está demorando esse livro?”. “Ah, porque a segunda revisão está suja.”. A revisão era interna, era tudo interno, não tinha nada terceirizado. Então, tinha equipe de revisores e equipe de diagramação. “Ah, por que você está batendo emenda e está demorando tanto?”. Tinha um prazo pra essas coisas. “Ah, está demorando porque a prova está suja.” “Como que a prova está suja?”. Significa que a primeira revisão não foi bem feita. “Significa que a tradução não foi bem feita, significa que a revisão técnica não foi bem feita.”. Então você descobria por aí. Se o revisor técnico não fosse bom, se ele não olhou nada, e o revisor descobriu que tinha termos errados, o revisor técnico era cortado. Se o primeiro revisor mexeu muito no texto, mas ainda não foi o suficiente, tudo bem, porque o texto estava muito ruim. Mas, se ele trocou 6 por meia-dúzia, se ele enfeitou a segunda prova de coisas desnecessárias, ele levava bronca, uma bronca mesmo.

Na editora onde está atualmente, na visão de alguns gestores vale tudo para bater a meta. A fala a seguir, na verdade um desabafo da Cris, ilustra de forma contundente o conceito de executivo-editor:

Eu tenho vergonha de ter participado desse livro. Se pudesse colocar o nome, nesse seria uns do que eu tiraria [o meu]. A gente tentou fazer o possível pra melhorar, a gente tinha um prazo, e era assim, “Lança, vai, fecha.”. Dezembro do ano passado, e “Tem que fechar, tem que fechar.”. Sangria desatada. Não podia voltar atrás, e a gente precisava de bastante tempo pra consertar, porque você tem que consertar comercial, ficha do

livro, pra transformar esse livro em 4 cores, pra você ter um negócio bem feito. Talvez o livro nem fosse aprovado, porque o custo dele ia ficar um pouco mais alto. Isso daí pesou bastante, então depois que o livro já estava na casa, finalizado, como que você vai falar pro autor, “Olha, o livro vai ficar muito caro, seus alunos não vão comprar.” Ou então, “o nosso conselho não aprovou o livro desse jeito.” O que faz? Sacrifica a produção, sacrifica a qualidade. Só que aí, o que acontece no final, será que vai vender, com a qualidade simplificada? Será que de repente não é melhor vender um negócio bom do que chegar, porque as pessoas comentam. Se um aluno comprar e falar, “Nossa, não entendi nada, porque isso aqui não é colorido.” Ele não vai entender que 4 cores é mais caro do que (PB), mas ele vai entender que o livro, ele não está entendendo, que ele não entendeu o texto.

Ou seja, uma realidade em que a qualidade é prejudicada, mas as margens de lucro, não. Contudo, o editor de aquisição ou gerente editorial, responsável por contratar um novo livro e desenvolvê-lo dentro de um critério mínimo de qualidade tem a alternativa de seguir adiante ou não com aquele projeto. Por mais “cabeça de planilha” que seja o seu perfil, ele pode se recusar a realizar um trabalho que não reúna requisitos mínimos de excelência, em uma atitude que busca equilibrar o compromisso com a entrega do resultado sem prejudicar o seu leitor, o público-alvo a quem o livro se destina e a sua própria reputação de editor. Por mais pressão que a empresa exerça, o editor faz suas escolhas de acordo com os seus princípios, pois por mais que se tente separar vida pessoal e vida profissional, o sujeito, o “corpo-si” é único e as decisões tomadas no ambiente de trabalho, no micro da atividade, revelam valores sociais, que podem ser entendidos como o *modus operandi* de uma sociedade. De acordo com Celeste, ela pode até perder um bom livro, um projeto em que acredita, porque não atingiu a margem de lucro mínima exigida pela empresa. Mas a margem nunca é sacrificada.

Uma das alternativas adotadas em 2012 para se produzir cada vez mais livros com uma equipe interna muito enxuta, foi a “coordenação externa”, contratação de um editor *freelancer* para cuidar de toda a produção do livro. Ele recebia o texto original em Word escrito pelo autor e devolvia para a editora o arquivo em pdf. pronto para a gráfica (já editorado e revisado).

Essa possibilidade assustou muita gente, especialmente os mais velhos de casa e de mercado editorial, pois a editora estava terceirizando e perdendo o contato direto com a sua atividade principal: o tratamento e formatação do conteúdo para transformação em livro.

Como costuma dizer uma das funcionárias: “o editor está para a editora assim como o médico está para o hospital”. Ou seja, a editora passou a delegar para fornecedores externos o que se caracteriza como sua função, seu ofício. Com a mudança da Produção para a área de Operações, a Coordenadora que assumiu o departamento proibiu essa prática.

Outro ponto que atrapalha a boa execução de um projeto são os custos elevados. Em uma conversa informal com outras duas editoras, expliquei que eu sempre procurava incluir, na ficha de viabilidade financeira, “gordura” nos custos para não ser pega de surpresa pelos imprevistos, muito comuns no processo de produção de um livro. Prevemos uma revisão, por exemplo, mas se o texto do autor veio mais complicado e precisará de mais de uma, não terei o retrabalho de aprovar novamente com o Financeiro.

Já outra editora diz que faz o contrário. Como os livros da sua área têm uma concorrência maior e não podem ter um preço de capa tão alto, senão perdem em competitividade, pula algumas etapas do processo de produção para torná-lo mais econômico. Revelou já ter publicado livros sem revisão para não prejudicar a margem de lucro exigida pela empresa. Uma prova de que o conteúdo e a qualidade, muitas vezes, fica em segundo plano, atitude típica do perfil de executivo-editor. Muitas vezes, o editor se vê obrigado a assumir essa postura, mesmo contra sua vontade, para ver o livro publicado. É uma escolha para não perder o conteúdo. É preferível tê-lo em seu catálogo com a perspectiva de melhorá-lo em uma próxima edição do que vê-lo publicado por outra editora.

O ano para contratação de novos projetos é de novembro do ano anterior a outubro do ano corrente. Em meados de outubro, portanto, aconteceu a última reunião de conselho para que os editores que ainda não tinham batido suas metas de contratação o fizessem. Uma das editoras nessa situação estava em licença-maternidade e o gestor da área ficou incumbido de ajudá-la, dando continuidade aos contatos que ela já havia iniciado. Mas, apesar dos esforços, ela não bateria a meta por um projeto. Sua situação era peculiar, porque diferente de outros editores que cuidavam de áreas já tradicionais na empresa, com catálogos formados, ela teve o desafio de iniciar um catálogo do zero. Ela fez um “lindo trabalho”, nas palavras do próprio gestor, mas não teria seu nome divulgado entre os editores que atingiram ou superaram seus resultados. Questionei a ele se isso era justo, já que ela fez um trabalho de qualidade inquestionável e com um nível de dificuldade maior que o de outros editores. E sua resposta foi: “pelo volume de trabalho, é impossível

trabalharmos com qualidade”. Ou seja, o que importa é fazer o número, não importa de que forma e se os projetos trarão valor para a empresa, em termos de relevância do conteúdo.

Nessa toada, perde-se a qualidade do conteúdo, perde-se o contato com o autor, perde-se a oportunidade de realizar um trabalho que faça a diferença.

Essa despersonalização do editor, eu acho muito prejudicial, pra nossa carreira, porque a gente perde importância e pra nossa relação humana com o autor, porque eu sempre falei isso, quando um autor me entrega um original, ele não tá me entregando um arquivo, páginas impressas, ele tá entregando horas da vida dele, horas que o cara deixou de dormir, horas que deixou de viajar, horas que deixou de ficar com o filho, com a mulher, com o escambau, e você como editor, se você tem muita tarefa pra fazer, você perde a essência do seu trabalho, que é produzir cultura. É isso que a gente faz, a gente produz conhecimento. Então eu acho que as editoras precisam se ligar, parar com esse ímpeto de: vamos produzir 900 livros por ano. E muito melhor falar o seguinte: vamos trabalhar os 50 livros que produzimos no ano passado e os 10 que vamos produzir esse ano, então focar a energia e a atenção naqueles livros que tá lançando, e não lançar a rodo e esperar que venda na escala. Não, trabalha seu livro, que um dia seu livro vai virar escala.

Se o editor perde o contato com o conteúdo, com a sua elaboração e desenvolvimento, a ideia de linha de produção, do autor colocar o livro na esteira para sair pronto do outro lado, como ilustrado pela Alice em outro contexto, perde o status de ficção para tornar-se realidade.

REESTRUTURAÇÃO: MIGRAÇÃO DOS PROCESSOS GLOBAIS

A primeira grande mudança ocorreu em meados do segundo semestre de 2012 e nessa fase as primeiras falas e impressões resultantes da observação participante começaram a ser registradas no caderno de campo. Os editores de desenvolvimento foram “promovidos” a editores de aquisição. Eles passariam a contratar novos títulos, mas não deixariam de fazer desenvolvimento. Haveria um acúmulo ainda maior de tarefas, sem aumento de salário imediato. A mudança foi anunciada em setembro/outubro de 2012, o trabalho nas novas funções teve início em novembro e a readequação salarial aconteceria somente em março/2013. Fran, uma das editoras “promovidas” não enxergou vantagens para a sua vida profissional e decidiu sair. Ao mesmo tempo em que, trabalhando nessa editora, se livrou da timidez, aprendeu a se relacionar melhor com as pessoas e descobriu que não gosta só de livro de literatura (mas de qualquer livro desde que sinta que está colaborando com o trabalho do autor e respeitando o leitor), entrou em crise, adoeceu e passou a tomar remédios para dormir. As condições desse meio ambiente de trabalho, sempre infiel ao ser humano, de acordo com Canguilhem (apud Fígaro, 2008, p. 121), para Fran tornou-se insuportável. A capacidade de se relacionar com esse meio, tornando-o favorável e construindo um meio humano, normalizando e renormalizando-o a seu benefício, é *status* de saúde. Fígaro (2008, p. 121) explica que, para o autor, ter “saúde é correr riscos. A doença é a incapacidade de mudança ao se confrontar com o meio infiel”.

As mudanças foram “vendidas” como uma valorização da equipe e oportunidade de crescimento dentro da empresa, mas os editores não enxergavam os benefícios para o seu dia a dia de trabalho. Um discurso que tentava mascarar a estratégia de ampliar a quantidade de trabalho e produtividade sem aumentar a equipe, tampouco a remuneração proporcionalmente.

As mudanças também geraram alguns conflitos. Cada editor passou a trabalhar com menos editorias, com o objetivo de torná-lo um “especialista” na área e realizar um trabalho mais “aprofundado”. Exemplo: antes, dois editores cuidavam do catálogo universitário, com 11 diferentes áreas do conhecimento. Agora, essas áreas seriam reduzidas e distribuídas. Alguns editores mais experientes perderam para seus colegas catálogos de áreas para as quais trabalharam anos para construir, incluindo livros que já estavam na sua programação para lançamento futuro, o que gerou bastante insatisfação. Eles teriam de começar um trabalho do zero, com metas altas de contratação e publicação.

Meses depois, em março de 2013, pela primeira vez, toda a equipe participou da Convenção Editorial, realizada nos Estados Unidos. A ação fazia parte do plano de integração do Brasil aos processos globais.

Até então, a integração se resumia ao fato dos e-mails terem mudado de “.com.br” para “.com”, o que não foi algo simples: muita gente perdeu todo o histórico de mensagens acumulados ao longo de anos de trabalho, a rede e o sistema ficaram inoperantes e os problemas com TI aumentaram exponencialmente. Mas, o discurso era de que estávamos oficialmente integrados à rede internacional. E isso deveria, aos olhos da empresa, ser suficiente para compensar todos os transtornos.

O importante era que o processo de “verticalização”, que significa essa adequação aos processos externos, estava implementado. “Verticalização” é uma palavra interessante, pois passa a ideia de imposição, de algo que vem de cima para baixo, do discurso dominante, já que os novos processos foram estabelecidos pela matriz internacional.

Passamos a receber e-mails de fora, enviados a todo o catálogo interno, com informações financeiras, editoriais, comerciais, e mensagens parabenizando os editores que atingiram ou superaram suas metas (uma forma de reconhecimento público, mas bastante estimuladora da produtividade e da competitividade). Em junho de 2013, esse clima já era sentido na equipe editorial do Brasil, pelas reclamações constantes e demonstração de cansaço e indisposição.

A comunicação oficial sobre a reestruturação incluiu a visita da diretora editorial estrangeira, para quem os editores do Brasil passariam a ter reporte direto. Foram organizadas reuniões individuais para que cada um apresentasse suas áreas, metas e estratégias para atingi-las.

Alguns fizeram questão de deixar claro que não conseguiriam fechar os resultados do ano pela quantidade absurda de livros para contratar e publicar associada ao excesso de

tarefas burocráticas a cumprir, que tomavam tempo e impediam os editores de se dedicarem ao trabalho principal de buscar novos títulos, autores e lançá-los. A promessa de que seriam oferecidas condições para a realização de um trabalho mais focado e consistente, obviamente, não se cumpriu.

A diretora assumiu que a migração/ reestruturação dos processos estava acontecendo muito rapidamente. O que em outras unidades da empresa pelo mundo levou cinco anos, no Brasil estava acontecendo em meses. “Muito mais traumático”. Mas que apesar disso a capacidade de adaptação, de realização do trabalho, mesmo com limitação de recursos (especialmente humanos) era admirável.

No segundo semestre de 2013, a diretora voltou para uma nova visita. Desta vez, veio acompanhada de uma editora americana fluente em português. Boa parte dos editores se comunica bem em inglês, mas nada como conversas, especialmente as informais, em sua língua materna. A diretora demonstrou que entende a importância da linguagem *no, sobre e como* trabalho para captar os detalhes, nuances e entrelinhas. Tanto que, nas conversas, nos foi perguntado muito sobre a rotina, os processos, as vantagens e dificuldades sobre a realização do trabalho.

As reuniões foram ampliadas para toda a equipe, não se restringindo aos editores de aquisições. E elas ficaram impressionadas com a quantidade de tarefas, responsabilidades e autonomia das estagiárias, que trabalham tanto quanto os editores de desenvolvimento.

Alguns editores de aquisições focaram a conversa na dificuldade de fechar um bom projeto, com a margem esperada pela empresa e os custos envolvidos (não só editoriais e gráficos, mas também os indiretos que giram entre 38% e 42%). Elas estavam curiosas para assistir a uma reunião de conselho, onde o editorial apresenta os novos projetos. As reuniões costumam ser longas, nem sempre produtivas e os membros formados por representantes do comercial, marketing, financeiro e divulgação universitária nem sempre se mostram preparados, seja sobre o assunto, seja sobre os materiais enviados com antecedência de alguns dias pelos editores para que todos conheçam os itens da pauta.

Desta vez, misteriosamente, a reunião foi rápida. Todos já chegaram com suas opiniões e dúvidas sobre os projetos. Uma reunião com 15 livros na pauta, que duraria em torno de 2h a 2h30, levou 1h sem grandes discussões.

De setembro em diante, o gerente da área passou a comentar, sem dar detalhes, sobre novas mudanças que seriam implementadas a partir de novembro. Era a segunda

reestruturação em um ano. Ele não é muito claro na comunicação com a equipe e solta informações diferentes e cifradas para pessoas diferentes, o que gera subsídios para conversas de corredor. Ele afirmava que não podia falar muito, gerando um ambiente de ansiedade e confusão, talvez porque ele mesmo estivesse com dificuldades para lidar com a mudança.

No final de outubro, foram marcadas reuniões individuais com cada editor para anunciar as novidades. Foi em uma segunda-feira, dia 28 de outubro. Na sexta-feira anterior, esse mesmo gerente pediu para todos descansarem e relaxarem bastante no final de semana, como quem queria dizer que a notícia seria bombástica.

O anúncio não seria coletivo, pois as mudanças seriam diferentes para cada editor com relação aos catálogos sob sua responsabilidade; reporte; metas (menores em relação ao ano anterior); os projetos só passariam a contar na meta de cada um com o contrato assinado e não mais com o cadastro do livro no sistema.

O editorial continuou dividido em dois grupos, mas no lugar de Acadêmico e Profissional, passaram a se chamar Global e Local. O primeiro ficou responsável pela aquisição de conteúdos em inglês, de áreas-chaves definidas pela *deep vertical strategy* (mais técnicas e diferentes das publicadas no Brasil); e o segundo pela captação de conteúdo para publicação em língua portuguesa, também em áreas mais técnicas.

Naquela semana do fatídico 28 de outubro, o clima pesou. As reações, em sua maioria, eram de contrariedade (cada *bullet* representa um editor diferente):

- Irritação com a possibilidade de trabalhar em uma nova equipe, respondendo para uma pessoa em outro estado, com fama de ser difícil de lidar.
- Revolta por não aceitar as novas relações de poder. Não aceita ser liderado por uma gestora mais jovem, “sem maturidade” pelo fato de não ser casada e não ter filhos; não aceita trabalhar sozinho, sem equipe. Acumulou um novo catálogo sem perspectiva de aumento de salário.
- Considerou interessante para o crescimento e visibilidade, para o aprendizado de uma nova área, de uma nova forma de trabalho. O gestor tentou vender a ideia de que se trata de uma oportunidade para viagens internacionais, mas ela prontamente perguntou o quanto essas viagens impactariam sua vida pessoal, pois está em um momento da vida em que vai casar e constituir família. As empresas desconsideraram as características pessoais de cada um, seus planejamentos para a própria vida, enfim o ponto de vista daqueles que são responsáveis por seu crescimento,

desenvolvimento e por mantê-las competitivas no mercado: “os homens e mulheres que trabalham”.

- Sentimento de desrespeito, tristeza e desapontamento. Colocava no trabalho todas as suas crenças, seus valores (toda a sua subjetividade). A empresa apagou todo o seu histórico, todo o catálogo que construiu arduamente ao longo de quase dez anos e desconsiderou suas características pessoais, idealismo e visão de mundo ao colocá-lo para fazer um trabalho em um idioma que não é o seu para uma área que não se identifica.
- Acredita que deveria estar contente, pois será o único editor de uma área nova para o mundo inteiro, mas não está tão empolgado assim. Aparenta calma, mas é muito reflexivo, de certa forma bastante passivo, e tenta analisar a situação e sempre manter o bom-humor.
- As estagiárias ficaram tristes não só com a notícia em si, mas pela forma como foi comunicada, sem tato e sem considerar suas preferências. O gestor explicou o caráter da reestruturação, qual o lugar de cada uma no novo organograma, quais seriam suas atribuições (“preenchedoras de planilha”, nas palavras delas), mas como elas “têm vínculos superficiais” com a empresa, caso não tivessem interesse em continuar, seriam substituídas. Essa fala deixa claro que, no mundo corporativo, especialmente nas grandes empresas, a força ou fraqueza de um vínculo se estabelece por uma assinatura ou carimbo em um contrato ou carteira de trabalho e não pelo comprometimento em entregar o melhor resultado, pelas horas excedentes trabalhadas no escritório ou em casa sem nenhuma compensação financeira, muitas vezes prejudicando seus desempenhos enquanto estudantes, afinal estamos falando de estagiárias.
- Uma delas é estudante de Produção Editorial, escolheu trabalhar na área e se identifica com o que faz. O novo trabalho proposto, em suas palavras, “a aliena” do trabalho com o texto, com o livro, com o conteúdo. No novo grupo, as EPMs estarão integradas em uma verdadeira linha de produção, algo mais operacional, que não envolve o aprimoramento do texto, contato com o conteúdo, acompanhamento das etapas que transforma o texto bruto em um livro pronto, em que você vê o resultado do seu trabalho e se orgulha dele. Lembro que na entrevista de emprego de uma delas, uma das falas decisivas para a sua contratação foi: “quando pego um livro na livraria, me interessa em saber quem está por trás

daquele produto. Quem escolheu a capa, o formato, as cores e porquê. E é esse trabalho que quero fazer”.

- A editora chegou com uma decisão tomada, de forma impositiva, sem consultar os funcionários que teriam suas vidas impactadas de uma forma tão impiedosa, sem considerar seus sonhos e planos. Por mais que gostem do que fazem, o trabalho é sua forma de sobrevivência, e as pessoas não podem simplesmente jogar tudo para o alto ou dizerem “não, eu não vou fazer, não aceito”. Além de serem taxadas de “resistentes à mudança”, também poderiam ser demitidas.

Aparentemente, nenhum gestor esperava reações exacerbadas e essa “revolta coletiva”. Nesta semana, as pessoas não conversavam e sequer davam bom dia ao gestor do Grupo Global. As tentativas de melhorar o clima não tardaram.

Na *Brazil Team Meeting*, realizada mensalmente com a equipe editorial, a diretora usou frases motivacionais, se dizendo impressionada com os números entregues, “maiores que em qualquer lugar do mundo”, mas não deixou de dar o recado para o ano seguinte: “espera resultados maiores em termos de faturamento”.

O gestor pediu a ajuda de um dos editores aparentemente mais calmos com as mudanças, para que atuasse como um “facilitador” no processo de convencimento de que a reestruturação seria algo bom para todos.

Dias depois, um dos editores mais admirados pela empresa pediu demissão. Impactados pelo clima geral e pela notícia, a diretora estrangeira mandou um e-mail explicando detalhes e pedindo para as pessoas não se preocuparem, e o diretor geral se reuniu com todos para “acalmar os ânimos”, numa tentativa de conter a crise instaurada, dizendo que seria uma “transição suave”, que ninguém seria exigido por uma performance 100% nesse período inicial e que as metas poderiam ser revistas para baixo (contradizendo o discurso dos gestores dos dois grupos). Pediu desculpas pela forma como as mudanças foram comunicadas (nem o RH conhecia em detalhes a magnitude da nova estrutura), mas finalizou de forma a só corroborar a inabilidade como todo o processo foi conduzido: “Achei mais barato fazer uma reunião do que distribuir calmantes.”

Logo após, enviaram uma pessoa do RH para São Paulo para conversar individualmente com os editores e relatar aos superiores a situação sobre o clima, o nível de insatisfação, se havia riscos de mais funcionários pedirem demissão e entender a

opinião de cada um sobre os gestores. Processo feito às avessas, pois a realidade seria outra se os impactados pelas mudanças tivessem sido envolvidos desde o início.

Nas semanas que se seguiram, já em meados de dezembro, mais dois editores pediram demissão.

ONDE FOI PARAR O MEU DISCURSO: LEGITIMAÇÃO DO DISCURSO DA EMPRESA

Anthony, em seu último dia de férias, enviou um e-mail dizendo que voltaria no dia seguinte, mas que já estava colocando a caixa de entrada em dia. A ideia de que as férias são boas, mas desorganizam o dia a dia de trabalho e o tiram da rotina, era mais forte do que o desejo de aproveitar o último dia com os filhos e a família. Ele afirmou que estava ansioso para voltar ao trabalho, apesar de ser hipertenso e uma das principais causas da doença ser o estresse, as horas de trânsito e a correria do dia a dia.

Ele foi um dos editores mais impactados pelas novidades da reestruturação, estava indeciso sobre que decisão tomar, mas chamou a estagiária que seria efetivada até o final do ano para comunicá-la que havia 90% de chances de ela ser contratada como EPM para trabalhar com livros em inglês, mas que ele gostaria de saber logo sobre o seu interesse em ficar, pois não gostaria de vê-la desistindo meses depois por “questões de princípios”, como fez um dos editores logo após o anúncio da mudança para o Grupo Global, ou como fez uma outra editora um ano antes.

Sem perceber, ele se utilizava e legitimava um discurso que não era seu, mas da empresa. Tanto não era dele que, semanas depois, foi o próximo a pedir demissão por não se identificar com a nova forma de trabalho. Ou seja, ele também resolveu sair por “questões de princípios”.

IMPRESSO E DIGITAL

É praticamente unânime entre os editores entrevistados a visão de que seus trabalhos hoje são pouco ou nada afetados pelo surgimento do livro digital. Mario faz uma analogia entre o e-book como um “vaso da Dinastia Ming”: todo mundo acha lindo, mas ninguém sabe o que faz com ele. As editoras estão produzindo cada vez mais livros digitais, mas quantas pessoas dentro das editoras leem e-book? Quantas já tiveram a curiosidade de ler ou pelo menos ver como funciona um livro digital publicado pela própria editora? Quantas têm Ipad ou e-readers?

Para as editoras mais jovens, há a consciência de que estão iniciando suas carreiras “no meio do burburinho”, o que lhes confere um certo pioneirismo.

Eu já entrei numa multinacional de sistema globalizado com produção de e-book. (...) Daqui 10, 20 anos, eu vou falar que no primeiro emprego eu tinha que fazer e-book. Sabe? Quando eu entrei a Amazon chegou, o Kindle foi lançado no Brasil. Quando entrei nessa a mentalidade digital estava se instaurando.

No que tange ao dia a dia, a vida das editoras de produção é mais afetada. Há pelo menos um ano, a editoração (diagramação) de pelo menos 70% dos novos livros é feita na Índia, dentro da “estratégia de adequação dos processos da unidade brasileira da editora ao fluxo global”. Isso implica em uma série de novos procedimentos para automatizar o trabalho dos indianos e minimizar os erros, afinal há uma série de obstáculos no processo de comunicação: diferença cultural, de idioma e, principalmente, de fuso horário. O procedimento principal é a codificação de todo o texto no formato XML (eXtensible Markup Language), uma linguagem de marcação que “conversa” com o programa de editoração.

Porém, além do e-book, a internet e a digitalização dos processos são vistos como agentes facilitadores da rotina de trabalho. E essa tecnologia sim impacta positivamente o dia a dia.

A produção (antes de ir para a gráfica) envolve uma quantidade menor de papel, pois não há mais necessidade de se imprimir inúmeras provas de revisão. O autor recebe o livro editorado em um arquivo pdf. editável e faz todas as suas observações na tela do computador. Nessa realidade, há toda uma preocupação com redução de custos e impacto ambiental.

A comunicação à distância via Facetime e Skype, por exemplo, possibilitou encontros “pessoais” com autores ou com colegas da equipe mesmo que estejam em países diferentes, como foi o caso do Paulo. Ele não deixou de captar novos livros e autores, tampouco de discutir os projetos, mesmo no período em que morou fora.

DIFICULDADE DE FALAR SOBRE O PRÓPRIO TRABALHO

Bia se orgulha dos três anos em que trabalhou no desenvolvimento das capas. Mesmo tão jovem, ela acumulou experiência para falar com propriedade sobre o tema, mas assume uma dificuldade imensa de verbalizar quando perguntada sobre o que leva em consideração na hora de pensar uma capa nova.

Ah, é difícil falar (riso)... Eu não sei, a gente sempre teve muita preocupação em deixar o título bem visível, né pra pessoa que está na livraria, bater o olho e falar, sei lá, livro de gerenciamento de projetos, então deixar bem grandão o nome do autor, num destaque também, a gente sempre qualificou o autor, porque às vezes né, o autor nem é muito conhecido, então você põe lá fulano de tal, se onde não sei onde, aí a pessoa fala: ahhh, fulano de não sei onde (riso). Então a gente sempre colocou também. A imagem também é muito importante, tem que ter a ver com o assunto, né. Tem capa que você vê e não tem nada a ver com nada, aí você vê e fala “gente!?” (riso). Quem conhece né... não sei se faz muita diferença pra quem compra, mas pra gente que conhece e trabalha com isso, a gente repara, se tem a ver ou não com o livro. Que mais? Acho que é isso, no design também, tem que ter uma carinha moderna, tem livro que você pega e fala “gente, isso parece de livro dos anos 80”. Sei lá, tem que ter uma carinha de livro moderno, usar uma fonte bonita. Eu acho que é isso.

É o tipo de trabalho não só difícil de ser expresso, como também de ser observado. Na linguagem como trabalho também estão incluídos não só as falas ou gestos dirigidos a um grupo envolvido na execução de uma atividade, mas as orientadas a si mesmo e o “mínimo dialógico”, ao qual se refere Bakhtin: expressão de um pensamento ou julgamento no fazer da atividade sem a externalização por palavras. “Esse diálogo reflexivo e silencioso revela a presença de uma linguagem operante, mas oculta na complexa e enigmática interseção do pensamento e do gesto” (idem). Como afirma Schwartz (apud Nourouline, 2002, p. 20), nesse caso, sem dúvida, de forma mais aguda do que em outros, “é complicado” falar do trabalho.

CIRCULAÇÃO NÃO OFICIAL DE INFORMAÇÕES

Embora não tenha acontecido na editora foco do nosso objeto de estudo, gostaríamos de trazer o relato da experiência vivida por uma das entrevistadas em outra empresa pela qual passou. Na editora pesquisada, as informações relacionadas às vendas, quantidade de livro em estoque, títulos com melhor desempenho comercial etc. são abertas para todos os funcionários com acesso ao sistema. Mas nas editoras pelas quais os entrevistados passaram, essa não é uma realidade. Em alguns casos, há a clara orientação de que as pessoas deviam se restringir ao seu trabalho, sem perguntas, questionamentos, tampouco reflexões.

Mas o que a empresa deixa de levar em conta em sua tentativa de deter e concentrar o conhecimento é a capacidade inerente ao homem de estabelecer relações. E que o processo de comunicação é extremamente complexo, pois envolve interações humanas, sociabilidades, comunicação como educação, como poder e desenvolvimento de grupos sociais (Fíguro, 2008, p. 17).

Então, as informações de que ela necessita eram obtidas com os rapazes do estoque. Por manipularem os livros e os pedidos de compra, eles sabiam quais eram os mais vendidos e que quantidade, e, nas brincadeiras com determinadas capas, títulos ou nome dos autores, eles liam as orelhas e quarta capa dos livros e seu nível de expertise foi tão grande que, nas épocas de grandes feiras como a Bienal do livro, os estoquistas iam trabalhar como atendentes no estande.

Este exemplo poderia ser desmembrado para outros tópicos de análise, como o do trabalho criativo, pois, pelo conceito de criatividade do discurso dominante, fortemente arraigado no senso comum, o trabalho dos estoquistas jamais seria considerado criativo. Como se pode nomear, então, as alternativas encontradas pelos trabalhadores na sua rotina ao fazer a “gestão de si” por si próprio e pelos outros neste complexo processo de comunicação? O que explica o fato de os estoquistas conhecerem mais sobre os livros do catálogo do que o departamento comercial? E que esse conhecimento é fruto dos saberes

da experiência, que, em última instância, nada mais é do que atividade humana, trabalho criativo

De acordo com Schwartz e Durrive (2008), a abordagem ergológica é aquela que, do ponto de vista epistemológico, prioriza o estudo das situações de trabalho a partir da dialética entre os saberes instituídos (norma, prescrição) e os saberes da experiência (inédito da atividade concreta). Nessa perspectiva, a atividade humana guarda sempre algo de inédito, criativo, capaz de renormalizar a norma, fazendo avançar o conhecimento. (Fígaro, 2010, p. 99).

Já, quando mudou para a editora onde está atualmente, abriu-se um novo modo de trabalhar e compreender o seu trabalho. Tratava-se de uma equipe menor, onde era impossível fazer toda a produção dos livros internamente. Nos empregos anteriores, era revisora ou preparadora de texto e só. Quando um livro tinha um prazo menor ou maior de produção, a equipe não sabia o porquê: se o autor era importante, se havia um grande congresso à vista, no qual seria importante ter o livro à venda, enfim, questões simples que, nas poucas vezes em que eram abertas, a relação com o trabalho mudava. “Quando sei o porquê do que estou fazendo, meu envolvimento é maior”. Na nova editora, as informações também eram mais organizadas e disponíveis para acesso de todos no sistema, o que foi o segundo grande choque da sua carreira, depois que descobriu que poderia produzir um livro inteiro sem ler.

Tinha aquele monte de sistemas, é um mundo novo, um mundo novo que se abriu, eu falei, “Nunca vi isso na minha vida.”. E, eu fiquei mais chocada, eu lembro que na primeira semana, eu fiquei muito chocada porque as pessoas falavam assim, “Não, entra aqui, você vê o acesso, entra no sistema, e você vê o estoque, não sei o que.”. Falei, “Meu Deus. Eu vou ter acesso ao estoque, eu sei quanto custa o livro, quanto vende, quanto não vende, eu posso puxar a lista disso.”. Eu achava que era uma coisa que ninguém tinha acesso, que tinha que ter uma senha, e se alguém me visse fazendo isso, iam parar do meu lado e perguntar, “O que você está fazendo?”. Quando na verdade eu descobri que na verdade isso era parte do meu trabalho, aí eu fiquei chocada. E como assim eu tenho todas as informações disponíveis pra mim? Isso foi um choque, mas eu achei muito legal, porque na primeira semana eu conversei com bastante gente, eu fiz aquela integração com a (DU), divulgação universitária, os 2 da (DU) sentaram comigo e começaram a falar o trabalho deles. Eu achei o máximo, porque assim, eu estava adquirindo muito mais informação em 1 semana do que eu tinha tido em 7 anos, porque antes era tudo velado, “Não pode saber disso, não é o seu trabalho, fica quieta, para de perguntar.”. Agora, as pessoas me davam informação, porque isso ia ser importante pro trabalho.

Os relatos de editores que vieram de empresas onde as equipes eram maiores e internas (com pouco envolvimento de fornecedores externos na produção), de certa maneira também trazem essa preocupação com o controle das informações. Alice contou, em conversa informal, que apenas editores que ocupavam posições mais altas, chamados de “cargos de confiança”, poderiam saber quanto a empresa faturava e vendia. Para Rosa, aqui as pessoas têm uma visão mais completa do processo e do mercado. Em outras empresas nas quais trabalhou, o editor vivia numa bolha, sem contato com as outras áreas, o que explica e corrobora a frase muito falada, quase um slogan, registrada no caderno de campo durante as observações de “quem trabalha aqui, trabalha em qualquer lugar”.

EDITORES ACIDENTAIS

Há pontos pertinentes de serem observados sob o ponto de vista desta pesquisa, suas hipóteses e quadro teórico.

- Editor concentrado em suas tarefas, sem inter-relação com os outros departamentos: há uma possibilidade de trabalho mais focado no texto, mais voltado para o conteúdo, com controle de qualidade, que é um dos fatores apontados pelos estudiosos como um dos sintomas da crise da função (o editor seria mais chamado a ser um gestor de produto, voltado mais a aspectos numéricos e mercadológicos que de qualidade do conteúdo). Isso desde a seleção (cuja pergunta mais importante “quanto vai vender e atingirá a margem mínima de lucratividade esperada?”) à forma de produzir (o importante é bater a meta, entregar o volume de livros prometido no prazo combinado, independente se, para isso, tenhamos que abrir mão, nem que um pouquinho, da qualidade. No relato de Rosa, a respeito sua experiência em outra empresa:

O editor lá era bem produção. A gente cuidava de toda a produção, falava com fornecedor e tudo. A gente recebia a prova final dos livros, passava para o revisor tal, mas a gente conferia. Então chegava ainda dentro da editora, tinha um controle interno. É como se as meninas aqui da produção fossem revisar cada livro, entendeu? Para ter um controle interno nosso. A gente fazia isso. A gente lia os livros.

Apesar dos prazos malucos e aí a gente está trabalhando em vários livros por mês. Mas a gente lia. Mas o nosso trabalho era esse.

(...)

A diretora tirava um dia na semana, sentava com cada editor e fechava todas as capas, uma a uma. Ela era super rigorosa com isso. E era muito raro da problema.

- Editor polivalente: ideia vendida como a do profissional completo, que entende do processo, desde a concepção do livro ao pós-venda, tem acesso a todas as informações, é multitarefas, capaz de analisar diversas questões e demandas ao mesmo tempo, pois tem informação e autonomia suficientes para isso (e está

incluído na estratégia de economia dos custos da empresa, afinal trabalha por, no mínimo, três pessoas). Cris descreve como é essa relação no seu dia a dia e revela, ao final, o quanto o discurso da empresa aparece arraigado em sua fala:

Não vai dar pra fazer tudo numa editora, num lugar que você produz 10 mil páginas, não dá pra você fazer 3, 4, 5 revisões, do jeito que seria ideal. Não dá pra você pegar um desenhista excelente, e falar, “Eu quero transformar esse desenho em obras de arte.”. Infelizmente a gente não consegue fazer isso. Se desse, ia ser muito mais caro, e o livro não ia vender, ninguém ia comprar. **Mas, ia ser muito melhor, só que já que não dá, eu vou fazer o melhor que eu posso, dentro da capacidade dentro do que dá, da verba que eu tenho, do prazo que eu tenho, e das pessoas falando no meu ouvido pra eu entregar rápido, e sem atrasar, porque a gente tem meta, eu não posso atrasar, porque quando existe um atraso da produção, existe toda uma equipe que é prejudicada por isso.** O comercial, (Marketing), editor de aquisição, todo mundo se prejudica se você se atrasa. Então, é uma engrenagem. Eu senti isso vindo trabalhar aqui, que era essa engrenagem, porque, na editora anterior, se um revisor falava, “Ah, eu vou atrasar.”. Tá bom. Eu não sabia o impacto que ia ser lá na frente. Eu tenho certeza que se ele mesmo soubesse, “Olha, você vai atrasar, só que a gente vai lançar esse livro pro congresso daqui a 4 meses, será que você não pode correr um pouquinho?”. De repente ele podia se sentir mais parte do processo, e agilizar mais. Falar, “Então tá bom, o livro vai ficar pronto, eu quero participar desse congresso, eu quero ir lá conhecer o autor, participar de alguma coisa.”. Mas como não, era uma coisa muito fragmentada, ele determinava o prazo e acabou. “Ah, desculpa, o livro está muito ruim, vai atrasar.”. Pronto, essa justificativa já era válida. Aí perdeu o congresso, perdeu a venda, às vezes por causa de 5 dias, por uma besteirinha. Ninguém sabia a parte do processo, então você não sabe quem vai ser prejudicado mais pra frente. **Aqui você já sabe, está tudo ali na sua cara, se você não sabe é porque você não é competente pra saber isso.**

- Esses dados confirmam a representatividade da editora foco desta investigação, cujos editores, se já não possuem essas características, são forçados a atuarem como profissionais de perfil mais executivo: desenvolvem uma visão mais ampla do processo, tornando-se aptos à tomada de decisões mais interessantes ao negócio que à sua condição de trabalhador. Isso confirma nossa hipótese de que hoje o editor é um gestor de produto, mais voltado para rentabilidade e lucratividade. Esse viés mais comercial que editorial gera conflitos e não é adotado de forma simples. Assim como o trabalho é complexo, a tomada de decisões também. E a justificativa para elas muitas vezes é dada com base em uma apropriação do discurso da empresa e não nos próprios princípios e valores. Isso não significa que os seus valores, escolhas e subjetividades não estejam no trabalho. Muito pelo

contrário. Não só estão como são constituintes da atividade e do ser humano que trabalha, mas nem sempre o trabalhador se reconhece no próprio trabalho. Embora saibam que executam muito mais funções do que as constantes na sua descrição de cargo, acreditam seguir as normas e prescrições, de acordo com o que a empresa espera. Entende que seu modo de fazer, de realizar o trabalho é inédito, peculiar, resultado da história e experiências acumuladas, o que torna único cada ser, cada trabalhador, mas acaba enviesando essa consciência para a competitividade, com a justificativa de que suas escolhas e modos de fazer são melhores e/ou mais bem fundamentadas. Isso é revelado de forma bastante sutil em algumas entrevistas. Em um dos melhores exemplos, um dos editores de perfil mais clássico critica uma colega por considerá-la “editora acidental”, por ter entrado nesse mercado não porque tenha escolhido desde a infância ou adolescência ser editora de livros (como ele o fez), mas porque foi aceitando as condições impostas pelas empresas pelas quais passou e pelas oportunidades que surgiram ao longo de sua carreira. Contudo, dos 13 entrevistados, apenas quatro desejavam trabalhar na área antes mesmo da escolha do curso que fariam na graduação. Isso é tema para uma outra pesquisa, mas a edição de livros parece ser uma área na qual a grande maioria dos profissionais entra por acidente (incluindo a autora desta dissertação), mas permanece por amor, por acreditar no que faz e que, apesar da crise pela qual passa a profissão, é possível dar a volta por cima, mesmo que seja por meio de revoluções individuais no posto de trabalho, no micro da atividade, a partir de escolhas que prezem pela qualidade, pelo respeito ao autor, ao leitor e, conseqüentemente, por si mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo estudar o editor de livros de perfil executivo, a partir das relações de comunicação e trabalho de uma grande editora multinacional.

Os dados levantados durante 18 meses de observação participante, seguidos de entrevistas em profundidade com 13 editores (que trabalham ou trabalharam) no escritório de São Paulo desta empresa, responderam às questões propostas: Quem é esse profissional, de onde ele vem, qual a sua formação? O perfil predominante é mais comercial por características próprias ou porque teve que se moldar para atender às novas exigências? Como gere os conflitos entre o trabalho prescrito, exigido pela empresa, e o real? Que elementos estão mascarados no discurso do “trabalho criativo”, típico dos profissionais da cultura? Quais características de interdiscursividade (dialogismo) poderão ser encontradas? O que é exigido dos mais jovens, quem os está formando, o editor mais experiente e ainda herdeiro do tempo do editor clássico ou as regras ditadas pelos números e altas margens de lucro?

O executivo-editor não escolhe sê-lo por livre e espontânea vontade. É forjado e forçado por uma lógica empresarial e de mercado a assumir esse papel pelo bem das metas de publicação, intimamente ligadas às metas de faturamento; e pelo bem de seu próprio emprego. As falas revelaram um profissional autocrítico, que não se reconhece no trabalho malfeito e persegue o dia em que conseguirá conciliar a contratação do melhor livro (ou o conteúdo) a uma margem de lucro ideal.

A hipótese de que o editor de livros passou a ser visto como um “gestor” de produto ou de negócio, exigido como um profissional polivalente, com competências voltadas para o gerenciamento, controle de custos e planejamento está comprovada. Assim como o lugar de fala determina que tipo de editor é mais valorizado entre seus pares: para os que construíram sua carreira no mercado editorial, passando pela produção, desenvolvimento e aquisição, esse é conceito legítimo; entre os que pularam etapas e já começaram a carreira fazendo aquisições, o editor é que traz projetos e autores novos para a empresa, e só. Até porque desenvolvimento e produção seriam, na visão de alguns poucos entrevistados, uma etapa “padronizável”, “automatizável” e que exige o mínimo ou nenhuma criatividade, posicionamento que esta pesquisa contesta.

A criatividade é inerente ao ser humano, independente da sua atividade, seja um trabalho braçal, seja intelectual. Duas pessoas que realizem a mesma tarefa,

certamente não a farão da mesma maneira, por mais que o resultado seja idêntico. Cada um imprime sua particularidade, escolhas e subjetividade, deixando sua marca. O que seria isso senão criatividade?

Os editores estagiários já iniciam sua carreira dentro dessa roda viva, trabalhando como um profissional mais experiente. Mas, por sua juventude e engajamento, e também por não terem uma meta direta para atingir, assumem uma postura colaborativa uns com os outros, estabelecendo relações de amizade (pois almoçam juntos, dividem angústias, alegrias e sofrimentos) diferentes dos editores com quem trabalham. Os mais jovens parecem mais dispostos a buscar soluções para os problemas do dia a dia de forma a reduzir os impactos da quantidade absurda de tarefas, da falta de treinamento e de um mentor com tempo para orientá-los.

A segunda hipótese, de que a concepção do editor como um mediador cultural entre o autor e a sociedade estaria ameaçada pela convergência entre os papéis de leitor, autor e editor, amplificada pelo avanço tecnológico e pela internet, e a tendência crescente da autopublicação não se confirmou. São todas, sem dúvida, questões latentes, mas que não preocupam o editor em seu dia a dia.

A maior ameaça à continuidade da profissão são as próprias empresas, à medida que contratam editores que não são do ramo; não oferecem um espaço, estrutura e recursos mínimos para a realização de um trabalho de excelência, trabalho esse que garantiria o melhor produto para o mercado e, conseqüentemente, venda e faturamento.

Esperamos que os resultados aqui contidos tragam novos insights e novas possibilidades de pesquisas. Mas, se tivermos colaborado para a melhoria nas condições de trabalho dos editores envolvidos, fruto de suas próprias reflexões e reivindicações, este estudo já terá valido a pena.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W. *A Indústria Cultural*. In COHN, Gabriel (org.). *Comunicação e Indústria Cultural*, 5. ed. São Paulo: TA Queiroz Editor, 1987.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

ARFUCH, Leonor. *O espaço biográfico: dilemas da subjetividade contemporânea*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2010.

BACCEGA, Maria A. e CITELLI, Adilson O. Retórica da Manipulação: os Sem-Terra nos jornais, in *Revista Comunicações e Artes*, São Paulo, ECA-USP, 1989, p. 29.

BAKHTIN, Mikhail (Voloshinov). *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1979.

BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. *Amor líquido*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BOURDIEU, Pierre. *As regras da arte: gênese e estrutura do campo literário*. São Paulo, Companhia das Letras, 1996.

BOUTET, Josiane. Por uma análise do discurso multidimensional. In BRAIT, Beth; SOUZA-E-SILVA, M. Cecília. *Texto ou discurso?* São Paulo: Contexto, 2012.

BRAGANÇA, Aníbal. *Eros pedagógico: a função editor e a função autor*. Tese de doutoramento. São Paulo: Universidade de São Paulo/Escola de Comunicações e Artes, 2001.

BRAIT, Beth (org.). *Bakhtin*. Outros conceitos-chave. São Paulo: Contexto, 2006.

BRANDÃO, Helena N. I – Conceitos e fundamentos. Enunciação e construção de sentido. In BURKE, Peter. Problemas causados por Gutenberg: a explosão da informação nos primórdios da Europa moderna. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 16, n. 44, p. 173-185, jan./abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v16n44/v16n44a10.pdf>>. Acesso: 26 jun. 2012.

CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza, 2009.

_____. *A sociedade em rede*, 10.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. I.

CHARTIER, Roger. *A aventura do livro: do leitor ao navegador*. São Paulo: Unesp, 1998.

CHARTIER, Roger por DARNTON, Robert. Roger Chartier entrevistado por Robert Darnton. *Matrizes*, São Paulo, ano 5, n. 2, p. 159-177, jan./jun. 2012.

DA MATA, Roberto. O ofício de etnólogo ou como ter 'anthropological blues'. In NUNES, Edson. *A aventura sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

DARNTON, Robert. O que é a história dos livros. In: *O beijo de Lamourette*. São Paulo: Cia. das Letras, 1ª reimp., 1993.

EZPELETA, Justa; ROCKWELL, Elsie. *Pesquisa participante*. São Paulo: Cortez, 1986.

FIGARO, Roseli A. *Comunicação e trabalho*. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita Garibaldi/Fapesp, 2001.

_____. *Relações de comunicação no mundo do trabalho*. São Paulo: AnnaBlume, 2008.

_____. Atividade de comunicação e trabalho. *Revista Trabalho, Educação e Saúde*. Fiocruz, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, 2008.

_____. Comunicação e trabalho: binômio teórico produtivo para as pesquisas de recepção. *Mediaciones Sociales*. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, n. 4, primer semestre de 2009, Universidad Complutense de Madrid, p. 23-49

_____. Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sociotécnica. *Revista USP*, São Paulo, n.86, p. 96-107, junho/agosto 2010.

_____. A abordagem ergológica e o mundo do trabalho dos comunicadores. *Trab. Educ. Saúde*, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 285-297, 2011.

_____. (org.). *Comunicação e análise do discurso*. São Paulo, Contexto: 2012.

FURTADO, José A. Metamorfoses da edição na era digital. In: *I Seminário Brasileiro sobre Livro e História Editorial*, 2004, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www2.eptic.com.br/sgw/data/bib/artigos/3710cff9b23bd1bf0c038ee1ad7b09e7.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência: a colisão entre os velhos e novos meios de comunicação*. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

LACOSTE, Michèle. Fala, atividade e situação. In DUARTE, Francisco; FEITOSA, Vera. *Linguagem e trabalho*. Rio de Janeiro: Lucena, 1998.

LOPES, Maria Immacolata V. *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo, Loyola, 2003, 7ª ed.

MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. São Paulo: Cortez, 2002.

MARTIN-BARBERO, Jesús. *Ofício de cartógrafo. Travessias latino-americanas da comunicação na cultura*. São Paulo: Loyola, 2004.

MARX, K, ENGELS, F. *O Capital*. Crítica da economia política. Vol. I, livro Primeiro, O processo de produção do Capital. Tomo I. São Paulo: Nova Cultural, 1985. (Coleção Os Economistas).

MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos*. Lisboa: Edições 70, 1993.

_____. *A ideologia alemã*. Textos escolhidos. São Paulo: Boitempo, 2007.

_____. *Cultura, arte e literatura*. Textos escolhidos. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

MELLO, Gustavo. Desafios para o setor editorial brasileiro de livros na era digital. *BNDES Setorial*, n. 36, p. 429-473, set. 2012. Rio de Janeiro, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

MUNIZ JR., José. *O grito dos pequenos: independência editorial e bibliodiversidade no Brasil e na Argentina*. São Paulo: Balão Editorial. Disponível em: <http://www.balaoeditorial.com.br/downloadable/download/sample/sample_id/6/>. Acesso: 27 ago. 2012.

NOUROUDINE, Abdallah. A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In: SOUZA E SILVA, M. Cecília P., FAÏTA, Daniel (orgs.). *Linguagem e trabalho*. Construção de objetos de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

PERUZZO, Cicilia M. K. Observação participante e pesquisa-ação. In BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTAELLA, Lucia. *Linguagens líquidas na era da mobilidade*. São Paulo: Paulus, 2007.

_____. *Navegar no ciberespaço: o perfil cognitivo do leitor imersivo*. São Paulo: Paulus, 2004.

SCHIFFRIN, André. *O dinheiro e as palavras*. São Paulo: Bei, 2011.

SCHWARTZ, Yves. Entrevista Yves Schwartz. *Revista Trabalho, Educação, Saúde*. Fiocruz, v. 4, n. 2, 2006.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, L. *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: Editora da UFF, 2010.

SCOLARI, Carlos. *Hipermediaciones*. Elementos para uma teoria de la comunicación digital interactiva. Barcelona: Gedisa, 2008.

SCHAFF, Adam. *O marxismo e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

TEDESCO, Juan Carlos (Org.) *Educação e novas tecnologias*. Esperança ou incerteza? São Paulo: Cortez, 2004.

THOMPSON, John B. *Mercadores da cultura*. São Paulo: Ediora Unesp, 2013.

VILAS-MATAS, Enrique. *Dublinesca*. São Paulo: Cosac Naify, 2011.

WILLIAMS, Raymond. *Cultura e materialismo*. [1980] São Paulo: EdUnesp, 2011.

WOLF, Mauro. *Teorias das comunicações de massa*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

Esta obra não pode
ser emprestada

DEDALUS - Acervo - ECA



2 0 1 0 0 0 8 1 0 4 0

x

f/1200

D. SPG / ECA
03.11.2014

Classificação: 2015
126