

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AMANDA DOURADO ESPÍNDOLA**

**SUBJETIVISMOS E RELAÇÕES DE PODER NA GESTÃO DE PESSOAS:  
APONTAMENTOS A PARTIR DE UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS**

**Dourados-MS**

**2018**

AMANDA DOURADO ESPÍNDOLA

**SUBJETIVISMOS E RELAÇÕES DE PODER NA GESTÃO DE PESSOAS:  
APONTAMENTOS A PARTIR DE UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Erlaine Binotto

Banca Examinadora:

Prof. Dr.: Fábio Mascarenhas Dutra

Prof. Dr.: Narciso Bastos Gomes

Dourados-MS  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

E77s Espindola, Amanda Dourado

SUBJETIVISMOS E RELAÇÕES DE PODER NA GESTÃO DE  
PESSOAS: APONTAMENTOS A PARTIR DE UMA EMPRESA DE  
COSMÉTICOS [recurso eletrônico] /

Amanda Dourado Espindola. -- 2018.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: ERLAINE BINOTTO.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

SUBJETIVISMOS E RELAÇÕES DE PODER NA GESTÃO DE PESSOAS:  
APONTAMENTOS A PARTIR DE UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS  
AMANDA DOURADO ESPÍNDOLA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Erlaine Binotto

Fabio Mascarenhas Dutra

Narciso Bastos Gomes

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Universidade Federal da Grande Dourados por ter me dado a oportunidade de fazer parte do seu corpo discente.

Agradeço também a FACE, por ter me acolhido durante o tempo de graduação. Em especial também agradeço ao Coordenador vigente do curso, Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes e as Secretárias das Coordenações Géssika e a Ariane, pela empatia, carinho e simpatia destinados a mim.

A minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Erlaine Binotto, pela dedicação, pelos conhecimentos transmitidos, pela orientação, dicas e incentivos que me deu durante o desenvolvimento deste trabalho. Eterna gratidão pela paciência, compreensão e empatia que tivera comigo.

A todos os meus professores que no decorrer da caminhada de graduação se empenharam em me ensinar com dedicação e que, direta ou indiretamente, me ajudaram na elaboração deste trabalho.

A todos meus colegas de graduação que sempre me incentivaram no decorrer do curso.

As consultoras de beleza entrevistadas que dedicaram tempo e atenção aos questionamentos levantados por essa pesquisa.

É indiscutivelmente essencial agradecer a Deus por ter sido meu sustento e socorro bem presente nos momentos de angústia e desespero. Graças eu dou a Ele por ter iluminado meus pensamentos e me dado forças para chegar até aqui. A Ele seja dada toda honra e toda glória!

Ao meu esposo Raphael por todo o amparo, carinho, compreensão e encorajamento dispensados a mim durante esta caminhada.

Aos meus pais, Juvenal e Jucerlene por me estimularem a estudar e fazerem o melhor por mim, sempre me incentivando a lutar pelos meus objetivos.

Ao meu irmão Júlio César por ter me apoiado e me incentivado nos momentos difíceis.

Ao meu cunhado Wilker, por sempre ter estado à disposição para sanar minhas dúvidas e questionamentos.

A todos os meus familiares que oraram por mim.

Aos meus amigos, pelo apoio, motivação, compreensão e solidariedade. Sei que onde estiverem, estão orgulhosos de mim neste momento.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, estiveram presente em minha vida e me ajudaram durante o curso e/ou na elaboração deste trabalho.

“Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”.

(Josué 1:9)

## **RESUMO**

Com a globalização o mundo corporativo tem se tornado mais competitivo, por isso as organizações empresariais têm buscado cada vez mais valorizar o capital humano, introduzindo espiritualidade no ambiente de trabalho e reconhecimentos simbólicos com o intuito de auxiliar a controlar e focar as forças de trabalho para os objetivos da empresa. Com isso esse trabalho tem como objetivo analisar como os consultores de beleza percebem os aspectos subjetivos utilizados na relação com a empresa e as consequências disso. Para tanto, a presente pesquisa tem caráter descritivo, qualitativo e quantitativo, bem como documental. Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com consultoras de uma empresa de cosméticos e analisadas de acordo com a técnica interpretativa. Utilizou-se como modelo os estudos de Pinto (2011) e de Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015). Os resultados mostram que as consultoras entrevistadas não percebem com clareza os mecanismos utilizados pela empresa, mas estas se sentem mais valorizadas, satisfeitas e motivadas ao trabalhar neste negócio, ou seja, não percebem os aspectos subjetivos e sua influência na vida profissional e pessoal. Ademais, foram encontrados nos materiais da empresa grande enfoque a motivação, empoderamento e aspectos sobre a espiritualidade. Entretanto, é unanimidade que ocorreram impactos positivos na vida profissional e pessoal desde que iniciaram na empresa, até mesmo aquelas que afirmaram já ter passado por decepções na mesma. Com isso, constata-se que mesmo que o uso da espiritualidade no ambiente organizacional esteja diretamente ligado a interesses corporativos, com o intuito de aumentar a produtividade, notou-se que essa existência não é percebida por elas como algo meramente estratégico, mas como atitude de uma empresa que realmente se importa com os colaboradores e os fazem se sentirem especiais.

Palavras Chave: Poder; Espiritualidade; Subjetivismos; Reconhecimentos.

## **ABSTRACT**

With globalization the corporate world has become more competitive, so business organizations have increasingly sought to value human capital by introducing spirituality into the work environment and symbolic recognitions to help control and focus the workforces to the objectives of the company. This work aims to analyze how beauty consultants perceive the subjective aspects used in the relationship with the company and the consequences of it. Therefore, the present research is descriptive, qualitative and quantitative as well as documentary. Ten semi-structured interviews were conducted with consultants of a cosmetics company and analyzed according to the interpretative technique. The studies of Pinto (2011) and Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015) were used as models. The results show that the consultants interviewed do not perceive clearly the mechanisms used by the company, but they feel more valued, satisfied and motivated to work in this business, that is, they do not perceive the subjective aspects and their influence in the professional and personal life. In addition, great motivation, empowerment, and aspects of spirituality were found in the company's materials. However, it is unanimous that there have been positive impacts on professional and personal life since they began in the company, even those who said they had already experienced disappointments in it. Thus, even if the use of spirituality in the organizational environment is directly linked to corporate interests, in order to increase productivity, it has been noted that this existence is not perceived by them as merely strategic, but as an attitude of a company that really cares about employees and makes them feel special.

**Key words:** Power; Spirituality; Subjectivisms; Acknowledgments.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Figura 1- Nível de escolaridade.....	33
Figura 2 - Estado Civil.....	34
Figura 3 - Renda obtida com a empresa.....	35
Figura 4 - Tempo dedicado a empresa.....	36
Figura 5 - Frequência nos treinamentos.....	37
Figura 6 - Seguir os manuais da empresa.....	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	17
2.2 RELAÇÕES DE PODER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	20
2.3 SUBJETIVISMO NO TRABALHO .....	22
2.4 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
3.2 OBJETO DE ESTUDO .....	28
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA .....	29
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	30
3.5 CATEGORIAS OU VARIÁVEIS DE ANÁLISE .....	31
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>33</b>
4.1 PERFIL DAS PESQUISADAS.....	33
4.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DA EMPRESA EM RELAÇÃO ÀS CONSULTORAS	37
4.3 RELAÇÕES DE PODER NO PROCESSO DE GESTÃO .....	40
4.4 SENTIMENTO DAS CONSULTORAS EM RELAÇÃO À EMPRESA .....	44
4.5 MECANISMOS DE PERSUAÇÃO - MATERIAIS DA EMPRESA .....	46
<b>4.5.1 Kit Nova Consultora.....</b>	<b>46</b>
<b>4.5.2 Guia da Nova Consultora .....</b>	<b>47</b>
4.6. SATISFAÇÃO DOS CONSULTORES COM A EMPRESA .....	49

**REFERÊNCIAS..... 54**

**APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA..... 58**

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos cinquenta anos a globalização vem se intensificando o que contribuiu para que as empresas passassem a adotar novas estratégias no tocante a gestão de pessoas e principalmente na relação entre empresa e colaboradores, visando maior posicionamento de mercado e, por consequência, alcançando a competitividade no mundo das organizações. Este ambiente de competição acirrada entre as organizações fez com que as mesmas buscassem novas formas de se organizarem estruturalmente, dando importância para alianças estratégicas, buscando a cooperação e o relacionamento mais próximo com seus colaboradores e clientes (DRUCKER, 2000).

Ter uma estratégia competitiva, segundo Porter (2005), exige que a empresa se posicione de maneira defensiva utilizando-se de mecanismos como ataque e autoproteção. Nesse sentido, interligar a organização com os colaboradores e consumidores é uma forma inteligente de alcançar o sucesso e um posicionamento competitivo perante o mercado.

Uma medida utilizada por algumas organizações de renome, como a Google, tem sido tratar seus colaboradores como se fossem seus clientes, visando garantir sua satisfação no ambiente trabalho, a sua fidelidade e lealdade. Nesse contexto, Grönroos (2003) descreve a importância desse tipo de gestão, retratando que os colaboradores devem estar satisfeitos dentro do ambiente organizacional, pois de nada adianta partir para o Marketing externo – aquele voltado para o mercado consumidor, ou seja, para os clientes finais – se nem mesmo os funcionários seriam capazes de consumir os produtos da organização em que trabalham (KOTLER, 2000). Este tipo de comportamento empresarial pode ser definido como uma ferramenta do Marketing de Relacionamento, o “Endomarketing”, ou seja, o marketing interno que busca na satisfação dos funcionários o aumento da produtividade.

O marketing voltado para o público interno da empresa – colaboradores – possibilita conectar e internalizar os valores e condutas desejáveis pela organização com o intuito de se obter colaboradores motivados e com sede de fazer mais e melhor (BEKIN, 1995). Brum (2003, p. 39) afirma que o Endomarketing é “(...) a percepção do funcionário sobre a empresa e seus processos de gestão”.

Brum (2003) afirma ainda que a organização ao estabelecer um posicionamento diante dos funcionários, de que esses são importantes e especiais, os mesmos acabam colocando a empresa em um patamar de destaque de maneira inconsciente, o que interfere diretamente na

relação funcionário, organização e produtividade. Diante disso, Grönroos (2003) assegura que antes de ser um simples colaborador da empresa este é o primeiro cliente a quem a empresa deve satisfazer e fidelizar.

Kotler (2003) salienta que conquistar a fidelidade de clientes - e entende-se neste momento este termo como colaboradores - não consiste apenas em dar brindes e oferecer descontos promocionais, mas é preciso estabelecer um vínculo emocional para com o mesmo. Da mesma forma, Sabatino (2003) também defende como um potente instrumento de marketing o estabelecimento de uma conexão emocional entre o cliente e a marca.

E na ânsia pelo aumento da produtividade, algumas organizações têm buscado estabelecer em sua gestão relações de poder que produzem subjetividades e “modos de ser” em sua equipe. Esse poder para Max Weber (1980 apud DREHER, 2011, p. 475), refere-se a “toda chance de impor – também contra o relutar – a própria vontade, não importando a origem dessa chance”.

Conforme tratam Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015), de maneira subjetiva, as organizações têm implantado por meio de sua cultura organizacional - com suas crenças, valores, missão, rituais, normas e diretrizes – mecanismos que induzem o modo de ser em suas equipes. Toda essa cultura organizacional é implementada, muitas vezes, de maneira metódica e sistemática, como se fosse uma religião que possui um sistema de doutrinas a ser seguido.

Sabe-se muito bem, após Durkheim e Freud, que uma sociedade não pode existir sem religião, a religião fornecendo a cada ser a garantia de não viver na arbitrariedade pura e lhe oferecendo um sistema de significações que lhe dá segurança e o faz agir (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 175).

Com isso, a religião e religiosidade passam a serem utilizadas como estratégia fundamental do capitalismo. Sendo “crescentemente, instrumentalizada por empresas, batizada, nos últimos anos, como espiritualidade no contexto do trabalho” (SIQUEIRA, 2005, p. 718). Ademais, essas estratégias buscam na interioridade dos colaboradores trabalhar as necessidades subjetivas (do ser), buscando na satisfação maior produtividade e lealdade, garantindo vantagem competitiva.

Motta (1987, p. 68) afirma que:

[...] a organização apodera-se de seus membros, realizando políticas mediadoras em quatro níveis de atuação: econômico, político, ideológico e psicológico. Oferece, em cada um desses níveis, salários e carreira, autonomia, humanismo, sedução e prazer. Em contrapartida, exige trabalho disciplinado com vistas ao lucro e à expansão, submissão ao controle burocrático e eficiência, além de ameaçar e angustiar.

Diante disso, buscando entender como as organizações têm se utilizado de subjetivismos no estímulo ao aumento de vendas para atingir seus propósitos, o presente estudo manterá seu foco em uma organização multinacional do setor de cosméticos com sede nos Estados Unidos, que desenvolve suas atividades em todo território brasileiro, baseada no Marketing de Multinível<sup>1</sup> como estratégia de formação. Esta organização denomina seus colaboradores como “Consultores (as) de Beleza Independente”, pois não possuem vínculo empregatício com a empresa.

Nesse sentido, esse trabalho será embasado na seguinte questão de pesquisa: Como as consultoras percebem as capacitações recebidas nos treinamentos, eventos e “Reuniões de Unidade” que a empresa realiza para que estas se sintam motivadas e aumentem as vendas?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como os consultores de beleza percebem os aspectos subjetivos utilizados na relação com a empresa e as consequências disso.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil socioeconômico dos consultores
- Analisar de que maneira a organização dissemina as políticas e práticas internas para os seus membros;
- Analisar se ocorre relação de poder no processo de gestão;

---

<sup>1</sup> Para Costa (2001, p. 6) o Marketing Multinível “é um método de distribuição que leva produtos e serviços diretamente ao consumidor, de diversos mercados, por meio de distribuidores independentes.”

- Verificar como os colaboradores se sentem em relação à organização.
- Identificar quais os mecanismos utilizados para persuasão dos colaboradores nas políticas e práticas defendidas pela empresa.
- Constatar o que os colaboradores tiveram de resultado com a empresa, bem como a satisfação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que os indivíduos por possuírem “ao mesmo tempo um cérebro e um coração” são compostos pela objetividade (ter) e pela subjetividade (ser). E é nessa subjetividade que há necessidade, mesmo que implícita, de pertencer e ser guiado por algo ou por alguém (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 174). Nesse sentido, ao instrumentalizar aspectos que envolvem a interioridade do ser as organizações surgem com um “manual que leva ao sucesso”, a fim de exercer influência em seus trabalhadores e conquista-los.

De acordo com Siqueira (2005), nos últimos anos as organizações têm buscado instrumentalizar a religião<sup>2</sup> para obter melhor produtividade de seus trabalhadores a fim de aumentar seus lucros. Neste sentido, busca-se entender como os “mecanismos de dominação, exploração e subordinação” auxiliam as organizações a alcançarem seus objetivos (SIQUEIRA, 2005 p. 723).

Observa-se que existe certa “fascinação” dos consultores da empresa estudada pela mesma. O que incitou a necessidade de entender o que há por trás desse fascínio, ou seja, como a gestão praticada pela organização estimula nos consultores o sentimento de pertença e de ligação sentimental para com a mesma. Portanto a intenção desse trabalho é contribuir no estudo em relação ao ambiente organizacional, visando entender como esse tipo gestão – baseada em subjetivismos atrelado a espiritualidade organizacional enquanto estado de

---

<sup>2</sup> Nesse trabalho o termo religião não está vinculado a religiões tradicionais, mas a incorporações que as organizações têm realizado a fim de institucionalizar uma religião dentro da empresa, na qual o Deus a ser cultuado seria representado pela própria organização que teria como fieis seus colaboradores. A intenção das empresas não é de redimir e salvar almas, mas de obter por meio desta estratégia a lealdade de seus colaboradores. Confirmando essa questão Pagès *et al.* (2008) afirmam que as empresas elaboram novas religiões, com ideais, missão, valores e regras que regem o relacionamento entre organizações e colaboradores.

espírito dos colaboradores e as relações de poder – interfere no aumento de produtividade. De acordo com Pompeiro (2006, p. 03):

[...] A organização proporciona o necessário prazer ao indivíduo para que este exerça o seu poder em favor dela. Ao mesmo tempo, causa no indivíduo a permanente angústia de ter que atingir os objetivos pretendidos por ela; caso contrário, perderá suas “vantagens”, quando é caracterizado uma das questões mais conflituosas. Seja para o indivíduo consciente do seu papel de dominado pela empresa, pois o coloca num constante conflito com ela; seja para aquele que não tem essa consciência e é submetido a um processo alienante, dominado com facilidade pela organização [...]. Pompeiro (2006, p. 03)

Sendo assim, é através das políticas e diretrizes de uma empresa que ela busca adequar o indivíduo de maneira padronizada na organização. Essa uniformidade no comportamento dos colaboradores une a empresa com os mesmos de maneira que os dois se tornem partes inseparáveis, dificultando a distinção entre vida profissional e pessoal. É por meio deste estudo que se pretende entender quais as consequências desse tipo de gestão, se ela realmente aumenta a participação e produtividade dos colaboradores ou não.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Nos tópicos a seguir será retratado brevemente sobre a Gestão de pessoas, Relações de Poder e Subjetivismo no trabalho a fim de realizar embasamento teórico a respeito do tema.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Assim como a humanidade e organizações passaram e passam por um processo evolutivo, com a gestão de pessoas não é diferente. Foi a partir da Administração Científica de Frederick W. Taylor e Henri Fayol que os primeiros aspectos do gerenciamento de pessoal foram surgindo, pois se passou a entender que era necessário trocar o empirismo e improvisado por técnicas administrativas a fim de garantir mais produtividade. Entretanto, estas técnicas abordavam apenas questões sobre a racionalização do trabalho, bem como a simplificação dos movimentos na realização das tarefas. Com a insatisfação dos trabalhadores surge um olhar mais humanizado na gestão a partir da Escola das Relações Humanas, impulsionado por Elton Mayo (1890-1949) que evidenciou, através de seus estudos, a necessidade de considerar os fatores psicológicos dentro da gestão (ÁVILA; STECCA, 2015).

No período pós Revolução Industrial as produções se tornaram mais intensas e como havia grande oferta de mão de obra as pessoas eram consideradas apenas recursos que faziam parte da linha de produção. Por este motivo existia apenas um Departamento de Pessoal responsável pelos pagamentos e por certificar de que os trabalhadores estariam cumprindo as normas das empresas. Após a Segunda Guerra Mundial surge uma gestão em que começa a se levar em conta aspectos comportamentais. Já na Era da Informação, a partir de 1990, “o Departamento de Pessoal passa a ser chamado de Recursos Humanos” e as organizações passam a ter um olhar a respeito de que as pessoas não são apenas recursos e possuem necessidades (ÁVILA; STECCA, 2015, p.18).

Atualmente as organizações estão na Era do Capital Humano, que tornou os Recursos Humanos, na Gestão de Pessoas. Ou seja, mesmo que essa área continue sendo responsável pelas questões burocráticas o foco agora são sobre as pessoas, que passaram a ser consideradas no mundo organizacional um diferencial, uma estratégia, pois em tempos em

que as tecnologias estão acessíveis a todos o conhecimento e experiência se tornam vantagem competitiva para a organização (MOURA, 2015; ÁVILA; STECCA, 2015).

Com isso, ao longo das últimas décadas, a Gestão de Pessoas deixou de ser apenas uma área da organização puramente operacional, preocupada apenas com o pagamento de salários, admissões e demissões. E passou cada vez mais, a integrar-se na empresa como uma ferramenta estratégica na conquista de vantagens competitivas sustentáveis (MARQUES, 2015).

Neste sentido, o anterior Departamento de Recursos Humanos, antes responsável apenas pelos processos, políticas e diretrizes da empresa, com um viés mecanicista e tradicional passou a ser incorporado na Gestão de Pessoas (GP), que possui uma abordagem mais humanizada. Por conseguinte, a GP passa a se dividir em dois papéis, a função de Staff de orientação e de Responsabilidade de linha, sendo a primeira responsável pela parte burocrática (antes realizado pelo departamento de pessoal), onde se concentram as práticas de recrutamento e seleção, políticas, diretrizes e estratégia da empresa. E a segunda é responsável por receber as ordens e estratégias e efetivá-las repassando aos demais colaboradores (DAVEL; VERGARA, 2001).

Administrar com as pessoas significa tocar a organização junto com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo. Essa é uma nova visão, não mais um recurso de organização, servil e passivo no processo, mas, fundamentalmente, trata-se de um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, esse sujeito é um agente proativo, dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência – a maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana (RIBEIRO, 2008, p. 4).

Essa mudança no âmbito da Gestão de Pessoas ocorreu sobre influência da globalização, que criou um cenário cada vez mais acirrado e competitivo entre as organizações. A globalização, segundo Cascio e Wayne (1946), tem intensificado as relações comerciais, bem como a circulação de bens e serviços, informações entre pessoas e aumentado a competitividade entre as empresas.

Dessa forma, é possível definir a Gestão de Pessoas como um conjunto de políticas, estratégias, práticas e ações que uma empresa desenvolve para trazer, desenvolver e manter seus colaboradores. A respeito disso, Ávila e Stecca (2015, p.20), salientam que as pessoas

são os ativos mais importantes da organização, pois “sem pessoas não há empresa, produtos ou serviços, por isso é fundamental ter essa área bem estruturada e definida na organização”.

Para Mathis e Jackson (2003), a melhor forma de alcançar competências no âmbito organizacional refere-se a um preciso gerenciamento de recursos humanos, que através de práticas e políticas institucionais garantem maior posicionamento de mercado e vantagem competitiva. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas é capaz, de focar as energias e forças humanas em “atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional” (FRANÇA, 2013, p. 5).

Desta forma, a Gestão de pessoas trabalhada de maneira estratégica surge como vantagem competitiva para as organizações. Investir na GP de maneira concisa e precisa, ou seja, analisando que cada indivíduo possui sua trajetória e expectativa de vidas torna as pessoas de uma determinada organização mais estimuladas e preparadas para produzirem mais. França (2013, p. 4) salienta que:

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social. França (2013, p. 4)

Levando em consideração tais proposições, é possível afirmar que a GP envolve fatores internos e externos responsáveis para o sucesso organizacional. Trata-se de um planejamento que busque ter as melhores pessoas trabalhando nas melhores funções e proporcionado para a organização maiores resultados. Mas para tanto, cabe à organização investir em aspectos como treinamento, desenvolvimento e reconhecimento de seus colaboradores, pois desta forma o nível de interesse em gerar maiores resultados também será maior (MARQUES, 2015).

Diante disso, fica claro que a Gestão de Pessoas tem como essência considerar “pessoas como pessoas” e não simplesmente como “recursos empresariais” (RIBEIRO, 2008, p. 1-2). Para Davel e Vergara (2001, p.36, grifo nosso.) as estratégias de GP são responsáveis por causar nas pessoas comportamentos, como: “criatividade, inovação, orientação ao longo prazo, **cooperação, confiança, capacidade de assumir riscos** e tolerância com relação à ambiguidade”. Por conseguinte, pode-se afirmar que a partir da abordagem da GP mais humanizada foi possível garantir e alcançar colaboradores, mais envolvidos, proativos e

motivados dentro das organizações, o que conseqüentemente aumenta os níveis de produtividade. Seguindo essa perspectiva, a Gestão de Pessoas representa “um poderoso elemento na linguagem que as pessoas utilizarão para se organizarem em torno de situações e atividades”, ou seja, é uma estratégia que facilita o estabelecimento de maior controle sobre as atividades e pessoas que acabam se tornando “conhecidas e governáveis” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 47-49).

## 2.2 RELAÇÕES DE PODER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A constante corrida pelo crescimento e competitividade tem gerado nas organizações a necessidade de buscar as mais variadas estratégias de competitividade para garantir destaque e domínio no mercado em que atuam. Desta forma, as empresas buscam a cada instante, maneiras de controlar - nem sempre claras - seus colaboradores a fim de extrair deles maior produtividade e lucro (PINTO, 2011).

Morgan (1996) destaca que poder se refere à habilidade de induzir o indivíduo a fazer o que se deseja que ele faça. Neste sentido, Silveira (2003, p. 3) retrata que todas as organizações são baseadas em poder, seja pela “estrutura hierárquica”, seja pelo “fenômeno burocrático”, ou por ser uma “estrutura organizada”.

Freitas (2005 apud PINTO, 2011, p. 7) apontam que na busca pela excelência a organização tenta de todas as formas motivar o indivíduo a fim de extrair dele o máximo de produtividade. Nesse mesmo sentido, Pinto (2011), diz que na ânsia por dominar seus trabalhadores as empresas contemporâneas têm buscado na gestão de pessoas uma forma de manipular seus colaboradores de forma subjetiva com o intuito de obter não somente o controle sobre o corpo do indivíduo, mas também do seu subconsciente. Esta tentativa de exercer domínio sobre o indivíduo já foi apresentado por Pagès et al. (2006, p. 27-28, grifo nosso) como sendo um desenvolvimento simultâneo das capacidades produtivas do indivíduo, visando:

desenvolver a iniciativa [...] dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação econômica, [...] psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo **garantir o controle**, subordinar as **forças produtivas** dos trabalhadores aos

**objetivos da empresa** e do sistema capitalista. (PAGÈS et al., 2006, p. 27-28, grifo nosso).

A partir desse contexto, Siqueira (2006, p. 43-44) descreve que existem algumas recompensas simbólicas que exercem poder sobre os indivíduos, bem como “prêmios”, “reconhecimentos” e “mudança de nível”, “participação nos lucros”, ideia de “autonomia” e o “estímulo à competição e colaboração entre colegas”. Além disso, há um estabelecimento de modelos de pessoas que venceram os obstáculos (metas) e alcançaram o sucesso dentro da organização.

Gerando a ideia de que o sucesso dentro da organização só depende do indivíduo, ou seja, uma abstração no subconsciente é criada de que se o sujeito não alcançar o desafio – por maior e impossível que ele seja – a responsabilidade disso é inteiramente do sujeito que não foi capaz. Mas em contrapartida a organização sempre estará disposta a ajudar, treinar e motivar este sujeito “sem nenhum interesse”, pois de acordo com o autor existe uma “tentativa de criar uma comunidade global e de **tornar a empresa algo mais** do que um simples local de trabalho” (SIQUEIRA, 2006, p. 43-44).

Segundo Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015, p. 8), existem uma série de ferramentas que auxiliam no processo de dominação dos indivíduos, bem como através de “procedimentos institucionais, jurídicos, políticos, policiais, pedagógicos, morais, psicológicos, culturais e religiosos”. Essas ferramentas na maioria das vezes são imperceptíveis e não violentas, pois não raramente as ferramentas de controle são utilizadas por meio de recursos simbólicos (CHAUÍ, 2004; MATOS et al., 2011 apud PETINELLI-SOUZA et al. 2015, p. 8).

De acordo com Pinto (2011), por meio de padrões de condutas, valores, missão e normas as empresas buscam formalizar os passos do colaborador a fim de adequá-lo ao cargo trazendo uniformidade e previsibilidade no modo de agir dos mesmos, para que estes se tornem “fantoques” para a organização. Possibilitando a ela ditar o comportamento dos colaboradores, além de inserir-se na vida particular dos mesmos, fazendo com que estes se sintam cada vez mais ligados com a instituição ao passo de que não consigam mais separar a vida profissional do pessoal.

O desejo pela realização profissional e o anseio por concretizar sonhos, se livrando de angústias cotidianas, projeta nos indivíduos a necessidade de estar na organização dedicando-se a ela, pois eles identificam na organização a chance de mudança de vida e são seduzidos

pela possibilidade de sucesso, de reconhecimento e destaque perante os demais colaboradores. A ideia de que só esta organização específica proporcionará ao indivíduo realizar seus desejos, faz com que ele permita que a mesma esteja cada vez mais presente no seu cotidiano ao ponto do indivíduo passar a se reconhecer na cultura organizacional, de modo que ela seja idealizada por ele, criando em seu íntimo uma ideia de familiaridade, na qual sua fidelidade para com a mesma seja imprescindível (FREITAS, 2005; SIQUEIRA, 2006 apud PINTO 2011, p. 9-10).

### 2.3 SUBJETIVISMO NO TRABALHO

O consumismo revelou um grande apreço ao que é externo. A humanidade nunca esteve tão confusa e com tantas opções com as quais o ser e o ter se confundem em níveis de importância. “Vive-se a época do espetáculo, dos efeitos especiais, aquela na qual o ‘parecer ser’ e o ‘possuir’ em muitos casos sufocam o ser” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 32). Nesse sentido, é evidente que os seres humanos são compostos por questões que envolvem a objetividade e a subjetividade, ou seja, são especificidades que estão atreladas respectivamente ao ter e ao ser.

Essa complexidade da existência humana que vai muito além das questões biológicas do que se necessita possuir enquanto ser vivo demonstra que além do anseio pela sobrevivência os indivíduos necessitam socializar-se e partilhar e isso inseri que desconsiderar a subjetividade do ser transforma qualquer tipo de gestão de pessoas em algo raso e sem propriedade. Pois importar-se com a subjetividade que os indivíduos exprimem facilita o entendimento dos mesmos, visto que “o ser humano, ser de desejo e de pulsão, como define a psicanálise, é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 50).

Desse modo, para Foucault (1979) as questões objetivas e subjetivas que englobam o sujeito são modificadas simultaneamente de acordo com o que acontece a sua volta. Negreiros et al. (2018) partem do pressuposto de que o trabalho desenvolve subjetividade na vida do sujeito e vice-versa. Historicamente tem-se ensinado aos indivíduos a importância do trabalho, que muitas vezes é passada de geração em geração, ou seja, são ciclos que cada vez

mais ganham importância, espaço e tempo na vida das pessoas e isso faz com que o “trabalhar” transforme a subjetividade existente no ser (DEJOURS, 2004, p.30).

Ao passo que o trabalhar deixa de ser simplesmente um conjunto de tarefas a serem realizadas e passa a desempenhar também um local para interação social que envolve vários aspectos subjetivos, tais como a interação do que há dentro do indivíduo com o mundo social, impactando no desenvolvimento de crenças e valores singulares do ser diante das experiências vividas (NEGREIROS et al., 2018).

Por conseguinte, no âmbito da psicodinâmica do trabalho defende-se que o trabalho não se resume apenas no objetivo e nas tarefas que são desenvolvidas dentro da organização, mas envolve a subjetividade. Desta forma, trabalho e subjetividade são termos que caminham juntos, pois o homem enquanto indivíduo subjetivo encara por muitas vezes o trabalho como algo que preencherá “a lacuna entre o prescrito e o real.” Ou seja, “trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para **se realizar**” (DEJOURS, 2004, p. 28, grifo nosso).

Compreendendo que o trabalho pode ser interpretado de maneira subjetiva e que existem percepções geradas por cada indivíduo, as organizações passaram a entender esses subjetivismos e tentar utilizá-los como ferramenta de gerenciamento/controle. Dejours (2004, p. 31, *grifo nosso*) salienta que:

Com a evolução do trabalhar, sob o império das novas formas de organização do trabalho, de gestão e de administração específicos do neoliberalismo é, *nolens volens*, o futuro do homem que está comprometido.[...] O trabalho não é, como se acredita freqüentemente, limitado ao tempo físico efetivamente passado na oficina ou no escritório. **O trabalho ultrapassa qualquer limite** dispensado ao tempo de trabalho; **ele mobiliza a personalidade por completo.**

Sabendo que o trabalho representa enquanto forma subjetiva algo que vai além de uma atividade exercida para alcançar o objetivo da organização, é possível afirmar que para o indivíduo “trabalhar seria uma condição transcendental de manifestação absoluta da vida.” Ou seja, “[...] trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social[.]” (DEJOURS, 2004, p. 31).

Sem que percebam os sujeitos são induzidos a aceitar o estabelecimento de uma ligação com o trabalho que os habita “até nas suas insônias e nos seus sonhos” (DEJOURS, 2004, p.30). “O espaço ocupado pelas organizações na vida contemporânea faz com que elas

sejam um elemento de primeira grandeza no imaginário desse sujeito/ator e em suas construções sobre a realidade” (SILVA; VERGARA, 2003, p. 11).

Esta necessidade dos indivíduos de serem valorizados, de se relacionarem socialmente e de serem reconhecidos é porta de entrada para que as organizações consigam projetar em seus colaboradores “oportunidades para se ressignificar a existência” (VASCONCELOS, 2006 apud GOMES, MARHY, 2014, p. 1272).

Lancman e Uchida (2003, p.79-81) retratam que a “subjetividade dos trabalhadores é reafirmada pela necessidade de seu controle para que aquilo que foi traçado seja rigorosamente cumprido”. E mesmo que organização exija metas “absurdas e irrealizáveis [...] os trabalhadores, acreditam que podem e tentam cumprir as demandas”.

A partir das ideias de Frederick Taylor (1856-1915) que deram base a Organização Científica do Trabalho (OCT) surgiram novas formas de gerenciar, dividir e planejar as tarefas abriram espaço para que as organizações projetassem através de sua política, modos de ser, agir e pensar em seus indivíduos (TAYLOR, 1995 apud LANCMAN, UCHIDA, 2003).

Diante desse cenário de surgimento de novos olhares e tipos de gestão e que se passou a reconhecer a subjetividade existente no ser os gestores passaram a explorar de maneira capitalista a interioridade existente nos seres. Ora, sabe-se que a necessidade de socialização e pertença anteriormente citadas abre caminho para o uso de técnicas sutis que sirvam de “guia” aos passos dos indivíduos. E é desvendando esta interioridade que organizações têm apelado para o sentido espiritual da pessoa consigo mesma e com o externo, sendo esta apelação a aspectos subjetivos do indivíduo uma forma instrumentalizada de alcançar vantagem competitiva (SOUTO; REGO, 2006).

É por meio de símbolos que as organizações apostam criar um processo de idealização no qual o indivíduo obtenha a ideia de que existe um “sentido preestabelecido para cada uma de suas ações” e dessa forma ele acaba ganhando antolhos<sup>3</sup> e se prendendo a rede” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 175).

Esta conexão dos colaboradores com o todo, faz com que eles se sintam componentes fundamentais e importantes dentro do processo além de sentirem que realizam um “[...] trabalho com **significado** para suas vidas” (SOUTO; REGO, 2006, p. 2, grifo nosso). Esta

---

<sup>3</sup> Acessório, geralmente utilizado nos olhos de cavalos para que estes olhem apenas para frente não recebendo interferências do que está ao seu redor, pois o fazem ter uma visão limitada.

necessidade dos indivíduos de trazerem significado para suas vidas é evidenciada por Rego, Souto e Cunha (2005, p. 5) ao dizerem que:

[...] os seres humanos são sensíveis a temas como: a justiça, a confiança, o tratamento respeitador e digno, a possibilidade de obterem no trabalho significado para a vida, as oportunidades de desenvolverem o seu potencial e se realizarem como seres emocional e intelectualmente válidos, as relações interpessoais de cooperação e ajuda, a possibilidade de se sentirem insertos em comunidades humanas que lhes permitem satisfazer necessidades de afiliação e de pertença.

Neste sentido, Souto e Rego (2006) ainda retratam que um ambiente organizacional em que se preocupa em estimular a espiritualidade no contexto de trabalho obtém maiores desempenhos individuais e organizacionais. Estes maiores desempenhos são resultados obtidos com a estratégia de estabelecer um elo entre o colaborador e a organização. Rego et al. (2004 apud SOUTO; REGO, 2006, p. 4) discorrem sobre isso ao dizerem que ligar-se afetivamente com a organização causa um dever de lealdade e, por conseguinte uma certa dificuldade em deixar a organização e encontrar outra alternativa.

Santos e Cardoso (2016) retratam que a espiritualidade dentro das organizações melhora a saúde e o bem-estar dos colaboradores e, sobretudo, os torna mais comprometidos para com a empresa aumentando assim a produtividade. Ao trazer significado para a vida, de acordo com Souto e Rego (2006), o trabalho deixa de representar ao indivíduo um simples emprego e passa a ser percebido como vocação<sup>4</sup>, fazendo com que o mesmo se entregue “de corpo e alma” para a organização buscando empenhar-se cada vez mais a fim de ser mais produtivo.

Se o indivíduo se identifica com a organização, se pensa apenas por meio dela, se a idealiza ao ponto de sacrificar sua vida privada aos objetivos que ela persegue, quaisquer que eles sejam, então, ele entrará sem saber (sem recriminar-se, pois está de boa-fé) num sistema totalitário, tornado para ele em Sagrado transcendente, que legitima sua existência. [...] A empresa (ou qualquer outra organização) quer, nos dias de hoje, encarnar “a instituição divina”. Esse sagrado laico que dá ao indivíduo o sentimento de transcender por um projeto ou um ideal a realizar, uma causa a defender. Ele promete ao indivíduo alcançar um estado não conflitual da psique, **uma plenitude que o protege de um trabalho de luto**, da perda e do sofrimento. Ele pode, então, considerar-se como um herói moderno inscrevendo-se no mito coletivo da organização (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 175).

---

<sup>4</sup> Aquilo que causa entusiasmo sincero, um desejo de criar e tomar atitudes inspiradoras na busca incessante pelos frutos brotados. (BASSO, 2006, p. 28).

Essa entrega dos colaboradores ao trabalho é vista pela organização como algo fascinante, pois ao criar este sentimento de pertença à organização, os colaboradores se veem como parte muito importante de um todo, o que diminui os possíveis descontentamentos e frustrações para com a empresa. Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015, p. 6) salientam que:

O alto grau de envolvimento dos funcionários com a organização faz com que estes não expressem sentimentos negativos por ela, pois eles sentem a necessidade de preservar uma imagem “magnífica” e “perfeita” da organização, não admitindo qualquer tipo de crítica à organização, tampouco imaginando que ela pudesse praticar manipulações ou lucrar com o comércio de armas, por exemplo.

Bertero (2007 apud VERGARA; MOURA, 2012, p. 7) diz que mesmo sendo possível utilizar a espiritualidade no contexto de trabalho de forma manipuladora, a mesma ainda gera benefícios para o clima organizacional, pois estimula “sentimentos como lealdade, franqueza, respeito e generosidade entre pessoas.” Fredrickson (2001 apud SOUTO; REGO, 2006, p. 5) salienta que quando é possível sentir prazer no trabalho os colaboradores tendem a se tornarem mais criativos, melhorando seu desempenho. Vergara e Moura (2012, p. 11) retratam algumas medidas que inserem a espiritualidade no contexto de trabalho, bem como a valorização “[...] do ser humano [...]; da autoestima das pessoas; [...] da cooperação ao invés do acirramento entre os membros da organização; laços de confiança; um ambiente de trabalho marcado pela alegria e harmonia [...]”.

## 2.4 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Sabe-se que os seres humanos são seres racionais, compostos de sua subjetividade e objetividade que promovem suas necessidades de ser e ter, respectivamente (DAVEL; VERGARA, 2001). Além disso, também há uma necessidade espiritual do ser atrelada a vida interior. Essa necessidade tem sido trabalhada dentro das organizações como “espiritualidade” e está ligada a linha da psicologia positiva (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002).

O termo espiritualidade não é sinônimo de religião. Pois ao utilizar-se da espiritualidade nas organizações não se pretende induzir os colaboradores a manifestarem e participarem de alguma religião específica, mas pretende-se estabelecer um estado de espírito

que promova sentimentos positivos nos indivíduos, aumentando sua resiliência e motivação, os induzindo a produzir de maneira eficiente (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007).

A tentativa de gerar esses sentimentos positivos nos colaboradores é implementada pela organização a partir do ponto em que estas passam a analisar as necessidades que os indivíduos possuem. Rego, Souto e Cunha (2007) destacam que dentre essas necessidades pode-se observar que os indivíduos possuem a necessidade de estarem atrelados a algo superior que os façam se sentirem únicos, de realizarem um trabalho com significado e de se sentirem ligados e de certa forma aceitos pela comunidade de trabalho. O reconhecimento dessas necessidades fez com que as organizações passassem a elaborar formas mais “sofisticadas de relações de poder”, logo, a espiritualidade “pode ser considerada como uma forma modificada, irreconhecível, transfigurada e legitimada das outras formas de poder” (MATOS; et. al, 2011, p. 6).

Assim, como forma de poder simbólico as organizações tentam por meio de suas estratégias e cultura organizacional exprimir nesses colaboradores o sentimento de pertencimento a organização, de lealdade e a ideia de que o trabalho precisa ser realizado em virtude de um bem maior, trazendo significado as tarefas. Dessa forma, os colaboradores se tornam mais satisfeitos e leais à organização, com maior nível de criatividade e empenho para o trabalho, adotando comportamentos positivos para com a mesma (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018).

A análise realizada por Rego, Souto e Cunha (2007) demonstrou que quando a organização utiliza-se da espiritualidade para com os colaboradores o laço afetivo e normativo entre eles aumenta, enquanto que a ligação instrumental diminui. Isso demonstra que ao passo em que os colaboradores se sentem integrados e úteis a organização (laço afetivo) e identificam que ela os proporciona a oportunidade de realizar um trabalho com significado à comunidade (laço normativo), de ter alegria, satisfação e identificação com os valores e crenças da organização estes colaboradores passam a entender que a organização os proporciona a oportunidade de terem uma vida melhor sentindo-se na obrigação de permanecerem nela dando o melhor de si e passam a reconhecer que perderão muito ao saírem da organização (ligação instrumental).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e documental do tipo quali-quantitativa. As técnicas de pesquisa utilizadas foram entrevistas semiestruturada e análise documental (HEERDT; LEONEL, 2007). Cabe à pesquisa qualitativa buscar entender de maneira profunda e intensa aspectos específicos do comportamento de um determinado “grupo mais ou menos delimitados em extensão” enquanto que a quantitativa busca através de indicadores trazer luz aos dados, facilitando a observação de tendências (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 247).

#### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

A organização a ser estudada é denominada como uma Multinacional de Vendas Diretas. Preferiu-se omitir o nome da empresa, em virtude disso será adotado o nome fictício de “Pink Dream”. As informações obtidas foram pesquisadas no site da mesma e nos materiais impressos exclusivos às consultoras aos quais se obteve acesso, visto que a pesquisadora possui cadastro na empresa.

Criada por sua fundadora em 1963, na cidade de Dallas Texas, a empresa familiar começou a atuar no mercado com produtos de cuidados com a pele que eram vendidos apenas por consultoras mulheres de forma independente, ou seja, não existia loja física para a venda de produtos. Os membros responsáveis por vender os produtos são denominados pela empresa como “Consultores de Beleza Independentes” – o termo “independente” é usado em virtude de a organização não estabelecer vínculo empregatício com sua força de vendas.

Essa prática de vendas se mantém até hoje, com exceção da força de vendas que atualmente podem ser compostas por mulheres e homens e do catálogo de produtos de beleza ofertados que atualmente contém várias categorias de produtos. A partir de 1979 a empresa

abriu as portas para o mercado internacional onde passou a atuar na Austrália. No Brasil está presente desde 1998, com sede em Barueri (SP).

Atualmente ela está inserida em mais de trinta e cinco países espalhados pelos cinco continentes, estando classificada como a TOP5 Global em vendas diretas no mundo. Além disso, a empresa possui uma força de vendas de mais de 440 mil consultores no território brasileiro. Estima-se que a empresa fatura no Brasil entre 300 e 500 milhões de reais por ano. Dados apontam para um faturamento mundial de 4 bilhões de dólares no ano de 2014 (VIEIRA, 2016; CAVALCANTE, 2016).

Além da venda direta de produtos, a empresa também atua no Marketing Multinível ou de Rede, no qual oferece a possibilidade de uma “segunda via de ganhos”. Além de ser possível lucrar com a venda direta é oferecido a todos os membros que fazem parte da força de vendas, a oportunidade de começarem a captar (iniciar) novos consultores de beleza e assim formarem uma equipe, com a qual será possível obter lucros (segunda via de ganhos) e crescer na carreira executiva.

Essa carreira contém vários níveis hierárquicos que começam a partir do nível de “Consultor (a) de Beleza Independente” (pessoa que apenas vende os produtos) e vão até o nível de “Diretor (a) Nacional Executivo (a) Elite de Vendas” (cargos de Diretor (a) proporcionam até 12% de bonificação sobre pessoas iniciadas na equipe) – ao todo são dezesseis níveis no plano de carreira oferecido pela organização.

Essa hierarquia é denominada pela empresa como “Escada do sucesso” e na medida em que o membro vai subindo na “escada” ele passa ganhar bonificações pela produção da equipe criada por ele, mas para tanto deve atingir algumas metas, além dos lucros obtidos com as vendas. Dessa forma, pretendeu-se entrevistar o maior número de membros da empresa e independente do nível hierárquico no qual se encontram.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram entrevistadas dez consultoras de beleza de diferentes níveis hierárquicos, denominadas como R1 a R10. O acesso a essas consultoras se deu através de uma lista de contatos coletados em redes sociais, com grupos de consultoras da marca. Buscou-se

selecionar consultoras que fossem atuantes, ou seja, que já tivessem participado de treinamentos na empresa e que conhecessem a cultura da mesma. Delimitou-se entrevistar consultoras que morassem próximas ao perímetro urbano da cidade de Dourados-MS de forma presencial e direta.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As entrevistas buscaram averiguar o discurso e conteúdo disponibilizados as consultoras e contemplaram questões abertas e fechadas (Apêndice A) e tomaram como referências os trabalhos de Pinto (2011) em seu estudo de caso: “Análise do discurso organizacional em uma empresa de marketing multinível: um estudo de caso” e por Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015) em seu artigo ”A produção de discursos em uma empresa de cosméticos: um sonho rosa”. Ademais, o número de respondentes foi de dez, as quais aceitaram participar da pesquisa e a partir destas identificou-se que as respostas estavam se repetindo, ou seja, optou-se pela acessibilidade e exaustão.

Além disso, para facilitar o entendimento sobre o funcionamento e as ferramentas utilizadas pela organização, bem como suas regras, procedimentos e filosofia, foi realizada uma análise documental. Essa análise envolveu os dados primários, já coletados e fornecidos pela empresa, bem como suas: informações institucionais disponíveis a todos e informações, literaturas e treinamentos disponíveis apenas para os consultores (as) da marca.

Conforme citado anteriormente, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas com consultoras que foram contatadas através de redes sociais e ligações. Foram feitas ligações a cada uma das respondentes a fim de marcar um horário que fosse ideal para as mesmas. Vale destacar que das dez entrevistas, nove foram feitas de maneira presencial, na qual a pesquisadora se deslocou até o endereço das entrevistadas e uma foi realizada por vídeo chamada, em virtude de não ter encontrado horários disponíveis, o que dificultou o acesso presencial.

Cada entrevista teve seu áudio gravado, todas foram informadas e solicitadas autorização para a gravação. As entrevistas duraram em média 28 minutos.

### 3.5 CATEGORIAS OU VARIÁVEIS DE ANÁLISE

As categorias de análise seguiram como base os estudos de Pinto (2011) e de Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015). A análise realizada teve como foco identificar critérios subjetivos no relacionamento entre empresa e consultor. Para que seja possível evidenciar se esta estratégia de gestão e reconhecimento desenvolvida pela empresa auxilia no aumento do comprometimento, nível de envolvimento, motivação dos consultores em relação à organização e se há o estabelecimento de uma relação de poder de forma subjetiva.

Além disso, as entrevistas buscaram conhecer o perfil desses membros, como idade, gênero, faixa de renda com a empresa, nível de carreira dentro da organização, se possuem um emprego/atividade fixo/remunerada ou se os lucros obtidos com a empresa são a única fonte de renda. Também foi necessário identificar qual atividade os membros exerciam antes de conhecerem a empresa e se continuam a exercer, como conheceram a organização e o que os motivou a ingressarem na mesma a ponto de se tornarem membros, se já usavam os produtos vendidos pela empresa antes de entrarem no negócio.

Como esses consultores visualizam a vida antes e depois de fazerem parte da organização, qual o valor que atingir um desafio e ser reconhecida (o) por isso representa, mensurar o nível de envolvimento que estes têm com a empresa como o tempo que se dedicam a empresa, como a família e amigos respondem e enxergam o envolvimento desses (as) consultores (as) com a empresa, qual o nível de satisfação com a empresa e com os produtos. Além de tentar mensurar o grau de satisfação com os lucros obtidos, ou seja, como os consultores (as) enxergam esse lucro, se acreditam que poderia ser maior e se esse aumento depende mais da empresa ou dos consultores (as).

A análise dos dados secundários em documentos da organização pretendeu verificar as informações institucionais abertas a todos e exclusivas aos membros (visando identificar os aspectos subjetivos que a mesma se utiliza em seus materiais no propósito estabelecer o estreitamento de vínculos. A dimensão de poder de mercado da organização, além de verificar como a empresa aborda em seus materiais as políticas e práticas internas a serem passadas e ensinadas aos demais membros. Isso visou compreender como são repassados os conhecimentos internos e de que forma esse discurso é apresentado para os demais nos treinamentos.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

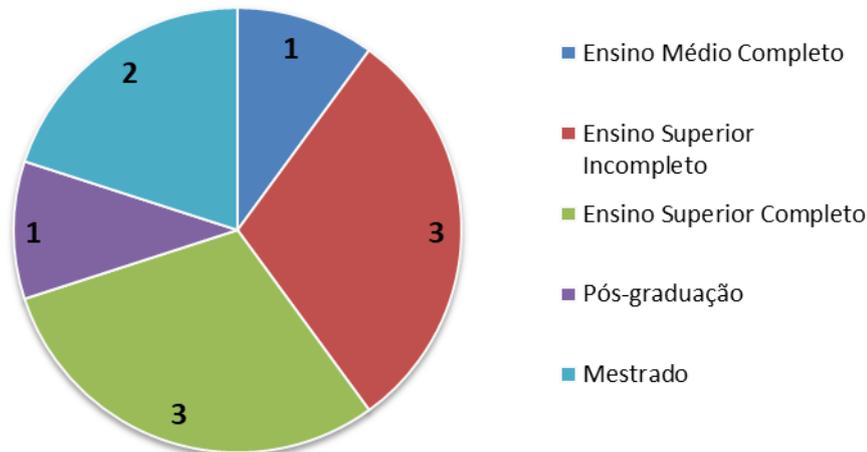
Foi analisada a frequência para os dados quantitativos e para os qualitativos foram interpretados os conteúdos dos textos. Quanto aos documentos visou-se identificar elementos que possam caracterizar aspectos subjetivos e de espiritualidade, bem como relações de poder, baseando-se nas abordagens já apresentadas pelos autores no referencial teórico.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de facilitar a análise e discussões preferiu-se dividir esta etapa em tópicos no intuito de facilitar o entendimento. São eles: Perfil das pesquisadas; Políticas e práticas da empresa em relação às consultoras; Relações de poder no processo de gestão; Sentimento das consultoras em relação à empresa; Mecanismos de persuasão; Satisfação dos consultores com a empresa.

### 4.1 PERFIL DAS PESQUISADAS

Todas as pesquisadas são do sexo feminino, com idade entre 19 e 50 anos, em uma média de 35,6 anos de idade. A respeito do nível de escolaridade, obteve-se os seguintes dados conforme Figura 1:



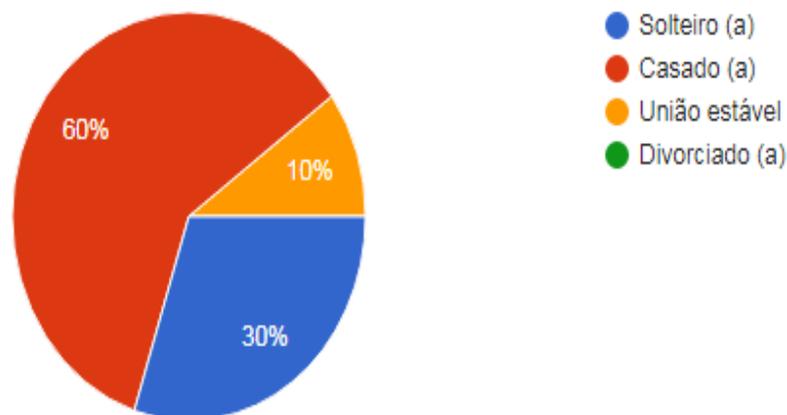
**Figura 1- Nível de escolaridade**

Fonte: Dados da Pesquisa

As respostas predominantes foram para os níveis superior incompleto e completo. Em relação ao nível superior incompleto é possível associar as respostas ao fato de que, ao ter o compromisso de cursar um ensino superior e dedicar-se a isso as pessoas acabam buscando uma fonte de renda que não tome tanto tempo, o que pode estar diretamente relacionado ao fato dessas consultoras necessitarem de uma renda extra ou única que tenha flexibilidade de

horários, sendo isso uma das características prometidas pela empresa com esse negócio. Ao analisar que outra resposta predominante foi a presença de consultoras com nível superior neste negócio, evidencia-se que estas consultoras vislumbram na empresa uma oportunidade de crescimento maior, do que a que se acredita poder alcançar com a graduação que elas possuem, pois além oferecer crescimento a empresa serve para gerar um novo significado para a vida e trabalho dessas consultoras (VASCONCELOS, 2006 apud GOMES, MARHY, 2014).

Seis das entrevistadas são casadas, três solteiras e uma está em regime de União Estável, conforme Figura 2:

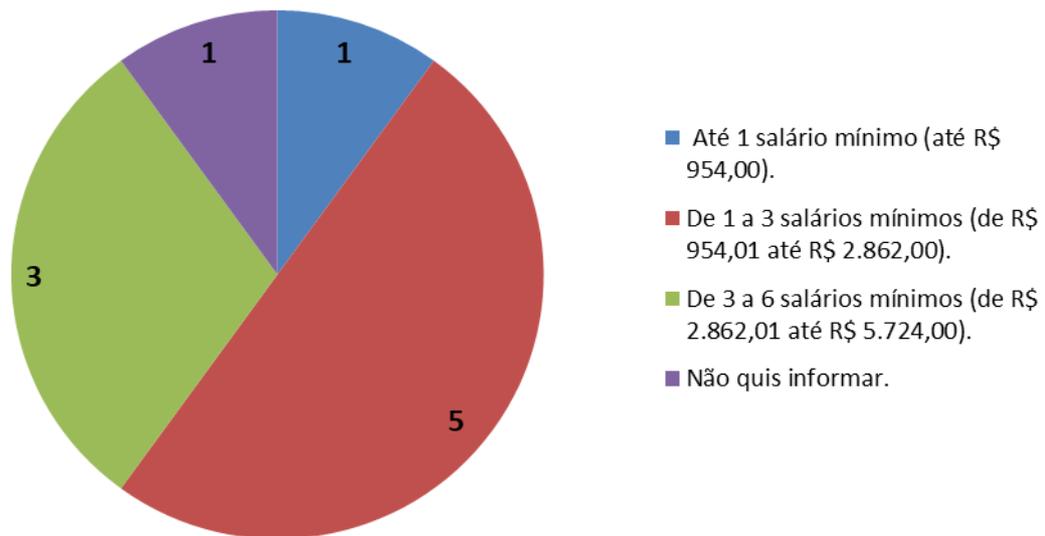


**Figura 2- Estado Civil.**

Fonte: Dados da Pesquisa

Todas que estão casadas possuem filhos e uma é mãe solteira, sendo que a entrevistada que se encontra no regime de União Estável está grávida de cinco meses. A respeito da quantidade de filhos nota-se que quatro consultoras possuem dois filhos, duas têm três filhos, uma possui um e outra está grávida de sua primeira filha. Foi possível identificar que em virtude de oito das entrevistadas já terem filhos, o fator de flexibilidade de horário representa para elas ter mais tempo para a família, pois elas são “donas do próprio negócio” e têm liberdade de escolha para fazerem seus próprios horários.

Com relação ao tempo de empresa, a mais nova no ramo tem um ano e sete meses de empresa e a com mais tempo, tem sete anos. A renda obtida com os produtos pode ser observada na Figura 3:



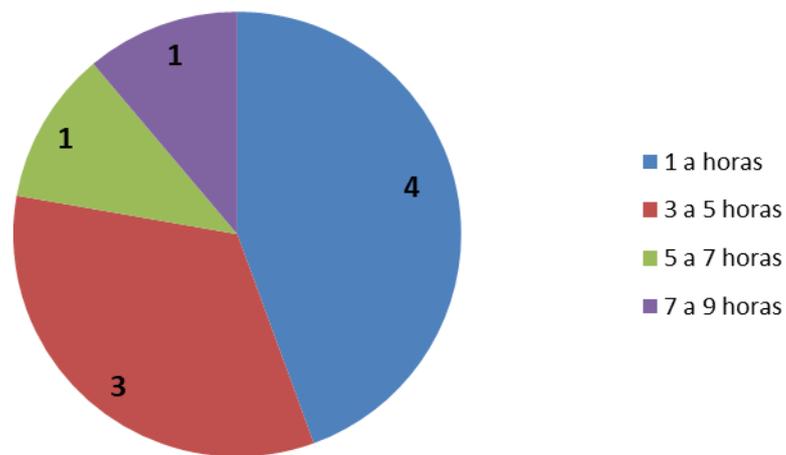
**Figura 3- Renda obtida com a empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

A respeito dos valores de renda demonstrados no Figura 3 percebe-se que o valor de renda informado pelas entrevistadas não está diretamente atrelado a quantidade de horas dedicadas ao negócio, um exemplo disso é a consultora R1 que diz dedicar-se de 1 a 3 horas ao negócio e receber de 3 a 6 salários mínimos e a consultora R2 que informou dedicar-se de 11 a 13h a empresa e receber a mesma quantia que R1.

Sete das entrevistadas exercem algum tipo de atividade remunerada além da consultoria de beleza, ou seja, elas ainda continuam encarando o negócio como uma renda extra. Dentre as funções exercidas por elas, além a de consultoria de beleza, foram citadas as de: Proprietária de loja de roupas, Professora Universitária, Coordenadora da Educação Municipal, Artesã, Auxiliar Administrativa, Autônoma (vende outras marcas de produtos) e Estudante (recebe bolsa da faculdade).

Em relação ao tempo dedicado a empresa por dia, obteve-se:



**Figura 4- Tempo dedicado a empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

Foi possível evidenciar que quanto maior o cargo/nível ocupado dentro da empresa, mais tempo a pessoa dedica-se a ele. Dentre os cargos/níveis das entrevistadas estão: Consultora de Beleza, Consultora Sênior, Iniciadora Estrela, Futura Diretora, Diretora em qualificação (Diq.) e Diretora.

No Quadro 1 é possível identificar o perfil geral das respondentes:

Item de Análise	Entrevistadas									
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
Idade	40	34	50	37	43	38	24	30	41	19
Escolari.	Sup. Comp.	Pós-grad.	Mestrado	Mestrado	Méd. Comp.	Sup. Comp.	Sup. Inc.	Sup. Inc.	Sup. Comp.	Sup. Inc.
Estado Civil	Casada	Solteira	Casada	Casada	Casada	Casada	Solt.	Um. Est.	Casada	Solt.
Filhos	3	2	2	2	3	3	-	Gráv.	1	-
Tempo de empresa	5 a	4 a	7 a	3 a	5 a	1 a 7m	3a	1 a 4m	3 a	2 a 6m
Profissão (antes)	Vendedora	Prof. Univ. / Analista de Sistemas	Eng. Agrônoma	Prof. Univ. Consultora em ADM	Lar	Contadora	Estudante	Aux. Adm	Autônoma	Vendia Cupcake

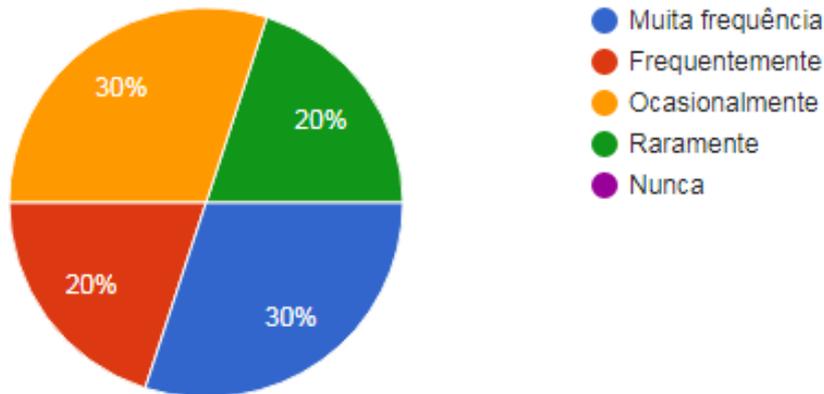
Renda (salário mínimo)	3 a 6	3 a 6	Não quis informar	1 a 3	3 a 6	1 a 3	1 a 3	1 a 3	1 a 3	1
Ativ. remunerada	Loja de Roupas	Prof. Univ.	Exclusiva	Coord. Educação	Arte	Exclusiva	Exclusiva	Aux. Adm	Autônoma	Bolsista Univ.
Tempo dedicação (horas)	1-3	11-13	7-9	1-3	3-5	3-5	3-5	1-3	5-7	1-3
Cargo	Consultora	Diretora	Diretora	Consultora	Fut. Dir.	Diq.	Iniciadora Estrela	Consult. Sênior	Consultora	Consultora

**Quadro 1 – Perfil das consultoras entrevistadas**

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DA EMPRESA EM RELAÇÃO ÀS CONSULTORAS

A respeito da participação e frequência nos treinamentos obteve-se o seguinte resultado:



**Figura 5 – Frequência nos treinamentos**

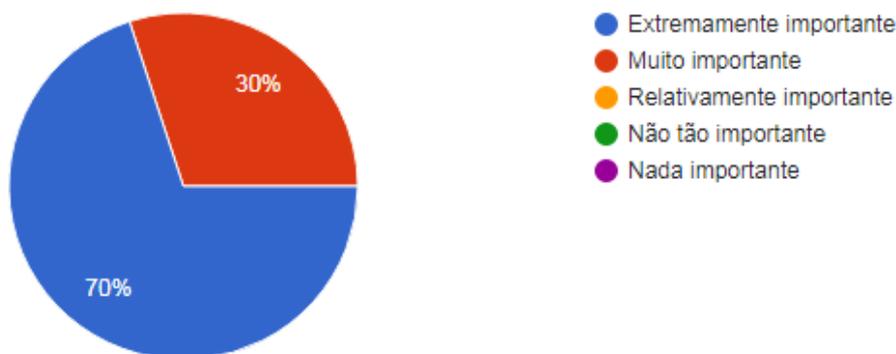
Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados demonstram que três pesquisadas participam com maior frequência dos treinamentos, sendo que dessas, uma está no nível de Diretora em Qualificação (Diq) e duas já possuem o cargo de Diretoras. Neste sentido, (R4 e R5) é importante salientar que nesses níveis é necessário que se tenha muito foco, pois a partir do nível em que se começa a “seguir

carreira na empresa”, isto é, cadastrar pessoas na equipe para subir de nível, a consultora precisa se dedicar um pouco mais já que cabe a ela “treinar e acompanhar” as pessoas que cadastrou. Além disso, a partir do nível de Diq., a consultora passa a ter metas que precisam ser atingidas caso ela deseje se tornar diretora na empresa, “*se você deixar de produzir você também perde todo o trabalho que você fez até ali*” (R5). Com isso, a organização estimula as forças produtivas do indivíduo ao proporcionarem “responsabilidades, satisfações morais, um trabalho interessante, momentos de prazer” e simultaneamente conseguir controlar essa capacidade produtiva dos colaboradores para atingir os “objetivos da empresa” (PAGÈS et al., 2006, p. 27-28).

Neste sentido, uma delas ressalta que participar dos treinamentos: “*é sempre mais incentivador, a gente se sente mais preparada para sair e para atuar no negócio, para entender e conhecer os produtos, é bem inovador*” (R9). Todas elas retratam que após participarem dos treinamentos se sentem motivadas, estimuladas com as “*energias recarregadas*” (R10). Outrossim, é através de uma Gestão de Pessoas bem estruturada que se alcançará vantagem competitiva no mercado, focando as energias nas pessoas, estimulando-as e preparando-as para produzirem mais (FRANÇA, 2013; ÁVILA; STECCA, 2015).

A respeito da importância de seguir os manuais e diretrizes propostos pela empresa obtiveram-se os seguintes dados:



**Figura 6 – Seguir os manuais da empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

Três (R5, R9, R10) respondentes retrataram como muito importante seguir os manuais e diretrizes da empresa. Sendo que dessas três, duas já relataram ter passado por alguma decepção em relação ao negócio como um todo. R5 e R9, já foram Diretoras na empresa e em

virtude de não conseguirem atingir as metas por meses consecutivos, acabaram perdendo o cargo de Diretora e algumas pessoas cadastradas.

De acordo com as diretrizes da empresa quando se perde o posto, as pessoas que estão em sua equipe de maneira indireta acabam saindo da equipe e indo para quem está em um nível superior, ou seja, elas cadastraram as “filhas” que cadastraram as “netas” e essas deixam de pertencer a sua equipe e passam a fazer parte da equipe de outros membros que se encontram um nível acima. Neste sentido, a respeito dos treinamentos e normas: *“Me sinto mais entusiasmada, mas na verdade como eu já fui Diretora a gente já sabe mais ou menos todos os caminhos”* (R5). Ou seja, ela entende que tudo que é repassado nestes treinamentos é questão de estratégia e Marketing.

*“Meu foco hoje está voltado para outra coisa”* (R10) em virtude de tal afirmação obteve-se a resposta de que seguir os manuais da empresa seja “muito importante” e não “extremamente importante” como as outras sete entrevistadas acreditam ser. Isso pode ser explicado pelo fato de a empresa não ser seu foco principal, pois ela enxerga a empresa apenas como uma renda extra e não tem interesse em seguir carreira, pois está focada na faculdade. Mais uma vez, é evidenciado que o “seguir carreira” na organização é algo mais “desafiador” (R3) que requer maior dedicação, até porque, como anteriormente ressaltado a empresa tem a política de que cabe a iniciadora “treinar e acompanhar sua descendente”. *“Eu não queria me dar ao trabalho de orientar e ajudar, eu indico para outra consultora”* (R10).

Sete das entrevistadas disseram ser extremamente importante seguir os manuais e políticas estabelecidas pela empresa. A respeito disso, surgiram ao longo das entrevistas afirmações como: *“Acho extremamente importante porque se a gente faz a risca tudo que a ‘fundadora’ coloca para gente, o sucesso é 100%”* (R1), esta afirmação nos remete a pensar sobre a ideia de que o sucesso só depende da pessoa e que caso não consiga é porque fez algo de errado, excluindo sempre a culpa da empresa em algum aspecto (SIQUEIRA,2006).

*“Sem elas eu não consigo levar o negócio”* (R4); *“Ah é extremamente importante, a gente tem que andar segundo a cartilha, né?!”* (R3); *“As regras de conduta a gente têm que levar ao pé da letra para não passar para as outras o que não é certo”* (R6). Desta forma é importante ressaltar que a figura da empresa para as respondentes é muito forte sendo que todas reconhecem a importância de seguir os manuais e há aquelas que ainda afirmam que sem eles é impossível seguir a diante. Talvez um dos fatores que corroboram para que isso aconteça, são os constantes treinamentos presenciais e online com os quais a empresa investe

para fortalecer a cultura organizacional da empresa nos membros, o que gera maiores resultados, visto que, mesmo aquelas que já tiveram alguma decepção com o negócio continuam a acreditar nas normas e considerá-las importantes para o crescimento (MARQUES, 2015).

#### 4.3 RELAÇÕES DE PODER NO PROCESSO DE GESTÃO

Ao serem questionadas sobre as prioridades de suas vidas, nove das entrevistadas responderam que a Família é uma das prioridades e apenas R7 disse que tem como prioridade “Ser feliz”. Dessas nove, três informaram como prioridades exatamente a ordem de prioridades em que a empresa se baseia que seria “Deus, Família e Carreira”. Através dessas respostas é possível afirmar que nove das dez entrevistadas encontram nas prioridades defendidas pela empresa uma espécie de identificação, visto que a organização defende que todas as pessoas devem ter como prioridades em sua vida “Deus, família e carreira”, pois a empresa afirma que sem isso não haverá equilíbrio na vida pessoal. Essa identificação acaba gerando um sentimento de pertença, como se a organização fosse algo a mais que um local de trabalho (SIQUEIRA, 2006).

Em relação à possibilidade de existir alguma conexão espiritual dentre a metodologia da empresa, oito das dez entrevistadas declaram que existe sim uma conexão e dessas oito, quatro declararam que a existência dessa conexão as influenciou a entrarem ou permanecerem no negócio. Uma entrevistada afirma que “com certeza essa conexão me influenciou a entrar no negócio” (R1), para ela a relação entre o trabalho e crença devem estar unificadas. “*Com certeza a gente exercendo a filosofia da empresa que é Deus em 1º lugar, a gente acaba sendo pessoas melhores, com certeza existe essa conexão e ela me ajudou a entrar no negócio*” (R9). “*Existe totalmente essa conexão e isso me influenciou a me manter no negócio*” (R7). Tais afirmações corroboram com o que afirmam Souto e Rego (2006) ao retratarem que o estímulo a espiritualidade, abordado no ambiente organizacional, ocasiona maiores desempenhos individuais e organizacionais.

Outra entrevistada complementa dizendo que “a Filosofia da ‘empresa’, traz muita espiritualidade, te faz crescer como pessoa e como profissional e não só te faz ganhar dinheiro

[...]. *A gente ganha dinheiro ajudando outras pessoas, isso que me mantém na empresa [...] e é ajudando outras pessoas a melhorarem e transformarem suas vidas que a gente está melhorando a nossa*” (R7). Tal afirmação corrobora com o que Dejours (2004) retrata ao dizer que o indivíduo encara o trabalho como algo a mais, que o faz se sentir útil e cada vez menos conseguir separar a vida pessoal da profissional, fazendo com que o trabalho esteja presente na maioria ou em todos os momentos. A entrevistada R7 ainda afirma que trabalhar na empresa “é mais um estilo de vida do que uma profissão, a gente não só trabalha”.

Uma das duas entrevistadas que disseram não haver conexão entre a organização e aspectos religiosos, ressaltou que *“Na verdade eles criaram o tripé: Deus, família e carreira, mas eu uso o tripé ao contrário. Porque na empresa se você não se dedicar em 1º lugar à carreira, você não consegue levar ela a diante, porque ela suga bastante, se você realmente quiser conquistar o que ela te oferece. Mas ela diz que você não pode usar a empresa em 1º lugar, porque ela foi feita para você simplesmente se sentir útil para alguma coisa. Acho que ela passa valores importantes, como: ser mulher e auxiliar outras mulheres a ficarem mais bonitas, mas pregação ou doutrinação espiritual não, mas sim uma energia muito positiva, a gente se sente melhor”* (R4). Diante dessa afirmação é notório que, mesmo a entrevistada não concordando que existam aspectos religiosos envolvendo a organização, é possível dizer que existe sim, uma instrumentalização da espiritualidade a fim de estimularem nos colaboradores a ideia de “entidade superior”, de trazer significado para vida sentindo-se útil na realização de seus projetos. “A empresa (ou qualquer outra organização) quer, nos dias de hoje, encarnar ‘a instituição divina’. Esse sagrado laico que dá ao indivíduo o sentimento de transcender por um projeto ou um ideal a realizar, uma causa a defender” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 175).

Os principais fatores citados pelas entrevistadas a respeito de porque entraram para a empresa foram: liberdade, flexibilidade de horários, renda extra, qualidade dos produtos e consumir mais barato.

Com relação à família, oito afirmaram que de início a reação dos familiares foi positiva e apenas duas não tiveram essa receptividade. *“A maioria te olha assim ‘está louca’; Largou o certo pelo duvidoso; Ah mais isso não dá certo!”* (R2). Ela ainda conta que quando falou da empresa para aos familiares o pai dela chegou a dizer *“Ah eu te formei, paguei seus estudos para você largar. Ele achava que eu iria ficar o resto da vida, né?! Era o emprego ideal para mim que ele achava assim, né”*. A outra relata que algumas pessoas da família a

chamaram de louca em virtude do alto investimento que ela fez para entrar, ela chegou a duvidar se daria certo, *“Gente é o dinheiro da minha vida! Será que esse negócio vai dar certo?”* (R10). Alguns membros da família não compravam os produtos dela porque achavam caro então ela teve que procurar outros clientes.

Dentre as oito pessoas que declararam ter recebido apoio da família, R1, R3, R6 e R8 destacam que até hoje este apoio permanece, R1 ainda destaca que quando iniciou na empresa recebeu o apoio de todos os familiares e amigos, com isso passou a apresentar a oportunidade para a família e acabou cadastrando cinco pessoas de sua família na empresa, hoje suas filhas a ajudam a vender. Isso demonstra como cada vez mais a empresa se insere na vida pessoal de seus membros, que passam a falar da empresa mesmo em momentos familiares, ou seja, isso evidencia que não há separação entre tempo de trabalho e vida pessoal, mesmo R1 já ter afirmado que a família sempre vem primeiro lugar como prioridade em sua vida (DAVEL; VERGARA, 2001). R1 ainda afirma: *“em hipótese alguma eu devo sair, porque todo mundo é consumidor do produto”*. Isso pode evidenciar o quanto a pessoa está envolvida psicologicamente com a empresa.

Das oito pessoas que receberam o apoio inicial da família quatro destacam que a reação dos familiares com relação à empresa já não é mais a mesma. As entrevistadas, R4, R5, R7 e R9, afirmam que após começarem a seguir carreira elas tiveram que dedicar mais tempo ao negócio, o que de certa forma as afastou da família. Uma afirma que no início *“a família amou porque eu estava em casa mais tempo, aonde eu ia eu voltava rápido, só que isso foi no começo. Porque quando eu comecei a atuar mais, mais e mais, eu não tinha sábado, eu não tinha domingo e eu não tinha noite”* (R4). Sem perceberem os colaboradores são levados a aceitar o estabelecimento de uma ligação com o trabalho que os habita *“até nas suas insônias e nos seus sonhos”* (DEJOURS, 2004, p.30).

Ainda sobre a reação da família uma entrevistada destaca que *“no começo era muito boa, mas depois acharam que eu estava ficando meio louca, falando demais. Porque a gente entra em qualificação e realmente precisa iniciar pessoas e para iniciar a gente precisa falar. Então, aquilo vira quase que uma oração, uma rotina, onde você olha alguém e vê que pode ter uma oportunidade a gente vai falando. A minha família hoje aceita que eu continue na empresa, mas não com o mesmo foco de quando eu entrei a mesma correria. Porque por mais que a empresa tenha essa filosofia: fé, família e carreira, quando a gente está em qualificação a gente não consegue seguir isso a risca e na verdade seguindo carreira isso*

*não é uma realidade em nossa vida!” (R5). As organizações têm tomado tanto espaço na vida de seus colaboradores que passam a ser referências em seus subconscientes sobre as construções de realidade (SILVA; VERGARA, 2003, p. 11).*

Esse aspecto desfaz a ideia de uma vida equilibrada, na qual pode-se fazer os próprios horários, decidindo o quanto irá trabalhar, pois como citado por R5 anteriormente essa vida equilibrada não é uma realidade para quem deseja seguir carreira na organização. Dessa forma, as organizações passam a ser elementos de primeira ordem e grau de importância para o ser, sem que ao menos ele perceba, pois existe a ideia e o discurso de que valerá a pena trabalhar com muito empenho na busca por uma satisfação maior, como na busca pela qualidade de vida da família, por exemplo (SILVA; VERGARA, 2003).

Com relação ao significado dos treinamentos para suas vidas, todas declararam que estes treinamentos representam conhecimento, capacitação, aprendizado, socialização e evolução. Ressaltam que os treinamentos trazem *“grande conhecimento e que as histórias de vida de cada pessoa trazem bastante pé no chão sobre as dificuldades da vida” (R7). Que “a empresa valoriza todos e consegue dar oportunidades para todos” (R4) ou que “os treinamentos eu vejo eles como crescimento, mas não só para a empresa. Tudo que eu participo relacionado a empresa eu levo para minha vida, eu encaixo sim nas decisões que eu tomo” (R1).* Todas afirmam que ao estarem perto das pessoas que já alcançaram um alto nível da organização sentem-se motivadas, é uma inspiração, admiração e aprendizado. Isso é destacado por uma delas: *“é realmente como se fosse uma família, porque como a empresa prega uma filosofia e a gente trabalha voltada sobre ela, a gente tem as demais consultoras como se fosse uma família mesmo, quando tem eventos e a gente se encontra é como se fosse uma festa” (R9).* Outro destaque: *“é grandioso você ver aonde aquela pessoa chegou, como ela chegou e ver que você pode também chegar lá da mesma forma, é maravilhoso. A gente brilha literalmente perto dessas pessoas. O brilho não está só nelas elas levam a gente junto” (R7).*

Durante algumas entrevistas surgiram aspectos relacionados a existência de um possível estímulo ao “status”, no qual muitas vezes as consultoras acabam se esforçando para cumprir metas que não estão ligadas diretamente ao lucro em si, mas a algum reconhecimento oferecido, seja ele uma posição de destaque, uma echarpe ou um pin. A respeito disso têm-se que: *“Você quer mostrar para as outras pessoas que você trabalhou e que você conseguiu aquilo, e que as coisas acontecem e que você se esforçou muito” (R10); “Eu tentava sempre*

*adquirir todos, é bem simbólico, quando a gente olhava já não precisava nem dizer se você é consultora na 'Pink Dream' ou não, porque a pessoa te reconhecia tanto pelos pins ou quanto pelos trajes” (R9); “Você chega num lugar e às vezes tem uma consultora que sabe onde você chegou, ela pode não saber a sua história, nem seu nome, mas ela sabe onde você está” (R7).*

Para Davel e Vergara (2001) os símbolos implantados pela empresa a respeito do significado de se conseguir algo gera nos colaboradores sentido para suas ações, ou seja, eles deixam, por exemplo, de encarar um pin/broche como um simples acessório, mas passam a se sentirem em seu subconsciente um ser diferenciado e quem sabe superior, apenas por portar um acessório como esse. Isso vai muito além do valor do reconhecimento, mas do que ele representa para o indivíduo e para o grupo social ao seu redor, pois mais importante do que você ganhar é o grupo social ao seu redor entender o significado desse reconhecimento repleto de simbologias.

#### 4.4 SENTIMENTO DAS CONSULTORAS EM RELAÇÃO À EMPRESA

A cultura organizacional presente na empresa se mostra forte, pois algumas consultoras relataram que não se imaginam viver sem ela. *“Não me vejo não vendendo 'Pink Dream!’”*; *“Não me vejo sem ela”*; *“Não seria capaz de largar a empresa” (R1)*. *“Sem manter na empresa hoje é não fracassar, eu penso que se eu sair hoje eu vou dizer que eu não fui capaz de levar meu próprio negócio. Eu posso fazer o que eu fizer, mas eu não quero parar.[...]”(R4)*. Pinto (2011) retrata justamente esses aspectos, pois para ele através da cultura da organização e por meio de seus padrões de conduta que a empresa uniformiza o comportamento dos colaboradores além de se projetarem na vida pessoal dos mesmos de modo que estes não consigam se desvincular da empresa, como se fossem “fantoques” presos a linhas imaginárias.

Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015) retratam que quanto mais envolvidos emocionalmente com a organização menor será a capacidade de o colaborador identificar aspectos negativos na empresa, pois existe a necessidade de preservar uma imagem

“magnífica” e “perfeita” da organização, como por exemplo: *“eu sempre fui mais falha com ela do que ela comigo” (R1).*

Outras declarações: *“Eu ofereço porque eu quero que as outras pessoas cresçam como eu cresci. E não é só o crescer financeiramente, a gente cresce em outras áreas da vida. [...] Eu larguei o serviço só para fazer ‘Pink Dream’ e isso foi gratificante [...] quebrou muitos paradigmas meus. O que mais me encanta é enriquecer vidas” (R1).* *“Eu poderia estar ajudando novas pessoas, com certeza aquela pessoa passaria a ter uma vida financeira melhor e isso ela realizaria o sonho dela, automaticamente eu realizaria o meu” (R9).* *“Como transformou a minha vida e foi muito bom para mim, eu quero muito isso para as outras pessoas também. Tem muita gente que precisa de uma oportunidade como essa. Quando aceita iniciar fico muito feliz, não só pelo ganho que temos, mas conforme a gente vai fazendo essa pessoa crescer ensinando ela, a conhecer, a gente também vai ganhando, claro. Mas é vendo que ela pode se transformar [...] as pessoas da minha equipe são muito mais felizes, mais alegres, mais carinhosas.” (R7).* Para Souto e Rego (2006), a partir de determinado momento o trabalho passa a ser entendido e encarado como vocação, facilitando para uma imersão do colaborador na empresa, já que o mesmo passa a “se entregar de corpo e alma”.

Não obstante, essa obstinação por ajudar pessoas e “Enriquecer Vidas”, faz com que eles se considerem “um herói moderno inscrevendo-se no mito coletivo da organização (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 175). Destaque é dado: *“Vivi uma experiência inovadora, lidar com o negócio foi um desafio. Eu cresci como pessoa, amadureci, me tornei uma pessoa mais responsável financeiramente e independente.” (R10).* *“Acho maravilhoso não ter chefe, vou e volto na hora que eu quero, eu determino onde eu quero chegar. Meu salário eu que faço. Acho que é o sonho de todo mundo ser dona do próprio negócio. Ser dona do próprio negócio representa liberdade (R7).* *Quando não aceita eu penso que quem está perdendo é ela. O que mais me encanta é o tripé da empresa ‘1º Deus, 2º Família e 3º Carreira’” (R7).* Rego, Souto e Cunha (2005, p. 5) descrevem quem o ser humano se sensibiliza facilmente a temas como liberdade, “justiça, confiança, tratamento respeitador e digno”.

Quanto ao estímulo a outras pessoas, *“Não continuo oferecendo a oportunidade, mas já fiz muito isso. Eu oferecia porque eu estava bem incentivada, eu sabia que tinha um crescimento na empresa, mas para isso acontecesse eu tinha que ajudar demais pessoas a querer chegar no mesmo objetivo que eu.” [...] Quando a pessoa não aceita entrar para o*

*negócio: “eu respeitava e imaginava que um dia ela possa entender a oportunidade do negócio e aceitar entrar” (R09).* Para Foucault (1979) questões objetivas e subjetivas do sujeito são modificadas de acordo com as experiências. As experiências vividas em relação a organização contribuem para que os colaboradores se tornem defensores ou acusadores da mesma, nesse caso R9 acredita tanto na empresa que quando alguém não aceita entrar para o negócio ela imagina que a pessoa não deva ter entendido a oportunidade, porque se a tivesse não pensaria duas vezes.

#### 4.5 MECANISMOS DE PERSUASÃO - MATERIAIS DA EMPRESA

##### 4.5.1 Kit Nova consultora

Para que a consultora inicie na empresa é necessário que ela adquira um kit inicial no valor de 169,00 este kit integra-se pelo material de apoio à nova consultora ou consultor e por produtos.

Esse material de apoio é composto por um “Guia da nova consultora”, um “Roteiro para apresentação dos produtos”, cinco folhetos de “Guia da oportunidade perfeita”, um “Guia de fragrâncias”, um encarte de “Você expert nos melhores produtos”, quinze fichas de “Perfil do cliente”, talão de pedidos e um cartão da empresa com os dizeres: “Nós acreditamos que um batom pode mudar o mundo!”, “O sonho de move e ação realiza... Vamos juntas. Se você pode sonhar, você pode realizar.”; “Para: você, uma nova consultora que vai conquistar todos os seus sonhos”!

Neste sentido, de acordo com Siqueira (2006, 43-44) a intenção é “criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho”. Ou seja, isso corrobora com uma das necessidades de Maslow na qual o ser humano necessita pertencer a algo.

#### 4.5.2 Guia da nova consultora

Este guia inicia-se com frases motivacionais como: “Sim! Escolhi uma empresa com valores que eu acredito.”; “Escolhi fazer parte de uma rede de empreendedorismo feminino global, que existe desde 1963.”; “Escolhi produtos incríveis e desejados.”; “Escolhi despertar sorrisos com o click de um batom”; “Escolhi ser reconhecida como eu mereço.”; “Escolhi transformar e enriquecer vidas todos os dias.”; “Escolhi trabalhar com o coração”.

Além disso, esse guia é composto por tópicos intitulados de: “Saiba onde você quer estar; Uma empresa com coração; Seu primeiro passo; Para começar com tudo; Principais ferramentas, Sua melhor imagem; Como ganhar dinheiro; Minhas finanças; Começa a prática; Clientes; Entre em contato e agende; Programa anfitriã; **Primeiro pedido**; Pronta entrega; Pedido Online; Vendas; Sessão de beleza; Encontrinho; A distância; Contato Virtual, Festival, Antes, durante e depois; Saia de casa pronta; Abordagens; Depoimento pessoal; Higiene e organização; Be-á-bá dos produtos; Cuidados com a pele; Maquiagem; Fragâncias; Encerramento; Pós vendas; Corrente do bem; Relacionamentos; **A oportunidade**; Carreira; Reconhecimento; Eventos; Onde estudar; Tudo que você precisa; Suporte Online; Troca de produtos; Ações do bem e ‘Fundadora da empresa’”.

Logo nas páginas iniciais a empresa apresenta uma imagem da fundadora da empresa “empoderando-a” e afirmando o quão incrível ela foi e que ela “acreditava no poder das mulheres”. Além disso, também apresenta seus valores que ela os caracteriza como “vanguardistas”. São eles: 1º Regra de Ouro (Tratar os outros como você gostaria de ser tratada.); 2º Espírito de ajuda (Ajudar as pessoas a se sentirem mais especiais, apoiando e compartilhando conhecimento com as amigas consultoras e com as clientes); 3º Faça-me me sentir importante (Imaginar que as pessoas carregam uma placa invisível com esses dizeres e dar toda atenção a isso.); 4º Equilíbrio de prioridades (“Sendo dona do próprio negócio você tem a flexibilidade para colocar Deus em 1º lugar, sua família em 2º e sua carreira em 3º”).

A respeito desses valores Davel e Vergara (2001, p.175) ressaltam quem ao se identificarem com a organização e seus valores o indivíduo passa a pensar por meio dela e a idealizá-la, sacrificando sua vida pessoal em prol dos objetivos da empresa e sem que perceba este indivíduo entra “num sistema totalitário, tornado para ele em Sagrado transcendente, que legitima sua existência. [...]”.

Nesse guia a empresa também dá dicas de como ter uma imagem profissional embasando-se na frase “Você é a vitrine do seu negócio” ela aborda dez dicas para ter estilo, são elas: “1ª Use os produtos ‘Pink Dream’”; “2ª Entenda seu estilo”; “3ª Não tenha medo de acessórios”; “4ª Seja referência”; “5ª Bom humor é tudo”; “6ª Tenha peças chave no guarda-roupa”; “7ª Linguagem adequada”; “8ª Mantenha-se atualizada”; “9ª Entusiasmo”, 10ª Usar a bolsa oficial das consultoras, uma das marcas registradas de quem é consultora marca. Além disso, ela disponibiliza um “Guia de estilo” em sua página online exclusiva às consultoras.

A respeito disso durante a entrevista R4 ressaltou a aparência de executiva fortemente evidenciada e quase que institucionalizada na organização. *“Mas eu me estranhei um pouco devido ao perfil de aparência de estar sempre muito arrumada, muito produzida e eu me sentia um pouco desigual do meu esposo. Porque onde eu estava, eu estava sempre de executiva para mais. Eu comecei a me incomodar a partir do momento em que as pessoas tinham o tempo todo a esperança em me ver daquela forma e eu não sou daquela forma” (R4).*

Além disso, neste guia é dado evidência a realização de sessão de beleza, nos quais a consultora deve contatar pessoas sejam elas da família, vizinha amigas e indicações para oferecer uma sessão de demonstração dos produtos. Produtos estes que a nova consultora “ganha” (alguns) quando realiza seu cadastro de 169,00 e outros produtos que a empresa a motiva a comprar no pedido para demonstrar e ter a pronta entrega, seguindo a estratégia de que “o que você demonstra é o que você vende” e que para não perder a venda ter a pronta entrega é essencial.

A empresa ainda estimula e ensina a realizar ligações, contato virtual e abordagem fria (abordar pessoas no caminho entregando amostras e pegando o contato) com a finalidade de agendar sessões. Também são apresentados estímulos para que a consultora também opte por seguir carreira além das vendas de produtos. Para tanto a empresa indica um roteiro a ser seguido na intenção de apresentar a oportunidade a uma “potencial iniciada”. Primeiro ela deve indagar qual é o maior sonho da pessoa, segundo ela deve perguntar as prioridades das pessoas, em terceiro entender sobre o momento de vida em que esta pessoa está passando e em quarto perceber as características pessoais da pessoa.

A empresa resalta que: “com essas informações em mãos monte um perfil desta pessoa, e, imagine quais são os benefícios da carreira independente que vão ajudá-la a realizar seus sonhos seguindo suas prioridades, momento de vida e características pessoais”.

A respeito dos reconhecimentos a empresa escreve um trecho especial para as consultoras dizendo: “Quando você se torna uma Consultora de Beleza Independente Pink Dream, está predestinada a ter muito sucesso, e ser reconhecida como merece. A Pink Dream faz questão de reconhecer as Consultoras com muito estilo. Aqui todo mundo pode brilhar! Basta se planejar! Os prêmios são de arrasar, com itens que qualquer pessoa gostaria de ler. Muitos deles são exclusivos e personalizados, como bolsas, malas, óculos, relógios, e até viagens e carros cor de rosa. Já se imaginou dirigindo um desses? Não é o máximo? E o melhor de tudo é que os reconhecimentos da Pink Dream são ilimitados, ou seja, sua amiga vai viajar com você e até subir no palco do Seminário com você”!

Siqueira (2006, p. 43-44) descreve que existem algumas recompensas simbólicas capazes de exercer poder sobre os indivíduos, como “prêmios”, “reconhecimentos” e “mudança de nível”, “participação nos lucros”, ideia de “autonomia” e o “estímulo à competição e colaboração entre colegas”. Ademais, existe um estabelecimento de modelos de pessoas que venceram e alcançaram sucesso na organização gerando a ideia de que é sim possível chegar ao topo basta “desejar” e fazer “um pouco mais”. Corroborando com isso R1 acrescentou que *“Tudo é importante, até a caneta para mim é gratificante”*.

#### **4.6. Satisfação dos consultores com a empresa**

Todas as pesquisadas responderam que estão satisfeitas com a empresa e que entraria novamente neste negócio, entretanto R5 e R9 disseram que não entrariam para iniciar carreira novamente apenas nas vendas. Isso pode ser explicado pelo fato de elas já terem sido diretoras e perdido o cargo por não cumprirem as metas. *“Porque é uma carreira desafiadora, onde você não tem solidez [...] Então não adianta você nadar, nadar e morrer na praia”* (R5).

A respeito das mudanças obtidas na vida pessoal e profissional das consultoras, todas frisaram que desde seu ingresso obtiveram mudanças, consideradas por elas, como positivas. *“Eu olho até minhas fotos antigas e teve uma mudança muito grande [...] eu aprendi a me amar mais!”* (R1); *“Cresci muito como pessoa, eu amadureci, me tornei uma pessoa mais responsável financeiramente e independente.”* (R10); *“Realização de sonhos”* (R9); *“Mudou tudo! Hoje eu enxergo a vida de uma maneira totalmente diferente, no começo eu reclamava muito, mudanças radicais! [...] Foi uma reviravolta”* (R7); *“Oportunidade de poder mostrar*

*algo que eu como dona de casa jamais faria” (R5); “Eu trabalho motivada! Eu posso estar capengando de doente e posso estar entristecida, mas a hora que eu saio para a rua tudo muda.” (R6).* Fatores relacionados a liberdade, motivação, reconhecimento, independência financeira e amor próprio foram ressaltados. Isso corrobora com o que Souto e Rego (2006) discorrem a respeito de que uma organização que estimula a espiritualidade e motivação no contexto de trabalho consegue alcançar maiores desempenhos individuais e organizacionais,

Todas as consultoras destacaram terem adquiridos bens desde que iniciaram na empresa e que ser membro da mesma foi no mínimo importante para alcançar estes bens. Todas também afirmaram lucrar com a empresa, mas ao serem questionadas se conhecem o valor exato desse lucro R5 e R10 informaram não saber. Já as demais pesquisadas afirmam que realizam seu controle pessoal e têm propriedade sobre esses lucros. Entretanto durante as entrevistas foi percebido que a maioria delas se baseia no lucro que a empresa diz que elas têm, ou seja, nas porcentagens de desconto que elas atingem no momento do pedido.

Em relação aos reconhecimentos, todas afirmaram terem ganhado reconhecimento da empresa. Foram citados como forma de reconhecimento: bolsas, joias, viagens, participação de destaque no evento nacional da empresa, pins e demais acessórios.

Todas também foram unânimes a dizer que hoje são pessoas melhores do que eram antes de entrar na empresa e de que sua autoestima mudou. *“Quando você consegue produzir algo e ver que você é capaz e de que aquilo depende de você, você se sente mais segura e confiante.” (R5); “Eu passei a gostar mais de mim, a enxergar minhas qualidades.” (R10); “Hoje eu sou mais feliz com o meu trabalho.” (R6); “Eu não me maquiava, eu não cuidava do cabelo, teve um resgate de mim mesma! Eu aprendi que quando a gente vende um produto a gente tem que mostrar e qual a cara do produto? A sua” (R1).* Esses resultados confirmam com o que Bertero (2007) afirma que mesmo sendo usada de forma manipuladora, à espiritualidade estimulada no trabalho ajuda o colaborador a aumentar sua satisfação com a empresa, lealdade, franqueza, respeito e autoestima.

Analisando a valorização apenas R5 não se sente tão valorizada, afirma que a empresa a valoriza, mas “a forma como os gestores realizam a gestão não a faz se sentir valorizada”, ou seja, a culpa não é da empresa em si, mas desses gestores (que são as pessoas que encontram-se em níveis superiores ao dela como Diretora Nacional). Esse sentimento pode ser explicado pelo fato de ela ter deixado de ser Diretora da empresa e por este motivo as superiores acabam não demonstrando tanta atenção, pois não mais as convém.

As demais relataram se sentirem valorizadas quando a empresa as reconhece pelo esforço e dedicação, fazer o que gosta, quando as clientes são fieis e quando as outras consultoras oferecem ajuda. Desse modo, Vergara e Moura (2012, p. 11) destacam que a inserção da espiritualidade no contexto de trabalho se dá pela valorização “[...] do ser humano [...]; da autoestima das pessoas; [...] da cooperação ao invés do acirramento entre os membros da organização; laços de confiança; um ambiente de trabalho marcado pela alegria e harmonia [...]”.

Ao serem questionadas sobre não conseguir alcançar algum reconhecimento dado pela empresa, às pesquisadas disseram que se sentem tristes, mas que no geral se sentem desafiadas a renovarem suas metas e estratégias. Além disso, elas foram unânimes em ressaltar que quando não conseguem é porque não trabalham o suficiente e em nenhum momento elas atrelaram esta incapacidade de conseguir ao tamanho da meta, por maior e impossível que ela seja (SIQUEIRA, 2006). Surgiram frases como: *“Eu sempre fui mais falha com a empresa do que ela comigo” (R1); “Algo eu deixei de fazer, não fiz o suficiente” (R9); “Procrastinação” (R7). “Eu mesma me impedi” (R5); “Poderia ter feito um pouco mais” (R2); “Falta de foco” (R3); “Deveria ter planejado mais, porque se duas ou três consegue é possível você conseguir” (R8).*

Em relação a algum reconhecimento que tenha sido mais importante, algumas ressaltaram que todos foram importantes como R1, R3 e R8. Já as outras destacaram outros reconhecimentos, como: para R2 foi a viagem, mesmo que ela não tenha ido por conta da gestação, R9 conta que ganhar o título de “Rainha de Vendas da Unidade de sua Diretora” ela ressalta que *“é um mérito, porque você trabalhou e a empresa reconheceu”*. *“Quando a gente recebe um e-mail parabenizando pela mudança de nível” (R7); “Cada degrau que você sobe na carreira”*.

Ainda a respeito de reconhecimentos importantes: *“A abelha de ouro, é um pin (broxe) que tem o formato de uma abelha, e que a abelha tem asas pequenas e tem toda aquela história de que pela aerodinâmica de que ela seria impossível de voar até mesmo porque o corpo dela é muito pesado e mesmo assim ela consegue. Então é um reconhecimento que mostra que qualquer pessoa consegue e você consegue essa abelha quando você faz trinta e seis inícios, acho que é uma vitória, mesmo que tenha mexericas no meio”*. *“São simples, mas foram importantes, como a área privilegiada no Seminário Nacional junto com as Diretoras Nacionais, a homenagem no palco, quando você muda de*

*nível você recebe os treinamentos no Seminário em uma área separada da maioria e o fato de ir diminuindo o número de pessoas, quem vai para aquele lado é um grupo mais seletivo” (R4).*

A partir destes relatos percebe-se o quanto a simbologia por trás de um reconhecimento acaba se tornando mais importante do que seu valor financeiro e mesmo quando elas acabam cadastrando pessoas apenas para atingirem números em busca de algum reconhecimento elas ainda se sentem vitoriosas. Isso mais uma vez está relacionado com as necessidades apontadas por Maslow, sociais, de estima e de auto realização.

Dessa forma Petinelli-Souza, Oliveira e Silva (2015) retratam que através da cultura organizacional as empresas introduzem mecanismos que induzem o modo de ser em suas equipes. Pagès et al. (2006, p. 27-28) ainda complementa que ao disponibilizar “satisfação econômica”, “psicológica”, “satisfações morais”, “momentos de prazer e responsabilidades”, as forças produtivas são totalmente voltadas aos objetivos da organização e do capitalismo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi entender como a utilização de aspectos subjetivos impactam sobre as consultoras e sua relação com a empresa. Os resultados mostram que as pesquisadas, em sua maioria, não percebem os aspectos subjetivos e sua influência na vida profissional e pessoal. Entretanto, é unanimidade que ocorreram impactos positivos na vida profissional e pessoal desde que iniciaram na empresa, até mesmo aquelas que afirmaram já ter passado por decepções na mesma.

Com isso, constata-se que mesmo que o uso da espiritualidade no ambiente organizacional esteja diretamente ligado a interesses corporativos, com o intuito de aumentar a produtividade, notou-se que essa existência não é percebida por elas como algo meramente estratégico, mas como atitude de uma empresa que realmente se importa com os colaboradores e os fazem se sentirem especiais.

No decorrer do presente trabalho ocorreram algumas limitações, como: dificuldade no acesso e disponibilidade de tempo das consultoras e em encontrar material que retratasse a espiritualidade enquanto relação de poder no ambiente organizacional.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados no âmbito da estratégia de Gamificação, visivelmente proposta e implementada pela empresa e também a respeito das consultoras que passaram por um processo desmotivador, ou seja, que caíram de nível na empresa se faz necessário averiguar se este é o real motivo que causam a elas certa imparcialidade ou até afastamento das atividades e treinamentos. Seria interessante para a organização estudada realizar o controle e acompanhamento mais preciso a esses grupos de consultoras que “caíram” de níveis na empresa para que possíveis sentimentos de aversão e desmotivação a organização se manifestassem.

## REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BASSO, S. E. O. **O conceito de vocação em Max Weber**. Akrópolis, Umuarama, v. 14, n.º. 1: jan./mar., 2006.
- BEKIN, Saul. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.
- BONETTI, M.; GAULEJAC, Vicent de; PAGÈS, Marx. **O poder nas organizações**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 2003.
- CARDOSO, Larissa Oliveira. **Processo de internacionalização da empresa Mary Kay cosméticos e sua inserção no mercado brasileiro**. 2015. 63 f. Monografia (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2015.
- CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, JohnW. **Gestão estratégica de recursos humanos: uma introdução**. Tradução de Leonardo Abramowicz. - 1. ed. - São Paulo: Saraiva, 2014.
- CAVALCANTE, Ângela. Faturamento da Mary Kay atinge US\$ 4 bilhões. **Diário do Nordeste**, 2016. Disponível em: <<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/online/faturamento-da-mary-kay-atinge-us-4-bilhoes-1.1520351>>. Acesso em: 09 de julho de 2018.
- CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: Context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, p. 186-199, 1999.
- COSTA, Liliana Alves. **O Sistema de Marketing de Rede: uma estratégia de ação mercadológica**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2001.
- DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 1ª Ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- DREHER, Jochen. Fenomenologia do poder. Civitas - **Revista de Ciências Sociais**, 2011, 11 (Septiembre-Diciembre), ISSN 1519-6089. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74221624008>>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2018.
- DRUCKER, Peter F. **Aprendizagem Organizacional: Gestão de Pessoas para inovação contínua**. Rio Janeiro: Campus, 2000.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH : conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

GOMES, Luciano Bezerra; MERHY, Emerson Elias. Subjetividade, espiritualidade, gestão e Estado na Educação Popular em Saúde: um debate a partir da obra de Eymard Mourão Vasconcelos. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, v. 18, supl. 2, p.1269-1281, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-32832014000601269&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832014000601269&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2018.

VASCONCELOS. **Interface, Comunicação, Saúde, Educação**. Botucatu, 2014, vol.18, suppl.2, p.1269-1281. ISSN 1414-3283. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1807-57622013.0467>>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Vilson. **Metodologia científica e da pesquisa : livro didático**. Design instrucional Luciano Gamez, Carmen Maria Cipriani Pandini. 5. ed.rev. e atual. – Palhoça : UnisulVirtual, 2007. Disponível em: <[http://www.fatecead.com.br/mpc/aula01\\_ebook\\_unisulvirtual.pdf](http://www.fatecead.com.br/mpc/aula01_ebook_unisulvirtual.pdf)>. Acesso em: 10 de julho de 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Tradução: Afonso Celso Cunha Serra. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, 2003 v. 6, p. 79-90, dez. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 24 de abril de 2018.

LIMA, K. **Estratégias de marketing de relacionamento para consultoras da empresa Mary Kay**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014, 60f.

MARQUES, José C. **Gestão de Recursos Humanos**. Cengage Learning Editores, 2015.

MARY KAY. **Mary Kay do Brasil**. Disponível em:<<http://www.marykay.com.br/>> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Mason, OH: South-Western/Thomson, 2003.

MATOS, Fátima Regina Ney et al. Do ‘relho’ à ‘reza’: a espiritualidade como estratégia de controle nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 48-63, nov. 2011. ISSN 1677-7387. Disponível em:

<<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/916>>. Acesso em: 15 dec. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, v. 9, p. 237-248, 1993.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. In: Max Pagès, Michel, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac e Daniel Descendre. **Revista de Administração de Empresas**, 1987, vol.27, n.3, pp.68-68. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901987000300010>> Acesso em: 08 de novembro de 2017.

MOURA, Simone. Processo Evolutivo da Gestão de Pessoas. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/processo-evolutivo-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

NEGREIROS, S. D.; OLIVEIRA, F. M.; SILVA, E. A. **Gestão de Pessoas e a Singularidade dos Indivíduos: uma Reflexão sobre o Trabalho e a Subjetividade**. *Psicologado*, v. 1, p. 1, 2018.

PETINELLI-SOUZA, S.; OLIVEIRA, M. E. C.; SILVA, P. O. M. A produção de discursos em uma empresa de cosméticos: um sonho rosa. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, n. 3, p. 10-67, abr. 2015.

PINTO, Vanessa Rubio Teixeira. **Análise do discurso organizacional em uma empresa de marketing multinível: um estudo de caso**. 2011. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1493/1/2008\\_VanessaRubioTeixeiraPinto.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1493/1/2008_VanessaRubioTeixeiraPinto.pdf)>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2018.

POMBEIRO, João Paulo. O poder das organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, 2006, vol.4, n.2, pp.01-06. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000200013>>. Acesso em: 09 de novembro de 2017.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1ª edição, 18 de abril de 2005.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E.; SOUTO, S. Espiritualidade nas Organizações e comprometimento Organizacional. **RAE - eletrônica**, v. 6, n. 2, julho-dezembro, 2007.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. **Área Científica de Gestão**, [S.l.], n.6 p.4-5, 2005.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. Saraiva, 2008.

RUIZ, Amanda; ALMEIDA, Caio; CARDOSO, Elton; ANGINONI, Karina. **Estrutura e Dinâmica social. Max Werber 2/2**. Disponível em: <<http://edinamicasocial.blogspot.com.br/2012/04/max-weber-22.html>>. Acesso em: 09 de novembro de 2017.

SABATINO, Luiz. **Fidelização: A ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2003.

SANTOS, Jair Nascimento; CARDOSO, Elisângela Julião. Relações entre Práticas de Espiritualidade e Valores Organizacionais: Percepções de Jovens Trabalhadores Brasileiros. In: Anais XL Encontro da **ANPAD**. Costa do Sauípe, 2016.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 2003, vol.43, n.3, pp.10-21. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000300002>>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

SILVEIRA, Flavio Eduardo. **Organizações e sociedade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

SIQUEIRA, Deis. Religião, religiosidade e contexto do trabalho. **Sociedade e Estado**, 2005, vol.20, n.3, pp.717-724. ISSN 0102-6992. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922005000300009>>. Acesso em: 08 de novembro de 2017.

SOUTO, Solange; REGO, Arménio. Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. In: Anais 30º Encontro **ANPAD**. Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-0193.pdf>>. Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

TECCHIO, E. L.; CUNHA, C. J. C. A.; BRAND, J. L. Espiritualidade nas Organizações e Criação de Conhecimento. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 397-425, 2018.

VASCONCELOS, Eymard Mourão. A espiritualidade no cuidado e na educação em saúde. In: **A espiritualidade no trabalho em saúde**. São Paulo, Hucitec; 2006.

VERGARA, Sylvis Constant; MOURA, Leandro Souza. Práticas de Espiritualidade na Gestão de Pessoas. In: Anais XXXVI Encontro da **ANPAD**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GPR79.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR79.pdf)>. Acesso em: 05 de dezembro de 2017.

VIEIRA, Renata. Mary Kay e sua confraria do carro rosa avançam no Brasil. **Revista Exame**, 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/mary-kay-e-sua-confraria-do-carro-rosa-avancam-no-brasil/>>. Acesso em: 09 de julho de 2018.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

<b>PERFIL DAS ENTREVISTADAS</b>
---------------------------------

**Gênero:** ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Escolaridade:**

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| ( ) Ensino Fundamental Incompleto | ( ) Ensino Superior Incompleto |
| ( ) Ensino Fundamental Completo   | ( ) Ensino Superior Completo   |
| ( ) Ensino Médio Incompleto       | ( ) Outro: _____               |
| ( ) Ensino Médio Completo         |                                |

**Estado civil:** ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) União Estável ( ) Divorciado

**Filhos:** ( ) Sim ( ) Não

**Quantos?** \_\_\_\_\_

**Tempo de empresa:** \_\_\_\_\_

**Profissão:** \_\_\_\_\_

**Qual a sua renda mensal, com a empresa, aproximadamente?**

- (A) Até 1 salário mínimo (até R\$ 954,00).
- (C) De 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 954,01 até R\$ 2.862,00).
- (D) De 3 a 6 salários mínimos (de R\$ 2.862,01 até R\$ 5.724,00).
- (E) De 6 a 9 salários mínimos (de R\$ 5.724,01 até R\$ 8.586,00).
- (F) De 9 a 12 salários mínimos (de R\$ 8.586,01 até R\$ 11.448,00).
- (G) De 12 a 15 salários mínimos (de R\$ 11.448,01 até R\$ 14.310,00).
- (H) Mais de 15 salários mínimos (mais de R\$ 14.310,01).

**Exerce alguma outra atividade remunerada, além da de consultoria de beleza?**

( ) Sim ( ) Não

Qual: \_\_\_\_\_

**Quanto tempo do seu dia você dedica a empresa?**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1 a 3 horas | <input type="checkbox"/> 9 a 11 horas     |
| <input type="checkbox"/> 3 a 5 horas | <input type="checkbox"/> 11 a 13 horas    |
| <input type="checkbox"/> 5 a 7 horas | <input type="checkbox"/> 13 a 15 horas    |
| <input type="checkbox"/> 7 a 9 horas | <input type="checkbox"/> mais de 15 horas |

**Cargo na empresa?** \_\_\_\_\_

<b>CONSULTORAS E A ORGANIZAÇÃO</b>
------------------------------------

**1. Quão importante é para você seguir os manuais, as normas de condutas e as regras da organização?**

- Extremamente importante  
 Muito importante  
 Relativamente importante  
 Não tão importante  
 Nada importante

**2. Existe uma conexão espiritual entre as regras trabalhadas pela empresa e alguma crença religiosa?**

- Não  Sim

Se sim, como? \_\_\_\_\_

**3. Essa conexão te influenciou ao escolher entrar neste negócio?**

- Não  Sim

**4. Quais as prioridades da sua vida?**

\_\_\_\_\_

**5. Como foi seu ingresso na empresa, os fatores que o fizeram acreditar que participar do plano da empresa é bom negócio.**

\_\_\_\_\_

**6. Qual foi a reação da sua família e amigos quando você entrou para esse negócio?**

\_\_\_\_\_

7. **Você fala ou já falou da empresa para eles? Qual a reação deles?**  
\_\_\_\_\_
8. **Hoje, como eles encaram a sua permanência na empresa?**  
\_\_\_\_\_
9. **O que representa os treinamentos e encontros realizados pela empresa para você, como pessoa e como profissional?**  
\_\_\_\_\_
10. **O que representa para você poder estar perto de pessoas do alto nível da organização nos eventos proporcionados pela empresa? Qual a relação mantida com eles?**  
\_\_\_\_\_
11. **A respeito das possibilidades de crescimento dentro da empresa, como você acredita que isso pode acontecer em sua vida, onde e como você acredita poder chegar?**  
\_\_\_\_\_
12. **O que você sente e pensa quando alguém critica a organização? Você geralmente concorda ou discorda da pessoa?**  
\_\_\_\_\_
13. **O que te mantém motivado a trabalhar no negócio da empresa e a alcançar os seus objetivos?**  
\_\_\_\_\_
14. **Durante seu tempo na empresa o que mudou na sua vida pessoal e profissional?**  
\_\_\_\_\_
15. **Qual é o seu desejo em relação à organização? O que você espera dela e o que ela pode esperar de você?**  
\_\_\_\_\_
16. **Qual a sua perspectiva em se manter no negócio?**  
\_\_\_\_\_
17. **O que a organização representa para você e para sua vida?**  
\_\_\_\_\_

**18. Você está satisfeita com a empresa? Por quê?**

---

**19. Você mudaria algo na companhia? O quê?**

---

**20. Hoje se te oferecessem novamente a oportunidade de entrar na empresa, você entraria?**

Não  Sim. Por quê?\_\_\_\_\_

**21. Estar na empresa te proporciona lucro?**

Não  Sim.

**22. Você tem noção real de quanto lucro possui com a empresa?**

Não  Sim

**23. Se sim, como você faz para calcular este lucro?**

---

**24. Seria capaz de sair dessa empresa e iniciar em outra de outro ramo?**

Sim  Não  Talvez