


unesp  UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Faculdade de Ciências e Letras
Campus de Araraquara - SP

KARINE DUTRA ROCHA VIANA

DINÂMICAS EMPRESARIAIS: um olhar antropológico
sobre o processo seletivo para *trainee* “Jovens Talentos
Natura 2014”



ARARAQUARA – S.P.
2014

KARINE DUTRA ROCHA VIANA

DINÂMICAS EMPRESARIAIS: um olhar
antropológico sobre o processo seletivo para *trainee* “Jovens
Talentos Natura 2014”

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Conselho de Curso de Graduação
em Ciências Sociais, da Faculdade de Ciências e
Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para
obtenção do título de Bacharela em Ciências
Sociais.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Renata Medeiros
Paoliello

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Jardim

Bolsa: VUNESP

ARARAQUARA – S.P.
2014

Viana, Karine Dutra Rocha

Dinâmicas empresariais : um olhar antropológico sobre o processo seletivo para trainee “Jovens Talentos Natura 2014” / Karine Dutra Rocha Viana – 2014

68 f. ; 30 cm

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências e Letras (Campus de Araraquara)

Orientador: Renata Medeiros Paoliello

1. Natura Cosméticos S.A -- Estágios. 2. Cultura organizacional. 3. Indústria -- Aspectos sociais. I. Título.

KARINE DUTRA ROCHA VIANA

DINÂMICAS EMPRESARIAIS: um olhar antropológico sobre o processo seletivo para *trainee* “Jovens Talentos Natura 2014”

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Ciências Sociais, da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Bacharela em Ciências Sociais.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Renata Medeiros Paoliello

Co-orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Jardim

Bolsa: VUNESP

Data da defesa/entrega: ___/___/___

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidenta e Orientadora: Prof.^a Dr.^a Renata Medeiros Paoliello
Universidade Estadual Paulista.

Membro Titular: Prof.^a Dr.^a Maria Jardim
Universidade Estadual Paulista.

Membro Titular: Prof. Dr. Dagoberto José Fonseca
Universidade Estadual Paulista.

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

À mulher mais batalhadora que já conheci, sem a qual não teria condições de concluir esta etapa: minha vó, Maria Dutra de Souza.

AGRADEÇO...

Especialmente, à minha vó, Maria Dutra de Souza, por todos os anos de dedicação. Por ter sido, da maneira que pôde, minha família e referência ao longo desses anos.

À minha mãe, Eliane Dutra de Souza, e à tia Márcia por, desde a infância, apoiarem e incentivarem meus estudos.

Aos professores e professoras que, de alguma forma, fizeram “a diferença” na minha vida, através de seus ensinamentos e possíveis “encantamentos”. Em especial, às Professoras Renata e Maria Jardim e ao Professor Dagoberto pelas orientações, pelas aulas, pelo apoio e por terem aceitado fazer parte desta banca.

Ao Thales, pelo companheirismo, pela amizade, pelas conversas, pela paciência, pelo carinho e, sobretudo, pelos cafés...

À Elaine, Antônio Carlos, Aline, Carlos, Elza e Ivone pelo acolhimento, pela confiança e pelo carinho que dedicam a mim.

Aos amigos e amigas que fizeram parte, direta ou indiretamente, desta caminhada. Pessoas que me ajudaram a passar por períodos difíceis e que participaram de tantos outros bons momentos: Camilla Nobre, Daniela Rodrigues, Elaine Oliveira, Felipe Petenussi, Jéssica Troiano, Jonathan Brasil, Karla Renata, Luciane Mastelaro, Nathaly Pereira e Pillar Modolo.

Aos/às funcionários/as da Unesp/Araraquara por todo o suporte. Sem eles/as, nada teria sido possível.

E, finalmente, a todos/as que de alguma forma me ajudaram a concretizar este trabalho, principalmente, aos meus interlocutores da Natura e da Nestlé e aos/às integrantes do GEPAC (Grupo de Estudos e Pesquisa em Antropologia Contemporânea) e do NESPOM (Núcleo de estudos e pesquisa sobre sociedade, poder, organização e mercado) pelas discussões e apoio intelectual.

“O que a antropologia lembra ao economista se acaso ele o esquecesse é que o homem não é pura e simplesmente incitado a produzir sempre mais. Ele também procura no trabalho satisfazer aspirações que estão arraigadas em sua natureza profunda: realizar-se como indivíduo, imprimir sua marca na matéria, dar, por suas obras, uma expressão objetiva à sua subjetividade”.

Claude Lévi-Strauss (2012: 61-62)

RESUMO

A hipótese que norteia este trabalho é a de que no cenário posto pela primeira década do século XXI, as empresas privadas agem de forma a conciliar seus princípios organizacionais, “missão” (como se quer chegar), “visão” (onde se quer chegar?) e “valores” aos princípios individuais de seus membros, configurando assim um certo estilo de cultura empresarial. Tal cultura perpassaria todos os níveis hierárquicos das empresas, favorecendo a criação de vínculos subjetivos entre estas e seus funcionários, de modo a criar ou manter, a partir dos valores compartilhados, “convenções sociais” capazes de assegurar um certo estilo de “dominação simbólica” dentro e fora do espaço físico e relacional das empresas. Tenho como objetivo geral, analisar, por meio de uma abordagem sócioantropológica, a dimensão da cultura das empresas privadas, o modo como esta direciona as práticas no mercado e, neste sentido, procuro problematizar a relação entre as ações das empresas analisadas (Nestlé e, mais especificamente, a Natura) e as representações e motivações de seus funcionários. Outrossim, este trabalho tem como objetivo específico compreender de que forma a “visão”, a “razão de ser”, e as “crenças” da Natura se configuram como diretrizes estratégicas importantes para a consolidação de um vínculo afetivo entre seus funcionários e aqueles que aspiram fazer parte desta organização. Para isso me pautei pela análise do “Relatório Natura 2012”, de conversas com funcionários da empresa e da minha participação no processo seletivo para *trainee* “Jovens Talentos Natura 2014”.

Palavras – chave: Natura, *trainee*, cultura empresarial.

ABSTRACT

The hypothesis that guides this work is: in the scenario posed by the first decade of the XXI century, the private companies act to conciliate their organizational principles, "mission" (how they want to arrive), "vision" (where they want to arrive) and "values" to the principles of its individual members, setting a certain style of corporate culture. That culture would pass by all hierarchical levels of enterprises, promoting the creation of subjective bonds between themselves and their employees in order to create or maintain, through shared values, "social conventions" that would ensure the certain style of "symbolic domination" inside and outside the physical and relational enterprises' spaces. I have as general objective, analyze, through a socio-anthropological approach, the dimension of the culture of private companies, how this guides the market practice and, in this sense, I seek to problematize the relationship between the actions of the analyzed companies (Nestle and, more specifically, Natura) and the representations and motivations of their employees. Furthermore, this study aims, specifically, to understand how the "vision", the "raison of being" and the "beliefs" of Natura configure themselves as important strategic directives for the consolidation of an emotional bond between employees and those who aspire to be part of this organization. For this, I analyzed the "Report Natura 2012", the conversations with some company employees and my participation in the selection process for trainee "Young Talents Natura 2014".

Keywords: Natura, *trainee*, corporate culture.

SUMÁRIO

I.	INTRODUÇÃO	11
II.	GLOBALIZAÇÃO, URBANISMO E TRABALHO: UM BREVE PANORAMA SOCIOCULTURAL DAS EMPRESAS EM FINS DO SÉCULO XX E INÍCIO DO XXI	16
III.	O PROCESSO ETNOGRÁFICO	30
3.1.	A Nestlé.....	34
3.2.	Natura: primeiro contato.....	38
IV.	A NATURA	41
4.1.	Os princípios organizacionais da Natura.....	43
4.2.	A visão, razão de ser e as crenças da Natura.....	44
V.	O PROCESSO SELETIVO PARA <i>TRAINEE</i> “JOVENS TALENTOS NATURA 2014”	48
VI.	CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PROCESSO ETNOGRÁFICO	57
VII.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
VIII.	REFERÊNCIAS	64
IX.	BIBLIOGRAFIA	68

I. INTRODUÇÃO

A hipótese que norteia este trabalho é a de que no cenário da primeira década do século XXI, as empresas privadas agem de forma a conciliar seus princípios organizacionais, “missão” (como se quer chegar), “visão” (onde se quer chegar?) e “valores” aos princípios individuais de seus membros, configurando assim um certo estilo de cultura empresarial. Tal cultura perpassaria todos os níveis hierárquicos das empresas, favorecendo a criação de vínculos subjetivos entre estas e seus funcionários, de modo a criar ou manter, a partir dos valores compartilhados, “convenções sociais” capazes de assegurar um certo estilo de “dominação simbólica” dentro e fora do espaço físico e relacional das empresas.

Tenho como objetivo geral, analisar, por meio de uma abordagem socioantropológica, a dimensão da cultura das empresas privadas, o modo como esta direciona as práticas no mercado e, neste sentido, procuro problematizar a relação entre as ações das empresas analisadas (Nestlé e, mais especificamente, a Natura) e as representações e motivações de seus funcionários.

Outrossim, este trabalho tem como objetivo específico compreender de que forma a “visão”, a “razão de ser”, e as “crenças” da Natura se configuram como diretrizes estratégicas importantes para a consolidação de um vínculo afetivo entre seus funcionários e aqueles que aspiram fazer parte desta organização. Para isso me pautei pela análise do “Relatório Natura 2012”, de conversas com funcionários da empresa e da minha participação no processo seletivo para *trainee* “Jovens Talentos Natura 2014”.

Busquei entender de que modo estas empresas atuam no sentido de atribuir valores e significados a suas cadeias produtivas e operacionais, configurando um campo empresarial próprio, perpassado pelas turbulências econômicas suscetíveis de ocorrerem no mercado. Verifico como as empresas, através de suas diretrizes, conseguem ou não a aderência das pessoas (tanto funcionários quanto consumidores) a suas estratégias comerciais. Para isso, tive o aporte de experiências pessoais pertinentes vividas desde que comecei a me interessar pelo assunto; também me pautei por pesquisas em sites e revistas relacionadas ao tema.

Percebo que as assertivas sobre o que é e como deve se pautar a cultura organizacional, postas por grande parte das empresas, são tão flexíveis quanto o mundo do trabalho contemporâneo, e estão em constante mudança conforme as exigências postas pela sociedade e as imposições feitas a ela. Desta forma, percebe-se o movimento do capitalismo contemporâneo: inúmeras empresas passaram a adotar a sustentabilidade, a flexibilidade e a

inovação como seus principais valores organizacionais. De acordo com o discurso empresarial, a sustentabilidade pode ser entendida enquanto um valor desta época e a flexibilidade e a inovação proporcionam a liberdade de que as organizações precisam para se adaptarem às demandas que surgem todos os dias no mercado¹. Segundo o site institucional da empresa especializada em Tecnologia da Informação *GSW Soluções Integradas*,

Os valores de uma empresa norteiam e apóiam o funcionamento da organização, bem como o seu crescimento e desenvolvimento. São os valores que influenciam a eficiência do funcionamento empresarial e pessoal, por isso, são imprescindíveis para o sucesso de qualquer negócio. [...] Mas esses objetivos só são alcançados se todos os colaboradores estiverem alinhados e orientados pela missão, visão e valores da empresa, seguindo numa mesma direção para um objetivo comum. Por isso a importância de uma empresa ter seus valores firmados, criando assim sua própria identidade.

Essas políticas empresariais são estabelecidas por uma cultura organizacional capaz de nortear os comportamentos individuais dentro do espaço físico e relacional das empresas, mas não podem ser entendidas enquanto fatores estáveis e confiáveis, posto que, de acordo com as exigências sociais, novos valores são estabelecidos e, de acordo com as especificidades destas demandas, outros profissionais podem se tornar requisitados.

Boltanski e Chiapello (2009) mostram que o “novo espírito do capitalismo”, surgido em fins do século XX, passa a requisitar, das práticas capitalistas, um novo tipo de “ideologia”, capaz de possibilitar que “as pessoas não achem insuportável o seu universo cotidiano, o que constitui uma das condições para que um mundo seja duradouro” (p.41). A partir desta colocação, pode-se pensar que muitos dos valores organizacionais defendidos pelas empresas na contemporaneidade “funcionam” como “justificações” que o capitalismo incorpora para se manter enquanto sistema social dominante. Ao refletir sobre a vinculação dos valores e crenças empresariais aos referenciais subjetivos de seus funcionários, pode-se observar que

[...] a maioria dos novos modos de obter lucro e das novas profissões inventadas durante os últimos 30 anos, que geram hoje uma parte significativa dos lucros mundiais, enfatizou aquilo que em recursos humanos se chama de “envolvimento do

¹ O conceito de “mercado” aqui, apesar de escrito no singular, é entendido segundo o aporte da sociologia econômica, segundo a qual o mercado ou os mercados deve(m) ser entendido(s) enquanto espaço(s) socialmente estruturado(s), a despeito da interpretação econômica neoclássica que vê o mercado como uma instituição racional e autorreguladora. Nesse sentido Jardim (2009) aponta que: “A Sociologia Econômica busca ‘desconstruir’ noções herdadas da economia clássica, tal qual o *homo oeconomicus*, de forma que o ‘ator racional’ passa a ser mais complexo e permeado de influências externas e pela sua trajetória de vida, deixando de ser um ‘ator racional’ e se tornando um ‘ator social’”. (p. 79).

pessoal”. (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009: 39).

Entendo que os membros de uma organização, ao orientarem suas crenças, valores e individualidades para um determinado modelo empresarial, acabam se vinculando mais aos valores compartilhados no ambiente de trabalho do que aos seus próprios referenciais subjetivos. Busco entender a interação entre os/as agentes sociais e o seu ambiente de trabalho, tal como Douglas (2007), para quem as instituições (as empresas²) consolidam esquemas de pensamento coletivo (política de missão, visão e valores), os quais são compartilhados pelos indivíduos, de modo a criarem vínculos identitários entre si. Deste modo é possível identificar os processos através dos quais os funcionários se engajam ou não no discurso oficial das empresas. Vale ressaltar o papel que as “crenças”, (re)criadas pelo discurso empresarial, possuem na configuração subjetiva das pessoas que se vinculam diretamente a este espaço. De acordo com a leitura de Jardim (2009) sobre a concepção de “crença” em Douglas (2007),

[...] toda crença é construída a partir de ureima “orientação cognitiva”, que tem base na formação do laço social. O surgimento de convenções não é um processo contínuo; ao contrário, para uma convenção se tornar uma instituição social legítima é necessária uma convenção cognitiva paralela que lhe dê apoio, bem como um trabalho cotidiano de reforço da crença. As condições para que surjam convenções estáveis são muito mais estritas do que pode parecer [...]. (JARDIM, 2009: 156-157).

Tendo esta problemática como norte das discussões que serão colocadas neste trabalho, enfatizo também a necessidade de se entender o contexto em que a noção de cultura organizacional emergiu e por quais caminhos esta categoria analítica e outros estudos realizados contemporaneamente sobre a subjetividade, os mecanismos de poder e o surgimento de determinados costumes, são essenciais para o desenvolvimento das abordagens aqui feitas.

Um dos aportes conceituais aqui é a contribuição de Foucault (1998) para se entender as estruturas de dominação às quais as pessoas estão inseridas pelo trabalho, uma vez que a dominação se insere nos corpos através do processo disciplinar. Foucault nos diz que a disciplina corporal imposta pelo sistema capitalista é fundamental para o aumento da produção, uma vez que, quanto mais disciplinado, o corpo, submetido aos padrões sociais

² A “empresa”, enquanto “instituição”, constitui um sistema social capaz de criar convenções sociais a partir de orientações cognitivas, ou seja, as empresas, sob a perspectiva apresentada, consolidam esquemas de pensamento coletivo, tais como as instituições.

exigidos, torna-se mais ágil e desenvolve as habilidades necessárias para o trabalho com uma maior eficácia e rapidez, equiparando-se a uma engrenagem industrial:

O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma “anatomia política”, que é também igualmente uma “mecânica do poder”, está nascendo; ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”. (FOUCAULT, 1998, p.119).

Além da disciplina corporal imposta pelas relações de trabalho, é necessário frisar que a conformação do capitalismo atual é fortemente marcada pela ideia de globalização e pelo surgimento constante de novas tecnologias que prometem tornar a vida mais dinâmica, o que leva as pessoas a se prepararem para frequentes mudanças neste cenário, inclusive para eventuais trocas de emprego. Deste modo, o capitalismo contemporâneo se caracteriza pela quebra de tabus antigos. No entanto também produz inúmeros efeitos indesejados: a ascensão de doenças psicossociais como a síndrome do pânico, a depressão, o transtorno obsessivo compulsivo, entre outras. É recorrente nos indivíduos o medo de perder o controle da própria vida, a sensação de desencantamento do mundo diante de experiências elásticas, nas quais todos os acontecimentos podem ser dotados de significados ou esvaziados deles de acordo com a lógica que o mercado, formado por indivíduos com os mais diversos interesses, procura impor ou reter das pessoas.

Goffman (1980), neste contexto, fortemente influenciado por Simmel, Durkheim e pela Escola de Chicago, atenta para a importância de se analisar a vida cotidiana das pessoas, os movimentos sutis realizados em sociedade, de forma a se desvendar os mecanismos de interação social emoldurados pelas relações. A noção de “face” utilizada por ele é fundamental: os indivíduos estariam aptos a elaborar sua face de acordo com as situações e o seu senso de lugar, de modo a ser possível exercer a habilidade social necessária para adaptar sua face aos diferentes contextos e relações. Goffman realça, sobretudo, a importância que os indivíduos dão às representações sociais, tanto que, muitas vezes fala num tom teatral.

A característica estrutural básica de interação, para ele, consiste na consideração e respeito que os indivíduos devem ter para manter sua face e a dos outros coerentemente. Isto ocorre também no nível das organizações, visto que a estratégia utilizada por muitas empresas é adotar a “flexibilidade” e o “dinamismo” como seus principais valores, de modo que se houvesse a necessidade de mudar as políticas de missão, visão e valores para outras, que se adequassem melhor às necessidades do mercado, elas não correriam o risco de “perder a

face”, mas ao contrário, se autopromoveriam, uma vez que estariam corroborando os seus próprios princípios organizacionais e neste mesmo bojo, os indivíduos componentes do mercado de trabalho que se mostram dinâmicos e flexíveis também se preparam para melhor atender as necessidades de um mercado em constante mutação.

Tais características que pelo senso comum podem ser consideradas como sinônimo de “hipocrisia” e “falsidade” (no nível das relações afetivas), pelos agentes sociais estudados são consideradas como forma eficaz de satisfazer as necessidades do mercado no qual se inserem. Nota-se que os agentes que aqui serão expostos buscam por realização pessoal e sucesso profissional à medida que contribuem para o fortalecimento de práticas que assegurem o consumo, grande motor da sociedade contemporânea. Percebe-se que muitas empresas que sustentam o ideal de sustentabilidade também sustentam políticas de propaganda e marketing extremamente altas, visando justamente o aumento do consumo (seja de bens de consumo ou serviços).

II. GLOBALIZAÇÃO, URBANISMO E TRABALHO: UM BREVE PANORAMA SOCIOCULTURAL DAS EMPRESAS EM FINS DO SÉCULO XX E INÍCIO DO XXI.

O século XX foi um período conturbado não só nas esferas política e econômica, mas também cultural e geográfica. Fatos como a Primeira e a Segunda Grandes Guerras Mundiais, a Guerra Fria, o surgimento da internet e de tantos outros aparatos tecnológicos, foram acontecimentos emblemáticos para se entender a conformação do mundo neste início do século XXI. Neste sentido, é fundamental apontar o papel cada vez mais decisivo que as empresas privadas vêm obtendo dentro do sistema capitalista ao longo dos últimos anos do século XX em relação ao que deveria, a princípio, ser função dos Estados-nação. Empresas multinacionais, conglomerados comerciais, entre outros tipos de instituições privadas possuem, neste primeiro decênio de século, força para determinar políticas a nível global (BECK, 1999). Os Estados e seus governos muitas vezes consideraram mais importante, até mesmo por questões estratégicas, o alinhamento da política nacional com a política destas empresas do que efetivamente com as demandas populares locais.

O modelo organizacional que se observa nos dias atuais é o estágio final de um processo iniciado na Revolução Industrial e marcado principalmente pelos princípios dos sistemas fordista e taylorista formulados no início do século XX. Historicamente, estes sistemas tiveram como principal meta aumentar ao máximo a produtividade e lucro das atividades industriais, as quais estavam inseridas em uma determinada divisão do trabalho (DURKHEIM, 2010), em que cada grupo de trabalhadores realizava apenas uma função dentro da cadeia produtiva, não tendo acesso ao produto final. Isto, apesar de suscitar uma série de críticas, como o próprio termo formulado por Marx (2004) de “alienação do trabalho”, foi extremamente eficaz para a lógica produtivista capitalista e proporcionou a popularização do acesso a bens de consumo como os automóveis, uma vez que estes sistemas operavam segundo a velocidade das máquinas, ou seja, os trabalhadores eram submetidos à dinâmica imposta pela máquina. Exemplo nítido disso, mesmo que caricatural, é o filme de Charlie Chaplin, *Tempos Modernos*.

Apesar das tentativas de vários empresários em promover a total “alienação do trabalho” e a desmobilização dos sindicatos, os operários realizaram diversos protestos e greves em função de melhores condições trabalhistas ao longo do século XX. Este movimento das classes operárias frente às medidas unilaterais estabelecidas pelo taylorismo e o fordismo, foi o que impulsionou o desenvolvimento da psicologia e da fisiologia do trabalho, as quais

seriam responsáveis por “amenizar” as tensões trabalhistas entre empregador e empregados. De acordo com Antunes (2005), pode-se entender o taylor-fordismo

[...] como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões [...] (ANTUNES, 2005: 25).

Estes modelos organizacionais do trabalho aliados aos estudos psicológicos e fisiológicos, criaram modos específicos de relações entre os indivíduos dentro do espaço produtivo. As assertivas formuladas por estes modelos acarretaram em teorias que tinham como pressuposto a racionalização do trabalho. Os empregados, neste sentido, seriam vistos como mais um recurso da empresa, tal como as máquinas, e ainda como seres que, além de produzirem, também consumiriam. A psicologia do trabalho realizava, assim, a função de conformar os desejos individuais aos princípios organizacionais e à fisiologia cabia a adequação, com a maior efetividade possível, do organismo humano ao ritmo das máquinas. A racionalização do trabalho se fez eficaz no que diz respeito ao máximo aproveitamento das forças produtivas e aumento da lucratividade, mas não deu conta de evitar o surgimento de doenças tanto físicas quanto psíquicas associadas ao trabalho (BORSOI, 2007; SILVA et al., 2009). É notável o aparecimento de transtornos e psicoses os mais diversos por conta da dinâmica exaustiva a que eram e ainda são submetidos os trabalhadores por meio destes sistemas organizacionais.

Em meados do século, Ramos (1950) já apontava a necessidade de serem formulados estudos organizacionais que contemplassem o espaço empresarial como um lugar de relações não somente produtivas, mas essencialmente sociais:

Uma das ideias centrais da nova sociologia do trabalho “é que a empresa, seja de que categoria for, constitui um *sistema social* que deve ser estudado como tal, por métodos os mais precisos e os mais adaptados: sistema complexo em que se comprova que as motivações individuais (ambição, temperamento, caráter, interesse econômico) não é tudo”. Os dirigentes – escreve George Friedman – tentaram através de medidas sistemáticas, obras sociais, planos de seguro, recreação, bibliotecas, clubes (e até de distribuição de pílulas vitaminadas!) melhorar o clima psicológico e o rendimento da coletividade que eles dirigem: obtiveram resultados, algumas vezes, mas parciais, e, no conjunto, decepcionantes, porque o nó do problema não está nesta renovação do paternalismo, mas nas interrelações dos indivíduos pertencentes a um mesmo sistema social, a empresa. (RAMOS, 1950, p.

Partindo do pressuposto de que as empresas constituem sistemas sociais, é preciso analisar não apenas as relações observadas no interior das organizações, mas também aquelas que as perpassam e determinam seus próprios princípios, ou seja, as relações sociais, políticas, culturais e econômicas que estão colocadas nos diferentes espaços em que estas se inserem. Desta forma, procuro refletir de que modo as empresas articulam ações umas com as outras, com o poder público ou com a sociedade civil no mundo globalizado, de que modo elas ditam regras que interferem na vida das pessoas, e no sentido que elas atribuem aos espaços sociais, aos hábitos cotidianos, aos usos dos objetos etc.

No Brasil, o estudo sobre a empresa se deu primeiramente através da abordagem da sociologia do desenvolvimento, que estava atrelada principalmente às questões do desenvolvimento econômico brasileiro, verificado dos anos 1930 a 1970. A empresa era problematizada via Estado, esta não era investigada em si mesma, mas enquanto um instrumento que possibilitava analisar as medidas do governo. Desta forma, percebe-se que a forte participação do Estado na economia nesta fase de crescimento e de industrialização brasileira apesar de ofuscar a ação empresarial desenvolvida no período, corroborava-a, já que boa parte das medidas empresariais estava diretamente ligada às propostas do governo. Os/as pesquisadores/as procuravam entender a relação entre os empresários, o desenvolvimento socioeconômico do país e o Estado.

Como aponta Kirschner (2003: 101), a influência do governo militar se deu também na esfera das empresas, haja vista que os empresários apoiaram o regime autoritário e até mesmo ocuparam postos do poder executivo. Não era de se estranhar que militares aposentados, relacionados aos que ocupavam altos cargos do executivo, trabalhassem em grandes empresas, e que, por isso mesmo, o estilo político autoritário influenciasse o autoritarismo organizacional das empresas. Isso se configura com uma via de mão de dupla, pois, ao mesmo tempo em que a empresa era “um canal de acesso às informações concernentes à política econômica”, ela também era influenciada pelas medidas impostas pelo Estado.

A crise política e econômica mundial dos anos 1970/1980 abriu as portas para o novo padrão produtivo pós-fordista, “o qual supõe um modelo de empresa que tende a apagar a oposição entre os interesses do capital e do trabalho”. (KIRSCHNER, 2003: 103). Junto à crise energética estavam postas outras questões, como a reconstrução pós-guerra da Europa e do Japão, que havia sido concluída, o aumento da demanda por consumo interno dos países, etc. Este cenário turbulento propiciou uma crise dos pressupostos keynesianos aplicados até

então e, conseqüentemente, uma “crise do Estado de Bem-Estar Social” (HABERMAS, 1987). A política econômica dos países desenvolvidos propunha uma maior flexibilização, fato que culminou no Consenso de Washington e na adoção de medidas neoliberais.

Os pressupostos pós-fordistas, o contexto da financeirização da economia brasileira (OLIVEIRA, 2006) e a incorporação do modelo toyotista de produção, centrados na ideia de “flexibilidade e mobilidade da mão-de-obra” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009) e de “acumulação flexível” (HARVEY, 1996) possibilitaram a incorporação de novos modelos de produção, novas exigências no interior das empresas e novas categorias explicativas, como a concepção de “isomorfismo³” de Dimaggio e Powell (1983), em que se enfatiza o caráter coercitivo ao qual os profissionais estão submetidos pelas organizações. Acerca disso, Martins (2012) aponta que tal “isomorfismo” pode ser entendido de dois modos: “o primeiro pela educação formal e pelos especialistas universitários, em segundo lugar, pelo crescimento das **relações de rede** entre os profissionais.” (MARTINS, 2012: 303; grifo meu).

Ao contrário dos modelos fordistas/tayloristas, pautados pela produção em massa de mercadorias e pela forma de trabalho fragmentado, o novo padrão de acumulação, suscitado pela reestruturação produtiva nos anos 1980, tem como principais características a integração e a flexibilização dos processos de trabalho, a inovação tecnológica, o “enxugamento dos postos de trabalho e a exigência de um novo trabalhador dito ‘polivalente’ e ‘multifuncional’”. (SILVA, 2010).

É neste sentido que o interesse pelo estudo da dimensão simbólica presente nas organizações e pela gestão do trabalho como fatores cruciais para aumentar a produtividade, ganharam notoriedade. A valorização que o “trabalho em equipe” (CIPOLA, 2003) adquiriu a partir desta reconfiguração das estruturas produtivas desencadeou o surgimento de figuras como a do/a “líder”, pessoa capaz de motivar, por meio de técnicas apropriadas, seu grupo a alcançar maiores índices de produtividade (TANURE, 2007). Campos (2010), de acordo com a vertente sociológica do capitalismo cognitivo, mostra que, por conta de sua valorização, novas atividades produtivas vêm ganhando espaço frente ao “velho modelo industrial de consumo de massas”. A base desse novo modelo produtivo tem o conhecimento como “principal fator tanto da produção quanto do produto” (BECATTINI e ZORINI, 2003 *apud*

³ De acordo com Rosseto & Rosseto (2005: 6), “O isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente. O que leva as organizações a assumirem esta postura isomórfica em relação às organizações líderes no seu ambiente específico é o fato delas buscarem uma autodefesa em relação aos problemas que não conseguem resolver com idéias criadas por elas próprias”.

CAMPOS, 2010), uma vez que sua força produtiva não se dissocia dos meios necessários à sua execução (GORZ, 2005; LAZZARATO e NEGRI, 2001).

Com o reaquecimento da economia (1984-1985), estimulou-se a difusão de equipamentos eletrônicos no ambiente do trabalho e de novos processos técnicos, que se incorporaram à produção e também aos próprios modos de ação subjetivos dos indivíduos, de forma que, com o passar do tempo, certas atividades só seriam realizadas e até mesmo criadas através de ferramentas eletrônicas específicas desenvolvidas neste período. Percebe-se, portanto, uma intensa vinculação entre o modo de produção empregado pelas empresas e a maneira como estas operam na organização do trabalho humano. De acordo com os pressupostos pós-fordistas, principalmente centrados na ideia de flexibilidade, a incorporação de novas formas organizacionais ganhou força, assim como o interesse pelo estudo da dimensão simbólica presente nas organizações e na gestão do trabalho. Neste momento também ganham notoriedade as concepções de cultura de empresa e cultura técnica.

De acordo com Kirschner (2003), constata-se que, neste período, além de um descompasso entre as empresas e o Estado, não se pode falar na existência de um empresariado nacional, uma vez que dentro de um mesmo setor (cita o exemplo do setor financeiro), os grandes empresários brasileiros e os de pequeno e médio porte possuem posturas divergentes. E mais, além das divergências verificadas dentro do setor financeiro, empresários do setor industrial responsabilizam aqueles pela crise vivida no país, uma vez que a alta inflação da época (década de 1980) gerava para os bancos uma grande lucratividade. Neste aspecto, o empresariado financeiro transferiu para o Estado a responsabilidade pela crise. Percebe-se que, de acordo com a rede de interesses, as empresas tecem diferentes “relações de significado” com a sociedade civil a depender do momento em que estão atuando e do contexto político e econômico em que estão inseridas.

Na década de 1990, as políticas de cunho neoliberal se fortaleceram no cenário socioeconômico do país, possibilitando uma ainda maior inserção das empresas de capital estrangeiro no mercado brasileiro. Nota-se que as instituições privadas procuram representar cada vez mais os interesses da sociedade civil ao tomarem para si a noção de “responsabilidade social”, ou seja, procuram atender demandas sociais pautadas pelos ideais da ética e da responsabilidade vinculadas ao interesse público. Muito se discute sobre a verdadeira eficácia das ações promovidas pelas empresas, uma vez que, ao promoverem este tipo de ação, elas recebem benefícios e isenções fiscais por parte do governo.

Santos (2009) demonstra a forma como o território é fragmentado e definido pela ação

das empresas, fundamentalmente as transnacionais. De acordo com ele, os Estados estão passando por uma crise de legitimidade política diante da globalização⁴, uma vez que os interesses das empresas privadas cada vez mais estão se sobrepondo às demandas da sociedade. Santos defende que fenômenos como o surgimento de um mercado global, o individualismo, a falta de solidariedade e altruísmo sociais, entre outras coisas, são aspectos que consolidam uma determinada ideologia, estabelecida pelas elites detentoras de capital, principalmente aquelas que ditam tendências sociais. Isto fica bem exemplificado em suas próprias palavras:

A política é feita no mercado. Só que esse mercado global não existe como ator, mas como uma ideologia, um símbolo. Os atores são as empresas globais, que não tem preocupações éticas, nem finalísticas. Dir-se-á que, no mundo da competitividade, ou se é cada vez mais individualista, ou se desaparece. Então, a própria lógica de sobrevivência da empresa global sugere que funcione sem nenhum altruísmo. Mas, se o Estado não pode ser solidário e a empresa não pode ser altruísta, a sociedade como um todo não tem quem a valha. Agora se fala muito num terceiro setor, em que as empresas privadas assumiriam um trabalho de assistência social antes deferido ao poder público. Caber-lhes-ia, desse modo, escolher quais os beneficiários, privilegiando uma parcela da sociedade e deixando a maior parte de fora. Haveria frações do território e da sociedade a serem deixadas por conta, desde que não convenham ao cálculo das firmas. Essa ‘política’ das empresas equivale à decretação de morte da Política. (SANTOS, 2009, p.67).

As proposições de Santos são bastante oportunas para entender a realidade social. No entanto, é perigoso dizer que o mercado é apenas uma categoria ideológica e que não existe de fato. Hall (2003) afirma que o mercado é a própria essência do capitalismo, não há como pensar na transição feudalismo – capitalismo sem pensar na emergência deste. Segundo ele, “Em um mundo saturado pela troca monetária e completamente mediado pelo dinheiro, a experiência do ‘mercado’ é a experiência mais imediata, diária e universal do sistema econômico para todos.” (HALL, 2003, p.283). Neste sentido, Hall defende a necessidade de explicar o mercado de acordo com os processos históricos pelos quais este passou, desde a ascensão do capitalismo enquanto modo de produção hegemônico, até hoje, com a globalização. Lembrar que este processo deve ser considerado não apenas sob o viés econômico e político, mas também cultural, é fundamental para entender as relações

⁴ De acordo com Ianni (1994), a globalização: “Trata-se de uma realidade que pode ser vista como uma totalidade em formação. Constitui-se como um jogo de relações, processos e estruturas de dominação e apropriação, integração e contradição, soberania e hegemonia, configurando uma totalidade em movimento, complexa e problemática. Trata-se de um universo múltiplo, uma sociedade desigual e contraditória, envolvendo economia, política, geografia, história, cultura, religião, língua, tradição, identidade, etnicismo, fundamentalismo, ideologia, utopia. Nesse horizonte, multiplicam-se as possibilidades e as formas do espaço e tempo, o contraponto parte e todo, a dialética singular e universal”. (p.154).

cotidianas e os diferentes “sistemas de representação” desenvolvidos no âmbito do mercado:

O mesmo processo - produção e troca capitalista - pode ser expresso por uma estrutura ideológica distinta, pelo uso de diferentes "sistemas de representação". Existe o discurso do "mercado", o discurso da "produção", o discurso dos "circuitos": cada um produz uma definição distinta do sistema. Cada um nos localiza distintamente - como trabalhador, capitalista, trabalhador assalariado, os escravos do salário, produtor, consumidor etc. Assim, cada um nos situa como atores sociais e como membros de um grupo social em uma relação particular com o processo e prescreve para nós certas **identidades sociais**. Em outras palavras, as categorias ideológicas em uso nos posicionam em relação ao relato do processo conforme este é retratado no discurso. O trabalhador que associa sua condição de existência no sistema capitalista à de um "consumidor" - que inscrito ingressa no sistema por essa porta - participa do processo por meio de uma prática diferente daquele que está inscrito no sistema como "trabalhador qualificado" - ou não inscrito nele, como, por exemplo, a "dona de casa". Todas essas inscrições produzem efeitos reais. Produzem uma diferença material, já que a forma como agimos em certas situações depende de nossas definições da situação. (HALL, 2003: 285; grifo meu).

As “situações” trabalhistas que se verificam atualmente são diferentes de todas as já observadas durante a história da humanidade. A flexibilidade, presente em grande parte dos contratos de trabalho, e o surgimento da terceirização, são fatores que mostram nitidamente a fraqueza dos vínculos empregatícios hoje. No entanto, mesmo neste cenário, é possível perceber o surgimento de profissionais específicos do momento, como os novos líderes gerenciais, os *headhunters*⁵, os *coachs*⁶, as mais diversas agências de emprego especializadas etc., que tentam dar conta de alinhar as políticas empresariais às demandas do mercado global. Um exemplo disso é a fala da especialista em administração de recursos humanos, Maria Inês Felipe para a revista *VOCÊ RH*:

Treinamento e desenvolvimento (T&D) são, sempre, programas de retorno garantido para as empresas, na medida em que estas devem se adequar frequentemente às exigências de um mercado em constante processo de mudança. O primeiro ponto a ser considerado antes de se buscar um programa do gênero é definir com clareza a **cultura da empresa**, o objetivo do treinamento. Aliado a isso, a visão e o empenho das pessoas envolvidas são fundamentais para o sucesso. (FELIPPE, 2012; grifo meu).

Ao apontar a cultura da empresa como elemento essencial para se estabelecer os objetivos do treinamento e desenvolvimento, Felipe mostra que é preciso “cooptar talentos” que estejam predispostos a sustentarem os valores que a empresa deseja transmitir para o mercado. Para tanto, são feitos testes psicossociais os mais diversos, de modo a definir, para

⁵ Mais conhecidos como “caçadores de talentos”, apesar de, ao pé da letra, significar “caçadores de cabeças”, os *headhunters* tem como função selecionar os “melhores” profissionais disponíveis no mercado de acordo com um perfil preestabelecido pelas empresas solicitantes.

⁶ Em português, treinadores/as.

além das habilidades técnicas e profissionais, as características psicológicas de cada candidato. Após o processo seletivo, o treinamento é um elemento muito importante para toda e qualquer organização que pretenda ser reconhecida e que procure estabelecer uma identidade que a diferencie das demais. Esta identidade, por sua vez, é sustentada pelas políticas de missão, visão e valores da instituição e por seus funcionários. Durante estes processos, é muito comum notar o crescimento do índice de indivíduos *workaholics*, ou seja, aqueles que, cada vez mais em função da competitividade, tornam-se “viciados em trabalho” e, por vezes, comprometem a própria qualidade de vida. Durante uma palestra sobre “os mitos e verdades sobre o processo seletivo”, a fala de uma recrutadora do grupo de RH Cia de Talentos ilustra bem essa realidade. Ela, em 10 anos de trabalho, teve apenas 4 férias e todas estas com menos de um mês de duração. Nas férias, é normal também investir em cursos que possibilitem uma renovação curricular e um melhor desempenho no trabalho, ou seja, mesmo nas horas livres, ela continua trabalhando e pensando em formas de melhorar sua própria atuação na empresa em que trabalha e, além disso, no mercado de trabalho como um todo.

Observa-se, pela fala dos *headhunters*, que dentro de um processo seletivo, não há respostas certas ou erradas para os testes realizados, o objetivo é traçar perfis, os quais devem ser adequados aos valores da empresa em questão. A avaliação é feita através do *fit*⁷ de cada candidato/a, o que significa avaliar se este “se ajusta” ou “se encaixa” no perfil requisitado. Outra característica importante a ser observada é que os/as recrutadores/as de empresas analisam se os/as candidatos/as estão alinhados com o mercado de trabalho e isso significa, entre outras coisas, se estes/as se mostram “flexíveis”. Durante a palestra sobre os mitos e verdades do processo seletivo, a *headhunter* da Cia de Talentos⁸ ressaltou que toda pessoa que pretenda incrementar sua carreira deve investir na mudança de empresa para a qual trabalha. Este processo de não deixar de procurar por novas oportunidades de trabalho, mesmo já tendo um emprego estável, e até mesmo satisfatório, faz com que estas pessoas sejam vistas como flexíveis e abertas a desafios, o que pode lhes render uma proposta salarial até 30% maior sobre o salário que recebem.

No entanto, deve-se notar que as pessoas inseridas nessa lógica empresarial são influenciadas por vários fatores que perpassam o mercado de trabalho e não é um processo

⁷ O *fit* diz respeito à adequação do/a candidato/a à vaga. Define o melhor ajustamento à cultura organizacional.

⁸ “A Cia de Talentos, empresa do Grupo DMRH, é a maior consultoria especializada em atração, seleção e desenvolvimento de jovens da América Latina. Ela conta com mais de 20 anos de experiência na realização de programas de estágio e trainee, conta com mais de 500 clientes em seu portfólio”. Fonte: <<http://tinyurl.com/mbsrntg>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

que depende apenas do mérito de cada indivíduo. Um dos fatores a serem observados é o índice de rotatividade do emprego; a maior parte dos desligamentos de vínculos empregatícios não são solicitados pelos/as empregados/as, mas sim pelos/as empregadores/as, os/as profissionais que são amplamente requisitados pelo mercado são poucos/as e possuem, em grande parte, uma formação educacional superior à da média brasileira. Segundo pesquisa feita pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) acerca da rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho, a rotatividade no mercado de trabalho brasileiro cresceu 8,7 pontos percentuais (entre os anos de 2001 e 2010) e:

[...] o tempo médio de permanência do brasileiro no emprego foi de 3,9 anos em 2009, considerando o total de vínculos empregatícios no ano. Em 2000, era um pouco maior, 4,4 anos. Ao analisar apenas os trabalhadores com vínculos ativos, ou seja, os que permanecem no estoque em 31 de dezembro do ano, o tempo médio de emprego correspondeu a 5,5 e a 5,0 anos, em 2000 e em 2009, respectivamente. (DIEESE, p.6).

Uma vez que grande parte dos empregos está se estabelecendo a partir de contratos de curta duração e/ou através de terceirização⁹, perde-se a perspectiva de compromisso duradouro entre os trabalhadores e as empresas. Aqui se coloca uma problemática, seria este fenômeno característico da falta de lealdade dos empregados em relação à empresa, desta com eles ou de forma geral, uma condição do sistema capitalista? O que pode ser verificado neste processo efetivamente é que os empregados se tornaram cada vez mais negociáveis no mercado e suscetíveis à substituição do que visto anteriormente à década de 1980, em que as relações trabalhistas seguiam um padrão mais burocrático e previsível. Desde os anos 1980, o tempo e o espaço do trabalho são marcados pela flexibilidade e o dinamismo, mas estes também de curto prazo.

Frente a isso, percebe-se que os diferentes modos de vida que surgem, as novas técnicas, profissões e os novos meios de sociabilidade, são reflexos da globalização, mas não só. Há processos dinâmicos e internos a cada realidade social que também são protagonistas na formação de outras identidades e grupos sociais. O capitalismo, mesmo que ironicamente, deu vida a formas contestatórias de seu próprio modelo produtivista, por isso, dizer que a criação de alternativas a este sistema não é possível é adotar uma perspectiva simplista. Ao falar sobre questões pertinentes à urbanização, globalização e etnicidade, Livio Sansone

⁹ “A terceirização é o fenômeno através do qual uma empresa contrata um trabalhador para prestar seus serviços a uma segunda empresa – tomadora. A tomadora se beneficia da mão-de-obra, mas não cria vínculo de emprego com o trabalhador, pois a empresa-contratante é colocada entre ambos”. Fonte:<<http://tinyurl.com/nvlavjl>>. Acesso em 10 mar. 2014.

demonstra que os processos identitários verificados atualmente estão intimamente relacionados com a modernidade, a vida urbana e a globalização e, por isso mesmo, devem ser estudadas pela Antropologia. Segundo Sansone (2008):

Nos últimos trinta anos no Brasil a população urbana passou a ser de minoria a grande maioria. Este novo e intenso grau de urbanização está associado a redes diferentes, mais extensas embora talvez menos intensas, relacionadas à globalização das economias e das culturas, a aceleração e intensificação dos intercâmbios, as novas agregações e desagregações, e a conseqüente ampliação exponencial dos universos simbólicos que formam o marco de referência para a criação das identidades e das estratégias de sobrevivência tanto das camadas populares como das elites. (SANSONE, 2008: 158)

Sob este ponto de vista, o capitalismo contemporâneo se mostra bastante ambíguo, posto que, ao mesmo tempo em que impõe uma disciplina rígida, também enfatiza a busca por novas formas de sociabilidade no trabalho e valoriza profissionais que adotam um estilo de trabalho flexível, que possuam habilidades para desempenhar diversos tipos de tarefas em conjunto, que tenham autonomia e saibam trabalhar em equipe. Nesta situação, percebo que esta ambigüidade aparente é também uma estratégia, uma vez que ao ser reformulada a concepção de trabalho, também se reformulam as formas de dominação através da mesma. Apesar de não poder descartar que o trabalho é uma ferramenta de realização humana e de organização social, vejo que a influência das grandes empresas e do Estado sobre o trabalho, ao se tornar mais sutil, torna-se também mais eficaz.

Como aponta Kirschner (2003), a sociologia de empresa considera,

a empresa um **fato social**, possuidora de uma dimensão institucional própria, uma vez que influi sobre as representações e as estruturas sociais, e não é somente um lugar onde os conflitos sociais se estabelecem. Há uma necessidade de se estudar a produção do social no âmbito da produção, ou seja, discutir com mais afinco a formação de representações, a construção de interesses e as negociações. Nessa conjuntura de mudanças muito rápidas, os atores sociais precisam ter mais conhecimento sobre si próprios e sobre as empresas. No que diz respeito a suas representações, relações de poder, cultura e estruturas sociais nas empresas, o olhar sociológico é capaz de ter um alcance bem maior do que o dos atores, os quais não dispõem dos instrumentos, nem, por vezes, do distanciamento necessário para compreender as situações críticas de seu cotidiano. (p. 113-114; grifo meu)

A proposição de Kirschner em considerar a empresa como um “fato social”, relaciona-se de modo direto como as assertivas de Douglas (1998). Esta obra é fundamental, em conjunto com este enfoque específico dado às políticas empresariais, uma vez que a autora tece considerações amplas que perpassam todo o âmbito das organizações sociais, não apenas estas do mundo contemporâneo. Segundo ela, em situações de crise, os indivíduos não são

capazes de tomar decisões por eles mesmos acerca de questões sobre vida e morte. Por isso, ao fazerem suas escolhas, os indivíduos recorrem ao pensamento institucional já presente nas mentes de cada um. Ao propor isto, Douglas pretende, além de encorajar as investigações em torno da relação entre as mentalidades e as instituições, demonstrar que a apropriação de uma ideia constitui um processo social, cognitivo e moral, responsável por fundamentar a ordem social, sendo que o processo cognitivo mais elementar do indivíduo depende das instituições sociais.

Desta forma, para haver sociedade é necessário que entre os membros existam pensamentos e sentimentos afins: “o conceito de instituições apresentado por Douglas (1998) está intimamente ligado ao conceito de cultura, e diz respeito aos valores compartilhados por um grupo social qualquer e à intersubjetividade entre os indivíduos.” (GUERRA et al., p.29). Douglas considera que os indivíduos agem em cooperação e solidariamente uns com os outros na medida em que suas categorias do pensamento são compartilhadas e, dessa forma, nota-se que os indivíduos contribuem sim para o bem público a despeito de agirem apenas em favor de benefícios próprios. Assim como Durkheim (1999), Douglas defende que os fatos sociais sejam explicados por outros fatos sociais, e não apenas por suposições psicológicas sem fundamentação social. De tal forma, as categorias de trabalho e de organização são por excelência fatos sociais e devem primeiramente ser entendidos de acordo com um contexto histórico, social e cultural, para depois serem apreciados pelas demais abordagens. De acordo com suas palavras:

[...] um sistema regido por princípios particulares, que busca o lucro, é facilmente compreendido, pois esse bem coletivo, tal como pode surgir, pode ser atribuído aos produtos derivados da atividade empreendedora individual. [...] Entretanto, não seria verdadeiro afirmar que o mercado depende inteiramente dos motivos individuais de auto-referenciação. Existe um **comprometimento normativo** em relação ao próprio sistema de mercado, o elemento fiduciário indispensável à manutenção dos preços e do crédito. Torna-se necessária uma análise equivalente sobre o estilo de pensamento para explicar por que formas de trapacear não destroem os processos do mercado. Mais uma vez uma hierarquia complexa, combinação de coerção, múltiplas intersecções, convenções e interesses próprios, explicam muita coisa, mas não tudo, sobre o comprometimento dos indivíduos com o grupo mais amplo”. (DOUGLAS, 2007, p. 52-53; grifo meu)

Para Douglas (2007), os indivíduos tomam decisões pautados pelo conhecimento que possuem e este, por sua vez, é intrinsecamente constituído por valores institucionais que agem diretamente sob as decisões individuais. Neste sentido, as pessoas se desenvolvem a partir dos contextos institucionais dos quais fazem parte. Douglas sustenta que “cada tipo de comunidade é um mundo de pensamentos que se expressa em seu próprio estilo de pensar,

penetrando as mentes de seus membros, definindo suas experiências e estabelecendo os pólos de sua compreensão moral”. (GUERRA et al., p.30).

Neste sentido, de acordo com Chanlat (2007), o aporte teórico da Antropologia é essencial para compreender a dimensão humana nas organizações, no caso, nas empresas¹⁰. Para o autor, a abordagem antropológica organizacional abarca cinco níveis de análise: o nível do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. A etnografia é proposta com o objetivo de mostrar a forma pela qual se constituem as relações humanas dentro de um ambiente organizacional, contribuindo para a desmistificação das concepções essencialmente racionalistas que pairam sobre as teorias da administração (MASCARENHAS, 2002; BRESLER, 1997). As pessoas que fazem parte das organizações levam consigo seus traços culturais, provenientes de suas trajetórias. Cabe ao cientista social desvendar os traços que funcionam como códigos estruturantes da dinâmica cultural na organização em análise e ainda como aponta Lévi-Strauss (2012), não pode se perder de vista que o homem busca “[...] no trabalho satisfazer aspirações que estão arraigadas em sua natureza profunda: realizar-se como indivíduo, imprimir sua marca na matéria, dar, por suas obras, uma expressão objetiva à sua subjetividade”. (p. 61-62).

Bourdieu (1996a) aponta que as estruturas sociais são, como as próprias instituições, construções que visam estabelecer sistemas hierarquizantes de poder e privilégio, os quais são determinados por relações de caráter econômico, simbólico e cultural. As elites, apesar de ditarem regras e comportamentos sociais, são passíveis de serem transformadas a partir do momento em que novos valores se incorporam a suas bases, o que modifica a própria dinâmica das elites, ou seja, estrutura e ação social não podem ser entendidas descoladas uma da outra. É interessante o modo como ele evidencia a existência de um campo simbólico, definido pela posição dos atores sociais inseridos nele e pelos “habitus” que cada um possui em relação à mesma realidade. Desta forma, pode-se verificar que o espaço social das empresas é formado por diferentes grupos, com diferentes visões de mundo, necessidades e desejos. Para Bourdieu, as estruturas sociais não são fixas e imutáveis, mas é a partir delas que se constituem os “habitus” (princípio que gera unidade aos estilos de vida das pessoas, que estrutura e que é estruturado pelo conhecimento prático adquirido nos jogos sociais de que o agente participa). Os indivíduos reproduzem estas estruturas e, ao estabelecer diálogo com os campos e espaços sociais, voltam a influenciar a reelaboração das próprias estruturas

¹⁰ As empresas, a meu ver, constituem um tipo de organização social e podem também ser entendidas enquanto instituições na medida que, ao propagar tendências, atuam sobre as formas de pensar e agir dos seus funcionários/as, colaboradores/as e consumidores/as.

das quais se originaram. Segundo esta noção, pode-se perceber que a realização do trabalho é uma ação “imposta” pelo sistema social, mas a forma como se dá este processo é essencialmente determinado pelos usos e maneiras que os grupos fazem daquilo que produzem e do processo de produção, seja de bens materiais ou imateriais (serviços).

Os variados estilos de vida são constituídos por habitus, espaço e campos sociais diversos. A convivência destes grupos na sociedade é baseada pelas normas e regras sociais. Bourdieu mostra como os “dominados” naturalizam as próprias práticas de dominação, pois desconhecem os mecanismos que atuam no espaço social e simbólico. Os grupos dominantes exercem esta função por conhecerem as estruturas, por possuírem capital social adequado. Posto isto, a participação no espaço empresarial e o trabalho produzido, também atuam como fatores de distinção (BOURDIEU, 2007). Portanto, a realização do trabalho seria fundamentalmente importante para se notar a distinção social e a forma pela qual os diferentes grupos se apropriam do espaço organizacional do qual fazem parte.

O que pauta tal distinção, presente nas relações entre os indivíduos estabelecidas nas empresas, portanto, são os diferentes capitais (cultural, social, econômico) que cada um possui de acordo com a sua posição dentro das organizações. É importante salientar que não é só a distinção interna das organizações que pautam as relações sociais existentes nas mesmas, mas que ela também está posta entre organizações de um mesmo setor, atividade ou mesmo aquelas que investem em projetos afins. A concorrência e competitividade está colocada num cenário macro que se impõe ao micro, ou seja, aos indivíduos. O estudo realizado por Sartore (2011), por exemplo, ao versar sobre a importância que o conceito de Sustentabilidade e Responsabilidade Social adquiriram no mundo empresarial ao longo dos anos 1990 e até estes primeiros anos do século XXI, mostra que “a criação do Conselho Deliberativo do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) gerou uma **convergência entre as elites**, ao mesmo tempo em que criou uma **distinção** entre aqueles que atuam na esfera da Sustentabilidade, dialogando com o mercado financeiro, e os que não o fazem.” (p. 227; grifos meus). Isto posto, percebe-se que um determinado estilo de cultura empresarial está posto na sociedade e, neste início de século XXI, de grande efervescência nos debates acerca das questões ambientais, a noção de sustentabilidade também perpassa o âmbito das empresas. Ainda segundo Sartore (2011), a incorporação dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e de Investimento Socialmente Responsável, como forma de inserção da noção de sustentabilidade nas empresas, só foram aceitos pelo mundo das finanças quando se cristalizou a “ideia de que empresas sustentáveis dão melhor retorno econômico-financeiro

(...)” (p. 226). E, a partir disso, a imagem de Responsabilidade Social Empresarial construída pelas empresas que dominam o mercado passou a orientar o comportamento das demais. Nota-se, portanto, que a cultura organizacional sustentada pelas empresas líderes de mercado é sim uma forma de distinção diante das outras. De acordo com Oliveira et al., “o *homo economicus* e racional, propalado pela economia e pelas ciências econômicas, não existe. Como diria a sociologia econômica contemporânea, trata-se de uma ‘construção social’”. (2012: 21-22).

III. O PROCESSO ETNOGRÁFICO

A pesquisa etnográfica que apresento aqui é formada por diversas vivências pessoais e profissionais. Meu primeiro contato com o campo empresarial se deu através de um curso “profissionalizante” em Gestão Administrativa que realizei durante o Ensino Médio. Após ingressar no curso de Ciências Sociais, realizei mais um curso em Gestão de Recursos Humanos (RH) e concomitantemente participei do Workshop de Profissões da Poli (USP) e da palestra “Mitos e verdades do processo seletivo”, ministrado pelo Grupo DMRH e Cia de Talentos, que são consultorias especializadas em realizar o processo de recrutamento e seleção de grandes empresas no Brasil. Estas vivências, aliadas à minha participação no processo seletivo de *trainee* da Natura, às entrevistas, conversas com pessoas que trabalham ou trabalharam em grandes empresas e à análise de revistas e blogs especializados em Administração e RH, possibilitaram-me entender melhor a dinâmica envolvida entre as ações pretendidas pelas empresas e pelos agentes sociais através de suas políticas de missão, visão e valores e aquilo que realizam no cotidiano.

Entendo que a proposição de qualquer tema de pesquisa carrega em si mesma uma alta dose de subjetividade do/a pesquisador/a, a qual se refere aos seus anseios, motivações, modos de ver o mundo etc. Por isso, faz-se importante relatar o início da minha relação com o tema de pesquisa proposto, a qual se deu alguns anos antes do meu ingresso na faculdade. A preocupação com os caminhos profissionais que iria tomar após o fim do ensino médio, levou-me a me inscrever em um “Projeto de Qualificação Administrativa e Marketing”, realizado pela Escola Estadual Técnica “Lauro Gomes” em São Bernardo do Campo/SP, o qual tinha por objetivo apontar as principais características das áreas de Gestão Administrativa, Marketing e Vendas, Departamento Pessoal e Comércio Exterior.

Durante o curso, aprendi diversas práticas da área administrativa, como o procedimento necessário à abertura de empresas, a realização de orçamentos, produção de propaganda e formulação das políticas de missão, visão e valores, entre outras coisas. À época, a equipe da qual eu fazia parte “abriu” uma ótica e um bar de tema “pirata” fictícios. Tivemos que nos reunir diversas vezes para pesquisar o ramo da atividade em que iríamos atuar, definir o local mais propício para a instalação dos estabelecimentos e planejar de que forma executaríamos a propaganda. Foi uma atividade que contava com a “criatividade” pessoal e com o conhecimento do mercado em que os estabelecimentos iriam se situar. No entanto o que poderia ser uma atividade prazerosa se tornou um tipo de conflito não exposto.

Dada a criação das empresas, o 1º passo a ser tomado, após a conclusão das solicitações burocráticas, seria a definição da missão, visão e valores das mesmas. Neste caso, a equipe, formada por cinco pessoas, não conseguiu concordar em todos os pontos, dado que alguns gostariam de incluir e/ou excluir certos “valores” que as empresas diziam ter, além de que nem todos concordavam com as sugestões dadas para a formulação dos objetivos e metas das empresas. Neste ínterim, os pressupostos dessa política de missão, visão e valores foram escolhidos, porém aqueles que não tiveram todas as suas sugestões acatadas ficaram o restante do tempo apáticos às demais decisões que o grupo precisava tomar acerca do processo administrativo dessas empresas. Enfim, esta experiência foi significativa para se observar a dinâmica de um grupo que não partilha dos mesmos princípios numa organização (mesmo que fictícia).

Alguns anos depois, quando já estava na metade do curso de Ciências Sociais, coloquei-me novamente a questão da profissionalização e do mercado de trabalho. No 2º semestre de 2012, a Paulista Jr., empresa júnior dos alunos da Faculdade de Ciências e Letras da Unesp Araraquara, promoveu a ida a uma feira de profissões que seria realizada na Escola Politécnica da USP. Durante o evento, visitei muitos *stands* de grandes empresas como Itaú, Santander, Shell, Andrade Gutierrez, Alcoa, P&G, Abril etc. Todas as empresas estavam interessadas em divulgar seus programas de *trainee* e estágios. O que percebi na maioria destes programas foi a busca por um tipo de perfil profissional semelhante. As áreas mais requisitadas eram Engenharia, profissões ligadas às Finanças, Administração e Psicologia, mas nada relacionado especificamente às Ciências Sociais. No entanto, quando questionei a ausência do curso entre aqueles elencados como prioritários, informaram-me de que mesmo assim estudantes de Ciências Sociais poderiam se inscrever nos processos seletivos, uma vez que o que seria analisado era o perfil de cada um. Tal perfil seria, preliminarmente, analisado a partir do currículo enviado, o qual poderia mapear algumas “habilidades” e “competências” dos/as candidatos/as. Diante do perfil escolhido pelas empresas é que se analisaria a predisposição de um/a candidato/a para preencher a vaga disponível.

Neste evento, a predominância era de jovens, quase exclusivamente universitários. Cada empresa procurava oferecer diversos tipos de brindes e jogos como forma de atrair as pessoas que ali estavam para se inscreverem em seus programas. Ao fim de 2h, eu havia passado por vários *stands*, recebido diversos brindes, conversado com muitos recrutadores, mas saí com a impressão de que, apesar da maioria dos cargos oferecidos serem voltados para funções técnicas, as empresas buscavam profissionais adequados ao seu perfil e que

possuísem as “competências” indicadas em seus programas, como a exigência, por quase todas, de que os/as candidatos/as falassem o idioma inglês fluentemente. Ao conversar com os recrutadores que ali estavam sobre a lógica interna das empresas em que trabalhavam, percebi que apesar de certos cargos exigirem uma formação específica, muitos profissionais desempenhavam funções que, a princípio, não fariam parte de suas habilidades, como, por exemplo, o caso de um psicólogo do banco Itaú que trabalhava no setor de finanças.

Neste sentido, é notável perceber que as noções de “habilidades” e “competências” estão cada vez mais inseridas nas políticas empresariais e, numa situação macro, na própria lógica do mercado de trabalho. Este aspecto fundamenta, além disso, a educação no Brasil, fortemente pautada pela “pedagogia das competências”, o que não é de se estranhar dado que a qualificação e o constante processo de atualização profissional da mão de obra no Brasil enfatizam cada vez mais a aquisição de novas “competências” por parte das pessoas, o que é, de fato, uma via para toda sorte de competições observadas dentro e fora de um ambiente organizacional. Philippe Perrenoud, sociólogo e antropólogo suíço, um dos expoentes desta “pedagogia das competências”, define a noção de “competência” como sendo “*uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles*”. (PERRENOUD, 1997: 7; grifo do autor). Nesta perspectiva, a qualificação profissional passa não somente pela aquisição de conhecimentos técnicos e/ou por uma aprendizagem aprofundada, mas está diretamente relacionada à aquisição de certas capacidades, as quais não são claras nem objetivas. Cada empresa define o perfil e o tipo de competência que deseja para realizar a contratação de pessoas. Logo, observa-se que as ocupações empresariais não são mais fixas e não dependem de um conhecimento específico, mas de habilidades específicas: você pode ter se formado em Engenharia Aeronáutica, mas nada o impede de demonstrar habilidade para gerenciar uma empresa, por exemplo. Neste sentido, para entendermos o alcance destas proposições do ponto de vista problemático da meritocracia, cito novamente Perrenoud:

As transformações do mundo do trabalho – rumo a uma flexibilidade maior dos procedimentos, dos postos e das estruturas – e a análise ergonômica mais fina dos gestos e das estratégias dos profissionais levaram a enfatizar, para qualificações formais iguais, as *competências* diferenciadas, evolutivas, ligadas à história de vida das pessoas. Já não é suficiente definir qualificações-padrão e, sobre essa base, alocar os indivíduos nos postos de trabalho. O que se quer é gerenciar competências (Lévy-Leboyer, 1996), estabelecer tanto balanços individuais como “árvores” de conhecimentos ou competências que representem o potencial coletivo de uma empresa (Authier e Lévy, 1996). No mundo do trabalho, a mudança de vocabulário reflete uma verdadeira mudança de perspectiva e até de paradigma (Stroobants, 1994; Trépos, 1993; Ropé e Tanguy, 1994; Ropé, 1996). (PERRENOUD, 1997: 12;

grifo do autor).

Enfim, considero crítica esta abordagem por “competências” proposta acima. Ao mesmo tempo em que escamoteia a formação plena de profissionais, alude à falsa concepção de que seria, dessa forma, mais fácil ou mais justo para uma pessoa encontrar um emprego e se manter nele. A qualificação profissional, apesar de ser uma bandeira da maior parte das organizações, ainda não é eficazmente aplicada no Brasil, sendo deixada, na maioria das vezes, a cargo dos esforços individuais. Segundo pesquisa realizada pela doutora em psicologia Luciana Mourão acerca da qualificação profissional no Brasil, verifica-se que,

[...] menos da metade das organizações pesquisadas (1.146 no total) oferecem qualquer tipo de curso, dentro ou fora da organização; e um quarto das organizações não têm nenhuma ação de qualificação profissional. Numa escala de zero a sete, o índice médio de oportunidades de qualificação, considerando o cenário nacional, é de 2,3 (com desvio-padrão de 1,8). (MOURÃO, 2009: 150).

Percebe-se que as empresas buscam prioritariamente pessoas que já possuem competências e qualificações desenvolvidas a partir de suas trajetórias de vida. No entanto, as habilidades exigidas por grande parte das empresas, contemplam certos níveis sociais. Quando se exige que os candidatos possuam inglês fluente, na maioria das vezes se pressupõe que estes já tenham tido alguma vivência no exterior ou no mínimo que tenham alcançado o nível avançado do idioma. Num país onde o ensino de línguas estrangeiras é extremamente ineficiente nas escolas públicas, só aqueles que puderem pagar cursos privados e/ou viagens para o exterior é que terão a possibilidade de desenvolver este tipo de “competência”. Além disso, apesar de se notar uma intensificação das políticas educacionais para a formação profissionalizante de curto prazo, percebe-se que esta ainda é insuficiente, principalmente nos estados fora das regiões Sul e Sudeste, onde há uma maior concentração de empresas e indústrias no país. Enfim, nota-se que trabalho e educação estão imbricados um no outro e que o processo de seleção de pessoas nas grandes empresas é pautado essencialmente por uma “teoria das competências”.

Observo que várias profissões presentes contemporaneamente no mercado de trabalho são frutos dessa abordagem por competências. Os *coachs* (em português, treinadores/as), por exemplo, são profissionais que exercem a função de orientar outros profissionais para a realização de objetivos, geralmente relacionados ao trabalho, como cumprir uma determinada meta, conseguir uma promoção etc. Este tipo de procedimento é altamente vinculado à formação de líderes empresariais que buscam pela máxima eficácia produtiva de suas

empresas. Segundo publicação da revista VOCÊ RH:

O líder-treinador (coach) age sobre o liderado para que suas capacidades se desenvolvam e se exteriorizem e, para tanto, vale-se de treinamento (coaching) que, em brevíssima síntese, nada mais é do que um processo integrado por atuações voltadas ao auto-desenvolvimento, por meio do qual o líder desenvolve as competências de seu liderado e o orienta de forma a mantê-lo sempre alinhado e congruente com suas metas e seus objetivos. (VIEIRA, 2012).

Percebe-se que desde sua entrada no mundo organizacional, os profissionais já são inseridos na lógica das competências. Um exemplo mais claro disso são os processos de *trainee* promovidos pelas grandes empresas, que têm por objetivo proporcionar, ao/a profissional recém-formado/a, uma maior familiarização com os valores e a cultura empresarial em questão, de forma que este/a possa vir a ocupar mais tarde funções de liderança e gerenciamento de equipes, ou seja, de modo que os/as profissionais adquiram as habilidades necessárias para realizar as tarefas propostas pela dinâmica empresarial. Aqueles/as que obtiverem maior êxito na assimilação destas qualificações específicas, são os que irão garantir sua permanência na organização.

Durante o decorrer da pesquisa, conversei com várias pessoas que trabalhavam em empresas privadas acerca de suas ocupações profissionais e da forma como elas lidavam com esse aspecto de suas vidas. Em um primeiro momento, foi importante observar que cada empresa tem características próprias, são diferentes por ramo de atividade, por abrangência e pelas políticas de missão, visão e valores que sustentam. E, além disso, cada pessoa entrevistada tinha um nível diferente de aderência à empresa em que trabalhava.

No workshop de profissões que visitei, percebi que os/as funcionários/as de grandes empresas que ali estavam tinham o objetivo de transmitir aos/às universitários/as presentes os valores das empresas em que trabalhavam e estes eram o grande diferencial, aliado ao ramo produtivo, que cada empresa ressaltava para que estudantes se inscrevessem em seus processos seletivos.

3.1 A Nestlé

Durante o processo etnográfico, conheci uma pessoa que havia participado de um programa de estágio na Nestlé, mas suas expectativas não haviam sido contempladas pelo programa. A seu ver, o trabalho que realizava era pouco ou nada criativo e era composto apenas por atividades mecânicas e repetitivas. Sua experiência ao longo de dois anos não foi

satisfatória, posto que o ambiente organizacional da empresa não se alinhava às suas características pessoais.

A Nestlé S.A. é uma empresa focada na produção de alimentos. Sua sede está localizada na Suíça, onde, em 1866, Henri Nestlé lançou o primeiro produto da marca, a farinha láctea. Estabelecida no Brasil desde 1921, a Nestlé tem como símbolo a imagem de uma família de pássaros já que o significado do seu nome, em alemão suábio (dialeto falado na Alemanha), quer dizer “ninhozinho”. No Brasil são contabilizadas 25 fábricas distribuídas majoritariamente em cidades com menos de 150 mil habitantes. A produção da Nestlé no país chega a um milhão de toneladas repartidas entre 430 produtos diferentes, tendo 15 mil trabalhadores constituindo sua força de trabalho.

Segundo informações da própria empresa, a administração da Nestlé é focada no consumidor, para quem direciona seu crescimento através de melhorias no desempenho econômico, social e ambiental promovidas no país. Neste sentido a Missão da Nestlé Brasil é: a de dispor ao consumidor brasileiro “produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira”. Para alcançar esta missão, a Nestlé estabeleceu certos valores organizacionais:

- Pessoas em primeiro lugar.
- Qualidade de nossos produtos e serviços.
- Segurança é inegociável.
- Respeito para todos, dentro e fora da empresa.
- Responsabilidade em toda decisão.
- Paixão pelo que fazemos.

Ao questionar uma pessoa que trabalhou na Nestlé se os valores que esta propõe eram condizentes à realidade vivida no cotidiano da empresa, a mesma me relatou em entrevista de caráter anônimo sua perspectiva acerca dos referidos tópicos:

Pessoas em primeiro lugar: depende, falando-se do desenvolvimento dos colaboradores e plano de carreira, é péssimo, havia uma certa propaganda a respeito disso, mas na prática não era bem assim, haviam muitos com a faixa salarial desajustada e muitas vezes o QI (quem indica) prevalecia sobre a experiência e entrega. Quanto à pessoas (família dos colaboradores) a empresa era muito prestativa e dava vários tipos de suporte e benefícios, no nascimento de um filho, casamento, médico, remédios etc.

Qualidade de nossos produtos e serviços: sim, se existir uma falha que fosse mínima em qualidade, este produto não é liberado para o Mercado, a segurança alimentar também é levada à risca.

Segurança é inegociável: sim, as atitudes e comportamentos inseguros no trabalho são tratados em primeiro lugar e são intoleráveis, foi mais de uma vez que presenciei a demissão de colaboradores que não queriam se adequar ao plano de segurança do

trabalho, ou seja, *não vestiram a camisa*.

Respeito para todos, dentro e fora da empresa: sim, desde as negociações com clientes, fornecedores e dentro da própria fábrica entre os colaboradores, nunca vi problemas.

Responsabilidade em toda decisão: sim, qualquer decisão era tomada visando todos os pontos, ou seja, tinha que ter a aprovação de todos os coordenadores.

Segurança, Qualidade, Meio Ambiente, Fabricação, Área Técnica, Paixão pelo que fazemos: é... muito relativo, os colaboradores têm muito orgulho de dizer que trabalham na Nestlé, mas muitas vezes reclamam da falta de suporte, e na demora em se resolver pequenos problemas, mas no fim acabam se conformando pois a empresa ajuda suas famílias, então acabam "engolindo mais sapos". (ANÔNIMO; grifo meu)

Nesta fala, percebe-se que “vestir a camisa” da empresa não é apenas uma decisão individual do funcionário, mas sim uma imposição evidente do discurso oficial que norteia o clima organizacional. “Vestir a camisa” pressupõe que os funcionários se sintam imersos em um time, que ajam coletivamente e de modo a atingirem o melhor resultado possível para a empresa e, através disso, consigam alcançar patamares mais altos em suas carreiras. O que pude constatar a partir deste relato e de outras conversas que tive com essa pessoa foi que o descontentamento que ela possuía em relação à empresa não era de cunho político, uma vez que a Nestlé está envolvida em diversos casos de irregularidades ambientais no Brasil, mas era subjetivo, ou seja, o ambiente de trabalho e o discurso oficial da Nestlé não se adequavam ao estilo e aos esquemas de pensamento desta pessoa, mas se ajustavam perfeitamente para outras que lá trabalham/trabalhavam. Isto pode ser exemplificado quando se lê que alguns funcionários são mais capazes de “engolir sapos” do que outros, mas justamente esta afirmação é bastante subjetiva.

Já de acordo com João Dornellas, vice-presidente de Recursos Humanos e Comunicação Corporativa e funcionário da Nestlé há mais de 25 anos, a empresa tem uma cultura organizacional sólida e, apesar de ser multinacional, respeita as peculiaridades regionais de cada país em que se localiza. Segundo ele, muitos funcionários são cooptados por outras empresas que propõem um salário maior do que aquele oferecido pela Nestlé, mas muitos destes acabam regressando por conta da cultura e dos valores da empresa, os quais contribuem para o fortalecimento de um ambiente de trabalho que possibilita o desenvolvimento de planos de carreira e conta, por isso, com um baixo índice de rotatividade no emprego (*turn-over*), gerando um maior nível de segurança para os seus funcionários. Para Dornellas, estas práticas, aliadas aos treinamentos ininterruptos, formam a “cara Nestlé de trabalhar”. Em relação a isto, ele afirma que uma das estratégias para manter a confiança das pessoas é a não terceirização do canal de atendimento ao consumidor, uma vez que este é o cartão de visitas da empresa, é preciso que as pessoas que trabalham neste setor se sintam

parte da Nestlé e tenham claros os seus valores e modo de se relacionar com seus colaboradores. Em entrevista, ao ser questionado se a cultura organizacional da Nestlé é inabalável, responde Dornellas:

Inabalável é uma palavra muito forte. O ser humano, em qualquer instância da vida, começa a correr riscos a partir do momento que pensa não ter riscos. Somos muito sólidos, uma empresa com uma estrutura interna e financeira muito favorável, grande, mas a gente está em um mercado bastante competitivo e temos de estar ligados no que os concorrentes fazem, nas estratégias comerciais, nas novidades, nas necessidades do consumidor. Acompanhamos isso internamente, sempre muito de perto. Acompanhar também significa levantar a bandeira da inovação, apresentando ao consumidor coisas que realmente o surpreendam. (DORNELLAS, 2009)

O discurso de Dornellas gira em torno da inovação enquanto máxima da organização e para alcançar o padrão desejado, a empresa investe em renovações das marcas que já consagrou no mercado como, por exemplo, a linha Ninho que ao longo dos últimos anos ganhou novos produtos. No contexto brasileiro, por sua vez, a Nestlé, investiu no consumo das classes C, D e E que vêm progressivamente aumentando sua participação no mercado. Para isto, a empresa contratou profissionais oriundos destas classes para pesquisar as necessidades desta população e, além disso, os diretores da companhia, os *trainees* e o pessoal do marketing conviveram uma semana com famílias de classes média-baixa a fim de entender melhor suas necessidades enquanto consumidores.

A intenção da Nestlé em realizar este tipo de procedimento é coerente com a perspectiva de que mercado e consumidor acabam não se diferenciando no mesmo processo, uma vez que o mercado busca nos consumidores a fonte de sua inovação e estes passam a adquirir produtos e serviços mais adequados às suas demandas. Apesar de muito se falar sobre a manipulação que o marketing promove, criando falsas necessidades para os indivíduos, não se pode apenas considerar que tudo o que se passa no âmbito do mercado é manipulação ou que todos os consumidores são vítimas das grandes agências de publicidade e propaganda, mas ao contrário, é notável que, embora haja uma maior propensão ao consumo por conta de todos os incentivos existentes no mercado, os indivíduos são os próprios agentes de seu consumo e, através dele, delimitam seus modos de ser e estar no mundo.

No Brasil, ao se falar da marca Nestlé, muitos automaticamente a associam a uma imagem de qualidade. Neste sentido, dois exemplos de produtos emblemáticos da marca Nestlé e que já foram naturalizados pelos consumidores brasileiros são o “Nescau” e o “Leite Moça”. Este último, até mesmo por ter sido criado em 1867 por uma empresa suíça que, em 1905, viria a se fundir com a Nestlé, tornou-se, ao lado da farinha láctea, um dos produtos

mais tradicionais da marca. Em visitas a supermercados, lugar prioritário de venda dos produtos Nestlé, já me deparei várias vezes com pessoas, e inclusive em meu próprio círculo de relacionamentos, que, mesmo não comprando produtos da Nestlé, atribuem o nome deles à sua própria essência, ou seja, achocolatado em pó vira “Nescau”, leite condensado vira “Leite Moça”, leite em pó vira “Leite Ninho” mesmo que o produto comprado seja de outras marcas.

3.2 Natura: primeiro contato

Como pode ser notado nos relatos de experiências que descrevi acima, estas se caracterizaram como uma vivência breve, pautadas por diálogos casuais e fortuitos com pessoas que se dispuseram a falar sobre suas inserções no campo empresarial, mas que se encontravam em lugares neutros, nos quais seus discursos não poderiam ser balizados pela própria estrutura empresarial da qual faziam parte. Foi muito grande a dificuldade em estabelecer contato com os dirigentes de empresas ou mesmo com pessoas que estivessem em horário de trabalho bem como em realizar etnografia dentro do espaço da empresa. Mesmo portando documento da universidade, assinado pela professora orientadora, que autorizava o desenvolvimento da pesquisa, o acesso ao campo foi negado diversas vezes. Diante da recusa dos possíveis interlocutores e da falta de experiências substanciais para a realização da pesquisa de campo, conversei com diversos colegas e professores do curso sobre as angústias provenientes da etnografia, que no meu caso provinha da sua falta. Travado o diálogo com os colegas, grande foi o meu êxito posto que, a fim de me ajudar, muitas pessoas me passaram contatos de conhecidos que trabalhavam em empresas e que porventura poderiam me conceder entrevistas ou me auxiliar nessa inserção no campo empresarial.

Neste momento da pesquisa acabei conhecendo André¹¹, um rapaz com quem eu compartilhava uma rede de relacionamentos. Ele havia participado no ano de 2009 do processo seletivo do *trainee* Natura, empresa brasileira que atua no setor de produtos de tratamento para o rosto e o corpo, banho, óleos corporais, perfumaria, cabelos, proteção solar, infantil e higiene oral, e passou. Ele participou por dois anos deste programa, o qual consiste na preparação de futuros líderes empresarias para a própria Natura. Eu entrei em contato com ele, que me contou sua experiência tanto ao longo do processo seletivo quanto da sua trajetória dentro da empresa. O processo seletivo de *trainee* do qual ele participou no ano de 2009 foi uma inovação dentro da Natura, uma vez que os/as candidatos/as, ao fazerem suas

¹¹ O nome “André” é aqui utilizado ficticiamente afim de manter o anonimato do informante.

inscrições, não sabiam de qual empresa se tratava. A campanha publicitária deste processo ocorreu às cegas, pois a ideia da Natura era atrair pessoas pelos valores que estas poderiam agregar à empresa. André disse que nunca havia pensado em participar de um programa de *trainee* e que isto não estava em seus planos de carreira, mas o seu olhar despertou para esta possibilidade depois que recebeu um e-mail com uma mensagem diferente das que normalmente ele tinha visto. Segundo ele:

A partir de um programa de Novos Líderes, que veiculava a mensagem da empresa em um vídeo, nos termos: “a gente quer se apaixonar por você, mas não só pelas suas competências técnicas mas também pelos seus valores, pelo jeito que você pensa o mundo, pelo que você quer fazer, qual o seu papel no mundo...” Era um vídeo bem interessante, eu pensei que legal, mas não sabia o que era aquilo e depois dizia que era um programa de *trainee*...

André me falou sobre a estrutura do programa que consiste em que os *trainees* realizem um tipo de estágio em três áreas diferentes da Natura. Esta experiência contribuiu muito para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Ao participar ativamente da vida empresarial, André passou a fazer parte de uma nova rede de relacionamentos, a ter uma vida social intensa relacionada ao seu ambiente de trabalho. De acordo com seu relato, nota-se que o vínculo que ele estabeleceu com a empresa, para além de ter um caráter simplesmente burocrático, também foi fruto dos laços subjetivos tecidos entre as partes. O que posso dizer da experiência que André me relatou é que sua vivência na Natura se mostra promissora, uma vez que após o término do programa de *trainee*, ele passou a ocupar um cargo na área da Natura que lhe possibilitou aliar a carreira profissional com sua formação acadêmica.

Durante a conversa, perguntei a André se havia a preocupação dentro das áreas pelas quais ele havia passado na Natura em aliar o plano de negócios e as estratégias comerciais aos princípios da empresa, ou seja, às políticas de missão, visão e valores. Ele me disse que sim, que a empresa é focada em atribuir a todos os processos realizados por ela, desde a criação e produção de cosméticos até a comercialização e a manutenção dos programas sociais mantidos pela empresa, um caráter transparente e coerente com os princípios empresariais expressados em sua “essência”, que abarca a “razão de ser”, a “visão” e as “crenças” da empresa. As informações detalhadas sobre as atividades anuais desempenhadas pela Natura, segundo ele, poderiam ser encontradas no “Relatório Natura 2012” (o mais recente). Ainda de acordo com o relato de André, pude perceber em sua fala orgulho por fazer parte daquela organização. De acordo com ele, seu trabalho era a forma que havia encontrado para promover mudanças na sociedade, posto que sua crença era a de que as empresas privadas

têm um papel fundamental na condução das transformações sociais. Ele, por exemplo, encontrou na Natura um mecanismo que lhe possibilitou atuar na área de sustentabilidade, em conjunto com as ações sociais promovidas pela empresa em favor das comunidades extrativistas responsáveis pelo cultivo dos insumos necessários à fabricação dos produtos da marca. Durante a entrevista, André fez questão de frisar várias vezes a importância que a Natura dá a sua cadeia de funcionários e colaboradores, desde os acionistas majoritários até as consultoras e as comunidades extrativistas. Para ele, é este envolvimento que faz desta empresa um lugar bom para se trabalhar, uma vez que toda a organização é realmente pautada pela sensação do “bem-estar bem”.

Dentre as experiências que André me relatou sobre sua participação no programa de *trainee*, houve uma ocasião em que ele e outros *trainees* realizaram um projeto que consistia em levar os altos executivos da Natura para uma vivência em comunidades quilombolas do estado de SP como forma de realizar uma dinâmica acerca do que seria cultura, quais as diferenças e semelhanças culturais poderiam ser observadas entre estas comunidades e a própria empresa. Outro projeto do qual ele participou esteve relacionado à contratação, pela Natura, de catadores de lixo que realizavam coleta seletiva, os quais continuariam a desempenhar a mesma função, porém com os benefícios trabalhistas inclusos. A partir destas experiências que André me relatou pude perceber um forte vínculo afetivo dele com o universo empresarial. Quando ele me diz, em depoimento, que se identifica com a Natura pelo fato de, neste espaço, ele conseguir desenvolver uma “ação social efetiva”, percebe-se que, através de um vínculo subjetivo, pautado pela realização profissional, sua própria trajetória de vida passa a se confundir com as ações desempenhadas em seu trabalho junto à empresa.

IV. A NATURA

Fundada em 1969 por Luiz Seabra¹², a Natura é uma empresa brasileira do ramo de cosméticos que tem como sede a fábrica localizada no município de Cajamar-SP e figura como a maior deste setor no país, ostentando, em 2012, receita líquida de R\$ 6,346 bilhões e lucro líquido de R\$ 861,2 milhões¹³. Além dos vários centros de desenvolvimento espalhados pelo Brasil, a Natura também está presente em países da América Latina e na França. A empresa realiza toda sua cadeia produtiva, desde o desenvolvimento, a fabricação, a distribuição e a comercialização de seus produtos (cosméticos, itens de higiene pessoal, fragrâncias etc.) e se destaca por investir no modelo de venda direta¹⁴, que tem como aporte principal as milhares¹⁵ de consultoras espalhadas por todo o território nacional. Neste sentido, é apontado no *site*¹⁶ do Relatório Natura 2013¹⁷ que:

As consultoras e consultores Natura são os primeiros a consumir os produtos da marca e o elo principal com os consumidores. Eles vendem por meio da relação que estabelecem com seus clientes e **disseminam os valores e crenças da empresa.** (grifos meus).

¹² “[...] é bacharel em Economia. Iniciou sua carreira profissional ainda muito jovem, aos quinze anos. Fez carreira na *Remington Rand*, onde trabalhou por oito anos em funções que evoluíram de trainee a superintendente. Gerenciou durante três anos um pequeno laboratório de cosméticos em São Paulo e foi através dessa experiência que ingressou na indústria de cosméticos. Em 1969 fundou a Natura Cosméticos cujas atividades iniciaram-se em uma pequena loja na Rua Oscar Freire, em São Paulo onde Luiz Seabra prestava consultoria de beleza aos clientes. Foi atendendo e conversando com seus clientes que constatou o potencial transformador dos cosméticos, visto que o ato de tratar da pele é expressão de auto-estima do indivíduo. Foi responsável pela adoção de venda direta como canal de distribuição dos produtos Natura. Ao longo dos anos, Luiz Seabra estabeleceu as bases do relacionamento com a comunidade de revendedores que é um dos diferenciais da Natura. Luiz Seabra também idealizou o desenvolvimento de produtos que transcendem a funcionalidade e incorporam conceitos que refletem as crenças e valores da Natura”. Fonte: <<http://tinyurl.com/l5sswgx>>. Acesso em 20 maio 2014. Neste contexto, como aponta Fleury (1987), pode-se pensar em Luiz Seabra como sendo o líder que encarna o “mito fundador” da Natura. Ele foi o responsável pela elaboração dos princípios da empresa.

¹³ Ver Relatório Natura 2012, p. 7.

¹⁴ Atualmente outras formas de comercialização estão sendo implementadas em menor escala, como a venda de produtos pela loja virtual, mas que contabiliza o valor do frete e a criação da Rede Natura, um site em que as/os consumidoras/es podem encontrar uma consultora pela internet e fazer seu pedido. Assim a consultora se beneficia e o/a consumidor/a, além de não pagar o frete, conta com a praticidade da compra *online*. A Rede Natura é a forma que a empresa encontrou para atender às necessidades de um público que não tem tempo para ir ao encontro ou que não conhece consultoras Natura e, sobretudo, para expandir suas vendas.

¹⁵ Segundo reportagem do jornal “O Estado de São Paulo” de março de 2011, o número de revendedoras Natura contabilizava à época 1,5 milhão. Ver em: <<http://tinyurl.com/lsvr89g>>. Acesso em 22 jun. 2013.

¹⁶ Em: <<http://www.relatoweb.com.br/natura/13/>>.

¹⁷ É preciso ressaltar que o trabalho etnográfico e a pesquisa bibliográfica foram realizados em diálogo, mais especificamente, com o Relatório Natura 2012 que era o último até então, publicado em abril de 2013. O mais recente Relatório, de 2013, publicado em abril de 2014, apesar de apresentar as especificidades dos negócios daquele ano, não traz mudanças significativas quanto à descrição da cultura empresarial analisada neste trabalho.

Em relação ao discurso de que as/os consultoras/es são responsáveis por disseminar “os valores e as crenças” da empresa, percebe-se, no sentido de Douglas (2007), uma forte tentativa, por parte da empresa, em estabelecer novas “convenções cognitivas” entre aqueles que produzem e consomem sua marca, de modo a consolidá-la cada vez mais no mercado. Esta estratégia é ainda mais significativa quando se observa uma preocupação cada vez maior dos executivos da Natura em desenvolver novas formas de atração e manutenção de consultoras/es, de modo que elas/eles possam se sentir parte efetiva da empresa.

De acordo com reportagem de Almeida (2007), publicada pela Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta (ABEVD), grande parte deste contingente pertence às classes C e D. As revendedoras por vezes não possuem emprego remunerado ou simplesmente procuram aumentar a renda familiar através das vendas, utilizando os espaços dos quais fazem parte como, por exemplo, o local de trabalho, a família, a igreja etc. Assim sendo, a renda que cada consultora obtém com a venda dos produtos gira em torno de 30% de todo o seu faturamento individual.

É importante salientar que este modelo de vendas diretas através das consultoras constitui a estratégia comercial definida pela Natura para promover a expansão da marca no mercado brasileiro e latino-americano¹⁸. Observando-se o potencial existente nas vendas diretas, a Natura procura investir na capacitação e retenção de suas consultoras, através de eventos e premiações. Além disso, é possível notar que a empresa também investe no fortalecimento da autoestima dessas mulheres ao preconizar que ser revendedora Natura é uma forma de crescer profissionalmente, de fazer contatos e estabelecer boas relações com os outros, uma vez que a sensação do “bem-estar bem” transmitida pelos produtos Natura é algo que extravasa para as próprias relações interpessoais. Desta forma, trabalhar como revendedora da Natura – uma empresa de sucesso que preza pela qualidade de seus produtos, pela sustentabilidade e pela responsabilidade social¹⁹ – é também uma forma de obter reconhecimento pessoal além de ser uma atividade flexível e prazerosa²⁰. Em relação às características da comercialização e consumo através da venda direta no Brasil, aponta Almeida (2007):

¹⁸ O número de revendedoras em países como Argentina, Peru e Chile já passam dos 26 mil. Na Bolívia existe um canal de distribuição independente.

¹⁹ A Natura incentiva a atuação social de suas consultoras nas comunidades em que vivem através do “Movimento Natura”, projeto nascido em 2005 que, de acordo com a empresa, tem por objetivo “transformar o país em um lugar melhor para se viver. Iniciativas práticas são desenvolvidas com a colaboração de Consultores(as) Natura, que trabalham como agentes transformadores em suas comunidades”. Para saber mais sobre o “Movimento Natura” e os projetos desenvolvidos por ele, acessar: <<http://tinyurl.com/mhkwy6a>>.

²⁰ Para ver a lista de benefícios e vantagens em ser consultora formulada pela Natura, acessar: <<http://tinyurl.com/lnqvgpu>>.

A Avon realizou, em 2005, uma pesquisa mundial a respeito das atitudes das mulheres em relação à beleza. Identificou que a brasileira possui auto-estima elevada e só não consome mais por falta de dinheiro. "O perfil de consumo é determinado pela oferta de produtos, que ainda é basicamente voltada para a mulher", diz Marcelo Pinheiro, sócio da DirectBiz, consultoria especializada nesse setor. Embora a venda de produtos de higiene pessoal (xampus, sabonetes, pasta de dente) esteja crescendo, os itens de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria representam quase 90% do total comercializado. A entrada do homem nesse mercado é vista como uma evolução importante, mas é pouco representativa no segmento de artigos de beleza, embora tenha grande potencial de crescimento. "Ainda é a mulher que faz a compra para o homem", diz Rodolfo Guttilla, presidente da ABEVD. (...) A venda direta também tem quebrado resistências nas camadas de maior poder aquisitivo. "A classe A, por exemplo, já não rejeita mais a venda direta", diz Guttilla. Para ele, essa mudança de hábito de consumo, que também abrange toda a classe média, tem a ver não só com a melhor qualidade dos produtos ofertados, mas também com a qualificação dos revendedores. Além disso, as empresas passaram a se preocupar mais com a imagem institucional, reforçando seu posicionamento perante um público maior. Tanto Guttilla quanto Pinheiro acreditam que a venda direta desempenha um papel social importante nos segmentos de menor poder aquisitivo. "O lucro do revendedor movimenta o microcosmo local. O dinheiro fica no bairro". Explica o presidente da ABEM: "Hoje os programas sociais permitem que a população de baixa renda consuma. A mulher tem dinheiro para o batom", observa. "Periferias e cidades do interior têm características domiciliares. As mulheres raramente vão ao shopping e não compram cosméticos em supermercado", diz Pinheiro. O sucesso da venda direta mostra, na avaliação dos profissionais do setor, que o consumidor brasileiro é muito receptivo ao relacionamento pessoal. Essa atitude favoreceu a evolução na forma de vender os produtos. O porta-a-porta do início se expandiu para o ambiente de trabalho e para reuniões de amigos e parentes.

4.1 Os princípios organizacionais da Natura

O documento sugerido por André para que eu começasse a entender as atividades desenvolvidas pela Natura foi o Relatório anual da empresa, no caso, o mais recente disponível, o do ano de 2012. Todo ano é divulgado um relatório que trata de detalhar todos os procedimentos feitos pela empresa ao longo do ano anterior. O relatório consiste num trabalho que visa transmitir aos acionistas, funcionários, colaboradores, *stakeholders*, e ao público em geral as principais ações que a empresa vem realizando, assim como busca reafirmar também suas características e valores empresariais. Isto fica claro em seu próprio Editorial:

A interdependência e a qualidade das relações, temas centrais nas crenças da Natura, nunca foram tão verdadeiras como nos tempos atuais. Em um mundo cada vez mais complexo, em que os meios digitais favorecem trocas instantâneas de informação e a internet derruba fronteiras em frações de segundos, cresce a necessidade de as empresas e organizações prestarem contas de seus resultados e impactos para todos os seus *stakeholders* de uma forma constante, integrada, clara e acessível. O Relatório Natura 2012 busca atender a esse novo tempo e a esses novos olhares.

Com uma linguagem mais objetiva e sucinta, a publicação impressa apresenta os fatos mais importantes do ano e abrange todos os aspectos dos negócios: o desempenho financeiro, o contexto de mercado, as iniciativas sociais e ambientais e seus impactos. Informações mais aprofundadas estão disponíveis em outras peças que formam o nosso processo de divulgação de resultados, como no novo site do Relatório (www.natura.net/relatorio), que pela primeira vez dispõe de conteúdo extra como vídeos e *links* para informações complementares, além da possibilidade de navegação por públicos ou temas de interesse. Nesse sentido, passamos a ter uma comunicação mais dinâmica e atualizada ao longo do ano via internet, possibilitando que nossos públicos acompanhem nossa atuação de maneira contínua e interativa. A estrutura desta publicação também evoluiu para destacar os temas mais relevantes da Natura – chamados de temas prioritários de sustentabilidade –, e para fazer que nossos públicos de relacionamento se vissem refletidos ao longo de todo o relato. Já a versão completa do relatório, que apresenta em detalhes todo o desempenho da companhia seguindo o padrão da Global Reporting Initiative (GRI), continua à disposição em uma versão PDF, também acessível no novo site do Relatório Natura. Ter uma comunicação dinâmica, *online* e voltada às necessidades de cada público é o nosso objetivo. As evoluções são contínuas e sabemos que estamos em pleno processo de construção de um relato mais integrado, sempre coerente com a nossa visão de mundo e com os anseios da sociedade da qual fazemos parte. (RELATÓRIO NATURA, 2012, p.5).

4.2 A visão, razão de ser e as crenças da Natura

As primeiras informações que se encontram ao folhear o Relatório Natura 2012 dizem respeito aos seus princípios organizacionais, os quais são:

Visão:

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

Razão de Ser:

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

BEM-ESTAR

é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

ESTAR BEM

é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

Crenças:

A vida é um encadeamento de relações.

Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.

Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.

Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável. (grifos meus).

Os princípios organizacionais colocados acima foram publicados em 1990 e são fundamentais para a compreensão de toda a pesquisa de campo feita ao longo deste trabalho, uma vez que entendo que estas assertivas são capazes de influenciar a conduta daqueles que compõem ou que desejam fazer parte do universo empresarial da Natura. Outrossim, o caminho oposto é ainda mais evidente, ou seja, a empresa a partir de seus princípios e valores, busca, em todos os seus processos seletivos, recrutar pessoas que se adequem ao seu estilo e perfil empresarial.

De acordo com a fala de seus fundadores e executivos, a Natura é uma empresa que ao longo de sua consolidação no mercado construiu uma cultura organizacional forte voltada para, além do lucro financeiro, o bem-estar de seus funcionários e colaboradores/as e aliou o interesse econômico ao gerenciamento de pessoas. Em relação aos princípios organizacionais da empresa, fala seu fundador, Luiz Seabra:

Ver a vida como um encadeamento de relações nos prepara para o pensar e o sentir de maneira integrada, que é a origem de minhas crenças e da razão de ser da Natura. Como parte de um pequeno grupo humano privilegiado comparativamente aos mais de 7 bilhões de seres que coabitam o planeta, me sinto, como empresário e indivíduo, ligado ao todo e solidário em relação às ameaças que a vida vem enfrentando. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2013²¹).

Para além da fala de seu fundador, constatei que os depoimentos das pessoas que trabalham com/e na Natura, em sua maioria, apresentaram, em sua maioria, apenas elementos favoráveis à empresa: por conta dos diversos benefícios oferecidos, como creche e escola infantil dentro da própria fábrica, descontos em produtos, possibilidade de horários e espaços de trabalho flexíveis, incentivo à pós-graduação etc. Em depoimento, uma engenheira química que trabalha na Natura há mais de dez anos realça sua alegria por trabalhar num ambiente em que as pessoas são “sorridentes”, num lugar onde ela já fez muitos amigos e no qual sua família participa ao usar o berçário e o clube²² disponibilizados pela empresa.

²¹ Entrevista concedida a Nelson Blecher, na Revista Época Negócios, em 17 out. 2013. Disponível em: <<http://tinyurl.com/ktvuq7j>>. Acesso em 14 abril 2014.

²² Além da ênfase nos valores e princípios organizacionais, a Natura considera importante investir em salários e benefícios que proporcionem a manutenção do seu quadro de funcionários e a atração de novos “talentos”. Temos uma remuneração competitiva que nos possibilita manter e motivar nossos colaboradores e também atrair novos talentos: “A remuneração total baseia-se em salário e benefícios atraentes e está baseada em um agressivo

É inegável a existência de uma preocupação com a manutenção da cultura organizacional da empresa, tanto que existe uma área dentro da Natura voltada ao estudo de temas relacionados à cultura empresarial. É notável ainda o forte apelo que a propaganda e os depoimentos dos funcionários possuem em relação à questões como sustentabilidade. Através da sua cultura do “bem-estar bem”, a Natura busca criar um vínculo afetivo com seus funcionários e consumidores que são potencialmente toda a sociedade. Para tanto, além de seus produtos, investe em questões de grande repercussão social, como o cuidado com o meio-ambiente e com todas as variáveis que isso implica para sua cadeia produtiva²³. Neste sentido, aponta Lilian Guimarães, vice-presidente da área de “Pessoas e Cultura” da empresa:

Nossa meta é crescer garantindo que, cada vez mais, **nossos valores** estejam presentes de maneira intrínseca às atividades de toda a equipe. Também buscamos oportunidades de tornar os nossos processos mais integrados e ágeis. [...] Vivemos uma época em que os colaboradores valorizam questões que vão **além do aspecto financeiro**. Temas como **flexibilidade**, benefícios e **engajamento** devem ser avaliados e atender à demanda desse novo tipo de trabalho almejado pelos profissionais. (RELATÓRIO NATURA, 2013: 22; grifos meus).

A Natura, portanto, busca ser uma empresa de “renome mundial”, reconhecida por sua “valorização do outro” e do “planeta como um todo”. No entanto, como me lembrou um estagiário, candidato a *trainee*, ela, apesar, de toda sua política “encantadora” e aparentemente igualitária, é uma empresa que opera como as demais, tendo o lucro como maior objetivo. Segundo ele, dentro da empresa há “muros invisíveis” e um alto grau de hierarquia. Ainda em relação à proteção da natureza e das comunidades com as quais faz negócios, a Natura já foi alvo de críticas e de autuação pelo Ibama por explorar ilegalmente um fruto da Amazônia, e por não ter pago “as devidas compensações por conhecimento tradicional à etnia indígena ashaninka”. (MENDES E BALAZINA, 2010²⁴).

sistema de remuneração variável: Participação nos lucros e resultados; Bonificação por resultados; Stock option. Os principais benefícios oferecidos aos colaboradores são: Assistência Médica e Odontológica; Seguro de Vida em Grupo; Restaurante; Clube Natura; Venda Interna de Produtos (VIP) - produtos Natura com desconto de 40% do valor da tabela de sugestão de preços; Transporte fretado; Berçário”. Ver em: <<http://tinyurl.com/oaxru2f>>.

²³De acordo com seu site institucional, como forma de se manter coerente com seus princípios organizacionais, em 1995, a Natura cria o “Programa crer para ver”, com o objetivo de promover melhorias no ensino público do país. Em 1999, estabelece parceria com a “Cooperativa do Desenvolvimento Agroextrativista do Médio Juruá” e em 2000 lança a linha “Ekos”, marca que promoveu uma “divisão de águas” na história da Natura ao aliar a produção extrativista à sustentabilidade e à preservação da biodiversidade. Ainda em 2011, surge o “Instituto Natura”, organização sem fins lucrativos que tem como objetivo expandir e fortalecer iniciativas, além de aperfeiçoar os processos internos e as práticas de gestão e governança das ações sociais realizadas. A promoção da educação – um de seus temas prioritários em sustentabilidade – também é o pilar que fundamenta todas as atividades da nova organização.

In:<<http://tinyurl.com/jvgzcmc>>. Acesso em 20 ago. 2013.

²⁴ Em seu site consta que após 10 anos da criação da linha “Ekos”, mais 263 famílias, além das 1.714 que já eram parceiras de “Ekos”, passaram a ser beneficiadas, “mantendo um relacionamento ético e justo com as

Noto que quando possuiu maior estabilidade em relação ao mercado (ano de 2009), tendo sido eleita empresa do ano²⁵, a Natura realizou processo seletivo para *trainee* às cegas, com ênfase nos valores que a empresa buscava transmitir aos seus funcionários, enquanto que em 2013, ela veio passando por uma forte concorrência no mercado de cosméticos em relação a marcas como a Avon²⁶, empresa norte-americana do ramo de cosméticos, sua principal concorrente em vendas diretas no Brasil. Observei, ao contrário do relato de André, que ressaltava os valores empresariais durante o processo seletivo, que a escolha dos/as candidatos/as a *trainee* obedeceu a um padrão diferente, pessoas com maior capacidade competitiva foram escolhidas a despeito do que era esperado pela maioria dos/as candidatos/as.

comunidades, valorizando os ativos da biodiversidade e preservando a floresta em pé”. (In:<<http://tinyurl.com/jvgzemc>>.) No entanto as práticas da empresa têm sido alvo de desconfiança. Conforme matéria do jornal “O Estado de São Paulo” do dia 13 nov. 2010: “Um dos processos pelos quais a Natura foi multada diz respeito à exploração comercial de um fruto do Acre, o murmurú, usado em xampus e sabonetes, sem pagar as devidas compensações por conhecimento tradicional à etnia indígena ashaninka. O caso gerou processo judicial por biopirataria contra a empresa que se arrasta desde 2001. A Natura argumenta que em 2003 assinou um termo de compromisso com o governo do Acre, o que teria encerrado o assunto”. In:<<http://tinyurl.com/lm7wbzt>>. Acesso em 12 out. 2013.

²⁵ Em 2009, a Revista EXAME “escolheu a Natura a Empresa do Ano na 36ª edição de Melhores e Maiores, o mais importante ranking de companhias do país. A maior fabricante brasileira de cosméticos ganhou o prêmio pela segunda vez por ter sido uma das empresas que melhor atravessou a crise mundial”. Disponível em:<<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/natura-empresa-ano-melhores-maiores-482408>>. Acesso em 22 maio 2013.

²⁶ “A Avon é líder mundial em vendas diretas de cosméticos, com 3,9 milhões de revendedores independentes espalhados em mais de cem países. Os revendedores Avon vendem os produtos nos Estados Unidos desde 1886. A empresa está presente no Brasil há 44 anos, possui uma rede de aproximadamente 800.000 representantes de vendas e possui no país sua segunda maior unidade mundial. Atualmente é líder do setor nacional de vendas diretas de cosméticos e a maior competidora global da Natura. Aproximadamente 90% das vendas diretas do país são oriundas destas duas companhias. O posicionamento de preço da Avon é diferente do praticado pela Natura. Enquanto sua estratégia envolve ganhar participação de mercado com a venda de produtos mais baratos (destinado à classe C e D), a Natura foca na venda de produtos que possuam alto valor de percepção, permitindo-lhe estipular preços mais altos (classe A e B). (...) A Avon, assim como a Natura, também está focada no desenvolvimento de novos produtos com a diferença que grande parte das pesquisas são realizadas no exterior. Outra diferença entre as competidoras está no tipo de produto vendido. Apesar de vender os mesmos produtos que a Natura, como ilustrado na tabela 9, a Avon apresenta nos catálogos de venda uma vasta diversidade de produtos terceirizados como CDs, lingerie, sapatos, utensílios domésticos, chás, entre outros, que também são comercializados por suas consultoras”. Disponível em:<<http://tinyurl.com/ogln46>>. Acesso em 12 nov. 2013. Segundo a Revista EXAME (2013), “A recuperação da Avon no Brasil é um indicador de que a Natura continua enfrentando problemas internos”, afirmam Assis e Couto no relatório da Brasil Plural. Para eles, o crescimento da firma americana é sinal de que os problemas estão na empresa brasileira e não no setor”. In:<<http://tinyurl.com/numqz6f>>. Acesso em 12 dez. 2013.

V. O PROCESSO SELETIVO PARA *TRAINEE* “JOVENS TALENTOS NATURA 2014”

O termo *trainee* tem origem inglesa e significa “em treinamento”. Os programas de *trainee*, portanto, são programas que visam treinar os/as candidatos/as recém-selecionados/as pelos escritórios de Recursos Humanos das grandes empresas ou por agências de *headhunters* terceirizadas, para ocuparem cargos de liderança nas respectivas empresas. Por isso, o investimento nesses programas é bastante alto²⁷ bem como a concorrência por uma vaga: a relação candidato/vaga para o programa de 2014, segundo informações das recrutadoras, chegou em torno de 363 pessoas por vaga (8 mil inscritos para 22 vagas).

Os/as *trainees* se caracterizam por serem pessoas de 22 a 30 anos, recém-graduadas no máximo há dois anos ou que estejam cursando os últimos semestres da faculdade, por falarem inglês (idioma obrigatório) e /ou outra língua, como espanhol e/ou francês, e por apresentarem as especificidades procuradas por cada empresa em particular. No geral, são pessoas que possuem perfil de liderança, pró-atividade, flexibilidade, criatividade, dinamismo, ousadia, boa comunicação e relacionamento interpessoal²⁸. Pelo fato destes cargos serem considerados estratégicos, as empresas que investem neste tipo de programa, geralmente grandes empresas nacionais e/ou multinacionais, procuram indivíduos que apresentem as características mais apropriadas para o convívio no ambiente empresarial, ou seja, aqueles/as que apresentem maiores possibilidades de adequação aos princípios organizacionais da empresa.

O programa de *trainee* da Natura tem duração de dois anos e é baseado “no modelo 70-20-10, ou seja, 70% da aprendizagem é adquirido ‘on-the-job²⁹’, no desempenho diário da função, 20% através de *coaching* e *feedbacks* e 10% em ações de educação³⁰”. As vagas oferecidas pelo programa em 2012 estavam distribuídas em: 22 para o Brasil e 16 para as Operações Internacionais, 8 na Argentina, 2 no Chile, 2 na Colômbia, 2 no Peru e 2 no México. Após a seleção dos/as candidatos/as, a Natura investe em uma semana de integração comum, que consiste em apresentar aos novos *trainees* a cultura empresarial e familiarizá-los com a visão e as crenças da Natura. Além disso, a cada trimestre há uma semana voltada para

²⁷ Os salários em média são de R\$ 4mil, fora os diversos benefícios como o *coaching*, acompanhamento de *coachs* (treinadores), responsáveis por motivar e maximizar a performance dos *trainees* (indivíduos em treinamento) tanto na vida pessoal quanto na profissional, e o *mentoring* que é o acompanhamento por parte dos líderes da Natura.

²⁸ Noto que estas qualidades são definidas principalmente pelos princípios organizacionais das empresas contratantes. Sendo assim, as características mais apropriadas a um/a *trainee* são bastante variáveis e perpassam a compreensão e subjetividade dos recrutadores/as assim como muitos são os casos em que candidatos/as a *trainee* (e a outros cargos) são contratados/as por conta da sua empatia com os/as recrutadores/as.

²⁹ “On-the-job” é uma expressão inglesa que significa literalmente “no trabalho”.

³⁰ Fonte: <<http://tinyurl.com/nrbr6sz>>. Acesso em 15 out. 2013.

o desenvolvimento de habilidades pessoais dos participantes, como o desenvolvimento das relações interpessoais, aprofundamento do autoconhecimento, liderança e conhecimento de negócios.

O programa também se baseia na experiência do “job rotation”, termo que alude ao fato dos *trainees* terem que passar por diferentes “jobs”, ou seja, por diferentes áreas de atuação da empresa, o que lhes possibilita entender melhor a dinâmica empresarial como um todo. O perfil do/a *trainee* Natura em específico se pauta por diversas competências desenvolvidas ao longo do programa, como autoconhecimento, sustentabilidade, protagonismo, relacionamento e visão de negócios. De acordo com Denise Coutinho, diretora da Unidade de Negócios da Natura, que ingressou na empresa em 1997 por meio do programa de *trainee*:

A entrada na empresa por um programa de *trainee* é privilegiada. São profissionais que a empresa escolheu no começo da carreira, em um recrutamento bastante competitivo, e está se dedicando a formá-los. O importante é que essas pessoas assumam o protagonismo de suas carreiras, acreditando que estão numa organização que oferece muitas oportunidades. (RELATÓRIO NATURA, 2013).

A partir dos relatos de André e das pesquisas que havia feito sobre a Natura, resolvi me inscrever em seu processo seletivo para *trainee* como forma de aproximação do objeto de pesquisa. Fiz a inscrição em junho de 2013 e logo após fui solicitada a fazer um teste de lógica e a preencher um formulário com várias questões pessoais sobre a minha vida, sobre os desafios que eu havia enfrentado e como os havia solucionado etc. Eu tentei preencher todos os campos da forma como eu pensava que um/a candidato/a em potencial poderia responder. Para isso, fiz rápidas buscas na internet sobre o perfil da Natura e respondi o que acreditava ser mais coerente.

As fases seguintes eram “opcionais” e consistiam na abertura de contas no *LinkedIn* – pois seria através dele que poderíamos interagir com os demais candidatos e tirar dúvidas sobre as pessoas responsáveis pela condução do processo, as quais faziam parte de uma empresa de consultoria chamada Educartis – e na realização de um “inventário de reflexão” mais aprofundado sobre nós mesmos. Deveríamos responder a várias questões de caráter psicológico sobre a infância, a adolescência, a fase adulta e sobre o que esperamos do futuro. Apesar de estas fases serem “opcionais”, elas seriam consideradas como diferenciais para quem as tivesse realizado ao longo do processo seletivo.

A fase seguinte consistia em uma atividade de grupo que tinha por objetivo lançar um desafio acerca de como cada candidato/a seria capaz de reforçar o conceito de “valor

compartilhado” e, a partir de uma discussão (via e-mail, Skype etc.), deveríamos eleger a melhor proposta. Recebemos instruções para, numa primeira fase, analisar, individualmente, os três casos apresentados pela Natura, e, numa segunda fase, deveríamos, em grupo (escolhido pela Educartis), apresentar uma proposta sobre o caso que cada um escolheu para analisar detalhadamente. Os três *cases*, ou situações-problema, apresentados eram:

Ecoparque

Um dos projetos da Natura para ampliar sua presença na região amazônica é a construção de uma nova fábrica de sabonetes em Benevides (PA). Essa será a primeira instalação de um projeto ambicioso, o Ecoparque Ver a Vida. Alinhado ao objetivo de atrair novos investimentos e negócios para a Amazônia, o Ecoparque também terá espaço para acomodar outras empresas interessadas em fazer o uso sustentável dos ativos da sociobiodiversidade, em uma área de 172 hectares. O projeto se inspirou no conceito de simbiose industrial, que conecta empresas com necessidades complementares, gerando sinergia e maior eficiência no uso dos recursos. O descarte de uma empresa pode ser o insumo para produção de outra. Nossa experiência no uso sustentável dos insumos amazônicos pode ser um serviço que vamos oferecer a outros empreendedores. Queremos assim multiplicar a nossa proposta de valor, explica João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações e Logística.

Vídeo: <http://www.youtube.com/watch?v=s39N-Epk-Kw>

Rede Natura

Vivemos em um mundo cada vez mais conectado digitalmente, que oferece diversas formas de ir de casa em casa sem sair do lugar. Onde é possível continuar próximos, mesmo distantes. A partir dessa realidade que a Natura iniciou o desenho da Rede Natura. Lançada em novembro de 2012 e ainda como projeto piloto apenas para a cidade de Campinas (SP), a Rede Natura surgiu com a proposta de ser mais uma forma de seus Consumidores se relacionarem com a Natura e comprar de seus Consultores, agora pela internet. Na Rede Natura, cada Consultor(a) Natura tem um espaço na web onde poderá comercializar produtos da empresa, com a entrega realizada diretamente pela Natura. O projeto fortalece a relação consultor/cliente, ao oferecer uma nova e mais rápida maneira de adquirir produtos, ampliando uma rede já existente. A Rede Natura também reforça a crença máxima da Natura - as relações - e favorece o empoderamento dos(as) Consultores(as) como donos do negócio, contribuindo para o melhor desempenho econômico das partes envolvidas. Saiba mais em <http://rede.natura.net/>.

Vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=aA7ZZIEUj-0>

Movimento Natura

Ao identificar o potencial transformador de consultoras e consultores, o Movimento Natura desenvolveu o Programa Acolher, que oferece apoio técnico e financeiro a ações de empreendedorismo socioambiental promovidas por CNs em todo o Brasil. Lançado em 2010, o programa também aproveita essa relação para reunir pessoas com interesses comuns e multiplicar os benefícios das iniciativas. No ano passado o Acolher recebeu a inscrição de 680 histórias de iniciativas. Todas elas receberam o retorno sobre suas ações após a análise de um comitê formado por especialistas. Já as nove consultoras reconhecidas pelo programa têm acesso a um apoio técnico, composto por sessões de orientação com especialistas que acompanham seu desenvolvimento e o de suas ações por um período de até 12 meses. As ações selecionadas também recebem auxílio de R\$ 5 mil, na categoria Semente, e R\$ 15 mil, na categoria Crescente. O Acolher nos ajudou a perceber que há muitas pessoas

trabalhando por sua comunidade e que temos projetos com foco e desafios semelhantes em diferentes regiões do País, que podem ser compartilhados para ampliar seu resultado”, explica a gerente do Movimento Natura, Gabriela Callil, reforçando que mais do que o apoio técnico e financeiro, o Acolher pretende incentivar a criação de uma rede de CNs que desenvolva ações de empreendedorismo sustentável em todas as regiões do Brasil. Em um encontro em setembro de 2012, em São Paulo (SP), por exemplo, 26 consultoras e consultores finalistas do programa foram incentivados a trocar experiências por meio de palestras e oficinas de empreendedorismo.

Vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=bDiwtDdQCc8>

Eu escolhi analisar a Rede Natura a partir da concepção de “rede” de Bruno Latour (1994), enquanto os outros dois participantes do grupo analisaram o Ecoparque sob um viés econômico e publicitário. Ao final escolhemos a proposta mais interessante e enviamos nosso parecer para ser avaliado. O que cabe destacar desta atividade foi o interesse da Natura em transmitir aos/às candidatos/as, desde o começo do processo seletivo, a noção de “valor compartilhado”, a qual figura ao lado da concepção de “sustentabilidade” como uma qualidade empresarial competitiva. Investir em “valor compartilhado” significa investir em toda cadeia produtiva, levar em consideração os diversos interesses dos/as colaboradores e da sociedade e, por consequência, significa crescimento do valor da marca³¹ Natura. Neste sentido, o texto que abriu a própria atividade é bastante elucidativo sobre o que a empresa entende e pretende a partir da noção de “valor compartilhado”:

As empresas são agentes cada vez mais importantes na geração de prosperidade ao redor do mundo. No entanto, o fortalecimento empresarial tem levado também a uma falência no atual modelo de desenvolvimento, tornando urgente o papel das organizações como agentes de transformação social. Nesse contexto, nos deparamos com o princípio do Valor Compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios).

Na época atual, em que “consumidores conscientes³²”, tão enfatizados como “público-alvo” da Natura, começam a despontar e influenciar o mercado, investir em produtos

³¹ De acordo com o ranking da BrandIndex, a Natura é a 2ª marca com melhor imagem para o consumidor brasileiro, atrás apenas de “O Boticário”, sua concorrente direta: “Eleita como a marca mais valiosa do varejo brasileiro em 2013 pela Interbrand, a Natura investiu nas ideias de sustentabilidade e brasilidade para reforçar sua imagem. Em 2013, seu principal lançamento focou a linha “Sou”, feita com embalagens que prometem poupar 70% de plástico e investem no slogan ‘Para que você precisa do que não precisa?’ ”. Disponível em: <<http://tinyurl.com/n594y9v>>. Acesso em 16 jan. 2014.

³² Segundo pesquisa sobre consumo consciente no Brasil: “Consumidor consciente é aquele que busca o equilíbrio entre a sua satisfação pessoal, a preservação do meio ambiente e o bem-estar da sociedade, refletindo sobre o que consome e prestigiando empresas comprometidas com a responsabilidade social”. Para maiores informações sobre o índice e perfil do consumo consciente no Brasil, ver: <<http://tinyurl.com/le38w4g>>. Acesso em 16 jan. 2014.

sustentáveis além de demonstrar que as empresas estão se tornando “agentes de transformação social”, também amplia o mercado consumidor e os lucros vinculados à marca empresarial. Desta forma, pode-se pensar que a própria concepção de “valor compartilhado” também se torna um fator publicitário.

Após esta atividade em grupo, tivemos que avaliar separadamente o desempenho de cada participante e o nosso próprio numa atividade chamada “Avaliação 3D”, que consiste na troca de *feedbacks* e na autorreflexão sobre o desempenho na atividade. A partir disso, os/as recrutadores/as eliminaram milhares de inscritos do processo. Eu consegui passar para a próxima fase que consistia na realização de uma dinâmica em grupo virtual chamada de *wikishop*. O *wikishop* aconteceu durante uma tarde inteira em que várias pessoas selecionadas foram alocadas em grupos de 12 pessoas para poderem realizar as atividades propostas naquele momento. Para tanto deveríamos estar conectados à internet, com microfone e webcam devidamente instalados e funcionando. As recrutadoras nos apresentaram um *case* que consistia na resolução do problema da visibilidade da marca de uma fábrica de calças jeans. Precisávamos encontrar uma solução em 50min para que a fábrica conseguisse ter um aumento de vendas e que sua marca fosse revitalizada. Para isso teríamos sempre que nos pautar pelo conceito de valor compartilhado e por outras regras apresentadas durante a explanação do problema.

A partir da proposta apresentada por cada pessoa do grupo, elaboramos uma apresentação para os demais grupos que estavam participando do *wikishop*. Como não tínhamos muito tempo para pensar em estratégias empresariais, as soluções propostas em sua maioria foram bastante clichês, o que me leva a pensar que o que estava sendo analisado nesta atividade não eram as propostas em si mas a desenvoltura de cada candidato/a no trabalho em equipe. Durante toda a discussão estavam presentes na sala virtual um/a funcionário/a da Natura e uma recrutadora especializada contratada para realizar o processo seletivo.

Neste momento do processo, eu pensei que já seria eliminada, mas grande foi minha surpresa ao ser convocada para a fase presencial, que consistia na dinâmica em grupo a ser realizada na própria sede da Natura, em Cajamar-SP. No dia indicado para a dinâmica, encontrei alguns candidatos/as no metrô da Vila Madalena na cidade de São Paulo, uma vez que um ônibus fretado pela Natura iria nos levar até a fábrica. O primeiro contato com as demais candidatas foi um choque em relação às roupas usadas por elas. Eu, que tinha ido com blusa, calça e sapato social sem muito luxo, deparei-me com mulheres muito bem arrumadas, com cabelo e maquiagem “perfeitas”, além de um desfile de sandálias com salto alto. Naquele

momento me senti um pouco deslocada em relação ao grupo que se afirmava sobre os meus olhos, mas mesmo assim procurei conversar com as pessoas que ali se encontravam. Todas as pessoas com quem conversei já tinham experiência em empresas de renome, como Itaú, TAM, Unilever etc., e também haviam cursado graduação em universidades bem conceituadas, como USP, UFSCar, PUC, Cásper Líbero etc. Muito grande também era o número de pessoas que já haviam feito intercâmbio no exterior, sem contar a infinidade de viagens internacionais feitas ao redor do mundo. As conversas giravam em torno das experiências educacionais, profissionais e viagens internacionais que cada um/a havia realizado. Apesar da dinâmica que eu iria fazer estar relacionada com a área de Recursos Humanos, eram vários os cursos selecionados. Além de Ciências Sociais, havia Letras, Direito, Psicologia, Eng^a de Produção, Publicidade e Propaganda etc.

Ao chegarmos à fábrica da Natura fomos conduzidos até o saguão da empresa, onde havia café e biscoitos. A intenção era fazer os/as candidatos/as conversarem, ali era o espaço para a formação das redes profissionais, o famoso *networking*. Novamente o assunto se relacionava à expectativa da dinâmica em grupo que iria acontecer e às experiências profissionais de cada um/a. Logo após esta breve aproximação, todos/as os/as candidatos/as que estavam no saguão foram separados/as em dois grupos, aqueles/as que iriam fazer a dinâmica na área de Finanças e aqueles/as que iriam para a área de Recursos Humanos. Como esperado, fui selecionada/as para RH. Eu e meu grupo fomos conduzidos à sala em que ocorreria a dinâmica. Nesta sala estava posto um café da manhã completo, a intenção ali também era criar redes de contatos. Conversei com mais pessoas sobre suas trajetórias, contei a minha, foi um espaço de trocas realmente. Importante frisar que a partir deste momento nós já estávamos sendo avaliados/as pelas quatro recrutadoras ali presentes.

Após o café da manhã, as recrutadoras se apresentaram. Duas delas eram funcionárias da Natura, coordenadoras da área de RH, e as outras duas faziam parte do Instituto Elos³³, equipe contratada pela Natura para realizar as dinâmicas em grupo. Houve ainda a apresentação de um vídeo motivacional da Natura, no qual eram apresentados os valores da empresa, suas conquistas, seus objetivos, sua concepção de beleza pautada na ênfase no “bem-estar bem” etc. Era um vídeo com forte apelo emocional para aqueles que ali estavam em busca de uma das 22 vagas oferecidas no Brasil para o programa de *trainee*.

A primeira atividade proposta consistia em que criássemos um crachá. Para isso pegamos um pedaço de papel, escrevemos nosso nome no meio e nas quatro extremidades

³³ Para saber mais sobre o Instituto acessar: <<http://institutoelos.org/>>.

colocamos as respostas para quatro perguntas: 1. Qual era o nosso sonho; 2. O que sabíamos fazer muito bem; 3. O que tínhamos prazer em fazer; 4. Um desafio. Após todos terem respondido, sentamos em círculo e as recrutadoras pediram que um a um, todos se apresentassem e escolhessem uma das respostas para expor aos demais. Todos os tipos de respostas foram dadas, desde as muito pessoais e íntimas até aquelas de caráter mais profissional e sério. Após concluída esta etapa, recebemos as instruções para a próxima tarefa, a qual seria a realização da dinâmica chamada “a fuga dos quadrados”.

As recrutadoras marcaram, no chão, com fita crepe três quadrados separados por uma distância de mais de dois metros entre um e outro. O primeiro quadrado se localizava no fundo da sala, o segundo no meio e o terceiro na frente. As recrutadoras atuaram como facilitadoras da dinâmica, dividindo o grupo em 3 equipes e pedindo que cada uma se posicionasse dentro de um dos quadrados. A primeira equipe, situada ao fundo, representava simbolicamente as/os consultoras/es da Natura e foi atada com vendas nos olhos. A segunda equipe, localizada no centro, representava as/os *trainees* e foi amarrada pelos pés e a terceira equipe, localizada na frente da sala representava a empresa e não podia falar. Eu fazia parte da empresa.

Após estas primeiras informações, apenas nós da empresa recebemos uma folha com as instruções da dinâmica e somente nós poderíamos transmitir tais regras para as demais equipes, mas não podíamos falar nem sair do nosso quadrado. A tarefa da nossa equipe era comunicar às outras duas equipes que elas deveriam chegar até a sede da empresa (nosso quadrado). Para tanto deveríamos nos atentar às instruções:

Vocês, mudos, estão no quadrado número 3, os cegos estão no quadrado número 1 e os amarrados no quadrado número 2. A sua missão é, sem falar nada e no tempo estipulado, fazer com que os cegos e os amarrados estejam no seu quadrado. Eis as regras que vocês deverão seguir:

Esta folha não pode, jamais, sair do quadrado em que está;

A única maneira de atravessar de um quadrado para outro é fazendo-se uma ponte com os tapetes que estão ao lado dos cegos;

Ninguém pode sair de dentro dos quadrados, a não ser pisando nos tapetes no momento da travessia de um quadrado para o outro;

Só os cegos podem pegar e manipular os tapetes;

Os amarrados só podem atravessar a ponte se fizerem dupla com um cego, que servirá de apoio para que o primeiro possa pular;

Tanto os cegos quanto os amarrados só podem passar para o quadrado dos mudos quando todos os outros já estiverem no dos amarrados;

A cada vez que alguém não seguir uma das regras acima o facilitador vai falar “quebra de protocolo” e a pessoa terá que voltar para onde estava sendo que o grupo perderá um minuto no tempo total para chegar ao objetivo final da dinâmica³⁴.

³⁴ Estas instruções, apesar de retiradas do blog “Academia Brasileira de Coaching”, são as mesmas apresentadas na dinâmica. Não tive acesso ao original porque, após o término da dinâmica, não pudemos mais ler nem tocar

Após o sorteio e organização dos grupos dentro dos quadrados, elas nos disseram que tínhamos 20 minutos para realizar a tarefa proposta sendo que cada erro descontaria 2 minutos do tempo total. A dinâmica não foi muito promissora, dentro do meu grupo havia uma disputa pelo papel de instruções e cada integrante procurava mostrar suas melhores habilidades em fazer mímicas. A situação era no mínimo engraçada, pois ninguém parecia ter calma nem procurava analisar a melhor forma de alcançar o objetivo proposto. Foi uma dinâmica em grupo que não contou com o espírito de coletividade, mas apenas com vários indivíduos tentando se sobressair em relação aos demais. Encerrada a dinâmica sem sucesso, sentamos novamente em círculo e cada pessoa relatou sua perspectiva sobre a mesma. A maioria disse que havia sido uma ótima experiência, que teriam aprendido novas habilidades e que teriam adquirido novos conhecimentos sobre si mesmos/as.

Para as duas atividades que realizamos em seguida, fomos novamente reagrupados/as. A primeira atividade consistia em criar um novo modelo de negócios para a Natura, levando em consideração o relacionamento entre a empresa e a sociedade, o melhor custo benefício e a aplicabilidade do projeto. Primeiramente discutimos as ideias apresentadas por cada integrante, elaboramos as assertivas principais e as formas de chegarmos até elas. Ao final do tempo, estipulado em 1h, cada grupo apresentou o seu respectivo projeto. Terminada essa etapa, fomos reagrupados/as outra vez. A proposta era a de que, em 25 minutos, cada grupo analisasse as ideias apresentadas na atividade anterior e, como se fôssemos investidores/as interessados/as na Natura, escolhêssemos dentre elas a que representasse o melhor custo benefício para nós. Ao fim da análise todos os grupos apresentaram sua escolha e as razões que os nortearam.

O que cabe observar do conjunto dessas atividades propostas é que, em si mesmas, elas não seriam capazes de fornecer nenhuma prova das qualidades profissionais de cada pessoa ali presente. Os critérios avaliativos das recrutadoras poderiam ser diversos, pois cada uma poderia enxergar diferentes qualidades nos/as candidatos/as. E embora houvesse quatro recrutadoras, apenas as duas funcionárias da Natura é que escolheriam os/as dois/duas aprovados/as, de um total de 18, para a próxima fase, que seria a entrevista pessoal.

A escolha foi anunciada. Três moças tinham sido escolhidas, inclusive uma que estava em um dos grupos de que fiz parte. Uma das moças escolhidas para a entrevista pessoal foi uma das que mais interrompiam a fala das pessoas e que não demonstrava interesse pelas

na folha. Para maiores informações a respeito deste tipo de dinâmica, ver: <<http://abracoaching.com.br/blog/a-fuga-dos-quadrados/>>. Acesso em 29 nov. 2013.

ideias dos demais. Nenhum dos quatro estagiários da Natura que estavam concorrendo à vaga de *trainee* passou, e isso causou um enorme descontentamento entre eles, uma vez que estavam certos de que passariam na frente daqueles que não tinham tido ainda tanto contato com a empresa. Um dos fatores que me chamou a atenção no processo foi o fato da coordenadora de Recursos Humanos dizer desde o começo que o perfil que a Natura buscava para a vaga de *trainee* não seria divulgado em nenhum momento, porque, segundo ela, não existe perfil certo ou errado, o que existe é a necessidade da empresa. Conforme as necessidades mudem, o perfil das pessoas a serem contratadas muda também. Neste sentido, as características profissionais buscadas pela Natura não seriam divulgadas, de modo que os/as candidatos/as ali presentes não se sentissem desencorajados/as a se submeterem novamente ao processo no futuro.

Finalmente, após o anúncio das pessoas escolhidas para a próxima fase, eu e os demais que não foram aprovados/as, fomos conduzidos/as a uma sala em que haveria uma atividade de reflexão por parte da equipe do Instituto Elos. A primeira atividade consistia em que caminhássemos aleatoriamente pela sala ao som de uma música e, quando ela parasse, deveríamos nos dirigir à pessoa mais próxima, abraçá-la e dizer os aspectos positivos do dia. A atividade seguinte era a mesma, porém deveríamos nos reunir em trios com as pessoas mais próximas e conversar sobre nossas frustrações a respeito do processo. Muitas pessoas estavam abaladas por não terem sido aprovadas, havia até mesmo pessoas com raiva da seleção e outras que participavam há alguns anos mas sem sucesso. Após essa atividade, sentamos todos/as em círculo. Os profissionais do Instituto Elos falaram sobre a conquista que era chegar até aquela fase no processo, que todos/as presentes na sala eram vitoriosos/as por terem chegado até esse ponto. No entanto, muitas pessoas se manifestaram contrárias à falta de transparência e seleção de pessoas que aparentemente não se adequavam ao perfil que a empresa salientava em seus princípios organizacionais.

VI. CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PROCESSO ETNOGRÁFICO

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa de campo, muitas foram as dúvidas e reflexões que me ocorreram. O fato de eu estar realizando uma observação participante dentro de um processo para *trainee* muito concorrido, em que eu, enquanto pesquisadora, confundia-me diversas vezes com a candidata a *trainee*, principalmente porque, para poder continuar “superando” os níveis do processo seletivo e chegar à dinâmica de grupo que era o objetivo maior da pesquisa, eu precisava me apoiar na “representação” do que seria um “tipo ideal” de candidata a *trainee*. Em busca de me preparar para este processo, realizei um curso de Recursos Humanos, frequentei palestras e *workshops* voltados ao assunto, conversei com pessoas da área, li reportagens de revistas especializadas nessa temática como *Você S/A*, *Você RH*, *Exame* etc.

A experiência etnográfica aliada às concepções teóricas desenvolvidas ao longo do trabalho, fizeram-me pensar nas possíveis conclusões a que eu poderia chegar a partir de um “olhar de dentro e de fora” da experiência vivida: o processo seletivo para *trainee*, diferentemente de outros processos seletivos, carrega uma representação simbólica muito forte dentro do campo empresarial, uma vez que se configura como a maior porta de entrada de futuros líderes da organização. O investimento neste tipo de programa é, por isso mesmo, muito alto. Quando a Natura, ao longo do seu processo seletivo, pede aos candidatos/as que respondam perguntas sobre aspectos pessoais e profissionais de suas trajetórias de vida, é notável que a empresa pretende selecionar pessoas que já tenham desenvolvido previamente algumas das competências e habilidades desejadas para um/a possível líder, fato que pode facilitar o treinamento posterior a que estes indivíduos serão submetidos. O pensamento é o de que custa aos cofres da empresa muito menos treinar alguém que já tenha as habilidades necessárias pré-adquiridas do que investir em pessoas que não as tenham previamente desenvolvido.

Ao mesmo tempo, quando a empresa não declara que perfil é esse e em quais características ele se baseia, percebe-se também a importância dada à flexibilidade enquanto valor tanto da empresa quanto dos/as candidatos/as. Retomando a fala de Lilian Guimarães, vice-presidente de “Pessoas e Cultura” da Natura, na qual ela diz que “os colaboradores valorizam questões que vão além do aspecto financeiro” e que “temas como flexibilidade, benefícios e engajamento devem ser avaliados e atender à demanda desse novo tipo de trabalho almejado pelos profissionais”, depreende-se que a empresa busca recrutar

profissionais que sejam suficientemente comprometidos com seus princípios organizacionais (visão, razão de ser e crenças), mas que não sejam rígidos em relação às funções desempenhadas no ambiente empresarial. É necessário que haja um vínculo afetivo/subjetivo real entre os/as funcionários/as e a empresa, sem que necessariamente haja um vínculo fixo entre esses funcionários/as e as atividades que eles desempenham, posto que elas podem ser alteradas conforme as necessidades da empresa e/ou imposições do mercado. Neste sentido é que o programa de *trainee* enfatiza a prática do *job rotation*, ou seja, a capacidade dos *trainees* executarem tarefas diversificadas em áreas que, a princípio, não faziam parte de seus interesses.

É notável observar a relevância dada às relações dentro da empresa. A política da Natura, de conceder a seus funcionários diversos benefícios e incentivos, de modo a encorajar o maior *engajamento* de todos dentro do sistema operacional, tem muita relação com o argumento de Boltanski e Chiapello (2009) para quem “os executivos, em especial os jovens, também precisam [...] de **motivos pessoais para o engajamento**”, através de “atividades estimulantes, possibilidades de autorrealização e espaços de liberdade de ação”. Como os autores, penso que “o capitalismo precisa conseguir inspirar nos dirigentes empresariais a **confiança** na possibilidade de auferir do **bem-estar** prometido benefícios duradouros para si mesmos e assegurar para seus filhos o acesso a posições que lhes permitam conservar os mesmos privilégios”. (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009: 48; grifos meus).

Desta forma, penso que a Natura, ao enfatizar suas crenças, a realização de seus princípios, como sendo um dos seus maiores diferenciais e, ao recrutar pessoas que se adequem à sua cultura empresarial, é capaz de (re)produzir, de acordo com o pensamento de Douglas (2007), “convenções cognitivas” tanto no interior da empresa, entre seus funcionários e colaboradores/as (consultoras/es, *stakeholders* etc.), quanto em relação ao público externo: ao conquistar prêmios de melhor empresa do ano ou ao vigorar entre as 10 empresas dos sonhos dos jovens quase todos os anos, a Natura, ao mesmo tempo em que se legitima no mercado, proporciona “distinção” àqueles que nela trabalham, principalmente, entre aqueles que entraram pelas portas do *trainee*, que, como lembra Denise Coutinho, diretora da Unidade de Negócios da Natura, “é uma entrada privilegiada”. A lógica é a de que quanto maior o “engajamento” profissional, maior serão os índices de produtividade e, conseqüentemente, de satisfação empresarial e reconhecimento dentro e fora do ambiente de trabalho.

Diante de um mercado empresarial regido pela flexibilidade exacerbada, as empresas que possuem princípios organizacionais claros e sólidos se beneficiam, uma vez que a motivação dos funcionários e o vínculo afetivo destes com o universo empresarial em que atuam são muito mais efetivos e significativos. Como diria Geertz (1989), “a cultura é uma teia de significados” e, no campo empresarial, é a partir dos diferentes significados produzidos pelos funcionários que a cultura adquirirá força ou não. Neste sentido, penso na fala de André quando salientava sua motivação em fazer parte de uma empresa na qual tinha condições de realizar “ações sociais”, tal como a experiência que ele teve ao participar de um projeto que concedeu direitos trabalhistas a catadores de lixo, pessoas que desempenham, através da reciclagem, uma das funções mais importantes dentro da cadeia produtiva da Natura e que compartilham, mesmo que indiretamente, algumas crenças essenciais da empresa, como a crença no desenvolvimento sustentável. Neste caso, não desconsidero que por trás deste tipo de “preocupação social” exista um aspecto muito mais considerável que é o interesse que as empresas têm na questão da indústria da reciclagem, tanto pelos ganhos econômicos quanto pelo aspecto valorativo que a marca ganha ao ser associada a práticas “ecológicas”, “sustentáveis” etc. O que busco demonstrar pela fala de André, no entanto, é que, para além de uma contextualização dos interesses que permeiam o mercado capitalista, o que dá a tônica da vinculação subjetiva dele à empresa e ao seu trabalho são as práticas desenvolvidas no plano micro das relações sociais, relações estas tão enfatizadas pelos princípios empresariais da Natura.

Assim, percebo que a Natura, ao buscar a cada ano superar a concorrência de outras empresas do ramo e se manter enquanto empresa de alto valor comercial e simbólico no mercado, estimula a concretização de um estilo de cultura empresarial pautado em crenças e valores requisitados pela sociedade em geral, ou seja, ao conciliar seus princípios organizacionais a fatores como sustentabilidade, governança corporativa, o “bem estar bem” com o corpo, a valorização das relações sociais etc., a Natura consegue conquistar e manter um público-alvo, alinhado a esses valores, que compreende desde seus executivos até as/os consultoras/es e consumidores/as, os quais produzem/vendem/compram além de um produto, uma marca, um conceito.

Em relação às suas crenças, considero que a Natura as constrói, tal como afirma Douglas (2007), a partir de uma “orientação cognitiva”, ou seja, através de sua crença principal, de que “a vida é um encadeamento de relações”. A “convenção cognitiva” que dá sustentação a essa ideia está centrada na sua “razão de ser”, que tem na assertiva do “bem

estar bem” sua condição de existência primordial. Assim, para que haja uma “convenção cognitiva”, é necessário que os executivos, funcionários, consultoras/es e consumidoras/as acreditem que os produtos da Natura, bem como sua ação social, fazem parte de um “encadeamento de relações” que, no limite, produzirá a sensação do “bem estar bem”. Tal argumentação pode ser exemplificada pela própria fala de Luiz Seabra, fundador da Natura, quando ele diz que: “Ver a vida como um encadeamento de relações nos prepara para **o pensar e o sentir** de maneira integrada, que é a origem de minhas crenças e da razão de ser da Natura”. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2013, grifos meus). De modo a manter a força desta “convenção”, a Natura busca reafirmar suas crenças constantemente, através de treinamentos, incentivos, investimento em “sustentabilidade”, bem como em campanhas publicitárias que cumprem o papel de divulgar seus produtos, seus princípios e suas realizações.

Conforme Jardim (2009), penso que a tentativa de unir investimento especulativo (feito pelas empresas) a investimento ético (ressaltado na descrição de seus valores, como responsabilidade social, sustentabilidade, governança corporativa etc.) “é, no sentido de Bourdieu, uma ‘operação mágica’, que tenta transmutar uma atividade econômica em atividade social” (p. 186). Seguindo a linha de Bourdieu (1996b) e Jardim (2009), concluo também que as empresas, assim como a Natura e a Nestlé, após as “crises do capitalismo” nas décadas de 1970-1980 e, mais recentemente, em 2008, reconfiguraram seus discursos: aliaram à busca pelo lucro às ideias de “responsabilidade social”, “governança corporativa”, “sustentabilidade” etc., de modo a, entre outras coisas, “amenizar” o teor dos discursos anticapitalistas e “conquistar” uma parcela específica do mercado consumidor.

Desta forma, as empresas (vetores do capitalismo), ao criarem novas “convenções sociais” (DOUGLAS, 2007), usa de “eufemismos” como “estratégia simbólica de dominação” (BOURDIEU, 1996b), ou seja, quando as concepções de responsabilidade social, governança corporativa, sustentabilidade etc., tornam-se elementos valorativos e produtores de “distinção” no discurso empresarial, pode-se perceber que tais tipos de valores começam a se “naturalizar” como elementos “desejáveis” e “obrigatórios” para a sobrevivência de qualquer empresa. Percebo que tal discurso, construído socialmente a partir de um determinado momento histórico e dotado de interesses econômicos específicos, é capaz de produzir uma série de transformações cognitivas na mentalidade organizacional e, como demonstrei através da pesquisa de campo, nas mentes das pessoas que se vinculam à empresa analisada, no caso, a Natura.

Ao pensar sobre a Natura e a discussão a respeito da dimensão cultural nas empresas, apresentada na primeira parte deste trabalho, entendo que é difícil apontar uma cultura empresarial específica a partir da minha vivência de campo que consistiu, apenas, na participação em um processo seletivo. Contudo, ao observar tanto nas falas das recrutadoras quanto nas dos/as candidatos/as a *trainee*, um tipo de discurso que ressaltava constantemente a introjeção dos valores da Natura como sendo essenciais para se trabalhar naquele espaço, acredito que é possível pensar no processo seletivo como um espaço em que a cultura empresarial é sim anunciada nas falas, nos vídeos motivacionais etc., mas que é pouco visualizada nas ações individuais, uma vez que as pessoas ali estão em constante disputa pelas vagas em questão.

Poder-se-ia até mesmo pensar neste processo enquanto uma atividade performática em que os/as candidatos/as buscavam a todo custo provar que estavam imbuídos dos valores empresariais que foram apresentados pelas recrutadoras. Foi interessante observar como alguns/as candidatos/as salientavam o número de vezes que haviam lido o “Relatório Natura 2012”, por exemplo. Assim, apesar de não desenvolver esta problemática, entendo que este trabalho aponta para a necessidade de se analisar melhor de que modo a “performatividade”, enquanto fenômeno que perpassa o âmbito empresarial e que informa constantemente o debate acerca da dimensão cultural presente nas empresas, se apresenta nas ações individuais em um momento de disputa por visibilidade dentro de um processo de seleção para *trainee*, uma vez que as pessoas que pretendem trabalhar em uma empresa ainda não conhecem de fato o cotidiano e as práticas que poderiam vir a dar conta de compreender tal cultura, mas possuem apenas uma ideia do que ela poderia ser. Ao incorporarem certos discursos e atitudes corporais, tanto os/as candidatos/as quanto os/as recrutadores/as estão em busca de uma adequação, que é sempre simbólica e imaginada, a uma cultura pré-anunciada.

Outrossim, pude perceber que, no processo para *trainee*, a seleção dos/as profissionais contou, possivelmente, com um elevado nível de subjetividade dos/as recrutadores/as. Cada recrutador/a, a partir das diretrizes e características da empresa, tenta selecionar os/as candidatos/as que acredita apresentar o perfil mais indicado para a vaga em questão, mas, como apontam vários relatos colhidos no campo, é muito comum surgir dentro do processo seletivo simpatia do/a recrutador/a por um/a candidato/a específico/a, por conta de sua respectiva trajetória (escolas frequentadas, afinidades etc.) e/ou modo de se expressar. Desta forma, percebo que, apesar de existirem estudos de viés utilitarista na área administrativa e no marketing, os quais pretendem enfatizar o caráter lógico e racional do recrutamento de

peças de uma empresa, o desenvolvimento deste trabalho apontou para uma problemática muito maior e aparentemente contraditória: quais são os reais critérios utilizados pelos/as recrutadores/as? Uma das problemáticas que este trabalho aponta, portanto, é expressa nessa dúvida que, através da participação no processo seletivo para *trainee*, pude detectar, mas, pelo próprio teor do trabalho, não tive aporte suficiente para investigar.

VII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluo, enfim, que a hipótese que norteou este trabalho foi confirmada: a partir da experiência etnográfica, pude notar nas falas das pessoas, que trabalhavam e que almejavam trabalhar na Natura, uma forte vontade de continuar trabalhando ou vir a trabalhar nesta empresa. Isto, tanto pela distinção que o nome Natura traz, quanto por seus valores empresariais, que, segundo a fala de participantes do programa de *trainee* que também haviam se inscrito em outros processos seletivos, constituíam o maior diferencial dela em relação a outras empresas.

Outrossim, aponto para a necessidade de se pensar a performatividade enquanto elemento constitutivo das ações individuais dentro de um processo seletivo. De modo geral, concluo que, embora o discurso da flexibilidade no mercado de trabalho seja muito presente e real, as pessoas com quem travei diálogo, ainda buscam trabalhar em lugares onde possam aliar seus anseios enquanto pessoas (dinheiro, reconhecimento etc.) ao tipo de cultura da empresa em que trabalham, seja ela imaginada ou não.

VIII. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, E. P. de. *Classe C e D, grandes clientes*. Fev. 2007. Disponível em: <<http://tinyurl.com/keerdg4>>. Acesso em 30 ago. 2013.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* São Paulo: Cortez, 2005.
- BECK, U. *O que é globalização?: equívocos do globalismo, respostas à globalização*. São Paulo: Paz e Terra. 1999.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BONELLI, M. da G. O mercado de trabalho dos cientistas sociais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.9 n.25, jun. 1994. Disponível em: <http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_25/rbcs25_11.htm>. Acessos em 20 abril 2013.
- BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. *Psicologia e Sociedade*, v. 19, Edição Especial:1. 2007. Disponível em: <<http://tinyurl.com/o9w9hpe>>. Acessos em 22 maio 2014.
- BOURDIEU, P. *Razões Práticas: Sobre a teoria da ação*. Campinas: Papiurus, 1996a.
- _____. *A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer*. São Paulo: EDUSP, 1996b.
- _____. *A distinção: crítica social do julgamento*. Porto Alegre: Zouk, 2007.
- BRESLER, R. *Pesquisa bibliográfica: pesquisa participante e cultura organizacional*. São Paulo: Núcleo de pesquisas e publicações/FGV-EAESP. Relatório de pesquisa do NPP, n. 2, 1997.
- CAMPOS, R. L. S. *Capitalismo cognitivo e a dinâmica da pequena produção agrícola “alternativa” no contexto “local” de Araraquara – o caso do SAI – Sistema Agroindustrial Integrado do SEBRAE/SP*. Projeto de Pesquisa Jovem Pesquisador. UNESP/Fclar, 2010.
- CHANLAT, J. F. (Org.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CIPOLA, F. P. Economia política do taylorismo, fordismo e teamwork. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v.23, n. 3, p. 78-93, jul./set. 2003.
- DIEESE, Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/textoRotatividade11.pdf>>. Acesso em 25 jun. 2012.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizations fields. *American sociological review*, v.48, n.2, p. 147-160, abr. 1983.

DORNELLAS, J. Nestlé, uma das empresas mais admiradas, mantém os planos no Brasil: depoimento. [16 de janeiro de 2009]. *Ricardo Xavier Recursos Humanos*. Disponível em: <<http://tinyurl.com/o5njwl6>>. Acesso em 29 jun. 2013. Entrevista concedida a Ricardo Xavier RH.

DOUGLAS, Mary. *Como as instituições pensam*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2007.

DURKHEIM, E. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

FELIPPE, Maria Inês. Treinar e desenvolver é preciso. *VOCÊ RH*, São Paulo, versão online, jun. 2012. Disponível em <http://revistavocerh.abril.com.br/2011/artigos/conteudo_689758.shtml>. Acessos em 21 jun. 2012.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. *In: Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 27, n.4, p.7-18, out./dez. 1987.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Petrópolis. Vozes, 1998.

GUERRA, A. C.; PEREIRA, J. R.; CASTANHEIRA, M. E. *Ação coletiva e solidariedade: uma alternativa em políticas públicas de desenvolvimento*. ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa, Unisinos, vol. 5, n.1, jan./jun. 2010.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GOFFMAN, E. A elaboração da face: uma análise dos elementos rituais da interação social. *In: Figueira, s. (Org.). Psicanálise e Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1980. p.76-114.

GORZ, A. L. *O Imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

GSW Soluções Integradas. *GSW - A importância de manter e estabelecer os valores da empresa*. São Paulo, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.gsw.com.br/pt/sobre-a-gsw/artigos/143-ed7m2>>. Acesso em 01 out. 2012.

HABERMAS, J. *A nova intransparência: a crise do Estado de Bem-Estar Social e o esgotamento das energias utópicas*. Novos Estudos CEBRAP. São Paulo, nº 18, p. 103-114, set. 1987.

HALL, Stuart. O problema da ideologia: o marxismo sem garantias. *In: Da Diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2003. p. 264 – 293.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola. 1996.

JARDIM, M. A. C. *Entre a solidariedade e o risco: sindicatos e fundos de pensão em tempos de Governo Lula*. São Paulo: Annablume, 2009.

KIRSCHNER, A.M. A Sociologia Brasileira e a Empresa. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais - BIB*, São Paulo, nº 55, p. 99-121, 1º semestre de 2003.

LATOUR, B. *Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica*. Rio de Janeiro: 34. 1994.

LAZZARATO, M; NEGRI, A. *Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *A antropologia diante dos problemas do mundo moderno*. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

MARTINS, T. J. Elites financeiras: a disputa e as estratégias de legitimação dos engenheiros de produção no Brasil. *In: Revista Espaço de Diálogo e Desconexão – REDD*, Araraquara: UNESP/FLAR, Laboratório Editorial, v. 4, n. 2, p.295-313, jan./jul. 2012.

MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo. 2004.

MASCARENHAS, A. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *In: Revista de Administração de Empresas (RAE)*. São Paulo, v. 42, n. 2, abr./jun. 2002.

MENDES, V. e BALAZINA, A. Órgão ambiental multa Natura em R\$ 21 milhões. *O Estado de São Paulo (versão online)*. Nov. 2010. Disponível em: <<<http://tinyurl.com/lm7wbzt>>>. Acesso em 20 jan. 2014.

MOURÃO, L. Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Programa Quantitativo. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 8, p. 136-153, Jan./Mar. 2009.

OLIVEIRA, A. de. *Território e mercado de trabalho: discursos & teorias*. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

OLIVEIRA, J. de.; CASAGRANDE, N.; JARDIM, M. A. C. Homenagem: Mary Douglas. *Araraquara*, v.4, n.2, jan/jul. 2012. p. 19-24.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre, Artes Médicas: 1999.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho: Ensaio de sociologia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1950.

RELATÓRIO NATURA. 2012. Disponível em: <<http://tinyurl.com/kjpnodyn>>. Acesso em abril 2013.

_____. 2013. Disponível em: <<http://relatoweb.com.br/natura/13/>>. Acesso em

maio 2014.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 1, Jun. 2005. Disponível em: <<http://tinyurl.com/p29hd3t>>. Acesso em 12 dez. 2013.

SANSONE, Livio. Urbanismo, globalização e etnicidade. In: OSMUNDO PINHO e LIVIO SANSONE. (Orgs.). *Raça: novas perspectivas antropológicas*. Salvador: Edufba, 2008. p. 151 – 192.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SARTORE, M. de S. Responsabilidade social empresarial e investimento socialmente responsável: o espaço da sustentabilidade empresarial em debate. In: JULIO CESAR DONADONE e MARIA A. CHAVES JARDIM. (Orgs.). *As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21*. Bauru: Edusc, 2011. p. 215 – 245.

SILVA, G. G. J.; SOUZA, M. L. P. De.; JÚNIOR, E. G.; CANÊO, L. C.; LUNARDELLI, M. C. F. Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo, v. 34, n.119, pp. 79-87, 2009. Disponível em: <<http://tinyurl.com/pqonrx5>>. Acessos em 23 maio 2014.

SILVA, M. M. da. Redes de relações sociais e acesso ao emprego entre os jovens: o discurso da meritocracia em questão. In: *Educação e Sociedade*. Campinas, v. 31, n. 110, jan.- mar. 2010. Disponível em: <<http://tinyurl.com/nm68uyo>>. Acesso em 08 jul. 2013.

TANURE, B. Especial Educação Executiva: Formação de Líderes. *GV-Executivo*, São Paulo, v. 6, n.5, p. 68-72, set./out. 2007.

VIEIRA, F. B. O líder coah e sua importância corporativa. *VOCE RH*, São Paulo, versão online, set 2012. Disponível em: <<http://tinyurl.com/ax83l3e>>. Acesso em 27 maio 2013.

IX. BIBLIOGRAFIA

BOURDIEU, Pierre. *As estruturas sociais da economia*. Porto: Campo das Letras, 2006.

_____. O capital social: notas provisórias. In: NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afrânio (Orgs.) *Escritos de educação*. Petrópolis: Vozes, 1980. p. 65-69 (3. ed., 2001).

BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J-C.; PASSERON, J-C. *A profissão de sociólogo: preliminares epistemológicas*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

CARVALHO, B. C. dos S. Cultura organizacional como identidade social. *Revista Intercâmbio*, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p. 24-39, março/jun. 2012.

ELIAS, N. *A sociedade dos indivíduos*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro. Editora Record, 2001.

SERVA, M.; JAIME, P. Observação Participante e Pesquisa em Administração - uma Postura Antropológica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, maio-jun, p.64-79, 1995.

STONE, L. Prosopografia. In: *Revista de Sociologia e Política*. Curitiba, v. 19, n. 39, p. 115-137, jun. 2011.