

## **“Vestindo a camiseta”:**

performance e engajamento institucional na construção de subjetividades

Patrícia Kunrath Silva<sup>1</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

### **Introdução**

“Música, coreografias, canto, gestos, fala, siglas, dinâmicas motivacionais”. Elementos somados em contexto de um grupo bastante específico, que busca a identificação entre seus membros e um alinhamento de valores. Estes compõem a experiência que tomo como objeto de análise: a vivência de jovens da membresia na organização internacional, sem fins lucrativos, gerida por estudantes e recém-formados e que se propõe a ser uma plataforma para formação de lideranças e desenvolvimento de competências por meio de trabalho voluntário e intercâmbios profissionais em instituições parceiras: a Aiesec.

Este ensaio tem como objetivo analisar, por meio de pesquisa de cunho etnográfico, as práticas performáticas que perpassam o processo de engajamento dos membros à instituição e como estas refletem na sua subjetividade. Procurou-se mapear e analisar o conteúdo da comunicação e as práticas às quais estes jovens são submetidos. Este é um ensaio inicial de uma pesquisa em andamento e tem por fundamento dados levantados por meio de observação participante, ao longo do ano de 2011, em atividades dos membros do comitê local em Porto Alegre, Brasil.

### **A Aiesec**

A Aiesec é uma organização internacional que se apresenta como uma plataforma “que estimula os jovens a explorar e desenvolver seu potencial para criar um

---

<sup>1</sup> Mestranda em Antropologia Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil.

impacto positivo na sociedade”<sup>2</sup>. Criada após a Segunda Guerra Mundial, precisamente em 1948, seu mito de fundação<sup>3</sup> conta que estudantes de sete países europeus (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, França, Bélgica e Países Baixos), inconformados com as “atrocidades” da guerra, reuniram-se propondo a fundação desta organização “visando à promoção da paz mundial por meio de intercâmbios culturais de futuros líderes, de técnicas administrativas e de recursos humanos, proporcionando maior entendimento entre nações e culturas”<sup>4</sup>.

Segundo dados de 2010, a organização está presente em mais de 1.700 universidades de 110 países e territórios, sendo “a maior organização internacional formada por estudantes do mundo. A plataforma para que jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de modo a ter um impacto positivo na sociedade. Nesse sentido, realizamos mais de 470 conferências, promovemos 5.500 intercâmbios profissionais no exterior e oferecemos mais de 7.700 posições de liderança para os nossos membros a cada ano”<sup>5</sup>.

### **Performance e Subjetividade**

Tendo como foco principal deste ensaio a análise da performance e seu papel em um processo de engajamento institucional e construção de subjetividades, proponho pensar o conceito de performance a partir da noção de “dramas sociais” de Victor Turner em que situações de desarmonia ou crise são dramatizadas no sentido em que seus participantes “não apenas fazem coisas, eles tentam mostrar aos outros o que eles estão fazendo ou fizeram; as ações ganham um aspecto de “performadas” para um público” (TURNER, 1987:74). Acredito que essa perspectiva possa ajudar a pensar o próprio papel de “ser um Aieseco” (ou *Aiesecer*, em inglês, forma como se denominam os membros da Aiesec), de fazer parte da organização e mostrá-lo aos demais como uma performance para lidar com um “momento de transição” na vida destes jovens, como indicarei adiante.

---

<sup>2</sup> <http://www.aiesec.org.br/>

<sup>3</sup> Tomamos a noção de “mito de fundação” no sentido que aponta Luis Felipe Miguel (1998) ao tratar do “mito político ancorado no passado”, que cumpre uma função de coesão social, acreditando ser este também um aspecto importante do mito aqui apresentado. Desta forma, ele se aproxima do mito das sociedades tradicionais que, segundo Malinowski (1974) não se tratam de ficção, mas de “uma realidade viva, que se acredita que ocorreu uma vez nos tempos primevos e que continua desde então a influenciar os destinos do mundo e dos homens” (Malinowski apud Miguel, 1998).

<sup>4</sup> <http://aiesec.org.br/site/sobre/historia/>

<sup>5</sup> <http://aiesec.org.br/site/sobre/>

Tomando de Erving Goffman (apud Turner, 1987) a ideia de que toda interação social é “encenada” e de Richard Bauman (1986:3) a noção de performance enquanto “um modo de comunicação, uma forma de falar, a essência da qual reside na presunção da responsabilidade para uma audiência na demonstração de uma habilidade comunicativa, destacando a forma pela qual a comunicação é conduzida, acima e além do seu conteúdo referencial” traço o marco teórico para análise das situações etnográficas.

Considerando o momento de vida destes jovens, estudantes e recém-formados, entre 18 e 30 anos, detectamos justamente o seu encontro em um estágio “liminar” no que vem se estabelecendo na sociedade ocidental moderna como a fase de saída da adolescência para a entrada na fase adulta<sup>6</sup>, colocando-os em um momento de confrontação não somente com um mercado de trabalho flexibilizado e competitivo, mas com uma configuração cada vez mais forte do paradoxo de individualismo e liberdade nas relações pessoais. Como aponta George Simmel (1998), com o desenvolvimento da economia do dinheiro este paradoxo do individualismo e ideia de liberdade – pautada pela ausência de dívida - versus a dependência cada vez maior que temos em relação aos outros, “sentimos que o núcleo e o sentido da vida escapam sempre, a cada vez, das nossas mãos; as satisfações definitivas realizam-se cada vez menos; sentimos, enfim, que todo esforço e toda atividade, na verdade, não valem a pena” (SIMMEL, 1998, p.31).

Claude Dubar (2005), por sua vez, destaca que “entre os acontecimentos mais importantes para a identidade social, a saída do sistema escolar e a confrontação com o mercado de trabalho constituem atualmente um momento essencial na construção de uma identidade autônoma” (DUBAR, 2005, p. 148). Ao falar em identidade profissional, o autor menciona a “geração da crise”, ou seja, indivíduos que estão formando suas identidades em um contexto de confrontação com as taxas de desemprego, um rápido processo de modernização tecnológica e de mudanças organizacionais nas empresas, na administração pública e no setor de serviços: “é do resultado dessa primeira confrontação que dependerão as modalidades de construção de uma identidade “profissional” básica que constitua não somente uma identidade no trabalho mas também e sobretudo uma projeção de si no futuro (...)” (DUBAR, 2005, p.149). Como indica Dubar, esse pode ser pensado como um

---

<sup>6</sup> Em uma abordagem antropológica consideramos fundamental trazer elementos linguísticos na análise cultural e consideramos não ser à toa que no próprio idioma inglês seja a palavra nineteen – dezenove – a última dos numerais a utilizar o sufixo teen de teenager ou adolescente.

momento crítico na construção das identidades profissionais e sociais, e concebendo estas em termos de processos contínuos não estanques ou fechadas em si, perguntamo-nos em que medida as práticas encontradas no engajamento a uma instituição como a Aiesec, pensada também como espaço mediador deste “drama social” vivido em um contexto mais macro que escapa ao seu espaço de atuação, influenciam e atuam na subjetivação<sup>7</sup> dos agentes em questão.

Esta ansiedade e certa angústia desempenham um forte papel na impulsão dos jovens à procura de organizações como a AIESEC. Foi bastante comum ouvir, em conversas informais durante o processo seletivo, referências à falta de oportunidades no mercado de trabalho para iniciantes – lembrando que estes jovens almejam cargos de chefia ou de destaque com base em sua “qualificação profissional”, também apontado no próprio discurso de formação de liderança – ou ainda falta e/ou confusão de perspectivas de recém-formados que não sabem que seguimento dar à sua trajetória profissional. Dentre os maiores diferenciais apontados pelos agentes para gerar interesse em entrar para a organização está a oportunidade de intercâmbio para trabalhar no exterior, até mesmo em empresas renomadas, sem os altos custos de mediação característicos das agências de viagens. No entanto, como passar do tempo e a progressiva integração à realidade da organização, muitos agentes incorporam o discurso do trabalho voluntário que se mantém com base em seus ideais compartilhados e “solidariedade” entre membros, visando gerar um “impacto positivo na sociedade”.

De acordo com Mary Douglas (2007), que aborda a solidariedade por meio da obra de Émile Durkheim e Ludwick Fleck, a verdadeira solidariedade somente “é possível na

---

<sup>7</sup> Partimos da concepção de Michel Foucault de subjetivação enquanto modo pelo qual o ser humano reconhece-se como sujeito (apud FONSECA, 2003). Assim como indica Kátia Maheirie (2002) propomos a distinção dos conceitos de identidade e subjetividade no termos da subjetividade “compreendida como uma dimensão do sujeito, assim como a objetividade que, relacionadas dialeticamente no contexto social, produzem o sujeito. Este, na medida em que surge, passa a ser produtor destas relações, revelando-se como uma síntese inacabada, uma totalização ‘destotalizada e retotalizada para se destotalizar novamente’ (Maheirie, 1994, p. 115); ao passo que a identidade “ganha um sentido dialético, como por exemplo em Ciampa (1997), em que identidade é “contraditória, múltipla e mutável” (p. 61), mas ao mesmo tempo é uma, caracterizando-se como um vir-a-ser sempre inacabado. Nesta perspectiva, *diferença e igualdade* surgem como a base deste conceito, compreendidas pelo movimento do igualar-se e do diferenciar-se, dependendo dos diversos grupos que, ao longo da vida, vamos fazendo parte e, assim, cada sujeito contém “uma infinitude de humanidade (p. 68)”. (Maheirie, 2002). Podemos pensar assim na identidade enquanto uma síntese dialética inacabada que compreende a subjetividade e objetividade dos sujeitos em relação de identificação ou diferenciação com o mundo social em termos de externalidade ao indivíduo.

medida em que os indivíduos compartilhem as categorias de seu pensamento”. A partir desta ideia, surge a reflexão acerca dos processos aos quais os agentes são submetidos ao longo da trajetória na organização, a fim de compartilharem categorias morais, identificando-se com as diretrizes da organização e entre si (enquanto “líderes, empreendedores, agentes de mudança, agentes de impacto positivo na sociedade, profissionais diferenciados”) e mantendo a instituição funcionando, por meio de trabalho voluntário não remunerado, assentado no discurso da solidariedade e sentimento de pertencimento ao grupo.

### **Etapas dentro da organização - situações etnográficas**

Para que um jovem consiga uma “vaga” para entrar na organização com status de membresia – e assim realizar o trabalho voluntário e posteriormente o intercâmbio profissional no exterior – ele deve se submeter a um processo seletivo conduzido, em média, semestralmente. Em um primeiro momento todos os candidatos assistem a palestras conduzidas pelos próprios membros da organização, em que começam a se familiarizar com os discursos e valores institucionais. Observamos que estes, progressivamente, impregnam as práticas e falas dos agentes, a fim de explicitá-los recorremos ao site da organização: “**Liderança:** (...) através de uma experiência integrada que desenvolve competências pessoais e profissionais a partir de vivência internacional, troca de conhecimentos, valorização da diversidade e gestão de equipes. **Visão Global:** (...) a AIESEC estimula que seus membros passem a ter uma visão global por meio do entendimento de temas mundiais, e desenvolvam a compreensão das diferenças entre pessoas, organizações e países. **Integração com o Mercado:** a AIESEC possibilita às organizações parceiras o acesso a profissionais e **trainees com alto potencial, previamente selecionados e preparados** (grifos meus). Além disso, oferece a oportunidade de praticar conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social e corporativa, viabilizando a formação de líderes alinhados à atual e futura agenda global” (<http://www.aiesec.org.br/site/escritorio/portoalegre/sobre-a-aiesec/o-que-e-aiesec/>).

Após assistirem às palestras, os candidatos passam por uma “dinâmica de grupo” e também por uma entrevista bastante similar às entrevistas de emprego, avaliando qualificações e experiências de estudo, profissionais, de outros intercâmbios, trabalho

voluntário em outras organizações e “características pessoais” invocando o “autoconhecimento” do candidato em relação à sua “personalidade”.

Uma vez escolhidos os novos membros, estes são convocados a participar do Discovery Days (DD), momento que consideramos fundamental para a análise proposta. Podemos observar nessa dinâmica os momentos definidos no modelo De Van Gennep (1978) da análise dos ritos de passagem: “1) ritos de separação; 2) ritos de transição; e 3) ritos de reagregação. A experiência de liminaridade refere-se, particularmente, ao segundo momento” (VAN GENNEP apud DAWSEY, 2005).

O Discovery Days trata-se de uma espécie de “retiro de final de semana” em que o novo grupo é reunido e levado de ônibus para um local afastado da cidade, onde passa o final de semana assistindo a palestras, participando de dinâmicas, sendo informado sobre os valores da organização e integrando-se aos membros antigos por meio de coreografias da organização, expressões de comunicação e corporais exclusivas da AIESEC, festa à fantasia, sempre com o mote do “desenvolvimento de liderança, sustentabilidade, intercâmbio profissional, impacto positivo na sociedade, e tudo isso sob uma atmosfera de motivação, descontração e pertença ao grupo seletivo da instituição”. Ao retornar para a cidade, no domingo à noite, os novos membros assumem então o status de “Aiesecos”, tendo sido devidamente iniciados.

Na “estrutura” dos eventos observados no primeiro e segundo semestre de 2011, ganha destaque como abertura das atividades o ensinamento de um “roll call”, como são chamadas as coreografias dentro da organização. Mais do que despertar o senso de união do grupo, que repete com “entusiasmo”, na verdade poderíamos descrever com “euforia”, a coreografia a cada vez que a música toca ao longo dos dois dias de atividade, essa performance, nos termos de Zumthor, parece como uma emergência de um contexto cultural e situacional, “um fenômeno que sai desse contexto ao mesmo tempo que nele encontra lugar. Algo se criou, atingiu a plenitude e, assim, ultrapassa o curso comum dos acontecimentos” (ZUMTHOR, 2007:31). Podemos pensar que esse “algo” seja a própria noção de grupo, mas também o privilégio do que eles adentram e a identificação entre todos seus membros.

Vejamos a descrição abaixo de um membro da Aiesec em seu blog na internet:

“O poder um Roll Call. Olá! Roll call?? Muitos perguntariam o que seria isso... no dicionário você encontraria algo como: Roll call is the calling of the names of people from a list (roll) to determine the presence or absence of the listed people (also known as a register in countries such as UK). The term applies to the calling itself, to the time moment of this procedure, and to a military signal that announces it (e.g. by a drum). Traduzindo para o bom e velho pt-br seria uma "chamada". Entretanto, em vários grupos (esporte, associações, grupos culturais) essa "chamada" pode ser seguida de alguma "apresentação" ou uma dança ou um "grito de guerra". Mas por que diabos ele está falando de "roll call"? (diria o leitor). Porque em 2005 entrei em contato com uma associação de universitários chamada AIESEC. Nas conferências era comum que cada escritório ou país (no caso de conferências internacionais) tivesse o seu próprio roll call. Para aqueles mais curiosos basta fazer uma busca no Youtube e terão uma vasta lista de filminhos dessas danças e se tiverem sorte poderão me encontrar em algum deles. Mas... esse post é dedicado ao "poder de um roll call". Já vi várias pessoas bem seniors em empresas do tipo vp-global-de-grandes-companhias nas conferências participando dessas danças. Um roll call cria instantaneamente uma sensação de grupo. Imagine pessoas de mais de 100 países dançando juntas! Você esquece o país... a cultura, divergências sociais ou ideológicas e os problemas linguísticos e percebe que todos não passam de seres humanos. Isso é possível e eu já vivi isso mais de 1 vez” (<http://blog.capitania.net/2010/01/o-poder-um-roll-call.html>).

Neste depoimento encontramos também mais uma preocupação que esta análise não se propõe em discutir ou resolver, mas indicar o caminho de sua abertura a futuras considerações no que se refere a práticas discursivas e de ação que estão sendo utilizadas dentro de empresas e corporações a fim de “motivar, engajar e fidelizar” os trabalhadores – agora vistos como “público interno”<sup>8</sup> das organizações – em processos que acreditamos afetar diretamente suas subjetividades e que carecem de um olhar crítico e propositivo.

Além das coreografias, os membros da Aiesec compartilham gestos corporais para pedir silêncio – por meio da colocação de um dedo na testa e todos devem calar-se; para anunciar um vitorioso de alguma votação interna – o “Tum-tum-tu” por meio de batidas nas pernas, com as mãos, em massa; pedir a palavra – com levante do número de dedos da mão igual ao seu lugar na fila de pedidos para falar; votar em assembleia – com movimentações corporais para indicar se alguém deseja fazer algum comentário a favor, contra ou neutro e assim coibir a fala, e tc. Quanto às siglas, podemos identificar que há siglas para cada cargo específico dentro da instituição – sempre em idioma inglês – tais como LCP (*local committee president*); VPX (*Vice- President Exchange*); VPTM (*Vice-President Talents Management*); etc., bem como para uma série de procedimentos (ex.: *TMP – team member program*, *LR- leadership role*, *DD – Discovery Days* etc.).

---

<sup>8</sup> Ver autores como Bekin (1995, 2004) e Brum (1994, 1998, 2005) sobre “Endomarketing” ou marketing interno.

Gostaria de destacar ainda uma situação etnográfica em torno da performance oral do grupo: na recepção dos novos membros da organização no DD de 2011/2 estes foram saudados em um salão com uma recepção característica da AIESEC, em que o membro que os está recebendo grita “Hey Aiesec” e todos respondem gritando o mais alto possível “What’s up?”. Na seqüência o membro que vai apresentar a primeira sessão grita outra saudação “How are you feeling?”, ao que todos respondem “Excellent”, ele repete então “How are you feeling?” e todos respondem “Excellent”, mais uma vez “How are you feeling?” e o retorno final “Fucking excellent”. Desta forma, estão todos propriamente identificados e conectados com o grupo e assim começam as atividades do dia.

## **Conclusão**

Por meio da análise proposta neste ensaio, se pode observar como as práticas performáticas nesse grupo ensinam um cruzamento com a teoria sobre performance na produção antropológica, a fim de pensar a representação de fenômenos macro da sociedade que denominamos aqui “moderna ocidental”, especialmente no contexto juventude/mercado de trabalho.

Com a utilização de coreografias, gestos e formas orais exclusivas da organização o senso de grupo é promovido, bem como a identificação entre agentes que estão sendo subjetivados a fim de compartilhar categorias de pensamento e valores comuns, incorporando-os a suas identidades e levando-os para suas “estilos de vida”. Não desconsiderando a esfera de ação dos atores sociais, observa-se que em certos casos este engajamento não obtêm sucesso resultando no afastamento do membro ou até mesmo certa rejeição do mesmo em relação à organização. Em outros, estes elementos parecem ser de fato incorporados no sentido de guiarem redes de relações sociais, pautarem atividades em que os agentes se envolvem e entrelaçar-se com as identidades profissionais e sociais, infiltrando-se no discurso da personalidade: ser um líder, empreendedor, preocupar-se com o impacto na sociedade, etc. A esta discrepância de resultados obtidos atribui-se, além dos fatores de agência dos indivíduos, seus *habitus*<sup>9</sup> incorporados de experiências prévias à organização e de seu contexto de vida.

---

<sup>9</sup> De acordo com Pierre Bourdieu (2008), entendendo *habitus* enquanto um sistema de disposição para práticas e incorporação de práticas e estilos, no sentido de propensão e aptidão.



O recorte de classe marcado neste universo – estudantes universitários ou recém-formados, com disponibilidade de tempo e recursos para realizar trabalho voluntário na organização e arcar com custos de um intercâmbio de trabalho no exterior, bem como com conhecimentos intermediários do idioma inglês – indica também ser este um espaço profícuo para a disseminação da ideia e proposta institucionais de “desenvolvimento de potencialidades” e “formação de lideranças”. Considero essas propostas *per se* subjetivadoras, na medida em que partem do princípio de “potencialidades” como se fossem inatas, à espera de um “desenvolvimento” embasado em valores que encontram legitimidade em face ao mercado de trabalho no capitalismo, influenciando de forma consciente na construção de identidades a partir de uma lógica não subjacente já definida em termos do discurso empresarial utilitário e racional enquanto válido e lógico. Acredito que este esforço analítico não se encerra aqui, pelo contrário, se abre para um aprofundamento a fim de possibilitar leituras críticas que resultem em proposições práticas no que tange a uma conscientização de processos de subjetivação “institucionalmente mediados e performados” e que ainda escapam à atenção de um público amplo.

## Referências

AIESEC. Disponível em <http://www.aiesec.org.br/> Acessado em 10 de junho de 2011.

BAUMAN, Richard. *Story, performance, and event: contextual studies of oral narrative*. Cambridge University Press, 1986.

BOURDIEU, Pierre. *A Distinção. Crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2008.

CAPITANIO. *O Poder um Roll Call*. Disponível em <http://blog.capitanio.net/2010/01/o-poder-um-roll-call.html>. Acessado em 30 de março de 2012.

DAWSEY, John C. *O teatro dos "bóias-frias": repensando a antropologia da performance*. Porto Alegre: Horizontes Antropológicos, dez. 2005, vol.11, no.24.

DOUGLAS, Mary. *Como as instituições pensam*. São Paulo: EDUSP, 1998.

DUBAR, Claude. *A Socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FONSECA, Márcio Alves. *Michel Foucault e a Constituição do Sujeito*. São Paulo: EDUC, 2003.

MAHEIRIE, Kátia. Constituição do sujeito, subjetividade e identidade. 2002. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-29072002000100003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-29072002000100003&script=sci_arttext&tlng=pt). Acessado em 30 de março de 2012.

MALINOWSKI, Bronislaw. “Myth in the Primitive Psychology”. In: *Magic, Science and Religion and Other Essays*. London, Souvenir Press, 1974.

MIGUEL, Luis Felipe. *Em torno do conceito de Mito Político*. 1998. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0011-52581998000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0011-52581998000300005&script=sci_arttext). Acessado em 30 de março de 2012.

SIMMEL, Georg. “O Dinheiro na Cultura moderna”. In: *Simmel e a Modernidade*. SOUZA, Jessé e ÖELZE, Berthold (orgs.). Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1998.

TURNER, Victor. *The Anthropology of Performance*. Nova York: PAJ, 1987.

ZUMTHOR, Paul. *Performance, Recepção e Leitura*. SP: EDUC, 2000.