

## Os discursos dos editores: a experiência do trabalho sob o ponto de vista do trabalhador<sup>1</sup>

Luciana Félix Macedo<sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

### Resumo

A palavra é o elemento mais importante para entender a construção dos discursos e como os conteúdos ideológicos se manifestam nas formas linguísticas. Sob essa perspectiva, o artigo traz uma análise das falas de editores de livros, a maneira como entendem e elaboram sua atividade e como influenciam, gerem e ressignificam as mudanças do mundo do 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 impostos pela concentração de mercado e formação de grandes conglomerados multinacionais, editor na contemporaneidade.

**Palavras-chave:** editor; comunicação e trabalho; linguagem; ergologia.

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 também é influenciada pelos pontos de vista possíveis.

Este artigo traz as falas de editores sobre o seu próprio trabalho, a maneira como entendem e elaboram sua atividade e como se enxergam dentro dela. As falas coletadas durante o processo de observação participante, registradas em caderno de campo dentro de um grande editora multinacional durante os anos de 2012 e 2013, e nas entrevistas em profundidade realizada com 13 profissionais do livro, trabalhadores dessa editora à época, 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).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Produção Editorial do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestre em Ciências da Comunicação da ECA-USP, email: [luzfelix@uol.com.br](mailto:luzfelix@uol.com.br).

As análises também levam em conta o lugar de fala da autora deste artigo: não se trata de uma pesquisadora isenta e externa à atividade editorial, mas de uma profissional que se propõe 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, que se apropria do “eu coletivo”, da polifonia, formados pelas referências bibliográficas, discussões, experiências, discursos e todo um conhecimento anteriormente construído, no desejo de oferecer elementos e contribuições para avançá-lo.

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 empresa em que trabalham, a cultura e o saber investido em sua atividade cotidiana. 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 impostos pela concentração de mercado e formação de grandes conglomerados multinacionais, editor na contemporaneidade.

### **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 o jurídico, marketing ou comercial que vai procurar, mas o editor. A editora de aquisição,

Rosa<sup>3</sup>, 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:

Olha o meu nível de dificuldade: eu tenho que trazer o autor; mostrar para a editora como será esse produto; conceber esse produto; dizer quantas páginas, estimativa de faturamento etc. A editora concordou em fazer aquilo? Eu vou ter que fazer o autor entregar o conteúdo. Então, não **existe romantismo, entendeu?** Eu estou entregando para a editora algo que eu concebi com você e você vai ter que me entregar isso, no prazo que eu te pedir.

Diferente de Rosa, o também editor de aquisição, 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 os pés 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 em 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

---

<sup>3</sup> 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. Por isso, a identidade dos profissionais entrevistados foram substituídos por nomes fictícios.

ao seu redor. Ele não deixa de acreditar nos projetos, mas se não conseguir aprovar, indica para outra editora.

Mario é dono de um perfil bastante peculiar de profissional, pois decidiu que seria editor de livros ainda muito jovem. Em sua grande maioria, os editores seguem essa carreira de forma circunstancial, à medida que surjam oportunidades de trabalho nessa área.

Cris, editora de produção, compõe essa 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 a editora de desenvolvimento, 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 está lançando, o que tá fazendo. Acho que o desafio é esse, se apropriar mais de uma coisa, apesar de todo esse lado pessimista, porque 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 da gerente editorial, Alice:

a principal função de um editor é trazer novos talentos, autores que se transformarão em rentabilidade para a editora, além disso, gerenciar o catálogo, gerir o catálogo, então pensar: o que estamos fazendo? Como é a imagem que eu estou oferecendo ao meu público. (...)

Então a função do editor mesmo é uma função árdua. Ele tem que ser super afiado com relação a sua concorrência, isso eu sempre falo, editor tem que conhecer concorrência, você tem que estudar o seu concorrente, você tem que saber o que o cara está fazendo direito, o que o cara está fazendo de errado, e é ali que você vai atacar.

Na visão do gerente editorial, Paulo:

O editor é um **gestor de relacionamentos**, todo editor tem um portfólio de relacionamentos e 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 organizada, que dê a esse editor em formação o preparo necessário para assumir responsabilidades maiores. A estagiária, 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. E é um negócio que às vezes você tem 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, não é dado um prazo realista de um livro acadêmico; um livro de engenharia, em condições normais, seria feito em um ano, mas não é o que acontece. Então é um trabalho de várias pressões. Surgem inseguranças porque às vezes você vê que tem uma baita cagada no livro, que a capa tá errada, sabe que chega na produção e um erro é encontrado, 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 por pagamento atrasado, por exemplo, 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 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, acertar um contrato e conferir o copy. Quer dizer, são várias áreas diferentes e altas responsabilidades para um estagiário.

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, elas se reunirem entre si. Era uma espécie de assembleia extraordinária, convocada às pressas, na hora em que alguma delas precisasse de um auxílio. Nos encontros, elas trocavam experiências e buscavam alternativas possíveis para solucionar determinada questão.

Este é um dos mais belos e significativos exemplos de renormalização e ressignificação do trabalho, que a observação participante nos permitiu enxergar. Meninas entre 20 a 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.

Em um desses casos, 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 trabalhar 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 à lógica do “mundo líquido”, no conceito de Bauman (2004), onde as pessoas são conectadas ou desconectadas na rapidez de um clique.

As frustrações, contudo, não a 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, característica ou disposição que a maioria das pessoas não tem.

### **Trabalho criativo**

Para a gerente editorial, Celeste, o trabalho do editor de desenvolvimento ou de produção, por ser operacional e “padronizado”, não exige criatividade. Somente o editor responsável pela aquisição de novos projetos e autores faria o trabalho “criativo”.

Como Celeste não foi formada dentro do mercado editorial, 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 empresa como editora de 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 para 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.

A editora de produção, 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 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.

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**

A editora de produção, Cris, sente falta de um processo de trabalho que preze pela qualidade, como já vivenciou em outras editoras.

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 essa realidade:

Eu tenho vergonha de ter participado desse livro. Se a editora colocasse o nome da equipe participante, eu tiraria o meu. A gente tentou fazer o possível pra melhorar, a gente tinha um prazo, e era assim, “Lança, vai, fecha. Tem que fechar, tem que fechar.” Sangria desatada. Não podia voltar atrás, e a gente precisava de bastante tempo pra consertar, porque o ideal seria o livro ser 4 cores e não preto e branco. Talvez o livro nem fosse aprovado, porque o custo dele ia ficar bem mais alto. Isso daí pesou bastante, então depois que o livro já estava na casa, finalizado, como que você vai falar para o autor, “Olha, o livro vai ficar muito caro, seus alunos não vão comprar.” O que faz? Sacrifica a produção, sacrifica a qualidade.

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 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: a edição.

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.

Outro ponto que atrapalha a boa execução de um projeto são os custos elevados. Em uma conversa informal com outras duas editoras, explicamos que sempre procurávamos incluir, na ficha de viabilidade financeira, “gordura” nos custos para não sermos pegos de surpresa pelos imprevistos, muito comuns no processo de produção de um livro. Prevemos apenas uma revisão, por exemplo, mas se o texto do autor vier muito complicado e precisar de mais de uma, não teremos o retrabalho de aprovar novamente a verba 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, exigido mais por quantidade e lucratividade no mundo das grandes corporações. 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, pois faltaria um projeto para fechar o número. 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 interessa 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 está me entregando um arquivo, páginas impressas, ele está entregando horas da vida dele, horas que o cara deixou de dormir, horas que deixou de viajar, horas que deixou de ficar com a família, 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. É 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 estamos lançando, e não lançar a rodo e esperar que venda na escala. Trabalha seu livro, que um dia ele vai virar best-seller.

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 gerente editorial, Alice, em outro contexto, perde o status de ficção para tornar-se realidade. São os “tempos modernos” do mercado editorial.

## **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 (Fígaro, 2008, p. 17).

Então, as informações de que ela necessitava eram obtidas com os rapazes do estoque. Por manipularem os livros e os pedidos de compra, eles sabiam quais eram os mais vendidos e em 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.

Esse 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 mesmo 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).

Quando Cris 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. O trabalho era compartimentado e ela não tinha acesso ao entendimento do todo. Quando um livro tinha um prazo menor ou maior de produção, a equipe não sabia o porquê: se o autor era importante, se seria lançado em um congresso, 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 (o primeiro foi constatar que poderia produzir um livro inteiro sem ler).

Na primeira semana, eu fiquei muito chocada porque as pessoas falavam assim, “entra no sistema e consulta o estoque”. Pensei: 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?”. Entendi que conversar com as pessoas, buscar informações, questionar (coisas proibidas na empresa anterior) faziam parte do meu 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”.

Esse acesso quase irrestrito à informação e o estímulo à participação e compartilhamento de ideias não deixa de ser uma estratégia das novas formas de racionalização do trabalho, alinhada aos modos de produção capitalista. A estratégia atual 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.

### **Editores acidentais**

O editor concentrado em suas tarefas, sem inter-relação com os outros departamentos parece estar com os dias contados. 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 a margem mínima de lucratividade esperada será atingida?”) 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 da qualidade).

Cada vez mais o editor é cobrado para assumir uma atuação mais 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 para 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 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, o marketing, o editor de aquisição, todo mundo se prejudica se você atrasa a entrega. 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 em um 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.

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 desse

artigo), 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.

## REFERÊNCIAS

- BAKHTIN, M. (Voloshinov). **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1979.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.
- 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.
- CHARTIER, Roger. **A aventura do livro: do leitor ao navegador**. São Paulo: Unesp, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Cultura escrita, literatura e história: conversas de Roger Chartier com Carlos Aguirre Anaya, Jesús Anaya Rosique, Daniel Goldin e Antonio Saborit**. Trad. Ernani Rosa. Porto Alegre: ArtMed, 2001.
- FIGARO, R. **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.
- 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.