

JOANA LORDELO COSTA ARAÚJO

O “BEM ESTAR BEM” NO DISCURSO IDENTITÁRIO DAS  
CONSULTORAS DA NATURA: uma análise de recepção da  
comunicação organizacional na sociedade de consumo.

Dissertação apresentada ao  
programa de Mestrado em  
Comunicação e Práticas de  
Consumo da Escola Superior de  
Propaganda e Marketing (ESPM),  
linha de pesquisa Impactos Sócio-  
culturais da comunicação orientada  
para o mercado, como requisito  
parcial para a obtenção de título de  
Mestre em Comunicação

Orientador: Profa. Dra. Tânia Márcia  
César Hoff

**São Paulo**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Araújo, Joana Lordelo Costa

O “Bem estar bem” no discurso identitário das consultoras da Natura: análise de recepção da comunicação organizacional na sociedade do consumo. / Joana Lordelo Costa Araújo. – São Paulo: ESPM, 2008.

125 p. : il., color.

Orientador: Profa. Dra. Tânia Márcia Cezar Hoff

Dissertação (Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, 2008.

1. Publicidade. 2. Comunicação Organizacional. 3. Conduta. 4. Recepção. I. Título. II. Araújo, Joana Lordelo Costa. III. Hoff, Tânia Márcia Cezar. IV. Escola Superior de Propaganda e Marketing.

**Joana Lordelo Costa Araújo**

**O “bem estar bem” no discurso identitário das  
consultoras da natura: uma análise de recepção da  
comunicação organizacional na sociedade de consumo.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Comunicação pelo  
Programa de Mestrado em Comunicação e Práticas de  
Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Tânia Márcia César Hoff**  
Orientador  
ESPM

**Rosamaria Luiza de Melo Rocha**  
ESPM

**Ricardo Freitas**  
UFRJ

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço minha orientadora Profa. Dra. Tânia Hoff por toda dedicação, sabedoria e carinho, por todas as reflexões conjuntas e momentos prazerosos que passamos. Sem ela, este percurso reflexivo não teria sido tão especial. Sua atenção e cautela fizeram com que meu desempenho superasse minhas expectativas.

Agradeço à Escola Superior de Propaganda e Marketing que proporcionou a realização deste curso e, principalmente, ao Prof. Dr. Clóvis de Barros Filho que contribuiu decisivamente para minha formação acadêmica e fez com que eu desejasse ser pesquisadora. A todos os professores deste curso, agradeço pela iniciativa e demonstro minha admiração.

Aos colegas de curso, agradeço pelas risadas e pelos momentos em que compartilhamos angústias e alegrias.

Dedicatória especial para Profa. Dra. Luciane Lucas por ter me revelado a apaixonante e densa área da Sociologia do Consumo.

Enfim, dedico esta dissertação aos meus pais que sempre estimularam meu apreço pelos estudos e aguçaram minha curiosidade de entender o mundo.

## RESUMO

**Palavras-chaves:** construção identitária. sociedade do consumo. recepção. comunicação organizacional.

Se considerarmos que, na contemporaneidade, a relação do consumidor com o objeto consumido se transformou, deslocando-se da utilidade do que é consumido para o significado do consumo, o discurso de uma organização e as suas atividades de comunicação não interferem apenas nos índices de venda de seus produtos, mas também geram impactos sócio-culturais.

As organizações são mais do que atores do sistema produtivo são um espaço de construções simbólicas, são mediadoras e definidoras dos critérios de um olhar singular à realidade, aos seus produtos e às suas ações. Assim, a comunicação e a organização emergem no encontro dos diversos discursos que exprimem práticas sociais.

Diante de tal importância das organizações, dos seus produtos e das diferentes atividades de comunicação, esta pesquisa tem por objetivo explicitar como a comunicação organizacional da Natura interfere nos processos de construção de sentidos das consultoras. Serão estudados dois textos da comunicação da Natura que se destinam às consultoras da empresa. Pretende-se refletir sobre como as representações das empresas e seus discursos dialogam com o imaginário da sociedade de consumo participando da construção identitária de quem se relaciona com ela.

No caso deste objeto de pesquisa, há uma hipótese de que o discurso da Natura seja facilmente absorvido pelas consultoras por conta do diálogo do mesmo com o imaginário da sociedade de consumo. Esta dissertação se propõe a entender como se dá esse processo simbólico de recepção ao verificar se as consultoras compartilham da visão da empresa e o que as motivam a serem consultoras da Natura e não de outra marca.

As empresas seriam, dentro dessa lógica, produtoras e reprodutoras de sentidos interagindo de maneira singular com a memória social dos indivíduos contribuindo com a sensação de pertencimento dos mesmos à sociedade de consumo.

Para realizar tal estudo, utilizam-se e relacionam-se os conceitos da teoria da Comunicação Organizacional da Escola de Montreal, da análise do discurso de linha francesa de Orlandi e dos pensamentos sobre o consumo do autor Bauman.

## ABSTRACT

**Key-words:** organizational communication. identity. reception. consumption society.

If we consider that nowadays the relationship between consumers and objects have changed from utility aspect to the meaning of what we consume, the organizational discourse and its communication activities not only interferes in the product's sales volume but also impacts socially. Then, organizations are more than players in the production system, they are symbolic construction, they mediate and define peculiar criteria to look into reality. Therefore, communication and organization emerge in the discourses encounters that show up social practices.

Considering the organizations meanings, products and different communication activities, this research has the aim of explaining how Natura, a cosmetic Brazilian company, is represented and how its image interact with consumption society ideas in order to participate in the identities construction of the outsourced sales force: the consultants.

This paper analyses two different communication texts that belong to the Natura magazine dedicated to its consultants. The main idea is to think how representations of organizations interact with the consumption society features and participate in the identities construction.

Before starting, this research assumes that Natura's consultants reproduce, in a certain way, the organization discourse, because the Natura communication shows a positive relationship between them. This paper proposes to understand this symbolic process.

In this logic, the organizations would be sense producers and reproducers interacting in a unique way with the social memory helping to install the belonging feeling.

To develop this study, this research uses the Bauman consumption society ideas, the Orlandi Discourse Analysis and Montreal School Organizational Communication theories.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>CAPÍTULO I - MUITO ALÉM DO QUE ESTÁ ESCRITO: UMA ANÁLISE DOS TEXTOS DE COMUNICAÇÃO DA NATURA</b> .....	19
1- Algumas questões conceituais .....	20
2- Nas entrelinhas do discurso: noções de pertencimento, de harmonia e de racionalidade .....	28
3- Representações da Natura e sua relação com a sociedade de consumo.....	43
<b>CAPÍTULO II – A NATURA NA FALA DE SUAS CONSULTORAS</b> .....	46
1- A pesquisa: questão de método.....	46
2- Conceitos que interagem com a análise das entrevistas.....	49
3- A sociedade de consumo nas falas das consultoras: implícitos e explícitos .....	57
<b>CAPÍTULO III – O CONCEITO “COMUNICAÇÃO É ORGANIZAÇÃO” E O IMAGINÁRIO DA SOCIEDADE DE CONSUMO</b> .....	76
1- Conceitos da Escola de Montreal.....	76
2- A criticidade das consultoras.....	79
3- Os <i>agencies</i> produzindo sentidos.....	94
<b>CONCLUSÃO</b> .....	99
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	104
<b>ANEXOS</b> .....	109
1- Entrevista “A Vida é Bela” concedida pelo fundador da Natura.....	109
2- Matéria “Reflexo da Alma” da Revista Natura.....	114
3- Anúncio Natura Diversa.....	115
4- Jornal Ser Natura .....	119
5- CD com entrevistas e peças de comunicação digitalizadas.....	120



## INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como objeto a recepção de duas mensagens organizacionais da empresa brasileira de cosméticos “Natura” por suas consultoras. Considerando-se que, na sociedade contemporânea, o indivíduo participa do mundo por meio do consumo, a comunicação organizacional interage com as práticas sociais e participa das construções de sentido por meio das novas marcas, dos produtos e das ações sociais que realiza, ou seja, por meio dos seus discursos.

A sociedade de consumo é o contexto<sup>1</sup> deste objeto de pesquisa e é, a partir dele, que se considera a grande participação das organizações nos processos de mediação entre os indivíduos e o mundo onde elas são constituintes e constituidoras de sentido. O processo de mediação simbólica das organizações pode até ser comparado à mídia em geral, conforme o autor Silverstone:

“Os significados mediados, circulam em textos primários e secundários através de intertextualidades infundáveis, na paródia, no pastiche, no constante replay e nos intermináveis discursos, na tela e fora dela, em que nós produtores e consumidores agimos e interagimos, urgentemente procurando compreender o mundo, o mundo da mídia, o mundo mediado, o mundo da mediação. Mas também usamos a mídia para evitar o mundo, para nos distanciar dele, dos desafios talvez impostos pela responsabilidade e pelo cuidados, para fugir do reconhecimento da diferença.”<sup>2</sup>

Assim como a mídia, as organizações produzem discursos que categorizam o mundo, discorrem sobre o significado de seus produtos, formulam e disseminam valores para os funcionários, para os consumidores e todo o público que se relacionam com elas. As

---

<sup>1</sup> “O contexto define as relações do objeto de investigação com o conjunto da realidade na qual está inserida.” MALDONADO, Efendy et al (org). *Metodologia de pesquisa de comunicação: olhares, trilhas e processos*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

<sup>2</sup> SILVESTONE, Roger. *Por que estudar a mídia?* São Paulo: Loyola, 2002. p. 34.

organizações participam das construções das representações quando interferem na comunidade por meio de ações sociais, quando se tornam tão grandes a ponto de empregarem um grande número de pessoas<sup>3</sup>, quando seus produtos e a sua marca têm uma força tal, que são amplamente consumidos.

Dentro desse contexto, pode-se dizer que a relação do consumidor com o objeto consumido transformou-se, e que esta relação não está mais pautada no grau de utilidade do que é consumido, mas sim no significado do que é consumido<sup>4</sup>. A identidade de uma organização e a maneira como ela discorre sobre si interferem muito mais na sociedade do que apenas no volume de vendas de um determinado produto. Se é nas relações entre indivíduos que o valor social das coisas é definido e se o consumo é um ato relacional, as organizações são mais do que atores do sistema produtivo. São definidoras do mundo, são um espaço de socialização, de luta, de conflitos onde os indivíduos se relacionam, constroem significados, atribuem valores aos signos e redefinem o que está a sua volta.

Desta forma, analisar o discurso de uma organização é encontrar valores e representações, não apenas sobre como a empresa se define e como ela define o mundo, mas também compreender o que de simbólico há naquela sociedade onde esta empresa ganha e constrói sentido de alguma forma:

“A representação engloba a todas as traduções mentais de uma realidade exterior vivida que ultrapassam a realidade concreta (...) As representações traduzem, à revelia de seus protagonistas, imagens que descrevem a sociedade como eles pensam que ela é ou como gostariam que ela fosse.”<sup>5</sup>

Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo refletir sobre o significado da comunicação organizacional na construção identitária dos indivíduos na sociedade de

---

<sup>3</sup> A Natura possui mais de 5 mil colaboradores e 617 consultores no Brasil. RELATÓRIO 2006, NATURA. [www2.natura.net/](http://www2.natura.net/), dezembro de 2006.

<sup>4</sup> Sobre este ganho da dimensão de signo versus dimensão utilitária do consumo, ler: BAUDRILLARD, Jean. *A Sociedade de Consumo*. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

<sup>5</sup> SANTOS, Dulce A. - "Mulheres: o cruzamento de dois imaginários". In: SOLLER, Maria Angélica & MATOS, Maria Izilda (orgs.) - *O imaginário em Debate*. São Paulo, Olho d'água, 1998. p.11.

consumo, e preocupa-se em entender como a recepção do discurso organizacional interage com o imaginário da modernidade líquida.

Com intuito de levantar implícitos e explícitos da comunicação para posteriormente relacioná-los com o que as consultoras pensam da empresa, este estudo realiza uma análise do discurso de linha francesa de duas matérias, “A Vida é Bela”, uma entrevista do fundador da Natura Luiz Seabra e “Reflexo da Alma”, um editorial sobre importância do rosto, que pertencem ao veículo Revista Natura dedicado às consultoras da empresa. Desta forma, o objeto deste trabalho emerge exatamente do confronto entre o que há de simbólico na comunicação da Natura e qual a idéia que os receptores assimilam e constroem na intersubjetividade sobre a empresa.

O problema desta pesquisa surge da inquietação da pesquisadora em entender como o discurso da empresa é assimilado pelos receptores neste contexto social do consumo e como ele participa das construções identitárias. Se as relações entre os indivíduos e as trocas de mercadorias estão pautadas na dimensão simbólica do consumo, a comunicação da organização interage com o cotidiano dos indivíduos de uma forma singular, que merece pesquisa.

O discurso das consultoras da Natura foi escolhido, por conta de algumas singularidades posteriormente relacionadas, pois explicita como a empresa se relaciona com sua vida e com sua construção identitária. Há uma hipótese de que o discurso da Natura seja facilmente absorvido pelas consultoras por conta do diálogo do mesmo com o imaginário da sociedade de consumo. Esta dissertação se propõe a entender como se dá esse processo simbólico de recepção ao verificar se as consultoras compartilham da visão da empresa e o que as motivam a serem consultoras da Natura e não de outra marca.

Como todo discurso está relacionado com a memória social ou discursiva, pode-se dizer que as organizações e a sociedade de consumo dialogam entre si e constroem

representações valendo-se de outras representações já presentes no imaginário. Segundo Gregolin,

“A memória social inscrita nas práticas de uma sociedade, constrói-se no meio-termo entre a a-temporalidade do mítico e a forte cronologia do histórico: isto porque apesar de determinada pela ordem do histórico, não chega a ser, como esta, uma memória construída, ordenada e sistematizada.”<sup>6</sup>

E é exatamente porque a Escola de Montreal defende que a organização é uma construção discursiva que dialoga com diversas representações sociais, que este trabalho baseia-se em seus conceitos. Esta dissertação, assim, dedica-se a estudar a relação da comunicação organizacional com a sociedade de consumo, analisando, mais especificamente, os implícitos e explícitos das mensagens da Natura e das falas de quem recebe tais mensagens organizacionais.

Desta maneira, o discurso da empresa faz sentido, pois interage com idéias da sociedade do consumo. As empresas assimilam e refletem diversas representações da modernidade líquida, como a idéia de que o mundo está à la carte: *“A vida organizada em torno do consumo, por outro lado, deve se bastar sem normas: ela é orientada pela sedução, por desejos sempre crescentes e querereres voláteis.”*<sup>7</sup>

Desta forma, a empresa não pode ser um espaço declaradamente controlador, o indivíduo-consumidor não suportaria tal controle que vai contra essa idéia de liberdade que o consumo traz. A empresa precisa seduzir quem trabalha para ela, quem compra seus produtos, quem se relaciona com ela:

“O trabalho de que os homens estão encarregados hoje é muito semelhante ao que era desde o começo dos tempos modernos: a autoconstituir a vida individual e tecer e manter as redes de laços com outros indivíduos em processo de autoconstituição”<sup>8</sup>

Baseando-se na idéia de que, na sociedade de consumo, os indivíduos participam do mundo por meio da sua individualidade, esta pesquisa considera que a comunicação

---

<sup>6</sup> GREGOLIN, Maria do Rosário. BARONAS, Roberto. *Análise do Discurso: As materialidades do sentido*. São Paulo: Claraluz 2003. p.54.

<sup>7</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 90.

<sup>8</sup> Ibidem. p. 60

organizacional é uma materialidade discursiva por meio da qual a empresa constrói sua representação social e participa da construção identitária dos indivíduos que se relacionam com ela. No caso desta dissertação, foram escolhidas as consultoras da Natura.

Assim, dir-se-ia que os discursos da Natura assimilados e re-significados no discurso das consultoras transformam a empresa em algo maior, em um mundo quase paralelo (ocorre com ela o que ocorre com os produtos, ganha-se dimensão de signo).

E por que estudar a produção de sentido na recepção das mensagens da Natura? Primeiro, por conta da característica individualista da sociedade de consumo onde a Natura está inserida; depois, por se perceber que o discurso da Natura trabalha com uma comunicação bastante voltada para a individualidade, seja quando a empresa fala dela, seja quando a empresa fala com os consultores dela, seja também quando a Natura fala com as suas consumidoras por meio das campanhas publicitárias.

O que será priorizado nesta pesquisa é a questão das construções identitárias via consumo mediado pela comunicação organizacional. Porém, como se trata de um trabalho acadêmico, não há o intuito de criticar o consumo<sup>9</sup> ou reduzi-lo a uma alienação. Pelo contrário, trata-se de propor uma reflexão sobre a importância de as organizações mediarem por meio da comunicação novas formas de interação com o mundo, seja por meio do consumo – seja ele alienado na visão de alguns teóricos, seja ele consciente na visão de outros.

Esta pesquisa propõe olhar para a comunicação organizacional de forma singular, conforme a concepção da Escola de Montreal, tentando entender como os implícitos e explícitos aparecem nas mensagens das peças de comunicação, pois se relacionam

---

<sup>9</sup> “Conforme argumenta Warde (2002:12) é curioso que os sociólogos pareçam estar perdendo o interesse pelos aspectos determinantes do sistema de produção e troca de mercadorias, justamente quando ele se mostra decidido a fortalecer seu domínio sobre o comportamento do consumidor. O orçamento em pesquisa de mercado e publicidade continua a crescer. A produção se torna cada vez mais concentrada e o potencial de poder das grandes corporações aumenta na mesma medida.” In: FILHO, João Freire. HERSCHMANN, Micael. *Comunicação, Cultura, Consumo: a (des) construção da sociedade do espetáculo contemporâneo*. Rio de Janeiro: e-papers, 2005, p.39.

dialeticamente com a forma da sociedade que o consumo opera, destacando principalmente o caráter ativo da recepção.

“A construção de um presente perpétuo promove o desfazimento da memória e do sentido histórico geral (esse tema, como se sabe, reaparecerá com outra inflexão, no centro das seminais discussões de Jameson (1997) sobre pós-modernismo). A dissolução do pensamento lógico é deliberadamente injetada, em altas doses, na população pelos “anestesistas-reanimadores” do espetáculo...”<sup>10</sup>

Assim as organizações são mais um espaço de interação, de mediações, como arenas sociais, espaços onde a lógica do capital e do consumo predomina, mas podem ser também oportunidades de rupturas simbólicas, ao mesmo tempo em que são espaços de reprodução da dominação.

O que instiga esta pesquisa é exatamente esta complexidade das representações identitárias dentro destes espaços tão fluidos e tão poderosos que são as empresas na sociedade de consumo. Pesquisa-se como as contradições dos discursos, que muitas vezes nem são percebidas como tal, e a apropriação de valores que são tidos como naturais se articulam nas construções dos indivíduos que se valem da empresa. Se tudo possui um valor simbólico e os valores são objetos de constante luta, a empresa também se esforça para categorizar o mundo e fazer com que o seu discurso ganhe dimensão de verdade. Assim, todos os valores estão em negociação, fazem parte de um processo de aprendizagem de negociação. Os prazeres, os desejos também estão condicionados a esta lógica, como explicita Kellner:

“O prazer em si não é natural nem inocente. Ele é aprendido e, portanto, está intimamente vinculado a poder e conhecimento... Por conseguinte, os prazeres muitas vezes são respostas condicionadas a certos estímulos; por isso deve ser problematizado”<sup>11</sup>

Esta dissertação trata, então, de explicitar como a memória social é afetada pela lógica da obsolescência programada, a partir das reflexões de Bauman, e como ela afeta as construções identitárias que na modernidade líquida, se dão por meio dos produtos, das organizações ou, em outras palavras, por meio do consumo. Neste sentido, explicita-se como a contradição

---

<sup>10</sup> FILHO, João Freire. HERSCHMANN, Micael. “Comunicação, Cultura, Consumo: a (des)construção da sociedade do espetáculo contemporâneo.” Rio de Janeiro, e-papers, 2005.

<sup>11</sup> Sobre a naturalização do valor das coisas através do consumo ler KELLNER, Douglas. *A cultura da mídia*. EDUSC, São Paulo, 1995. p.59.

entre pertencimento e diferenciação se dá por meio do consumo, que de um lado busca demarcar as singularidades e, de outro, evidenciar ou até garantir pertencimento do mesmo a esta sociedade.

### **a) Por que a Natura?**

A escolha da Natura deve-se ao fato de ela possuir algumas características peculiares que tornam seu discurso singular. Sua visibilidade e construção de imagem se deram de forma intensa nos últimos anos:

“Um fenômeno de crescimento. É assim que muitos acionistas, investidores e colaboradores vêem a tupiniquim Natura. Em 1969, os proprietários - com apenas uma loja na Oscar Freire, em São Paulo – tinham excesso de sonhos e falta de capital. Pouco mais de três décadas depois, a empresa é referenciada no segmento de cosméticos e, a cada ano, a previsão de faturamento atende e supera as expectativas... a empresa registrou uma receita bruta de 13,2 milhões de dólares.”<sup>12</sup>

A mesma abriu seu capital na bolsa de valores, inaugurou lojas em outros países e se tornou um exemplo de empresa brasileira bem sucedida; conseguiu disseminar um discurso de si que foi assimilado e re-significado de tal forma que, algumas singularidades, que poderiam até ser obstáculo para a consonância cognitiva e construção de sua imagem, foram assimiladas ao discurso sem conferirem qualquer fragilidade identitária à empresa. Dentre elas, destacam-se:

- 1- A finalidade de seu produto: beleza. A dificuldade de se provar resultados efetivos na beleza de um indivíduo, beleza esta que é valorada no terreno social. Ao invés de dificultar o discurso da Natura, transforma-se em um grande diferencial na sua comunicação. A beleza é abordada de forma sutil, enfatizando que a verdadeira beleza é aquela que cada um tem, dá uma sensação de liberdade, uma falsa idéia de que “fica-se bonita para si e não para o outro”.
- 2- Modelo de força de vendas: a rede de consultores não possui nenhum vínculo formal com a empresa e está longe fisicamente dela, o que poderia comprometer uma construção de representação sobre algo tão fluído como uma empresa. Ao invés de tal dificuldade, os consultores da Natura

---

<sup>12</sup> MOREIRA, Gabrielle. *Made in Brazil*. Consumidor Moderno, São Paulo, Ano 11 – n 107 - setembro de 2006.

possuem um “orgulho” de fazer parte de algo, mesmo que não percebam que só fazem parte simbolicamente.

- 3- Diversidade de consumidoras: a Natura, diferentemente de outros produtos, percorre diversas classes sociais sem com que isso prejudique a sua imagem. O fato de pessoas de classe social mais baixa consumirem Natura, tal qual consumidoras de classe A, não prejudica a representação do produto como algo exclusivo e especial.

Estas singularidades aliadas às ações sociais, ao desenvolvimento sustentável, à valorização do Brasil na formulação de seus produtos e ao forte investimento em comunicação da Natura instigaram esta pesquisa, mais especificamente o modelo de vendas da empresa que possui consultoras como intermediárias.

### **Algumas Justificativas**

Esta dissertação insere-se no campo da Comunicação, pois investiga processos de mediações do mundo pela comunicação analisando as representações sociais.

Desta forma, há algumas justificativas para esta pesquisa ser considerada relevante dentro da área de Comunicação: ontologia da mesma, singularidade da fundamentação teórica sobre a Comunicação Organizacional, estudo de recepção e sua relação com a sociedade de consumo.

Embora a área de Comunicação se valha de outras áreas para tratar seus objetos e construir seu campo científico, seus estudos carecem de uma metodologia que garanta a este campo científico maior autonomia e legitimidade e produção de conhecimento:

“A fragilidade, quando não a ausência, do domínio metodológico do corpus de pesquisas que analisamos mostrou, talvez de forma aguçada, uma situação que é geral no campo da Comunicação. O dualismo teoria-metodologia é bastante acentuado, quando se sabe que a exigência é de equilíbrio e de articulação entre esses dois níveis. Não se faz teoria a não ser dentro de uma estratégia metodológica, e esta, sem teoria, redundando num esqueleto sem carne.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> LOPES, Maria Immacolata Vasallo. *Pesquisa em comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003, p. 159,



Essa dimensão de fragilidade do campo da Comunicação se amplia quando se levanta a natureza das pesquisas realizadas nesta área, que possuem muito mais o caráter deontológico e descritivo de como a realidade deve ser do que um estudo teórico que encontra nexos de causalidade para os acontecimentos:

“ No campo da Comunicação hoje, no Brasil e na América Latina, concentram-se ambas situações, a da imaturidade de seu corpo teórico e a da crise de suas heranças científicas. A abordagem crítica das metodologias em uso ainda é rara e feita de forma assistemática e não cumulativa”<sup>14</sup>

Ou ainda:

“O conjunto da produção científica analisado, compreendendo as dissertações de mestrado e as tese de doutorado e livre-docência, apresenta essencialmente dois aspectos determinantes. O primeiro diz respeito a um estudo genérico das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional nas suas mais diversas abrangências e aplicações. O segundo denota o valor dado aos processo comunicacionais midiáticos. Nota-se em geral uma forte tendência a buscar conceitos explicativos para uma eficácia da comunicação aplicada às diferentes organizações . Predomina, portanto, uma perspectiva funcionalista, procurando-se demonstrar o “como fazer” ; raros são os trabalhos mais críticos e questionadores e com uma preocupação clara em construir teorias.”<sup>15</sup>

Já, esta pesquisa tem por objetivo contribuir com o campo da Comunicação, ao realizar um estudo que escapa à lógica da prescrição e propõe a relação da comunicação organizacional com as práticas discursivas identitárias que se dão na sociedade de consumo.

Da mesma forma, foge da prática mercadológica e da sistematização das necessidades de as empresas se adequarem à nova realidade sócio-econômica, uma vez que esta dissertação concebe que a organização é uma construção discursiva.

Assim, a fundamentação teórica desta pesquisa também justifica sua relevância para o campo, pois, utiliza-se das teorias da Comunicação Organizacional da Escola de Montreal, que possui uma perspectiva crítica e interacionista para analisar os discursos da empresa e das consultoras da Natura.

Além disso, realiza-se uma pesquisa de campo qualitativa com foco na recepção, o que, segundo estudos sobre a produção acadêmica da área de **comunicação organizacional**

---

<sup>14</sup> Ibid. p. 89,

<sup>15</sup> KUNSCH, Margarida Maria Krholing. *Tendências da produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil*. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do. Campo: Pós-Com Umesp , a . 24, N. 39 p. 93-125, 2003.

e relações públicas, é pouco comum, já que apenas 14% das pesquisas realizadas caracterizam-se como qualitativas<sup>16</sup>.

Outro motivo a se considerar é o fato de estar inserida em um Programa de Mestrado *stricto sensu*, inédito, que combina Comunicação e Práticas do Consumo.<sup>17</sup> Este trabalho vê a Comunicação Organizacional como mediadora das construções de sentido em uma sociedade que transforma os significados dos objetos consumidos, deslocando a utilidade prática dos objetos para a função simbólica do uso destes.

Assim, o consumo não contempla apenas marcas, objetos, ou caracteriza uma ação frívola da sociedade do capitalismo. Ele altera as práticas sociais, pois altera a forma de o indivíduo se relacionar com o mundo e de enxergá-lo:

“Conforme argumenta Warde (2002:12) é curioso que os sociólogos pareçam estar perdendo o interesse pelos aspectos determinantes do sistema de produção e troca de mercadorias, justamente quando ele se mostra decidido a fortalecer seu domínio sobre o comportamento do consumidor. O orçamento em pesquisa de mercado e publicidade continua a crescer. A produção se torna cada vez mais concentrada e o potencial de poder das grandes corporações aumenta na mesma medida.”<sup>18</sup>

Compram-se discursos das marcas o tempo todo, quando se trabalha nas empresas, se engaja em projetos sociais, se usufrui do lazer ou até mesmo quando o indivíduo da sociedade o consumo se coloca como cliente do governo. Desta forma, o consumo afeta toda a vida, e a comunicação também participa deste processo de constituição de sentido, e também se configura de outra forma, nesta sociedade consumista.

Nesta pesquisa, a Comunicação Organizacional encontra-se dentro da sociedade contemporânea como mediadora nos processos de construções de sentido e, como estuda a recepção das mensagens organizacionais (no caso, das consultoras da Natura), especialmente no que diz respeito às construções das identidades, insere-se na linha de pesquisa “Impactos

---

<sup>16</sup> Ibidem. p. 93-125.

<sup>17</sup> Sobre este ineditismo, IMACOLLATA, Maria Vassalo Lopes conferiu palestra para abertura do segundo semestre do Mestrado Comunicação e Práticas do Consumo, onde analisou o nome de todos os mestrados em Comunicação aprovados pela CAPES existentes no Brasil, e concluiu que este mestrado era inédito em trazer Consumo em seu nome, ou seja, como um elemento principal nas reflexões ali produzidas.

<sup>18</sup> FILHO, João Freire. HERSCHMANN, Micael. *Comunicação, Cultura, Consumo: a (des) construção da sociedade do espetáculo contemporâneo*. Rio de Janeiro: e-papers, 2005, pg 39.

Sócio-culturais da Comunicação orientada para o Mercado” do mestrado Comunicação e Práticas de Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing.

A professora Dra. Tânia Márcia César Hoff orienta a pesquisa por dedicar-se à compreensão do imaginário e às representações de corpo no discurso publicitário. Por meio da análise do discurso, a pesquisadora resgata implícitos e explícitos destas comunicações e aponta questões sobre a cultura brasileira, a concepção de corpo na contemporaneidade e como o corpo é um registro das trajetórias sócio-culturais. Desta forma, sua trajetória, aliada aos temas que investiga - imaginário, corpo e consumo - entra em consonância com o objeto desta dissertação – recepção das mensagens da Natura - e o problema da mesma: a recepção das mensagens organizacionais da Natura pelas suas consultoras, participando da construção identitária das mesmas na sociedade do consumo.

Antes de entrar especificamente na explanação da metodologia deste trabalho, é preciso fazer uma ressalva acerca do que a pesquisadora entende por ciência. Como sujeito-pesquisador, ela reconhece as limitações deste trabalho, uma vez que esta dissertação parte de um recorte de mundo, de uma categorização da realidade que possui limitações. Este trabalho não escapa da lógica de disputa pelo valor das coisas, do desejo de conquistar um posicionamento no campo detentor de um funcionamento relativamente autônomo, limitação esta que circunscreve-se na impossibilidade de haver um conhecimento “puro”, “real” dos fenômenos que nos cercam:

“ É que a ciência e o seu uso legítimo são em cada momento um objeto de luta em um mundo social e próprio sentido do mundo da ciência. Se deduz daí que isso que chamamos de epistemologia está constantemente impregnado de não ser mais do que uma forma de discurso justificativo da ciência ou de uma posição no campo científico, ou, incluso uma variável falsamente neutralizadora de um discurso dominante da ciência sobre si mesma.”<sup>19</sup>

As substituições de verdades científicas também não ocorrem de forma aleatória, nem mesmo nas ciências duras que são muito mais reconhecidas como neutras e fiéis à

---

<sup>19</sup> BOURDIEU, Pierre. *Ciência da ciência e reflexividade* Curso do Collège de France 2000- 2001. Barcelona, editorial Anagrama, 2002.

realidade. Thomas Kuhn<sup>20</sup> explica muito bem tal fato, quando coloca que um paradigma (ou inovação) só é trocado e tomado como verdade quando o paradigma dominante anterior se vê incapaz de sistematizar uma realidade. Porém, o novo paradigma só é tido como verdade quando obrigatoriamente ganha legitimidade de adeptos socialmente autorizados naquele campo científico. Assim, vemos que a ciência, antes de tudo, não passa de uma verdade definida socialmente, e que a sua história em nada se relaciona com o acúmulo de conhecimento que discorre sobre as verdades do mundo.

Desta forma, esta dissertação preocupa-se com a validade de suas reflexões dentro da lógica do campo da Comunicação, pois é preciso considerar e apontar a impossibilidade de se capturar a verdade, pois, sabe-se que todo discurso parte de algum lugar, seja ele o próprio objeto de pesquisa, seja ele o próprio discurso do pesquisador.

A ciência, bem como a própria linguagem, são construções sociais e tentativas de organizar um mundo que é, por natureza, incapaz de ser organizado e categorizado. Assim, sabe-se que falar de ciência pura ou falar de conhecimento científico ou não-científico, não passa de uma convenção social<sup>21</sup> que define o que é ou não ciência a partir de um espaço de dominantes e dominados que legitima e define o que no mundo deve ser “entendido” como verdade absoluta, como cientificamente louvável e digno de pesquisa. Há, pois, limitações na ciência e também na sistematização do mundo.

## **Metodologia**

Para dar conta do objeto de pesquisa, escolheu-se estudar o processo de recepção das consultoras da empresa em questão por algumas razões. Primeiramente pelo fato de elas

---

<sup>20</sup> KUNH, Thomas. *A estrutura das revoluções científicas*. 7.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

<sup>21</sup> Sobre conhecimento como invenção ler: FOUCAULT, *A verdade e as formas jurídicas*. Rio de Janeiro: Nau Editora, 1996 e NIETZSCHE, Friedrich. *Gaia ciência*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

serem tão heterogêneas, isto é, classes sociais diferentes, idades diferentes, motivações diferentes. Também por estarem tão distantes da empresa sem vínculo formal com a mesma.

Mesmo com a não existência de vínculo formal e distância física das consultoras com a empresa Natura, o modelo de vendas da Natura consegue garantir a expansão da empresa e consegue ser visto como essencial para as suas operações. Em uma matéria no Valor Econômico, pode-se enxergar tal valorização do modelo de vendas:

“No Brasil, a empresa não pretende abrir mão de sua venda direta e de suas consultoras. “Foram com elas e com nossos valores que construímos o que a Natura é hoje.” afirma Seabra, o mais quieto e filosófico dos três sócios.”<sup>22</sup>

Este modelo de vendas reflete o discurso que a empresa possui de dar importância aos relacionamentos humanos. Pode-se ver, no fragmento abaixo, como a empresa coloca esta questão como central em seu discurso identitário explicitando que princípios de relacionamento devem guiar todas as suas ações com seus públicos:

“Os Princípios de Relacionamento Natura pretendem inspirar os nossos administradores, gestores e colaboradores, apoiando-os na construção e no cultivo de relações harmoniosas com os públicos envolvidos nas diversas etapas do nosso negócio. - Valorizamos o indivíduo, respeitando suas características, preferências e interesses. Procuramos personalizar nosso tratamento e acolher a cada um de forma única. - Queremos construir um mundo melhor. Para isso, buscamos nos conectar e aproximar pessoas que compartilham desse ideal. Assim, fortalecemos uma comunidade comprometida em cuidar da sociedade e do planeta em que vivemos. - Acolhemos e estimulamos a diversidade. Repudiamos qualquer tipo de discriminação. Tratamos todas as pessoas com respeito e dignidade, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, seja de qualquer outra condição. - Buscamos estabelecer diálogo aberto com todos os públicos. Valorizamos as opiniões recebidas e procuramos incorporar tudo aquilo que possa nos fazer evoluir. Acreditamos que, a partir da diversidade de idéias e opiniões, se constroem novos caminhos e oportunidades. - Aprendemos por meio dos nossos relacionamentos. Consideramos que as nossas relações podem e devem ser uma oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal para todos. - Propiciamos um ambiente favorável à inovação. Garantimos que em nossas relações haja espaço para o surgimento de idéias novas e criativas. - Mantemos sigilo de informações confidenciais. Preservamos as informações de nossa empresa ainda não divulgadas ao mercado e ao público em geral, bem como as informações de pessoas e de empresas com as quais nos relacionamos. - Conduzimos nossos relacionamentos de forma transparente e verdadeira. Fornecemos informações claras, amplas e verídicas sobre nossos processos, produtos, serviços, práticas, compromissos e crenças. - Pautamos nosso comportamento por elevados padrões éticos. Honramos todos os compromissos assumidos explícita e implicitamente. Agimos de maneira íntegra e honesta em todas as nossas relações e atividades. Não fazemos pagamentos ou recebimentos ilícitos. Proibimos atitudes que se caracterizem como

---

<sup>22</sup> D'AMBROSIO, Daniela e BALARIN, Raquel. Natura passa por fase de transição e faz ajustes. *Valor Econômico* 18.10.2007 p. B4, c. Empresas – Tendências e Consumo.

propina, corrupção e suborno. - Temos também como premissa que, em uma sociedade democrática, as empresas, entidades e movimentos sociais, têm o direito e o dever de se empenhar na defesa de seus interesses. Dessa forma, mais do que cumprir à legislação em todos os países onde exercemos atividades, procuramos influenciar, de maneira ética e transparente, o processo de construção das leis relativas aos nossos interesses, dos setores em que atuamos e da sociedade.”<sup>23</sup>

Como esta dissertação tem o objetivo de entender como se dá a comunicação organizacional na sociedade de consumo, concentrando-se no processo de recepção e construção identitária dos indivíduos, as singularidades das consultoras apontadas acima garantiram a escolha de se pesquisar este público.

Algumas curiosidades pensadas dentro do contexto da sociedade de consumo suscitaram o interesse de a pesquisadora responder questões como: quais motivações as consultoras têm para venderem Natura? Como ou se as consultoras se sentem parte de empresa? Como elas são atingidas pela comunicação organizacional da Natura, pela construção das representações ou imagem da mesma?

Pelas razões explicitadas acima, dentre as matérias das Revistas Natura produzidas em 2006, escolheram-se para esta dissertação duas peças de comunicação destinadas às consultoras: a entrevista do fundador da empresa Luiz Seabra e outra que trata da importância do rosto nas relações humanas. Além dessas duas, analisaram-se outras duas peças (uma dedicada aos colaboradores e outra às consumidoras), com intuito de levantar implícitos e explícitos das comunicações da empresa, entendendo que a representação que as consultoras têm da empresa também interagem com outros conteúdos em que a empresa fala de si para outros públicos, mas que de alguma forma participam das construções simbólicas e do valor da Natura para a sociedade.

Todas as peças escolhidas tratam da temática “relacionamento”, o conceito que a Natura expõe como seu grande diferencial identitário.

Ao definir os implícitos em explícitos das peças de comunicação citadas, formulou-se um questionário com perguntas abertas para realização de uma pesquisa de campo por meio de entrevistas qualitativas com as consultoras.

---

<sup>23</sup> NATURA, [http:// www.natura.net](http://www.natura.net) , dezembro 2006.

A dissertação se constrói em algumas etapas. Na primeira delas, desenvolve-se a análise de discurso das duas peças de comunicação da Natura, com a abordagem da estudiosa do campo da Análise do Discurso Orlandi, que problematiza a atribuição de sentido aos textos, trabalhando duas vertentes: processos constitutivos do sujeito e materialidade do texto em si. E, dentro desta perspectiva, só é possível identificar as representações considerando-se o interior e o exterior do texto e os funcionamentos discursivos<sup>24</sup>, flagrando o que de ideológico interfere nas representações da Natura:

“é preciso explicitar-se, em relação a essa definição, que os interlocutores, a situação, o contexto histórico-social, ideológico, ou seja, as condições de produção (Pêcheux, 1969) constituem o sentido da seqüência verbal produzida. Não são meros complementos.”<sup>25</sup>

Com “determinação” dos implícitos, explícitos, condições de construção do texto, premissas ideológicas e valores, parte-se para a segunda etapa desta dissertação: realizar a pesquisa empírica analisando o discurso do receptor destas mensagens com o objetivo de flagrar qual, (quais), representação (ões) as consultoras da Natura possuem dela, uma vez que o receptor interage, dentro de um certo limite<sup>26</sup>, com todos os discursos, valores e ideologias que a empresa trabalha em sua comunicação - de acordo com sua memória social e com os discursos que construíram essas representações de mundo, que se relacionam com a sociedade de consumo.

Na segunda etapa, realiza-se uma pesquisa empírica qualitativa, com perguntas abertas, pois esta dissertação considera que a recepção das mensagens constitui um processo complexo em que a interpretação de conteúdos se dá na intersubjetividade, e que as mensagens possuem sentidos inacabados que só se completam quando o receptor os insere na ordem da história. A “função-autor<sup>27</sup>” dos indivíduos está relacionada com as apropriações de

---

<sup>24</sup> ORLANDI, Eni. *A Linguagem e seu Funcionamento: as formas do discurso*. São Paulo: Pontes Editores, 2006. p.13.

<sup>25</sup> ORLANDI, Eni. *Discurso e Leitura*. São Paulo: Cortez 1993. p. 18.

<sup>26</sup> “Não se pode esquecer que o texto é aberto mas não deixa de guiar e, em certa medida, constringer o leitor” Op. Cit. p. 141.

<sup>27</sup> “A “função-autor” é, assim, característica do modo de existência, de circulação e de funcionamento dos discursos no interior de uma sociedade, e, por este motivo, a reflexão sobre a autoria não pode estar

textos, conceitos e com processo de construção da memória social, e é essencial para o entendimento e reconstrução da sua visão de mundo. Assim podemos dizer que nenhum sentido se completa e se constrói dissociado do âmbito social. Esta intersecção de discursos é o que podemos chamar de interdiscurso, onde sentidos se conflitam e se fundem.

Esta pesquisa de campo, ao ser formulada, teve como objetivo principal levantar dados que expressassem as representações dos entrevistados envolvidos. Desta forma, a utilização de perguntas abertas garante a faculdade de manifestação do pesquisado, fornecendo ao pesquisador subsídios que o auxiliam na sua interpretação peculiar do objeto de estudo. Para as ciências sociais, muitas vezes, o que está em questão não são dados quantificáveis ou respostas fechadas a questões complexas, mas pode-se dizer que o importante é identificar o que uma certa amostra de indivíduos cogita:

“como pensam, isto é, sobre quais argumentos se apóiam, por que concluem o que concluem e que emoções estão vinculadas a estes argumentos e conclusões. Para tanto, é cada vez mais freqüente o uso de técnicas qualitativas que buscam entender estas emoções atitudes e comportamentos, mais do que medi-los”<sup>28</sup>.

Cabe, então, ao pesquisador, dentro da abordagem do método qualitativo, a tarefa de atribuir sentido aos depoimentos recolhidos. A profundidade e multiplicidade de sua interação com seu objeto de pesquisa é que contribuirá para a inovação e descobertas acadêmicas:

“J. Ruiz Olabuénaga e seus colegas sustentam que as pesquisas denominadas qualitativas, por dependerem desta imersa, não podem objetivar-se numa atividade unidimensional e linear. Atribuem aos procedimentos pesquisa uma forma circular, Desta forma, “não apenas são observados e gravados os dados. Estabelece-se um diálogo permanente entre o observador e o observado, entre a indução (dados) e a dedução (hipótese). Elabora-se uma reflexão analítica ininterrupta. Interagem assim, o objeto já percebido pelo pesquisador, e os objetivos a serem perseguidos no decorrer da pesquisa”. Para que esta interação se efetive, confere-se grande importância à coleta de dados, através de observações lentas, prolongadas e sistemáticas, subsidiadas por anotações, gravações, registros e exemplos. Desta forma, a teoria surge a partir dos próprios dados, através da aplicação das categorias de análise ao material coletado”<sup>29</sup>.

---

desvinculada, em nosso ponto de vista, da discussão sobre os regimes de apropriação dos textos e da construção da memória coletiva de uma sociedade.” GREGOLIN, Maria do Rosário. BARONAS, Roberto. *Análise do Discurso: As materialidades do sentido*. São Paulo: Claraluz 2003. pág 49.

<sup>28</sup> BARROS FILHO, Clóvis, THORNTON, Ricardo. *Política e opinião: dos números às letra*”. In: BARROS FILHO, Clóvis. *A comunicação na polis*”. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 248.

<sup>29</sup> Ibidem. p. 250.



A partir da análise de discurso das duas peças selecionadas da Revista Natura e da pesquisa empírica qualitativa, torna-se possível identificar as semelhanças, as diferenças, as representações que ali aparecem. Também torna-se possível identificar se os receptores destas mensagens resistem, re-significam, ou se as representações que a Natura comunica de si ecoam em suas falas.

Ao combinarmos a análise do discurso com a pesquisa de campo qualitativa, contemplam-se os pontos essenciais para estudo do problema desta pesquisa: o processo de recepção das mensagens organizacionais e sua relação com as construções identitárias dos indivíduos inseridos na sociedade do consumo.

Para se analisar a construção das identidades a partir da comunicação organizacional, faz-se necessário utilizar um embasamento teórico que atribua à comunicação organizacional esta dimensão simbólica. Para garantir esta fundamentação, a Escola de Montreal dialoga com esta pesquisa, pois defende que “comunicação é a organização” e que é nas práticas sociais cotidianas, na interação entre as pessoas e na re-significação de mensagens que a “realidade social” se constrói. Com os estudos teóricos da Escola de Montreal, justifica-se a importância deste objeto que enxerga as organizações como centrais na sociedade de consumo, pois as mesmas lançam discursos, afetam o papel social do Estado, recrutam colaboradores, interagem com desejos, criam produtos e atribuem sentidos ao mundo.

A comunicação organizacional<sup>30</sup> na perspectiva da Escola de Montreal aponta a complexidade da construção da representação de uma empresa e propõe que a organização seja um encontro discursivo, uma elaboração simbólica compartilhada por diversos públicos. Este trabalho propõe uma relação entre esta perspectiva e a complexidade da sociedade de consumo:

---

“O consumo é uma maneira de mediar e moderar os horrores da padronização. E comprar é apenas o começo. Um estágio no ciclo de vida da mercadoria, mas um ciclo que não tem início nem fim: um jogo contínuo, constante de produtos e significados, deslocando

reiterada, dialeticamente, a atenção para longe da dor da extração ou da manufatura e em direção do objeto, de sua imagem e de sua apropriação de uso.”<sup>31</sup>

Deste modo, esta dissertação se constrói em três capítulos. O primeiro, chamado “Muito além do que está escrito: uma análise dos textos de comunicação da Natura”, realiza análise de discurso de duas peças direcionadas às consultoras da empresa e levanta implícitos e explícitos destas comunicações com base em três noções: a de pertencimento, de harmonia e de racionalidade. Algumas questões conceituais, bem como reflexões acerca das representações da sociedade de consumo, serão introduzidas nesta parte da dissertação.

O capítulo II, “A Natura na fala de suas consultoras” apresenta as falas colhidas na pesquisa de campo qualitativa. Além disso, trata de algumas questões conceituais relacionadas à análise das falas e relaciona os conteúdos encontrados às representações presentes na sociedade de consumo.

Já o capítulo III consolida o percurso reflexivo, relacionando o que é encontrado nas peças de comunicação às falas das consultoras, ao imaginário da sociedade de consumo e à concepção de comunicação organizacional da Escola de Montreal.

---

<sup>31</sup> SILVERSTONE, Roger. *Por que estudar a mídia?* São Paulo: Loyola, 2002.

## **CAPÍTULO I – Muito além do que está escrito: uma análise sobre as peças de comunicação da Natura**

Este capítulo tem como objetivo analisar o discurso de duas peças de comunicação<sup>32</sup> da Revista Natura, levantando os implícitos e explícitos que ali aparecem, para servirem de base para a formulação da pesquisa empírica, levantando também as representações que a Natura tem de si. Como esta dissertação trata da recepção da comunicação organizacional pelas consultoras Natura, analisaram-se dois textos que explicitam como a empresa vê o mundo e como usa recursos de linguagem para garantir o processo de identificação das consultoras com o que está sendo dito nas matérias. Para selecionar as peças, privilegiou-se as que discorrem sobre “relacionamento”, isto é, as comunicações que revelam como a Natura traduz a construção de relações harmoniosas e os seus princípios de relacionamento<sup>33</sup> para as consultoras, colaboradores e consumidoras.

Para desenvolver esta análise, o capítulo se divide em três partes: 1- conceituação: análise do discurso, sua relação com a Comunicação Organizacional 2- análise das peças : apresentação da metodologia da pesquisadora, explanando a definição das noções de pertencimento, de harmonia, de racionalidade como condutoras da análise e 3 – relações destas análises e representações com as especificidades da sociedade de consumo. No fechamento deste capítulo, evidenciam-se elementos que serviram de fundamentação para a construção do questionário da pesquisa empírica.

Ainda nesta parte da dissertação, analisam-se duas outras peças de comunicação da empresa, uma publicitária e uma matéria que faz parte do jornal interno da empresa, com o intuito de verificar se as categorizações propostas pela pesquisadora (noções de racionalidade,

---

<sup>32</sup> Tais peças encontram-se em ANEXOS.

<sup>33</sup> Já explicitados na página 21 desta dissertação. “Os Princípios de Relacionamento Natura pretendem inspirar os nossos administradores, gestores e colaboradores, apoiando-os na construção e no cultivo de relações harmoniosas com os públicos envolvidos nas diversas etapas do nosso negócio.” NATURA, <http://www.natura.net> , dezembro 2006.

de harmonia e de pertencimento) também emergem na comunicação da empresa com outros públicos.

## 1- Algumas questões conceituais

Para tratarmos do objeto desta pesquisa - a recepção das mensagens da Natura por seus diferentes públicos interferindo das construções identitárias do indivíduo e da empresa, - partimos de uma materialidade discursiva (três peças de comunicação da Natura) com intuito de identificar implícitos e explícitos nestas atividades de comunicação.

Assim, esta pesquisa se vale dos fundamentos da análise do discurso para construir seu percurso. Aspectos simbólicos dos discursos serão extraídos por meio da análise de discurso dos textos das três peças de comunicação da Natura, já que “o *texto organiza gestos de interpretações que relacionam sentido e sujeito para assim compreendermos como um objeto simbólico produz sentido, como está imbuído de significância para e por sujeitos.*”<sup>34</sup>.

Esta relação do discurso com constituição do sujeito<sup>35</sup> também revela o imaginário social, pois aponta o contexto histórico-social:

“As condições de produção que constituem os discursos, funcionam de acordo com certos fatores. Um deles é o que chamamos relação de sentidos. Segundo essa noção, não há discurso que não se relacione com outros. Em outras palavras, os sentidos resultam de relações: um discurso aponta para outros que o sustentam, assim como para dizeres futuros. Todo discurso é visto como um estado de um processo discursivo mais amplo, contínuo. Não há, desse modo, começo absoluto nem ponto final para o discurso. Um dizer tem relação com outros dizeres realizados, imaginados ou possíveis.”<sup>36</sup>

É importante ressaltar que entende-se, nesta dissertação, imaginário como o conjunto de “*todas as imagens passadas, possíveis, produzidas e a serem produzidas*”<sup>37</sup> pelo

---

<sup>34</sup> ORLANDI, Eni. *A Linguagem e seu Funcionamento: as formas do discurso*. São Paulo: Pontes Editores, 2006, pag 27.

<sup>35</sup> Ibidem. pag 13.

<sup>36</sup> ORLANDI, E. *Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos*. Campinas: Pontes, 2003. p.39

<sup>37</sup> DURAND, Gilbert. *O Imaginário: ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem*. Rio de Janeiro: Difel, 1998. p.6.

homem em sociedade, noção que corresponde ao que se denomina, na Análise do Discurso, memória discursiva, pois:

“A memória por sua vez, tem características, quando pensada em relação ao discurso. E, nessa perspectiva, ela é tratada como interdiscurso. Este é definido como aquilo que fala antes, em outro lugar, independentemente. Ou seja, é o que chamamos memória discursiva: o saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pré-construído, o já-dito que está na base do dizível sustentando cada tomada da palavra.”<sup>38</sup>

Desta forma, tanto o imaginário quanto a memória discursiva caracterizam-se como alógicas e atemporais que se manifestam nas representações:

“ fato de no imaginário haver imagens -- não só as que constituem a produção da iconografia e da arte, mas também as mentais --; de ser um fenômeno coletivo, social e histórico; e de descortinar outras realidades, obscurecidas por rótulos convencionais de concepções científicas limitadoras como, por exemplo, a divisão da história segundo a cronologia dos fatos. O imaginário, ou melhor, o imaginário social -- ou cultural -- manifesta-se nas mais diversas formas de criação humana: na literatura, na arte, no mito, nas utopias, na ideologia, nas representações, nos arquétipos, na ciência, na publicidade etc.”<sup>39</sup>

Assim, a concepção de análise do discurso utilizada nesta dissertação baseia-se nos estudos de *Eni Orlandi*<sup>40</sup>, que problematiza a atribuição de sentido aos textos trabalhando duas vertentes: processos constitutivos do sujeito e materialidade do texto em si.

A preocupação reside em entender como a recepção acontece, considerando-se o interior do texto e o exterior, flagrando o que de ideológico interfere no funcionamento discursivo<sup>41</sup>:

“Isso tudo nos permite perceber o funcionamento do discurso, desde que se leve em conta as suas condições de produção. O que significa dizer que a noção de funcionamento remete o discurso à sua exterioridade, necessariamente. Essa relação com a exterioridade, com a situação – contexto de enunciação e contexto sócio-histórico – mostra em seu texto em sua incompletude. Entendemos como incompletude o fato de que o que caracteriza qualquer discurso é multiplicidade de sentidos possível. Assim o texto não resulta da soma de frases, nem da soma de interlocutores: o(s) sentido(s) de um texto resulta(m) de uma situação discursiva, margem de enunciados efetivamente realizados. Esta margem – este intervalo - não é vazia, é um espaço determinado pelo social.”<sup>42</sup>

<sup>38</sup> ORLANDI, E. *Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos*. Campinas: Pontes, 2003. p.31.

<sup>39</sup> HOFF, Tânia. *Imaginário de corpo masculino na publicidade brasileira*. Relatório final de pesquisa, Biblioteca ESPM: São Paulo, 2001. p.42-43.

<sup>40</sup> ORLANDI, E. *A Linguagem e seu Funcionamento: as formas do discurso*. Campinas: Pontes, 2006 e *Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos*. . Campinas: Pontes, 2003.

<sup>41</sup> Ibidem.

<sup>42</sup> ORLANDI, E. *Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos*. Pontes, Campinas, 2003. p.194

E, é por conta destas características que esta pesquisa fundamenta-se nas teorias dessa autora, já que esta pesquisa trata das construções identitárias por meio de discursos - discursos estes que fazem parte de um universo simbólico maior, seja por se materializar dentro de uma empresa, seja por pertencer à sociedade de consumo.

Dentro desta perspectiva, ainda temos o conceito de ideologia associada à Linguagem: “*este é o trabalho da ideologia: produzir evidências, colocando o homem na relação imaginária com suas condições materiais de existência.*”, conforme esclarece Eni Orlandi.

Assim, vê-se que o contexto da materialidade discursiva interfere nas atribuições de sentido aos textos. Portanto, faz-se necessário discorrer sobre o contexto sócio-cultural em que a Natura está inserida. Para tal análise, esta pesquisa localiza a Natura como uma organização que faz parte da sociedade de consumo e que de uma forma ou de outra apresenta relações com esta exterioridade.

Se considerarmos que o consumo invade toda a vida e que seu lugar é a vida cotidiana, as organizações se tornam um grande território de investigação na sociedade do consumo:

“A quotidianidade constitui a dissociação de uma práxis total numa esfera transcendente, autônoma, e abstracta (do político, do social e cultural) e na esfera imanente, fechada e abstracta, do privado. O indivíduo reorganiza o trabalho, o lazer, a família, as relações, de modo involutivo, aquém do mundo e da história, num sistema coerente fundado no segredo do privado, na liberdade formal do indivíduo, na apropriação proctetora do ambiente e no desconhecimento”<sup>43</sup>

Assim, as organizações constroem discursos ao contratarem seus colaboradores, ao atuarem na comunidade e meio ambiente, ao definirem o que são, ao criarem os produtos, ao “emprestarem” sentidos às identidades dos indivíduos e ao mudarem a maneira de cada um se relacionar com a sociedade:

“O território da construção e reconstrução da identidade não é a única conquista da síndrome do consumo, além do reino das ruas luxuosas e dos shoppings centers. De forma graduada, mas incansável, toma contas das relações dos vínculos entre os seres humanos.”<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> BAUDRILLARD, Jean. *A Sociedade do Consumo*. Rio de Janeiro, Editora Elfos, 1995, p.109

<sup>44</sup> BAUMANN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2001, p.115.

Estes discursos não são apenas estruturantes, mas também estruturados, pois necessitam fazer sentido, necessitam ser compreendidos e consumidos, precisam ser apropriados, fazer parte do repertório daquele que interage com este discurso e constrói sua identidade por meio deles. E este processo de compreensão e de construção de sentido que ocorre na intersubjetividade necessita de elementos anteriores, de saberes que permitam uma atribuição de sentido, de ensinamentos que participam das práticas sociais e da socialização:

“Nesse interdiscurso – redes de memórias – ressoa uma voz sem nome. Neles cruzam-se formulações-origem de um domínio de memória e formulações que retomam essas fontes como uma camada espessa de citações e de retornos ao interior de estratos discursivos que se interpõem entre a irregularidade do texto primeiro e o texto que o cita... já que os sentidos se tornam enunciáveis e legíveis pela ação da memória discursiva, há uma relação inextricável entre a interpretação e a memória.”<sup>45</sup>

Considerando-se a relevância das organizações na sociedade de consumo, e para cumprir com o objetivo desta dissertação, este capítulo faz uma análise das mensagens da Natura com intuito de identificar implícitos e explícitos que aparecem em seus textos que serão resgatados no capítulo II.

Nesta análise, resgatam-se os implícitos presentes nestas comunicações e os valores ali embutidos e “presumidos” para futuramente verificarem-se conexões com as construções identitárias dos indivíduos e conseqüentemente com o imaginário da sociedade de consumo.

Para localizar o objeto e a fundamentação teórica que o sustenta, explicito algumas premissas essenciais para entendimento das questões aqui apontadas. A concepção de comunicação enquadra-se na perspectiva dos Estudos Culturais, uma vez que as atribuições de sentido e definição das coisas emergem e se constroem dinamicamente na intersubjetividade. Neste aspecto, o papel ativo do receptor e a possibilidade que ele tem de mudar o sentido das coisas faz com que os estudos culturais tenham por objeto questões que não estão

---

<sup>45</sup> BARONAS, Roberto e GREGOLIN, Maria do Rosário. *Análise do Discurso: as materialidades do sentido*. São Paulo: Claraluz, 2003, p. 55.

subordinadas a um pensamento determinista ou a uma idéia de que tudo está subordinado à lógica do capital:

“O que mudou em nossa trajetória nos últimos quinze anos, é que finalmente, aprendemos que a classe não resolve tudo. (...) Diria que o novo está na incorporação do receptor como pólo gravitante, ao que se reconhece por fim uma espécie de liberdade de leitura das mensagens que consome; uma possibilidade de apropriar-se deste produto. É importante sublinhar esta mudança, esta nova capacidade de entender o processo bipolar da comunicação, que vem romper com o modelo linear de pensamento com o qual, antes, se abordava o problema.”<sup>46</sup>

Então, este trabalho insere-se e vale-se das concepções de comunicação dos Estudos Culturais, porém escolhe a análise do discurso como procedimento metodológico para levantar os implícitos e explícitos dos textos e futuramente das falas.

A análise do discurso também considera a característica ativa do receptor e, é por conta disso, que é utilizada nesta pesquisa: *“quando nascemos, os discursos já estão em processo, e nós é que entramos neste processo. Eles não se originam em nós. Isso não significa que não haja singularidade na maneira como a língua e a história nos afetam.”*<sup>47</sup>

Assim, as referências utilizadas, dialogam entre si. E para garantir este diálogo, analisa-se o discurso organizacional, considerando-se que a organização é comunicação, ou seja, que a organização se constrói no entrelaçamento de discursos. A Escola de Montreal<sup>48</sup>, principalmente os estudos de Cooren, serve de base para os conceitos aqui desenvolvidos, pois estes “dialogam” com a perspectiva dos estudos culturais e se baseiam na idéia de que a organização é um espaço onde há constituição de sentidos na interação social onde indivíduos agem ativamente na recepção:

“Especialmente porque esta Escola desenvolve uma reformulação ao argumentar que textos mediam a conversação, mas essas conversações também produzem textos. Assim, constituição de uma organização ocorre porque interações humanas são mediadas por agentes não humanos (incluindo objeto como textos e linguagens mais gerais) que possibilitam essas interações, atribuem a ela um personagem relativamente duradouro em

---

<sup>46</sup>BERGER, Christa. *A pesquisa em Comunicação na América Latina*. In: FRANÇA, Vera, HOHLFELDT, Antonio, MARTINO Luiz. *Teorias da Comunicação. Conceitos, Escolas e Tendências*. Rio de Janeiro:Vozes, 2003. pág. 268.

<sup>47</sup> ORLANDI, E. *Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos*. Pontes, Campinas, 2003. p.35.

<sup>48</sup> Conceitos e estudos explanados na obra de COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006.



um espaço e um tempo e permitem que as ações individuais se tornem grupais. Entretanto a Escola de Montreal recusa-se a colocar agency no sujeito ou no objeto, estabelecendo que a agency emerge na rede das interações humanas com agentes não humanos. A vida organizacional é espacialmente e temporalmente ordenada. Não somente porque a comunicação organizacional define o que a organização, mas indivíduos e discursos agem não somente na construção desta representação como também reproduzem e representam esta representação”<sup>49</sup>.

Dentre os diversos teóricos da Escola de Montreal – tema aprofundado no capítulo III desta dissertação - Brummans B. comenta a concepção de Cooren e explica que sua reflexão utiliza-se de Garfinkel<sup>50</sup>, sociólogo que em sua teorização rompe com a tradição positivista de ver a sociedade como uma realidade objetiva com um agente sem história e sem paixão, amplamente preso a um conjunto de valores que predeterminam seu comportamento.

Garfinkel<sup>51</sup> diz que o social é um processo fruto da atividade permanente dos membros da sociedade que são providos de um cabedal de saberes práticos incrustados nas atividades do dia-a-dia.

O interessante desta perspectiva da comunicação organizacional vista pela ótica da sociedade do consumo é que podemos relacionar tal construção social de sentidos com as teorias sobre o consumo, uma vez que o último é relacional<sup>52</sup> e só faz sentido se for apreciado pelo outro, prevendo, então, um entendimento sobre certas práticas e valoração de certos objetos (que ganham uma dimensão simbólica além da utilitária pré-existente) que são construídos no dia-a-dia, na socialização e nas práticas sociais mais banais.

---

<sup>49</sup> BRUMMANS, B. *The Montreal School and the question of Agency*. p. 201 In: COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006.

<sup>50</sup> COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. In: New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006 pág. 185.

<sup>51</sup> LALLEMENT, Michel. *História das Idéias Sociológicas: de Parsons aos Contemporâneos*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004. pág.307

<sup>52</sup> “Enquanto em outros lugares é preciso pertencer a um grupo para viver, um clã, uma comunidade aldeã ou tribal, e que esse grupo o ajude a viver, em nossa sociedade, pertencer a uma família não dá a cada um, para a vida, as condições de existência, qualquer que seja a solidariedade existente entre seus membros. Todos precisam de dinheiro para viver, é para a maioria, é preciso trabalhar para ganha-lo, e é como indivíduo separado que ele é ganho. .. O paradoxo próprio das sociedades capitalistas é que a economia é a principal fonte de exclusão dos indivíduos, essa exclusão não os exclui somente da economia. Elas o exclui, os ameaça a longo prazo da exclusão da sociedade,” GODELIER, Maurice. *O enigma do dom*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.p.8.

O sociólogo Garfinkel diz que, ao prestar atenção na vida cotidiana, podemos, por inferência, saber como os indivíduos transformam o que está fora deles em um saber prático (accountable). Ou seja, as práticas possuem um caráter reflexivo. Assim, a linguagem permite não só descrever um fenômeno que está fora do indivíduo, como também permite a construção de uma ordem social. Estes saberes práticos só podem ser construídos com a interação e participação de outros atores sociais. Desta forma, a accountability é a capacidade de algo ser traduzido, descrito pela linguagem e fazer sentido em um determinado espaço e accounts é o conjunto de elementos que possibilitam uma construção de sentidos por meio da interação social.<sup>53</sup>

“Para considerar o mundo como completo de agencies e só agencies – o que pode ser chamado, em referência a Garfinkel, de plenitude de agencies –requere-se que consideremos que entidades humanas e não humanas dia-a-dia contribuem para tais construções e esquematizações de mundo. (...) Todos os dispositivos, objetos, ferramentas e máquinas que de fato produzem coisas em nosso mundo representam competências, habilidades, técnicas, imaginações e criatividade que são bem singulares.”<sup>54</sup>

Estes conceitos de Cooren baseados em Garfinkel encontram ressonância com a análise do discurso<sup>55</sup> que enxerga que 1) a língua tem sua ordem própria mas só é relativamente autônoma e 2) a história tem seu real afetado pelo simbólico. O discurso não está somente na mensagem, mas está relacionado com identificação do sujeito, subjetivação e argumentação. O discurso vai além do texto, serve para comunicar e não comunicar. Ele não se opõe à fala e nem à língua. O discurso tem sua regularidade, seu funcionamento, que é possível apreender ao considerarmos o social e o histórico, o sistema e a realização, o subjetivo e o objetivo, o processo e o produto.<sup>56</sup>

“A memória, por sua vez, tem suas características, quando pensada em relação ao discurso. E, nessa perspectiva, ela é tratada como interdiscurso. Este é definido como

---

<sup>53</sup> Account é uma história contada sobre uma vida organizacional – uma organização é um mar de accountings (...)VAREY, Richard. *Accounts in interaction: Implications of Accounting Practices for Managing* In: COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. In: New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006 pág. 185.

<sup>54</sup> Op. Cit.pág. 185.

<sup>55</sup> Considerar a análise de discurso dentro da perspectiva de Orlandi.

<sup>56</sup> ORLANDI, Eni. *Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos*. Campinas, Pontes, 2003. pág 21 e 22.

aquilo que fala antes, em outro lugar, independentemente. Ou seja é o que chamamos de memória discursiva: o saber discursivo que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma do pré-construído, o já-dito, está na base do dizível sustentando a tomada de cada palavra. O interdiscurso disponibiliza dizeres que afetam o modo como o sujeito significa em uma situação discursiva dada...Todos esses sentidos já ditos por alguém, em algum lugar, em outros momentos, mesmo que muito distantes, têm um efeito sob o que aquela faixa diz”<sup>57</sup>

Para este objeto de pesquisa, a abrangência da análise de discurso e o conceito de memória discursiva embasam e justificam a escolha deste procedimento metodológico de pesquisa para tratar da comunicação organizacional, pois a idéia de memória discursiva pode ser relacionada com a idéia de accounts e de agencies da Escola de Montreal e as peças de comunicação da Natura ganham sentido por conta de seu contexto social e do processo ativo de recepção dos indivíduos atingidos por tais conteúdos.

Escolheu-se então, a partir destas reflexões, duas peças de comunicação da Revista Natura, produzidas em 2006, para analisar os implícitos e explícitos das comunicações feitas para atingirem às consultoras. Os textos resgatam o que foi explicitado como diferencial identitário da Natura: os relacionamentos. O primeiro deles trata da relação que o fundador da Natura tem com o mundo, o que ele considera felicidade, beleza, enfim, expressa seus valores e conseqüentemente da empresa de maneira poética e lúdica. O discurso, por vezes, caracteriza-se como racional. Já o segundo texto traz o rosto como fundamental nos relacionamentos, pois diz que é por meio dele que as pessoas se relacionam. O discurso também se caracteriza como lúdico e apresenta argumentos com uma certa racionalidade. Neste capítulo, analisam-se também duas outras peças de comunicação, uma destinada às consumidoras e outra aos colaboradores, pois estes discursos também constroem e interferem nas representações da empresa que as consultoras constroem sobre a Natura. Desta forma, deseja-se verificar se os implícitos e explícitos se repetem.

---

<sup>57</sup> Ibidem. pág 31.

Estas outras duas peças de suporte (anúncio Natura diversa e matéria sobre ouvidoria do jornal Ser Natura) que serão analisadas também apresentam o discurso lúdico e alguns pontos de racionalidade como característica.

Outra idéia extremamente explorada dentro da empresa é de que a Natura se baseia na construção de relacionamento com as pessoas. E para isso, investe em tecnologia como um grande banco de dados CRM que informa até quais brindes uma determinada pessoa já recebeu da empresa, garantindo que esta não receba um presente em duplicidade. A empresa inclusive criou em outubro de 2006 “*Princípios de relacionamento*” para garantir a “*qualidade dessas relações*” com diferentes públicos:

“Visando aprimorar a qualidade dessas relações, iniciamos a elaboração dos Princípios de Relacionamento Natura, um documento que inspira e orienta nossas ações com públicos fundamentais para nossa empresa e traz, de uma forma mais concreta, as nossas Crenças, Visão e Razão de Ser para a vida cotidiana”<sup>58</sup>

As análises apresentadas localizam três aspectos simbólicos presentes em todas as diferentes peças: noções de pertencimento, de harmonia e de racionalidade nas entrelinhas do discurso. Como a análise do discurso consiste em explicitar como os objetos simbólicos produzem sentidos de acordo com a pergunta formulada pelo pesquisador, ele cria seu dispositivo analítico<sup>59</sup>.

## **2- Nas entrelinhas do discurso: noções de pertencimento, de harmonia, de racionalidade**

### **a) Entrevista “A Vida é Bela” concedida pelo fundador da Natura<sup>60</sup>**

Esta entrevista faz parte da Revista Natura e é dedicada aos consultores da empresa. Neste veículo, a Natura apresenta novos produtos e as promoções de cada ciclo (ciclo de venda). Sua periodicidade respeita os chamados ciclos de venda, ou seja, 20 dias. Vemos que

---

<sup>58</sup> NATURA [http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/HotSites/Principios/src/sobre\\_principios.asp](http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/HotSites/Principios/src/sobre_principios.asp), janeiro de 2007.

<sup>59</sup> ORLANDI, Eni. *Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos*. Campinas, Pontes: 2003. pág 27.

<sup>60</sup> REVISTA NATURA. São Paulo. ciclo 11/2006. p.13-15.

a disposição da Revista é muito diferente da de um catálogo de produtos. Em todas as edições, tratam-se de temas gerais, fala-se de bem-estar, ou realiza-se uma entrevista com personalidades que participam da construção dos valores da empresa, como, por exemplo, a que foi realizada com o fundador Luiz Seabra - que será analisada abaixo - para discutir o que, na opinião deles, é beleza verdadeira, bem-estar, entre outros temas.

A entrevista começa com a seguinte introdução:

“Apaixonado pelo ser humano e por sua capacidade infinita de gerar instrumentos para construir a felicidade, inclusive através da cosmética, Luiz Seabra, o fundador da Natura, revela como vê o mundo e a beleza, que, para ele, não é só aspiração do corpo, mas do espírito.”

Já se pode perceber o aspecto lúdico de seu discurso. Além disso, por se tratar de uma entrevista, abre-se espaço para o discurso dialogar com as consciências individuais por meio da identificação, uma vez que o discurso não se mostra nem um pouco autoritário. E a entrevista inicia-se:

“ Revista Natura: Gostaria que você falasse sobre prazer no trabalho. A relação entre satisfação diversão e êxito. Essas coisas caminham juntas? Luiz Seabra: Nem sempre elas estão juntas. Durante um bom tempo em minha Cida (comecei a trabalhar com 15 anos), o trabalho não me proporcionava prazer não...Frequentemente era um sacrifício, lembrando um pouco a origem latina da palavra, *tripalium*, que era um instrumento de tortura da Idade Média... Em geral, o ambiente profissional era tenso, muito competitivo, às vezes pouco humano, quase cruel. Além disso, eu morava muito distante dos locais de trabalho, estudava à noite, o transporte público já era muito ruim... No entanto, as condições adversas não me impediram de construir uma carreira vitoriosa até meus 25 anos, quando, deixando uma empresa multinacional, fui trabalhar em um pequeno laboratório de cosméticos. RN: Aí a coisa mudou? LS: Começou a mudar sim. Embora formalmente meu emprego tivesse menor expressão que o anterior, foi naquela pequena empresa que eu comecei a viver uma profunda transformação, na cabeça, no coração, a partir de algo totalmente inesperado: apaixonei-me pela cosmética. Digo inesperado porque minha função era de Gerente Administrativo da empresa. No entanto pouco a pouco, lidando com fórmulas, fornecedores, matérias-primas, fui me envolvendo naquele universo, avaliando todo o mercado e acreditando perceber a possibilidade de uma nova linguagem. Chegou assim, de mansinho, sem avisar, uma mudança em meu olhar, em meus sentimentos, que trouxeram um prazer inesgotável para o meu trabalho... Mesmo trabalhando duro, desde então, sempre trabalhei com muito prazer. “

Neste trecho, pode-se perceber a *noção de harmonia* no discurso da entrevista quando Luiz Seabra coloca que reverteu seu destino depois que começou a trabalhar com prazer, e diz que sua a mudou. O discurso lúdico propicia identificação do leitor com o texto, pois não escancara um desejo de convencimento e permite que os sentidos sejam acabados pelo leitor,

que o receptor da mensagem associe o que está sendo dito com seu repertório, desejo e experiência pessoal. Pode-se perceber também, no trecho acima, a *noção de racionalidade* quando resgata conceitos que já possuem um valor negociado socialmente e por isso são assimilados como verdade. Quando se retoma o significado de *tripalium*, neutraliza-se tal conceito, tornando o discurso da entrevista mais fácil de ser absorvido, pois, uma vez em que ele está ligado a saberes anteriores já tidos como verdade pela sociedade, há menos necessidade de se refletir sobre ele ou refutá-lo. Tal racionalização, ajuda na absorção do discurso pelos receptores, leitores daquela entrevista. A entrevista continua:

“ RN: Falando um pouco do universo da beleza e do cosmético... Parece que hoje há quase uma doença coletiva. As pessoas imaginam depender, exclusivamente, de aparência para obter algum grau de felicidade. Queria, então, saber sua opinião sobre a exacerbação da vaidade, quase um problema de saúde pública. LS: Há sim muita gente infeliz, em uma busca insaciável para corresponder a certos padrões de beleza. As mulheres são particularmente pressionadas para corresponder às noções estereotipadas de beleza impostas por instrumentos poderosos como a mídia. Essa busca afasta a mente da pessoa do próprio corpo, buscando uma imagem inalcançável de si mesma. Isso acaba por se transformar em um demolidor de auto-estima. E sem auto-estima, sem “se gostar”, há um esvaziamento da vida, um desamor que afasta o amor. Acredito que uma das razões para esse estado de coisas, para o narcisismo que freqüentemente ilha as pessoas, é a falta de uma vida espiritual realmente rica. Isso não torna a busca da beleza menos importante. Pelo contrário. Acredito que essa busca é fundamental e não deve se restringir ao corpo. Devemos, sim, buscar todos os recursos ao nosso alcance para cultivar a beleza em nossa vida como um todo, incluindo nossa alma. A partir de uma maior intimidade com nosso corpo, buscando saúde e bem-estar – sua melhor forma dentro de nossas características. Ao mesmo tempo buscando tudo o que possa nos inspirar, nos emocionar, nos tocar o coração. Porque é a totalidade do ser humano que aspira à beleza. Precisamos de música, de poesia, de múltiplas expressões da arte, tanto quanto de nossos potes de creme, nossos shampoos e batons.”

Neste trecho, consegue-se extrair diversos deslocamentos de sentidos para aproximar conceitos e conferir aspecto de verdade para a opinião do fundador da Natura. Aproxima o conceito de beleza de saúde e bem estar de uma maneira perspicaz. Primeiro, discorre sobre o quanto os conceitos atuais de beleza aprisionam as pessoas e o quanto a ditadura da beleza, que privilegia um padrão de beleza único, está relacionado com a solidão de hoje. Assim, a entrevista do fundador, sugere uma libertação dos padrões desta ditadura, sugerindo que todos devam se preocupar com saúde, bem-estar e espiritualidade. Logo depois, aprisiona esta sensação de bem-estar e até felicidade com a beleza novamente, quando aproxima shampoos e batons de música e poesia. Pode-se verificar, aqui, que o discurso do fundador dialoga com o

imaginário de liberdade da sociedade de consumo, porém, o discurso engana, pois aparenta ser reversível quando na verdade apenas reforça a importância da beleza e mais aproxima este conceito de beleza livre à Natura, ou seja, a uma única marca que entende essas complexidades todas. Pode-se enxergar tal movimento ao compararmos o discurso da Natura com um exemplo de Bauman:

“Numa sociedade de consumo, compartilhar a dependência de consumidor - a dependência *universal* das compras - é a condição *sine qua non* de toda a liberdade individual; acima de tudo da liberdade de ser diferente, de ter “identidade”. Num arroubo de sinceridade (ao mesmo tempo em que acena para clientes sofisticados que sabem como é o jogo), um comercial de TV mostra uma multidão de mulheres com uma variedade de penteados e cores de cabelos, enquanto o narrador comenta “Todas únicas; todas individuais; todas escolhem X” (X sendo a marca anunciada de condicionador. O utensílio produzido em massa é a ferramenta da variedade individual... Ganha-se a independência rendendo-se.”<sup>61</sup>

O depoimento da Natura é envolvente, exatamente porque possui características de libertador, como se os conceitos do fundador pudessem ser tomados como verdade e como se a Natura oferecesse, por meio de seus produtos, essa possibilidade de se libertar dos padrões do mundo. Assim, *a noção de harmonia* aparece exatamente neste discurso de bem-estar provocado pelos produtos da empresa. A entrevista prossegue:

“RN: Como você trabalha a sua espiritualidade? LS: Para mim, espiritualidade é fruto de uma vida interior rica, de uma capacidade de recolhimento, de reflexão. Independente da religião que se tenha, espiritualidade também é fruto de muito contato com a natureza. Observar atentamente os ciclos da vida, por exemplo, as cores do outono, a forma da luz incidir sobre as folhas quando chega o inverno, certos tipos de horizonte que surgem determinadas manhãs, o céu estrelado, as várias faces da lua, os ruídos da mata, os grilos na grama, a inesgotável coleção de cores que as flores oferecem, os espetáculos do sol...Enfim, viver é um fenômeno muito mais amplo, profundo, significativo do que uma visão superficial do cotidiano, tão cheio de banalidades e notícias ruins, permite perceber. Então, no meu entendimento, espiritualidade é o que quer dizer religião: estar “religado” com tudo o que há de belo e também o que é invisível, mas que pode ser percebido, ser sentido, e nos transcender ao materialismo predominante. RN: Com sua experiência, colhida ao longo dos anos, o que você considera fundamental para alcançar a felicidade? LS: Quanto mais eu sinto a presença da felicidade em minha vida, mais difícil se torna a descrição do que a constitui, dos caminhos que podem conduzir a ela... A própria noção do que é felicidade é essencialmente subjetiva. Mas de tudo o que pesquisei, uma proposta vem à lembrança. É a regra fundamental de Teilhard de Chardin para o encontro da verdadeira felicidade. Ele nos dizia que a felicidade verdadeira representa uma ação de crescimento, com uma base definida: primeiro pela união de nossa consciência com o nosso interior; depois, pela união de nosso ser com todos os que nos cercam; finalmente, pela subordinação de nossa vida mais ampla, uma causa, um significado, maior que nossa própria vida. Acho que esta “fórmula” de Teilhard de Chardin, entre outros méritos, nos lembra do quanto o outro é fundamental em nossa vida e dos modelos centrados no

---

<sup>61</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 98.

egoísmo nos afastam do sentimento da plenitude que pode ser a base da felicidade. Enfim, para encontrar a felicidade, não bastam pensamentos positivos. O fundamental é cultivar, sempre, sentimentos positivos.”

No trecho acima, encontra-se a noção de racionalidade misturada com a de harmonia. Quando o fundador da Natura retoma fundamentos de “Teilhard de Chardin” como resultado de pesquisas que ele realizou, seu discurso ganha uma racionalidade, uma evidência de verdade, e o torna cada vez mais indiscutível. Interessante notar como o discurso está repleto de autoridade, porém, apresenta-se, ao mesmo tempo, como lúdico e poético, fazendo com que sua autoridade mal seja percebida. As noções de harmonia aparecem o tempo todo, pois o fundador discorre sobre o mundo como se este fosse harmônico, como se as banalidades do cotidiano, ou as frustrações, fossem uma questão de ponto de vista. A entrevista prossegue e começa a explicitar como a Natura emerge em meio a esta visão de mundo de seu fundador.

“RN: O que é para você, uma mulher bonita de verdade? LS: Primeiro, é importante ressaltar que, com a criação da Mulher Bonita de Verdade, não pretendíamos criar mais um rótulo, em meio a tantos, que há séculos, atingem as mulheres. Na medida do possível, a intenção é justamente libertá-las de alguns. Deixe-me contar a história desde o princípio. Quando descobri minha paixão pela cosmética passei a pesquisar tudo o que havia ao meu alcance sobre o assunto. Confesso que fiquei chocado com um creme, famoso naquela época, cujo nome sugeria às mulheres uma aparência eterna de 27 anos... Na realidade, de forma direta ou indireta, a maioria dos produtos de tratamento tinha, ou tem, um tipo semelhante de apelo. Refletindo sobre as razões que levariam a maior parte da indústria cosmética à mentira e à manipulação abusiva da mente feminina, pareceu-me evidente que, por parte das consumidoras havia também, talvez um inconsciente, uma atitude do tipo “me engana que eu gosto”. No fundo, o que se trata é da antiga e tão conhecida ansiedade provocada pela consciência de que somos transitórios, e que os sinais do envelhecimento tão bem representam. Por isso, desde os gregos clássicos, há como que uma obsessão pela juventude que só fez crescer com o fenômeno da sociedade do consumo, com o glamour explosivo de imagens ideais, produzidas para despertar o desejo e vender objetos. Desta forma, resumindo um tema que é muito complexo, muita gente é induzida ao consumo, levada pela ilusão, não consciente, de “dar um tempo no tempo”... A coisa até não seria tão grave se ficasse só nisso. O problema é que quanto mais discriminarmos o envelhecimento, mais sofreremos com ele quando chegarmos lá. E esse preço é imenso, especialmente porque a vida está se prolongando... Idealmente, deveríamos ir descobrindo a beleza de cada fase da vida, assim como a beleza de cada estação do ano; tendo uma atitude adequada, nos protegendo e nos cuidando à medida que o tempo fosse esfriando, sem contudo, eliminarmos o prazer de viver, a alegria de ser quem e como se é. Isso é não nos deixar subjugar pelo medo da passagem do tempo. É ter a coragem de assumir a nossa condição humana como ela é, saber viver nosso amor à vida. Estas reflexões representam o fundamento do que considero ser a Mulher Bonita de Verdade e foram se desenvolvendo desde o tempo em que eu atendia nossas clientes na loja da Oscar Freire, em São Paulo. Percebi que poderíamos não apenas homenagear, mas contribuir para a conscientização, para auto-estima e para grande transformação na forma de olhar e sentir o próprio corpo de um enorme contingente de mulheres, tendo em mente a imagem da Mulher Bonita de Verdade. Mulheres que lutam contra a alienação. Mulheres vivas para o momento presente, gratas pela vida que há no agora. Mulheres que valorizam sua história de vida, com suas dores e risos. Que se cuidam, evitam os



sinais do tempo, para estarem e se sentirem bem . Sem que os sinais que eventualmente existam as desestruem. Afinal, são as marcas de uma vida que se ama e que ama a vida que há no mundo. Grande parte das mulheres realmente bonitas que conheci e conheço não tem o rosto sem rugas. São mulheres que amam estar vivas e habitar seus corpos. Que percebem que muitos dons da vida, como a sensualidade, melhor se manifestam quando se é autêntica. Que buscam ser e estar o melhor possível, isso só é possível quando se pe verdadeira. Enfim, olhando para a grande aventura humana, ontem, hoje e amanhã percebemos que algumas pessoas alcançam uma certa luz própria, uma “arte de viver”. Para nós, as Mulheres Bonitas de Verdade t~em essa luz, exercem essa arte.’

A matéria da entrevista encerra-se com um soneto de uma poesia de Shakespeare “A Beleza e o Tempo” e com a foto de uma mulher sorrindo utilizada em uma campanha da marca em 1986. O que se pode ver, nesta parte da entrevista, é como o discurso sobre o mundo, sobre a definição do que é beleza é lúdico, e dialoga com o imaginário da sociedade de consumo. Primeiramente, coloca a importância de se libertar do medo de envelhecer e depois diz que a beleza da Mulher Bonita de Verdade está no fato de ela estar o mais bonita possível. O discurso da entrevista brinca e alterna liberdade de padrões com amarração desta liberdade com o consumo de Natura. O interessante deste discurso todo é que a *noção da racionalidade* aparece para embasar as opiniões que o fundador tem do mundo e as tornarem o mais verossímil possível. Neste último trecho da entrevista, encontra-se *a noção de pertencimento* melhor trabalhada, pois o fundador expõe o que ele e, conseqüentemente, a Natura, acredita ser sinônimo de “ser bonita de verdade”, e este conceito reforça a idéia de que cada uma pode se sentir pertencente à sociedade, se souber explorar sua singularidade. Este discurso é reconfortante, pois coloca na mão de cada uma a possibilidade de definir o que é beleza. E beleza é um valor arbitrário, como qualquer outro, que é definido em sociedade e não passa de um objeto de luta. Assim, a empresa consegue em seu discurso, dialogar com o imaginário da sociedade de consumo, propondo uma “aparente” liberdade dos valores sociais que na verdade aprisionam os consumidores a comprarem Natura para terem acesso a esta tal Mulher Bonita de Verdade por meio da empresa.

## b) Matéria “Reflexo da Alma” da Revista Natura <sup>62</sup>

Esta matéria é o segundo texto analisado nesta dissertação. Ela também faz parte da Revista Natura. Analisam-se abaixo trechos da matéria de capa da revista: “Por que o rosto é tão revelador?”:

“Quantas vezes na vida com apenas um arquear da sobrancelha, um leve movimento dos lábios e até com um piscar de olhos, revelamos nossos sentimentos mais profundos? Nosso rosto tem a capacidade de expressar humores, sensações, e até segredos, muitas vezes, sem que tivéssemos a intenção de revelar tanto. É um verdadeiro espelho de nossa alma.”

Podemos analisar neste trecho uma característica discursiva marcante nos textos que seguem para colaboradores e consultores: o uso da primeira pessoa do plural, reforçando a sensação de pertencimento a um grupo e a um compartilhamento de mesmas idéias.

Vemos que o discurso conduz o leitor a chegar a uma conclusão, porém de forma sutil. Há uma idéia de reversibilidade do discurso tornando-o quase que lúdico, porém se analisarmos os sentidos que ali estão implícitos, podemos perceber que a Natura define como verdade a idéia de que o rosto e conseqüentemente, a beleza e o cuidado com este rosto, é essencial e quase definidora interação de um indivíduo com o mundo. Estruturado como um discurso polêmico, as representações que ali estão não pressupõem questionamentos e nem reversão. Desta forma, poder-se-ia até dizer que este discurso caracteriza-se como autoritário. Há neste trecho também o deslocamento de uma construção discursiva quando se reconstrói a expressão “*Os olhos são espelho da alma*”<sup>63</sup> Aqui vemos que este deslocamento e intervenção como “o rosto como espelho da alma” atua como facilitador na retenção da idéia que a Natura quer passar.

Utiliza-se da memória discursiva para facilitar o processo de recepção de uma mensagem autoritária. O receptor não sabe muito bem porque, mas relaciona aquela frase a

---

<sup>62</sup> REVISTA NATURA. São Paulo. ciclo 15/2006. p. 8.

<sup>63</sup> Referência a Petrarca, pesquisador e filólogo, divulgador e escritor, tido como pai do Humanismo.

um saber prático anterior<sup>64</sup> e diminui a possibilidade de questionamento ou dissonância cognitiva. A noção de pertencimento que aparece nesta peça e em outras é trabalhada nas entrelinhas. O texto do editorial continua:

“Sem contar que é através dele que boa parte dos nossos contatos se dá. O olho no olho, a conversa franca e até o silêncio cheio de significados. Por isso, cuidar do rosto, destacar sua expressividade, respeitar seu tempo e valorizar a beleza verdadeira que emana dele é tão importante. A Natura tem buscado na natureza ativos vegetais que, aliados à mis nova tecnologia, atuam no rosto. Nesta edição trazemos uma reportagem sobre a mais nova tecnologia anti-sinais que acaba de ser desenvolvida nos laboratórios da fábrica Natura em Cajamar; São Paulo, por uma equipe de cientistas da linha Chronos. Também conversamos com profissionais que têm o rosto como objeto de trabalho : uma cirurgiã plástica, uma atriz e uma psicóloga. Elas explicam por que o rosto reflete nosso estado de espírito e de que maneira ele revela nossa personalidade.”

Perceber neste trecho *a noção de harmornia*, de resgatar um tempo para cuidar de você e prestar atenção em sua individualidade está relacionado com rituais de beleza. Esta harmonia é explorada não só no texto com tom lúdico, mas nas fotos do material, nas cores que a Natura usa em toda sua comunicação e na integração do homem com a natureza. A Natura resgata este sentimento bucólico de contato com a natureza, dos rituais do dia-a-dia, ao mesmo tempo em que combina isso com discurso científico, prova que seus produtos são baseados na ciência e assim fecha a possibilidade de reversibilidade do texto, pois a ciência carrega com ela, no senso comum, a idéia de neutralidade, racionalidade e verdade. Podemos então identificar o tipo de discurso autoritário e *a noção de racionalidade e ciência* nesta passagem de texto. Como fechamento do texto, reafirma-se a importância do rosto na esfera da *noção de pertencimento* e esse discurso fecha-se com depoimentos que tornam a mensagem mais neutra – é a opinião de outro e não da Natura – e dá-se a sensação de, ao consumir-se aquele produto, pertencer de melhor forma à sociedade. O uso de pessoas comuns nas fotos e nos depoimentos da matéria também reforça *a noção de pertencimento*, pois as leitoras, ao se identificarem com mulheres comuns, crêem na possibilidade de

---

<sup>64</sup> Sobre saber anterior em discurso, ver conceito de “esquecimento discursivo” em ORLANDI, Eni. *A Linguagem e seu Funcionamento: as formas do discurso*. São Paulo, Pontes Editores 2006. p. 27.

pertencerem a um grupo de mulheres “normais” que apenas realça sua beleza natural “que emana delas mesmas”.

Então, constata-se que este discurso não deixa de ser autoritário, embora tenha uma estratégia diferente. Ele tem boa receptividade pela sociedade de consumo, pois combina elementos que estão no contexto histórico. Combina o discurso científico, de novas tecnologias, com a obsolescência programada, com a necessidade de haver novidades, de se definir identitariamente, por meio das marcas que se consome, para pertencer a esta sociedade:

“ A sociedade de consumo consegue tornar permanente a insatisfação. Uma forma de causar esse efeito e depreciar e desvalorizar os produtos de consumo logo depois de terem sido alçados ao universo dos desejos do consumidor ...

Para que a busca de realização possa continuar e novas promessas possam-se mostrar atraentes e cativantes, as promessas já feitas precisam ser quebradas e as esperanças de realizá-las, frustradas. Um mar de hipocrisia das crenças populares às realidades da vida dos consumidores é a condição sinequanon para que uma sociedade de consumidores funcione adequadamente. Toda promessa deve ser enganosa, ou pelo menos exagerada, para que a busca continue.”<sup>65</sup>

A ditadura da beleza não aparece de forma desmascarada. Pelo contrário, é uma estratégia de trabalhar o oposto desta ditadura em sua comunicação. *A noção de pertencimento* e a idéia de liberdade na comunicação da Natura acontecem nesta estratégia de alforria, de não se ter um ideal belo e sim reforçar a individualidade, o que de belo cada um possui. Porém, ao mesmo tempo em que se abre o conceito de beleza, reforça-se que é por meio dela que você participará da sociedade quando se diz que o rosto é o que nos conecta com as pessoas.

Faz-se campanha pela real beleza, ao mesmo tempo em que se vende a idéia de que sua beleza é única e é causadora do seu bem-estar. Porém, se a beleza assim fosse, não haveria necessidade de comprar cremes, muito menos de provar a eficiência deles, tampouco haveria desejo de um resultado perceptível pelos outros. Apenas existiria o exibir de belezas naturais sem artificios socialmente construídos.

---

<sup>65</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2001. p. 106

**c) Outras peças: reforço das noções encontradas em comunicações para outros públicos.**

Analisam-se duas peças para levantar os implícitos e explícitos dessas comunicações: a matéria “Pela qualidade das nossas relações” do jornal interno Ser Natura<sup>66</sup> e o anúncio da linha de maquiagem Natura Diversa.

O jornal dedicado aos colaboradores da Natura, com periodicidade mensal, é a primeira peça analisada. A matéria é intitulada “Pela qualidade das nossas relações”, da editoria Notícias, e traz como novidade o lançamento da Ouvidoria da Natura.

“Pela qualidade das nossas relações. Com os princípios de relacionamento, reafirmamos nosso compromisso com a construção e cultivo das relações éticas transparentes, calorosas e enriquecedoras para todos (...) Ouvidoria, mais um canal de diálogo. Paralelamente aos Princípios de Relacionamento, lançamos a Ouvidoria Natura, um novo canal de diálogo e relacionamento que tem por objetivo contribuir para melhoria da qualidade das relações. A ouvidoria identificará quais são as principais questões que causam impacto nos diferentes públicos de relacionamento da Natura e mobilizará as diversas áreas da organização na evolução de políticas, processos, normas e atitudes. Tratará ainda de questões não negociáveis, ou seja, aquelas não previstas nos modelos de gestão pré-estabelecidos, além de outras, diretamente ligadas aos Princípios de relacionamento. Os gestores de RH e os representantes da área permaneceram como nossos principais interlocutores e devem continuar à disposição de todos para as resoluções de dilemas do dia-a-dia. Mas, caso o interlocutor prefira, a Ouvidoria estará disponível para esclarecer dúvidas, receber sugestões, elogios, críticas e denúncias (...) Colaboradores em Primeiro lugar. Na maior parte das empresas, a Ouvidoria tem caráter jurídico e é direcionada aos públicos externos. “Queremos primeiro tratar questões da nossa gente. Todas as nossas relações são importantes, mas como podemos pensar melhorar as relações externas antes de cuidar com carinho das relações estabelecidas entre nós. A Ouvidoria conta com um comitê de Ética para analisar e deliberar sobre os desvios de conduta em relação aos Princípios de Relacionamento e assegurar tomadas de decisões pertinentes.”

Pode-se perceber que esta peça trabalha em sua grande parte com as *noções de pertencimento e de harmonia*. Presume-se que já exista qualidade nas relações e que os mecanismos já existentes como o descritivo, chamado “Princípios e Relacionamentos”, já funcionam. Ao ler tal peça, a impressão que o texto passa é que a Natura é um local harmônico e que sempre se esforça para fazer o ambiente ser o melhor. É pedido

---

<sup>66</sup> JORNAL SER NATURA. Ano V , nº 67, outubro de 2006.

comprometimento de todos no dia-a-dia da empresa, mas foca-se muito no comprometimento que a Natura tem com seu funcionário. É como se fosse uma troca que resulta em harmonia para os dois lados, e como se não existissem conflitos que estivessem fora da esfera de a empresa se esforçar ou não para resolver.

Sobre a questão da troca, podemos suscitar o enigma do dom, isto é, a atmosfera de dívida camuflada pelo comprometimento com o ambiente, com os propósitos da empresa . Pode-se dizer que esta noção de harmonia e pertencimento aprisiona aqueles que partilham desta representação. E não só, essa atmosfera de comprometimento atinge a representação da empresa e do indivíduo, como se houvesse um acordo saudável, até mesmo democrático entre eles.

Inclusive pode-se identificar uma certa personificação da empresa, que age como um indivíduo ao se comprometer, ao discutir o relacionamento:

“O dom é, em sua própria essência, uma prática ambivalente que une o poder das paixões e forças contrárias. Ele pode ser, ao mesmo tempo, ou sucessivamente, ato de generosidade ou ato de violência disfarçada de gesto desinteressado, pois se exerce por meio da partilha”<sup>67</sup>

Diz-se que a Ouvidoria servirá para tratar de questões não–negociáveis que não foram contempladas no modelo de gestão da empresa. As palavras não-negociáveis podem ser interpretadas de duas formas: 1) que a Natura pensa que as sistematizações de processos de gestão são definidoras do que é considerado negociável ou não e 2) que é possível dar conta das questões não negociáveis pela Ouvidoria. Diz-se que o RH permanecerá como principal interlocutor dos colaboradores. Porém, se o RH fosse de fato este interlocutor, não seria necessário criar uma ouvidoria, um novo canal para enviar sugestões, tratar de questões não negociáveis, não previstas no modelo de gestão pré-estabelecidas para garantir este relacionamento entre colaborador-empresa. Toda a mediação é ideológica, fala de um lugar não neutro, aliás, a realidade em si não é capturável e objetiva, e sim objetivada.

---

<sup>67</sup> GODELIER, Maurice. “O enigma do dom.” Tradução Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.p.23.

Vemos que a *noção de racionalidade* é usada nesta matéria quando se usam práticas de outras empresas - consideradas excelentes - para balizar a idéia de que a instauração de uma ouvidoria é algo excelente e que ela, de fato, funciona. O embasamento do discurso por meio da ciência, da lógica cognitiva, dá ao discurso uma característica de irreversibilidade com uma ilusão de reversibilidade pela via do comprometimento, isto é, por meio de exemplos e análises, faz-se crer que existe a possibilidade de interferir na empresa por meio de uma ouvidoria e que basta que o colaborador queira participar deste sistema bem sucedido, inclusive usado por outras empresas com seus consumidores finais.

“o imperativo que é muito comum no discurso religioso, também é muito usado na propaganda e em qualquer discurso em que haja “doutrinação”, os performativos que têm uma função importante (as fórmulas religiosas) ... Assim, certas características que costumam atribuir a um certo discurso estão também presentes em outros. Do ponto de vista da relação entre as formações discursivas e formações ideológicas, isso se explica pelo fato de que os discursos se sustentam mutuamente, por isso compartilham marcas.”<sup>68</sup>

No texto, ainda confere-se a esta iniciativa de ter uma Ouvidoria na Natura para funcionários como iniciativa louvável e exclusiva, uma vez que as outras empresas apenas investem e usam uma “ferramenta” eficaz como essa para clientes externos. Outra questão delicada é que, no início da notícia, diz-se que o objetivo da Ouvidoria especial para colaboradores é tratar de questões que ainda não foram trazidas pela empresa para melhorar as relações. Porém, no desenvolvimento do texto, vemos que a efetiva mudança, ou melhora, aparece apenas como intenção, quando se escreve que ouvidoria “busca assegurar” este objetivo.

Esta falta de assertividade em relação ao cumprimento do objetivo proposto aparece novamente no texto quando se diz que, as questões que até lá chegarem, serão deliberadas por um conselho, um comitê de Ética da própria Natura. O que garante que esse comitê vá valorar as questões que até então não foram discutidas de forma diferente, uma vez que eles são da empresa e possuem visões já carregadas de valores por conta da posição em que ocupam naquele campo?

---

<sup>68</sup> ORLANDI, Eni. *A Linguagem e seu Funcionamento: as formas do discurso*. Campinas: Pontes, 2006. p.235.

O próprio texto traz uma incoerência entre o propósito de criação da ouvidoria e seu efetivo funcionamento. Tanto nesta peça, quanto na peça analisada no item b) deste capítulo, a Natura usa a primeira pessoa do plural em todo seu texto. O que confere um tom de pertencimento ao grupo, dá uma sensação de que não há hierarquias autoritárias naquele espaço que, na verdade, é uma arena social, tal como a própria sociedade. O discurso é polêmico<sup>69</sup>, pois apresenta uma ilusão de reversibilidade. Porém muitas vezes o caráter autoritário se sobressai, quando se argumenta e marca-se o discurso.

A *noção de pertencimento* que também aparece neste discurso de engajamento da empresa com colaborador e vice-versa, também encontra consonância com o contexto sócio-cultural em que esta materialidade discursiva se inscreve: a sociedade de controle, onde fazer parte dela está atrelada a sua capacidade de consumir e de participar desta lógica de produção de maneira “voluntária”, onde as formas de controle não são mais por instituições ou espaços fechados, mas sim pela dominação simbólica:

“Diferente da disciplina e da vigilância que caracterizavam o panóptico e, como tal, o espaço fechado da fábrica, com sua linha de montagem e sua produção em escala, o modelo de poder, hoje, não precisa de mapa ou território. Sobrevive na exata proporção em que se espalha por um espaço aberto, em que a vigilância cede lugar ao desejo de performance e a produção a uma lógica de encaixe de semi-acabados.”<sup>70</sup>

Pertencer a uma grande empresa, no ranking das melhores empresas para se trabalhar, faz parte da constituição identitária deste sujeito que respira a sociedade de consumo, o desejo por performance e por consumo.

“O trabalho imaterial se encontra na fusão (ele é a interface) dessa nova relação produção-consumo. É o trabalho imaterial que ativa e organiza a relação produção-consumo. A ativação da cooperação produtiva, assim como a relação social com o consumidor é materializada no e para o processo de comunicação. É o trabalho imaterial que inova continuamente a forma e as condições de comunicação (e, portanto, do trabalho e do consumo). Ele dá forma e materializa as necessidades, o imaginário, os gostos...Desse modo, o trabalho imaterial “não produz somente mercadorias, mas antes de tudo a própria

---

<sup>69</sup> “o discurso polêmico é aquele que apresenta um equilíbrio tenso entre polissemia e paráfrase, em que a reversibilidade se dá sob condições é disputada pelos interlocutores, e em que o objeto do discurso não está obscurecido pelo dizer, mas é direcionado pela disputa (perspectivas particularizantes) entre os interlocutores: havendo assim a possibilidade de mais de um sentido, porém com a polissemia controlada.” ORLANDI, Eni. ‘Discurso e Leitura’, Campinas, Cortez, 1988. p. 24.

<sup>70</sup> HOFF, Tânia. LUCAS, Luciane. *Da cronobiologia aos neurocosméticos: o advento do corpo-mídia no discurso publicitário da beleza*. In: Imagem, Visibilidade e Cultura Midiática, Porto Alegre, Editora Sulina, 2007. p. 99.



relação do capital(...)”Que o trabalho imaterial produza ao mesmo tempo subjetividade e valor econômico, isso demonstrará como a produção capitalista tem invadido toda a vida, rompendo todas as oposições entre economia, poder e conhecimento.”<sup>71</sup>

Assim, nesta sociedade, até o trabalho se relaciona com o ato do consumo. Trabalhar em determinadas empresas significa obter um traço identitário que singulariza o indivíduo e dá a ele acessos a espaços que apenas um determinado grupo social participa.

Já o anúncio publicitário<sup>72</sup> da linha de maquiagem “Natura Diversa” divulga uma maquiagem (base), e foi veiculada na revista *Cláudia* para consumidoras finais. São quatro páginas de anúncio e, nas duas primeiras, há uma foto de uma boneca que lembra bonecos do Carnaval de Recife, ou do artesanato brasileiro com a seguinte frase: “Cores, formas e texturas que realçam sua beleza. Mas não falta alguma coisa?”, e nas duas outras duas páginas o texto:

“Atitude e consciência que revelam sua beleza de verdade. Chegou Natura Diversa. A maquiagem com refil e ativos da biodiversidade. O mundo à sua volta é como um espelho: reflete sua beleza e também suas atitudes. Pensando nisso, criamos Natura Diversa, uma linha que reúne, pela primeira vez na maquiagem, a consciência ambiental e o respeito à diversidade. Através do refil, reduz o impacto no meio ambiente e estimula a reposição de cores de acordo com o estilo de cada mulher. Seus ingredientes naturais extraídos de uma forma sustentável, completam a linha com um toque especial de maciez e leveza. Para mulher que olha para o mundo e para os outros,mas não se compara. Olha para sim mesma. E sabe que sua própria beleza é também a beleza do planeta. Seja você também uma Consultora Natura. Ligue para 0800 704 5566 ... Usado na composição dos produtos, o óleo essencial de candeia é 100% natural, renovável e proporciona uma sensação única de maciez e leveza. Use refil. É bom para você. É bom para o planeta.”

Vemos neste anúncio como a Natura traz a questão de exibir a beleza de outra forma. Na peça anterior, a beleza era refletida pelo indivíduo, pelo corpo de cada um, agora, nesta peça, que suscita engajamento social, veicula-se a idéia de que o mundo é que reflete a beleza de cada um. Identifica-se, nesta peça, uma variação entre a idéia de beleza livre de ideais (beleza natural precisa apenas de alguns realces da maquiagem) e a idéia de que mulher bonita age com consciência e atitude (beleza condicionada a um determinado comportamento e subordinada ao mundo). Aqui há uma incoerência entre discursos: condiciona-se a beleza a

---

<sup>71</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho* (Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho). São Paulo: Boitempo, 2002.

<sup>72</sup> Revista *Cláudia*, Editora Abril, novembro de 2006.

atitudes e ao que está fora do corpo de cada um e, ao mesmo tempo, resgata-se a idéia de que a mulher bonita de verdade não precisa do que está fora dela para ser bonita.

A natureza aparece como terceiro elemento, e por meio dele, trabalha-se a necessidade que a mulher tem de ser considerada bela pelos outros - uma vez que a beleza não passa de uma convenção social e só é dada na intersubjetividade. Mesmo quando há autoritarismo na definição do que é ou não ser bonita, a Natura não abre mão de um aparente discurso lúdico. Sugere uma reversibilidade discursiva quando insere a idéia de liberdade, de que a mulher tem que ser bonita apenas para si própria. Não se abre mão *da noção de harmonia* quando se liga a beleza a um ritual de bem-estar, individual, e de estar cuidando da harmonia do mundo por meio da compra de produtos de beleza. Desta forma, o discurso engana, mascara a necessidade de ser bonita e reforça a idéia de beleza livre da ditadura, dos padrões.

Trabalha-se então, a harmonia com a natureza e com o mundo que reflete a sua beleza, por meio da *noção de pertencimento* sob a forma de engajamento social, de luta pela natureza e construção de um mundo melhor. É quase como consumir uma representação de que “se uso Natura, cuidado do planeta e a minha beleza depende só de mim com algum realce vindo da maquiagem”.

A foto que é apresentada na campanha, mais uma vez, suscita esta aparente liberdade de padrões. A mulher da foto do anúncio parece como uma pessoa comum “Maria Rita, jornalista”.

Nesta peça, evidencia-se como a Natura une aspectos individuais do consumo com conceitos de cidadania e de inserção neste mundo. É como se por meio da compra de um produto, o indivíduo se libertasse da sociedade sem se sentir excluído dela.

“Uma “sociedade de consumidores “, não é apenas soma total de consumidores, mas uma totalidade, como diria Durkheim, “maior do que a soma das partes”. É uma sociedade que interpela seus membros principalmente por suas capacidades e sua conduta relacionadas ao consumo. Dizer “sociedade de consumidores, é dizer mais que , muito mais, do que apenas verbalizar a observação trivial de que , tendo considerado agradável o consumo,

seus membros gastam a maior parte de seu tempo e de esforços tentando ampliar tais prazeres. É dizer, além disso, que a percepção e o tratamento de praticamente todas as partes do ambiente social e das ações evocam e estruturam tendem a serem orientadas pela “síndrome consumista” de predisposições cognitivas e avaliativas.”<sup>73</sup>

Outra especificidade interessante da campanha é *a noção de racionalidade*. Combinam-se, no anúncio, frases que dão caráter de verdade aos produtos da Natura. Com números, prova-se o bem-estar que aquela maquiagem vai trazer à sua pele através do uso de ingredientes naturais, ao mesmo tempo em que se coloca como óbvio o conceito de sustentabilidade e reforça-se tal conceito ao retomar a questão do refil do produto como atuação socialmente responsável. Então, passa-se a idéia de que o indivíduo participa, ou se integra ativamente à natureza de diversas formas. A natureza faz bem para a pele de quem consome Natura, a forma, os recursos da natureza que foram extraídos pela Natura tornam o meio ambiente sustentável e o mundo melhor. Assim, conclui-se por meio das induções da peça publicitária que o consumidor participa desta sustentabilidade comprando os produtos Natura e definindo sua beleza, uma vez que, conforme o anúncio, “quem é bonita de verdade tem consciência”.

Porém, apesar de existirem incoerências no discurso desta peça publicitária, a publicidade faz sentido de alguma forma e este ganho de sentido está relacionado ao contexto em que esta peça de comunicação se insere: sociedade de controle.

### **3- Representações da Natura e sua relação com a sociedade de consumo**

Vemos, então, nas peças de comunicação que no discurso da Natura há uma tensão entre a liberdade, a possibilidade de mudar o que está à volta e um conceito definidor de uma visão de mundo que serve para reforçar a necessidade de se vincular a Natura.

---

<sup>73</sup> BAUDRILLARD, Jean. *A Sociedade de Consumo*. Rio de Janeiro, Editora Elfos, 1995. p.109.

Podemos dizer que os sentidos dos textos analisados não se constroem apenas neles mesmos e que os conteúdos relacionam-se com o imaginário da sociedade de consumo. Os textos não ganham sentidos sozinhos, eles interagem com o repertório do receptor, se completam no interdiscurso e na relação com os processos de atribuição de sentido. Somente assim é possível tornar palpável o que é fluído, somente assim constroem-se representações de uma empresa que é um fluxo.

Podemos relacionar a análise do discurso das peças acima com a centralidade do consumo na sociedade contemporânea. A lógica do discurso não se dissocia da lógica do capitalismo e é tão relacional quanto o consumo.

A Natura então constrói uma representação de si que é de empresa preocupada com meio ambiente, que cuida do planeta, que faz com que seu consumidor, por meio de seus produtos, possa ser ativo nas questões da sociedade como resistência à ditadura da beleza, o cuidado com o meio ambiente, o engajamento nas atividades sociais.

A Natura coloca-se como um espaço democrático, como se fosse um mundo à parte. A ilusão de existência da concepção idealista do sujeito é trabalhada nas peças de comunicação e no discurso do consumo que transforma objetos em signos que aparentemente libertam os consumidores dos conflitos sociais, da dominação simbólica, ou propõem uma falsa ruptura com o que angustia tanto o indivíduo: a vida em sociedade, a troca da satisfação dos desejos individuais de forma imediata pela garantia da satisfação adiada dos desejos em sociedade<sup>74</sup>.

Na sociedade de consumo onde *“tudo é possível”*<sup>75</sup>, desde que o indivíduo esteja inserido nesta lógica, incoerências são cada vez menos percebidas e os nexos de causalidade ficam cada vez mais distantes, pois se *“o mundo esta à la carte”*, acredita-se que as coisas são como são, porque cada um escolheu assim:

---

<sup>74</sup> MARCUSE, Herbert. *“Eros e civilização”*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.

<sup>75</sup> Faz-se referência a idéia de liberdade da sociedade de consumo. Entendemos tal conceito dentro da literatura de BAUMAN.

“O indivíduo já ganhou toda a liberdade com que se podia sonhar e que seria razoável esperar; as instituições sociais estão mais dispostas a deixar à iniciativa individual o cuidado com as definições com as identidades, e os princípios universais contra os quais se rebelar.”<sup>76</sup>

Na segunda parte da pesquisa, verifica-se como os colaboradores, consumidores e consultores interagem com essa idéia de liberdade, democracia, atuação no meio ambiente por meio da identificação da representação que ele tem da Natura.

O intuito é verificar se e como as construções identitárias se dão no processo de recepção das mensagens da empresa, se os implícitos e explícitos apontados nesta primeira parte da pesquisa aparecem no discurso de quem recebe essas mensagens e participa das construções identitárias.

---

<sup>76</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 30.

## CAPÍTULO II – A NATURA NA FALA DE SUAS CONSULTORAS

### 1– A pesquisa: questão de método

Considerando-se as fragilidades da sistematização da ciência, as pesquisas em Comunicação nada mais são do que tentativas de se propor nexos de causalidade entre fenômenos sociais e comunicacionais. Desta forma, as decisões do pesquisador e as reflexões que por ele serão realizadas irão “justificar” a adequação das escolhas metodológicas utilizadas para dar suporte e para tratar do problema de pesquisa. Assim, podemos dizer que a metodologia possui um caráter aberto<sup>77</sup>.

Conforme já explicitado na primeira parte desta dissertação, esta pesquisa tem como objetivo refletir sobre como o processo de recepção da comunicação organizacional afeta as construções identitárias dos indivíduos numa sociedade de consumo.

Para isto, realiza-se uma pesquisa empírica qualitativa que é trazida neste capítulo. Analisa-se tal pesquisa de campo com o objetivo de entender como as recepções das mensagens se dão e como cada indivíduo interage simbolicamente com o que foi dito. Assim, a abordagem qualitativa garante que os pesquisados exponham “livremente” o que pensam. Faz-se necessário explicitar que tal pesquisa, por ser qualitativa, não se preocupa metodologicamente com o tamanho da amostra e sim com o conteúdo expressado por cada entrevistado.

As perguntas da pesquisa empírica foram estruturadas com o objetivo de levantar as questões identitárias das consultoras, como elas se valem da empresa para construírem sua identidade, como interagem com o que a Natura diz do mundo, o que as motivam a vender produtos da empresa, enfim, como os discursos da empresa dialogam com seu repertório.

---

<sup>77</sup> LOPES, Maria Immacolata V. *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Loyola, 2002.

Como já explicitado na introdução desta dissertação, a relação das consultoras da Natura é bastante curiosa. São pessoas de classes sociais diferentes, com motivações diferentes, que estão distantes fisicamente da empresa, (pois não possuem vínculo empregatício), que reproduzem e interagem com os discursos da empresa. Diversos questionamentos ocorrem ao se pensar nas consultoras da Natura: por que elas são consultoras, como e se disseminam os valores da empresa, como elas recebem os discursos organizacionais da empresa.

As perguntas desta pesquisa foram construídas a partir das análises de discurso das mensagens organizacionais de duas peças de comunicação das Revistas Natura que estão detalhadas no capítulo I desta dissertação. Após estas análises de discursos e levantamento de implícitos e explícitos das peças, elaborou-se um questionário semi-estruturado para a pesquisa de campo qualitativa com objetivo de permitir que as consultoras da Natura pudessem expressar “livremente” suas opiniões sobre a empresa, mais especificamente sobre como esta afeta suas vidas.

Para estudar a construção identitária na sociedade de consumo por meio da recepção da comunicação organizacional, o trabalho se apóia na idéia de que a Organização é Comunicação desenvolvida pelos estudiosos da Escola de Montreal e também na análise de discurso para analisar o que de simbólico há nesta comunicação entre empresa e consultoras. Busca-se “descobrir” como e se as consultoras, que são pessoas tão diferentes entre si, conseguem atribuir sentido a esta empresa, disseminar seus conceitos e reforçar seu posicionamento, considerando-se a sociedade de consumo como grande contexto, como realidade sócio-temporal que interage com o imaginário e com a memória social de cada indivíduo.

Assim, as perguntas desta pesquisa traduzem o objetivo de resgatar o motivo pelo qual essas consultoras vendem Natura e qual o significado desta atividade na vida de cada uma.

As perguntas feitas apenas conduziram a entrevista, uma vez que se pretendeu permitir que as consultoras expressassem suas opiniões como quisessem. No total foram realizadas 15 entrevistas que seguiram este questionário semi-estruturado apresentado a seguir:

Como você começou a vender Natura?

Há quanto tempo você vende Natura?

O que a motiva ser consultora da Natura?

Você gosta de vender Natura? Por que?

Você conhece a revista Vitrine Natura?

O que você acha desta revista?

Em toda revista, há um tema trabalhado na capa e no editorial, ou seja, na primeira parte da revista. Geralmente são temas variados.

O que você acha desta parte da Revista?

Qual assunto ou matéria trazida nela mais marcou você? Por quê?

O que a Natura significa para você? Por quê?

O que você significa para a Natura? Por quê?

Gostaria de acrescentar alguma coisa?

As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2007.

A pesquisa feita individualmente para garantir que as entrevistadas pudessem expressar suas opiniões sem a interferência de qualquer opinião que não as delas próprias. No total entrevistaram-se 15 consultoras que residem em São Paulo. Não houve critério para a classificação das mesmas em grupos, pois a pesquisa de campo realizada teve como proposta o levantamento dos aspectos simbólicos das falas das pesquisadas. Desta forma, não houve a



preocupação de classificar a amostra, pois nenhum critério como classe social, faixa etária ou tempo na função de consultora participava da hipótese da pesquisa.

As entrevistadas, de um modo geral, aceitaram facilmente participar da pesquisa e aparentaram entender com facilidade as perguntas. O mais difícil de responder foi “O que você significa para a Natureza?”. Tal questionamento suscitou mais reflexão por parte das pesquisadas e, em geral, obteve-se “não sei” como resposta.

Essas curiosidades são mais bem analisadas no decorrer deste capítulo.

## **2- Conceitos que interagem na análise das entrevistas**

Esta dissertação propõe uma relação de construção identitária da sociedade do consumo com a comunicação organizacional. Para abarcar este objeto, este capítulo propõe uma relação entre três idéias:

- a) Que o sujeito se constrói e constrói sua visão de mundo pelo discurso interagindo com a memória social. Para aprofundar essas reflexões, Orlandi vale-se de referência teórica.
- b) Que, na sociedade do consumo, a construção identitária não se baseia em âncoras sociais, mas sim na possibilidade de se vivenciar diferentes experiências e assimilar novos conteúdos ideológicos com rapidez. Bauman e Tadeu serão referência para tal reflexão.
- c) Que a organização é comunicação. Conceitos da Escola de Montreal que trazem a comunicação organizacional como participante das práticas sociais.

Esta dissertação entende que a comunicação organizacional participa das práticas sociais e construções simbólicas da sociedade de consumo. Esta pesquisa por meio de um estudo de recepção estabelece uma relação dos conteúdos relacionando as mensagens organizacionais com a sociedade de consumo.

Segundo Orlandi, “o sujeito precisa passar da multiplicidade de representações possíveis para a organização desta dispersão num todo coerente, apresentando-se como autor, responsável pela unidade e coerência do que diz.”

À luz da análise do discurso de Orlandi, analisam-se as falas das consultoras da Natura como texto, materialidade discursiva, que vão de uma maneira ou de outra interagir com o contexto simbólico da sociedade de consumo. E nesta reflexão, consegue-se perceber como a comunicação organizacional interage com o discurso dos sujeitos e com o da sociedade de consumo, pois as identidades se formam nessas relações discursivas. O discurso revela o simbólico da prática social, os processos históricos e as produções de sentido.

“O texto é a unidade de análise afetada pelas condições de produção e é também o lugar da relação com a representação da linguagem: som, letra, espaço, dimensão direcionada, tamanho. Mas é sobretudo um espaço significante: lugar de jogos de sentidos, de trabalho da linguagem, de funcionamento da discursividade. Como todo objeto simbólico ele é objeto de interpretação. O analista tem que compreender como ele produz sentidos, o que implica em saber tanto como ele pode ser lido, quanto como nos sentidos estão nele. Na análise de discurso, não se toma o texto como ponto de partida absoluto (dadas as relações de sentidos) nem de chegada. Um texto é só uma peça de linguagem de um processo discursivo bem mais abrangente e é assim que deve ser considerado. Ele é um exemplar do discurso.”

Para Orlandi, o sujeito é opaco. Isto é, não se pode enxergar um sujeito sem as mediações. E o conceito de sujeito-autor traz esta tensão entre a coerência e a incoerência, entre a necessidade de se construir um discurso com uma certa unicidade, e a impossibilidade de se organizar o que é e não pode ser categorizado. Assim, o sujeito precisa passar da multiplicidade de representações possíveis para a organização dessa dispersão.

Considerando-se essa impossibilidade de se organizar o que define o sujeito e a importância da aparente organização de representações sobre o mundo em forma de discurso, esta dissertação trabalha com o conceito de que a identidade<sup>78</sup> é um elemento de diferenciação social e uma construção simbólica. Não haverá aqui, porém, uma problematização do conceito da identidade em si, pois não é a proposta deste trabalho, e sim uma proposta de relação entre

---

<sup>78</sup> SILVA, T. T. (Org.). *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000.

dois autores que servirá de base conceitual para o desenvolvimento das reflexões desta dissertação.

Os dois autores que servirão de base são Silva e Bauman. O primeiro trata da identidade dentro da perspectiva dos Estudos Culturais e traz Stuart Hall e Kathryn Woodward para tratar da identidade como construção subjetiva que se relaciona com representações construídas social e individualmente:

“A representação é um sistema lingüístico e cultural: arbitrário, indeterminado e estreitamente ligado a relações de poder. É aqui que a representação se liga à identidade e à diferença. A identidade e a diferença são estreitamente dependentes da representação. É por meio da representação assim compreendida, que a identidade e a diferença adquirem sentido. É por meio da representação que, por assim dizer, a identidade e a diferença passam a existir. Representar significa dizer: “essa é a identidade”, “ a identidade é isso”.”<sup>79</sup>

Assim, Silva explicita que identidade e diferença são construções lingüísticas, fatos reais que são nomeados, reduzidos, classificados:

“A identidade e a diferença têm que ser ativamente construídas. Elas não são criaturas do mundo natural ou do mundo transcendental, , mas do mundo cultural e social. Somos nós que as fabricamos, no contexto das relações sociais e culturais. Dizer , por sua vez, que a identidade e a diferença são o resultado de atos de criação lingüística significa dizer que elas são criadas por meio de atos de linguagem.”<sup>80</sup>

Desta forma, a identidade e a linguagem são sistematizações da realidade e como toda sistematização, são feitas a partir de critérios definidos socialmente que carregam consigo arbitrariedade e disputas de definição de valor das coisas do mundo.

Em seu livro, Silva traz a pesquisadora Woodward, que também aprofunda algumas questões, como a faceta do poder na construção da identidade como uma forma sutil de poder que naturaliza certas coisas, anulando a complexidade da realidade:

“Podem-se levantar questões sobre o poder da representação e sobre como e por que alguns significados são preferidos relativamente a outros. Todas as práticas de significação que produzem significados envolvem relações de poder incluindo o poder de definir quem é incluído e quem é excluído. A cultura molda a identidade ao dar sentido à experiência e ao tornar possível optar, entre as várias identidades possíveis, por um modo

---

<sup>79</sup> SILVA, T. T. *A produção social da identidade e da diferença*. In: SILVA, T. T. (Org.) . *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.91.

<sup>80</sup> *Ibidem*. p.76.

específico de subjetividade. Somos oferecidos, isto é, pela variedade de representações simbólicas, mas também pelas relações sociais.”<sup>81</sup>constrangidos, entretanto, não apenas pela gama de possibilidades que a cultura

Para a autora, a identificação é um processo fundamental na construção identitária, quando o indivíduo usa o que está fora dele próprio para construir suas representações:

“O sujeito ainda anseia pelo eu unitário e pela unidade com a mão da fase imaginária, e esse anseio, e desejo, produz a tendência para se identificar com figuras poderosas e significativas fora de si próprio. Existe, assim, um contínuo processo de identificação, no qual buscamos criar alguma compreensão sobre nós próprios por meio de sistemas simbólicos e nos identificar com as formas pelas quais somos vistos por outros. Tendo inicialmente adotado uma identidade a partir do exterior do eu, continuamos a nos identificar com aquilo que queremos ser, mas aquilo que queremos ser está separado do eu, de forma que o eu está permanentemente dividido em seu interior.”<sup>82</sup>

A questão da identificação e sua complexidade também são citadas por Stuart Hall:

“O conceito de identificação acaba por ser um dos conceitos menos bem desenvolvidos da teoria social e cultural, quase tão arduo – embora preferível – quanto o de “identidade”. Ele não nos dá, certamente, nenhuma garantia contra as dificuldades conceituais que têm assolado o último. Resta-nos buscar compreensões tanto no repertório discursivo quanto no psicanalítico, sem nos limitarmos a nenhum deles. Trata-se de um campo semântico demasiadamente complexo para ser deslindado aqui, mas é útil estabelecer, pelo menos indicativamente, sua relevância para a tarefa que temos à mão.”<sup>83</sup>

O autor, a partir da explicitação da complexidade conceitual da identificação, coloca que seu conceito de identidade não é essencialista e sim estratégico, assumindo diferentes posições em diferentes situações. Assim, a identidade está em movimento e não é estável:

“É precisamente porque as identidades são construídas dentro e não fora do discurso que nós precisamos compreendê-las como produzidas em locais históricos e institucionais específicos, no interior de formações e práticas discursivas específicas por estratégias e iniciativas específicas. Além disso, elas emergem no interior do jogo de modalidades específicas de poder e são, assim, mais o produto da marcação da diferença e da exclusão do que o signo de uma unidade idêntica, naturalmente constituída, de uma identidade” em seu significado tradicional – isto é, uma mesmidade que tudo inclui, uma identidade sem costuras inteiriça, sem diferenciação interna.”<sup>84</sup>

Esta “instabilidade” da identidade também é contemplada por Silva, que “desloca a ênfase na identidade como descrição, como aquilo o que é – uma ênfase que é, de certa forma, mantida pelo

<sup>81</sup> WOODWARD, K. *Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual*. In: *A produção social da identidade e da diferença*. In: SILVA, T. T. (Org.) . *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.18.

<sup>82</sup> *Ibidem*. p.64.

<sup>83</sup> HALL, S. *Quem precisa de identidade?* In: SILVA, T. T. (Org.) . *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p83

<sup>84</sup> *Ibidem*. p. 109.

conceito de representação – para a idéia de tornar-se, para concepção de identidade como movimento e transformação”<sup>85</sup> e permite estabelecer uma consonância desta idéia com Bauman, quando o mesmo diz que as identidades estão em movimento na modernidade líquida:

“Com o mundo se movendo em alta velocidade e em constante aceleração, você não pode mais confiar na pretensa utilidade dessas estruturas de referência com base na sua suposta durabilidade (para dizer, atemporalidade!). Na verdade, você não confia nelas e nem precisa dela. Essas estruturas não incluem facilmente novos conteúdos. Logo se mostrariam muito desconfortáveis e incontroláveis para acomodar todas as identidades novas, inexploradas e não-experimentadas que se encontram tentadoramente No admirável mundo novo das oportunidades fugazes e das seguranças frágeis, as identidades ao estilo antigo simplesmente não funcionam”<sup>86[4]</sup>.

Enquanto Silva problematiza a identidade, tendo a linguagem e a diferença como centralidades de sua discussão, Bauman sugere e interpreta as singularidades da sociedade de consumo na construção das identidades:

“ Os atuais problemas de identidade se originam, pelo contrário, do abandono daquele princípio ou do pouco empenho na sua aplicação e da ineficácia de seu fomento onde isso é tentado. Quando a identidade perde as âncoras sociais que a faziam parecer natural, predeterminada e inegociável, a identificação se torna cada vez mais importante para os indivíduos que buscam desesperadamente um “nós”a que possam pedir acesso”<sup>87</sup>

Se antes a identidade estava presa a estas âncoras sociais, na modernidade líquida as identidades se encontram em movimento em um mundo que se move em alta velocidade e constante aceleração. As identidades precisam ser flexíveis o suficiente para assimilarem novos conteúdos, novas experiências e novos formatos sem causar dissonância cognitiva no indivíduo.

“a essência da identidade não pode ser construída senão por referência aos vínculos que conectam o eu e as outras pessoas e ao pressuposto de que tais vínculos são tão fidedignos e gozam da estabilidade com o passar do tempo. Precisamos de relacionamentos que

---

<sup>85</sup> SILVA, T. T. *A produção social da identidade e da diferença*. In: SILVA, T. T. (Org.) . *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 83.

<sup>86</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Identidade*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 33.

<sup>87</sup> *Ibidem*. p.30.

possamos servir para alguma coisa, relacionamentos aos quais possamos nos referir no intuito de definirmos a nós mesmos”<sup>88</sup>.

A identidade traz um sentimento de pertencimento para os indivíduos, atribuindo sentido ao papel dos mesmos na sociedade, consolidando uma sensação de segurança e de aparente ordem do mundo: *“O anseio por identidade vem do desejo de segurança, ele próprio um sentimento ambíguo.”*<sup>89</sup>

Na sociedade de consumo, este anseio por segurança entra em conflito, pois na sociedade líquido-moderna, estar fixo a algo é ter uma imagem negativa perante o caráter simbólico desta sociedade que valoriza o flexível, a liberdade de ser, de pertencer e possibilidade de se colecionar várias experiências onde tudo o que é sólido se desmancha no ar.

Tal pensamento ressoa com a maneira como as pessoas se relacionam nesta sociedade do consumo, isto é, realização com a idéia de que a identidade não é mais questão de atribuição e sim de. A identidade do indivíduo foi lançada como um projeto de vida. Ele se torna totalmente responsável pela sua identidade, pela sua vida, felicidade, pelo o que acontece à sua volta.

Assim, o consumo assume um lugar completamente diferente na vida deste indivíduo que vive em um mundo líquido, sem âncoras sociais. *“Quando a identidade perde suas âncoras sociais que a faziam parecer “natural”, predeterminada e inegociável, a identificação se torna cada vez mais importante para os indivíduos que buscam desesperadamente um “nós” a que possam pedir acesso.”*<sup>90</sup>

Bauman expõe acima como a identidade se configura de forma diferente na modernidade líquida, e pode-se, então, dizer que o consumo responde à necessidade de se ter referências “sólidas” e do desejo de se identificar com o que está fora do eu. Esta pesquisa

---

<sup>88</sup> BAUMAN, ZYGMUNT. *Identidade*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 75.

<sup>89</sup> Ibidem. p. 35.

<sup>90</sup> Ibidem. p. 30.

defende que os produtos, os discursos organizacionais interagem e respondem a algumas dessas inquietações individuais e do processo de construção identitária.

O valor do trabalho também ganha outros significados. O acúmulo de capital e o poder de compra de um indivíduo se tornam centrais e determinantes das identidades possíveis de serem construídas:

“Quaisquer que tenham sido as virtudes que fizeram o trabalho ser elevado ao posto de principal valor dos tempos modernos, sua maravilhosa, quase mágica, capacidade de dar forma ao informe e duração ao transitório, certamente está entre elas. Graças a essa capacidade, foi atribuído ao trabalho um papel principal, mesmo decisivo, na moderna ambição de submeter, encilhar, colonizar o futuro, a fim de substituir o caos pela ordem e a contingência pela previsível (e então controlável) seqüência dos eventos. Ao trabalho foram atribuídas muitas virtudes e efeitos benéficos como por exemplo, o aumento da riqueza e a eliminação da miséria, mas subjacente a todos os méritos atribuídos estava sua suposta contribuição para o estabelecimento da ordem para o ato do histórico de colocar a espécie humana no comando de seu próprio destino.”<sup>91</sup>

Na sociedade de consumo, o que conta é a flexibilidade de se ter uma identidade mais livre, permissiva. É como se a liberdade garantisse o pertencimento do indivíduo no grupo.

Este lugar central que o consumo ocupa na sociedade moderna líquida, abre espaços para reflexões mais intensas sobre a função de um produto, sobre as formações de grupos dentro das empresas, sobre este cidadão-consumidor.

E é exatamente da reflexão sobre o papel da comunicação organizacional na construção identitária do indivíduo da sociedade de consumo que o problema desta dissertação emerge. E, a seguir, neste capítulo, as análises das entrevistas explicitam como o processo de recepção das consultoras da Natura interagem com as noções de identidade na sociedade de consumo aqui discutidas.

Comprar produtos, identificar-se com uma marca, participar de um grupo de vendedoras compõem as facetas da identidade na sociedade de consumo e das consultoras da Natura, objeto da pesquisa empírica desta dissertação.

---

<sup>91</sup> BAUMAN, Zygmunt *Modernidade Líquida*.. Jorge Zahar Editor, 2001. p. 157.

A comunicação toma novas formas, ela interage e constrói esta sociedade, daí a importância de estudar como a comunicação opera os sentidos nesta sociedade.

Tomando como partida as discussões dos autores citados, esta dissertação desenvolve-se, considerando-se que a identidade é um processo de construção discursiva que na sociedade de consumo se torna mais efêmera, mais flexível e influenciada pelas seduções do consumo, das promessas simbólicas que os produtos e as marcas divulgam em seus posicionamentos.

Assim, considera-se que as empresas são mais um espaço de socialização que possuem seu papel na sociedade do consumo, que também interagem com o imaginário social, que se valem dele para fazer sentido, para atribuir valor aos seus produtos e disseminar idéias sobre sua função social. Torna-se importante notar como esta interação opera, sob quais sentidos os discursos se constroem e como são construídos.

Na sociedade de consumo, a coerência não está presente o tempo todo, ela é rompida e muito bem aceita pelos demais atores sociais, e esta fragmentação, esta inconstância entra em consonância com o imaginário da sociedade de consumo onde é preciso se desprender dos conceitos do mundo para poder viver e se satisfazer mais rápido possível. *“Uma identidade coesa, firmemente fixada, solidamente construída seria um fardo, uma repressão, uma limitação da liberdade de escolha.”*<sup>92</sup>

É preciso criar identidades, ter um arsenal de identidades pois, na modernidade líquida, os sujeitos clamam por novas experiências, precisam de algumas seguranças, ainda que momentâneas. Ou seja, as novas identidades tomam forma por meio do consumo.

Com base nesta reflexão sobre a relação entre identidade, linguagem e sociedade de consumo, esta dissertação sustenta-se e analisa a recepção das mensagens organizacionais da Natura pelas consultoras.

---

<sup>92</sup> BAUMAN, ZYGMUNT. *Identidade*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 60.



### **3- A sociedade de consumo nas falas das consultoras: implícitos e explícitos**

Nenhum discurso está solto, livre do seu contexto social. Muitos elementos e reflexões trazidas pelos autores sobre a identidade do consumo emergem nas falas das consultoras da Natura e se mostram fundamentais no processo da construção identitária. O mais interessante da análise a seguir reside no modo como a tensão liberdade–segurança aparece no discurso das entrevistadas. Cada uma possui um motivo para ser consultora da Natura. Muitas não se sentem parte da empresa, elas possuem dificuldade de dizer o que significam para ela, mas prontamente sabem dizer o que a empresa significa para elas. Talvez aqui possamos dizer que o reconhecimento que a Natura tem de suas consultoras esteja muito mais na dimensão afetiva e individual do que na dimensão prática. Os eventos de relacionamentos promovidos pela empresa, os prêmios que serviriam para valorizar as consultoras, muitas vezes não atingem o objetivo de fazerem com que as consultoras se sintam parte da Natura.

Para explicitar melhor o que aparece na pesquisa empírica, esta dissertação classificou as falas em três grupos que revelam a consonância dos conceitos expressados nas falas com a sociedade do consumo.

#### **Ser Consultora Natura: uma questão de pertencimento.**

As perguntas “Como você começou a vender Natura?” e “O que a motiva a ser consultora?” elaboradas para a pesquisa empírica visavam entender porque as entrevistadas são consultoras da Natura. Nas respostas dadas, pode-se perceber que, basicamente, havia três motivos para tal: a qualidade dos produtos, o relacionamento com as pessoas e o dinheiro. É possível inferir que ser consultora vai além do ato da venda em si. Mesmo aquelas que respondem que vendiam Natura pelo dinheiro, de alguma forma dizem que vender Natura é melhor do que vender outra marca. “Eu vendia Avon e aí minha colega vendia Natura

também e aí eu comecei. As minhas clientes pediam Natura, que é muito melhor que Avon, as fragrâncias da Natura.” Consultora Evany. Ou que vendem Natura porque as clientes pedem:

“É difícil atingir os 100 pontos. Eu vendo porque é um produto muito fácil de vender, porque todo mundo conhece, mas o que eu vendo mais, mesmo, é Avon. Eu sou consultora dos dois, mas a minha clientela mesmo é Avon, só que a Natura eu coloco mesmo porque muita gente conhece. Então, assim, tenho aquela clientela que é menor, mas eu permaneço. Como eu tenho uma outra pessoa que vende para mim acaba juntando e dá para fazer um pedido.” Consultora Gisele.

Algumas consultoras revelam que é por conta do relacionamento delas com as clientes elas continuam vendendo. Parece até que elas não querem frustrar a carteira de clientes, é como se elas fossem benevolentes ao vender: *“O tratamento com pessoas, vender uma coisa boa, que o pessoal gosta”* Consultora Fátima. *“Peguei pela internet. Eu tinha um salão de beleza e o pessoal sempre perguntava e eu comecei a vender”* Lyndacy.

Percebe-se que a maioria das consultoras não coloca o dinheiro em primeiro lugar quando respondem a tal pergunta. Dizem que gostam do produto, que começaram a vender para obter descontos nos mesmos ou porque algumas clientes pediram para elas começarem a vender os produtos Natura. Somente ao longo da entrevista dizem que vendem também por conta do dinheiro. A mesma entrevistada que diz ter começado a vender por conta das clientes pedirem revela que o principal motivo é a renda apenas em um segundo momento e não como motivo principal: *“Antes eu vendia Natura por causa do lucro, hoje não mais.”* revela Juliana.

Algumas consultoras revelaram o aspecto financeiro como um fator muito importante apenas no final da fala ou da entrevista quando responderam a pergunta “O que a Natura significa para você?”:

“Tudo na minha vida. Na hora da venda da entrega, do tutuzinho no fim do mês.” Maria Aparecida Martins.

“Um pouco de tudo você está sempre tendo contato com pessoas sempre passando coisas novas para as pessoas esta me ajudando muito financeiramente gosto muito de ta usando e passando o que há de melhor para elas.” Alice.

“Um modo de eu ter o contato com as outras pessoas, um modo de levar a beleza para as pessoas e para mim mesma, um meio de ganhar um dinheiro. São as três coisas que a Natura me proporciona” Maria José.

“Uma amizade de longo tempo, muito gostoso, deixa eu ver o que mais. Complementa meu orçamento e o mais importante , as amizades que eu faço porque minhas clientes não são clientes, são amigas, tanto homens quanto mulheres.” Mildred

Assim, percebe-se que o aspecto financeiro fica algumas vezes mascarado por alguns motivos mais nobres. As mesmas entrevistadas primeiramente revelam que vendiam Natura porque possuem clientes e uma atividade e pelo caráter social da empresa e depois externam o ganho financeiro como algo motivador. Alice declarou ao ser questionada “O que a motiva a vender Natura?”:

“Como trabalho como cabeleireira, trabalho em domicílio tudo, eu resolvi fazer cadastro e vender e tô gostando muito. Eu gosto muito da Natura, dos encontros, das reuniões e pelos projetos que a Natura tem. Tem aquele projeto crer para ver que faz parte de ajudar as pessoas, as escolas, tudo né? Essa parte, eu acho muito interessante. Inclusive, eu incentivo meus clientes a estarem comprando, o produto crer para ver e também assim a linha, os produtos da Natura são muito bons e rápido você começa a vender Natura. Eu já usava a linha Chronos e conheço os produtos da Natura. E depois que eu comecei a entrar mesmo, assim eu comecei a vender eu fiquei com mais vontade de, de, de me aperfeiçoar mais ainda. Apesar, assim, que meu tempo é, assim, um pouco curto, qualquer espaço que eu tenho eu gosto de ta participando das reuniões é muito difícil eu faltar em uma, e tem os cursos, é muito interessante.” Maria Aparecida Martins

E Maria Aparecida Martins reforçou que é para ter uma atividade: *“Eu saio para fazer as entregas, isso aí, então para mim é bom. Esse é o motivo. Eu não quero ficar sem fazer nada. Você está entendendo?”*

Em ambas as respostas, fazer parte da Natura, vender com as pessoas, é estar inserida na sociedade de consumo, seja pelo dinheiro como foi revelado no final da entrevista de ambas, seja para se relacionar com as clientes e outras consultoras.

Se analisarmos a fala de uma outra entrevistada, podemos perceber que a Natura serve como diferenciador identitário, uma solução de achar uma função, uma ocupação na vida. A questão de se ter dinheiro e se sentir incluída na sociedade pelo poder de compra aparece em sua fala quando a mesma diz que não deseja depender do marido, que pode fazer o que quer porque ganha dinheiro com a Natura.

“Eu gosto de ser uma pessoa, uma mulher independente, não gosto de depender de marido. Então, eu tenho aqui meu dinheiro, eu faço o que eu quero.” Ângela.

Nesta fala, podemos relacionar a diferenciação da entrevistada quando define ser consultora da Natura como profissão. Podemos ver a questão de a lógica do capital na sociedade de consumo estar relacionada ao poder. Isto é, existe-se nesta sociedade, pois, consome-se. O consumidor é o ator social que opera sobre seu destino, pois, com o capital, escolhe o que deseja viver e fazer, como deseja participar desta sociedade. Assim, o trabalho torna-se algo sagrado, uma espécie de passaporte para esta autonomia do indivíduo que só participa da vida social se tiver como trabalhar para consumir. Encontramos tal idéia em Bauman:

“Quaisquer que tenham sido as virtudes que fizeram o trabalho ser elevado ao posto de principal valor dos tempos modernos, sua maravilhosa, quase mágica, capacidade de dar forma ao informe e duração ao transitório certamente esta entre elas. Graças a esta capacidade, foi atribuído ao trabalho um papel principal, mesmo decisivo, na moderna ambição de submeter, encilhar e colonizar o futuro a fim de substituir o caos pela ordem e a contingência pela previsível e então controlável seqüência dos eventos. Ao trabalho foram atribuídos muitas virtudes e efeitos benéficos como, por exemplo, o aumento de riquezas.”<sup>93</sup>

Quando captura-se o depoimento abaixo de Ângela, consultora da Natura há 30 anos, podemos ver tal idéia de estabilidade e valorização do trabalho.

“...e aí eu tinha criança quando eu comecei, eu tinha filho pequeno, né? Eu sou professora, já fui secretária e trabalhei em vários lugares. Já tive meus filhos. Depois aí quando eles ficaram maiores, né? E aí eles estavam maiores, no colégio. E aí eu falei, e eu vou fazer o que? E aí por isso que eu entrei na Natura e eu pensei: vou fazer o que? Voltar a ser

---

<sup>93</sup> BAUMAN, Zygmunt *Modernidade Líquida*. Jorge Zahar Editor, 2001. p. 157.

professora? Nem pensar. E isso aí não. Eu posso vir na hora que eu quero. E aí depende, eu faço meu horário, falo com as pessoas e meu dinheiro tá lá.”

A consultora, mesmo tendo problemas com a Natura, insiste em ser consultora. E revela, após relatar seus problemas com a empresa, que o que a motiva a ser consultora é ser independente do marido. O seu descontentamento com a empresa aparece, mas não é suficiente para prejudicar a função da empresa sua vida. Esta supervalorização do trabalho e estímulo ao consumo faz com que a contradição do depoimento de Ângela revele a importância da empresa em sua vida:

“Maravilha para os outros. Tem que pensar com a Natura. Tem que pensar sempre, né... sempre problema que você tem que agüentar, que não consegue resolver, e ai vai. E porque eu sou persistente como eu já falei para Natura uma vez. Se eu não fosse persistente eu já teria, às vezes, desistido. E eu gosto também, né? De creme, de beleza e tudo.”

Vê-se que não se trata apenas de um discurso isolado da empresa. O que a Natura divulga só faz sentido porque interage com esta memória social da sociedade de consumo, com o imaginário de determinadas práticas. O exercer da cidadania pelo consumo é mais um aspecto considerado na modernidade líquida que ressoa no discurso de Ângela:

“Ué, a Natura é isso. Eu estou lá. E como eu falo a parte financeira que me ajuda, até já ajudei na casa, nas coisas, tenho minha independência financeira as custas da Natura, como eu falo E também ela tem produtos naturais ela também se preocupa com o meio ambiente Hoje é o maior problema do planta Eu falo isso para todo mundo Ai mais isso aqui e ai eu digo, mas é reciclável, porque as vezes elas reclamam que a embalagem ficou menor, aí eu explico que é reciclável...”

Outro aspecto de pertencimento das consultoras por conta da Natura foi revelado por Silvia que, ao responder “O que a Natura significa para você?”, explicitou a importância que atribui às relações cotidianas propiciadas pela empresa. Tais relações reforçam o sentimento de pertencimento da consultora à empresa, o que de uma forma ou de outra, insere-a na sociedade de consumo:

“Olha desde que conheci a Natura sou uma nova mulher. A Natura entrou na minha vida numa fase que eu estava muito para baixo e se hoje eu estou melhor do que há dois anos

atrás ela tem muito a ver comigo. Não só a Natura mas como as amigas que arrumei dentro da natura como minha própria promotora que é hiper minha amiga ela me dá o maior apoio, né? E ,então transformou realmente a minha vida eu hoje ser consultora da Natura.” Silvia

Neste depoimento, pode-se perceber como o pertencer a uma empresa acolhe o indivíduo na sociedade. As empresas, seus discursos, suas práticas sociais, trabalham o conceito de comunidade e estimulam a idéia de que a empresa existe não somente para oferecer produtos, e sim para melhorar a sociedade. Elas ganham missões, visões, papéis sociais que se assemelham ao discurso de uma pessoa que possui uma vida e uma responsabilidade de transformar o mundo à sua volta. Porém, por mais que as empresas tentem trabalhar a idéia de comunidade e de harmonia nas suas relações, na modernidade líquida, essas comunidades se configuram de maneira diferente: o sentimento de segurança não é mais facilmente assegurado, agora ele é frágil, pois precisa suportar a existência das representações de liberdade e de possibilidade de diferentes experimentações do mundo que estão imbricadas na sociedade do consumo, como retoma Bauman:

“A comunidade do entendimento comum, mesmo se alcançada, permanecerá, portanto, frágil e vulnerável, precisando sempre de vigilância, reforço e defesa. Pessoas que sonham com a comunidade na esperança de encontrar segurança de longo prazo que tão dolorosa falta lhes faz em suas atividades cotidianas, e de libertar-se da enfadonha tarefa das escolhas sempre novas e arriscadas, serão desapontadas. A paz de espírito, se a alcançarem, será do tipo “até a segunda ordem”. Mais do que com uma ilha de “entendimento natural”, ou um “círculo aconchegante” onde se pode depor as armas e parar de lutar, a comunidade *realmente existente* se parece com uma fortaleza sitiada, continuamente bombardeada por inimigo (muitas vezes invisíveis) de fora e freqüentemente assolada pela discórdia interna; trincheiras e baluartes são os lugares onde os que procuram aconchego, a simplicidade e tranqüilidade comunitárias terão que passar a maior parte do sem tempo”<sup>94</sup>

Assim, o sentimento de pertencimento se dá de maneira cada vez mais complexa e o indivíduo não se sente preso aos parâmetros de um grupo a ponto de impedir o seu abandono e a procura por novos grupos.

---

<sup>94</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2003. p.19.

Tal fragilidade do senso de comunidade citada acima pelo autor pode ser vista na resposta de Silvia à pergunta “O que você significa para Natura?”. Pelo seu depoimento, pode-se dizer que seu sentimento de pertencimento à Natura repousa muito mais em sua relação com sua promotora e “amigas” do que com a empresa em si:

“Não sei. Desculpa mais o único contato SILVIA-NATURA é através da minha promotora. Para minha promotora eu sei que sou muito importante. Para Natura eu não sei se eu sou um grão de areia. Já conheci a fábrica faço todos os cursos que a Natura dá, já fui em vários eventos de perfumaria, acho que só da perfumaria, maquiagem eu não pude ir.” Silvia

Mesmo participando de eventos dentro da própria empresa, a consultora não sente que é parte da Natura. Tal fato parece muito curioso em um primeiro olhar, mas revela exatamente a complexidade da sociedade de consumo e o conceito de “individuação” de Bauman. De fato, a marca importa, envolve as pessoas, mas nem de perto define as representações que os receptores de suas mensagens possuem dela. Esta contradição de Silvia revela que esta relação que possui com a sua consultora contamina e muito a sua representação do que é a Natura, pois em um primeiro momento ela diz que a Natura mudou sua vida e só depois revela que não sente que significa algo para a empresa e sim para sua promotora. Ou seja, Silvia sabe que o que mudou sua vida está relacionado às relações pessoais. Contudo, só se dá conta disso em um segundo momento, depois de ter expressado que a empresa foi a responsável pela mudança.

Pode-se perceber que a Natura proporciona uma sensação de segurança quando estimula o relacionamento entre as pessoas. A comunidade tão importante na sensação de pertencimento social é construída por conta da empresa. A Natura funciona como uma espécie de “desculpa”, um “pretexto” para as consultoras fazerem novas amigas, ganharem mais dinheiro e assim se sentirem mais inseridas na sociedade:

“A Natura é um modo de eu ter o contato com as outras pessoas, um modo de levar a beleza para as pessoas e para mim mesma, um meio de ganhar um dinheiro. São as três coisas que a Natura me proporciona” Maria José

A pergunta “O que você significa para a Natura?” surpreendeu a pesquisadora. A maioria das entrevistadas não conseguiu responder tal questão com facilidade. Precisaram elaborar melhor o discurso e pensar sobre esta questão. As respostas a esta pergunta foram ainda mais curiosas e revelaram o quanto as consultoras não se sentem parte da empresa.

Pode-se ver que a Natura faz muito mais parte de vida delas do que o contrário. Isto é, para as consultoras, a empresa não as valoriza. Elas não se sentem parte dela. Poucas consultoras conseguiram verbalizar o que significam para a empresa. Todavia, todas prontamente discursaram sobre o que a empresa significa para as suas vidas:

“Tento ajudar, mas ao mesmo tempo, toda vez que preciso dela ela não tem como me ajudar. Se você liga no SAC é muito complicado. Os clientes mesmo reclamam.” Gisele.

“Agora você me pegou, eu acho assim, que bom.. eu pelo menos tô tentando ser um pouco de tudo. Tô sendo uma boa consultora, tô conseguindo passar ehh os produtos assim para o cliente ... eu não sei definir assim diretamente essa parte.” Alice.

“Isso você pergunta para eles, porque eu não sei. Eu acho que eu não significo nada. A Natura não tem muito esse negócio de ficar muito preocupada com a gente.” Fátima.

“O que eu significo? Não, acho que eu sou um número, um zero qualquer.” Cida.

“Isso aí eles falam que eu sou uma das, eu sou antiga lá, eles mandam as cartinhas, aí, para mim. Elogiando, porque eu estou lá há muitos anos, eu já faço parte quase da...da fundação da Natura, e eu to lá, mas nem assim eles têm tanta consideração. Outro dia tive um problema, problemão, que eu quis anular um pedido, porque eu bobeei numa, têm umas promoções como eu te falei, e é uma pegadinha e se você descuidar, você perde. Quando eu me toquei eu falei ihh... eu vou perder e aí eu falei cancela agora o pedido e eu vou fazer de novo e se têm a consideração. Não tem a consideração tanta que eles falam que têm. Se tivessem eles iam se interessar mais. Como é uma empresa muito grande não é isso, muitos problemas passa tudo despercebido. E não tem acho que tinha que ter uma relação humana, alguém só para isso.” Ângela.eu fizesse naquela hora eu ia perder e cadê que eu consegui? Eu perdi o prêmio e eles não cancelaram o pedido e eu falei olha eu tô aqui a trinta anos e cadê a consideração que eles têm, não têm, né? Eu acho que eles também falam assim, mas não tem tanta consideração. Porque pelo meu tempo, eu nunca fiz isso e eu merecia uma atenção, eu nunca fiz isso. Ficaram de me dar uma resposta... até hoje eu pensei que você fosse de lá, eu já vi que não vão responder. Eu pedi para cancelar na hora, “ai, mas já foi faturamento”, “mas como eu acabei de falar, você cancela,” “vamos ouvir a gravação para ouvir se você ou se a operadora tem razão e até logo”. Isso eu fico danada. Eu acho que eles não têm a consideração. Não tem a consideração tanta que eles falam que têm. Se tivessem eles iam se interessar mais. Como é uma empresa muito grande não é isso, muitos problemas passa tudo despercebido. E não tem acho que tinha que ter uma relação humana, alguém só para isso.” Ângela.

Algumas delas já haviam inclusive participado de eventos em que a Natura convida as consultoras para conhecerem a fábrica. Mas, mesmo recebendo incentivos ou participando de



eventos promovidos pela empresa, como por exemplo “visita à fábrica”, as consultoras com mais proximidade à empresa não tiveram seu discurso alterado quando responderam à pergunta “O que você significa para a Natura?” conforme explicitado por Lyndacy, que se sente apenas mais uma consultora:

“O que eu acho? Eu acho que eu sou uma vendedora esforçada, porque tem mês que nem vou passar, e de repente eu resolvo passar aí eu pego um pedido e vendo. Tem muitos meses que eu não tenho os pontos as vezes tenho 30, 40 pontos e eu completo e aí eu termino vendendo aí eu completo com Chronos, bloqueadores que eu vendo muito, batom também eu vendo muito.” Lyndacy

A própria entrevistada já havia dito, em outra pergunta, que havia conhecido a fábrica da empresa, porém conforme resposta acima, podemos ver que mesmo tendo sido convidada para um evento na fábrica e mesmo tendo apreciado a estrutura da Natura, a mesma não citou tal situação como algo que a colocasse mais próxima da empresa:

“Eu fui na fábrica de Cajamar eu achei maravilhosa, eu só fui uma vez mas mesmo assim eu amei, eu achei bárbaro e eles têm uma creche que ficam as criancinhas eu achei tão interessante aquilo.” Lyndacy

Essa disparidade entre o que a Natura significa para a consultora e o que a consultora significa para Natura aparece em vários depoimentos. Irene diz que a Natura significa quase tudo na vida dela “ *Acho que é quase tudo, que eu adoro vender porque eu só faço o que eu gosto. Significa sair, conversar, passear e ganhar dinheiro.*” Mas, quando perguntada sobre o que ela significa para Natura, diz: “ *Não significo nada para a Natura apenas uma vendedora a mais.*” Irene vende Natura há muito tempo e diz que entrou e saiu da Natura várias vezes até o dia em que conheceu uma promotora especial chamada Cristina. No depoimento também, percebe-se que participar de eventos da empresa, receber revistas Vitrine, participar das reuniões, ser convidada para jantares especiais não alteram o sentimento das consultoras de “não significarem nada de mais” para Natura.

Apenas uma pequena parte da amostra se posicionou como elemento fundamental no processo de venda e de disseminação do produto. O discurso se constrói colocando a consultora no papel de missionária que propaga os ideais Natura para as outras pessoas:

“Eu sou uma pessoa que vou levando Natura para as outras pessoas. Eu acho que uma pessoa a mais a levar o produto. Levar para as pessoas conhecerem, tem pessoas que não conhecem, não confiam e se eu uso e eu falo do que eu uso da Natura eles acreditam no que eu falo, acho que isso é.. seria isso, uma pessoa que... acho que sem mim não teria a Natura.” Maria Lucia da Cruz

“Eu acho que eu significo bastante, porque eu sou um tijolinho daquela fábrica, e daquilo tudo que a Natura se propõe a transmitir para os outros , eu sou um meio que a Natura usa para transmitir para os outros aquilo que ela se propõe que é o bem-estar-bem.” Maria José

“Como seu fosse uma ação de uma empresa, de uma companhia, eu sou um pedacinho da Natura. Inclusive nós somos chamadas de colaboradoras, não de funcionarias nada disso, o diretor dono da empresa nos chama de colaboradores inclusive os funcionários da fabrica são chamados de colaboradores.” Mildred

Tanto as que não se colocam como parte da Natura como as que se consideram parte fundamental no sucesso da empresa colocam o produto em um lugar quase que sagrado. Todas as consultoras mencionaram a qualidade dos produtos como um dos fatores determinantes para serem consultoras Natura:

“O que me motiva? Eu gosto muito dos produtos, eu acho maravilhosos os produtos da Natura. Eu gosto de vender de Natura, Era para mim ter parado de vender Natura, mas como eu gosto eu não parei ainda, você acredita? O povo sempre pede sempre pergunta, eu gosto demais dos cremes eu gosto da linha Chronos para o rosto, as minhas clientes adoram, sabe?. Olha, eu acho que a Natura, para mim, para mim, de repente nem é isso, mas para mim, ela está em primeiro lugar do que a Avon, a Boticário.” Lyndacy

Mesmo as consultoras que vendem Natura apenas por causa do dinheiro e que conseguem criticar a estrutura da empresa com mais facilidade, revelam que continuam enfrentando os percalços de se trabalhar na empresa porque o produto é bom.

“As pessoas continuam vendendo porque a marca é conhecida” Gisele.

Esta supervalorização do produto revela o imaginário da sociedade de consumo e explicita porque o discurso da qualidade do produto é assimilado pelas pessoas. Os

sentimentos de acolhimento que as formas de pertencimento a uma comunidade provocam são depositados no produto em si, que carregará com ele um discurso e uma definição do valor das coisas:

“A identidade parece partilhar seu status existencial com a beleza: como a beleza, não tem outro fundamento que não o acordo amplamente compartilhado, explícito ou tácito, expresso numa aprovação consensual do juízo ou em conduta uniforme. Assim como a beleza se resume à experiência artística, a comunidade em questão se apresenta e é consumida no “círculo aconchegante” da experiência. Sua “objetividade” é tecida com os transitórios fios dos juízos subjetivos, embora o fato de que eles estejam tecidos juntos empreste a esses juízos um toque de objetividade.”<sup>95</sup>

Pode-se dizer, então, que as contradições da empresa e os sentimentos conflitantes sobre a Natura não são suficientes para colocar em risco seu sucesso ou a representação que as consultoras têm dela pois, participar da empresa Natura, na sociedade de consumo, significa muito mais do que apenas vender algo. Ser parte da Natura significa estar mais inserida nesta sociedade, pois a empresa proporciona, entre outras representações, o sentimento de segurança e “acolhimento”. A pergunta que instiga a pesquisadora neste ponto da análise da pesquisa é: como ou por que esta contradição é possível? Como a representação da Natura não é ameaçada pelos problemas do dia-a-dia? Tal questão será abordada nas páginas a seguir.

### **Valorização da beleza - a assimilação da racionalidade no discurso da qualidade do produto**

Na sociedade de consumo, o produto ganha uma dimensão que vai além da utilitária. E tal ganho simbólico aparece nas entrevistadas da Natura quando estas justificam que um dos motivos que as fazem pertencer à empresa está na qualidade do produto. Tais respostas suscitam algumas perguntas que merecem reflexão: 1- como o produto pode ser tão valorizado? 2- como ele consegue não ser contaminado pelas más experiências das

---

<sup>95</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2003. p.62.

consultoras com a empresa? 3- como este produto que promete deixar alguém mais bonita consegue sustentar tal argumento – já que beleza é definida socialmente e, portanto, é subjetiva e fruto de construção social?

Analisando as respostas das consultoras, pode-se diagnosticar que a qualidade dos produtos da Natura é tida como algo inquestionável. Nenhuma das entrevistadas deixou de comentar sobre a qualidade do que é produzido e colocaram este fato como algo de grande importância. A confiabilidade do produto é quase tida como um espelho do relacionamento da consultora com a cliente: *“O que me motiva a vender Natura é o tratamento com as pessoas, vender uma coisa boa, que o pessoal gosta.”* Fátima.

O discurso da qualidade do produto traz com ele a idéia de racionalidade, de cientificidade, como se fosse possível provar racionalmente o que é ou não bom de forma objetiva. Os resultados na beleza são percebidos pelas que usam o produto e por quem está em volta delas. O que é muito curioso, pois objetivar e constatar que houve uma efetiva melhora na beleza de uma pessoa é impossível. O que vai importar para representação da Natura é a assimilação do seu jargão de “bem estar bem”. Para isso, a noção de racionalidade está presente em seu discurso. No depoimento abaixo, vemos que a sensação de liberdade e o discurso lúdico da Natura são assimilados e ressoam de alguma forma nas falas das entrevistadas:

“Natura não te enfia na guela abaixo. Você vai, mostra seu produto, você vende você usa, todo mundo. Se é por Natura eu não sei, eu tenho irmã mais novas e todo mundo pensa que eu sou a mais nova. Se é isso, eu não sei, se é um modo de ser de viver, eu não sei, mas eu acho que tem uma diferença.” Maria Lucia

“Eu só vendo aquilo que eu acredito, eu sou vendedora nata, eu acho que eu nasci para vender. Quando eu sei que o produto é bom, que tem gente séria Eu conheço os produtos todos, não tenho reclamação, também uso os produtos todos. Conheço a fábrica, os fundadores.” Mildred dos Santos

### **Bem estar bem – a relação do eu com o mundo por meio da empresa**

A comunicação da Natura faz parte de todo um processo de identificação do indivíduo com a empresa. A comunicação organizacional, na concepção deste trabalho, fundamenta-se na Escola de Montreal, como já explicitado anteriormente, que considera que a organização é comunicação e que esta comunicação constrói-se nas práticas sociais. Assim, estudar a recepção da comunicação da Natura é vislumbrar a construção da representação Natura interagindo com a construção do eu e com o imaginário da sociedade de consumo. Nas análises das falas das consultoras, podemos constatar o processo de identificação. Entende-se que a identificação é um processo de construção da identidade que se dá na busca de um eu desejado fora do eu existente. Conforme explicita Silva:

“O sujeito ainda anseia pelo eu unitário e pela unidade com a mãe da fase imaginária, e esse anseio, desejo produz a tendência para se identificar com figuras poderosas e significativas fora de si próprio. Existe, assim, um contínuo processo de identificação, no qual buscamos criar alguma compreensão sobre nos próprios por meio de sistemas simbólicos e nos identificar com as formas pelas quais somos vistos por outros. Tendo, inicialmente, adotado uma identidade a partir do exterior do eu, continuamos a nos identificar com aquilo que queremos ser, mas aquilo que queremos ser está separado do eu, de forma que o eu está permanentemente dividido dentro do seu próprio interior.”<sup>96</sup>

Por esta razão, nesta pesquisa de campo, perguntou-se sobre a Revista Natura, para poder constatar o que do que foi comunicado mais marcou os receptores das mensagens. Para, assim, baseando-se nas respostas dadas, a pesquisadora poder conferir nexos de causalidade entre comunicação organizacional, sociedade de consumo e identidade.

A pesquisa também levantou a relação das consultoras com a revista e revelou que todas as consultoras conhecem a Revista Natura, gostam dela e a utilizam. Por outro lado, a maioria delas utiliza a revista para se informar sobre promoções:

“Tem dias que eu não leio para contar a verdade porque é tanta revista, ela dura 20 dias por causa das promoções, entendeu, ela é muito boa tem muita coisa ali, né? De pessoas, de consultoras, de clientes dando entrevistas, artigos mas as vezes a gente nem consegue ler tudo porque ela muda muito rápido é muita coisa para fazer para falar com cliente, a promoção, você tem que ficar atrás da clientes: olha vai acabar se você bobear acaba e ela não consegue vender tudo. Senão ela perde a promoção. Eu não consigo ler tudo, porque dura 20 dias. Ela fica aqui guardada. Ela é boa para ler no dia de folga.” Ângela

“Agora tem muito coisa sobre o meio ambiente, as pessoas que fazem artesanato, assim entrevistas, tem várias entrevistas que existem ali. Mas não dá tempo.” Ângela

---

<sup>96</sup> SILVA, T. T. *A produção social da identidade e da diferença*. In: SILVA, T. T. (Org.) . *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.64.

Nem todas afirmam interagir com as matérias de cunho mais simbólico. Apenas algumas lêem a primeira parte da publicação que contém artigos sobre um tema específico, propositalmente escolhido pela equipe de Comunicação da empresa.

Porém, aquelas que lêem essas matérias interagem com elas de maneira peculiar, mostrando uma relação entre o discurso da empresa, a construção identitária da consultora e o imaginário da sociedade de consumo.

Quando, pergunta-se às consultoras, “qual matéria mais marcou você?”, depara-se com algumas respostas que revelam como os conteúdos simbólicos interagem com o processo de identificação das consultoras com a empresa. As respostas dadas para a questão revelam que as consultoras sentem que por meio da empresa são mais atuantes no mundo: elas se sentem responsáveis por levar conceitos para as pessoas e, até mesmo, sentem-se parte da melhoria da sociedade – uma vez que fazem parte de uma empresa que interfere na realidade por meio dos projetos sociais e ambientais.

Pode-se constatar, em alguns depoimentos, que a Natura trabalha: 1- o nacionalismo valorizando a natureza, a miscigenação e recursos naturais do Brasil 2- um novo conceito de beleza livre de estereótipos com o conceito de que a beleza está no interior de cada um e na paz de espírito 3- responsabilidade social com a valorização dos talentos de comunidades “carentes” 4- a preocupação com meio ambiente por meio da utilização sustentável dos recursos que a empresa usa no seu processo produtivo.

A identificação é trabalhada pela Natura em suas comunicações, principalmente por meio de histórias pessoais. A Natura dá espaço para depoimentos, o que de certa forma neutraliza a Natura do conteúdo ideológico, pois existe um terceiro se posicionando sobre um determinado assunto que aproxima as pessoas da comunidade Natura, pois a revista serve de palco 1- para valorizar a história das consultoras 2- como espaço de encontro, de socialização entre as pertencentes à comunidade de consultoras Natura. O processo de identificação é

extremamente importante para envolver os sujeitos da sociedade de consumo na proposta conceitual da Natura: “bem estar bem”. Das consultoras que lêem a revista, uma parcela relevante elegeu as entrevistas como as matérias da Revista Natura com as quais elas mais se identificam. O que revela como pertencer a uma comunidade é algo desejado na modernidade líquida.

A revista da Natura consiste num espaço de socialização e reforço da construção destas comunidades. As consultoras revelam que gostam das entrevistas das revistas que resgatam histórias pessoais e opiniões de outras consultoras, clientes e especialistas de alguma área relacionada a beleza ou bem estar. O processo de identificação também se dá muito entre consultoras. Uma delas revelou que se identificou com uma história de amor contada por outra consultora na edição do dia dos namorados da Revista Natura:

“...foi no ano retrasado uma , foi , no dia nos namorados, teve uma carta de um casal tanto que eu tive a ousadia de copiar essa carta porque lembrava muito o que eu vivi e vivo e acabei copiando um pedaço dessa carta para meu marido e isso acabou emocionando muito ele.” Silvia

Vê-se que a revista também é palco para valorizar as outras consultoras, proporcionar identificação entre histórias de cada uma e envolver todas elas na atmosfera Natura:

“O que mais me marcou? O que mais me marcou foi quando eu vendi muitos perfumes do Brasil, o breu branco, aí fui convidada para fazer um programa na televisão que a Natura tinha, um programa, apareci na capa da revistinha Consultoria, o que mais me marcou foi isso.” Maria José.

Uma das consultoras citou que a matéria que mais a impressionou foi a entrevista do “Seu Luiz Seabra”. Aqui outras reflexões são suscitadas. A importância do discurso da empresa ser envolvente e não autoritário encontra ressonância com a idéia de que, na modernidade líquida, o indivíduo não está preso e nem obrigado a possuir uma identidade estável:

“Se no passado a “arte da vida” consistia , principalmente, em encontrar meios adequados para atingir determinados fins, agora se trata de testar, um após o outro, todos os (infinitamente numerosos) fins que possam atingir com ajuda dos meios que já se possui ou que estão ao alcance. A construção da identidade assumiu a forma de experimentação infundável. Os experimentos jamais terminam. Você assume uma identidade num

momento, mas muitas outras, ainda não testadas, estão na esquina esperando que você as escolha”.<sup>97</sup>

Desta forma, o discurso da Natura interage com o imaginário da sociedade do consumo e como está “travestido” das noções de racionalidade e de liberdade, trabalha as idéias como se não fossem ideológicas, como se os indivíduos estivessem livres de simbologia. Assim, a Natura, com seus discursos aparentemente abertos, defende a “Mulher Bonita de Verdade”, sugerindo que a beleza deve ser livre de padronização, sugerindo até uma harmonia entre diferentes belezas, como se cada um possuísse seu espaço e como se este só dependesse do indivíduo e não da sociedade.

Isto em concordância com a linha da identidade aberta a experimentações da modernidade líquida sugere uma harmonia nas relações às receptoras das mensagens da Natura. Elas se identificam com a empresa. A escolha parte delas. Há um partilhar de mesmos ideais e não um convencimento. A manipulação para o consumo se esconde atrás do desejo e da idéia de que o indivíduo participa da sociedade de consumo como ele quiser:

“Uma que me marcou muito faz tempo foi a entrevista do Seu Luiz, porque eu admiro muito o Seu Luiz, eu gostei muito, inclusive eu guardei, porque eu gostei demais da entrevista dele Eu achei uma pessoa tão equilibrada, ela passa assim uma paz para gente, então eu guardei a revista dela.” Maria José

O discurso do fundador e suas opiniões influenciam fortemente o processo de identificação:

“No caso das identidades nacionais, é extremamente comum, por exemplo, o apelo a mitos fundadores. As identidades nacionais, funcionam em grande parte, por meio daquilo que Benedict Anderson chamou de “comunidades imaginadas” Na medida que não existe nenhuma “comunidade natural” em torno da qual possam se reunir as pessoas que constituem um determinado agrupamento nacional, ela precisa ser inventada, imaginada. É preciso criar laços imaginários que permitam “ligar” pessoas, que sem eles, seriam simplesmente indivíduos isolados, sem nenhum “sentimento” de terem qualquer coisa em comum.”<sup>98</sup>

Tais aspectos estão em concordância com a necessidade de experimentações da modernidade líquida e o processo de identificação faz com que as consultoras possuam vários

---

<sup>97</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Identidade*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 91.

<sup>98</sup> SILVA, T. T. *A produção social da identidade e da diferença*. In: SILVA, T. T. (Org.) . *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000. p.82.



motivos para vender Natura, faz com que elas se identifiquem com diversas facetas da empresa:

“Vários motivos. Em primeiro lugar. Hoje tenho uma carteira de clientes que eu mando para os clientes e claro que algumas promoções de catálogo, e vendo jóias roupas, e uma coisa puxa a outra tem um logotipo da Natura que eu gosto muito que é o BEM ESTAR BEM Isso me deixa bastante confortável os produtos são maravilhosos gosto do perfume da fragrância disso que a Natura faz com o Brasil, você entendeu, essas sementes que ela vai buscar esse incentivo que ela dá para essa pessoas lá da Amazônia.” Silvia

A questão da identidade nacional da empresa é utilizada para reforçar sua representação. O Brasil é abordado com ufanismo pela Natura. E esta valorização do país, de alguma forma, interage com a necessidade do indivíduo buscar proteção, uma idéia que o faça sentir parte de algo maior.

“Há duas razões óbvias para essa nova safra de reivindicações à autonomia e à independência, erroneamente descrita como “ressurgência do nacionalismo” ou ressurreição / reflorescimento das nações. Uma delas é a tentativa séria e desesperada, ainda que mal orientada, de encontrar um modo de proteger - se dos ventos globalizantes, ora gelados, ora abrasadores, uma proteção que os carcomidos do Estado- nação não mais provêem. Outra é a reavaliação do pacto tradicional entre nação e Estado, o que não causa nenhuma surpresa num momento em que os Estados, em processo de enfraquecimento, têm cada vez menos se benefícios a oferecer em troca de lealdade exigida em nome da solidariedade nacional.”<sup>99</sup>

Desta forma, na sociedade de consumo, as empresas e os produtos trabalham o nacionalismo como atributo da marca, o que de alguma maneira, no caso da Natura, é absorvido pelas consultoras. Exacerbando o nacionalismo, pertencer à Natura relaciona-se até à possibilidade de o indivíduo mudar o mundo por meio da empresa. Cida ressalta que o que mais a marcou na revista foi “*A linha nova do Crer para Ver, que é a linha social, é o que foi mais marcante assim*”. E em um segundo momento, revela a preocupação que ela possui em mudar o ambiente a sua volta e como ela usa a empresa para agir sobre o mundo.

“Para mim, tem os produtos que eu consumo, tá? E hoje eu tenho uma gama de produtos que aceitam muito bem. Eu vendo para pessoal assim, da baixa renda, tá? Que não tem acesso aos perfumes importados, tá? Então tem muita saída. Eu abasteço o pessoal, eu

---

<sup>99</sup> BAUMAN, ZYGMUNT. *Identidade*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005. p. 62.

vendo para pessoal de posto de gasolina, que mora em favela. Então lojas concessionárias, eu tenho uma gama de produtos.” Cida

Ao analisar esta pesquisa de campo após a análise de discurso das duas peças da Revista Natura, é possível refletir sobre como a comunicação organizacional na perspectiva da Escola de Montreal opera de forma diferente na modernidade líquida, na sociedade de consumo. Se o consumo é central, relacional e é determinante no pertencimento dos indivíduos a esta sociedade, a comunicação organizacional faz parte desta complexidade, pois ela produz e refrata discursos em todas as áreas da organização. No caso, o objeto deste trabalho concentrou-se em estudar um público específico de uma empresa, pois este recorte, a juízo da pesquisadora, melhor transparecia questões desta nova sociedade: novas relações de trabalho, idéia de liberdade de estereótipos, consumo como pertencimento.

Ainda para se concluir a análise das falas das consultoras, faz-se necessário apontar que as *noções de pertencimento, de racionalidade e de harmonia* também ressoam nas falas das consultoras, porém de forma bem diferente.

A noção que mais aparece na recepção das mensagens da Natura é *a de pertencimento*. A Natura insere as consultoras na sociedade de consumo quando proporciona relacionamentos com clientes, promotoras e outras consultoras, quando possibilita o aumento de renda de muitas delas, quando comunica e compartilha a responsabilidade pelas ações de melhoria no mundo.

*A noção de harmonia* aparece nas falas das consultoras quando discursam sobre o bem que a Natura faz para o meio ambiente e sobre os benefícios dos produtos na vida delas, como aparentar ter menos idade do que se tem, transparecer o bem-estar, enfim, sobre o prazer do consumo que facilita a vida, dá alegrias e insere os indivíduos na sociedade. As constantes falas sobre a qualidade dos produtos da Natura refletem como a empresa, ao usar em seu discurso, a ciência para provar resultados efetivos na beleza dos usuários dos produtos, consegue interagir e garantir a assimilação desta qualidade pelas consultoras.

A *noção de racionalidade* aparece no discurso científico da Natura, conferindo a ela uma posição de poder, de detentora de um saber que é indiscutível, por ser provado racional e cientificamente, e esta racionalidade aparece nas falas das consultoras. Nenhuma consultora duvida da qualidade dos produtos e nem do bem que a empresa faz para o meio ambiente e para os programas sociais em que investe. Pelo contrário, estes aspectos que são evidência e argumentos racionais são refletidos nas falas das receptoras das mensagens. Esta racionalidade ajuda a justificar o consumo, pois torna óbvia a função e o resultado dos produtos de beleza da Natura na vida das pessoas.

Os implícitos e explícitos da comunicação da Natura e as falas das consultoras ilustram o imaginário da sociedade de consumo e, conseqüentemente, a relação da comunicação organizacional nas construções de sentido dos indivíduos inseridos na modernidade líquida.

Para aprofundar as reflexões teóricas sobre o que foi levantado até agora nesta dissertação, o próximo capítulo aborda e desenvolve reflexões sobre a comunicação organizacional e a construção identitária na sociedade de consumo.

### **Capítulo III – O conceito “Comunicação é Organização” e o imaginário da sociedade de consumo.**

#### **1- Conceitos da Escola de Montreal**

Após analisar o discurso da empresa, por meio da análise de discurso de duas matérias da Revista Natura, e o processo de recepção, por meio da análise da pesquisa de campo realizada, percebe-se que as diversas consonâncias e dissonâncias entre o discurso organizacional e o discurso das consultoras apresentam relação com o imaginário da sociedade de consumo. O objetivo deste capítulo é explicitar as semelhanças e diferenças desses discursos com a teoria da Comunicação Organizacional e com o imaginário da Sociedade de Consumo, aprofundando as reflexões teóricas sobre a Comunicação Organizacional.

Pode-se dizer que os novos estudos sobre a Comunicação Organizacional se preocupam com as dimensões simbólicas e discursivas dos espaços organizacionais:

“Em suma, os pesquisadores da Comunicação Organizacional estudam a relação dinâmica entre processos comunicacionais e organização humana. Comunicação é vista como constituinte e constituidora das organizações enquanto as organizações são vistas como estruturas relativamente duradouras que são ao mesmo tempo meio e fim do processo da comunicação. Como campo de estudo, a comunicação organizacional difere intelectualmente da sua origem e dos campos como Administração, Estudos Organizacionais, Psicologia industrial ou organizacional, embora ambos tenham temas em comum.”<sup>100</sup>

A Escola de Montreal, conforme já mencionado na introdução deste trabalho, concebe a organização como um discurso. Dentro da referida Escola, há diferentes abordagens para tratar deste tema, porém, todas elas se fundamentam na idéia de que a organização emerge na intersecção de um mundo de idéias, de interpretações e de práticas sociais. Dentre os estudos desta Escola, escolhe-se para esta dissertação a abordagem do pesquisador François Cooren que propõe uma visão “híbrida” sobre a construção simbólica nas organizações:

---

<sup>100</sup> MUMBY, D. K. *Organizational Communication*. In: Ritzer, G. (ed.) *Encyclopedia of Sociology*. New York: Blackwell (a publicar).

“Em outras palavras, os sócio-construtivistas estão certos de se fundamentarem na interação, mas eles precisam ampliar a extensão e intenção deste conceito para considerar que coisas não humanas produzem coisas. Assim, como os materialistas estão corretos de considerar que os humanos agem por conta de uma estrutura, eles precisam considerar que, usando conceitos analíticos como estrutura, poder e ideologia, para definir o que influencia os seres humanos a agirem e a discursarem o que discursam, não dão conta da complexidade dos fenômenos que estudam.”<sup>101</sup>

Assim, pode-se de um lado afirmar que a organização atribui sentido ao mundo e classifica-o, fazendo com que indivíduos interajam com “entidades ou coisas”<sup>102</sup> humanas e não humanas, naturalizando o que é simbólico. E de outro, pode-se dizer que na organização surgem novas formas de se ver o mundo, que emergem nas relações e interações entre as pessoas e as práticas sociais que são criadas, reinventadas.

Cooren desenvolve sua teoria dentro da Escola de Montreal valendo-se das noções de “agencies” e “agents” como centrais no processo de análise de uma organização:

“O mundo como o conhecemos é repleto de *agencies*, uma posição que exige uma nova conceituação sobre os termos *agency* e *agencies* se você deseja realmente entender como uma organização consegue ou não ser bem-sucedida, como o controle é operado ou como a resistência pode ocorrer. De acordo com esta definição, o termo *agent* significa o que ou quem faz diferença, enquanto que *agency* simplesmente significa fazer diferença.”<sup>103</sup>

Para dizer que o mundo é repleto de “agencies” (coisas humanas e não humanas que agem sobre o mundo e produzem sentidos), este autor baseia-se em Garfinkel para fundamentar e valorizar a importância das práticas sociais como produção simbólica. Assim François Cooren retoma Garfinkel, uma vez que de acordo com o sociólogo, *a população é formada não apenas por uma série de indivíduos que tem algo em comum, mas por uma série de práticas comuns a eventos e situações específicas que produzem sentidos; fila no supermercado, multidão em torno de uma máquina de café...*

---

<sup>101</sup> COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006. p.82.

<sup>102</sup> Things e entities são usados por Cooren como sinônimos, desta forma utiliza-se entidades conforme definição de COOREN. In: COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006.

<sup>103</sup>Op. Cit. p. 82.

“Quando evoco o termo *accountable*, quero me referir às coisas seguintes. Quero em primeiro lugar significar observável, reportável. Noutras palavras, as práticas são acessíveis aos membros da sociedade na medida em que são práticas situadas que se pode observar e narrar. Quero dizer, também, que essas práticas consistem em realizações lábeis, em curso, contingentes”<sup>104</sup>

Embora Cooren retome Garfinkel, sua reflexão vai além da definição do que é *accountable* (o que é observável, dizível) dentro de uma organização: ele apresenta o conceito de *agencies* (agentes humanos e não humanos que produzem efeitos e fazem diferença dentro de um espaço), conceito que também é retomado por outros pesquisadores da Escola de Montreal:

“Certamente, nós acabamos de perceber como o processo de “fazer sentido” é importante na cadeia de ações, mas ele é apenas uma parte da equação. Estamos distantes da perspectiva fenomenológica implícita nos trabalhos de Berger e Luckman (1996), Garfinkel (1967), Schultz (1973) ou mesmo Weick (1979, 1995) para explicitar que nós não reduzimos a organização do mundo no entendimento de cada um ou na interpretação de cada um. Pessoas mostram competências, habilidades interpretativas e inteligência, mas organização não pode ser reduzida a esses dispositivos, pois fazendo isso estamos ignorando o que precede ou envolve o processo de entendimento de decodificação do mundo. Estamos em um mundo repleto de *agencies* e somente *agencies* garantem o entendimento de como o mundo funciona ou não. Quando alguém ou algo faz diferença, esta diferença pode ser assimilada por um verbo que descreve as ações humanas e não humanas. Uma publicação anual, por exemplo, resume os resultados da empresa, uma bandeja que carrega o jornal ou o memorando que informa você sobre as coisas da empresa são diferentes tipos de atores ou agentes.”<sup>105</sup>

Desta forma, a organização descreve o mundo, define a si mesma e atribui sentido aos seus produtos, às suas ações e até mesmo às pessoas que fazem parte deste espaço de socialização, ao mesmo tempo em que ela é definida pelas interpretações dos indivíduos como explicitado abaixo:

“Organização pode então ser entendida como um fenômeno híbrido que requer mobilização de entidades com ontologias variáveis, que contribuem para as formas organizadas emergirem. É por meio de imbricações das entidades humanas e não humanas que isto ocorre. Como entidades coletivas, organizações não somente existem por meio de entidades humanas e não humanas que falam e agem em seu lugar, mas também por meio dos efeitos de imbricações que são tão características das formas organizadas.”<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> GARFINKEL, *Studies in Ethnomethodology*. New Jersey, Prentice-Hall, 1967, p.VII e 1. In: LALLEMENT, Michel. *História das idéias sociológicas de Parsons aos contemporâneos*. São Paulo: Vozes, 2000. p. 312.

<sup>105</sup> COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006.p. 86.

<sup>106</sup> *Ibid.* p. 99.

Esta visão sobre Comunicação Organizacional considera que o espaço de socialização é construído pelas estruturas ao mesmo tempo em que é construído pela interpretação dos indivíduos sobre as práticas sociais. Assim os significados são sempre atualizados e estão em disputa. O conceito de imbricações revela este hibridismo tratado na Escola de Montreal, pois imbricações são dispositivos tecnológicos e textuais criados por humanos que começam a agir e produzir sentidos em seus nomes.

Esta visão entra em consonância com uma das premissas que sustenta esta pesquisa: a idéia de que o processo de recepção é ativo; que os conteúdos simbólicos relacionam-se com a memória social e atualizam as práticas e as visões de mundo ao mesmo tempo em que estruturas e materialidades afetam as interpretações do mundo. Nota-se aqui a relação entre a comunicação organizacional e o imaginário da sociedade de consumo.

## **2- A criticidade das consultoras**

No início desta pesquisa, havia uma certa impressão de que a força de vendas da Natura era um dos principais elementos de sucesso da empresa, e ao analisar o discurso das comunicações da Revista Natura tinha-se a impressão de que as consultoras mantinham uma harmoniosa relação com a empresa. Ao final desta jornada, pode-se dizer que a pesquisadora surpreendeu-se com o relacionamento consultora-Natura.

O grau de criticidade que as consultoras mostraram a respeito da empresa foi inesperado. Quando se analisa a Revista Natura, crê-se que a consultora se sente valorizada pela empresa por vários motivos: atividades desenvolvidas para integração das consultoras como, por exemplo, visitas às fábricas, pelos prêmios que podem ganhar se atingirem uma meta de venda, pelo fato de as consultoras aparecerem na revista dando depoimentos e opiniões, bem como pela qualidade e frequência (20 em 20 dias) com que as revistas são distribuídas. Como a empresa apresenta sucesso nas vendas e valoriza este modelo de força

de vendas, a pesquisadora imaginou que a relação da consultora com a Natura fosse mais harmônica do que realmente é. Uma das questões levantadas pela pesquisadora no início desta pesquisa foi: como pessoas tão distantes física e legalmente da Natura assimilam o discurso da empresa a ponto de serem porta-vozes dela e a ponto de tornarem seu modelo de vendas um sucesso?

Embora a comunicação da Natura sugira a existência de uma relação sem conflitos com as consultoras (pela característica do discurso ser reversível - isto é, possibilitar diálogo com diferentes concepções de mundo), o discurso das mesmas não revela essa harmonia. As consultoras revelam criticidade e resistência ao interagirem com a comunicação da Natura.

Pode-se dizer que a relação consultora-Natura é sustentada pelo fato de o discurso da empresa dialogar com o imaginário da sociedade de consumo arrefecendo o mal-estar da pós-modernidade. Diálogo este que faz parte de uma dinâmica de relações de sentidos: a Natura afeta o mundo e particularmente as consultoras com discursos simbólicos e com suas práticas sociais. Cada consultora interage com novos conteúdos a partir da sua memória social construída na relação com o mundo que carrega as especificidades da sociedade de consumo.

A Natura, de uma forma ou de outra, afeta a vida das consultoras, aumentando o sentimento de pertencimento das mesmas em relação à sociedade. Ser consultora da Natura significa pertencer a uma rede de relacionamentos. Se considerarmos que na modernidade vivemos sob uma condição que eterniza a incerteza e tornam frágeis os tecidos sociais, a Natura, de certa forma, proporciona um sentimento de segurança para esses indivíduos que deixaram de “herdar” suas identidades e começaram a construí-las:

“Só transformou a identidade que era uma questão de atribuição em realização – fazendo dela, assim, uma tarefa individual e da responsabilidade do indivíduo. Em grande parte como essa ordem global que coletivamente subscreveu os esforços individuais pela vida (abrangente, coesa, coerente e contínua), a identidade do indivíduo foi lançada como um projeto de vida”.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> BAUMAN, Zygmunt. *O Mal-Estar da Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 31.



A Natura insere estas consultoras na sociedade de consumo de maneira sutil, pois proporciona tal ambiente, tal rede de relacionamento, sem que sua comunicação e modo de interagir com as consultoras passem a sensação de aprisionamento - o que não combinaria com a idéia de liberdade da modernidade líquida. Um exemplo de como o discurso da Natura não é recebido como autoritário é o depoimento de Maria Lúcia, que compara Natura com outras empresas que possuem o mesmo modelo de força de vendas:

“Natura não faz isso. Natura não te impinge, não te enfia na goela. Você vai e mostra seu produto e você vende, você usa e todo mundo.” Maria Lúcia.

Vê-se a importância do discurso da Natura ser predominantemente lúdico.<sup>108</sup> Ele sugere reversibilidade, sugere diálogo entre as consultoras e a empresa, aponta canais de comunicação que acolhem opiniões e, por conta de sua “poesia”, não impõe explicitamente conceitos, pelo contrário, ele conduz a reflexões - envolvendo o leitor, mesclando argumentos racionais e emocionais. E isto facilita sua recepção, principalmente por conta da valorização da idéia de liberdade presente no discurso da modernidade líquida.

Retomando os conceitos de Orlandi, pode-se dizer que as consultoras interagem com o discurso da Natura a partir da sua memória social. O discurso da empresa só fará sentido quando cada sujeito completá-lo a partir da sua formação e memória social. De acordo com as idéias de Cooren, cada consultora atribuirá sentido aos agentes humanos e não humanos que participam o tempo todo do seu cotidiano. Conforme as ponderações de Bauman, as consultoras constituirão suas identidades a partir dos discursos encantados do consumo que, além de prometerem satisfazer desejos, estão impregnados da idéia de liberdade de escolha.

A qualidade do produto também está presente nos discursos da empresa e é refletido no discurso de muitas consultoras. Se considerarmos que a beleza é uma atribuição de valor e depende do contexto social, o discurso da qualidade dos produtos da Natura e a forma com que ele é assimilado revelam, mais uma vez, como os discursos da empresa e das consultoras

---

<sup>108</sup> Esta tipologia do discurso é baseada em ORLANDI e está explicitada no capítulo 1 desta dissertação. Para saber mais sobre esta tipologia, ler: ORLANDI, Eni. *A Linguagem e seu Funcionamento: as formas do discurso*. São Paulo: Pontes Editores, 2006.

se encontram. Para justificar estes resultados na beleza, mesclam argumentos de ordens diferentes: emoção e razão.

Vê-se essa alternância de idéias nos discursos da Natura e das consultoras. Neste trecho da entrevista do fundador da empresa Luiz Seabra: *“Mulheres que valorizam sua história de vida, com suas dores e risos. Que se cuidam, evitam os sinais do tempo, para estarem e se sentirem bem.”*, percebe-se uma contradição que é minimizada pela forma com que a frase é construída. Em um primeiro momento, parece racional que as mulheres valorizem as histórias de vida ao invés da beleza, porém, o discurso muda de rumo logo depois, quando se condiciona o bem estar da mulher com o cuidado que ela deve ter com os sinais do tempo. Parece racional não se preocupar com rugas, estar livre de estereótipos, ter a possibilidade de escolha, não depender do externo, mas logo depois, exalta-se a importância de se sentir bem, sentimento condicionado, de maneira bem sutil, à beleza. Assim, há uma contradição que não é facilmente percebida, pois os argumentos emocionais contradizem os racionais e se sobrepõem a eles. No depoimento de Maria Lúcia, encontramos essa alternância entre o racional e o emocional:

“Eu tenho 52 anos, se é por Natura eu não sei, eu tenho irmãs que não usam Natura e todo mundo pensa que eu sou a mais nova. Se é isso eu não sei, se é meu modo de ser, de viver eu não sei.” Maria Lúcia

A consultora racionaliza seu depoimento tentando comprovar que a diferença entre ela e as irmãs é a utilização de Natura e, logo depois, seu discurso também muda de direção quando Maria Lúcia sugere que não aparenta ter a idade que tem por conta de seu estado de espírito, como se algo abstrato fosse responsável por evitar rugas.

Tal semelhança entre discurso da consultora e depoimento do fundador da Natura demonstra exatamente como o discurso que mescla razão e emoção ressoa nas duas falas e como o processo de identificação é extremamente importante, pois envolve os sujeitos, mas não configura autoritarismo ou persuasão explícita.

A razão e a emoção também aparecem no discurso das consultoras quando respondem que vendem Natura porque gostam. O discurso vem misturado com argumentos emocionais como oportunidade de fazer amigas, apreço e confiança na empresa com argumentos racionais como qualidade do produto e aumento de renda no fim do mês.

Da mesma forma que há encontros nas falas, também há desencontros. Pode-se dizer que não há unilateralidade na relação consultora-Natura. As consultoras não se sentem submissas à lógica do capital. Elas vendem Natura por conta do dinheiro, mas não só por isso. As consultoras não se submetem à Natura, elas compartilham ideais e se identificam com a empresa e, em nenhum momento, mostram completa ingenuidade sobre esta relação.

A lógica do capital está camuflada por diferentes motivações que fazem a consultora venderem Natura. Motivações estas que entram em consonância com o discurso da modernidade líquida como liberdade de escolha, por exemplo. Pode-se dizer que o modo com que a empresa trata as consultoras, as oportunidades geradas de inserção social e a crença na qualidade do produto da empresa participam da justificativa e do vínculo que a consultora constrói com a empresa. Vê-se que a maioria das entrevistadas responde que vende Natura porque gosta, mesmo depois de muitas delas terem criticado diversos aspectos da empresa e revelarem que são consultoras para ganhar dinheiro.

Embora haja conflitos entre as consultoras e a Natura, eles não são suficientes para colocar em risco esta relação. Esses conflitos emergem na fala das consultoras e nas contradições presentes em suas falas. É por meio das contradições do discurso, do dito e do não dito que a relação consultora-Natura se revela.

No início da entrevista, Cida revela que vende Natura por conta dos descontos e da sua rede de relacionamentos:

“Eu tenho outro tipo de serviço. Eu faço isso como um hobby. Eu comecei ajudando uma amiga, eu gosto de vender entendeu? Eu voltei do Japão faz quatro anos e meio. E eu voltei para área de vendas e isso aqui é como se fosse um hobby para mim. Hoje volume é tão grande que eu dediquei minhas horas de folga e os finais de semana, eu dedico à Natura.”

Mas logo depois revela os conflitos que possui com a empresa:

“Da Natura em si tem muita coisa que deixa a desejar. O produto da Natura é bom, só que eles pecam em certas coisas. Mandam um monte de mensagens para as consultoras dizendo “grande sucesso em vendas” aquela coisa toda, colocam os produtos em promoção e você ou pede no primeiro dia ou não pede mais, porque fica faltando, fica indisponível. Eles dão ênfase nos produtos Mamãe e Bebe, por exemplo, todos os meses me falta produto. Eu já liguei para eles dizendo olha se vocês não querem vender não coloque no catálogo e nem coloca no site especial Mamãe e Bebe. Já tive dificuldades com produtos contra estrias de produtos como creme de assaduras para crianças, que até agora não consegui, faz mais de mês que estou tentando, já saiu da revista, eles vão parar a produção o mês que vem, eles nem nos avisaram, que este produto saiu de linha. Tem coisas que eles pecam muito. Como você faz os clientes aceitarem comprar um produto dizendo que é bom, mas você não entrega. Pior coisa em vendas é prometer alguma coisa para o cliente, né? E não fazer cumprir. Isso é essencial e acaba com qualquer tipo de venda.” Cida

Essas “dificuldades”- termo empregado pela consultora - não são suficientes para fazer com que Cida deixe de ser consultora. Nem o fato de Cida achar que ela não significa nada para empresa rompe sua relação com a Natura. Esta questão é muito curiosa e mostra que pertencer a uma empresa como Natura e poder desfrutar dos seus produtos satisfazem Cida a ponto de mantê-la como uma interlocutora da empresa gastando seu tempo livre para se dedicar à Natura. Mais uma vez, a centralidade do consumo na modernidade líquida revela o poder das marcas e dos produtos na construção identitária dos indivíduos. A relação com a empresa vai além da prática, dialoga com outras necessidades, com outros desejos.

Pode-se dizer que o discurso de Cida revela muito mais do que o que ela diz. Baseando-se em Orlandi, vê-se que a fala da consultora é só mais um exemplo de como um discurso depende das suas condições de produção, da memória discursiva, do saber anterior àquela fala que permite que o sujeito discursive o que discursa. Se analisarmos esta fala sob preceitos da Escola de Montreal, compreende-se que uma organização se forma exatamente no encontro de discursos sobre algo, ou seja, a organização é uma construção discursiva que é atualizada o tempo todo por produções de significados de agentes humanos e não humanos. As falas das consultoras revelam muito mais do que elas dizem, revelam como a organização

é concebida no encontro desses discursos e das práticas daquele espaço de socialização, além de revelarem também o contexto social em que esses discursos são tecidos.

Essas contradições no discurso de Cida, demonstram exatamente os conflitos da modernidade líquida, do indivíduo que se sente atuante no mundo, responsável por suas escolhas e pela construção da sua identidade ao mesmo tempo em que revelam o quanto este indivíduo só se sente inserido nesta sociedade se ele consumir, se ele tiver acesso aos produtos que prometem muito mais do que a satisfação de uma necessidade de ordem prática.

O discurso de Cida revela o quanto ela se sente atuante no mundo por meio da Natura. Seu discurso assemelha-se ao discurso da colonização de levar desenvolvimento aos não desenvolvidos:

“Para mim, tem os produtos que eu consumo, tá? E hoje eu tenho uma gama de produtos que aceitam muito bem. Eu vendo para pessoal assim, da baixa renda, tá? Que não tem acesso aos perfumes importados, tá? Então tem muita saída. Eu abasteço o pessoal, eu vendo para pessoal de posto de gasolina, que mora em favela. Então lojas concessionárias, eu tenho uma gama de produtos.” Cida

Infere-se então que ela participa da Natura porque ela leva desenvolvimento para as pessoas, porque ela usufrui dos descontos e oferece produtos para seus amigos. Ou seja, pertence mais à sociedade do consumo.

Pode-se constatar que o mal-estar da pós-modernidade também é minimizado na relação das consultoras com a empresa quando as mesmas sentem-se agindo sob o mundo por meio da Natura. Neste caso, não é só o produto que faz bem à sociedade, mas pertencer a uma empresa que faz bem à comunidade e que até redefine o conceito de beleza lutando pela libertação de estereótipos também é uma forma de constituir a identidade de cada consultora. Tais pretensões de interferir e melhorar o mundo são expressas na entrevista que o fundador da Natura deu a Revista Natura:

“Percebi que poderíamos não apenas homenagear, mas também contribuir para a conscientização para auto-estima e para uma grande transformação na forma de olhar e sentir o próprio corpo de um enorme contingente de mulheres, tendo em mente a imagem da Mulher Bonita de Verdade. Mulheres que lutam contra a alienação. Mulheres vivas

para o momento presente, gratas pela vida que há no agora. Mulheres que valorizam a sua história de vida, com suas dores e risos. Que se cuidam, evitam os sinais do tempo, para estarem e se sentirem bem”<sup>109</sup>

Esta fala, além de apresentar ressonância no discurso de liberdade da sociedade do consumo, faz crer que o indivíduo pode escolher o que quer do mundo ou defini-lo por meio das escolhas de consumo, ele encontra ressonância no depoimento de algumas consultoras como, por exemplo, no depoimento de Silvia:

“Tem um logotipo da Natura que eu gosto muito que é o BEM ESTAR BEM. Isso me deixa bastante confortável. Os produtos são maravilhosos, gosto do perfume, da fragrância, disso que a Natura faz com o Brasil, você entendeu? Essas sementes que ela vai buscar, esse incentivo que ela dá para essas pessoas lá da Amazônia.” Silvia

A identidade e o pertencimento à sociedade de consumo por meio da Natura também acontecem de outras formas. Algumas consultoras expressam sem muito rodeio que seu intuito principal é ganhar dinheiro. “*Eu gosto de ser uma pessoa, uma mulher independente, não gosto de depender de marido. Então eu tenho aqui meu dinheiro, eu faço o que eu quero.*” *Ângela*. Na sociedade de consumo não ter poder de compra, é não participar desta sociedade, é praticamente não existir e não decidir sob o que está a sua volta.

“Os pobres de hoje não são mais as “pessoas exploradas” que produzem o produto excedente a ser, posteriormente, transformado em capital; nem são eles o “exército de reserva de mão-de-obra, que se espera que seja reintegrado naquele processo de produção do capital, na próxima melhoria econômica. Economicamente falando ( e hoje também governos politicamente eleitos falam a linguagem da economia), eles são verdadeiros redundantes, inúteis, disponíveis, e não existe nenhuma “razão racional” para sua presença contínua ... A resposta racional a essa presença é o esforço sistemático para excluí-los da sociedade “normal” – ou seja, a sociedade que se reproduz por meio do jogo da oferta ao consumidor e escolha do consumidor mediado pela atração e sedução .”<sup>110</sup>

Interessante notar também que ser consultora dá independência financeira para algumas mulheres conseguirem se sentirem “livres” da subordinação masculina. Além disso, a rede de relacionamento das consultoras é predominantemente feminina, o que pode ser uma

---

<sup>109</sup> REVISTA NATURA. São Paulo. ciclo 11/2006.

<sup>110</sup> BAUMAN, Zygmunt. *O Mal-Estar da Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 77.

forma de as mulheres excluírem os seus maridos ou participação masculina nos momentos em que elas encontram outras consultoras e alimentam esta rede.

O processo de identificação é um dos mais importantes nesta relação Natura-consultora e a comunicação da empresa utiliza uma maneira de se comunicar que vão perfeitamente ao encontro do imaginário da sociedade de consumo. Pode-se perceber tal fato ao analisarmos o discurso da matéria “A Vida é Bela” analisado no capítulo II desta dissertação.

Luiz Seabra diz que antes de trabalhar na Natura e conseguir realizar seu sonho, o trabalho para ele era algo que não lhe dava prazer. *“Foi naquela pequena empresa que eu comecei a ver uma profunda transformação, na cabeça, no coração a partir de algo totalmente inesperado: apaixonei-me pela cosmética.”*

Pode-se localizar em alguns depoimentos de consultoras a mesma história:

“Eu lia no jornal e via o nome da Natura, produtos naturais, aí eu achava bacana. E eu e mais duas amigas fomos lá. A gente tava na *tapeware* e a gente já não gostava muito desse negócio de *tapeware*, era muita burocracia. E também não é minha praia. Eu gosto mais desse negócio de beleza.” Ângela

O depoimento do fundador da Natura também valoriza a beleza como um mote de trabalho diferentemente cativante, colocando a beleza como qualidade de vida, algo espiritual e intervenção positiva no cotidiano das pessoas. Nesta fala do fundador já se pode identificar outro elemento: discurso lúdico, poético que combina com imaginário de liberdade de escolha da sociedade de consumo e também da soberania do produto, como se um produto carregasse muito mais do que uma função prática, mas uma função afetiva e simbólica<sup>111</sup>:

“Há sim muita gente infeliz, em uma busca insaciável para corresponder a certos padrões de beleza. As mulheres são particularmente pressionadas para que correspondam às noções estereotipadas de beleza impostas por instrumentos poderosos como a mídia. Essa busca afeta a mente da pessoa, do próprio corpo... Precisamos de música, de poesia, de múltiplas expressões da arte, tanto quanto precisamos dos nossos potes de cremes, nossos shampoos e batons.” Luiz Seabra

---

<sup>111</sup> Sobre tal dimensão ler: BAUDRILARD. Jean. *A Sociedade de Consumo*. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

A força da figura do fundador e a maneira com que a Natura trabalha sua “figura” nos materiais de comunicação e nos eventos da empresa fazem com que as consultoras se identifiquem com ele, e até “emprestem” alguns conceitos de como ele vê o mundo. A fala de Maria José mostra bem o processo de identificação com o discurso do fundador o que conseqüentemente afeta a representação que esta consultora tem da empresa e do conceito de beleza:

“Uma que me marcou muito faz tempo foi a entrevista do Seu Luiz, porque eu admiro muito o Seu Luiz, eu gostei muito, inclusive eu guardei, porque eu gostei demais da entrevista dele Eu achei uma pessoa tão equilibrada, ele passa assim uma paz para gente, então eu guardei a revista dele.” Maria José

O impacto do discurso do fundador foi ainda mais longe, pois de alguma forma transmitiu uma sensação de paz para esta consultora. Equilíbrio este tão desejado pelos indivíduos da sociedade de consumo, da modernidade líquida que perderam referências sólidas e possuem a sua construção da sua identidade como projeto de vida e não é mais tão dependente de referências herdadas:

Há nesta fala um encontro de discursos, um encontro de representações e reforço do elo entre a consultora e a Natura.

O discurso organizacional da Natura (por conta deste objeto me refiro às duas matérias analisadas no capítulo 1 desta dissertação) articula o que está no imaginário da sociedade de consumo, dialoga com ele e por isso faz tanto sentido para o público que se relaciona com ela. Porém, isto não significa dizer que o discurso da Natura é assimilado pelas consultoras de forma ingênua. Pelo contrário, as relações das consultoras com a Natura são extremamente complexas e até mesmo contraditórias. Cada uma tem um motivo diferente para pertencer aquele grupo e esta diversidade de motivos não ameaça a coesão do grupo, pode-se dizer que é exatamente esta diversidade e esta forma de a Natura habitar, conviver com diferentes tipos



de consultora que garante seu sucesso. pois esta diversidade, esta liberdade, esta possibilidade de expressão da individualidade é que combina com imaginário da sociedade de consumo.

Pode-se dizer até que a relação da consultora com a empresa é de amor e ódio. Constata-se a não ingenuidade desta relação nas respostas das consultoras às perguntas da pesquisa de campo. As respostas revelam que elas percebem as dissonâncias entre o que a Natura diz e o que ela faz. As consultoras, em sua maior parte, não possuem uma ingenuidade de achar que elas são extremamente valorizadas pela empresa.

“Não sei. Desculpa mais o único contato SILVIA-NATURA é através da minha promotora. Para minha promotora eu sei que sou muito importante. Para Natura eu não sei se eu sou um grão de areia. Já conheci a fábrica faço todos os cursos que a Natura dá, já fui em vários eventos de perfumaria, acho que só da perfumaria, maquiagem eu não pude ir.” Silvia

Tal depoimento mostra que por mais que a empresa se esforce para valorizar as consultoras, os motivos que as fazem continuar como consultoras são os mais diversos. A Natura discorre sobre a importância desta consultora em suas comunicações, em eventos realizados, mas nem por isso as mesmas se sentem valorizadas pela empresa. A empresa possui um apelo às raízes brasileiras e ao meio ambiente, mas nem sempre este discurso ou postura da empresa é garantidora da valorização da empresa pelas suas consultoras. A Natura proporciona na Revista Natura espaço de exposição e valorização das histórias das consultoras, mas também não é isso que faz com que elas se sintam valorizadas pela empresa. Há no discurso da Natura (analisado nesta pesquisa) uma forma lúdica de sistematizar o mundo e lhe atribuir valor, o que não significa que a dominação não esteja ali presente e que ela será absorvida.

Embora as consultoras apontem contradições da empresa, elas não deixam de ser consultoras ou disseminadoras dos conceitos Natura. E esse é o aspecto mais curioso. Vê-se que a Natura, da maneira que ela opera, permite a existência dessas diversas razões individuais que motivam cada uma pertencer a esta empresa. Importante retomar que no

capítulo 1 desta dissertação três noções foram criadas para orientar as análises de discurso. Porém quando se chegou na análise das entrevistas, a mesma estrutura não pode ser mantida, pois o que mais prevaleceu nas falas das consultoras foi a questão de como a Natura insere cada uma na sociedade de consumo. Os motivos dialogam com as características da construção identitária dos indivíduos na sociedade do consumo. As noções de harmonia e a racionalidade aparecem misturadas com a idéia de pertencimento.

As consultoras sentem que pertencem à sociedade de consumo por meio da Natura e se identificam com o que a empresa diz, como a empresa vê o mundo, como a empresa atua na sociedade. A harmonia aparece quando a Natura discursa sobre o mundo, quando diz que o que vale nesta vida é estar bem, quando cria um conceito de beleza que liberta as mulheres de estereótipos, quando diz que tem consciência ambiental. Os discursos das consultoras também entram em consonância com essa idéia de harmonia quando dizem que acreditam e se identificam com o conceito “bem estar bem”, quando revelam que se sentem levando a “beleza” para outras pessoas, quando sentem que ajudam o mundo ser melhor por meio da atuação da empresa.

A empresa também racionaliza seu discurso quando constrói idéias fundamentadas em verdades são apresentadas como indiscutíveis, quando apresenta a qualidade de seus produtos fundamentada em pesquisas, quando explica cientificamente as qualidades das matérias primas naturais extraídas da Amazônia, quando constrói racionalmente argumentos que explicitam a existência de propagandas enganosas a respeito dos efeitos dos cosméticos.

O discurso da consultora ressoa estas idéias quando declara que acredita na qualidade dos produtos da Natura, quando diz que possui menos rugas do que as mulheres que não usam Natura, quando valoriza a linha ambiental da empresa.

O que mantém o sucesso da Natura é exatamente permitir a convivência de tantos objetivos diferentes. O que há em comum é o fato de a Natura proporcionar ou reforçar um sentimento de pertencimento desses indivíduos à sociedade de consumo.

Esta relação complexa da consultora com a Natura pode ser atribuída ao fato de, na sociedade de consumo, as construções identitárias ocorrerem como um processo de individualização - isto é, conforme Bauman explicita, uma fatalidade em que homens e mulheres são levados a agir, a escolherem como levam a vida e a se responsabilizarem pelas escolhas que fazem. Os produtos e conseqüentemente as organizações estão mais presentes nas vidas das pessoas e de uma maneira ou de outra participam ativamente desta nova forma de ser do indivíduo na sociedade de consumo.

“É uma sociedade (para usar uma antiga noção que já foi popular sob a influência de Althusser) “interpela” seus membros basicamente, ou talvez até exclusivamente, como consumidores; e uma sociedade que julga e avalia seus membros principalmente por suas capacidades e sua conduta relacionadas ao consumo. Dizer “sociedade de consumidores”, é dizer mais do que apenas verbalizar a observação trivial de que tendo considerado agradável o consumo, seus membros gastam a maior parte de seu tempo e de seus esforços tentando ampliar tais prazeres. É dizer, além disso, que a percepção e o tratamento de praticamente todas as partes do ambiente social e das ações que evocam e estruturam tendem a ser orientados pela “síndrome consumista” de predisposições cognitivas e avaliativas”<sup>112</sup>

Se nos relacionamos cada vez mais por meio do consumo, pela produção simbólica dos produtos consumidos, as organizações são produtoras destes produtos, dos discursos que acompanham estes produtos, da “definição” da relação da organização com o meio ambiente, as organizações constroem discurso de estarem preocupadas com o meio ambiente e valoram a importância de se preocuparem com as extrações de recursos, com as comunidades carentes. Mais uma vez a identificação acontece, as consultoras sentem que agem no mundo por meio da empresa. Juliana expressa a importância que dá ao aspecto ambiental da empresa e depois diz que vende natura por conta da filosofia da empresa:

“Eu acho legal porque tem muita gente da Natura que são pessoas muito simples e que não conhecem os problemas que a gente tem como essa parte, por exemplo, do meio ambiente. (...) Uma matéria legal, foi a da EKOS, logo quando lançou a EKOS, se eu não me engano, eles disseram por que eles lançaram esta linha que é totalmente a favor da

---

<sup>112</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 109.

natureza, que são as fragrâncias de pitanga, maracujá, castanha ... desde o frasco até a fragrância. Eu não vou te falar que eu vivo para vender Natura. Assim, eu vendo porque eu uso muito, porque eu gosto e porque algumas pessoas ficaram fiéis a mim, então eu sempre tenho alguma coisa em casa para dar de presente, por exemplo. As pessoas me procuram então sempre tenho um estoquinho. Mas eu gosto da filosofia da empresa.”  
Consultora Juliana

Mais uma vez o consumo leva ao desenvolvimento, coloniza. A empresa tem um discurso de colonizadora que dissemina valores, diz como se deve viver, o que faz bem, o que não faz. Define o valor das coisas do mundo e constrói subjetividades.

O discurso da empresa atribui, reforça este poder exagerado dos produtos nos dias de hoje. Pode-se ver nos trechos abaixo da Revista Natura como a construção de sentidos é criada a partir de aproximações de palavras de ordens completamente diferentes:

“Nosso rosto tem a capacidade de expressar humores, sensações e até segredos, muitas vezes sem que tivéssemos a intenção de revelar tanto. É um verdadeiro espelho da alma...Por isso cuidar do rosto, destacar sua expressividade respeitar seu tempo e valorizar sua beleza” e “Precisamos de música, de poesia, de múltiplas expressões da arte, tanto quanto de nossos potes de cremes, nossos shampoos e batons.”

De um lado, os produtos ganham o poder de preservar a expressividade, a alma, de garantir o contato humano das consumidoras que usam esses artificios. De outro os produtos são comparados à arte. Ambos discursos parecem lógicos, conduzem a conclusões que os produtos de beleza alimentam a alma.

Tal idéia entra em consonância com as novas funcionalidades do consumo, como explicita Bauman:

“Não se compra apenas comida, sapatos, automóveis ou itens de mobiliário. A busca ávida e sem fim por novos exemplos aperfeiçoados e por receitas de vida é também uma variedade do comprar, e uma variedade de extrema importância, seguramente, à luz das lições gêmeas de que nossa felicidade depende apenas de nossa competência pessoal.(...) O consumismo de hoje, porém, não diz mais respeito à satisfação das necessidades – nem mesmo as mais sublimes, distantes (alguns diriam, não muito corretamente “artificiais”, “inventadas”, “derivativas”) necessidades de identificação ou auto-segurança quanto à adequação. Já foi dito que o *spiritus movens* da atividade consumista não é mais o conjunto mensurável de necessidades articuladas, mas o *desejo* – entidade muito mais volátil e efêmera, evasiva e caprichosa, e essencialmente não-referencial que as “necessidades”, um motivo autoexagerado, autopropelido que não precisa de outra justificação ou “causa”.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p.88.

Assim os produtos da Natura e conseqüentemente a Natura interagem com desejos de ordem simbólica que vão além dos fins que se destinam. Ser consultora é muito mais do que ter uma fonte de renda é levar o conceito da beleza, do bem-estar bem para aqueles que precisam, é atuar no mundo por meio do consumo de produtos que respeitam o ambiente e valorizam as comunidades carentes.

Pode-se propor, por conta dessa visão sobre o poder dos produtos na sociedade de consumo, e, conseqüentemente, da empresa, uma relação da teoria da Escola de Montreal com o que foi explicitado acima: os produtos e a organização são agentes não humanos que produzem e são carregados de sentidos. Assim, a comunicação organizacional participa da construção da organização, ela materializa discursos, práticas e interage com imaginário social e com memória discursiva dos indivíduos desta sociedade:

“A sociedade, que obtém padrões de comportamento para uma ordem mais estável daqueles seus integrantes que se viram expulsos, ou estão prestes a ser expulsos, de suas posições de *produtores* e definidos em vez disso, primordialmente, como *consumidores*, desencoraja a fundamentação da esperança em ações *coletivas*. Pensamentos que emergem dentro de do horizonte cognitivo moldado pelas práticas diárias dos consumidores invariavelmente acentuam o agudo interesse pelo mercado consumidor e ampliam-lhe os poderes de sedução. Ao contrário do processo produtivo, o consumo é uma atividade inteiramente individual. Ele também coloca os indivíduos em campos opostos, em que freqüentemente se atacam.”<sup>114</sup>

Assim ao relacionar a Escola de Montreal com pensamentos de Bauman, pode-se dizer que os agentes humanos e não humanos (*agencies*) produzem sentidos e contribuem para esta concepção individualista daqueles que participam da sociedade de consumo.

---

<sup>114</sup> BAUMAN, Zygmunt. *O Mal-Estar da Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p. 54.

### 3- Os *agencies* produzindo sentidos

Cooren, autor da Escola de Montreal que embasa nossas reflexões nesta dissertação, desenvolve em seus estudos a importância da produção de sentidos dos agentes humanos e não humanos de uma organização.

“esta abordagem consiste em evidenciar os papéis das máquinas, ferramentas, documentos, elementos arquitetônicos e artefatos que produzem sentidos mas que não são privilegiados, geralmente, nos estudos das ciências sociais e nos organizacionais. E reconhecer a participação ativa destes elementos pode ajudar a resolver questões teóricas e analíticas”<sup>115</sup>

Os estudos organizacionais precisam levar em conta estudos como os de Cooren, de modo a se preocuparem com os significados dos agentes humanos e não humanos, pois eles interferem no mundo, na forma em que a organização produz sentidos para seus colaboradores, consumidores, enfim seus públicos. Assim, participam da construção discursiva da organização como entidades coletivas e fazem com que “objetos” simples ganhem dimensões simbólicas, sentidos compartilhados: *“Esta lógica do agency pode ser entendida quando dizemos que a ação é algo que é compartilhado”*

Este conceito desenvolve a idéia de que a organização é comunicação. Pois, se a organização é uma construção discursiva, não são apenas humanos que produzem sentidos, tudo o que está ali significa algo, tudo o que materializa o discurso organizacional atua na dimensão simbólica e constrói representação sobre ela, conforme exemplo abaixo:

“Quando uma secretária atende ao telefone repetindo o nome da empresa, a fala do nome da empresa significa algo... Diz que alguém está pronto para receber pedido, reclamação, ou seja, ser porta-voz da empresa. Em outras palavras, ela é, literalmente, a voz e a orelha da empresa. A mesma lógica ocorre com contratos, ordens de compra ou qualquer outro documento que exprima as atividades da empresa.”<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> COOREN, François , THOMPSON, Fiona, CANESTRARO, Donna e BODOR Tamás. *From Agency to Structure: Analysis of an Episode in a Facilitation Process*. In: HUMAN RELATIONS, Vol 59/Issue 4, SAGE Publications, 2006.

<sup>116</sup> COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006.p. 95.

Desta forma, as organizações atribuem significado ao mundo e ao consumo, pois agem simbolicamente por meio de agentes humanos e afetam pessoas que vivem a organização e se tornam porta-vozes dela:

“Dada à monstruosidade de que qualquer (principalmente as multinacionais) organização, nós podemos certamente entender porque a capacidade de falar e agir em nome da empresa é um interessante objeto de análise. Se o mundo é pleno de *agencies*, o que caracteriza o mundo de uma organização são as tentativas de se controlar à distância o que humanos e não humanos estão fazendo em nome da empresa.”<sup>117</sup>

Assim as organizações trabalham os aspectos simbólicos todo o tempo para garantir que as pessoas representem bem a empresa, para garantir que a empresa consiga “parecer” ter uma imagem, um discurso que será reproduzido por aqueles que falam em nome dela. Assim seu discurso não se descola do contexto social.

Nas falas das consultoras pode-se perceber como agentes humanos e não humanos produzem sentido e interagem com as falas delas. Quando Silvia diz : *“tem um logotipo da Natura que eu gosto muito que é o “bem estar bem”. Isso me deixa bastante confortável.”*, ela explicita essa capacidade de um agente não humano produzir sentido. Neste exemplo, a consultora relata a consequência deste logotipo em seu estado de espírito. Assim a empresa fala, age por meio de um logotipo. Produz efeito naqueles que estão distantes dela fisicamente. Extrapola a questão do espaço e do tempo.

A fala de Lyndacy também revela como agentes não humanos, como a estrutura física da fábrica, produzem sentidos:

“A fábrica de Cajamar, eu achei maravilhosa, eu saí falando para todo mundo, sabe? Porque eu fui uma vez lá, eu só fui uma vez, mas eu achei bárbaro. E eles têm lá um lugar onde ficam as criancinhas, tipo creche. Eu achei isso tão legal”. Lyndacy

No mundo do consumo os agentes não humanos dizem muito, pois participam da sedução do ato de consumir e do significado dos produtos em si.

---

<sup>117</sup> Ibid. p.96.

“Consumimos objetos. Consumimos bens,. Consumimos informação. Mas, nesse consumo, em sua trivialidade cotidiana, construímos nossos próprios significados, negociamos nossos valores e, ao fazê-lo, tornamos o nosso mundo significativo. Sou o que compro, não mais o que faço ou , de fato, penso.”<sup>118</sup>

As organizações empregam dezenas de colaboradores, colaboradores que também são consumidores. Desta forma, a comunicação organizacional na sociedade de consumo não pode ser reduzida a:

“ ... disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a sua atividade. Compreende desta forma a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.”<sup>119</sup>

Ou ainda a:

”A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (public affairs), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.”<sup>120</sup>

Esta conceituação da Comunicação Organizacional reúne as diversas atividades de comunicação da empresa com seus públicos e não analisa os processos comunicacionais a partir da perspectiva simbólica. Já esta dissertação fundamenta-se na teoria da Escola de Montreal, a fim de contribuir para a discussão de um outro entendimento de comunicação organizacional - que concebe a organização como construção discursiva, como um espaço de socialização com relações de poder, conflitos, produções e reproduções de sentidos singulares.

---

<sup>118</sup> SILVERSTONE, Roger. *Por que estudar a mídia?* São Paulo: Loyola, 2002. p.150.

<sup>119</sup> KUNSCH, Margarida Maria K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo, Summus, 1986. p. 149.

<sup>120</sup> SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. Trabalho apresentado no GT Comunicação Organizacional. INTERCOM, Manaus/AM, 04 de setembro/2000.



Antes de se chegar à conclusão deste percurso reflexivo, é importante ressaltar que a fundamentação teórica desta dissertação, no que diz respeito à sociedade do consumo, baseia-se em Bauman, pois, considera que suas reflexões e o fenômeno da sociedade do consumo sejam válidos para todos os lugares do globo.

“Qualquer rede densa de laços sociais, e em particular uma que esteja territorialmente enraizada, é um obstáculo a ser eliminado. Os poderes globais se inclinam a dismantelar tais redes em proveito de sua contínua e crescente fluidez, principal e fonte de sua força e garantia de sua invencibilidade. E, são esses derrocar, a fragilidade, o quebradiço, o imediato dos laços e redes humanos que permitem que esses poderes operem.”<sup>121</sup>

Por outro lado, não se pode deixar de apontar que, embora todos estejam presos à lógica consumista, a forma com que o consumo afeta os indivíduos é singular em cada localidade. Não se atinge a todos da mesma forma:

“O processo de globalização tem sido apresentado como um fenômeno de abertura simultânea das economias nacionais, a qual teria como resultado uma mundialização homogeneizada. Contudo, a globalização é seletiva, pois visa determinadas regiões, atividades e segmentos sociais a serem integrados mundialmente. Desta forma, enquanto certas áreas e grupos são integrados globalmente, outros excluídos dessa gigantesca transformação, conduzindo a uma diversificação cada vez maior do espaço mundial e agravando ainda mais a concentração de riqueza em termos nacionais e sociais.”<sup>122</sup>

A Natura está inserida na sociedade brasileira, e o universo de sentido dos seus públicos (como por exemplo, consultoras, consumidores e colaboradores) é o do consumidor que entende o mundo e interage com ele a partir da cultura dos brasileiros. Assim o modelo de vendas por meio de consultoras funciona neste país por conta das singularidades sócio-econômicas do brasileiro e não apenas por conta do diálogo do discurso lúdico da empresa com as necessidades e características da sociedade de consumo. Esta ressalva apenas localiza que a pesquisadora está ciente da utilização de fundamentações teóricas que não são do Brasil, por outro lado, defende-se que as teorias usadas nesta dissertação tratam de questões conceituais bem amplas que não invalidam a reflexão deste trabalho em uma localidade. Pelo

---

<sup>121</sup> BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. p.22.

<sup>122</sup> VIZENTINI, Paulo. *História do Século XX*. Porto Alegre: leitura XXI, 2007. p.123.

contrário, esta abrangência das teorias da Escola de Montreal e das reflexões de Bauman sobre a sociedade do consumo apenas reforça a contribuição desta dissertação com o campo acadêmico, uma vez que propõe uma relação entre duas perspectivas tão densas.

## CONCLUSÃO

Esta dissertação partiu da idéia de que na sociedade de consumo a relação com objeto consumido deslocou-se de uma função prática e utilitária para uma função simbólica, e explicitou que, dentro desta lógica, as organizações também participam dessa sociedade simbolicamente ao produzirem discursos, categorizarem o mundo, criarem produtos e interferirem no cotidiano das pessoas.

Esta pesquisa cumpriu com seu objetivo, pois refletiu sobre como o discurso da empresa é assimilado pelos seus receptores e sobre a sua relação com as construções identitárias dos indivíduos na sociedade de consumo.

Por meio do recorte deste objeto, pôde-se perceber como a comunicação organizacional dialoga com a sociedade de consumo e explora as idéias de liberdade, individualidade, comunidade e segurança. As noções encontradas na análise das duas peças de comunicação dialogam com o imaginário da sociedade de consumo ao trabalharem as noções de pertencimento, harmonia e racionalidade.

Conclui-se que, embora, estas noções dialoguem com a modernidade líquida, elas não são garantidoras da assimilação simbólica do que é dito pela empresa, o que explicita a pertinência dos conceitos da Escola de Montreal.

Assim, a hipótese de que o discurso da Natura era facilmente absorvido pelas consultoras por conta de dialogar com o imaginário da sociedade de consumo, não se confirmou. Imaginava-se que as mesmas, ao sentirem-se valorizadas pela Natura, construiriam uma relação próxima com a empresa disseminando seus conceitos e visões de mundo e fortalecendo a representação ou imagem da mesma no mercado.

Ao final desta pesquisa, pode-se dizer que a recepção das mensagens pelas consultoras não revela esta harmonia imaginada pela pesquisadora. As consultoras mostram que sua

relação com a empresa não é tão ingênua quanto parece e que o “não-conflito” e a aparente valorização da consultora pela empresa estão muito mais presentes no discurso da Natura do que nas falas das consultoras. Por outro lado, as consultoras revelam que as razões que as motivam a serem consultoras da Natura estão relacionadas ao sentimento de pertencimento a uma sociedade de consumo.

Mais especificamente sobre a empresa, o que inquietou a pesquisadora foi entender como uma organização, que trabalha com conceitos tão abstratos como beleza e relacionamento, e que possui públicos tão heterogêneos, consegue sustentar uma marca tão forte.

Uma resposta encontrada para tal inquietação foi a forma com que o discurso lúdico da Natura permite que as consultoras se sintam partes de uma sociedade de consumo, o que não significa dizer que esta relação é harmônica e que a recepção de suas mensagens não apresentem resistência e re-significação simbólica.

Percebe-se que a característica predominante da empresa - que garante seu sucesso - está em como ela dialoga com o imaginário da sociedade de consumo e como seu discurso é reversível - lúdico o suficiente para abrigar as expectativas e desejos de indivíduos tão diferentes sem que um discurso não anule o outro. Isto só é possível, pois, a relação do indivíduo com a sociedade da modernidade líquida, está predominantemente baseada na idéia de que, cada um, é responsável por criar sua identidade, por escolher o que deseja ser.

O objetivo de tratar a comunicação organizacional por uma perspectiva teórica mais crítica que considera que comunicação é organização, isto é, que as organizações são construções discursivas que interagem com o imaginário social também foi alcançado neste percurso. Observou-se que, na modernidade líquida, as organizações ganham novos sentidos ao construírem discursos sobre os produtos que vendem, sobre as ações que afetam o meio ambiente e as comunidades locais.

Se na sociedade de consumo as representações de nação, as noções de pertencimento, de segurança, de democracia estão intimamente ligadas ao consumo, a exaltação dos produtos são formas de materializar o pertencimento. Dessa forma, esta dissertação apenas reforça a importância de se estudar as organizações, pois, concluiu-se que os indivíduos constroem suas identidades e participam da sociedade por meio das e nas organizações.

Pensava-se que as consultoras se sentiam mais pertencentes à sociedade por meio da Natura, e que elas assimilavam e reproduziam o discurso da empresa porque se sentiam mais valorizadas e felizes na sociedade de consumo. Porém, a recepção do discurso da Natura pelas consultoras não se mostra ingênuo. As consultoras pertencem à empresa por que: 1- conseguem pertencer a uma comunidade por meio dela; 2- recebem uma renda extra que possibilita aumentar o seu poder de compra e pertencimento à sociedade de consumo; 3- acreditam nos valores da empresa e sentem que levam um conceito e uma visão de mundo para os demais. Enfim, porque, se sentem mais incluídas nesta sociedade, onde o consumo se torna definidor das identidades. Este trabalho suscita outras inquietações que podem virar novos objetos de estudo.

Esta dissertação cumpre com o propósito de ser um estudo relevante para área de comunicação ao contemplar os fenômenos de recepção e sua relação com a sociedade de consumo, intensificando, assim, as discussões sobre a recepção à luz dos Estudos Culturais. Além disso, ela traz um referencial teórico da área da comunicação organizacional pouco difundido no Brasil - a Escola de Montreal - que considera que a organização é comunicação e coloca a organização como construção, conforme já foi mencionado anteriormente. Esta perspectiva teórica permite dar conta dos aspectos simbólicos do consumo nas organizações, principalmente porque se entende que não há como pensar a comunicação deslocada do seu contexto social.

Esta dissertação realiza uma discussão estabelecendo relações entre as construções identitárias, a recepção das mensagens organizacionais, a sociedade do consumo. Considerando que a ciência não consegue dar conta de questões do mundo e são tentativas de categorização dos fenômenos, esta pesquisa constrói-se a partir de um recorte do mundo e dá conta daquilo que se propôs, de uma parte do todo.

Assim, outras questões que não compunham o objeto desta pesquisa podem ser sugeridas. Sobre a Natura, ainda há perguntas como, por exemplo: por que mulheres de classes sociais diferentes consomem um mesmo produto sem ter dissonância cognitiva? Como o discurso da sustentabilidade afeta seus públicos?

Este trabalho também explicita a importância de se ampliar o debate sobre a comunicação organizacional tomando como partida outros arcabouços teóricos. Outras pesquisas de aprofundamento da Escola de Montreal seriam de extrema utilidade para fomentar discussões e construção de teorias críticas sobre a comunicação organizacional - principalmente no Brasil, onde os estudos desta área são predominantemente deontológicos e preocupados em resolver questões de ordem prática. Assim, poucas pesquisas da área da comunicação organizacional são de ordem qualitativa, conforme explicitado no levantamento feito por Margarida Kunsch, já citado nesta dissertação.

Sobre a comunicação organizacional e a sociedade de consumo, há outras perguntas que sugerem novos estudos como, por exemplo: de que maneira os consumidores assimilam os discursos das empresas e abandonam-nos de forma tão fugaz ao experimentarem novos produtos ou de que forma as novas teorias da comunicação organizacional podem influenciar um repensar das atividades dos profissionais que produzem tais comunicações?

Após este percurso, justifica-se a importância de relacionar qualquer fenômeno de comunicação da atualidade com a sociedade de consumo. As relações sociais mudam e a comunicação media essas relações dos indivíduos com o mundo. Esta é, então, a contribuição

que este trabalho deixa: uma análise sobre a Comunicação Organizacional relacionando-a com o fenômeno social mais importante da modernidade líquida: o consumo.

## BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Ricardo. Os Sentidos do Trabalho (Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho), São Paulo: Boitempo, 2002.

BARONAS, Roberto e GREGOLIN, Maria do Rosário. *Análise do Discurso: as materialidades do sentido*. São Paulo: Claraluz, 2003.

BARROS FILHO, Clóvis. *A comunicação na Polis*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUDRILARD, Jean. *A Sociedade de Consumo*. Rio de Janeiro: Elfos, 1995.

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida Líquida*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. *O Mal-Estar da Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BOURDIEU, Pierre. *Ciência da ciência e reflexividade* Curso do Collège de France 2000-2001. Barcelona, editorial Anagrama, 2002.

COOREN, François , THOMPSON, Fiona, CANESTRARO, Donna , BODOR Tamás. *From Agency to Structure: Analysis of an Episode in a Facilitation Process*. In: HUMAN RELATIONS, Vol 59/Issue 4, SAGE Publications, 2006.



COOREN, François, TAYLOR, James, VAN EVERY, Elizabeth. *Communication as Organizing. Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2006.

COOREN, François. *Interacting and Organizing: Analyses of a Board Meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

COOREN, François. *The Organizing Property of Communication*. Amsterdam /Philadelphia: John Benjamins, 2000.

D'AMBROSIO, Daniela e BALARIN, Raquel. Natura passa por fase de transição e faz ajustes. *Valor Econômico* 18.10.2007 p. B4, c. Empresas – Tendências e Consumo.

DEMO, Pedro. *Metodologia do Conhecimento Científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

DURAND, Gilbert. *O Imaginário: ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem*. Rio de Janeiro: Difel, 1998.

FILHO, João Freire. HERSCHMANN, Micael. *Comunicação, Cultura, Consumo: a (des) construção da sociedade do espetáculo contemporâneo*. Rio de Janeiro: e-papers, 2005.

FOUCAULT, Michel. *A Verdade e as Formas Jurídicas*. Rio de Janeiro, Editora Nau, 2001.

FRANÇA, Vera, HOHLFELDT, Antonio, MARTINO Luiz. *Teorias da Comunicação. Conceitos, Escolas e Tendências*. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

GARFINKEL, *Studies in Ethnomethodology*. New Jersey, Prentice-Hall, 1967.

GODELIER, Maurice. *O enigma do dom*. Tradução Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GREGOLIN, Maria do Rosário. BARONAS, Roberto. *Análise do Discurso: As materialidades do sentido*. São Paulo: Claraluz 2003.

GREGOLIN, Maria do Rosário. BARONAS, Roberto. *Análise do Discurso: As materialidades do sentido*. São Paulo: Claraluz 2003.

HOFF, Tânia. *Imaginário de corpo masculino na publicidade brasileira*. Relatório final de pesquisa, Biblioteca ESPM: São Paulo, 2001.

HOFF, Tânia. LUCAS, Luciane. *Da cronobiologia aos neurocosméticos: o advento do corpomídia no discurso publicitário da beleza*. In: *Imagem, Visibilidade e Cultura Midiática*, Porto Alegre, Editora Sulina, 2007.

JORNAL SER NATURA. Ano V , nº 67, outubro de 2006.

KUHN, Thomas. *A Estrutura das Revoluções Científicas*, São Paulo, Perspectiva, 1987.

KUNSCH, Margarida Maria K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krholing. *Tendências da produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil*. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo: Pós-Com Umesp , a . 24, N. 39, 2003.

LALLEMENT, Michel. *História das Idéias Sociológicas: de Parsons aos Contemporâneos*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

LOPES, Maria Immacolata Vasallo. *Pesquisa em comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003.

MALDONADO, Efendy et al (org). *Metodologia de pesquisa de comunicação: olhares, trilhas e processos*. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MARCUSE, Herbert. *Eros e civilização*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

MÉDOLA, Ana Silvia; ARAÚJO, Denise; BRUNO, Fernanda. (Org.). *Imagem, Visibilidade e Cultura Midiática* . Porto Alegre: Sulina, 2007, v. 1.

MUMBY, D. K. *Organizational Communication*. In: Ritzer, G. (ed.) *Encyclopedia of Sociology*. New York: Blackwell (a publicar).

NATURA

[http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/HotSites/Principios/src/sobre\\_principios.asp](http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/HotSites/Principios/src/sobre_principios.asp), janeiro de 2007.

NATURA, [http:// www.natura.net](http://www.natura.net) , dezembro 2006.

NATURA. [http:// www.natura.net](http://www.natura.net).

NIETZSCHE, Friedrich. *Gaia ciência*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

ORLANDI, E. *A Linguagem e seu Funcionamento: as formas do discurso*. Campinas: Pontes, 2006.

ORLANDI, Eni. *Análise do Discurso: Princípios e Procedimentos*. Campinas: Pontes, 2003.

ORLANDI, Eni. *Discurso e Leitura*. São Paulo: Cortez 1993.

RELATÓRIO 2006, NATURA. [www2.natura.net/](http://www2.natura.net/)”, dezembro de 2006.

REVISTA CLÁUDIA, Editora Abril, novembro de 2006.

REVISTA NATURA. São Paulo. ciclo 15/2006.

REVISTA NATURA. São Paulo. ciclo 11/2006.

SANTOS, Dulce A. - *Mulheres: o cruzamento de dois imaginários*. In: SOLLER, Maria Angélica & MATOS, Maria Izilda (orgs.) - *O imaginário em Debate*. São Paulo, Olho d'água, 1998.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. Trabalho apresentado no GT Comunicação Organizacional. INTERCOM, Manaus/AM, 04 de setembro, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico* São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, T. T. (Org.). *Identidade e diferença. A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis: Vozes, 2000.

SILVESTONE, Roger. *Por que estudar a mídia?* São Paulo: Loyola, 2002.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VIZENTINI, Paulo. *História do Século XX*. Porto Alegre: leitura XXI, 2007.

## ANEXOS

### 1- Entrevista “A Vida é Bela” concedida pelo fundador da Natura

# A VIDA É BELA

APAIXONADO PELO SER HUMANO E POR SUA CAPACIDADE INFINITA DE GERAR INSTRUMENTOS PARA CONSTRUIR A FELICIDADE, INCLUSIVE ATRAVÉS DA COSMÉTICA, LUIZ SEABRA, O FUNDADOR DA NATURA, REVELA COMO VÊ O MUNDO E A BELEZA, QUE, PARA ELE, NÃO É SÓ ASPIRAÇÃO DO CORPO, MAS DO ESPÍRITO

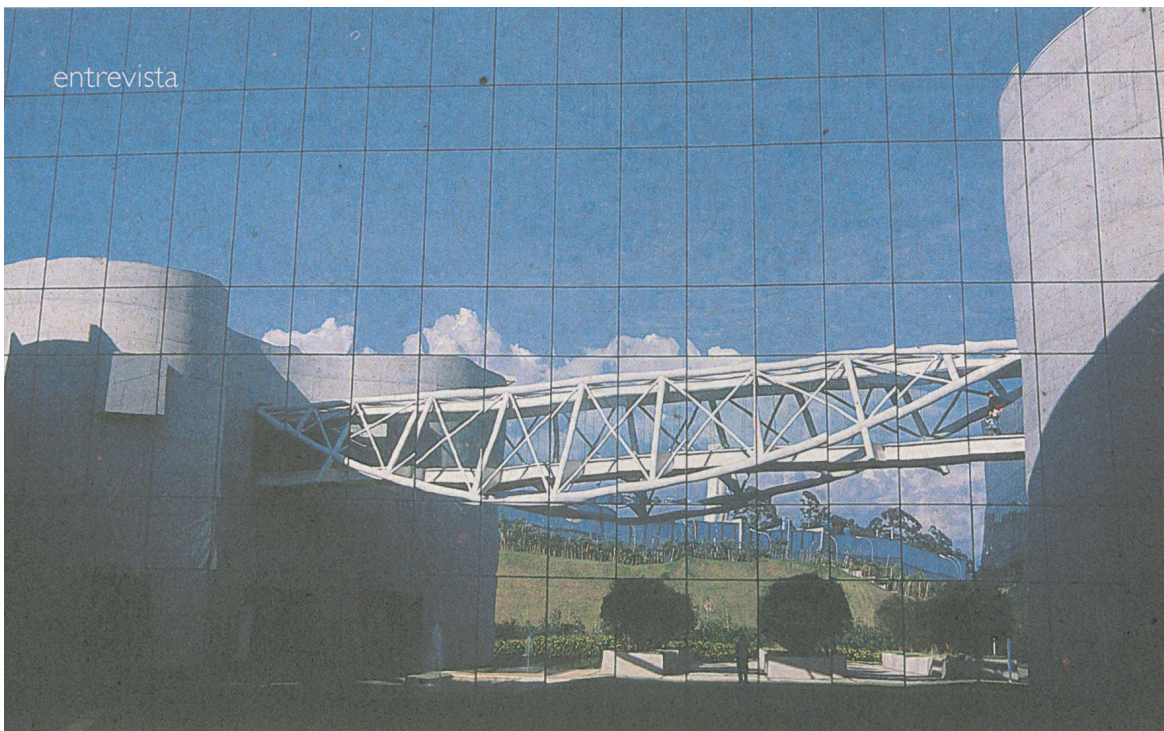
POR PAULO LIMA ■ FOTOS RUI MENDES

**Revista Natura:** Gostaria que você falasse sobre prazer no trabalho. A relação entre satisfação, diversão e êxito. Essas coisas caminham juntas?

**Luiz Seabra:** Nem sempre elas estão juntas. Durante um bom tempo em minha vida (comecei a trabalhar aos 15 anos), o trabalho não me proporcionava prazer não... Frequentemente era um sacrifício, lembrando um pouco a origem latina da palavra *tripallium*, que era um instrumento de tortura da Idade Média... Em geral, o ambiente profissional era tenso, muito competitivo, às vezes, pouco humano, quase cruel. Além disso, eu morava muito distante dos locais de trabalho, estudava à noite, o transporte público já era muito ruim... No entanto, as condições adversas não me impediram de construir uma carreira vitoriosa até meus 25 anos, quando, deixando uma empresa multinacional, fui trabalhar em um pequeno laboratório de cosméticos...

**RN:** Ai a coisa mudou?

**LS:** Começou a mudar, sim. Embora formalmente meu emprego tivesse menor expressão que o anterior, foi naquela pequena empresa que eu comecei a viver uma profunda transformação, na cabeça e no coração, a partir de algo totalmente inesperado: apaixonei-me pela cosmética. Digo inesperado porque minha função era de Gerente Administrativo da empresa. No entanto, pouco a pouco, lidando com fórmulas, fornecedores, matérias-primas, fui me envolvendo com aquele universo, avaliando todo o mercado e acreditando perceber a possibilidade de uma nova linguagem. Chegou assim, de mansinho, sem avisar, uma mudança em meu olhar, em meus sentimentos, que trouxeram um prazer inesgotável para o meu trabalho... Mesmo trabalhando duro, desde então, sempre trabalhei com muito prazer. E, sempre que possível, me divertindo.



A fábrica da Natura em Cajamar, interior de São Paulo

**RN:** Falando um pouco do universo da beleza e da cosmética... Parece que hoje há quase uma doença coletiva. As pessoas imaginam depender, exclusivamente, de aparência para obter algum grau de felicidade. Queria, então, saber sua opinião sobre essa exacerbação da vaidade, quase um problema de saúde pública.

**LS:** Há, sim, muita gente infeliz, em uma busca insaciável para corresponder a certos padrões de beleza. As mulheres são particularmente pressionadas para que correspondam às noções estereotipadas de beleza impostas por instrumentos poderosos, como a mídia. Essa busca afasta a mente da pessoa do próprio corpo, buscando uma imagem inalcançável de si mesma. Isso acaba por se transformar em um demolidor da auto-estima. E sem auto-estima, sem um "se gostar", há um esvaziamento da vida, um desamor que afasta o amor. Acredito que uma das razões para esse estado de coisas, para o narcisismo que freqüentemente ilha as pessoas, é a falta de uma vida espiritual realmente rica. Isso não torna a busca da beleza menos importante. Pelo contrário. Acredito que essa busca é fundamental e não deve se restringir ao corpo. Devemos, sim, buscar todos os recursos ao nosso alcance para cultivar a beleza em nossa vida

*“Precisamos de música, de poesia, de múltiplas expressões da arte, tanto quanto de nossos potes de cremes, nossos shampoos e batons.”*

como um todo, incluindo nossa alma. A partir de uma maior intimidade com o nosso corpo, buscando sua saúde e bem-estar – sua melhor forma, dentro de nossas características. Ao mesmo tempo, buscando tudo o que possa nos inspirar, nos emocionar, nos tocar o coração. Porque é a totalidade do ser humano que aspira à beleza. Precisamos de música, de poesia, de múltiplas expressões da arte, tanto quanto de nossos potes de cremes, nossos shampoos e batons.

**RN: Como você trabalha a sua espiritualidade?**

**LS:** Para mim, espiritualidade é fruto de uma vida interior rica, de uma capacidade de recolhimento, de reflexão. Independente da religião que se tenha, espiritualidade é também fruto de muito contato com a natureza. Observar atentamente os ciclos da vida, por exemplo, as cores do outono, a forma da luz incidir sobre as folhas quando chega o inverno, certos tipos de horizonte que surgem em determinadas manhãs, o céu estrelado, as várias faces da lua, os ruídos da mata, os grilos na grama, a inesgotável coleção de cores que as flores oferecem, os espetáculos do sol... Enfim, viver é um fenômeno muito

*“ Para encontrar a felicidade, não bastam pensamentos positivos.  
O fundamental é cultivar, sempre, sentimentos positivos. ”*

mais amplo, profundo, significativo, do que uma visão superficial do cotidiano, tão cheio de banalidades e notícias ruins, permite perceber. Então, no meu entendimento, espiritualidade é o que quer dizer religião: estar “religado” com tudo o que há de belo e também com o que é invisível, mas que pode ser percebido, ser sentido, e nos faz transcender ao materialismo, predominante.

**RN: Com sua experiência, colhida ao longo dos anos, o que você considera fundamental para alcançar a felicidade?**

**LS:** Quanto mais eu sinto a presença da felicidade em minha vida, mais difícil se torna a descrição do que a constitui, dos caminhos que nos podem conduzir a ela... A própria noção do que possa ser a felicidade é essencialmente subjetiva. Mas, de tudo o que eu pesquisei, uma proposta me vem à lembrança. É a regra fundamental de Teilhard de Chardin para o encontro da verdadeira felicidade. Ele nos dizia que a felicidade verdadeira representa uma ação de crescimento, com uma base definida: primeiro, pela união de nossa consciência com o nosso interior; com nossa essência mais profunda, o encontro com a gente mesmo; depois, pela união do nosso ser com todos os que nos cercam; finalmente, pela subordinação de nossa vida a uma vida mais ampla, uma causa, um significado, maior que a nossa própria vida. Acho que esta “fórmula” de Teilhard de Chardin, entre outros méritos, nos lembra do quanto o outro é fundamental em nossa vida e do quanto os modelos centrados no egoísmo nos afastam do sentimento de plenitude que pode ser a base da felicidade. Enfim, para encontrar a felicidade, não bastam pensamentos positivos. O fundamental é cultivar, sempre, sentimentos positivos.

**RN: O que é, para você, uma mulher bonita de verdade?**

**LS:** Primeiro, é importante ressaltar que, com a criação da Mulher Bonita de Verdade, não pretendíamos criar mais um rótulo, em meio a tantos que, há séculos, atingem as mulheres. Na medida do possível, a intenção é justamente libertá-las de alguns. Deixe-me contar a história desde o princípio. Quando descobri minha "paixão pela cosmética" passei a pesquisar tudo o que havia ao meu alcance sobre o assunto. Confesso que fiquei chocada com um creme, famoso naquela época, cujo nome sugeria às mulheres uma aparência eterna de 27 anos... Na realidade, de forma direta ou indireta, a maioria dos produtos de tratamento tinha, ou tem, um tipo semelhante de apelo. Refletindo sobre as razões que levariam a maior parte da indústria cosmética à mentira e à manipulação abusiva da mente feminina, pareceu-me evidente que, por parte das consumidoras havia também, talvez inconsciente, uma atitude do tipo "me engana que eu gosto". No fundo, o que se trata é da antiga e tão conhecida ansiedade provocada pela consciência de que somos transitórios, e que os sinais de envelhecimento tão bem representam. Por isso, desde os gregos clássicos, há como que uma obsessão pela juventude, que só fez

*Grande parte das mulheres realmente bonitas que conheci  
e conheço não tem o rosto sem rugas.*

*São mulheres que amam estar vivas e habitar seus corpos.*

crescer com o fenômeno da sociedade de consumo, com o glamour explosivo de imagens ideais, produzidas para despertar o desejo e vender objetos. Dessa forma, resumindo um tema que é muito complexo, muita gente é induzida ao consumo, levada pela ilusão, não consciente, de "dar um tempo no tempo"... A coisa até que não seria tão grave se ficasse só nisso. O problema é que, quanto mais discrimi-





narmos o envelhecimento, mais sofreremos com ele quando lá chegarmos. E esse preço é imenso, especialmente porque a vida está se prolongando... Idealmente, deveríamos ir descobrindo a beleza de cada fase da vida, assim como a beleza de cada estação do ano; tendo para cada uma a atitude adequada, nos protegendo e nos cuidando à medida que o tempo fosse esfriando, sem contudo, eliminarmos o prazer de viver; a alegria de ser quem e como se é. Isso é não nos deixar subjugar pelo medo da passagem do tempo. É ter a coragem de assumir nossa condição humana como ela é, saber viver nosso amor à vida. Estas reflexões representam o fundamento do que considero ser a Mulher Bonita de Verdade e foram se desenvolvendo desde o tempo em que eu atendia nossas clientes na Rua Oscar Freire, em São Paulo. Percebi que poderíamos não apenas homenagear, mas também contribuir para a conscientização, para a auto-estima e para uma grande transformação na forma de olhar e sentir o próprio corpo de um enorme contingente de mulheres, tendo em mente a imagem da Mulher Bonita de Verdade. Mulheres que lutam contra a alienação. Mulheres vivas para o momento presente, gratas pela vida que há no agora. Mulheres que valorizam sua história de vida, com suas dores e risos. Que se cuidam, evitam os sinais do tempo, para estarem e se sentirem bem. Sem que os sinais que eventualmente existam as desestremem. Afinal, são as marcas de uma vida que se ama e que ama a vida que há no mundo. Grande parte das mulheres realmente bonitas que conheci e conheço não tem o rosto sem rugas. São mulheres que amam estar vivas e habitar seus corpos. Que percebem que muitos dons da vida, como a sensualidade, melhor se manifestam quando se é autêntica. Que buscam ser e estar o melhor possível, e isso só é possível quando se é verdadeira. Enfim, olhando para a grande aventura humana, ontem, hoje e amanhã, percebemos que algumas pessoas alcançam uma certa luz própria, uma "arte de viver". Para nós, as Mulheres Bonitas de Verdade têm essa luz, exercem essa arte.



Imagem da campanha  
Mulher Bonita de Verdade, da Natura

## A BELEZA E O TEMPO

A poesia aqui reproduzida foi utilizada em uma peça de comunicação da Natura em 1986. O texto de William Shakespeare traz um retrato extremamente alinhado com a forma com que a Natura visualiza a questão da beleza e do tempo.

### SONETO XV

*Quando vejo que tudo quanto cresce  
Só é perfeito por um breve instante,  
E que o palco dos homens se oferece  
Aos desígnios dos astros mais distantes*

*Quando, ao céu que ora aplaude ora castiga  
Homem e planta, em pleno crescimento  
Vêem findar-se a seiva e a ainda nova glória  
Que tinham caído no esquecimento*

*À luz de tão instável permanência  
Aos meus olhos mais moça te anuncias  
Embora juntos, Tempo e Decadência*

*Queiram transformar-te em noite o claro dia  
Então, por teu amor o Tempo enfrento  
E o quanto ele te rouba, eu te acrescento*

## 2- Matéria “Reflexo da Alma” da Revista Natura

editorial

### REFLEXO DA ALMA

Quantas vezes na vida com apenas um arquear da sobrancelha, um leve movimento dos lábios e até com um piscar dos olhos revelamos nossos sentimentos mais profundos? Nosso rosto tem a capacidade de expressar humores, sensações e até segredos, muitas vezes sem que tivéssemos a intenção de revelar tanto. É um verdadeiro espelho da nossa alma. Sem contar que é através dele que boa parte dos nossos contatos se dá. O olho no olho, a conversa franca e até o silêncio cheio de significados. Por isso, cuidar do rosto, destacar sua expressividade, respeitar seu tempo e valorizar a beleza verdadeira que emana dele é tão importante. A Natura tem buscado na natureza ativos vegetais que, aliados à mais alta tecnologia, atuam na proteção do rosto. Nesta edição trazemos uma reportagem sobre a mais nova tecnologia anti-sinais que acaba de ser desenvolvida nos laboratórios da fábrica da Natura em Cajamar, São Paulo, por uma equipe de cientistas para a linha Chronos. Também conversamos com profissionais que têm o rosto como objeto de trabalho: uma cirurgiã plástica, uma atriz e uma psicóloga. Elas explicam por que o rosto reflete nosso estado de espírito e de que maneira ele revela a nossa personalidade. Boa leitura.

Ana Paula de Oliveira,  
gerente de desenvolvimento  
da categoria rosto e  
proteção solar da Natura

8

### 3- Anúncio Natura Diversa



Cores, formas e texturas  
que realçam sua beleza.



Mas não falta alguma coisa?





Atitude e consciência  
que revelam sua beleza de verdade.



refil Use refil.  
É bom para você.  
É bom para o planeta.

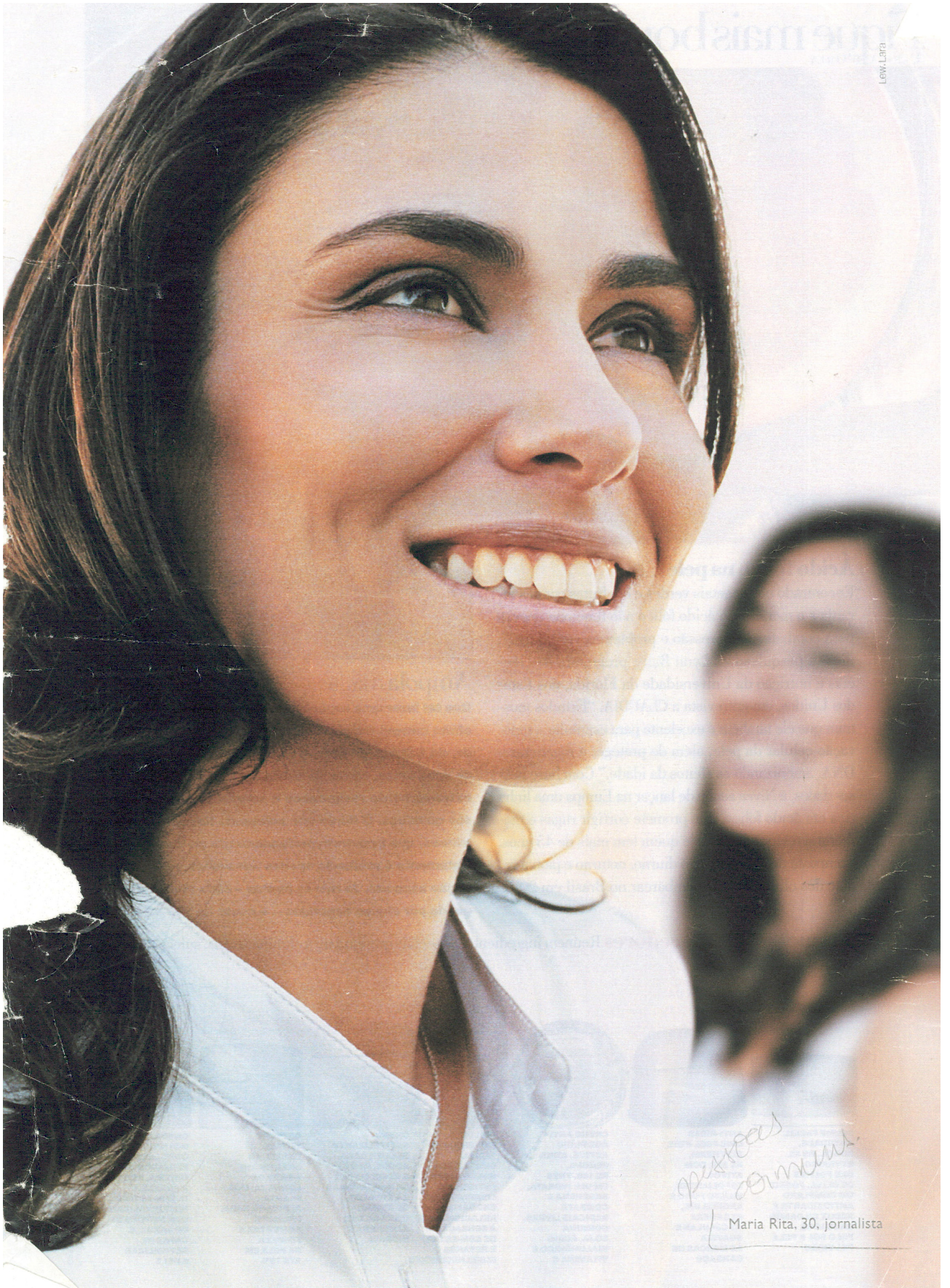
Chegou Natura Diversa.  
A maquiagem com refil e ativos da biodiversidade.

O mundo à sua volta é como um espelho: reflete sua beleza e também suas atitudes. Pensando nisso, criamos Natura Diversa, uma linha que reúne, pela primeira vez na maquiagem, a consciência ambiental e o respeito à diversidade. Através do refil, reduz o impacto no meio ambiente e estimula a reposição de cores de acordo com o estilo de cada mulher. Seus ingredientes naturais, extraídos de forma sustentável, completam a linha com um toque especial de maciez e leveza. Para a mulher que olha para o mundo e para os outros, mas não se compara. Olha para si mesma. E sabe que a sua própria beleza é também a beleza do planeta.

Seja você também uma Consultora Natura. Ligue 0800 704 5566 ou acesse [www.natura.net](http://www.natura.net)



Usado na composição dos produtos, o óleo essencial de candeia é 100% natural, renovável e proporciona uma sensação única de maciez e leveza.



notícias

# Pela qualidade das nossas relações

Com os Princípios de Relacionamento, reafirmamos nosso compromisso com a construção e cultivo de relações éticas, transparentes, calorosas e enriquecedoras para todos

A importância das relações e a busca constante de seu aperfeiçoamento é para nós um desafio permanente. Desde os tempos em que funcionávamos em uma pequena loja, em São Paulo, há 37 anos, temos no atendimento cuidadoso e no respeito pelo outro nossas características mais marcantes. Hoje, momento em que vivemos grandes transformações em função da expansão de nosso negócio, essas características não podem mudar. Mais do que nunca queremos manter nossa identidade nas relações que construímos, cultivar relacionamentos de qualidade todos os dias, fazer de nossos contatos um constante aprendizado. E sabemos que isso depende de cada um de nós.

Assim, expressar nossas Crenças, Razão de Ser e Missão por meio dos Princípios de Relacionamento, tem o objetivo de tornar mais concreto um conjunto de orientações que pode nos auxiliar na condução das nossas ações cotidianas.

“A importância das relações constitui o fundamento de nossa visão de mundo, de nossa razão de ser, de nossa ética. Assim, sua expressão mais minuciosa, através destes Princípios de Relacionamento, deverá contribuir para uma maior

qualidade de nossas relações interpessoais. Com transparência, harmonia, respeito e alegria por construirmos unidos algo que transcende nossas vidas individuais", analisa Luiz Seabra, co-presidente de nosso Conselho de Administração.

### NOSSO JEITO

Os princípios dão clareza a um conjunto de premissas que expressam "nosso jeito" de nos relacionar e os compromissos e expectativas estabelecidos com os diferentes públicos com os quais interagimos. "Algumas empresas abordam essas premissas por meio de códigos de ética ou de conduta, mas nós preferimos dar clareza aos nossos princípios por acreditarmos que além de ética, transparência e diálogo, existem outras particularidades que individualizam a forma como nos relacionamos", diz Estelita Thiele, ouvidora da Natura.

Nesta primeira etapa, iniciada este mês, o lançamento dos princípios é específico para os colaboradores brasileiros, o que inclui terceiros residentes. Ao longo de 2007, os demais públicos no Brasil, como fornecedores, consultoras e consumidores também terão nosso compromisso e expectativas de relacionamento formalizados.

## Ouvidoria: mais um canal de diálogo

Paralelamente aos Princípios de Relacionamento, lançamos a Ouvidoria Natura, um novo canal de diálogo e relacionamento que tem por objetivo contribuir para a melhoria da qualidade das relações. A ouvidoria identificará quais são as principais questões que causam impacto nos diferentes públicos de relacionamento da Natura e mobilizará as diversas áreas da organização na evolução de políticas, processos, normas e atitudes.

Tratará ainda de questões não negociáveis, ou seja, aquelas não previstas nos modelos de gestão pré-estabelecidos, além de outras diretamente ligadas aos Princípios de Relacionamento.

Os gestores e os representantes da área de Recursos Humanos permanecem como nossos principais interlocutores e devem continuar à disposição de todos para resolução dos dilemas do dia-a-dia. Mas, caso o interlocutor prefira, a Ouvidoria estará disponível para esclarecer dúvidas, receber sugestões, elogios, críticas e denúncias. Como, por exemplo, uma situação mais delicada que envolva o próprio colaborador ou um colega de trabalho, ou ainda uma questão que o colaborador fique constrangido em abordar com seu gestor ou representante de Recursos Humanos.

A Ouvidoria busca assegurar o alinhamento entre nosso discurso e a prática. "Vamos ajudar a transmitir para a alta gestão da Natura a voz dos nossos colaboradores. Este canal apontará o que, de fato, é relevante para evoluirmos na qualidade das nossas relações", afirma Estelita.

Segundo nossa ouvidora, o novo canal tem por objetivo solucionar questões que muitas vezes ficam em uma "área cinza": "Queremos ouvir o que as pessoas têm a dizer; buscaremos incorporar sugestões que nos façam evoluir e apoiaremos a resolução de dilemas. A ouvidoria é antes de tudo um canal de relacionamento", explica.

### COLABORADORES EM PRIMEIRO LUGAR

A decisão de criar a Ouvidoria, apoiada nos Princípios de Relacionamento, foi tomada em 2005. A iniciativa confirma um antigo desejo de nossa empresa de ter a figura do ouvidor, também conhecido como ombudsman.

Na maior parte das empresas, a Ouvidoria tem caráter jurídico e é direcionada aos públicos externos. "Queremos primeiro tratar questões da nossa gente. Todas as nossas relações são importantes, mas como podemos pensar em melhorar as relações externas antes de cuidar com carinho das relações estabelecidas entre nós?", indaga Estelita.

A Ouvidoria conta com o apoio de um Comitê de Ética para analisar e deliberar sobre os desvios de conduta em relação aos Princípios e assegurar a tomada de decisões pertinentes. O Comitê terá reuniões bimestrais e extraordinárias, se necessário, e é liderado por nosso diretor-presidente, Alessandro Carlucci, e composto por alguns executivos da organização. Já o Comitê Executivo e o Conselho de Administração funcionarão como instâncias superiores deste Comitê.



## Como entrar em contato

Com infra-estrutura adequada de telefonia e tecnologia, operada por uma empresa de atendimento terceirizada, a Ouvidoria irá responder a todas as manifestações e fornecerá, a quem a procurar, via telefone, uma senha para que se possa acompanhar o processo. Na Ouvidoria, as questões são tratadas com sigilo e, se desejarmos, no anonimato.

Os contatos podem ser feitos pelos seguintes meios:

- Telefone: 0800 727 1620. Horário de atendimento: 9h às 18h, de 2ª a 6ª-feira
- Fax: (11) 3411.4137
- E-mail: ouvidoria@natura.net
- Intranet: informações gerais e formulário para preenchimento
- Carta: Caixa Postal 2072 – Cep: 08750-970
- Atendimento pessoal em Cajamar (com hora marcada pelo 0800)
- Caixas coletoras (sites de Cajamar, Itapeverica e Alphaville)



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)