

# IDENTIDADE, LEGITIMAÇÃO SOCIAL E TEORIA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES DE UMA ANÁLISE SOCIOLOGICA DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA NATURA.

**Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos**  
**Flávio Carvalho de Vasconcelos**

## RESUMO

Neste artigo, utilizaremos o conceito de identidade social para analisar um estudo de caso efetuado a partir da metodologia etnográfica. Basearemos a nossa análise nos trabalhos de Sainsaulieu, Luc Boltanski e Laurent Thévenot, bem como nos trabalhos de autores brasileiros que realizam pesquisas nesta área, para mostrar como a Natura desenvolveu suas diferentes estratégias de venda e políticas de gestão de pessoas de forma indutiva, observando o comportamento de seus diferentes grupos de vendedoras e “consultoras de beleza” e recuperando os diferentes significados que estas atribuem ao seu trabalho. Discutiremos o conceito de identidade social, consolidada a partir da atribuição de reconhecimento social ao indivíduo dentro de um universo simbólico específico. Apresentaremos brevemente os diferentes “universos de significação” definidos pelos autores acima e mostraremos como cada um deles oferece diferentes medidas de valor social e legitimação aos indivíduos, que consolidam identidades distintas e fundamentam suas escolhas e ações a partir dos mesmos. A conclusão do artigo, baseada no estudo de caso, mostra a importância da análise sociológica fenomenológica para a análise organizacional.

## ABSTRACT

We discuss in this research the concept of social identity and we link it with the development of Natura's strategy and the company's effort in order to get legitimation and resources. When managers implement a new technology or strategy in order to adapt the organization to their business environment, they usually produce two consequences. The first, labeled the objective structural consequence, restructures organizational tasks and relationships to enhance efficiency and productivity. The second, the subjective human consequence, weakens or counteracts the intended efficiency and productivity of the structural arrangement. We will present and discuss the concept of organizational paradoxes produced by the subjective human consequence described above, using the studies of Boltanski and Thevenot about social legitimation as a theoretical approach.

*\*Professora Adjunta do Mestrado Acadêmico da Universidade Presbiteriana Mackenzie*

*\*\*Professor do Mestrado e Doutorado da EAESP/FGV-Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*

## APRESENTAÇÃO

Neste artigo, utilizaremos o conceito de identidade social para analisar um estudo de caso e mostrar como os atores sociais atribuem sentido às suas ações. Basearemos a nossa análise nos trabalhos de Renaud Sainsaulieu, Luc Boltanski e Laurent Thévenot, bem como nos trabalhos de autores brasileiros que realizam pesquisas nesta área, para mostrar como a Natura desenvolveu suas diferentes estratégias de venda de forma indutiva, observando o comportamento de seus diferentes grupos de vendedoras e “consultoras de beleza” e recuperando os diferentes significados que estas atribuem ao seu trabalho, que passou a orientar as diferentes estratégias da empresa.

Analisaremos neste artigo como esta empresa recrutou um exército de 280.000 “consultoras de beleza”, antigas clientes, que vendem os produtos em seu círculo de relações sociais, e como a observação do comportamento dos diferentes grupos de vendedoras levou os dirigentes a conhecerem o funcionamento deste tipo de vendas e a formular suas estratégias oficiais a partir destas observações. De fato, mostraremos como a rede de relacionamentos sociais das vendedoras e o sentido atribuído por estas ao seu trabalho foi a grande responsável pelo crescimento e sucesso da Natura.

Analisaremos o fato de que a maioria destas vendedoras, que não possui vínculo empregatício com a empresa, não realizam esta atividade por dinheiro, uma vez que a grande maioria vende poucos produtos por mês, o que é compensado pelo grande número de vendedoras existentes. A nossa problemática de pesquisa está ligada à análise das razões que fazem estas mulheres continuarem a desenvolver esta atividade por anos a fio, uma vez que a principal razão não é o lucro financeiro.

A observação do comportamento dos diversos grupos de atores sociais em uma organização e de suas “lógicas de ação” mostra-se essencial. A validade da análise sociológica em teoria das organizações é defendida no fim do trabalho. Antes de descrevermos o caso Natura, faremos a seguir uma breve revisão teórica das correntes adotadas neste estudo, ou seja, a Abordagem Cognitiva, o conceito de lógica de ator e os trabalhos de Sainsaulieu (1977), Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1979) sobre identidade e universos de significação, base de nossa análise, bem como o trabalho de Granovetter sobre redes sociais.

## A ABORDAGEM COGNITIVA E O CONCEITO DE IDENTIDADE

Como mostram Fonseca e Machado-da-Silva (2001), em análise organizacional, entre vários paradigmas de análise possíveis, destacam-se a abordagem convencional, a Abordagem Cognitivista e a Abordagem Institucional. Segundo estes autores, a Economia Clássica e o conceito de racionalidade absoluta negam os conflitos no processo de tomada de decisões e pressupõe o consenso. No entanto, o modelo da Racionalidade Limitada de Simon (1947) é compatível com o conceito de Domínio Cognitivo, adotado neste estudo, e com o pressuposto de que os gerentes e tomadores de decisão, bem como os diferentes grupos organizacionais, possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros.

De acordo com seus interesses políticos, os tomadores de decisão nas organizações formam coalizões e alianças políticas e as soluções devem ser negociadas continuamente. A coalizão política dominante terá maior poder na seleção das soluções a serem tomadas. Considera-se, desta forma, que a estratégia emerge, ao menos parcialmente, das negociações entre os diferentes grupos de atores organizacionais.

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) mostram que, de acordo com o paradigma ou Abordagem Cognitiva, a relação organização-ambiente não deve ser concebida como ocorrendo entre entidades separadas, mas sim entre entidades em processo de mútua constituição. A organização é assim entendida como arena social imersa no ambiente, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento de constituem modos adequados de ação.

Sainsaulieu (1977) baseia-se na Abordagem Cognitiva e o pressuposto teórico de não determinação da conduta humana pelo sistema de valores, baseado no modelo da racionalidade limitada de Simon para desenvolver o seu modelo de identidade apresentado a seguir.

Este modelo baseia-se nos estudos de Erikson (1972). Segundo este autor, o sentimento de identidade é caracterizado pela percepção do indivíduo da própria unidade e de uma continuidade temporal. Em relação ao seu aspecto subjetivo, a identidade é a percepção pelo indivíduo de que existe em si semelhanças consigo mesmo e uma continuidade nos procedimentos de síntese internos relativos ao seu ego; existem também diferenças em relação aos outros que caracterizam o seu estilo individual enquanto pessoa.

Assim, o conceito de identidade é utilizado por Sainsaulieu (1977) em seu modelo para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões extremas. Ainda segundo este autor, o reconhecimento dos outros é um dos elementos fundamentais na construção da identidade do indivíduo, que ocorre de modo dinâmico, a partir de suas interações sociais "aqui e agora".

Christophe Dejours (1993) também destaca a importância do reconhecimento do grupo social, que pode ser um reconhecimento da utilidade social, econômica e técnica das contribuições particulares e coletivas à organização, ou um julgamento da beleza, validade ética e estética da ação. Ambos tipos de reconhecimento social são conferidos pela hierarquia, pelos pares ou pelo grupo social de referência do indivíduo e influenciam na percepção que os indivíduos desenvolvem sobre o valor social de seu trabalho e no conceito que desenvolvem de si próprios.

Outros autores desenvolveram recentemente pesquisas reforçando estes argumentos (Stuart, Ashforth, Dutton, 2000; Vasconcelos e Vasconcelos, 2002; Rodrigues e Child, 2002).

Erikson mostra que a identidade da criança é ligada à história de suas identificações sucessivas, porém a identidade do adulto depende também dos meios sociais que ele dispõe para sustentar sua diferença nos conflitos e, desta forma, sair da cadeia de identificações (Sainsaulieu, 1977).

Em resumo, a partir dos trabalhos de Sainsaulieu e Dejours, dentro de uma perspectiva hegeliana, o reconhecimento social a partir da diferenciação e atribuição de valor pelo grupo de referência são fundamentais para a constituição da identidade do sujeito. Luc Boltanski e Laurent Thévenot mostram em seus trabalhos que o reconhecimento e o valor social são atribuídos a partir de um universo simbólico ou universo de significação específico, com "ordens de grandeza" diferenciadas, como mostraremos a seguir.

## OS DIVERSOS MUNDOS SOCIAIS E AS FORMAS DE LEGITIMAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS EM BUSCA DE RECONHECIMENTO SOCIAL

Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1979) descrevem em sua obra "*De La Justification-Les Economies de la Grandeur*" diversos "mundos sociais", ou seja, universos de significação, compostos de símbolos, valores, normas de comportamento, regras e aspectos sociais considerados válidos em um dado contexto social e que fornecem um determinado valor social ao indivíduo ou grupo de indivíduos que se portam de uma certa maneira ou desempenham determinados tipos de papel social.

A partir deste conjunto de valores, dentro deste universo de significação específico, os indivíduos, ao desempenhar um dado conjunto de papéis sociais, ao concretizarem certos tipos de trabalho, legitimam-se frente a um certo grupo sendo considerados atores sociais válidos, recebendo reconhecimento dos seus pares e ocupando um certo espaço na sociedade onde são considerados importantes e “grandes” socialmente dentro de uma determinada perspectiva.

Desta forma, a partir dos diversos tipos de inserção social, os indivíduos constroem sua identidade e justificam suas ações para si e para um certo grupo social. Estes universos de significação lhes oferece um determinado sentido para suas ações e para sua vida.

Cada universo de significação possui normas de comportamento através das quais são definidos os papéis sociais próprios a este universo e os tipos de conduta considerados “positivos” ou “negativos” neste contexto social específico.

O grupo social sanciona assim certos tipos de atitude e valoriza outros tipos de realização, dependendo do caso, e o indivíduo encontra assim a medida social de seu valor neste universo específico. Caso tenha o hábito de justificar suas ações e definir o seu valor social a partir de um certo tipo de ato social e este reconhecimento, fundamental para ele, lhe seja subitamente retirado, o indivíduo pode perder suas referências, ter sua identidade abalada e entrar na situação de anomia. O valor moral destes universos de significação para a definição da identidade e do valor social do indivíduo, base de sua existência, são assim fundamentais. Apresentaremos a seguir os seis universos de significação, ou “mundos sociais”, descritos por Boltanski e Thévenot (1979):

O mundo da inspiração, ou da legitimação e conquista de grandeza social a partir da realização de obras artísticas reconhecidas, teses, obras intelectuais, música, invenções etc. A valorização está ligada à capacidade artística, científica e técnica do indivíduo, envolvendo o seu desempenho profissional e a sua competência.

O mundo doméstico está ligado ao exercício dos papéis sociais ligados à família e da inserção desta em sociedade e ao caráter afetivo – desenvolvimento de relações de amizade, contato social, etc. A valorização neste universo está ligada ao desempenho das funções de mãe, pai, esposa, marido, amigo(a) anfitrião(ã), vizinha(o), filho(a), de cidadão(ã) consciente inserido na comunidade, ao desempenho de funções ligadas à igreja, obras de caridade, enfim, ações de caráter social.

O mundo da opinião trata do valor atribuído pela mídia às celebridades sociais como artistas famosos, esportistas, modelos etc. A valorização neste caso vem da simples celebridade pública estimulada pela mídia.

O mundo cívico está ligado ao imaginário da pátria e da ação política. Grandes políticos, heróis de guerra, como por exemplo os heróis da resistência francesa ou os heróis da 2ª. guerra mundial, representam este imaginário. A valorização está ligada ao desempenho da função pública (cargos como prefeito, governador, senador, etc) e atos de bravura ligados à história do país.

No mundo mercantil a valorização está ligada à simples posse de dinheiro e ao exercício de poder. Basta ser rico e controlar recursos e pessoas para ser valorizado neste universo como um indivíduo de sucesso.

O mundo industrial valoriza indivíduos que obtêm sucesso através da administração ou criação de empresas consideradas de sucesso. Trata-se do mito do empreendedor ou do “*self made man*”, o homem “*com visão*”, que abre uma empresa e obtém sucesso econômico através de seus produtos ou ainda do administrador competente, diretor-presidente de empresas que consegue recuperá-las das dificuldades e fazê-las obter sucesso econômico. Mitos como Henry Ford, Bill Gates, empreendedores de sucesso, ou ainda Jack Welch, diretor-presidente da General Electric ou Michel Eisner, diretor-presidente da Disney, considerados administradores competentes, que se tornaram famosos por seu desempenho profissional, recebendo salários extraordinários, na ordem de milhões de dólares por ano.

A diferença entre o mundo mercantil e o mundo industrial é o fato que no segundo os indivíduos devem concretizar ações específicas, obtendo bons resul-

tados financeiros devido a criação ou administração de empreendimentos industriais de sucesso. O seu mérito está, pois, ligado à eficiência da empresa ou produto, não se dissociando deste fato. No caso do mundo mercantil, o simples poder de compra ou posse de dinheiro, seja através do exercício de atividades ligadas à venda ou devido a herança, casamento, ou qualquer outra razão, torna o indivíduo válido socialmente, independente da razão de sua fortuna.

Estes diversos mundos sociais se comunicam. Boltanski, ao desenvolver esta teoria, foi fortemente influenciado por Pierre Bourdieu, tendo sido orientando deste. Boltanski e Thévenot adotam pois o conceito de Pierre Bourdieu (1980) ligado a existência de diversos tipos de "capital", ou seja, modos sociais de legitimação (Misoczky, 2001).

O capital social de um indivíduo é assim relacionado à inserção social deste e aos seus grupos aos quais este pertence. Um indivíduo tem alto capital social quando, independentemente de seu poder financeiro, possui amigos e contatos inseridos em altos círculos sociais e é recebido nestes círculos valorizados socialmente, detendo poder de influência sobre os mesmos. O capital social é assim composto pela rede de contatos sociais de um indivíduo e pela sua importância. Esta rede de contatos pode estar ligada ao desempenho de sua profissão, à inserção social de sua família etc.

O capital financeiro está ligado à posse de fortuna e ao dinheiro que um indivíduo possui. Já o capital intelectual está ligado à capacidade técnica e ao desempenho profissional de um indivíduo.

Estas diferentes formas de reconhecimento se comunicam socialmente. Um indivíduo que é reconhecido por sua alta capacidade técnica ou científica tende a ganhar salários maiores ou a obter compensações financeiras, aumentando o seu capital financeiro, bem como a se inserir em círculos profissionais e sociais importantes, aumentando o seu capital social.

Indivíduos que são recebidos em altos círculos sociais e possuem amigos importantes podem obter prestígio social e conseguem transformar isso em capital financeiro. Indivíduos que detêm alto poder econômico podem pagar uma formação escolar e treinamentos técnicos de alto nível e adquirir capital intelectual ou cercar-se de indivíduos bem inseridos socialmente, aumentando o seu capital social.

No entanto, alguém que possua um alto poder financeiro não necessariamente consegue obter o reconhecimento de sua competência técnica ou artística. Muitos técnicos e artistas considerados excelentes não ficam ricos devido a este reconhecimento. Logo, os diversos mundos podem se comunicar ou não.

Um indivíduo pode desempenhar com sucesso papéis sociais ligados à família, à profissão e obter sucesso econômico e reconhecimento social em diversos "mundos sociais". Outros se dedicam exclusivamente ao mundo doméstico ou ao mundo profissional, não obtendo reconhecimento em outros universos de significação. Esta é a gênese da formação dos diversos tipos de identidade social, que se relaciona ao desempenho de papéis específicos e ao reconhecimento dos grupos de referência.

De acordo com a Abordagem Cognitiva, como vimos acima, os indivíduos apreendem os significados e se relacionam com os outros através de esquemas tipificados ou papéis sociais, verdadeiros "scripts" e códigos de conduta. Os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas, tendo em vista os diversos contextos sociais que experimentam em sua vida cotidiana. Os atores sociais tendem a agir de acordo com certos padrões pré-estabelecidos socialmente e por eles incorporados em sua socialização primária

Os atores sociais identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram em seu repertório qual o tipo de papel, código de conduta e linguagem são adequados ao cenário em questão, agindo em função deste referencial. (Goffman, 1953). Goffman ressalta ainda os diferentes tipos de repertório e conjunto de papéis incorporados por grupos sociais distintos.

Como mostram Boltanski e Thévenot (1979), dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e normas característicos dos papéis que desempenha e que interiorizou, de acordo com os universos de significação predominantes nos diversos “mundos sociais” descritos acima, e consolidando assim uma identidade própria.

É importante frisar um ponto importante da teoria de Boltanski e Thévenot: os indivíduos possuem lógicas de legitimação social e fontes identitárias primárias e secundárias. Um indivíduo busca seu valor social e legitima a sua ação a partir de um conjunto de valores específicos – o mundo mercantil, por exemplo – pode, em segundo plano, buscar sua legitimação social a partir de outros mundos sociais – o mundo doméstico, buscando desempenhar a contento os papéis familiares. Existem, assim, várias lógicas de legitimação que coexistem no mesmo indivíduo e são fonte de legitimação. Algumas com maior intensidade e prioridade, outras em segundo plano.

## AS ORGANIZAÇÕES COMO REDES E CONJUNTOS DE PAPÉIS SOCIAIS

A abordagem Cognitiva foca o aspecto relacional e a interação entre indivíduos. A perspectiva das organizações em rede, proposta por Nohria e Eccles (1992) em seu trabalho, defende a idéia de que as organizações podem ser consideradas redes sociais entre indivíduos que possuem interesses políticos comuns ou compartilham visões de mundo e universos simbólicos compatíveis. As relações informais entre indivíduos, as alianças políticas, freqüentemente, são realidades subjacentes ao organograma e se contrapõem à organização formal, revelando a organização real, muitas vezes, oculta pelo discurso oficial.

O estudo dos padrões culturais, relações sociais e relações de poder dos membros de uma organização, ou seja, o tipo de análise sociológica proposta por Boltanski e Thévenot, muito revelam sobre a esfera informal das organizações. Tratam-se dos modelos de coesão propostos por Nohria e Eccles para análise das organizações em rede.

Granovetter (1973), em seu texto *The Strength of Weak Ties*, mostra de que forma este tipo de análise sociológica permite a compreensão de como o nível do microcosmo organizacional, composto de grupos organizacionais específicos, cada qual com suas formas de legitimação social dominantes e visões de mundo, pode ser relacionado com a sociedade mais ampla, compreendendo-se as interconexões existentes entre indivíduos pertencendo a diferentes grupos sociais e, finalmente, as interconexões existentes entre diferentes redes de indivíduos, em termos relacionais e políticos.

Um modelo de coesão entre grupos diferentes poderia ser a afirmação de que indivíduos com formas de legitimação social, lógicas de ator e critérios de decisão similares, ou seja, compartilhando os universos simbólicos de justificação ontológica de suas existências e de suas identidades, tenderiam a se aglutinar através do estabelecimento de relações identificatórias de reciprocidade, estabelecendo relações de amizade e laços afetivos e políticos fortes.

Granovetter descreve a força de um laço político ou afetivo como uma combinação linear do tempo, da intensidade emocional, da intimidade e confidências mútuas que caracterizam um relacionamento ou rede de relacionamentos.

Baseando-se na força e intensidade dos laços afetivos e políticos que compõem uma rede de relacionamentos, o autor descreve redes sociais de laços fracos e redes sociais de laços fortes.

Um indivíduo que pertença a uma comunidade aparentemente desestruturada e individualista pode vir a estabelecer contatos sociais com indiví-

duos pertencentes a locais e realidades diferentes, que por sua vez tenham contatos com indivíduos pertencentes a outros *networks*. A rede social de contatos deste indivíduo será então “espalhada”, e a individualidade e desestruturação social de sua comunidade de origem terá permitido a este indivíduo ficar mais “solto”, buscando outros contatos sociais, em outras realidades, e estabelecendo uma rede de contato diferenciada que lhe dê uma maior mobilidade social.

Uma comunidade aparentemente desestruturada ou com uma ética individualista pode permitir a emergência de redes sociais de laços fracos, porém mais “longas”, enquanto uma comunidade com fortes laços sociais e afetivos, que absorve o indivíduo, traz a vantagem da solidariedade local, mas oferece menos mobilidade social e uma rede de contatos menos diversificada.

Granovetter descreve este fato da seguinte forma:

*“Linkage of micro and macro levels is thus no luxury but of central importance to the development of sociological theory. Such linkage generates paradoxes: Weak ties often denounced as tentative of alienation into communities; strong ties breeding local cohesion, lead to overall fragmentation”.* (Granovetter: 1973: 22).

Comunidades locais onde predominam valores como solidariedade social forte geram amizades e laços afetivos e políticos fortes, mas podem ficar mais isoladas porque seus membros ficam presos no mesmo contexto social e desenvolvem menos relações políticas e contatos com outras comunidades. (Carvalho, 2002).

Comunidades urbanas onde predominam valores como o individualismo e famílias nucleares, com menos vínculos sociais locais, prendem menos seus membros, levando-os a buscar relações sociais em outras comunidades e desenvolvem redes sociais mais diversificadas e longas, fontes de contato. Estes conceitos serão utilizados na análise do caso Natura, empresa que utiliza os contatos sociais de suas consultoras de beleza para vender seus produtos.

## A ABORDAGEM COGNITIVISTA E O CONCEITO DE IDENTIDADE APLICADOS À REALIDADE BRASILEIRA

Aplicando a Perspectiva Cognitivista e o conceito de Identidade à realidade brasileira, alguns estudos nacionais recentes buscam explicar a origem dos critérios de satisfação utilizados pelos diversos grupos organizacionais ao decidir, a formação de suas racionalidades e as estratégias emergentes nas organizações. Estes autores estudam, assim, os diferentes critérios, percepções e lógicas de decisão dos indivíduos, ou seja, as diferentes “lógicas de ator” existentes em uma organização, reconstituindo o processo de elaboração da estratégia, as posições e negociações entre os diversos grupos, jogos de poder e diferentes visões de mundo. Rossini, Crubellate e Mendes (2001), ao estudar o processo de aquisição do Santander/Noroeste; Rodrigues e Carrieri (2001), ao analisar as transformações das significações culturais em uma empresa de telecomunicações; Inocêncio e Machado-da-Silva (2001), ao analisar os esquemas interpretativos dos dirigentes tendo em vista o posicionamento estratégico de duas cooperativas; Lengler e Cavedon (2001) ao analisar as significações e comportamentos de consumo em um shopping center; Corrêa, Pimenta e Dias (2002), analisando a formação de identidade e cultura organizacional; o trabalho de Ghadiri e Davel (2002), Godoi (2002), Braga Rodrigues e Child (2002), Vasconcelos e Vasconcelos (2002), bem como o estudo de César e Machado-da-Silva (2002) sobre a Telepar, contribuem com esta perspectiva de análise, utilizando o conceito de identidade. Dias e Loiola (2001) utilizam mais especificamente em sua análise o modelo de Thévenot e Boltanski, adaptando ao contexto brasileiro e analisando os conflitos ocorridos no Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus. Carvalho (2002) e Faria (2001) trabalham os conceitos de Granovetter e das organizações em rede em uma perspectiva brasileira.

Apresentaremos, a seguir, o estudo de caso e mostraremos em nossa análise como dois grupos sociais diferenciados, as “Consultoras Consultoras” da Natura e as “Consultoras Vendedoras” possuem lógicas de ator distintas, ou seja, diferentes critérios de decisão e formas de justificar e legitimar socialmente suas ações, as primeiras adotando os valores e a racionalidade predominante no “mundo mercantil”, descrito por Thévenot e Boltanski (1979), e as segundas adotando os valores e modos de legitimação do “mundo doméstico”, descrito também por estes autores. Poderemos compreender, assim, porque a grande maioria das consultoras continua nesta atividade há anos, apesar de quase não ganhar dinheiro com ela, uma vez que vendem esporadicamente.

Trata-se de uma forma de inserção social e desempenho de papéis específicos que lhes permite legitimar-se socialmente e encontrar valor no desempenho de uma atividade social, reforçando laços sociais e afetivos em seu círculo de relações. Observando o comportamento destes grupos, desde o início de suas atividades, os dirigentes da Natura desenvolveram suas estratégias oficiais de venda.

## O CASO NATURA METODOLOGIA DE PESQUISA

Trata-se de um estudo preliminar realizado através do método etnográfico onde foram entrevistadas aproximadamente 60 pessoas, além de observações realizadas pelos pesquisadores e análise de fontes secundárias. Estas entrevistas, semi-estruturadas, não foram gravadas, pois considerou-se que a gravação das entrevistas poderia intimidar os entrevistados, que poderiam ser assim identificados, limitando as informações a serem transmitidas ao pesquisador. Entrevistamos 15 “consultoras consultoras” e 35 “Consultoras Vendedoras”. As outras 10 entrevistas foram realizadas com funcionários administrativos e dirigentes da organização.

Este estudo, que segue o método etnográfico, adota os pressupostos do paradigma interpretativo definido por Burrell e Morgan (1994), dentro da tradição sociológica weberiana. O método etnográfico é compatível com correntes teóricas como o Interacionismo Simbólico e estudos culturais que seguem uma tradição fenomenológica de pesquisa. Burrell e Morgan definem 4 dimensões de análise:

A dimensão sociológica da mudança radical ou conflito entre classes ou grupos sociais; a dimensão sociológica da regulação social ou integração e harmonia social; a dimensão objetiva, que concebe a realidade social como um dado objetivo, determinando a ação humana e a dimensão subjetiva, ou seja, a realidade vista como fruto de uma construção social à partir das interações entre os indivíduos e grupos sociais.

De acordo com Burrell e Morgan (1994), a intersecção da dimensão da integração (harmonia social) com o subjetivismo ou voluntarismo geram o paradigma da Sociologia Interpretativa, compatível com trabalhos que adotam a Abordagem Cognitiva, o Interacionismo Simbólico e seguem uma tradição etnográfica de pesquisa. Este paradigma conceitualiza a realidade social como fruto de uma construção humana, através da interação e negociação dos diversos grupos sociais, que interpretam a realidade segundo critérios pré-existentes, característicos de sua cultura. Ao agirem, no entanto, os indivíduos influenciam e transformam estes mesmos critérios e padrões nos quais basearam sua ação, em um processo dialético de reinterpretação e reconstrução da realidade social.

Apesar de reconhecer o fenômeno da objetivação e reificação da realidade social (o fato de que as instituições são percebidas normalmente pelos indivíduos como sendo um dado objetivo da realidade e não um construto humano), este paradigma propõe a realidade social como um conjunto de conceitos, valores e “frames” expressos, cujo conjunto constitui o Universo Simbólico ou o Imaginário de um dado sistema social. Estes valores e representações são normalmente acei-

tos pelos atores sociais em questão e considerados verdadeiros. A realidade, desta forma, é definida como uma série de crenças partilhadas intersubjetivamente entre os membros de um dado grupo social.

O pesquisador neste método interrogará de forma apropriada sobre: quais são estes diferentes mundos sociais próprios à organização a ser estudada; qual é a sua origem; como formam-se os padrões culturais e a visão de mundo de cada grupo organizacional; como eles se constituem enquanto grupo a fim de colaborar com os outros segmentos da organização; quais são os conflitos entre os diversos grupos; quais são as razões possíveis e prováveis destes conflitos e as soluções e formas de negociação buscadas pelos diversos grupos. Deve-se desvendar, em suma:

- A prática de ritos coletivos;
- A perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detêm o poder;
- A existência de tabus;
- As normas de comportamento e como cada grupo reage às mesmas;
- Os valores e a ética que orientam a ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes valores opostos aos oficiais;
- As comunicações oficiais e os símbolos associados às mesmas.

Linda Smircich trata deste tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como "*conhecimento subjetivo*". Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, onde o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente.

Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo através da sua interação com os membros da organização e assim ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhadas pelos membros do grupo organizacional.

É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas (Smircich, 1983a) (Smircich, 1983b).

Não adotamos o anonimato no caso da empresa estudada, porque conseguimos obter autorização para utilização do nome da empresa em nossa pesquisa e publicações dela decorrentes.

## HISTÓRICO DA EMPRESA ESTUDADA

A Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda foi fundada em 1969 por Luiz Antônio Seabra, mediante convite de Jean Pierre Berjeaut, que propôs a abertura de um novo laboratório. O capital inicial da empresa era de US\$ 9000. Algumas fórmulas químicas de cosméticos foram herdadas pelo pai de Jean Pierre Berjeaut, que era químico. As fórmulas começaram a ser desenvolvidas em uma pequena instalação contando com quatro funcionários, no bairro de Vila Mariana, São Paulo. Logo em seguida, uma pequena loja foi aberta na rua Oscar Freire, em São Paulo. Tratava-se, no início, de uma boutique de luxo do ramo de cosméticos, não mais do que isso.

A Natura enfrentava dificuldades iniciais de reproduzir seus produtos em maior escala de produção devido às limitações de capital dos sócios. Os produtos eram vendidos a uma clientela formada prioritariamente pelo "boca a boca": clientes que gostavam dos produtos da Natura falavam dos mesmos para as amigas e a clientela ia aumentando progressivamente através do contato interpessoal entre clientes. O atendimento personalizado aos clientes, feito no início pelo próprio Seabra, impressionava bem a clientela e este modo de atendimento pessoal passou a ser o grande responsável pela manutenção e pelo aumento da clientela.

Em 1974 foi criada a Pró-Estética, que tinha como sócios Luiz Seabra e Yara do Amaral Pricole, com o objetivo de atender a todo o estado de São Paulo. A opção de franquear os produtos da empresa foi deixada de lado tendo em vista o medo que os sócios tinham de perder o controle sobre o tipo de atendimento dado pelos franqueados ao cliente, com perigo de desgaste para a imagem da empresa, construída inteiramente a partir deste atendimento personalizado aos clientes e que, por isso, trazia mais clientes para a empresa.

O medo de perder o controle sobre a qualidade do atendimento fez a Natura optar por recrutar “Consultoras de Beleza”, entre as próprias clientes da loja, que passariam assim a vender os produtos Natura sob comissão, após realizar treinamentos, nos quais receberam informações técnicas específicas sobre cada produto, repassando-as para suas amigas e conhecidas, as quais passariam a orientar e dar conselhos ligados à estética e ao uso do produto. Resolveu-se assim, de certa forma, formalizar um “ativo” que a empresa percebeu com o tempo possuir e que foi responsável pelo crescimento de sua clientela: o capital social das clientes, ou seja, os seus contatos com outras consumidoras em potencial, com o mesmo perfil sócio-econômico e tipo de interesses, gosto e padrão de consumo, a maioria pertencentes a classe média paulista e à classe média alta. O tipo de trabalho da “Consultora de Beleza” era um trabalho de aconselhamento técnico baseado em “estética e bom gosto” que convinha a este tipo de perfil de clientela, composto por mulheres que normalmente não tinham atividade profissional fora de casa, mas tinham um círculo de relações sociais onde o desempenho do papel “consultora de beleza” seria socialmente valorizado e constituiria em uma forma de lazer e atividade complementar, que permitiria a estas mulheres ganhar uma renda complementar através do exercício de uma atividade social agradável, que incluía visita às amigas nas horas vagas.

Tratava-se, pois, de uma atividade social de mulheres que detinham um padrão sócio-cultural de elite e que conheciam potenciais clientes dentro deste círculo, sendo pois esta estratégia compatível com a sofisticação dos produtos da Natura, de preço considerável, e com o linguajar técnico e refinado dos mostruários, anúncios e especificações dos produtos, cujos nomes de marca buscavam inspiração em um imaginário “culto”, como mitologia grega (o creme “Cronos”), em palavras francesas (“*L’arc em Ciel*”), dentro de um padrão visando a atender esta clientela de elite.

Em 1979, os sócios investiram na criação da Meridiana – Distribuidora dos Produtos Natura, com a finalidade de distribuir os produtos para todo o país, exceto para São Paulo e Rio de Janeiro. O volume de negócios da Natura atinge neste ano a marca de US\$ 5 milhões.

Em 1981, os sócios, juntamente com Anísio Pinotti, ampliaram a atuação da Natura, fundando a “L Arc em Ciel”, que com a participação posterior de Pedro Luiz Passos passou a se chamar YGA. Iniciou-se uma competição interna em vendas entre as diversas empresas do grupo. A Meridiana competia com a Pró-Estética e a YGA competia com a Natura. Os sócios da Natura consideraram que neste período esta disputa interna foi positiva, levando as vendas do grupo a crescer consideravelmente.

Oficialmente, o sucesso do crescimento da Natura é creditado à qualidade dos produtos, à sua sofisticação e à forte imagem que a empresa conseguiu criar - desde a sua constituição - a partir deste sistema de vendas domiciliar, onde as consultoras de beleza, além de comercializar os produtos por conta própria, com baixo custo fixo para a empresa, aconselham seus clientes, oriundos de seu círculo social, que, por sua vez, trazem novos clientes em potencial. A inserção social das “consultoras de beleza”, clientes ou antigas clientes, é considerada assim um dos fatores-chave responsável pelo crescimento da empresa e manutenção de sua imagem de marca. Esta “rede social” ou “network” foi assim fundamental para o crescimento da organização.

Após 20 anos decorridos da fundação da empresa, os sócios Luiz Seabra, Pedro Luiz Barreira Passos e Guilherme Peirão decidiram se unir, acabar com as

divisões internas e constituir um sistema de co-presidência da empresa, que conta, pois, com três diretores-presidentes, cada qual com sua competência delimitada e claramente estabelecida. Nestes anos, a Natura aumentou 30 vezes de tamanho.

Em 1982, mais uma empresa firmou parceria com a Natura – a Eternelle, distribuidora exclusiva no Rio e Janeiro. Em 1985, o volume de negócios chegou a US\$ 36 milhões. Desta forma, em 7 anos, desde 1979, a Natura multiplicou seu faturamento por sete em dólares. Formalizando esta “união” entre as diversas empresas do grupo a fim de acabar com a competição interna, os sócios, em 1989, criaram a Sttelium S.A, Empreendimentos e Participações, formando um só empreendimento e centralizando nesta holding as empresas Natura, Pró-Estética, Meridiana e L’Arc en Ciel, tendo como presidente do conselho administrativo Luiz Seabra, acionista majoritário.

Com este passo, o “triumvirato” - a existência de três presidentes com funções definidas – consolidou-se com sucesso e as decisões estratégicas do grupo foram unificadas a partir de objetivos comuns. Em 1990, criou-se o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor, profissionalizando ainda mais o atendimento aos clientes. Em 1993, o faturamento da empresa foi de US\$ 660 milhões.

Em 1999, a Natura passou a ser a maior empresa brasileira de cosméticos e a mais lucrativa do setor. Em 2000, a empresa se mudou para Cajamar, onde construiu um Centro de Tecnologia e Produção, multiplicando sua capacidade produtiva.

## A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA NATURA

A estrutura organizacional da Natura é do tipo Simples ou Funcional (Mintzberg, 2000), sendo composta por quatro departamentos: Comercial; Operações e Logística; Inovação e Desenvolvimento de Negócios; e Finanças e Informações. A empresa conta com aproximadamente 3000 funcionários efetivos.

A estrutura de vendas da natura, objeto de análise deste trabalho, é composta de Gerentes de Venda, Promotoras de Venda e Vendedoras que recebem o título de “Consultoras de Beleza Natura”.

Os gerentes de venda e as promotoras de venda são funcionários efetivos da Natura. As consultoras não possuem vínculo empregatício, sendo supervisionadas pelas Promotoras de Vendas, que são encarregadas de direcionar, treinar e transmitir informações referentes aos produtos, ofertas, promoções etc.

A Natura possui cinco gerentes de mercado, cada qual responsável por uma região: São Paulo-Capital, São Paulo-Interior, Rio de Janeiro, Nordeste e Centro-Oeste. Os gerentes de mercado controlam a atuação dos gerentes de vendas Brasil, em número de vinte, que por sua vez supervisionam as 630 promotoras de venda, as quais coordenam o trabalho de 280.000 consultoras de beleza, recrutadas entre as antigas clientes da Natura que, como citado acima, não possuem vínculo empregatício com a empresa.

A gerência de vendas realiza reuniões periódicas com as Promotoras, fixando as metas de venda, expressas em pontos, que deverão ser atingidas em um período de 21 dias a contar da data da reunião. Após o fechamento de cada ciclo de vendas de 21 dias, as Promotoras realizam encontros em lugares pré-determinados com as Consultoras. Nestes encontros são transmitidos todas as inovações e os lançamentos do próximo ciclo de vendas, bem como a pontuação que cada uma atingiu e a meta a ser atingida no próximo período.

As promotoras de venda que atingem suas metas recebem prêmios como viagens e troféus de venda. Para as consultoras não são oferecidos prêmios como viagens ou dinheiro, apenas brindes para as dez consultoras que mais venderam, e que são entregues em um jantar exclusivo pago pela empresa às mesmas em um restaurante famoso da sua região. As dez consultoras que mais vendem são transformadas em “heroínas” e “modelos” para as outras, por meio dos procedimentos de comunicação da empresa, dos treinamentos e reuniões.

As Promotoras oferecem às consultoras treinamentos esporádicos sobre temas como maquiagem, tratamento estético, utilização dos produtos etc.

A empresa, no intuito de reter as consultoras de beleza, conquistando sua fidelidade, oferece broches de prata para as consultoras que estão há cinco anos na empresa, broches de ouro para dez anos de permanência na empresa e um broche de ouro com uma pedra de brilhante para as que estão na Natura há quinze anos.

Para se tornar uma Consultora Natura, as clientes interessadas devem adquirir os produtos Natura esporadicamente a fim de revendê-los com lucro, dentro do preço oficial fixado pela Natura. As Consultoras Natura são assim essencialmente clientes da Natura, que compram elas mesmas os produtos a preço mais baixo, e os revendem para suas clientes.

Como vimos, o grande sucesso da Natura foi a formação desta “rede social” de contatos, por meio das Consultoras de Beleza Natura, cuja evolução, em termos numéricos, é impressionante. Em 1969, a Natura tinha 300 consultoras de beleza; em 1979 possuía 1000; em 1985 tinha recrutado 13.000; em 1990 este número chegou a 50.000; em 1994, 70.000; em 1997, a empresa atingia a marca de 200.000 consultoras e em 2001 o seu quadro de vendedoras foi para 280.000 pessoas.

No que se refere a outros serviços, o sistema é todo informatizado. A fatura com o valor do pedido é emitida em nome da Consultora, que terá 21 dias para liquidar a dívida contraída. A consultora recebe a fatura quando da entrega da caixa de produtos, contendo os itens solicitados.

Em nossa pesquisa, entrevistamos 50 consultoras de beleza e 10 indivíduos entre funcionários administrativos e dirigentes. Observamos vários treinamentos, jantares de premiação e dois reuniões das Promotoras com as Consultoras de Beleza. Nossas entrevistas mostram que existem dois grupos de consultoras de beleza, que se denominam informalmente de “Consultoras-Consultoras” e “Consultoras-Vendedoras”.

## ○ GRUPO DAS “CONSULTORAS CONSULTORAS”

O grupo de “Consultoras Consultoras” constitui uma minoria, correspondendo a 15 entrevistadas. Trata-se de um grupo de mulheres que “compram” o discurso da empresa e se transformam em verdadeiras profissionais de venda. Passam a conhecer em detalhe todos os produtos e a dominar todos os seus aspectos técnicos. Adotam um padrão de vestuário sofisticado, vestindo terninho (“tailleur”) e adotando um vocabulário refinado, composto de jargões técnicos próprios aos produtos. Maquiam-se procurando demonstrar em sua aparência sofisticada os produtos da empresa.

Monitoram suas clientes e sempre as contatam em busca de novas vendas, adotando o papel de “vendedoras profissionais”, através de uma atitude “dinâmica” de “mulher de negócios”. Identificam-se fortemente com o papel de “orientadoras de beleza” - oferecido pela empresa - e o adotam como uma forma de identidade profissional, sentindo-se valorizadas socialmente. Estas mulheres orgulham-se por entender da técnica dos diversos produtos e buscam impressionar suas clientes com seus argumentos técnicos sobre o tipo de pele, tipo de clima e aspectos químicos de cada produto. Individualmente, vendem bem mais que as outras consultoras que não adotam este perfil.

A maioria possui ensino médio completo, não trabalham fora, dedicando-se ao lar e pertencem à classe média e classe média alta. Algumas possuem curso superior, mas adotam esta atividade como sua principal inserção profissional e fonte de renda complementar. Não há corte específico por idade: encontramos mulheres de 18 a 65 anos dentro deste perfil. Elas possuem em comum o fato de dedicarem-se ativamente às vendas, conseguindo altos resultados individuais, e de valorizarem muito os atos de reconhecimento simbólico da Natura, competindo para ter acesso às premiações: troféus, broches por tempo de dedicação, partici-

pação em jantares de premiação etc. Costumam freqüentar ativamente todos os treinamentos e reuniões e conhecem os últimos lançamentos e promoções da empresa, envolvendo-se ativamente nas diversas atividades programadas pela mesma. As entrevistadas declararam gostar de seu trabalho, se identificar e se realizar com ele, além de constituir para elas uma importante fonte de receita complementar.

### ○ GRUPO DAS “CONSULTORAS VENDEDORAS”

O grupo das “Consultoras Vendedoras” também é composto por mulheres de classe média e classe média alta que se dedicam “ao lar”, mas ao contrário do grupo anterior compõe a maioria da força de vendas da Natura. A maioria possui ao menos o ensino médio completo e algumas possuem curso superior. A idade também varia de acordo com o grupo acima: encontramos mulheres de 18 a 65 anos dentro deste perfil, adotado por 12 das 20 entrevistadas.

Estas mulheres identificam-se parcialmente com o discurso da empresa, vendendo os produtos Natura esporadicamente para suas vizinhas e amigas, quando encontram tempo ou disposição para tanto. Conhecem alguns detalhes técnicos e promoções, mas não adotam o discurso e a postura “profissional” das consultoras do grupo acima descrito. Conhecem alguns aspectos técnicos, freqüentam esporadicamente as reuniões e treinamentos, quando encontram tempo, e não fazem do rendimento proporcionado por esta atividade uma importante fonte de renda complementar e nem uma importante inserção profissional, não “realizando-se” profissionalmente nesta atividade como as suas colegas do grupo das “Consultoras Consultoras”.

A maioria desenvolve esta atividade há anos, mas não valoriza tanto as premiações ou troféus de venda. As entrevistadas declaram que têm prazer em visitar suas conhecidas e amigas, esporadicamente, e vender os produtos Natura, pretexto para encontrarem pessoas e desenvolverem relações sociais e saírem um pouco de sua rotina de “donas de casa”. Entrevistamos 25 vendedoras pertencentes a este grupo.

Duas entrevistadas trabalham em outras atividades e a venda de produtos Natura lhes permite variar um pouco sua rotina profissional de modo agradável. As mulheres que compõem este grupo não vendem muito individualmente e a quantidade de produtos vendidos por elas varia bastante de mês a mês, de acordo com sua disposição para visitarem as clientes e venderem ou não. No entanto, segundo as promotoras de venda entrevistadas, a grande maioria das vendas da Natura é realizada por mulheres com este perfil, um “grande exército de vendedoras” que mantém a imagem e os produtos Natura “vivos” junto ao seu círculo social, garantindo uma pequena quantidade de vendas por vendedora, o que é compensado pelo grande número de vendedoras. A atividade destas mulheres é assim pouco intensa, porém constante: elas não vendem muito, mas sempre vendem uma quantidade mínima de produtos.

Elas declaram que o prazer de encontrar amigas, colegas e vizinhos, bem como o contato social, a troca de informações e a quebra da rotina, constituem a maior motivação para permanecerem neste trabalho. Trata-se de uma atividade que lhes fornece uma compensação afetiva e contato com pessoas, sendo este aspecto o mais importante para elas, uma vez que as mesmas não adotam esta atividade como uma “identidade profissional” e a mesma não é uma importante fonte de renda para elas.

É importante salientar que as Consultoras que adotam este perfil de “vendedoras”, e não o perfil técnico-profissional das “Consultoras Consultoras”, são discriminadas por estas últimas, que as consideram pouco sofisticadas e refinadas, sem domínio técnico dos produtos, displicentes e acham que elas, com esta atitude menos profissional, prejudicam a imagem da empresa e dos produtos.

É importante também observar que não encontramos variações em termos de idade, inserção profissional ou social ou ainda formação escolar entre as consultoras que compõem estes dois grupos. Trata-se de padrões de motivação diferentes: as primeiras buscam reconhecimento profissional, realização e dinheiro em seu trabalho, identificando-se profundamente com o discurso da empresa.

O segundo grupo busca contatos sociais e afetividade através do desempenho desta mesma atividade. Isso não significa que o primeiro grupo não encontre prazer em seu trabalho ou que o segundo grupo despreze totalmente o dinheiro arrecadado com as vendas, mesmo que esta não seja a razão primordial pela qual desempenham esta atividade. Analisaremos em seguida os diferentes perfis encontrados no desempenho da atividade de “Consultoras de Beleza Natura”.

## ANÁLISE DO CASO 3 AS “CONSULTORAS CONSULTORAS” E A LEGITIMAÇÃO DO MUNDO MERCANTIL

Como vimos acima, o mundo mercantil valoriza prioritariamente indivíduos que controlam recursos e detêm poder e dinheiro. O importante neste mundo é a posse de capital financeiro e o nível de consumo ao qual o indivíduo tenha acesso, não importa como o dinheiro tenha sido ganho, seja por casamento, família, herança ou atividade profissional. Quanto maior for o poder de compra, o nível de consumo do indivíduo e acesso a bens e serviços valorizados socialmente, maior será sua valorização e o seu *status* social.

O importante, dentro desta lógica de ação, é ter um alto capital financeiro. Neste mundo também se encontram indivíduos que desempenham trabalhos ligados ao consumo e à venda, em que o importante é vender para ganhar a maior quantidade de dinheiro possível, sendo esta sua principal legitimação – a alta renda que ganham decorrente do seu sucesso em vendas. Não se analisa neste contexto o valor estético, o valor artístico ou moral do trabalho, mas prioritariamente analisa-se o sucesso financeiro.

Um trabalho pode ser considerado mais simples ou requerer menos competência técnica, mas se for bem pago, pode ser atribuído a ele, neste universo, um valor social superior a um trabalho refinado ou sofisticado ou que requeira uma grande competência técnica, porém mal pago. Por exemplo, um músico exímio ao tocar com rara competência um instrumento, uma bailarina famosa, um escritor de prestígio, são trabalhos normalmente valorizados por sua competência técnica, pela arte e “inspiração”, mundo ao qual pertencem, mas raramente bem pagos e, por isso, não valorizados no mundo mercantil.

A valorização artística e estética pode trazer sucesso financeiro, mas em muitos casos isto não acontece. Como mostram Boltanski e Thévenot (1979), baseando-se nos conceitos dos diversos tipos de capital desenvolvidos por Bourdieu (1980), o capital financeiro e as outras formas de capital muitas vezes se comunicam, mas nem sempre. No nosso caso, as “Consultoras Consultoras” adotam os critérios do mundo mercantil para justificar suas habilidades. Para elas, o importante é ser boas vendedoras, do ponto de vista técnico, e vender o máximo que puderem, a fim de ganharem dinheiro e prestígio decorrentes do sucesso nas vendas.

A sua principal motivação é assim o sucesso financeiro e o prestígio decorrente das vendas e do alto consumo que consigam induzir em suas clientes. A melhor cliente, a mais valorizada, será assim a que consome mais.

É importante notar que neste caso estas vendedoras possuem uma postura descrita como mais “agressiva” e “individualista”, “ambiciosa” e “profissional”, mas isso não significa que não tenham outras formas de legitimação social. No âmbito profissional, preocupam-se em primeiro lugar em ganhar dinheiro e vender o máximo que puderem, mas também se preocupam com questões ligadas à moral, ética ou legitimação no mundo doméstico, seu universo secundário de legitimação.

O que nos interessou nesta pesquisa foi o fato de que a maioria das vendedoras ou “consultoras de beleza” Natura, ao contrário das teorias de marketing em rede, não adotam este padrão identitário ou este “mundo mercantil” descrito por Boltanski e Thévenot como universo primário de legitimação simbólico. A maioria trabalha por outras razões que não são primordialmente o sucesso financeiro, mas por razões afetivas e de inserção social que se realcionam ao “mundo doméstico”, como veremos a seguir.

## AS “CONSULTORAS VENDEDORAS” E A LEGITIMAÇÃO DO MUNDO DOMÉSTICO

Como vimos acima, o mundo doméstico caracteriza-se pela expressão da afetividade dentro do círculo familiar e social, pela manutenção de laços sociais, sendo a valorização ligada ao “bom” desempenho das funções de “pai”, “mãe”, “amigo”, “vizinho”, “cidadão” etc, através da expressão de sentimentos “positivos” ligados à moral social.

Conceitos como fidelidade, afetuosidade, lealdade, honra, camaradagem, solidariedade etc são valorizados neste contexto. A valorização do indivíduo está ligada, pois, à expressão de um certo número de virtudes morais e relações sociais, a uma certa “estética” de sentimentos considerados virtuosos e positivos de acordo com a moral dominante. Vemos, assim, nos próprios anúncios da Natura e treinamentos internos, onde se faz propaganda do “dever ser” e da conduta modelo das Consultoras Natura, que as mesmas caracterizam-se idealmente pelo “bom” desempenho dos papéis sociais ligados à família e à comunidade.

Ser boa consultora natura é ser boa amiga, vizinha, professora, mãe. O anúncio faz alusão à consultora Natura que é uma excelente amiga de sua cliente **e adora** “se cuidar e cuidar dos outros”, ou das consultoras que são “gente que faz sem ninguém pedir”, logo, boas amigas e conselheiras, e da consultora que é boa mãe e compra os produtos Natura para o seu filho e revende também para as amigas e os filhos destas, ajudando-as a serem “boas mães”.

Os anúncios e treinamentos internos dados às consultoras fazem ainda alusão explícita ao fato que as Consultoras Natura são “gente que olha no olho. Gente que acredita, gente que se emociona e não sente vergonha, que briga e faz as pazes, que tem defeito e aceita a imperfeição, que vibra com Brasil e torce pelo planeta, que gosta da beleza, que gosta da verdade, gente bonita de verdade”. Ou seja, o perfil das Consultoras Natura é baseado no bom desempenho de funções sociais ligadas ao ambiente social e doméstico e baseado em “virtudes” morais.

Os anúncios oficiais e treinamentos observados confirmam as entrevistas que revelam que a maioria das consultoras vende pouco mas de modo constante e não realizam esta atividade por dinheiro, mas porque elas mesmas são consumidoras do produto e gostam de ser conhecidas em seu círculo social de amigas ou seu círculo familiar como “bem informadas”, mulheres de “bom gosto”, que entendem de estética e beleza, que sempre possuem uma novidade, trazendo produtos sofisticados ligados ao cuidado da família e dos filhos ou das próprias amigas.

As visitas que realizam para vender os produtos são ocasiões em que visitam as amigas ou conhecidas e vizinhas e as aconselham sobre beleza e estética, reforçando laços sociais, desenvolvendo uma atividade valorizada em seu círculo, que lhes dá *status* e reconhecimento sociais. Este tipo de atividade – orientadora de beleza – “cai bem” socialmente para uma dona-de-casa ou mãe de família que normalmente não trabalha fora ou exerce uma atividade profissional secundária.

Trata-se de uma atividade refinada, própria ao universo “feminino” e “doméstico”, segundo esta lógica de ação, bem como ao cuidado de si e da família. As celebrações próprias à família e aos amigos – Natal, aniversários, reuniões familiares – são ocasiões de celebração que constituem pretextos para estas vendas, mais uma vez ligadas ao imaginário familiar e doméstico.

Em outras palavras, esta atividade social é um ritual que permite a estas mulheres renovar seus contatos sociais com familiares e amigos, através do desempenho de um papel social agradável e de “bom gosto” que lhes permitem encontrar um pretexto para fugir do isolamento social e da solidão, renovar laços sociais, exprimir afetividade e valorizar-se socialmente. Esta atividade está associada a virtudes como o cuidado de si e dos outros, a solidariedade, a preocupação com a família, o exercício da camaradagem entre mulheres e a expressão de sentimentos de amizade.

Como vimos, a legitimação está associada ao exercício de papéis identitários próprios ao “mundo doméstico”, o que explica o fato da principal motivação deste grupo ser de caráter afetivo e não pecuniário, para surpresa dos profissionais de marketing. O ganho financeiro decorrente da venda dos produtos tem a sua importância para estas vendedoras e não pode ser desprezado, mas está longe de ser sua principal motivação. No âmbito profissional, seu primeiro universo de legitimação é o doméstico e o segundo apenas mercantil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS: UNIVERSOS SIMBÓLICOS E RITOS SOCIAIS

Vimos que o grupo das “Consultoras Consultoras” legitima-se basicamente através do mundo mercantil, do ganho financeiro e da consolidação de uma identidade baseada no sucesso da atividade de vendas em si e com a carreira. Conseqüentemente, este grupo desenvolve laços afetivos e políticos mais fracos, mantendo assim menos ligações com seus grupos de origem, mas estabelecendo redes sociais mais longas e diferenciadas, como nos mostra o trabalho de Granovetter (1973). O seu perfil profissional de vendas parece mais adequado a comunidades urbanas e grandes centros, onde o perfil do consumidor é mais próximo ao seu próprio perfil, mais autônomo e baseado na carreira. No entanto, esta adequação de seu perfil à comunidade urbana e o seu sucesso específico neste tipo de ambiente não foi investigado em nossa pesquisa. Trata-se de uma hipótese a ser considerada em pesquisas futuras.

Em se tratando de ritos sociais, como vimos acima, notou-se a importância das cerimônias de premiações por vendas organizadas pela organização. Desta forma, ao fim de cada ano, a Natura organiza cerimônias de entregas de prêmios para as vendedoras que mais se destacaram, bem como distribui broches de ouro e de ouro com um pequeno diamante para as vendedoras que desenvolveram longas carreiras na organização.

Observamos que, de acordo com o seu imaginário associado a vendas e ao sucesso, as “Consultoras Consultoras” se orgulham de portar estes símbolos de sucesso e lutam pelos mesmos. As cerimônias de premiação, jantares de comemoração por vendas e outros eventos tornam-se assim ritos sociais importantes, onde estas vendedoras disputam prestígio na comunidade e um lugar de “honra ao mérito” associado à sua performance em vendas e à sua carreira.

Estes símbolos de prestígio – ser convidada para um jantar ou evento de premiação, com poucos lugares, bem como os troféus e prêmios - oferecem o sentido de sua ação e o universo simbólico onde constroem sua identidade e sua carreira. Trata-se da construção simbólica de um verdadeiro campo profissional dentro da organização, onde algumas destas vendedoras ganham notoriedade e reputação por sua atuação em vendas.

As expressões utilizadas por este grupo estão ligadas a termos como “profissionalização das vendas”, “carreira”, “sucesso”, “postura de vendas” e são associadas a este universo simbólico próprio ao mundo mercantil.

O grupo de “Consultoras Vendedoras” caracteriza-se por um perfil diferente. Este grupo possui relações sociais mais fortes com o próprio grupo local de

vendedoras; possuem inserções mais próximas com a vizinhança onde moram e a comunidade local, originando redes sociais de contatos baseadas em laços fortes, porém pouco diferenciados.

O dinheiro que ganham tem a sua importância, trata-se de seu universo secundário de legitimação profissional, sendo o universo doméstico e “afetivo” o primeiro, como vimos acima. As características de sua rede de contatos sociais e o seu perfil explicam o fato de renovarem, constantemente, os contatos e as visitas aos seus conhecidos e familiares e venderem pouco, porém de modo constante e duradouro.

A grande quantidade de vendedoras compensa o fato de que estas vendedoras vendem menos.

O seu vocabulário e os seus ritos simbólicos são diferentes do grupo acima. Estas vendedoras não costumam freqüentar cerimônias especiais onde se distribuem os prêmios de vendas e também não disputam lugares para jantares e eventos. Não parecem também muito preocupadas em desenvolverem uma reputação especial baseada em seu sucesso em vendas ou portar símbolos associados a este sucesso, como no grupo acima.

Quando se encontram, em treinamentos eventuais, costumam falar de seu dia-a-dia, de suas famílias e rotinas, discutindo sobre quais produtos gostam mais, quais são mais úteis em seu universo doméstico ou familiar, onde vendem alguns produtos de forma constante.

Costumam trocar idéias e conselhos ligados à sua rotina, desenvolvendo um tipo de camaradagem entre si, similar a relações de vizinhança; camaradagem esta baseada em relações de colaboração e não em ritos ligados à disputa por posições, como do grupo das “Consultoras Consultoras”. Na realidade, este grupo mostra-se alheio às informações ligadas aos ritos simbólicos de premiação, não tendo conhecimento de datas de premiação, ganhadores ou *ranking* de vendas, uma vez que não prestam atenção nestas formas de interação, dado o seu tipo de interesse.

O perfil de vendas deste grupo parece mais adaptado a cidades menores e à periferia dos grandes centros urbanos, o que também constitui uma hipótese, devendo ser investigado em detalhe em pesquisa futura. Notamos que a empresa desenvolveu estratégias de sucesso a partir da observação do comportamento de sua base de vendedoras e consultoras de beleza, fonte de aprendizado para ela, e poderia ter perdido oportunidades estratégicas caso tivesse desprezado esta fonte.

Observou-se que realidades subjetivas bem diferenciadas e padrões de conduta diversos estão subjacentes ao desempenho do mesmo papel formal pelas consultoras de beleza, com conseqüências importantes para a empresa. Desenvolvendo sua estratégia de crescimento a partir da utilização das “redes sociais” e relacionamentos de suas clientes, que se transformaram em vendedoras diferenciadas, os dirigentes demonstram interesse em conhecer os hábitos e identidades diferenciadas de seus grupos de vendedoras, fonte de aprendizado e inovação para a organização.

## REFERÊNCIAS

**Albert, S, Ashforth, B, Dutton, J.** “Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges”, *The Academy of Management Review*, vol 25, n.1, January, pp.13-18., 2000.

**Barbosa, S. e Machado-Da-Silva, C.** Competitividade Organizacional: Eficiência Operacional e Conformidade Institucional na Formação de Estratégias, Salvador: Anais do XXVI *Enanpad*, 2002.

**Berger, P.e Luckmann, T.** The Social Construction of Reality, New York: Doubleday, 1967..

- Berger, P.** Perspectivas Sociológicas: Uma Visão Humanística, Petrópolis, Vozes, 1989
- Boltanski, L. E Thévenot, L.** De la Justification – Les Economies de la Grandeur, Paris: Gallimard, 1979
- Boudon, R.** Critique de la Sociologie, Paris: P.U.F., 1982.
- Bourdieu, P.** Sens Pratique, Paris: Minuit, 1980.
- Burrell G, e Morgan, G.** Sociological Paradigms and Organizational Analysis, London: Ashgate Publishing, 1994
- Carrieri, A. e Rodrigues, S.** As Transformações nas Significações Culturais em uma Empresa de Telecomunicações: De Empresa Pública a Filial Privada, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001
- Carvalho, M.** , Redes Sociais: Convergências e Paradoxos na Ação Estratégica, *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Cavedon, N.** Pode Chegar Freguês: A Cultura Organizacional do Mercado Público de Porto Alegre, Salvador: *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- César, C. e Machado-Da-Silva, C.** Identidade Organizacional: O Caso Telepar Brasil Telecom, Salvador: *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Correa, M., Pimenta, S. e Dias, S.** Reestruturação Produtiva e Relações de Trabalho: Representações Sociais e Identidade na Nova Cultura Organizacional, *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Dejours, C.** "Intelligence Pratique et Sagesse Pratique: Deux Dimensions Meconnues du Travail Reel", Education Permanente, n. 116, 1993
- Dias, C. e Loiola, E.** Conflito, Cooperação e Aprendizado nos Complexos Agroindustriais: O Caso do Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus, Campinas, *Anais da XXV Enanpad*, 2001.
- Erikson, E.** Adolescence et Crise - La Quête de L 'Identité, Paris: Flammarion, 1972.
- Faria, A.** Teorias de Estratégia, Estratégias de Pequenas Empresas e Estratégias Teóricas: Estudo de Caso em Rede Assimétrica no Setor de Telecomunicações no Brasil, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001.
- Fonseca, V. E Machado-da-Silva, C.** Indivíduo, Organização e Ambiente: Bases para a Conversação entre Três Perspectivas de Estudo da Estratégia em Organizações, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001
- Ghadiri, D e Davel, E.** Identity and Organizations in Becoming, Salvador, *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Goffman, E.** The Presentation of Self in Every Day Life, Garden City, N.Y: Doubleday, 1959
- Granovetter, M.** The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n.6, May 1973: 1360-1380.
- Inocêncio, R. e Machado-da-Silva, C.** Posicionamento Estratégico em Duas Organizações Cooperativas Paranaenses: Articulando Esquemas Interpretativos e Contexto Institucional, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001.
- Lengler, J e Cavedon, N.** De Templo de Consumo a Representação Mitológica: Um Olhar Etnográfico Desconstrutivo sobre os Ritos no Shopping Center, Campinas: *Anais do XXV Enanpad*, 2001.
- Mazilli, C, Paixão, R. E Lemos, L** Análise do Significado do Trabalho no Judiciário, Salvador: *Anais do XXVI Enanpad*, 2002.

- Mintzberg, H.** Gerando Organizações Eficazes, São Paulo, Atlas, 2000.
- Misoczky, M.** Campo de Poder e Ação em Bourdieu: Implicações de seu Uso em **Estudos Organizacionais, Campinas, Anais do XXV Enanpad.**, 2001.
- Nohria, N. Eccles, R.** Networks and organizations. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Rodrigues, S. e Child, J.** The Dynamics of Organizational Identity: Construction and Deconstruction, *Salvador, Anais do XXVI Enanpad*, 2002.
- Rossini, A., Crubellate, J.M. e Mendes, A.** Reação Cultural à Aquisição: Estudo do Caso Santander/Noroeste, *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 5, n. 1, janeiro/abril, 2002
- Sainsaulieu, R.** L'Identité au Travail, Paris: FENSP, 1977.
- Simon, H.** Administrative Behavior, New York: Doubleday, 1947
- Smircich, L.** Organizations as Shared Meanings. In *Organizational Symbolism* vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI., 1983a
- Smircich, L.** Studying Organizations as Cultures. In *Beyond Method: Strategies for Social Research* vol. (eds. G. Morgan), Beverly Hills, Sage, 1983b
- Vasconcelos, I. e Vasconcelos, F.** Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico, *in Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, vol. 42, n.1, jan/mar 2002, pp.64-78.