

## Cultura empresarial: considerações acerca de um processo seletivo para *trainee*<sup>1</sup>

Karine Dutra Rocha Viana\*

**Resumo:** Este artigo parte da hipótese de que no século XXI, as empresas privadas agem de forma a conciliar seus princípios organizacionais, “missão” (como se quer chegar), “visão” (onde se quer chegar?) e “valores” aos princípios individuais de seus membros, configurando um certo estilo de cultura empresarial. Tenho como objetivo específico compreender de que forma a “visão”, a “razão de ser”, e as “crenças” da Natura se configuram como diretrizes estratégicas importantes para a consolidação de um vínculo afetivo entre seus funcionários e aqueles que aspiram fazer parte desta empresa. Para isso me pautei pela análise do “Relatório Natura 2012”, pelas conversas com funcionários da empresa e por minha participação no processo seletivo para *trainee* “Jovens Talentos Natura 2014”. Como método analítico, parto, principalmente, das considerações de Mary Douglas e Pierre Bourdieu. Diante da argumentação tecida ao longo do trabalho, penso que a Natura, ao enfatizar suas crenças e a realização de seus princípios como sendo um dos seus maiores diferenciais e, ao recrutar pessoas que se adequem à sua cultura empresarial, é capaz de (re)produzir “convenções cognitivas” tanto no interior da empresa, entre seus funcionários e colaboradores/as (consultoras/es, *stakeholders* etc.), quanto em relação ao público externo (mercado consumidor). Entre outras coisas, concluo, a partir do diálogo com os/as interlocutores/as desta pesquisa, que as pessoas ainda buscam trabalhar em lugares onde possam aliar seus anseios enquanto pessoas (dinheiro, reconhecimento etc.) ao tipo de cultura (ou mesmo “filosofia”) da empresa em que trabalham.

**Palavras-Chave:** cultura empresarial, valores, Natura.

### 1. Introdução

Este artigo parte da hipótese de que no século XXI, as empresas privadas agem de forma a conciliar seus princípios organizacionais, “missão” (como se quer chegar), “visão” (onde se quer chegar?) e “valores” aos princípios individuais de seus membros, configurando um certo estilo de cultura empresarial, que entendo como um conjunto de valores e símbolos compartilhados pelos membros de uma empresa de modo a influenciar seus comportamentos e atitudes. Esta cultura é formada tanto por elementos sociais externos a ela como por suas próprias particularidades (história, pessoas, colaboradores etc.). Em tal cultura, perpassaria todos os níveis hierárquicos das empresas, favorecendo a construção de vínculos subjetivos entre estas e seus funcionários, de modo a criar ou manter, a partir dos valores compartilhados, “convenções sociais” capazes de assegurar um certo estilo de “dominação simbólica” dentro e fora do espaço físico e relacional das empresas.

---

<sup>1</sup> Este artigo é fruto das inquietações de pesquisa que venho desenvolvendo em conjunto tanto com o GEPAC (Grupo de Estudos e Pesquisa em Antropologia Contemporânea) quanto com o NESPOM (Núcleo de Estudos e Pesquisa sobre Sociedade, Poder, Organização e Mercado) - UNESP/Araraquara.

\* Graduanda em Ciências Sociais – UNESP (karidutra@hotmail.com)

Tenho como objetivo específico compreender de que forma a “visão”, a “razão de ser” e as “crenças” da Natura se configuram como diretrizes estratégicas importantes para a consolidação de um vínculo afetivo entre seus funcionários e aqueles que aspiram fazer parte desta empresa. À luz das proposições teóricas de Pierre Bourdieu e Mary Douglas, procuro tecer algumas considerações sobre minha própria vivência no campo, através da participação no processo seletivo para *trainee* “Jovens Talentos Natura 2014”, bem como acerca do “Relatório Natura 2012” e das conversas com funcionários da empresa.

## 2. Um olhar sobre a dimensão cultural nas empresas

As assertivas, defendidas por grande parte das empresas, sobre o que é e como deve se pautar a cultura empresarial estão em constante mudança, de acordo com as disputas e ações empreendidas pelos atores sociais e as imposições sociais a que estão submetidos. Dessa forma, percebe-se o movimento do capitalismo contemporâneo: inúmeras empresas passaram a adotar a sustentabilidade, a flexibilidade e a inovação como seus principais valores, ao mesmo tempo em que novos estilos de vida começam a emergir, estes também pautados por ideais que se coadunam aos valores defendidos pelas empresas, por exemplo, a defesa de hábitos saudáveis, realizáveis por meio do consumo de determinados produtos e serviços (produtos de beleza, academia, suplementos vitamínicos etc.), que proporcionem a própria sustentabilidade do corpo e da mente. De acordo com o discurso empresarial, a sustentabilidade pode ser entendida enquanto um valor desta época e a flexibilidade e a inovação proporcionariam a liberdade de que as empresas precisam para se adaptarem às demandas que surgem todos os dias no mercado<sup>1</sup>. Segundo o *site* institucional da empresa especializada em Tecnologia da Informação, *GSW Soluções Integradas*,

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

Essas políticas empresariais são estabelecidas por uma cultura capaz de nortear os comportamentos individuais dentro do espaço físico e relacional das empresas, mas não podem ser entendidas enquanto fatores estáveis e confiáveis, pois, de acordo com as exigências sociais, novos valores são estabelecidos e, de

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

acordo com as especificidades destas demandas, outros profissionais podem se tornar requisitados.

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

[...] a maioria dos novos modos de obter lucro e das novas profissões inventadas durante os últimos 30 anos, que geram hoje uma parte significativa dos lucros mundiais, enfatizou aquilo que em recursos humanos se chama de “envolvimento do pessoal” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 39).

Penso que os membros de uma empresa, ao orientarem suas crenças, valores e individualidades para um determinado modelo, acabam se vinculando mais aos valores compartilhados no ambiente de trabalho do que aos seus próprios referenciais subjetivos. Busco entender a interação entre os/as agentes sociais e o seu ambiente de trabalho, tal como Douglas (2007), para quem as instituições (as empresas<sup>2</sup>) consolidam esquemas de pensamento coletivo (política de missão, visão e valores), os quais são compartilhados pelos indivíduos, de modo a criarem vínculos identitários entre si. Desse modo, é possível identificar os processos através dos quais os funcionários se engajam ou não no discurso oficial das empresas. Vale ressaltar o papel que as “crenças”, (re)criadas pelo discurso empresarial, possuem na configuração subjetiva das pessoas que se vinculam diretamente a esse espaço. De acordo com a leitura de Jardim (2009) sobre a concepção de “crença”, em Douglas (2007),

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

Tendo esta problemática como norte das discussões que serão colocadas neste trabalho, enfatizo também a necessidade de se entender o contexto em que a noção de cultura empresarial emergiu e quais caminhos dessa categoria analítica e outros estudos realizados contemporaneamente, sobre a subjetividade e o surgimento de

---

<sup>2</sup> A “empresa”, enquanto “instituição”, constitui um sistema social capaz de criar convenções sociais a partir de orientações cognitivas, ou seja, as empresas, sob a perspectiva apresentada, consolidam esquemas de pensamento coletivo, tais como as instituições (DOUGLAS, 2007).

determinados costumes, são essenciais para o desenvolvimento das abordagens aqui feitas.

### **3. Breve olhar sobre as empresas no fim de século XX e início do XXI**

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

O modelo organizacional que se observa nos dias atuais resulta de um processo iniciado na Revolução Industrial, marcado principalmente pelos princípios dos sistemas fordista e taylorista formulados no início do século XX. De acordo com Antunes (2005), pode-se entender o taylor-fordismo:

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

Esses modelos organizacionais do trabalho, aliados aos estudos psicológicos e fisiológicos, criaram modos específicos de relações entre os indivíduos dentro do espaço produtivo. As assertivas formuladas por esses modelos acarretaram em teorias que tinham como pressuposto a racionalização do trabalho. Esta se fez eficaz no que diz respeito ao máximo aproveitamento das forças produtivas e aumento da lucratividade, mas não deu conta de evitar o surgimento de doenças tanto físicas quanto psíquicas associadas ao trabalho (BORSOI, 2007; DEJOURS, 1987).

Partindo do pressuposto de que as empresas constituem sistemas sociais (RAMOS, 1950), é preciso analisar não apenas as relações observadas em seu interior, mas também aquelas que as perpassam e determinam seus próprios princípios, ou seja, as relações sociais, políticas, culturais e econômicas que estão colocadas nos diferentes espaços em que estas se inserem. No Brasil, o estudo sobre a empresa se deu, primeiramente, através da abordagem da sociologia do desenvolvimento, que estava atrelada principalmente às questões do desenvolvimento econômico brasileiro, verificado dos anos 1930 a 1970.

A crise política e econômica mundial dos anos 1970/1980 abriu as portas para o novo padrão produtivo pós-fordista, “o qual supõe um modelo de empresa que tende a apagar a oposição entre os interesses do capital e do trabalho”. (KIRSCHNER, 2003, p. 103). Junto à crise energética, estavam colocadas outras questões, como a reconstrução pós-guerra da Europa e do Japão, o aumento da demanda por consumo interno dos países, etc. Esse cenário turbulento propiciou uma crise dos pressupostos keynesianos aplicados até então e, conseqüentemente, uma “crise do Estado de Bem-Estar Social” (HABERMAS, 1987). A política econômica dos países desenvolvidos propunha uma maior flexibilização, fato que culminou no Consenso de Washington<sup>3</sup> e na adoção de medidas neoliberais.

Os pressupostos pós-fordistas, o contexto da financeirização da economia brasileira (OLIVEIRA, 2006) e a incorporação do modelo toyotista de produção – centrados na ideia de “flexibilidade e mobilidade da mão-de-obra” (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009) e de “acumulação flexível” (HARVEY, 1996) – possibilitaram a incorporação de novos modelos de produção e novas exigências no interior das empresas.

Ao contrário dos modelos fordistas e tayloristas, pautados pela produção em massa de mercadorias e pela forma de trabalho fragmentado, o novo padrão de acumulação, suscitado pela reestruturação produtiva nos anos 1980, tem como principais características a integração e a flexibilização dos processos de trabalho, a inovação tecnológica, o “enxugamento dos postos de trabalho e a exigência de um novo trabalhador dito ‘polivalente’ e ‘multifuncional’” (SILVA, 2010, p. 245).

É nesse sentido que o interesse pelo estudo da dimensão simbólica presente nas empresas e pela gestão do trabalho, como fatores cruciais para aumentar a produtividade, ganharam notoriedade. A valorização que o “trabalho em equipe” (CIPOLA, 2003) adquiriu a partir dessa reconfiguração das estruturas produtivas desencadeou o surgimento de figuras como a do/a “líder”, pessoa capaz de motivar, por meio de técnicas apropriadas, seu grupo a alcançar maiores índices de produtividade (TANURE, 2007).

Na década de 1990, as políticas de cunho neoliberal se fortaleceram no cenário socioeconômico do país, possibilitando uma ainda maior inserção das empresas de capital estrangeiro no mercado brasileiro. As empresas privadas procuraram, desde então, representar mais intensamente os “interesses” da sociedade civil: ao tomarem para si a noção de “responsabilidade social”, por exemplo, procuram atender demandas sociais pautadas pelos ideais da ética e da responsabilidade vinculadas

---

<sup>3</sup> Segundo Lopes (2011, p. 4): “O termo Consenso de Washington tem origem num conjunto de regras básicas, identificadas pelo economista John Williamson em 1990, baseadas no pensamento político e opiniões que ele acreditava reunirem consenso amplo naquela época. O conjunto de medidas incluía: 1) disciplina fiscal; 2) redução dos gastos públicos; 3) reforma tributária; 4) determinação de juros pelo mercado; 5) câmbio dependente igualmente do mercado; 6) liberalização do comércio; 7) eliminação de restrições para o investimento estrangeiro direto; 8) privatização das empresas estatais; 9) desregulamentação (afrouxamento das leis econômicas e do trabalho); 10) respeito e acesso regulamentado à propriedade intelectual. A referência a ‘consenso’ significou que esta lista foi baseada num conjunto de ideias partilhadas, na época, pelos círculos de poder de Washington, incluindo o Congresso e a Administração dos Estados Unidos da América (Tesouro e Federal Reserve Bank), por um lado, e instituições internacionais com sede em Washington, tais como o FMI e o Banco Mundial, por outro, apoiados por uma série de grupos de reflexão e economistas influentes.”

ao interesse público. Nesse sentido, muito se discute sobre a verdadeira eficácia das ações promovidas pelas empresas, uma vez que, ao promoverem esse tipo de ação, elas recebem benefícios e isenções fiscais por parte do governo.

Santos (2009) expõe a forma como o território é fragmentado e definido pela ação das empresas, fundamentalmente as transnacionais. De acordo com ele, os Estados estão passando por uma crise de legitimidade política diante da globalização<sup>4</sup>, uma vez que os interesses das empresas privadas cada vez mais estão se sobrepondo às demandas da sociedade. Santos defende que fenômenos como o surgimento de um mercado global, o individualismo, a falta de solidariedade e de altruísmo sociais, entre outras coisas, são aspectos que consolidam uma determinada ideologia, estabelecida pelas elites detentoras de capital, principalmente aquelas que ditam tendências sociais. Isso fica bem exemplificado em suas próprias palavras:

A política é feita no mercado. Só que esse mercado global não existe como ator, mas como uma ideologia, um símbolo. Os atores são as empresas globais, que não tem preocupações éticas, nem finalísticas. Dir-se-á que, no mundo da competitividade, ou se é cada vez mais individualista, ou se desaparece. Então, a própria lógica de sobrevivência da empresa global sugere que funcione sem nenhum altruísmo. Mas, se o Estado não pode ser solidário e a empresa não pode ser altruísta, a sociedade como um todo não tem quem a valha. Agora se fala muito num terceiro setor, em que as empresas privadas assumiriam um trabalho de assistência social antes deferido ao poder público (SANTOS, 2009, p. 67).

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

As situações trabalhistas verificadas diferem de todas as já observadas em períodos anteriores. A flexibilidade, presente em grande parte dos contratos de

---

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

trabalho, e a terceirização, são fatores que mostram, nitidamente, a fraqueza dos vínculos empregatícios. No entanto, mesmo nesse cenário, é possível perceber o surgimento de profissionais, como os novos líderes gerenciais, os *headhunters*<sup>5</sup>, os *coachs*<sup>6</sup> e as mais diversas agências de emprego especializadas etc., que tentam dar conta de alinhar as políticas empresariais às demandas do mercado global. Um exemplo disso é a fala da especialista em administração de recursos humanos, Maria Inês Felipe para o RH Portal:

Treinamento e desenvolvimento (T&D) são, sempre, programas de retorno garantido para as empresas, na medida em que estas devem se adequar frequentemente às exigências de um mercado em constante processo de mudança. O primeiro ponto a ser considerado antes de se buscar um programa do gênero é definir com clareza a *cultura da empresa*, o objetivo do treinamento. Aliado a isso, a visão e o empenho das pessoas envolvidas são fundamentais para o sucesso (FELIPPE, 2013; grifo meu).

Ao apontar a cultura da empresa como elemento essencial para se estabelecer os objetivos do treinamento e desenvolvimento, Felipe mostra que é preciso “cooptar talentos” que estejam predispostos a sustentarem os valores que a empresa deseja transmitir para o mercado. Para tanto, são feitos testes psicossociais os mais diversos, de modo a definir, para além das habilidades técnicas e profissionais, as características psicológicas de cada candidato. Após o processo seletivo, o treinamento é um elemento importante para toda e qualquer empresa que pretenda ser reconhecida e que procure estabelecer uma particularidade que a diferencie das demais. Tal particularidade, por sua vez, é sustentada pelas políticas de missão, visão e valores da empresa e por seus funcionários. Durante estes processos, é muito comum notar o crescimento do índice de indivíduos *workaholics*, ou seja, aqueles que, cada vez mais em função da competitividade, tornam-se “viciados em trabalho” e, por vezes, comprometem a própria qualidade de vida. Durante uma palestra sobre “os mitos e verdades sobre o processo seletivo”, a fala de uma recrutadora do grupo de RH Cia de Talentos<sup>7</sup> ilustra bem essa realidade. Ela, em 10 anos de trabalho, teve apenas 4 férias e todas estas com menos de um mês de duração. Durante as férias, é normal também investir em cursos que possibilitem uma renovação curricular e um melhor desempenho no trabalho, ou seja, mesmo nas horas livres, ela continua trabalhando e pensando em formas de melhorar sua própria atuação na empresa em que trabalha e, além disso, no mercado de trabalho como um todo.

---

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

<sup>6</sup> Em português, treinadores/as

<sup>7</sup> “A Cia de Talentos, empresa do Grupo DMRH, é a maior consultoria especializada em atração, seleção e desenvolvimento de jovens da América Latina. Ela conta com mais de 20 anos de experiência na realização de programas de estágio e *trainee*, conta com mais de 500 clientes em seu portfólio”. Fonte: <<http://tinyurl.com/mbsrngt>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

Observa-se, pela fala dos *headhunters*, que dentro de um processo seletivo, não há respostas certas ou erradas para os testes realizados, o objetivo é traçar perfis, os quais devem ser adequados aos valores da empresa em questão. A avaliação é feita através do *fit*<sup>8</sup> de cada candidato/a, o que significa avaliar se este “se ajusta” ou “se encaixa” no perfil requisitado. Outra característica importante a ser observada é que os/as recrutadores/as de empresas analisam se os/as candidatos/as estão alinhados com o mercado de trabalho e isso significa, entre outras coisas, se estes/as se mostram “flexíveis”. Durante uma palestra sobre “os mitos e verdades do processo seletivo”, a *headhunter* da “Cia de Talentos” ressaltou que toda pessoa que pretenda incrementar sua carreira deve investir na mudança de empresa para a qual trabalha. Esse processo de não deixar de procurar por novas oportunidades de trabalho, mesmo já tendo um emprego estável, e até mesmo satisfatório, faz com que essas pessoas sejam vistas como flexíveis e abertas a desafios, o que pode lhes render uma proposta salarial até 30% maior sobre o salário que recebem. Nesse sentido, Kirschner (2003) considera,

a empresa um *fato social*, possuidora de uma dimensão institucional própria, uma vez que influi sobre as representações e as estruturas sociais, e não é somente um lugar onde os conflitos sociais se estabelecem. [...] No que diz respeito a suas representações, relações de poder, cultura e estruturas sociais nas empresas, o olhar sociológico é capaz de ter um alcance bem maior do que o dos atores, os quais não dispõem dos instrumentos, nem, por vezes, do distanciamento necessário para compreender as situações críticas de seu cotidiano (p. 113-114; grifo meu).

A proposição de Kirschner em considerar a empresa como um “fato social”, relaciona-se de modo direto com as assertivas de Douglas (2007). Tal obra é fundamental, em conjunto com esse enfoque específico dado às políticas empresariais, uma vez que a autora tece considerações amplas que perpassam todo o âmbito das organizações sociais, não apenas estas do mundo contemporâneo. Segundo ela, em situações de crise, os indivíduos não são capazes de tomar decisões por eles mesmos acerca de questões sobre vida e morte. Por isso, ao fazerem suas escolhas, os indivíduos recorrem ao pensamento institucional já presente nas mentes de cada um. Ao propor isso, Douglas pretende, além de encorajar as investigações em torno da relação entre as mentalidades e as instituições, demonstrar que a apropriação de uma ideia constitui um processo social, cognitivo e moral, responsável por fundamentar a ordem social, sendo que o processo cognitivo mais elementar do indivíduo depende das instituições sociais.

Dessa forma, para haver sociedade é necessário que entre os membros existam pensamentos e sentimentos afins: “o conceito de instituições apresentado por Douglas (2007) está intimamente ligado ao conceito de cultura, e diz respeito aos valores compartilhados por um grupo social qualquer e à intersubjetividade entre os indivíduos”. (*GUERRA et al., p.29*). Douglas considera que os indivíduos agem em

<sup>8</sup> O *fit* diz respeito à adequação do/a candidato/a à vaga. Define o melhor ajustamento à cultura da empresa.



cooperação e solidariamente uns com os outros na medida em que suas categorias do pensamento são compartilhadas e, com isso, nota-se que os indivíduos contribuem sim para o bem público a despeito de agirem apenas em favor de benefícios próprios. Douglas defende que os fatos sociais sejam explicados por outros fatos sociais, e não apenas por suposições psicológicas sem fundamentação social. De tal forma, as categorias de trabalho e de organização são, por excelência, fatos sociais e devem primeiramente ser entendidos de acordo com um contexto histórico, social e cultural, para depois serem apreciados pelas demais abordagens.

Para Douglas (2007), os indivíduos tomam decisões, pautados pelo conhecimento que possuem e que, por sua vez, é intrinsecamente constituído por valores institucionais que agem diretamente sob as decisões individuais. Desse modo, as pessoas se desenvolvem a partir dos contextos institucionais dos quais fazem parte. Douglas sustenta que “cada tipo de comunidade é um mundo de pensamentos que se expressa em seu próprio estilo de pensar, penetrando as mentes de seus membros, definindo suas experiências e estabelecendo os pólos de sua compreensão moral”. (GUERRA *et al.*, p. 30).

De acordo com Chanlat (2007), o aporte teórico da Antropologia é essencial para compreender a dimensão humana nas organizações, no caso, nas empresas<sup>9</sup>. Para o autor, a abordagem antropológica abarca cinco níveis de análise: o nível do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. A etnografia é proposta com o objetivo de mostrar a forma pela qual se constituem as relações humanas dentro de um ambiente organizacional, contribuindo para a desmistificação das concepções essencialmente racionalistas que pairam sobre as teorias da administração (MASCARENHAS, 2002; BRESLER, 1997). As pessoas que fazem parte das empresas levam consigo seus traços culturais, provenientes de suas trajetórias.

Bourdieu (1996a) aponta que as estruturas sociais são, como as próprias instituições, construções que visam estabelecer sistemas hierarquizantes de poder e privilégio, os quais são determinados por relações de caráter econômico, simbólico e cultural. É interessante o modo como o autor evidencia a existência de um campo simbólico, definido pela posição dos atores sociais inseridos nele e pelos “*habitus*” que cada um possui em relação à mesma realidade. Dessa forma, pode-se verificar que o espaço social das empresas é formado por diferentes grupos, com diferentes visões de mundo, necessidades e desejos. Para Bourdieu, as estruturas sociais não são fixas e imutáveis, mas é a partir delas que se constituem os “*habitus*” (princípio que gera unidade aos estilos de vida das pessoas, que estrutura e que é estruturado pelo conhecimento prático adquirido nos jogos sociais de que o agente participa). Os indivíduos reproduzem estas estruturas e, ao estabelecerem diálogo com os campos e espaços sociais, voltam a influenciar a reelaboração das próprias estruturas das quais se originaram.

<sup>9</sup>As empresas, a meu ver, constituem um tipo de organização social e podem também ser entendidas enquanto instituições na medida que, ao propagar tendências, atuam sobre as formas de pensar e agir dos seus funcionários/as, colaboradores/as e consumidores/as.

Os variados estilos de vida são constituídos por *habitus*, espaço e campos sociais diversos. A convivência desses grupos na sociedade é baseada pelas normas e regras sociais. Bourdieu mostra como os “dominados” naturalizam as próprias práticas de dominação, pois desconhecem os mecanismos que atuam no espaço social e simbólico. Os grupos dominantes exercem esta função por conhecerem as estruturas, por possuírem capital social adequado. Assim, a participação no espaço empresarial e o trabalho produzido também atuam como fatores de distinção (BOURDIEU, 2007).

O estudo realizado por Sartore (2011), por exemplo, ao versar sobre a importância que os conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade social adquiriram no mundo empresarial ao longo dos anos 1990 e até estes primeiros anos do século XXI, mostra que “a criação do Conselho Deliberativo do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) gerou uma *convergência entre as elites*, ao mesmo tempo em que criou uma *distinção* entre aqueles que atuam na esfera da Sustentabilidade, dialogando com o mercado financeiro, e os que não o fazem.” (p. 227; grifos meus).

Ainda segundo Sartore (2011), a incorporação dos conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e de Investimento Socialmente Responsável, como forma de inserção da noção de sustentabilidade nas empresas, só foram aceitos pelo mundo das finanças quando se cristalizou a “ideia de que empresas sustentáveis dão melhor retorno econômico-financeiro (...)” (p. 226). E, a partir disso, a imagem de Responsabilidade Social Empresarial, construída pelas empresas que dominam o mercado, passou a orientar o comportamento das demais. Nota-se, portanto, que a cultura sustentada pelas empresas líderes de mercado é sim uma forma de distinção diante das outras. De acordo com Oliveira et al., “o *homo economicus* e racional, propalado pela economia e pelas ciências econômicas, não existe. Como diria a sociologia econômica contemporânea, trata-se de uma ‘construção social’” (2012, p. 21-22).

#### 4. A Natura

Fundada em 1969 por Luiz Seabra, a Natura é uma empresa brasileira do ramo de cosméticos que tem como sede a fábrica localizada no município de Cajamar-SP, e figura como a maior desse setor no país, ostentando, em 2012, receita líquida de R\$ 6,346 bilhões e lucro líquido de R\$ 861,2 milhões (RELATÓRIO NATURA, 2012). Além dos vários centros de desenvolvimento espalhados pelo Brasil, a Natura também está presente em países da América Latina e na França. A empresa destaca-se por investir no modelo de venda direta, que tem como aporte principal as milhares de consultoras espalhadas por todo o território nacional.

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

Visão:

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

Razão de Ser:

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

BEM-ESTAR

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

ESTAR BEM

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

Crenças:

A vida é um encadeamento de relações.

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *4.1 O processo seletivo para trainee "Jovens Talentos Natura 2014"*

O termo *trainee* tem origem inglesa e significa "em treinamento". Os programas de *trainee* são programas que visam treinar os/as candidatos/as recém-selecionados/as pelos escritórios de Recursos Humanos das grandes empresas ou por agências

de *headhunters* terceirizadas, para ocuparem cargos de liderança nas respectivas empresas. Por isso, o investimento nesses programas é bastante alto bem como a concorrência por uma vaga: a relação candidato/vaga para o programa de 2014, segundo informações das recrutadoras, chegou em torno de 363 pessoas por vaga (8 mil inscritos para 22 vagas).

Os/as *trainees* se caracterizam por serem pessoas de 22 a 30 anos, recém-graduadas no máximo há dois anos ou que estejam cursando os últimos semestres da faculdade, por falarem inglês (idioma obrigatório) e /ou outra língua, como espanhol e/ou francês, e por apresentarem as especificidades procuradas por cada empresa em particular. No geral, são pessoas que possuem perfil de liderança, pró-atividade, flexibilidade, criatividade, dinamismo, ousadia, boa comunicação e relacionamento interpessoal.

O programa de *trainee* da Natura tem duração de dois anos e é baseado “no modelo 70-20-10, ou seja, 70% da aprendizagem é adquirido ‘on-the-job’<sup>10</sup>, no desempenho diário da função, 20% através de *coaching e feedbacks* e 10% em ações de educação” (RELATÓRIO NATURA, 2012). Após a seleção dos/as candidatos/as, a Natura investe em uma semana de integração comum, que consiste em apresentar aos/as novos/as *trainees* a cultura empresarial e familiarizá-los com a visão e as crenças da Natura. Além disso, a cada trimestre há uma semana voltada para o desenvolvimento de habilidades pessoais dos/as participantes, como o desenvolvimento das relações interpessoais, aprofundamento do autoconhecimento, liderança e conhecimento de negócios.

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

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

Durante o processo seletivo para *trainee* que participei, ocorreram diversos testes e fases virtuais, mas o que cabe destacar aqui é a fase presencial que consistiu na realização da dinâmica de grupo, realizada na própria sede da Natura, em Cajamar-SP. No dia da dinâmica, ao chegar à fábrica da Natura, fui conduzida até o saguão da empresa. A intenção era fazer os/as candidatos/as conversarem, ali

<sup>10</sup> Tradução: “no trabalho”.

era o espaço para a formação das redes profissionais (*networking*). Logo após esta breve aproximação, todos/as os/as candidatos/as que estavam no saguão foram separados/as em dois grupos, aqueles/as que iriam fazer a dinâmica na área de Finanças e aqueles/as que iriam para a área de Recursos Humanos. Após o café da manhã, as recrutadoras se apresentaram. Duas delas eram funcionárias da Natura, coordenadoras da área de RH, e as outras duas faziam parte do Instituto Elos<sup>11</sup>, equipe contratada pela Natura para realizar as dinâmicas em grupo. Houve ainda a apresentação de um vídeo motivacional da Natura, no qual eram apresentados os valores da empresa, suas conquistas, seus objetivos, sua concepção de beleza pautada na ênfase no “bem-estar bem”, etc. Era um vídeo com forte apelo emocional para aqueles que ali estavam em busca de uma das 22 vagas oferecidas no Brasil para o programa de *trainee*.

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

Das 18 pessoas que estavam na sala, 3 moças foram escolhidas para a entrevista pessoal. Nenhum dos quatro estagiários da Natura que estavam concorrendo à vaga de *trainee* passou, e isso causou um enorme descontentamento entre eles, uma vez que estavam certos de que passariam na frente daqueles que não tinham tido ainda tanto contato com a empresa. Um dos fatores que me chamou a atenção no processo foi o fato da coordenadora de RH dizer desde o começo que o perfil que a Natura buscava para a vaga de *trainee* não seria divulgado em nenhum momento, porque, segundo ela, não existe perfil certo ou errado, o que existe é a necessidade da empresa. Conforme as necessidades mudem, o perfil das pessoas a serem contratadas muda também. As características profissionais buscadas pela Natura não seriam divulgadas, de modo que os/as candidatos/as ali presentes não se sentissem desencorajados/as a se submeterem novamente ao processo no futuro.

Após o anúncio das pessoas escolhidas para a próxima fase, eu e os/as demais que não foram aprovados/as, fomos conduzidos/as a uma sala em que haveria uma atividade de reflexão por parte da equipe do Instituto Elos. A primeira atividade consistia em que caminhássemos aleatoriamente pela sala ao som de uma música e, quando ela parasse, deveríamos nos dirigir à pessoa mais próxima, abraçá-la e dizer os aspectos positivos do dia. A atividade seguinte era a mesma, porém deveríamos nos reunir em trios com as pessoas mais próximas e conversar sobre nossas frustrações a respeito do processo. Muitas pessoas estavam abaladas por

---

<sup>11</sup> Fonte: <<http://institutoelos.org/>>.

não terem sido aprovadas, havia até mesmo pessoas com raiva da seleção e outras que vinham participando há alguns anos, mas sem sucesso. Após essa atividade, sentamos todos/as em círculo. Os profissionais do Instituto Elos falaram sobre a conquista que era chegar até aquela fase no processo, que todos/as presentes na sala eram “vitoriosos/as” por terem chegado até aquele ponto. No entanto, muitas pessoas manifestaram-se contrárias à falta de transparência e seleção de candidatos/as que aparentemente não se adequavam ao perfil que a empresa salientava em seus princípios organizacionais.

#### 4.2 Algumas considerações sobre o processo etnográfico

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

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

Assim, percebo que a Natura, ao buscar, a cada ano, superar a concorrência de outras empresas do ramo e manter-se enquanto empresa de alto valor comercial e simbólico no mercado, estimula a concretização de um estilo de cultura empresarial pautado em crenças e valores requisitados pela sociedade em geral, ou seja, ao conciliar seus princípios organizacionais a fatores como sustentabilidade, governança corporativa, o “bem estar bem” com o corpo, a valorização das relações sociais etc., a

Natura consegue conquistar e manter um público-alvo, alinhado a esses valores, que compreende desde seus executivos até as/os consultoras/es e consumidores/as, os quais produzem/vendem/compram além de um produto, uma marca e um conceito.

Em relação às suas crenças, considero que a Natura as constrói, tal como afirma Douglas (2007), a partir de uma “orientação cognitiva”, ou seja, através de sua crença principal, de que “a vida é um encadeamento de relações”. A “convenção cognitiva” que dá sustentação a essa ideia está centrada na sua “razão de ser”, que tem na assertiva do “bem estar bem” sua condição de existência primordial. Assim, para que haja uma “convenção cognitiva”, é necessário que os executivos, funcionários, consultoras/es e consumidoras/as acreditem que os produtos da Natura, bem como sua ação social, fazem parte de um “encadeamento de relações” que, no limite, produzirá a sensação do “bem estar bem”. De modo a manter a força desta “convenção”, a Natura busca reafirmar suas crenças constantemente, através de treinamentos, incentivos, investimento em “sustentabilidade” e campanhas publicitárias que cumprem o papel de divulgar seus produtos, seus princípios e suas realizações.

Dessa forma, as empresas (vetores do capitalismo), ao criarem novas “convenções sociais” (DOUGLAS, 2007), usa de “eufemismos” como “estratégia simbólica de dominação” (BOURDIEU, 1996b), ou seja, quando as concepções de responsabilidade social, governança corporativa, sustentabilidade etc., tornam-se elementos valorativos e produtores de “distinção” no discurso empresarial, pode-se perceber que tais tipos de valores começam a se “naturalizar” como elementos “desejáveis” e “obrigatórios” para a sobrevivência de qualquer empresa. Diante de um mercado empresarial regido pela flexibilidade exacerbada, as empresas que possuem princípios organizacionais claros e sólidos se beneficiam, uma vez que a motivação dos funcionários e o vínculo afetivo destes com o universo empresarial em que atuam são muito mais efetivos e significativos.

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

Poder-se-ia até mesmo pensar esse processo enquanto uma atividade performática em que os/as candidatos/as buscavam a todo custo provar que estavam imbuídos dos valores empresariais que foram apresentados pelas recrutadoras. Nesse sentido, foi interessante observar como alguns/as candidatos/as salientavam o número de vezes que haviam lido o “Relatório Natura 2012”, por exemplo. Assim, apesar de não desenvolver esta problemática, entendo que este trabalho aponta para

a necessidade de se analisar melhor de que modo a “performatividade”, enquanto fenômeno que perpassa o âmbito empresarial e que informa constantemente o debate acerca da dimensão cultural presente nas empresas, apresenta-se nas ações individuais em um momento de disputa por visibilidade dentro de um processo de seleção para *trainee*, uma vez que as pessoas que pretendem trabalhar em uma empresa ainda não conhecem de fato o cotidiano e as práticas que poderiam vir a dar conta de compreender tal cultura, mas possuem apenas uma ideia do que ela poderia ser. Ao incorporarem certos discursos e atitudes corporais, tanto os/as candidatos/as quanto os/as recrutadores/as estão em busca de uma adequação, que é sempre simbólica e imaginada, a uma cultura pré-anunciada.

## 5. Considerações Finais

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

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

## 6. Referências bibliográficas

- ANTUNES, R. (2005). *Adeus ao trabalho?* São Paulo, Cortez.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo, Martins Fontes.
- BOURDIEU, P. (1996a). *Razões Práticas: Sobre a teoria da ação*. Campinas, Papirus.
- \_\_\_\_\_. (1996b). *A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer*. São Paulo, EDUSP.
- \_\_\_\_\_. (2007). *A distinção: crítica social do julgamento*. Porto Alegre, Zouk.
- CHANLAT, J. F. (Org.) (2007). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas.
- DOUGLAS, M. (2007). *Como as instituições pensam*. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo.



FELIPPE, M. I. "Treinar e desenvolver é preciso". Portal RH, 2013. Disponível em <<http://tinyurl.com/m6d639n>>. Acessos em 21 set. 2013.

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

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

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

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

IANNI, O. (1994). "Globalização: Novo paradigma das ciências sociais". *Estudos Avançados*. São Paulo, v. 8, n. 21, ago.

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

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

LOPES, C. (2011). "Crescimento econômico e desigualdade: As novidades pós-Consenso de Washington". *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 94, pp.3-20, set. Disponível em: <<http://tinyurl.com/14ou6v6>>. Acesso em 08 out. 2014.

OLIVEIRA, J. de.; CASAGRANDE, N.; JARDIM, M. A. C. (2012). "Homenagem: Mary Douglas". *REDD - Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, Araraquara, v.4, n.2, jan/jul. p. 19-24.

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

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

\_\_\_\_\_. (2013). Disponível em: <<http://tinyurl.com/qefa8x9>>. Acesso em maio 2014.

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

SARTORE, M. de S. (2011). "Responsabilidade social empresarial e investimento socialmente responsável: o espaço da sustentabilidade empresarial em debate". In:

DONADONE, J.C. e JARDIM, M.A.C. (Orgs.). *As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21*. Bauru, Edusc, p. 215 – 245.

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

## 7. Bibliografia Consultada

BECK, U. (1999). *O que é globalização?: equívocos do globalismo, respostas à globalização*. São Paulo, Paz e Terra.

BORSOI, I. C. F. (2007). “Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental”. *Psicologia e Sociedade*, v. 19, Edição Especial:1. Disponível em: <<http://tinyurl.com/o9w9hpe>>. Acessos em 22 maio 2014.

BRESLER, R. (1997). *Pesquisa bibliográfica: pesquisa participante e cultura organizacional*. São Paulo, Núcleo de pesquisas e publicações/FGV-EAESP. Relatório de pesquisa do NPP, n. 2.

CIPOLA, F. P. (2003). “Economia política do taylorismo, fordismo e teamwork”. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v.23, n. 3, p. 78-93, jul./set.

DEJOURS, C. (1987). *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo, Cortez.

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

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

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

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

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

*Recebido em dezembro/2013*

*Aprovado em agosto/2014*