

A produção de discursos em uma empresa de cosméticos: um sonho rosa

Susane Petinelli-Souza

Marianna Eliza Camisão de Oliveira

Priscilla de Oliveira Martins da Silva

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa parte da percepção referente às relações de poder que imprimem modos de ser e de se comportar nas consultoras e gestoras da empresa Mary Kay Inc., produzindo subjetividades docilizadas para o trabalho.

Em 1963, Mary Kay Ash fundou uma empresa, no Texas, que permitiria a algumas mulheres melhorarem de vida. A empresária orientou seu empreendimento por princípios e valores que determinavam a ajuda ao próximo



e o estabelecimento de certas prioridades na vida: Deus, família e o trabalho. Ainda hoje, de acordo com os materiais institucionais, a empresa permanece fiel aos princípios de sua fundadora.

Com uma inquietação a respeito da ideologia produzida pela empresária americana Mary Kay Ash, e inspirando-se no livro "O Poder das Organizações", de Pagès *et al.* (2008) com o estudo sobre o domínio ideológico de uma corporação, se propõe, neste trabalho, comparar a Mary Kay Inc. a um sistema religioso. Para os autores citados existem rituais que objetivam a difusão da ideologia religiosa da empresa por eles estudada, sendo que a ideologia daquela empresa seria o conjunto de valores e a adesão dos trabalhadores a ela, isto é, o sistema religioso por eles caracterizado seria uma ideologia organizacional.

E, portanto, de acordo com a concepção apresentada por Pagès *et al.* (2008), neste trabalho, a Mary Kay Inc. será investigada no intuito de verificar-se se esta organização pode ser percebida com características de uma instituição religiosa. No entanto, este trabalho vai além da investigação de tais características, pois se pretende também compreender a produção de subjetividades por meio da análise dos discursos da empresa.

O objetivo geral do estudo é analisar a produção de subjetividades por meio dos discursos da Mary Kay Inc. comparando-os ao sistema religioso na concepção de Pagès *et al.* (2008). Para tanto, será necessário caracterizar o sistema religioso de Pagès *et al.* (2008), caracterizar a empresa investigada e os discursos que por lá circulam (ALVESSON; KÄRREMAN, 2011; FOUCAULT, 1997; 1999; 2005; 2006b; 2008; 2010; GRANT *et al.*, 2004; MARSHAK; GRANT, 2008; PHILLIPS; OSWICK, 2012; ORLANDI, 2013).

Aqui, ideologia será considerada como uma verdade produzida, como a produção de certos modos subjetivos, que segundo Souza e Garcia (2007), são tomadas como algo natural, mesmo não sendo. Outro aspecto a ser considerado de antemão é que apesar de Foucault (1999) compreender a concepção de ideologia como algo reducionista, e não procurar não trabalhar com esse conceito em sua análise do discurso, substituindo-a pela noção de saber, neste trabalho ideologia também se trata da produção de saberes, da produção de subjetividades e de relações de poder. Ambos os aspectos sendo produzidos por meio dos discursos organizacionais da empresa investigada.

Apesar da dispersão geográfica da organização, a pesquisa foi realizada apenas na cidade de Vitória, capital do Espírito Santo. Dentre as inúmeras unidades, o estudo tomou como unidade de análise a *Unidade Rosa*, assim denominada no intuito de preservar a sua identificação.

Neste estudo, o termo religião será equivalente ao que Pagès *et al.* (2008) definem como sistema religioso, sendo, portanto, ambos os termos utilizados ao longo do trabalho.

O SISTEMA RELIGIOSO

Pagès *et al.* (2008) trabalham com a ideia de que uma nova religião pode ser elaborada dentro das empresas. Tais empresas são baseadas numa série de valores que compõem determinada ideologia e, para se trabalhar nelas, é preciso que os funcionários concordem com esse ideário, num processo de adesão ao sistema. A partir de sua pesquisa em uma multinacional, os autores chegaram a uma série de constatações bastante relevantes e que podem ser consideradas para o estudo da Mary Kay Inc.

O envolvimento dos funcionários com os valores organizacionais os leva a dedicar-se mais ao trabalho, o que é benéfico para a própria empresa.

Estes valores são consignados nos manuais que podem ser considerados como escritura sagrada e que se concretizam num conjunto de práticas rituais, utilizadas pela hierarquia da organização (PAGÈS *et al.*, 2008, p. 75).

Os autores afirmam que a dominação ideológica deve responder às expectativas dos indivíduos, incluindo suas necessidades de crenças. Além disso, este sistema não apenas mascara as relações sociais de produção, mas também aumenta a exploração dos trabalhadores sem o efeito da ameaça explícita.

Os autores relataram que a ideia de uma empresa ser vista como uma religião surgiu após as entrevistas com os funcionários, nas quais havia uma referência à empresa como uma igreja ou havia a utilização de vocabulário religioso. O estudo apontou as seguintes características de um sistema religioso: um conjunto de crenças que formam um dogma; escrituras sagradas e ritos que colocam em prática esse conjunto de crenças; uma organização hierarquizada servida por seus celebrantes; uma massa de fiéis compartilhando uma mesma fé; um deus que a organização encarna (PAGÈS *et al.*, 2008).

Com isso, os autores trazem à tona elementos como a fé, o credo, os mandamentos, a evangelização e a deificação da organização. Eles ressaltam que a religião tradicional não é extinta com o surgimento da religião na empresa, uma vez que muitos de seus elementos são adaptados e continuam funcionando nesse novo sistema. Para os autores, é exatamente esse modo de funcionamento que leva à adesão dos funcionários.

Os autores ainda apresentam um paralelo entre “os mecanismos de inculcação ideológica da empresa e os ritos religiosos que asseguram a difusão da fé” (PAGÈS *et al.*, 2008, p. 84). São rituais que objetivam a difusão da ideologia religiosa da empresa, como a relação entre: a confissão e as entrevistas de avaliação; a missa e os encontros; o batismo e a admissão; o catecismo e a formação; a liturgia e as regras; e o direito canônico e os manuais.

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

Pagès *et al.* (2008) caracterizam o sistema religioso como uma organização hierarquizada que possui um forte poder de influência sobre seus membros. Esta organização é servida por seus fieis, que acreditam no mesmo Deus e compartilham a mesma fé, além disso, suas crenças são colocadas em prática através de escrituras sagradas e ritos.

Sobre o sistema religioso, alguns pontos foram identificados:

- o Deus – é o ser ou objeto idolatrado pelos membros da organização;
- as escrituras sagradas – são as palavras que servem de guia para os membros da organização;
- a fé – é a crença dos membros na organização;
- o vocabulário – é a língua utilizada dentro da organização;
- os ritos – são as práticas adotadas dentro da organização que disseminam os seus valores;
- a ideologia – contempla o conjunto de valores da organização e a adesão dos membros.

Segundo os autores, este conjunto representa o que pode ser considerado como a nova igreja capitalista, que transmite uma imagem de pureza, servindo como um escape para os indivíduos insatisfeitos com empregos tradicionais, com horários rígidos de trabalho. Esse sistema religioso é compreendido como uma ideologia.

Para Demo (2006), a ideologia é um sistema teórico-prático de justificação política das posições sociais que possui muitas faces, podendo, inclusive ser a falsa consciência dos indivíduos. O filósofo ainda trata a ideologia como um fenômeno necessário, devido à sua relação com o poder, e acredita que a ideologia somente poderia ser eliminada se o fenômeno do poder também fosse extinto, o que, não seria possível.

Ideologia faz referência ao papel das ideias, como se as ideias não fossem autossuficientes, como se existissem não ideias, que seriam ideias involuntárias, algo que detém poder de influência sobre as ideias chamadas ditas conscientes (HALL, 1983).

Chauí (2004, p. 7) se preocupa com o frequente equívoco cometido quando o termo ideologia é utilizado como um “conjunto sistemático e encadeado de ideias”, um ideário. Para a autora, a ideologia é um ideário, mas não qualquer ideário. Ela explica a ideologia como um “ideário histórico, social e político que oculta a realidade”, sendo o oculto uma maneira de “manter a exploração econômica, a desigualdade social e a dominação política”.

Há uma série de ferramentas que podem auxiliar no processo de dominação, como conjuntos de procedimentos institucionais, jurídicos, políticos, policiais, pedagógicos, morais, psicológicos, culturais e religiosos. Tais ferramentas apoiam a classe dominante tornando a dominação e a exploração imperceptíveis e não violentas (CHAUÍ, 2004).

Uma sofisticada estratégia atual para o controle nas organizações é a chamada espiritualidade nas organizações. Algumas organizações que se utilizam dessas

estratégias podem estar utilizando eficazmente os recursos simbólicos como ferramenta de controle (MATOS *et al.*, 2011).

PRODUÇÃO DE DISCURSOS

A partir da caracterização de sistema religioso compreendida como uma ideologia podem-se fazer alguns deslocamentos a fim de ir preparando o caminho para analisar a produção de subjetividades por meio dos discursos produzidos na Mary Kay Inc., e, em seguida, comparar a organização a um sistema religioso.

Um deslocamento necessário é usar o pensamento de Althusser acerca dos aparelhos ideológicos do Estado, tendo em vista que um deles é o religioso. Em seu funcionamento prevalece a ideologia, algo tênue, dissimulado ou simbólico, embora também atuem secundariamente pela repressão. É importante ressaltar que não existe um aparelho puramente ideológico ou puramente repressivo.

Althusser (2007) explica que cada aparelho ideológico do Estado concentra, ao mesmo tempo, a prática e a representação de sua ideologia. Os indivíduos são livres com suas ideias, são livres para fazer escolhas. A partir de suas ideias os sujeitos conscientes adotam crenças e, então, se comportam conforme as práticas preestabelecidas de tal crença, o que envolve uma ideologia.

E o que seria alienação? Segundo Johnson (1997), alienação ocorre na relação rompida entre trabalhadores e trabalho, na posse privada do capital e do emprego de trabalhadores por salário. Também ocorre na relação interrompida entre trabalhadores e os produtos de seu trabalho, já que não exercem controle sobre o que é feito com o mesmo. Ou seja, há um sistema econômico organizado que gera e promove certo estado psicológico nas pessoas.

Como articular o pensamento de Althusser com o pensamento de Foucault? Bem, Althusser foi professor de Foucault e alguns aspectos da obra de Foucault sofreram influência do seu pensamento (SOUZA; GARCIA, 2007). Apesar de ambos os autores encontrarem-se em diferentes paradigmas científicos, a questão ideológica é um dos aspectos que os aproxima. Além disso, o estruturalismo e o pós-estruturalismo são transformações no campo do conhecimento, são epistemologias.

Segundo Carrieri e Luz (1998), um dos representantes do paradigma estruturalista radical é Althusser. O paradigma é comprometido com a mudança radical, a emancipação e a potencialidade, numa análise que enfatiza o conflito estrutural, os modos de dominação, a contradição e a privação.

O próprio Foucault, indo além do estruturalismo, representa uma atitude crítica ao evitar o formalismo e o anti-historicismo. Afirma que o

essencial é nunca perder de vista a história das tramas concretas de relações de saber e poder constituidoras do sujeito (ARAÚJO, 2010, p. 141).

Concordando com Silva e Roman Neto (2006) em relação à perspectiva multiparadigmática em estudos organizacionais, é importante ressaltar que nenhum método de pesquisa ou paradigma é melhor que outro, pois essas percepções dependem da visão de mundo e do problema de pesquisa. Assim como, é importante perceber que as fronteiras entre os paradigmas são permeáveis e que existe a possibilidade de promover combinações entre os contrastes e as conexões entre estes.

Mesmo considerando as diferentes visões de mundo promulgadas por diferentes posições paradigmáticas e epistemológicas, Kelemen e Hassard (2003), afirmam que o conhecimento de diferentes paradigmas permite que um investigador possa explorar novos caminhos, e defendem que a cooperação em vez da competição poderia ser muito mais valioso no empreendimento da produção de conhecimento.

Souza e Garcia (2007) destacam que, para Althusser, a ideologia não faz com que os indivíduos fiquem alienados no sentido de não saberem o que se passa à sua volta, como se estivessem fora de uma verdade. Os autores acreditam que, para

Althusser, os indivíduos são conscientes e sabem da verdade sobre o que acontece na sociedade; portanto, não são alienados pela ideologia.

Ideologia é todo o sistema que produz um certo modo subjetivo em uma determinada sociedade. Em outras palavras, a ideologia é formada pelos valores e ideias considerados como sendo naturais na sociedade, apesar de não serem [...] (SOUZA; GARCIA, 2007, p. 6).

A partir dessas noções, os autores estabelecem relações entre as ideias de Althusser e Foucault sobre a temática ideologia. Ambos os filósofos acreditam que a ideologia não causa alienação.

Ideologia seria algo que está presente na vida das pessoas e elas estão cientes disso. Além disso, a positividade do poder para os filósofos se dá de modo sutil. Para Althusser isso se mostra na ideologia e para Foucault a ideologia produz indivíduos dóceis e úteis.

Para Fiorin (1998), ideologia é um conjunto de ideias que servem para justificar e explicar certa ordem social, uma espécie de visão de mundo, um ponto de vista a respeito da realidade, sendo que cada visão de mundo apresenta-se num discurso próprio. Além disso, de acordo com Orlandi (2013, p. 45): “O fato mesmo da interpretação, ou melhor, o fato de que não há sentido sem interpretação, atesta a

presença da ideologia”. Ainda segundo a autora, a ideologia é a condição para a constituição do sujeito e dos sentidos que vai produzindo.

Seja a visão de Foucault em que o poder produz homens dóceis e úteis ou a concepção de Althusser, para quem o poder tem como principal função reproduzir as relações de produção capitalista, existe nos dois autores uma luta no sentido de demonstrar que tais práticas de exercício do poder tentam passar a ideia de que as coisas encontradas e conhecidas em um determinado contexto histórico não são naturais, ou seja, não existe uma essência das coisas, uma verdade a priori, mas sim um mundo em constante luta, em processo e em constante transformação (SOUZA; GARCIA, 2007, p. 19-20).

Para analisar a produção de subjetividades por meio dos discursos organizacionais na Mary Kay Inc., foi preciso compreender que as condições de produção do discurso remetem à investigação e descrição das relações históricas e das práticas, ou ainda, conforme Foucault (2005), às suas condições externas de possibilidade, à série aleatória de acontecimentos, que fixa as suas fronteiras.

A materialidade específica da ideologia é o discurso e a materialidade específica do discurso é a língua. Portanto, a Análise do Discurso trabalha a relação língua-discurso-ideologia (ORLANDI, 2013). Analisar o discurso por meio de práticas discursivas e não discursivas é tentar compreender os processos que fazem com

que determinadas forças constituam um discurso como sendo o discurso verdadeiro.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo (FLICK, 2004) com o campo delimitado pelo acesso à *Unidade Rosa* da Mary Kay Inc. Tal Unidade foi definida pelo critério de acessibilidade, que “seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2004, p. 51).

Os dados foram coletados por meio de quatro técnicas: 1) observação não participante, em que os pesquisadores participaram de reuniões da unidade apenas como expectadores não interativos; 2) da aplicação de questionário aberto, ou seja, foi confeccionado um questionário em que as respostas eram livres; 3) realização de entrevistas semiestruturadas com a utilização de um roteiro guia; e, 4) pesquisa documental (FLICK, 2004). Na pesquisa documental fez-se o uso de informações institucionais. Tais informações não são divulgadas ao público, mas apenas para os membros da empresa. As principais fontes foram o livro “Milagres que Acontecem” (escrito pela fundadora), o livro da Consultora Mary Kay e outros materiais institucionais de divulgação interna.

O período de observação ocorreu nos meses de abril, maio e junho de 2013. As reuniões de unidade acontecem uma vez por semana e tem duração média de duas horas. Os participantes da reunião são a diretora e suas consultoras.

A presença nas reuniões teve por finalidade a observação e registro de aspectos comportamentais do grupo, relacionados ao envolvimento e comprometimento das consultoras com os discursos que sustentam a empresa.

Um questionário aberto foi compartilhado por meio de um *link* enviado por email, pela diretora da unidade, diretamente para as consultoras, o que permitiu atingir todas as 44 consultoras da *Unidade Rosa*. Com esta ferramenta virtual, somente os pesquisadores tiveram acesso às respostas obtidas nos questionários. As respondentes do questionário tinham entre 21 e 37 anos de idade. A maioria delas está cursando o ensino superior ou já são formadas.

O questionário foi aplicado no intuito de procurar saber um pouco mais sobre as consultoras, como idade, grau de escolaridade, profissão, crença religiosa, tempo na empresa Mary Kay Inc., motivo pelo qual entrou para a empresa e motivo pelo qual permanece. Além disso, outras questões foram abordadas com a intenção de identificar o envolvimento da consultora com os valores da empresa, como quais são as prioridades da vida da consultora, se ela conhece e busca

seguir a Regra de Ouro da empresa, o que seria a Reunião de Unidade e a importância da empresa em sua vida.

A diretora da unidade foi entrevistada a partir das questões abordadas pelo questionário, além de outras questões que surgiram no decorrer do diálogo. O momento de entrevista foi particular (somente os pesquisadores e a entrevistada estavam presentes).

Segundo Bell e Taylor (2004), para poder se entender o significado do discurso religioso no contexto de uma organização, é preciso examinar como ele é realizado e, em seguida, considerar como os empregados e os executivos são afetados.

Os dados desta pesquisa foram analisados em algumas etapas. Primeiramente, partiu-se para a composição do *corpus* oriundo da pesquisa de campo. Os dados para o *corpus* foram obtidos por meio dos questionários, por meio da entrevista com a diretora, por meio dos dados obtidos na pesquisa documental e também da observação nas reuniões de unidade. Somente depois se pôde iniciar a análise de discurso foucaultiana (FOUCAULT, 1997; 2005; 2008; 2010).

Observa-se que com base na pesquisa documental foram analisadas informações sobre a produção de subjetividades a partir dos discursos organizacionais que constam dos materiais institucionais da Mary Kay Inc.

Portanto, somente depois de analisados todos os materiais, é que foi possível dar visibilidade a determinados enunciados. Procurou-se colocar o dito em relação ao não dito e ouvir naquilo que os sujeitos dizem, aquilo que eles não dizem, mas que constitui igualmente os sentidos de suas palavras (ORLANDI, 2013).

Deleuze (2005, p. 27), comentando o trabalho de Foucault, explica que o enunciado não é imediatamente visível, sendo a um só tempo, não visível e não oculto. Isso porque ele não é imediatamente perceptível, já que está encoberto pelas frases. Por isso “é preciso descobrir o seu pedestal, poli-lo, e mesmo moldá-lo, inventá-lo”.

Isso nos leva a extrair das palavras e frases, os enunciados, que não se confundem com estas. De acordo com Foucault, não existe enunciado livre, neutro ou independente, mas um enunciado que compõe um conjunto e desempenha um papel em relação aos demais, seja apoiando-se ou distinguindo-se destes (BRANDÃO, 2002).

Na trilha de Pereira e Brito (2009), considera-se a análise de discurso como um processo de produção de sentidos. Desse modo, aqui também se acredita que os sujeitos devem ser considerados sujeitos discursivos, pois se constituem também pelos discursos, ao mesmo tempo, o sujeito também é constituído pela linguagem por meio de ideologias e condições de produção. Sendo assim, os elementos que expressam as condições de produção de sentidos nos discursos podem ser analisados a partir da memória, do interdiscurso e do contexto.

A análise do discurso envolve a análise de textos, de discursos, os contextos em que são produzidos, suas relações com outros discursos, como e para quem eles são divulgados e como estes são consumidos (PHILLIPS; OSWICK, 2012).

Conforme Phillips e Oswick (2012), a análise de discurso foucaultiana enfoca o estudo das formações discursivas, na medida em que está preocupada em compreender as regras que governam textos e enunciados, ao invés da análise detalhada de um texto específico ou de um episódio de interação em tempo real. No entanto, neste trabalho, evitamos o que autores supracitados denominam de isolacionismo discursivo, isto é, a tendência dos estudiosos em se concentrar exclusivamente em fenômenos discursivos.

Procurou-se considerar nas análises três aspectos relevantes nos estudos de Michel Foucault: as relações de poder, a produção de subjetividades e a formação de saberes vinculada a estes processos, como aparece em suas análises da história da sexualidade, por exemplo (FOUCAULT, 2006b). Para isso, foram analisados os recortes de algumas das transcrições, procurando considerar os sujeitos que falam e a análise das condições de produção desses discursos.

Para Foucault:

O discurso, ao invés de ser o veículo que traduz as lutas pelo poder, é, antes, aquilo pelo que se luta. A tessitura do saber de uma época vem tramada em suas formações discursivas de onde surgem determinados objetos, enunciações, temas e conceitos [...] (ARAÚJO, 2010, p. 138).

Após essas análises tornou-se possível estabelecer uma comparação entre a Mary Kay Inc. e o sistema religioso caracterizado por Pagès *et al.* (2008).

Caracterização da empresa

Mary Kay Ash foi uma empreendedora, uma visionária que apostou tudo o que tinha na fundação de uma empresa que, de acordo com especialistas, tinha pouca chance de sobreviver no mercado. Em 1981, publicou o livro “Milagres que

Acontecem”, que conta um pouco sobre sua história e do sucesso de sua empresa. Este livro foi traduzido em diversos idiomas e serve como instrumento de motivação para consultoras de mais de 35 países.

Em 1984, o livro “The Mary Kay Way” foi publicado nos Estados Unidos e, desde então, tem sido instrumento guia para todos os que ocupam cargos de liderança na Mary Kay Inc. No entanto, somente em meados de 2013 o livro foi publicado em português e disponibilizado para comercialização no Brasil.

Em 2001, 38 anos após a fundação da empresa, Mary Kay Ash faleceu. Mas, seus ensinamentos ficaram registrados no material institucional. Ambos os livros retratam o “caminho do sucesso” de Ash. No entanto, o primeiro é mais voltado para consultoras, enquanto o segundo é um guia gerencial para executivos da empresa, inclusive para os presidentes que se seguiram à fundadora (primeiro seu filho e, atualmente, o neto).

Após 25 anos de experiência em vendas diretas, Mary Kay, ao se aposentar, decidiu escrever um livro sobre treinamento gerencial, no intuito de divulgar suas experiências para outras mulheres. Naquela época, anos 1960, as diferenças entre homens e mulheres no mundo dos negócios eram mais marcantes do que hoje. Muitas oportunidades eram negadas às mulheres, simplesmente pelo fato

de serem mulheres. Pensando nisso, Mary Kay listou pontos positivos e negativos que encontrara nas empresas nas quais trabalhou.

Suas anotações, inicialmente, serviriam de rascunho para a construção de um livro. Porém, o que foi tomando forma foi o que ela chamou de sua companhia dos sonhos.

Com o apoio de sua família, Ash investiu todas as economias de sua vida nesta oportunidade única: em 13 de setembro de 1963, a *Mary Kay Cosmetics* foi fundada, nome que posteriormente foi alterado para Mary Kay Inc.

Os produtos comercializados na empresa seriam os produtos de cuidados para a Pele. Estes produtos foram escolhidos, pois combinam com a vaidade feminina, assim as mulheres se sentiriam à vontade para vendê-los. Ela comprou a fórmula original dos herdeiros de seu inventor.

A empresa tinha nove consultoras, contando com Mary Kay, e um administrador de finanças, que era seu filho de 20 anos de idade. O contador e o advogado de Ash não a encorajaram no negócio, acreditavam que liquidar tudo e tentar recuperar qualquer dinheiro era a melhor maneira de evitar a falência, que na opinião deles era certa. Porém, a pequena empresa de cosméticos foi crescendo e

hoje está presente em mais de 35 países. As nove consultoras que iniciaram foram multiplicando-se e atualmente já somam mais de dois milhões de consultoras.

Ash (1994) acreditava que sua empresa deu certo devido à “filosofia” que a sustenta. No entanto, para este estudo, o termo utilizado pela fundadora é compreendido como um conjunto de valores que contribuem para a formação dos discursos organizacionais.

Sua empresa é baseada na Regra de Ouro ou Espírito de Ajuda. Esta Regra de Ouro implica a boa ação de tratar os outros como gostaria de ser tratado. Ash (2013, p. 31) explica que este ensinamento é da Bíblia, conforme Mateus 7:12 “Tudo o que vós quereis que os homens vos façam, fazei-o também vós a eles”.

Ela desenvolveu uma ordem de prioridades a ser seguida pelos que acreditassem no potencial da oportunidade que é sua empresa: Deus em primeiro lugar, família em segundo e carreira em terceiro. Para a empresária, se a vida for mantida nesta perspectiva, tudo funciona e, para que tudo na vida aconteça corretamente, as pessoas devem se entregar nas mãos de Deus. Essa fórmula, segundo Ash, apresentou resultado uma vez que alcançou pessoas de diferentes culturas e crenças.

Embora acredite que Deus tem sido fundamental no crescimento de nossos negócios, tenho o cuidado de lembrar que nós somos um negócio e que devo evitar pregações, afinal somos uma empresa com muitos colaboradores e temos representação de todas as crenças e de denominações. Devido à nossa filosofia – Deus em primeiro lugar, família em segundo e desenvolvimento profissional em terceiro – parece que atraímos pessoas espiritualmente fortes, que concordam que Deus e família devem ser prioridades em suas vidas. Nunca tentei impor minhas crenças religiosas a ninguém. Entretanto, tenho de reconhecer que Deus é parte importante da minha vida (ASH, 1994, p. 60).

Para a empresária essa filosofia serve de guia para que as pessoas tracem seus próprios objetivos, desenvolvam suas habilidades e alcancem o sucesso que almejam.

Tornou-se lugar comum chamar a atenção à forma como o “guru” de Administração desempenha um papel profético. Organizações de venda direta, como a Tupperware e a Mary Kay Cosmetics, têm sido descritas como “quase religiosas” (BROMLEY, 1998 *apud* BELL; TAYLOR, 2004, p. 65).

Na empresa existem dois tipos de profissionais: os chamados colaboradores, que são funcionários que trabalham diretamente para a empresa Mary Kay Inc., e as consultoras, que administram o seu próprio negócio de vendas independente.

Para Ash, o desenvolvimento da carreira depende da dedicação às vendas e ao negócio. Assim, cada consultora determina o ritmo do seu próprio trabalho, podendo escolher, inclusive, se quer apenas ganhar pelas vendas de produtos ou se também deseja desenvolver sua carreira, tornando-se Diretora. Cada consultora define suas metas e recompensas. As recompensas, na verdade, são preestabelecidas pela empresa, mas é a consultora quem decide se quer conquistar esta recompensa ou não. Dentre as recompensas estão broches simbólicos, acessórios, percentual de bônus em dinheiro, joias, viagens e até um carro de cor rosa.

RESULTADOS

Considerando-se que o trabalho simbólico do discurso está na base da produção da existência humana (ORLANDI, 2013, p. 15), aqui serão evidenciados alguns enunciados que emergiram durante a leitura dos dados.

“A companhia precisa de pessoas motivadas e que motivem os outros”

O primeiro aspecto a ser analisado é o entusiasmo, algo que chama bastante a atenção nas falas durante as reuniões de unidade e no próprio material institucional. Entusiasmo é uma palavra grega que significa “Deus de dentro” (ASH, 1994, p. 41). Ash acreditava que este era um talento natural, algo herdado de

Deus e essencial para o seu negócio. Segunda ela, o entusiasmo tem o poder de motivar as pessoas, levantar o astral. Ele contagia as pessoas. Para Ash (2013, p. 109), “não se pode conquistar nada grandioso sem entusiasmo”.

Para Cunha (1986), entusiasmo vem do latim eclesiástico, *enthusiastes*, derivado do grego *enthousiastés*, é sinônimo de flama, exaltação, arrebatamento e significa aquele que se entusiasma, que se dedica a ou se arrebatava por algo ou alguém de maneira intensa e exaltada.

A ideia disseminada na empresa em questão é a de que a pessoa que leva Deus consigo teria condições de motivar a si mesma e aos demais, o que é muito interessante para os negócios em questão.

Durante as reuniões de unidade observou-se que a diretora fala que a motivação das consultoras irá trazer benefícios para cada uma delas, mas não explicita o quanto isso é relevante para a própria empresa. A Mary Kay Inc. fatura conforme a produtividade das consultoras por meio das vendas e de novos cadastros. Para isso, é fundamental que estas estejam motivadas e entusiasmadas com o trabalho.

Na Mary Kay Inc., acredita-se que, assim como consultoras e clientes satisfeitas geram entusiasmo, uma única diretora entusiasta pode gerar entusiasmo para toda sua unidade, servindo de exemplo na empresa. Ash afirma que “cantar é outra maneira de alegrar as pessoas”, porque “quando as pessoas estão num estado emocional negativo as músicas têm um efeito maravilhoso em seu moral” (ASH, 1994, p. 55). Por isso a Mary Kay Inc. possui diversas músicas motivacionais que foram criadas a partir de canções populares. No início das reuniões de unidade e, algumas vezes, ao longo delas, as consultoras e diretoras cantam para alegrar umas as outras.

Além das canções, Ash pensou nas segundas-feiras, que costumam serem dias tristes e desmotivantes para muitas pessoas, já que são dias lembrados como o começo de mais uma longa semana de trabalho. Devido a isso sistematizou as reuniões de unidade, que são motivacionais, ocorram sempre nas segundas-feiras. Ash acredita que se uma consultora teve uma semana ruim ela precisa da reunião de unidade e, se teve uma boa semana, a reunião de unidade precisa da consultora. Desta forma,

quando uma consultora vivencia a inspiração, a motivação e o entusiasmo de uma Reunião de Unidade na segunda-feira, tem toda a semana para desfrutar desse estado de ânimo e fazê-lo trabalhar em favor dela (ASH, 1994, p. 40).

Em relação ao enunciado supracitado, pode-se afirmar que ele é disseminado no próprio material institucional, ou seja, é a palavra da fundadora que permanece reverberando a cada reunião de unidade. Tais ideias que se tornam palavras vivas produzem relações de poder ao mesmo tempo em que produzem sujeitos, ou seja, produz um assujeitamento a certos modos de ser e se comportar, tendo em vista que é preciso estar entusiasmada para vender e para entusiasmar outras consultoras.

Sobre a questão motivacional observada nas reuniões de unidade, acredita-se que possa ser importante para a maioria das consultoras e para a diretora. Ainda assim, é preciso considerar a efemeridade dos efeitos motivacionais desses encontros, o que talvez justifique sua periodicidade semanal. Além disso, de acordo com Bergamini (2003, p. 64), “ninguém motiva ninguém”.

Há uma espécie de

compromisso de desenvolver a espiritualidade no trabalho para melhorar as atitudes dos empregados com relação ao trabalho, com a intenção de que isso aumente sua motivação e tenha um impacto positivo sobre o desempenho da organização (BELL; TAYLOR, 2004, p. 68).

“As reuniões de unidade são nosso culto”

Observou-se que as reuniões de unidade obedeciam a um roteiro, algo bem semelhante a um protocolo eclesiástico. A seguir demonstram-se as etapas das reuniões.

1. Apresentação da diretora: ela conta sobre sua história de vida e sua experiência na empresa.
2. Breve oração de agradecimento a Deus: em umas das reuniões a diretora explicou que “em qualquer unidade, dos mais de 35 países, as reuniões começam com um agradecimento a Deus”. Em outra reunião a diretora disse que “esta oração é indiferente a religiões, mas sim um agradecimento àquele que nos deu a vida”. Também foi lembrado com frequência o fato da empresa ter Deus em primeiro lugar.
3. Apresentação da “filosofia” Mary Kay: os valores da fundadora foram citados em todas as reuniões, como a Regra de Ouro e o estabelecimento de prioridades na vida. O sucesso da empresa foi relacionado ao sucesso da “filosofia” em algumas reuniões, da seguinte forma: “Mary Kay tem mais de 50 anos de atuação e é um sucesso por sua filosofia” e “o sucesso da Companhia já por 50 anos é a garantia do sucesso da filosofia”.
4. Apresentação de consultoras iniciantes e pessoas convidadas: as consultoras iniciantes e pessoas convidadas dispõem de um momento em que podem

expor suas experiências de vida e de trabalho. É relevante mencionar que em uma das reuniões, a diretora comparou as novas consultoras a um “botão fechadinho, que precisa de tempo para desabrochar e exalar aroma, beleza e vida”.

5. Vídeo motivacional: são apresentados vídeos motivacionais escolhidos pela própria diretora. Eles podem ser de palestrantes famosos de eventos da empresa (seminário Mary Kay) ou mesmo alguma música de apelo religioso. A intenção é tocar o emocional das consultoras de alguma forma, encorajando-as e fazendo-as acreditar que elas são capazes de alcançar seus objetivos. Alguns dos vídeos apresentados falavam de superação, conquistas, milagre, sonhos, transformação.
6. Treinamento ou dinâmica: são realizados treinamentos sobre produtos e lançamentos que tem o objetivo de demonstrar e explicar o produto para as novas consultoras ou para aumentar as vendas, dentre outros. As dinâmicas envolvem a participação de todos, podendo ter música e dança. São momentos de descontração, ao mesmo tempo em que trabalham aspectos no grupo de consultoras: atendimento ao cliente, colaboração, comunicação, motivação.
7. Reconhecimentos das consultoras: em todas as reuniões existe um espaço para o reconhecimento das consultoras. Os motivos para o reconhecimento são diversos: reconhecimento para a consultora que levou convidada, reconhecimento para consultora que fez o primeiro pedido no mês em que foi

cadastrada, reconhecimento da realeza do mês (rainha, primeira princesa e segunda princesa de vendas), reconhecimento das estrelas do trimestre (safira, rubi, esmeralda e diamante). Estes dois últimos referem-se àquelas consultoras que obtiveram maior faturamento de vendas no mês. Para maior compreensão do funcionamento deste tipo de reconhecimento, segue a descrição do método adotado pela empresa. A Realeza do Mês é um reconhecimento que a diretora faz para as três consultoras que mais venderam no mês. Neste caso a venda é calculada pela quantidade de pontos que a consultora acumulou no mês. Os pontos são acumulados à medida que a consultora faz pedidos de produtos no sistema virtual da empresa, já que cada produto é equivalente a uma quantidade de pontos. Com este método a empresa não tem o controle das vendas das consultoras, mas o controle do que elas compraram da empresa para revender. Durante o reconhecimento as consultoras destaque desfilam em um tapete vermelho e são aplaudidas pelos outros, além de ganhar prêmios. As consultoras estrelas são reconhecidas pela empresa trimestralmente, pela quantidade de pontos que acumularam durante os três meses. O cálculo da pontuação segue o mesmo cálculo para a pontuação da Realeza do Mês. A diretora encoraja e estimula as consultoras a terem uma estrela como foco. Qualquer consultora pode ser estrela, uma vez que atinja a pontuação necessária para a conquista de cada uma das pedras. Neste caso, as consultoras ganham um broche em formato de estrela com a

pedra (safira, rubi, esmeralda ou diamante) conquistada no centro, além de algum acessório para o trabalho, como calculadora, carteira, bolsa entre outros.

8. Sorteio de pontualidade: um prêmio é sorteado entre as consultoras que foram pontuais em relação ao horário de início da reunião.

Também foi perguntado, via questionário para as consultoras, do que se tratavam as reuniões de unidade. As respostas foram variadas, mas vão ao encontro do que Ash dizia sobre as reuniões: entusiasmo, reconhecimento, conhecimento, aprendizado, troca de informações, fortalecimento, alegrias, incentivos, motivação, estímulo, integração com o grupo, compartilhar vitórias, dentre outros aspectos. Percebe-se que as consultoras gostam da reunião de unidade e a percebem como algo positivo para os negócios. Na entrevista, a diretora respondeu que desde quando era consultora já sabia que queria seguir carreira na empresa e ser diretora, então via a Reunião de Unidade como um importante “estágio para se desenvolver dentro da empresa”.

Outro ponto que chamou a atenção foi quanto às prioridades da vida das consultoras. Para algumas concluir um curso superior é prioridade no momento, mas, a maioria mostrou o discurso padronizado da fundadora que obedece a ordem: Deus, família e carreira. Algumas respondentes inclusive adotaram

expressões de cunho religioso, como “servir a Deus testemunhando o teu amor; abençoar minha família e desenvolver profissionalmente” (Consultora A).

É interessante notar que todas as consultoras que participaram da pesquisa afirmaram frequentar alguma Igreja (Católica ou Evangélica), o que permite fortalecer alguns discursos presentes na empresa.

Ainda sobre a questão de prioridades, na entrevista, a diretora contou que por trabalhar numa empresa que identifica uma ordem de prioridades a ser seguida ela acaba tomando isso também para sua vida. Menciona que antes de conhecer a empresa, se dedicava mais a outras coisas e a ordem Deus, família e carreira não necessariamente era obedecida.

Em relação ao enunciado da letra b, fica evidenciada a conotação religiosa de várias das atividades e rituais em funcionamento na empresa. Dado que os sentidos construídos possuem traços ideológicos em relação a outros traços ideológicos, uma formação discursiva se define a partir de uma posição numa conjuntura sociohistórica (ORLANDI, 2013). Sendo assim, esse enunciado encontra-se em uma formação discursiva religiosa, o que vai aproximando a empresa, em parte, ao sistema religioso analisado por Pagès *et al.* (2008). Também remete às relações de poder que imprimem modos de ser e se comportar, produzindo subjetividades docilizadas e dependentes.

Em momento algum as consultoras ou diretora mencionaram que as reuniões pareciam com um culto. De acordo com Orlandi (2013), há o silêncio local, aquilo que é proibido dizer em uma certa conjuntura, aquilo que faz com que o sujeito não diga o que poderia dizer, de modo que sempre há silêncio acompanhando as palavras. No caso investigado, há um silêncio sobre o protocolo semelhante a um culto religioso.

“Eu quero subir na escada do sucesso”

Em relação à carreira, todas iniciam no mesmo nível na “escada do sucesso”. Conforme o desenvolvimento no trabalho, os cargos vão mudando, chegando ao cargo de diretora. Para o crescimento na empresa é preciso não somente vender (acumular pontos), mas também fazer novos cadastros (iniciar novas consultoras) para organizar uma equipe. Portanto, não é o tempo quem determina o progresso da consultora em sua carreira, mas o seu grau de envolvimento com a filosofia da empresa, o que, de certa forma, influencia o seu comprometimento com o trabalho.

Durante a pesquisa de campo foi possível observar a marcante diferença entre as consultoras iniciantes e aquelas com mais experiência. O segundo grupo se mostra mais à vontade no espaço organizacional, muitas já vestem uniforme da empresa e usam muitos broches, que são os símbolos de diversos

reconhecimentos. Além disso, estas Consultoras são fluentes na “língua *Mary Kay*”, que inclui expressões como “você pode tudo!”, “poderosa”, “*mamy*” (para se dirigir a pessoa iniciadora), “filhinha” (para se dirigir à iniciada), “irmã” (para se referir a uma Consultora com a mesma iniciadora).

Parte deste vocabulário sugere motivação e estímulo para as consultoras, que tendem a acreditar que realmente são poderosas e podem alcançar todos os seus objetivos. Alguns termos do vocabulário produzem a simulação de uma família, uma linhagem de consultoras que se relaciona e compartilha afeições. A “família” *Mary Kay* teria o papel de criar a consultora, ensinando o conjunto de saberes e crenças que constituem a herança familiar, como normas de comportamento, conduta, hábitos, respeito às gerações mais velhas. Quando esta consultora estiver “pronta” ela iniciará sua própria família, dando sequência às gerações desta família.

A partir do momento em que o indivíduo aceita entrar para a empresa, ele passa por uma preparação, chamada Início Perfeito (IP), em que aprende a ser consultora. A responsável pela preparação é a iniciadora da nova consultora (a *mamy*), que sugere a leitura do Guia da Consultora, assistir o DVD da Consultora, presenciar sessões guiadas pela iniciadora e, posteriormente, realizar um número determinado de sessões. As sessões são encontros da consultora com um

grupo de clientes, onde não só os produtos são oferecidos, como também o convite de entrar para a empresa. Após o cumprimento destas tarefas a consultora ganha um broche com as iniciais IP, que também é conhecido na empresa como “Insuportavelmente Poderosa”, o que sugere a conquista de um *status* de poder na empresa.

Waggoner (1997) já havia chamado a atenção para a máscara feminina na qual a maioria dos membros da Mary Kay (mulheres) estão envolvidos e que, por meio de adornos estereotipados e acessórios femininos, a organização estimula um tipo de desempenho, muitas vezes associado às mulheres e ao processo de construção de sua identidade.

Muitas das respondentes do questionário identificaram suas profissões com cargos iniciantes, como estagiária ou assistente. No entanto, também foram citados cargos de gerência e algumas se autodenominaram, simplesmente, consultora de beleza. Isso demonstra que a Mary Kay Inc. é, para algumas pessoas, uma fonte de renda extra, enquanto para outras, a principal renda.

O tempo das consultoras na empresa foi algo que chamou atenção: entre um mês e dez meses. Sendo importante frisar que o tempo de atuação da empresa no Brasil é de 14 anos e no estado no qual o estudo foi realizado é de apenas três

anos. A diretora entrevistada está na empresa há apenas 13 meses e, mesmo assim, já ocupa um cargo de prestígio na empresa.

Sobre os motivos pelos quais as consultoras se interessaram em ingressar na empresa, as respondentes disseram ter gostado da qualidade dos produtos e da ideia de ganhar dinheiro com a venda deles, mas também mostraram interesse pela flexibilidade dos horários, pela possibilidade de independência financeira e pela identificação com os valores da empresa. Estes resultados recordam a preocupação de Ash, há 50 anos, quando escolheu os cosméticos pela afinidade que as mulheres têm com eles. Uma das respostas merece destaque, pois reflete o que Ash escreveu como missão para sua Companhia “Entrei para a *Mary Kay* para conquistar os meus sonhos” (Consultora C).

Sobre a permanência das Consultoras na empresa as respostas mostraram que elas estão satisfeitas com os resultados (qualidade dos produtos e lucro significativo) e desejam seguir carreira na empresa.

Este é somente o início de uma carreira de conquistas e vitórias.
(Consultora A)

Quero continuar a ter uma renda extra e ainda tenho esperança de chegar a ser diretora. (Consultora C)

Pois tem me proporcionado ganhos ótimos e a empresa é maravilhosa!

(Consultora D)

Porque desde que comecei a fazer parte da companhia minha autoestima se elevou, meus dias são mais alegres e o lucro tem sido significativo. A cada dia que passa sinto que fiz a escolha certa.

(Consultora E)

Já a diretora respondeu a questão se perguntando “será que um dia eu vou conseguir parar de fazer Mary Kay?” e logo respondeu que não, que pretende ficar na empresa enquanto puder, pois ainda tem sonhos para realizar e muitas pessoas entraram lá porque ela disse que lá conquistariam os seus sonhos.

As respostas sobre o que a Mary Kay Inc. significa na vida das consultoras merecem destaque pela sua diversidade na escolha das palavras e encontro de percepções. Vejamos algumas delas:

Reconhecimento para o sucesso. (Consultora A)

Uma oportunidade que jamais tive. (Consultora E)

Um sonho. (Consultora F)

Significa uma porta que Deus abriu para mim. (Consultora G)

Um estilo de vida promissor. (Consultora H)

Significa beleza, bem estar. Fazer dos outros pessoas melhores e a mim mesma! (Consultora I)

Uma forma de alcançar meus objetivos. (Consultora I)

Todas as respostas lembram o que Ash escreveu sobre a “Companhia dos Sonhos” e o sucesso ilimitado como algo possível para todas elas. Elas parecem acreditar veementemente nas palavras da fundadora.

Também foi perguntado o que poderia ser mudado na empresa. A maioria das consultoras mostrou estar satisfeita e disseram que não mudariam nada. Algumas poucas sugeriram obtenção de maiores rendimentos, a possibilidade de escolher ou trocar de iniciadora, e a mudança na forma de pagamento para parcelas em boleto para aquelas que não utilizam cartão de crédito.

Em relação à busca pelo sucesso, algo que é bastante incentivado na empresa, Ehrenberg (2010) explica que os modelos de sucesso hoje apresentados não são distantes e inacessíveis, eles servem de guias para a carreira e como modelos

que devem ser consumidos. Mais do que adquirir uma posição na empresa, trata-se de fabricar uma identidade. Para o autor, a sobrevivência hoje está relacionada a uma cultura da conquista, um estilo de vida no qual a identidade e o autocontrole ajudam a definir as normas de conduta de cada um.

O processo de iniciação na empresa, a convivência com outras consultoras, a participação nas reuniões de unidade e em outros eventos da empresa são exemplos de procedimentos de produção de sujeitos, que direcionam estas pessoas para a aprendizagem dos modelos de conduta incentivados pela fundadora. O indivíduo se transforma durante este processo, uma pessoa que antes agia de uma forma e que agora passa a comporta-se de outra. Será que a diretora entrevistada algum dia pensaria na importância da família por si só ou precisaria que algo a induzisse a isso? Ou seja, ela colocou a família como segunda prioridade da sua vida porque este item é realmente importante para ela (nesta ordem) ou fez isso apenas para seguir a tradição da empresa em que trabalha?

Importante explicar que não há coerção na empresa. Há muito mais controles sutis dos modos de ser e agir.

Quanto mais as pessoas forem livres umas em relação às outras, maior será o desejo tanto de umas como de outras de determinar a conduta das

outras. Quanto mais o jogo é aberto, mais ele é atraente e fascinante (FOUCAULT, 2006a, p. 286).

Além disso, as consultoras e diretora podem ser submetidas às relações de poder, mas ao mesmo tempo, elas podem exercer poder nessas relações (FOUCAULT, 1999).

“Mary Kay não é trabalho, é um estilo de vida!”

Uma das ideias principais da fundadora é o estabelecimento de prioridades na vida: em primeiro lugar deve estar Deus, em segundo a família e em terceiro a carreira.

Na apresentação do livro “The Mary Kay Way” (ASH, 2013, p. 17), Ryan Rogers, neto de Mary Kay, menciona a fala de um dos executivos da empresa em uma conferência global. O executivo segurava uma das edições do livro e dizia ao grupo que: “Se vocês acharem que não concordam ou não podem concordar com os princípios descritos neste livro, fiquem à vontade para ir embora”. A fala do executivo descreve de maneira rude o que acontece. Não existe um convite para pessoas de credos diferentes ou ateus se desligarem da empresa, mas as pessoas que não se identificam com o guia escrito por Ash não conseguirão ficar na

empresa, pois este guia comportamental é composto pelos valores e princípios que são vividos na empresa pela maioria das pessoas que lá estão.

É este discurso que serve de guia para a vida dos colaboradores. A fundadora assume que sua empresa não é somente uma fonte de renda, mas um estilo de vida. Esta afirmação é corroborada durante a entrevista com a diretora da unidade investigada:

Quando você vive Mary Kay você vê que ela não significa só um trabalho, significa um estilo de vida mesmo, porque ela mexe com todo o âmbito da sua vida.

Ou ainda:

A filosofia nos leva a trabalhar a nossa vida na forma de prioridades, ela trabalha no nosso profissional, na nossa identidade profissional, no nosso tempo do dia a dia, na nossa forma de viver.

Um exemplo de objeto utilizado como reconhecimento é o broche *God, Family and Career* que significa Deus, Família e Carreira. Este broche é um símbolo dos valores organizacionais.

Quando perguntadas sobre a Regra de Ouro, todas as respondentes mostraram que a conhecem e tentam segui-la. Todas as respostas abordaram a questão de tratar os outros como gostariam de ser tratados, mas uma resposta em especial chamou atenção pela linguagem utilizada:

Faça aos outros o que gostaria que fizessem a você. Sim, sigo, pois é o que a palavra de Deus nos ensina como segundo mandamento. E o segundo, semelhante a este é 'Amarás o teu próximo como a ti mesmo' Mateus 22:39 (Consultora B).

A produção dos discursos na Mary Kay Inc. produzem modos de vida, produzem sujeitos. Esses sujeitos encaram trabalhar nesta empresa como um estilo de vida, como um modo de viver. Com isso, pode-se dizer que existem determinados modos de funcionamento na empresa que podem ser tácitos ou prescritos e que ajudam a fixar as identidades das consultoras e diretoras, conservando-as ou transformando-as em função de determinados objetivos organizacionais (FOUCAULT, 1997).

Para Grant *et al.* (2004), o estudo dos discursos permite ao pesquisador identificar e analisar os discursos organizacionais chave pelos quais as ideias são formuladas e articuladas, mostrando de que modo, por meio de uma variedade de interações

e práticas discursivas, estes discursos passam a moldar e influenciar as atitudes e o comportamento dos membros de uma organização.

Portanto, comparando a Mary Kay Inc. ao sistema religioso proposto por Pagès *et al.* (2008), pode-se afirmar alguns aspectos:

- o Deus – além do Deus pregado pelo Cristianismo, a própria fundadora da organização pode ser percebida como uma deusa pelos trabalhadores sejam consultoras ou gestoras.
- As escrituras sagradas – as palavras que servem de guia para os membros da organização são oriundas, principalmente, dos livros escritos pela fundadora e até hoje disseminados na organização.
- A fé – a crença dos membros na organização parece convergir para a fé cristã, tanto quanto para a fé no sucesso profissional.
- O vocabulário – a linguagem utilizada dentro da organização é bastante específica, mesmo que esteja reproduzindo uma lógica empresarial contemporânea, ainda assim, possui especificidades da organização em questão.
- Os ritos – diversas são as práticas adotadas dentro da organização que disseminam determinados valores e ideias.

- A ideologia – o conjunto de valores da organização (oriundos da fundadora) e a adesão de seus membros, neste trabalho são percebidos como produção de subjetividades, de saberes e de relações de poder. Portanto, produzem modos de ser e de se comportar no cotidiano organizacional e em outras dimensões da vida.

Ao compararem-se os aspectos de um sistema religioso com os aspectos da empresa estudada, pode-se afirmar que a empresa atende às características propostas por Pagès *et al.* (2008).

CONCLUSÕES

O artigo contribui aos estudos organizacionais trazendo a análise da produção de subjetividades por meio da produção de discursos a partir de um caso em uma empresa de cosméticos. Alvesson e Kärreman (2011) afirmam que um grande problema com os estudos inspirados em Foucault é que estes tomam como certos os efeitos dos discursos e, em seguida, procuram demonstrar isso. Além disso, os estudos examinam textos de gestão e, em seguida, procuram mostrar a validade das ideias de Foucault, baseando as investigações, principalmente, em livros e outros escritos, e não em estudos empíricos sobre práticas de gestão. Nesse sentido, o presente trabalho contribui indo além da análise dos materiais

institucionais da empresa, buscando incorporar aos materiais de análise os discursos que circulam no cotidiano organizacional.

Em relação aos discursos que circulam na Mary Kay Inc., os enunciados que emergiram durante as análises, levam à configuração de práticas no cotidiano das consultoras e diretoras. De modo que estas acabam reproduzindo certas ideias e comportamentos, e valores organizacionais que levam à manutenção e institucionalização de certos discursos.

Retomando o sistema de Pagès *et al.* (2008), pode-se dizer que Mary Kay Ash é idolatrada como uma deusa pelos membros de sua empresa, mesmo anos após a sua morte. Ela é vista como um exemplo a ser seguido. Tem a admiração das consultoras e diretoras e é a imagem de sucesso para suas seguidoras, que acreditam que a empresa fundada por ela é o caminho para o sucesso e felicidade.

As publicações da fundadora são seguidas sem qualquer questionamento, como se fossem parte de um dogma, sendo percebidas como escrituras sagradas. As palavras ditas e escritas anos atrás ainda influenciam a vida das trabalhadoras. A capa de seu livro para guiar os líderes da empresa lembra uma bíblia e funciona como um passo a passo de como se comportar e tomar decisões conforme

o estilo gerencial e estilo de vida da fundadora. Nenhuma religião sobrevive sem a fé de seus fieis. A Mary Kay Inc. também não. Os valores disseminados envolvem as consultoras e gestoras que se tornam crentes e seguidoras deste estilo de vida. No entanto, Bell e Taylor (2004, p. 70) alertam que:

Por situar a satisfação potencial de todas as necessidades humanas no contexto da organização de trabalho, a manutenção do equilíbrio trabalho – vida fora do trabalho deixa de ser um problema. É impossível compreender o significado desse discurso sem também considerar os efeitos potenciais sobre as relações de poder na organização [...].

Outro aspecto percebido na investigação é a existência e funcionamento de uma linguagem específica compartilhada pelas seguidoras de Ash. As integrantes mais experientes, ou seja, mais envolvidas com a filosofia da empresa utilizam esta linguagem como meio de comunicação quando vão se referir à companhia, enquanto as mais novas vão aprendendo o vocabulário apropriado para se enturmar no ambiente.

Várias são as práticas ritualísticas adotadas, como o momento de oração no início das reuniões de unidade, a celebração da passagem de nível das consultoras na “escada do sucesso” (carreira), em que trocam o broche que indica o degrau no qual se encontram na “escada”, a cerimônia *debut*, que batiza a consultora como

diretora. Os rituais fazem parte do cotidiano organizacional, contribuindo para a reprodução dos discursos.

As consultoras e diretoras passam pela incitação de práticas, algumas ritualísticas, que convergem para a instituição de modelos comportamentais, que tanto reforçam os valores quanto os modos de funcionamento da empresa, assim como, produzem modos padronizados de condução na vida.

Conforme Pagès *et al.* (2008, p. 77): “Trata-se de uma linguagem muito específica da organização que permite ao mesmo tempo reconhecê-la, reforçar a coesão entre seus membros e modelar suas condutas”.

Considerando-se que os discursos organizacionais são produções sociais e que as consultoras e diretora também participam do processo de reprodução dos discursos, pode-se afirmar que elas participam da rede de relações de poder que pode produzir assujeitamento, mas também pode produzir resistências. No entanto, o indício de resistência observado foi a saída das consultoras da organização.

Observou-se principalmente uma produção de discursos empresariais e religiosos. No discurso empresarial outro discurso – o familiar – também é um

componente em funcionamento. Segundo Orlandi (2013, p. 39), “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”.

Portanto, ao compararem-se os aspectos de um sistema religioso com os aspectos da empresa estudada, pode-se afirmar que a empresa atende aos requisitos elencados por Pagès *et al.* (2008).

Para Pagès *et al.* (2008), a filosofia *Mary Kay* seria uma ideologia, enquanto que para este estudo, trata-se também de uma produção de subjetividades, uma produção de sujeitos. Também se trata de uma produção de saberes e de relações de poder por meio dos discursos organizacionais. A sutileza e candura de um mundo rosa encontram-se combinadas a uma produção de sujeitos dóceis, mas que não estão alienados.

REFERÊNCIAS

ALTHUSSER, L. Aparelhos ideológicos de Estado: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado. 10. ed. São Paulo: Graal, 2007. 127 p.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Decolonializing discourse: critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, New York, v. 64, n. 9, p. 1121–1146, Sep. 2011.

ARAÚJO, I. L. *Introdução à filosofia da ciência*. 3. ed. Curitiba: UFPR, 2010. 231 p.

ASH, M. K. *Milagres que acontecem*. 3. ed. Mary Kay Inc., 1994. 190 p.

ASH, M. K. *The Mary Kay Way: o estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras norte-americanas*. São Paulo: CL-A Cultural, 2013. 272 p.

BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 64–78, abr./jun. 2004.

BERGAMINI, C. W. *Motivação: viagem ao centro do conceito*. *RAE Executivo*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov. 2002/jan. 2003.

BRANDÃO, H. H. N. *Introdução à análise do discurso*. 8. ed. Campinas: UNICAMP, 2002. 120 p.

BROMLEY, D. Transformational movements and quasi-religious corporations: the case of Amway. In: DEMERATH, N.; HALL, P. D.; SCHMITT, T.; WILLIAMS, R. (Ed.) Sacred companies: organizational aspects of religion and religious aspects of organization. New York: Oxford University Press, 1998. p. 349-63 *apud* BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na nova era. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 64-78, abr./jun. 2004.

CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do Equador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XX, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CHAUÍ, M. O que é ideologia. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004. 126 p.

CUNHA, A. G. Dicionário etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 744 p.

DELEUZE, G. Foucault. São Paulo: Edições 70, 2005. 144 p.

DEMO, P. Introdução à metodologia da ciência. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 118 p.

EHRENBERG, A. O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida: Ideias & Letras, 2010. 240 p.

FIORIN, J. L. Linguagem e ideologia. 6. ed. São Paulo: Ática, 1998. 88 p.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312 p.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H.; RABINOW, P. Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010. p. 231-249.

FOUCAULT, M. Segurança, território, população. São Paulo: Martins Fontes, 2008. 572 p.

FOUCAULT, M. A ética do cuidado de si como prática da liberdade. In: MOTTA, M. B. (Org.). Ética, sexualidade, política. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006a. p. 264-287.

FOUCAULT, M. O uso dos prazeres e as técnicas de si. In: MOTTA, M. B. (Org.). Ética, sexualidade, política. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006b. p. 192-217.

FOUCAULT, M. A ordem do discurso. Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 12. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005. 80 p.

FOUCAULT, M. Em defesa da sociedade: curso no Collège de France. São Paulo: Martins Fontes. 1999. 522 p.

FOUCAULT, M. Subjetividade e verdade. In: Resumo dos cursos do Collège de France (1970 – 1982). Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997. p. 107-115.

GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. Introduction – organizational discourse: exploring the field. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. (Org.). The Sage Handbook of Organizational Discourse. London: Sage, 2004. p. 1-38.

GUIA DA CONSULTORA MARY KAY. São Paulo: Mary Kay® do Brasil Ltda, 2012.

HALL, S. O interior da ciência: ideologia e a “sociologia do conhecimento”. In: Centre for Contemporary Cultural Studies da Universidade de Birmingham. Da ideologia. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983. p. 15-44.

JOHNSON, A. G. Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997. 316 p.

KELEMEN, M.; HASSARD, J. Paradigm plurality: exploring past, present, and future trends. In: WESTWOOD, R. I.; CLEGG, S. (Ed.). Debating organization: point-counterpoint in organizations studies. Oxford: Blackwell Publishing ltd., 2003. p. 73-82.

MARSHAK, R. J.; GRANT, D. Organizational discourse and new organization development practices. British Journal of Management, London, v. 19, n. s1, p. S7-S19, 2008.

MATOS, F. R. N. ; ROLIM, G. F.; ARAÚJO LOPES; K. L.; LOPES, V. F.; GIESBRECHT, C. M. Do 'relho' à 'reza': a espiritualidade como estratégia de controle nas organizações. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, Campo Mourão, v. 10, n. 2, p. 48-63, jul./dez. 2011.

ORLANDI, E. P. Análise de discurso: princípios e procedimentos. 11. ed. Campinas, São Paulo: Pontes Editores, 2013. 100 p.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. O poder das organizações. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 240 p.

PEREIRA, M. C.; BRITO, M. J. A análise de discurso como prática e processo de produção de sentidos: proposta teórico metodológica. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. (Org.). Análise de discurso em estudos organizacionais. Curitiba: Juruá, 2009. p. 53-78.

PHILLIPS, N.; OSWICK, C. Organizational discourse: domains, debates and directions. The Academy of Management Annals, Briarcliff Manor, v. 6, n. 1, p. 1-47, Apr. 2012.

SILVA, A. B.; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 53-88.

SOUZA, E. M.; GARCIA, A. Um diálogo entre Foucault e o marxismo: caminhos e descaminhos. Revista Aulas, Campinas, n. 3, p. 1-32, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisas em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 104 p.

WAGGONER, C. E. The emancipatory potential of feminine masquerade in Mary Kay cosmetics. *Text and Performance Quarterly*, London, v. 17, n. 3, p. 256-272, 1997.

A produção de discursos em uma empresa de cosméticos: um sonho rosa

Resumo

Inspirados pelo estudo de Pagès *et al.* (2008), realizou-se uma comparação entre a empresa investigada e o sistema religioso proposto pelos autores. Contudo, o estudo foi além e propôs compreender a produção de subjetividades por meio da análise de discurso organizacional. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo realizada na Unidade Rosa da Mary Kay Inc. Foram realizadas observação não participante, aplicação de questionário aberto, entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Inicialmente, partiu-se para a composição do corpus. Em seguida fez-se a análise de discurso. Tal procedimento permitiu que alguns enunciados fossem evidenciados. Também permitiu observar que os enunciados levam à configuração de práticas no cotidiano dos trabalhadores, incitando certos comportamentos e valores organizacionais. Para Pagès a filosofia Mary Kay seria uma ideologia, enquanto que para este estudo também é produção de subjetividades e discursos organizacionais (FOUCAULT, 2006b). O estudo conclui que discursos empresariais e religiosos circulam na empresa.

Palavras-chave

Produção de subjetividade. Discursos. Ideologia.



The production of discourses in a company of cosmetics: a pink dream

Abstract

Inspired by the study of Pagès *et al.* (2008) carried out a comparison between the investigated company and the religious system proposed by the authors. However, the study went further and proposed to understand the subjectivities production by organizational discourse analysis. This is a qualitative research study conducted in the Rose Unit of Mary Kay Inc. Non-participant observation, open questionnaire application, semi-structured interviews and documentary research were conducted. Initially, was constructed the corpus. Then the discourse analysis was done. This procedure allowed that some enunciations were evidenced. Also showed that this enunciations lead to the daily workers practices configurations, encouraging certain behaviors and organizational values. For Pagès the Mary Kay philosophy would be an ideology, whereas for this study is also subjectivities and organizational discourse productions (FOUCAULT, 2006b). The study concludes that corporate and religious discourses circulating in this company.

Keywords

Production of subjectivities. Discourse. Ideology.

La producción de discursos en una compañía de cosméticos: un sueño rosa

Resumen

Inspirado por Pagès *et al.* (2008), se realizó una comparación entre la empresa investigada y el sistema religioso propuesto por los autores. Sin embargo, el estudio fue más allá y propuso entender la producción de subjetividades mediante el análisis del discurso organizacional. Se trata de una investigación cualitativa realizada en Unidad Rosa de Mary Kay Inc. Se llevó a cabo observación no participante, la aplicación de cuestionarios abiertos, entrevistas semi-estructuradas y la investigación documental. Al principio, decidimos componer el corpus. Después se le hizo el análisis del discurso. Este procedimiento permitió que algunos enunciados se hacen evidentes. También mostraron que los estados llevan a la fijación de las prácticas cotidianas de los trabajadores, fomentando ciertos comportamientos y valores de la organización. Pagès para la filosofía de Mary Kay sería una ideología, mientras que para este estudio es también la producción de subjetividades y discursos organizacionales (FOUCAULT, 2006b). El estudio concluye que los discursos empresariales y religiosas circulan en la compañía.

Palabras clave

Producción de subjetividades. Discurso. Ideología.



Autoria

Susane Petinelli-Souza

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professora Adjunta da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: susipetinelli@gmail.com.

Marianna Eliza Camisão de Oliveira

Bacharela em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: maricamizao@hotmail.com.

Priscilla de Oliveira Martins da Silva

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo. Professora Adjunta da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: priscillamartinssilva@gmail.com.

Endereço completo para correspondência

Susane Petinelli-Souza. Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Av. Fernando Ferrari, s/n, Goiabeiras, Vitória, ES, Brasil. CEP: 29000-000. Telefone: (+55 27) 40097725.

Como citar esta contribuição

PETINELLI-SOUZA, S.; OLIVEIRA, M. E. C.; SILVA, P. O. M. A produção de discursos em uma empresa de cosméticos: um sonho rosa. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 11-70, abr. 2015.

Contribuição Submetida em 16 jul. 2014. Aprovada em 15 set. 2015. Publicada online em 10 fev. 2015. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.

FAROL

REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 2 | N. 3 | ABRIL | 2015 | ISSN: 2358-6311