



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E  
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

VANESSA RUBIO TEIXEIRA PINTO

**ANÁLISE DO DISCURSO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE  
MARKETING MULTINÍVEL: UM ESTUDO DE CASO**

Brasília-DF

2008

VANESSA RUBIO TEIXEIRA PINTO

**ANÁLISE DO DISCURSO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE  
MARKETING MULTINÍVEL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração (PPGA)  
da Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e  
Ciência da Informação (FACE) da  
Universidade de Brasília (UnB), como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Especialista em Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius  
Soares Siqueira

Brasília-DF

2008

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	RELAÇÕES DE PODER E DISCURSO ORGANIZACIONAL.....	7
3	O JOGO DA SEDUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS .....	10
4	ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE REDE.....	14
5	METODOLOGIA.....	16
	5.1 Amostra .....	16
	5.2 Instrumento e procedimento de coleta de dados.....	17
	5.3 Análise dos dados .....	18
	5.4 Características da organização estudada .....	19
6.	DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	35
	REFERÊNCIAS .....	40
	APÊNDICE A .....	41
	APÊNDICE B.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações fazem parte da nossa vida cotidiana, representando-se essencial na vida dos indivíduos. A maior parte de seu tempo útil é dedicada à organização, tornando o indivíduo dependente da mesma para satisfazer suas necessidades profissionais e pessoais.

As relações de poder estão presentes em toda e qualquer organização. A forma como as organizações formais são constituídas nos traz às relações de poder, como a hierarquia, divisão funcional do trabalho, burocracia, regulamentos e normas, processos internos de treinamento e qualificação para o exercício de funções, entre outros atributos. Esse poder se apresenta de diferentes formas como nas relações de mando, obediência e dominação, nos processos de articulação, persuasão e união voluntária.

As formas de poder e controle – nem sempre óbvias – que vêm sendo utilizadas pelas organizações em seus discursos são o objeto deste estudo. Serão abordadas as estratégias utilizadas por uma organização e os meios implícitos de dominação, como a formalização do comportamento, por meio de imposição de regras e normas de conduta; o culto da excelência, ao se criar a imagem do líder de sucesso e a necessidade de ser o melhor para permanecer no negócio; a ausência de limite entre a atividade profissional e a vida pessoal, com o envolvimento da família e do lazer no trabalho e envolvimento do trabalho na família e no lazer; a ilusão de prestígio e reconhecimento, visto que a necessidade e o desejo de reconhecimento são inerentes ao ser humano; e a gestão do afetivo, por meio do fascínio e da sedução, com o discurso de que todos podem ser heróis e que é a organização que vai proporcionar ao indivíduo a realização de sonhos e desejos. Assim, a maneira como essas formas de poder e domínio são impostas, encaminham o indivíduo ao processo de servidão voluntária.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de marketing multinível, que atua no mercado de nutrição e bem estar por meio de vendas diretas. Esta forma de vendas elimina os intermediários, sendo o vendedor o responsável em comprar os produtos e revendê-los diretamente ao consumidor final.

Assim, este estudo busca saber: qual a visão dos colaboradores de uma empresa de marketing multinível de seu discurso organizacional e a sua influência no alcance do comprometimento na organização? Com o intuito de responder este questionamento, foram traçados os objetivos geral e específicos que nortearam esta pesquisa.

O objetivo geral é o de perceber como os colaboradores da organização estudada vêem o discurso utilizado por ela e qual sua influência no alcance do comprometimento de seus funcionários. Os objetivos específicos são: identificar e analisar a visão dos colaboradores em relação à organização; identificar o discurso utilizado pela organização; e apresentar as estratégias utilizadas pela empresa para conquistar o comprometimento dos colaboradores.

Em um ambiente competitivo como vemos hoje, as organizações estão cada vez mais em busca de artifícios para alcançar a excelência. Os indivíduos que nelas trabalham têm que estar em uma constante busca da perfeição e da excelência para manterem o vínculo com a instituição que, na maioria dos casos, é responsável em realizar seus sonhos pessoais e profissionais. Nessa busca acirrada pela lucratividade, por parte das organizações, e pelo excelente desempenho e reconhecimento dos funcionários, se tornam cada vez mais importantes as abordagens teóricas sobre as relações de poder nas organizações, bem como quais são as estratégias utilizadas pelas empresas para realizarem sua meta maior.

As formas de poder aparecem nas organizações das mais diferentes maneiras. Com base nas teorias de grandes pesquisadores, torna-se relevante a presente pesquisa pois busca contribuir com o tema conhecendo a realidade de um mercado específico. A

paixão dos indivíduos pela organização a ser estudada é algo envolvente, que merece um estudo mais detalhado para se tentar compreender, à luz das teorias, como ocorrem as relações de poder e a sedução dos indivíduos pelo objeto de desejo, ou seja, pela organização para quem trabalham.

## 2 RELAÇÕES DE PODER E DISCURSO ORGANIZACIONAL

De acordo com Morgan (1996) não existe uma definição clara sobre o poder. Uma das definições mais aceitas é a de Robert Dahl que diz que “o poder envolv[e] habilidade para conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita” (MORGAN, 1996, p. 163). O poder está presente nas organizações. Para Silveira (2003, p. 18), “organização é poder”. O autor diz ainda que

as relações internas entre os membros das organizações abrangem necessariamente relações de poder, seja em função da estrutura hierárquica funcional, seja em função do fenômeno burocrático, ou em decorrência da dinâmica de ocupação de espaços, ou como resultado dos processos de colaboração e disputa ou ainda simplesmente por seu uma estrutura organizada (SILVEIRA, 2003, p. 18).

A empresa moderna, na busca de produtividade e excelência, precisa mobilizar todas as energias do indivíduo – intelectuais, físicas, espirituais, afetivas, morais (FREITAS, 2005). Em face disso, as empresas contemporâneas utilizam-se cada vez mais de políticas e práticas na área de gestão de pessoas, redirecionando as relações de trabalho e de dominação nas organizações. Essas políticas e práticas muitas vezes são usadas na manipulação da subjetividade do trabalhador, ou seja, não trabalham apenas no controle sobre o corpo do indivíduo, na produção do que ele deve cumprir, mas também sobre o seu intelecto e psiquismo, na gestão do afetivo. De acordo com Siqueira (2006, p. 43), “o indivíduo é estimulado a ser polivalente e a cooperar com os outros membros de seu grupo de trabalho, de modo a inovar e a aumentar constantemente a produtividade, e de modo a alcançar os resultados esperados”. O mesmo autor identifica algumas das políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações modernas como

adoção de uma política de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação do empregado nos lucros; adoção de medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões por meio de um sistema sutil de “autonomia controlada”; a competição entre colegas, habilmente combinada com a cooperação dentro de atividades de pequenos grupos; utilização de modelos

heróicos para favorecer a assimilação da promessa de uma recompensa imaginária a uma recompensa real; tentativa de criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho, dentre outras (SIQUEIRA, 2006, p. 43,44).

Pagès et al (2006) vêem esse contexto como um processo de mediação, ou seja, uma aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo. Os autores afirmam que

os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela (a empresa) desenvolver simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista (Pagès et al., 2006, p. 27, 28)

Além das políticas e práticas utilizadas pelas empresas, o poder também é percebido nas formas de controles que são impostas aos indivíduos. Limites, normas e padrões de conduta são rigorosamente construídos para dar à organização meios, mecanismos de determinação da uniformidade e previsibilidade de comportamento que ela deseja para seus membros, buscando sempre a adequação do indivíduo ao cargo e ao alcance dos objetivos organizacionais. A formalização do comportamento é um mecanismo de coordenação dos trabalhos a serem realizados, sendo que o poder é exercido não apenas diretamente, mas por um conjunto de regras, princípios e convicções que vão definir e construir a realidade do indivíduo na organização, e até mesmo em sua vida particular, que está cada vez mais associada à vida profissional. A formalização do comportamento do indivíduo assume o caráter de realidade, mesmo para as outras esferas externas à organização, “ditando o comportamento e contaminando o pensamento e as atitudes” (FREITAS, 2005, p.56).

Conforme Siqueira (2006), o discurso organizacional moderno abre a possibilidade de realização profissional e do atendimento aos desejos dos indivíduos. É



no trabalho que o indivíduo pode projetar seus sonhos, buscar a concretização destes, se sentir útil e se livrar de angústias que o afligem em sua vida cotidiana, angústias, estas que fazem parte da natureza do indivíduo.

O discurso da organização pode e será permeado por mecanismos de controle, direcionando os sujeitos de modo que respondam positivamente aos anseios da organização e alcancem os resultados esperados. O controle ainda está inserido, de forma que as organizações vão invadindo a esfera do privado, da vida extra-profissional de seus membros (FREITAS, 2005). O indivíduo permite que a organização esteja intensamente presente em sua vida, inclusive no que se refere às relações familiares.

As empresas necessitam que os indivíduos se identifiquem a elas e se dediquem à sua construção. Aos poucos, o indivíduo se reconhece na cultura da organização e, a partir daí, também é reconhecido como sendo membro efetivo do fiel grupo organizacional. Ele se identifica com a organização de maneira completa e inequívoca, passando ela a representar fonte rica de identidade para ele. Na cultura organizacional, neste conjunto de significados vivenciados pelos indivíduos na organização, as relações de indivíduos e grupos se estreitam com a organização, desenvolvendo laços que incluem, entre outros, laços imaginários. O imaginário do indivíduo está à disposição da organização para ser reconstruído de acordo com os interesses do grupo, da “família” em que ele está inserido (SIQUEIRA, 2006). E na busca de símbolos que possam representar o seu sucesso e a sua diferença aos demais colaboradores, o indivíduo assimila a cultura da organização, mostrando-se continuamente obediente a ela.

### **3 O JOGO DA SEDUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Segundo Enriquez (1997 apud SIQUEIRA, 2006), as empresas são o lugar privilegiado de jogos de poder e de desejo, pelo fato delas não serem apenas organizações, mas uma das principais instituições sociais a partir da qual o indivíduo estrutura a sua vida. Os indivíduos estão sendo exigidos cada vez mais nas suas organizações, tomando o maior tempo do seu dia com os interesses da empresa; acabam deixando a vida pessoal em segundo plano, tornando o convívio e o dia-a-dia da empresa o centro de suas vidas.

A organização, por sua vez, busca suprir essa carência, provocada por ela mesma, de seus colaboradores, proporcionando-lhes um ambiente familiar e acolhedor, onde eles possam realizar seus sonhos pessoais e profissionais. Porém, com o intuito de ocupar este lugar importante na vida do indivíduo, a organização detém o poder e o controle sobre seus colaboradores.

As empresas prometem, não raras vezes, aquilo que elas não podem cumprir. Elas criam um imaginário de transformação do mundo e do indivíduo. De acordo com Enriquez (1991 apud SIQUEIRA, 2006), as empresas prometem um mundo triunfal que só pode ser alcançado na base de muito sacrifício. Porém, sacrificando-se, o resultado e o sucesso acontecerão.

O indivíduo tem, ainda, necessidade e desejo de reconhecimento. As organizações, considerando essa necessidade dos indivíduos em serem reconhecidos, utilizam-se das mais variadas maneiras para proporcionar aos seus colaboradores a possibilidade de um dia virem a ter esse reconhecimento. Segundo Siqueira (2006), o fato de ser importante e protótipo do conquistador a ser admirado passa a mover o indivíduo em direção dos objetivos da organização.

A empresa é uma “família” que está pronta para receber o indivíduo, desde que este aceite todos os seus códigos e valores. A capacidade das organizações em determinar com o indivíduo deve se comportar, dentro e fora de seus ambientes, tende a transformá-las em instituições centrais em nossas vidas e na própria construção social da realidade (SIQUEIRA, 2006). O comprometimento do indivíduo pela empresa é buscado a partir da criação do sentimento de pertencer a uma comunidade: ele, o indivíduo, deve se sentir parte do todo, da comunidade-empresa.

A cultura organizacional tem, dessa forma, papel extremamente relevante. Por meio da cultura organizacional, são definidas, pela empresa, as maneiras de pensar e de agir, tanto no ambiente interno quando no externo à organização, o que é realização profissional e pessoal. Constrói-se um imaginário comum, repleto de símbolos, habilmente manipulado pelas organizações, que, na maioria das vezes, é plenamente conhecido pelo indivíduo. Ele é convidado e seduzido a participar deste ambiente solícito e perverso, encontrando um grupo com o qual ele se identifica e se insere para compartilhar seus sonhos, que só poderão ser realizados se estiverem de acordo com a cultura organizacional.

Assim, o indivíduo se torna um parceiro da organização na busca pelo poder, da imagem, do sucesso, do controle social, de tudo aquilo que, simbolicamente, possa representar o culto à excelência e ao reconhecimento. O indivíduo passa a amar a organização em que trabalha, desenvolvendo com ela uma relação crescente de afeto. Logo, a empresa toma a forma de imagem a ser idolatrada, e o indivíduo é estimulado a acreditar que a empresa é virtuosa e merece todos os seus esforços (SIQUEIRA, 2006).

Enfim, o indivíduo subordina-se e se submete a todo um processo de dominação presente nas organizações, tomando a organização como o seu mundo e único lugar de realização pessoal. Ele transforma, assim, a organização como “sagrada”, onde todos os

desejos por ela prometidos, especialmente de reconhecimento e o poder, poderão se concretizar.

Segundo Siqueira (2006), nas relações cotidianas de trabalho das organizações, há duas modalidades de controle pelo amor: a fascinação e a sedução. Por meio desses dois mecanismos, as organizações conseguem impor de maneira sutil a sua cultura e dominar o inconsciente do indivíduo deixando pouca margem tanto para o pensamento quanto para a postura-ação crítica dentro e fora da empresa.

O fascínio por determinado objeto pode ser conquistado, de acordo com Enriquez (1991 apud SIQUEIRA, 2006), por meio de ritos de grandes comemorações, grandes festas triunfais. Buscam-se por meio do discurso adequado, os meios para a obtenção dos objetivos da organização. Lançam mão do discurso de que cada pessoa que o siga pode se tornar um herói; pode tornar-se uma pessoa acima das outras, objeto de reconhecimento e de admiração. O indivíduo, de sua parte, vai atrás seja do reconhecimento, seja da admiração, do ser referência para as outras pessoas. Assim, de um lado, está o indivíduo desejoso de fazer parte de um grupo poderoso e que pode dar sentido a sua vida; de outro, a organização surge como sendo o local de satisfação do desejo. O indivíduo acredita que, seguindo todas as orientações, poderá se tornar um herói, e desta maneira estará disposto a se entregar ao objeto de fascínio, aguardando o cumprimento da promessa contida no discurso da organização (SIQUEIRA, 2006).

A sedução é utilizada nas organizações da sociedade atual. Os dirigentes desejam, na gestão do afetivo, controlar cada vez mais intensamente os empregados e fazê-los comprometer-se com os objetivos da organização, identificando-se com a cultura organizacional e com o que ela representa para eles e para o atendimento dos seus desejos. A empresa seduz aquele que se deixa seduzir e tenta fazer com que o indivíduo esteja sempre envolvido em um processo de melhoria contínua, inovando e fazendo com que a organização esteja sempre satisfeita com ele. A empresa alimenta

continuamente os desejos do indivíduo, inclusive, o de fazer parte de um projeto grandioso, de uma empresa grandiosa, o que é algo extremamente sedutor para o indivíduo, que deseja encontrar a si mesmo, no outro (Freitas, 2000). E cuidadosamente, a empresa vai trabalhando, em conjunto com o seduzido, na viabilização de um projeto que venha a alcançar o ideal que ela busca para si mesma, em que o indivíduo é convidado a participar e se sente, quando isso ocorre, feliz e gratificado, pela honra concedida a ele.

#### 4 ORGANIZAÇÕES DE MARKETING DE REDE

O Marketing de Rede, também chamado de marketing multinível ou *network marketing*, é definido por Marks (1995) como um sistema de distribuição, ou forma de marketing, que movimenta bens e/ou serviços do fabricante para o consumidor por meio de uma “rede” de contratantes independentes. Para Poe (1995, p. 34) significa “qualquer método de marketing que permita representantes de vendas autônomos recrutar outros representantes de vendas e receber comissões das vendas efetuadas por esses recrutados”.

Esse tipo de sistema elimina o “intermediário”, fazendo com que os próprios distribuidores independentes adquiram os produtos da companhia e os movimentem diretamente para as mãos do consumidor final, processo conhecido como venda direta.

A figura 1 apresenta a estrutura de uma organização de marketing de rede.

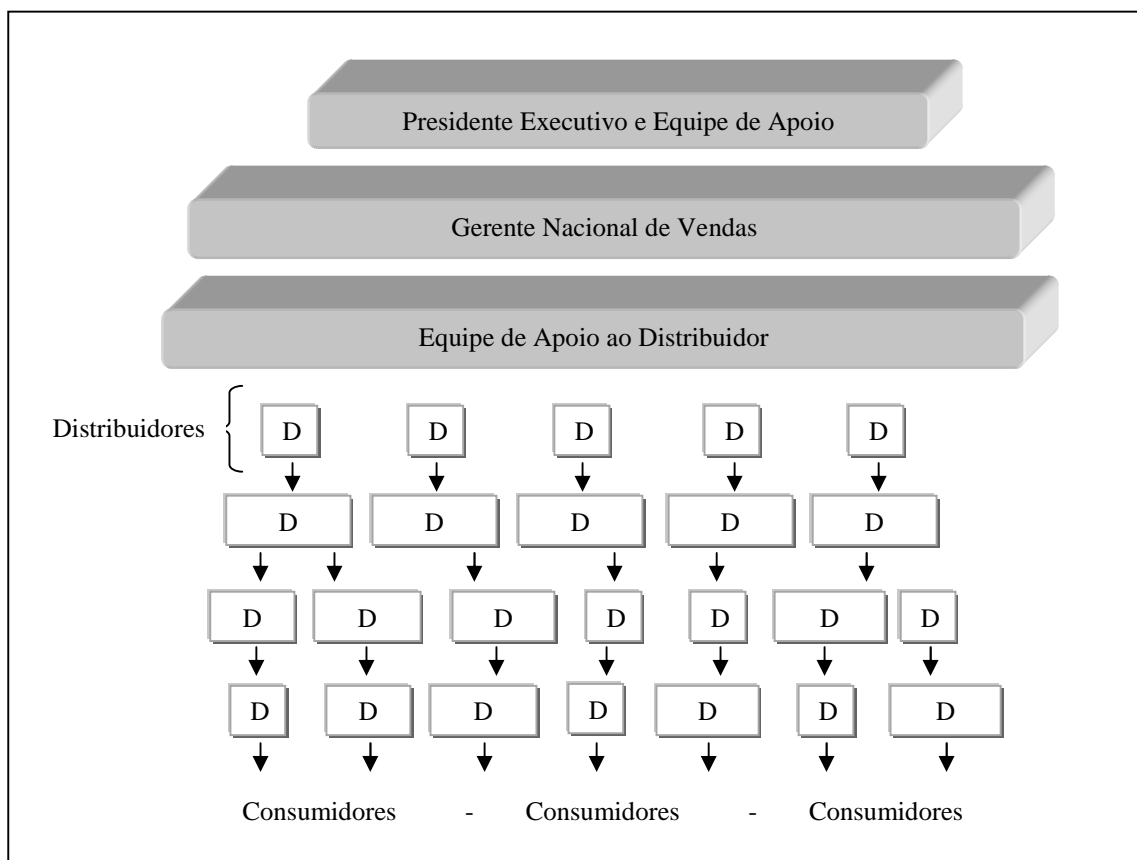


Figura 1: marketing de rede  
Fonte: Marks (1995)

Para a companhia que opera em marketing de rede, seus distribuidores não são seus empregados. Eles são contratados independentes e autônomos. Essa característica é uma das mais marcantes desse tipo de sistema, que enfatiza o distribuidor como chefe de sua própria empresa.

Segundo Marks (1995), o marketing de rede opera dentro da filosofia de muita gente fazendo um pouco cada uma. Assim, caso um distribuidor queira desenvolver uma renda grande e estável, deve construir uma organização de vendas grande e estável. Esse objetivo é atingido quando se encontra e se treina outros indivíduos que tenham o mesmo interesse em se tornarem distribuidores.

Existem hoje várias regulamentações sobre marketing de rede, que tem como objetivo principal proibir a exigência de investimento ou compra por parte dos representantes de vendas para terem o direito de recrutar outras pessoas para obter ganho econômico. Segundo essas regulamentações, “o marketing multinível deve ser organizações de varejo de boa-fé, que comercializem produtos de boa-fé para o consumidor final” (MARKS, 1995). No Brasil, as organizações que atuam no mercado de venda direta devem ser filiadas à Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas – ABEVD, que regulamenta o sistema de venda direta no país, com a divulgação dos códigos de conduta no que diz respeito a consumidores, vendedores diretos e as empresas. Segundo a ABEVD, as organizações filiadas têm como princípios o compromisso de praticar uma relação saudável com consumidores e revendedores, a preocupação com o treinamento e aperfeiçoamento constante de seu canal de vendas, e levar aos consumidores produtos de qualidade a preços competitivos.

Dados da ABEVD mostram que o Brasil ocupa a décima posição no ranking dos países que mais geram oportunidades em vendas diretas. No primeiro semestre de 2008, registrou-se um total de 1,88 milhão de revendedores ativos, movimentado R\$ 8 bilhões, 11% a mais que o mesmo período do ano passado.

## **5 METODOLOGIA**

A pesquisa qualitativa tem como característica a busca pelo pesquisador do entendimento e interpretação dos fenômenos estudados. Segundo Neves (1996), compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. O autor completa, ainda, dizendo que o objetivo da pesquisa qualitativa é o de traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social.

A presente pesquisa se insere no âmbito da pesquisa qualitativa pois tem como objetivo final analisar um fenômeno observado em um contexto específico. É considerada pesquisa bibliográfica pois a autora utiliza materiais publicados em livros e redes eletrônicas para a fundamentação da pesquisa, e também documental, com o uso de informações e materiais publicados pela empresa estudada. É também vista como uma pesquisa de campo. Marconi e Lakatos (2007) consideram que a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

### **5.1 Amostra**

Para colher os dados necessários para a realização desta pesquisa, participaram quatro sujeitos, todos distribuidores independentes da organização estudada, não se levando em conta o nível ocupado pelo indivíduo dentro da escala de níveis proposta pela empresa Beta.



## 5.2 Instrumento e procedimento de coleta de dados

Para a coleta de dados, foram utilizados três instrumentos: entrevista estruturada, grupo focal e observação direta.

O roteiro da entrevista tem em sua estrutura (apêndice A) treze questões do tipo aberta, para que os respondentes expressassem suas opiniões e sentimentos, além de informações gerais a respeito do indivíduo. As entrevistas ocorreram de forma presencial, foram gravadas com auxílio de um equipamento de gravação de áudio e degavadas posteriormente para análise das informações.

O segundo instrumento utilizado pela pesquisadora para a coleta de dados foi um grupo focal, do qual participaram quatro sujeitos. Conforme KRUEGER (1988 apud CALINI-COTRIM, 1996) o grupo focal é utilizado no entendimento de como se formam as diferentes percepções e atitudes acerca de um fato. Como nas entrevistas, o conteúdo do grupo focal foi gravado para posterior degavação.

A observação direta, para Lakatos e Marconi (2007) “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Para os mesmos autores, a observação auxilia o pesquisador a examinar os fatos e fenômenos que deseja estudar e ainda “ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito do objetivo sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orientam seu comportamento”. A observação foi realizada durante um evento regional da empresa, que aconteceu durante um final de semana em um hotel.

O objetivo das entrevistas, do grupo focal e da observação direta nesta pesquisa foi o de colher as informações daqueles que estão inseridos dentro do contexto do marketing de rede com o intuito de compreender como eles enxergam a organização para a qual trabalham, quais os fatores que levam ao comprometimento dos sujeitos

dentro deste mercado, e relacionar as informações obtidas com o discurso organizacional da empresa estudada.

### **5.3 Análise dos dados**

O método adotado para a análise dos dados é a análise de discurso, que visa conhecer a capacidade do homem de significar e significar-se; ela entende a linguagem como mediação entre o homem e a realidade natural e social (ORLANDI, 2007).

Segundo, o mesmo autor, a análise do discurso

considera os processos e as condições de produção da linguagem, pela análise da relação estabelecida pela língua com os sujeitos que a falam e as situações em que se produz o dizer. Desse modo, para encontrar as regularidades da linguagem em sua produção, o analista de discurso relaciona a linguagem à sua exterioridade. (ORLANDI, 2007, p. 16)

A análise do discurso possibilita operar a ligação necessária entre o nível linguístico e o extralinguístico (BRANDÃO, 2007), ou seja, não somente busca a compreensão da linguagem, mas também os sentidos que estão inseridos na linguagem; implica em explicitar como o texto organiza os gestos de interpretação que relacionam sujeito e sentido (ORLANDI, 2007).

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar o método da análise de discurso para compreender de que forma os sujeitos assimilam e internalizam o discurso utilizado pela organização em estudo.

O nome da empresa, dos cargos apresentados no plano de carreira, bem como das pessoas participantes da pesquisa e daquelas citadas durante as entrevistas e no grupo focal foram alterados para preservar o sigilo e a privacidade dos indivíduos e da organização.

## 5.4 Características da organização estudada

A organização estudada, denominada nesta pesquisa como Beta, é uma multinacional norte-americana, fundada em 1980, que atua em diferentes países no mercado de nutrição humana, distribuindo seus produtos através de marketing multinível, onde cada indivíduo é um distribuidor independente. A empresa começou sua atuação no Brasil em 1995. Segundo Beta, sua missão é incentivar a boa nutrição e mudar a vida das pessoas, e oferecer uma excelente oportunidade de negócio.

### Plano de Carreira

O plano de carreira da Beta está dividido em treze diferentes níveis, conforme a figura a seguir. Todos que entram para a empresa começam como distribuidor independente nível I, e para alcançarem os níveis posteriores é necessário o atingimento de metas determinadas pela organização.

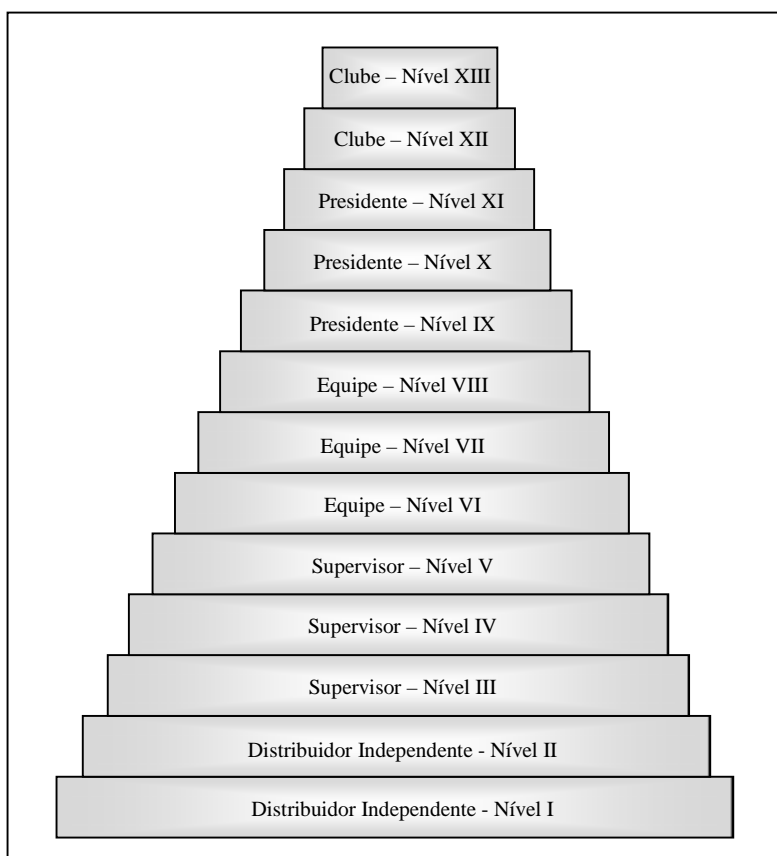


Figura 2: plano de carreira  
Fonte: produzido pela autora

Para entrar na organização como distribuidor independente, é necessário que o indivíduo adquira um kit básico. Ao começar no Nível I, ele pode atuar com vendas diretas, onde cada produto corresponde a um certo número de pontos, ou comprar os produtos para consumo próprio. Para passar ao Nível III, como supervisor, ele tem um número mínimo de pontos obrigatório para vender, ou seja, ele tem que comprar um grande número de produtos para completar tal pontuação, ficando a seu cargo vendê-los. Este nível é o carro-chefe da empresa para quem quer entrar verdadeiramente para o negócio. O distribuidor passa a ter reconhecimento na empresa ao chegar ao Nível IV, quando também poderá participar de treinamentos especiais. A partir do Nível VI, ele está inserido em um grupo especial, com treinamentos próprios somente para essa equipe. É também neste nível que o distribuidor independente pode se qualificar para participar de eventos, premiações e treinamentos especiais. Nos próximos níveis, mais incentivos são dados, e maior será o retorno financeiro.

O nível presidente, no caso da Beta, não significa que o distribuidor assume o “cargo” de presidência da empresa, como seria no mercado tradicional. O presidente, neste caso, representa um alto nível no plano de carreira da organização, que ganhará bônus mensais correspondente à produção da sua organização, ou seja, das vendas daqueles que estão subordinados a ele.

### **Treinamentos, eventos e incentivos**

A Beta trabalha com um forte programa de treinamento para seus distribuidores. Os treinamentos são a base do negócio para manter a motivação e a troca de experiências, além de proporcionar aos distribuidores novas informações e a possibilidade de levar convidados para que conheçam a empresa e o negócio, funcionando também como uma entrada de novos parceiros.

Os eventos podem ser locais, regionais, nacionais e internacionais, ocorrendo periodicamente. Eles podem ser abertos para todos os distribuidores e também para quem quer apenas conhecer a empresa, podem ser específicos para determinados níveis da organização, e podem ser apenas para aqueles que se qualificarem, ou seja, em atingir as metas determinadas pela empresa para participar do evento.

São realizados planos de incentivos para os distribuidores com os objetivos de aumentar o volume de vendas ou recrutar mais pessoas. São oferecidos prêmios, viagens, férias, reconhecimento, participação em jantares com líderes de sucesso, entre outros.

## 6. DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os entrevistados nesta pesquisa, doravante identificados como A, B, C e D, trabalham na empresa há cerca de dois anos, e estão inseridos em diferentes níveis da organização, mas não fazem parte da equipe especial. Os sujeitos tem as seguintes idades: 53 anos, 27 anos, 25 anos e 19 anos. Três entrevistados possuem nível superior completo, enquanto os o outro possui nível médio completo e não está cursando ensino superior.

Um entrevistado é aposentado, trabalha em tempo parcial e seu objetivo na empresa é ter uma renda extra. Outro deles, exerce atividade remunerada como professor, trabalhando em tempo parcial na Beta, e seu objetivo é também ter uma renda extra. Os dois últimos sujeitos não tinham uma atividade remunerada fixa quando iniciaram na empresa, hoje trabalham em tempo integral, dedicação exclusiva e têm como objetivo adquirir independência financeira.

Para analisar o discurso dos entrevistados, separou-se o conteúdo em sete temas diferentes relacionados às formas de poder e domínio abordadas no referencial teórico desta pesquisa: formalização do comportamento; culto da excelência; vida extra-profissional; promessa de um mundo triunfal; símbolo, necessidade e desejo de reconhecimento; sedução e fascínio.

### *“Os manuais e as normas de conduta são a base do nosso trabalho”*

A busca pela formalização do comportamento de seus colaboradores é a maneira que as empresas encontram para diminuir a possibilidade de ocorrer comportamentos contrários ao que ela deseja. Participando direta ou indiretamente da ideologia da empresa, os indivíduos acabam participando desse processo de dominação, segundo

Pagès (1987 apud SIQUEIRA, 2005). O discurso de C relata a formalização do comportamento dos indivíduos da organização estudada: *“Dentro da nossa empresa é muito falado em ética, todos os treinamentos fala de ética (...) Por trás da Beta, fala uma coisa muito legal que é a missão que a gente tem... de levar mais nutrição para as pessoas, de ajudar as pessoas (...)... na verdade, depois que você entra, você entende que você tem que seguir, não tem outra opção, você tem que seguir as normas para você, é... para dar tudo certo pra você, porque querendo ou não, se você rouba um cliente do outro, futuramente outro vai roubar de você (...), e como dentro da Beta um precisa ajudar o outro para crescer, você não pode puxar o tapete de ninguém, porque eu tenho que ajudar a pessoa que está atrás de mim a ganhar dinheiro para eu ganhar e assim por diante, a gente aprende que não tem outro caminho, tem que seguir as regras. Então é muito falado de manual, a gente lê manual, tem as normas de conduta e tudo isso, e todo mundo que tá dentro da Beta segue, mesmo porque se a pessoa não segue e a Beta descobre, ela quebra o contato. A pessoa perde o contrato com a Beta”*. Nesse discurso, percebe-se que o sujeito corrobora com a ideologia da empresa e faz dela um fato em sua vida pessoal.

A padronização do trabalho também é uma característica da empresa, pois seus manuais são compostos de roteiros para conversas com cada tipo de cliente, respostas prontas para os assuntos que normalmente são questionados. Enfim, existem regras básicas para a realização do trabalho. O entrevistado A utiliza a seguinte frase: *“Na Beta nada se cria, tudo se copia”* ao ser questionado sobre o significado dos treinamentos, que é o local onde há a ‘troca de experiência’, ou seja, os distribuidores de sucesso vão explicar o que e como eles devem agir e se comportar nas mais diversas situações.

Assim, a formalização do comportamento e a padronização do trabalho fortalecem-se enquanto mecanismos de coordenação dos trabalhos a serem realizados,

sendo o poder exercido por um conjunto de regras, princípios e convicções que vão definir e construir a realidade do indivíduo na organização e em sua vida particular (SIQUEIRA, 2005).

Pode-se perceber, durante as entrevistas, que o discurso utilizado pelos entrevistados tem uma mesma base, com palavras semelhantes. Informações estas que, conforme percebido, são dadas aos colaboradores em seus treinamentos, produzindo a padronização do discurso e do comportamento ao serem questionados sobre o trabalho na empresa.

A formalização do comportamento e a padronização do trabalho são ações visíveis da empresa. Para garanti-los, a organização coloca em seu discurso que é necessário que se faça como ela fala, ou como seus líderes de sucesso falam, para que se possa atingir o grande objetivo. E tais palavras são de grande importância para os colaboradores, que fazem tudo da maneira como foi explicado, colocando em prática um dos objetivos da organização, o comportamento padrão de seus funcionários.

***“A gente tem os ganhos conforme o nosso trabalho, e a possibilidade de sair de um distribuidor e virar presidente só depende da pessoa”***

Na busca da excelência, a organização utiliza mecanismos que fazem com que as pessoas se sintam capazes, utilizam discursos de pessoas que chegaram em um alto nível na escala da empresa, contam histórias tristes com final feliz para que seus funcionários se sintam importantes e que batalhem muito para chegarem, ou tentar chegar, ao lugar do sonho. Conforme Siqueira (2005), a organização prega que é possível que todos os empregados se tornem heróis, e elas fazem uso da imagem de poucos exemplos de executivos bem sucedidos e de líderes carismáticos para mostrar que é possível se chegar lá. Pode-se perceber que a organização se utiliza desta forma de



dominação ao analisar a fala de um de nosso entrevistados, como A: *“Estar perto dessas pessoas de sucesso, como eu já disse, se eles tiveram sucesso, eles fizeram, caminharam neste caminho que eles podem mostrar para você o que que eles fizeram para chegar lá. Então, a gente estando perto dele, a gente vai saber como chegar onde eles chegaram também. E estar com eles é uma unidade só. O cara ganha 100 mil e a gente ganha 3, mas a conversa nossa é de um para um, de igual para igual, só que é mais ele que fala porque a gente tem que ouvir muito ele para aprender, porque os grandes na empresa sempre estão querendo ensinar os que estão abaixo.”*

No processo de dominação, ao utilizar o discurso de pessoas bem sucedidas para buscar a excelência dos seus empregados, ela também mostra que existem as dificuldades porém que são os bons que vencem. Siqueira (2005) lembra Enriquez na explicação desse tipo de discurso: *“é impossível que todo mundo seja vencedor. Em todas as batalhas, existem os vencedores e os vencidos”* (ENRIQUEZ, 2007 apud SIQUEIRA, 2005, p.95). Isso é dito, em outras palavras, no discurso de B, um dos entrevistados: *“[A] Beta é para todo mundo, mas nem todo mundo é para a Beta. Tem gente que não tem atitude, tem gente que não tem vontade, tem gente que acha que não sabe vender, tem gente que acha que não sabe falar... mas na Beta realmente existe um filtro em tudo, entra um monte e só os bons ficam”*. Assim, sucesso é a palavra que guia esses empregados, e obtê-lo passa a ser necessidade do indivíduo, que se dedicará inteiramente a fim de alcançá-lo (SIQUEIRA, 2005).

***“A Beta é o meu negócio, é a minha vida profissional, é a minha vida pessoal”***

A vida pessoal está cada vez mais associada à vida profissional no mundo do trabalho atual. As empresas buscam maneiras que façam com que seus funcionários se entreguem verdadeiramente à organização e isso se reflete no seu comportamento fora

do ambiente e horário de trabalho. Conforme Freitas (2000 apud SIQUEIRA, 2005, p. 85), “as organizações vão invadindo a esfera do privado, da vida extra-profissional de seus membros”, e com esse envolvimento da vida pessoal e profissional, o indivíduo permite que a organização esteja presente intensamente nas diversas esferas de sua vida.

O discurso de A mostra que seu trabalho profissional já atinge a esfera privada de sua vida, quando perguntado quanto tempo de seu dia, ele se dedica à empresa: *“Vamos dizer, essas doze horas por dia não é estar diretamente ligado com o cliente mas eu to trabalhando, pelo menos eu to no MSN conversando com alguém, falando da Beta, to com o bóton, eu vou para as ruas, vou nas Casas Bahia perguntar quando que tá a panela para ela [vendedora] ver o bóton e perguntar. (...) E agora, voltando do evento nacional... é isso, eu trabalho 24 horas por dia, e já faz mais de um ano, e vou ficar para a vida inteira”*. O sujeito C diz que é *“O dia inteiro, passou perto... respirou, falou da Beta”*.

Ao participar do evento, a pesquisadora observou uma das maneiras da empresa estar presente na vida pessoal de seus colaboradores. Aqueles que tem filhos, são convidados à levá-los pois eles usufruirão da estrutura do hotel, enquanto os pais participam do evento, e terão monitores para acompanhar o lazer dos filhos. Durante o evento, alguns momentos são dedicados à passagem de fotos no telão mostrando que as crianças estão se divertindo na piscina e no parque do hotel, sob a narração de algum líder de sucesso falando sobre a alegria das crianças em estarem ali, naquele momento.

A organização invade a vida pessoal de uma maneira sutil, mas agressiva ao analisar o objetivo dela. Ela consegue fazer com que seus funcionários se envolvam de uma tal maneira, que toda a família se envolve também, e coloca na empresa o papel de tornar realidade a vida familiar mais prazerosa, já que é a organização que proporciona à eles os momentos de lazer, a comida na mesa, a roupa que vestem, a casa que moram.

***“Tudo o que eu vivo, tudo o que eu tenho e tudo o que eu ainda vou conquistar é através da Beta”***

Em um mercado cada vez mais volátil e de incertezas, o medo do desemprego faz parte da vida das pessoas, que vivem em constante ansiedade pela preocupação da falta de um trabalho e de um local onde possam alcançar o reconhecimento e transformar seus projetos em realidade (SIQUEIRA, 2005). Assim, as organizações utilizam o discurso da promessa de um mundo triunfal, já que esse medo presente no mundo do trabalho contemporâneo faz com que as pessoas se entreguem, satisfaçam o desejo da organização para se manterem no mercado e buscarem seus objetivos pessoais.

O discurso apresentado por um dos entrevistados, A, reflete esse medo do amanhã e a promessa da organização: *“[a perspectiva de me manter no negócio é] a vida inteira porque o que a gente faz hoje vai refletir no futuro. [O negócio] é vitalício-hereditário... e a gente trabalha para que hoje? Para ter coisas para deixar para os filhos. Então, é para a vida inteira porque a Beta vai pagar a gente a vida inteira, a hora que a gente morrer, vai deixar para os nossos filhos. O que é a Beta hoje... um ajudar o outro, uma empresa só, que tem pessoas ao lado. Um ajuda o outro, a diferença da Beta para o mercado tradicional é que não puxa tapete. (...) A Beta representa para mim o apoio necessário que eu preciso ter... eu tenho certeza que ela vai me ajudar nisso [no negócio]. E [o que ela representa] para a minha vida... eu tenho certeza que a organização vai mudar [minha vida], já está mudando... a minha vida, o meu futuro, em questão que ela vai me pagar certinho e eu vou mudar meu estilo de vida.”*

A organização coloca a responsabilidade do trabalho nos funcionários dizendo que depende somente dele a conquista do sucesso; que trabalhando arduamente ele

alcançará seu objetivo e, conseqüentemente, a missão da organização. Assim, a empresa retira dela a responsabilidade pelo sucesso do indivíduo e envolve-o na idéia de ir em busca da independência financeira, da conquista de carros importados, do sonho de ser dono de seu próprio negócio, de viagens pelo mundo, da flexibilidade de horário, de trabalhar uma menor quantidade de horas diárias, entre outras promessas. Percebe-se no discurso de C a responsabilidade colocada no sujeito, ao ser questionado sobre o que a Beta pode esperar dele: *“A Beta espera que eu venda o produto e que eu recrute pessoas, ela espera que eu trabalhe. O que ela pode esperar de mim? É que eu trabalhe mais. Ela não espera muito de mim, ela espera que eu cumpra a missão, que eu trabalhe. Agora, se eu não trabalhar, azar o meu, o próximo virá e trabalhará no lugar, né. Eles falam assim, que o que a gente pode esperar da Beta é os produtos chegarem em casa e o cheque cair no dia certo. Só. O resto, a gente que tem que fazer.”* Esse mesmo sujeito diz ainda: *“(…) o plano de marketing só depende de mim. Eu não preciso de alguém me indicar, alguém falar ‘ah, você vai ser presidente agora’ ou ‘você vai ser gerente’. Só depende do meu esforço, de quanto mais pessoas eu atender, quanto mais pessoas eu recrutar, quanto mais pessoas eu colocar no negócio, eu ajudar, aí eu vou crescer dentro da empresa. Por isso que eu me encantei. E também, porque é uma coisa que, com o passar do tempo vai crescendo de uma tal maneira que, futuramente lógico, não de uma hora para outra, permite que eu não precise trabalhar tantas horas por dia para ter um rendimento bom.”*. O sujeito A diz que *“o plano de carreira, que dá a possibilidade de chegar onde a gente quiser através da gente mesmo, sem depender de ninguém”*.

No evento presenciado pela pesquisadora, não são raras as vezes em que as pessoas de sucesso mostram fotos do antes e do depois de ter entrado para Beta. São fotos do comércio simples que possuíam, do carro que tinham e de como estavam fisicamente. Depois, são fotos dos carros importados estacionados na garagem, das

viagens que fizeram, da casa de verão que possuem, e do cheque que estão ganhando. Tudo isso que pode ser conquistado, segundo ele, foi em função da Beta.

***“As pessoas que alcançam pontuação são chamadas no palco no dia do evento, e recebem bótons, ganham certificado, ganham férias...”***

O ser humano tem a necessidade de ser reconhecido para se sentir útil, de ser aceito pelo outro, de ter atitudes que o façam se sentir importante. Essa necessidade e o desejo de ser conhecido pode ser percebido no discurso de A: *“Profissionalmente [o que a empresa me proporciona] é o reconhecimento. Não adianta o cara ser um ótimo profissional se ele não tiver o reconhecimento (...). A empresa cada vez mais foca no reconhecimento. Então, você se torna uma pessoa melhor, e um profissional melhor porque você tem a certeza de que quanto melhor você for na sua área profissional, você vai ter o reconhecimento”*.

A organização estudada utiliza vários símbolos para dar a seus colaboradores o reconhecimento desejado por ele. São bótons, certificados, um lugar no palco do evento, a oportunidade de conversar com algum líder de sucesso, aplausos e saudações e cada palavra, carros importados, computadores. Pode-se observar, no evento assistido pela pesquisadora, que existe uma clara separação das pessoas de diferentes ‘níveis’ da organização. Os presidentes se sentavam em uma mesa diferente da de todos, com garçons os servindo. Os distribuidores do nível de Equipe estavam em uma grande mesa, de frente para o palco, e todos com um notebook à frente, mesmo que não estivessem usando-o. Dos níveis abaixo, estavam todos atrás, sem garçons ou notebooks, ficando explícito o desejo de ocupar tais lugares, dizendo que dali algum tempo eles estariam sentados naquela mesa com computadores.

Durante o evento, carros importados estavam estacionados propositalmente na porta do hotel, representando o símbolo da riqueza dos líderes de sucesso. Todos estavam vestidos com os bótons do seu respectivo nível; quanto maior o nível, maior a coleção de bótons.

Ao alcançar determinada pontuação, o indivíduo é convidado a ir ao palco dar seu testemunho, ser aplaudido por todos, receber certificado e, ainda, distribuir autógrafos, como se fosse astro pop.

***“O que a Beta espera da gente? Que a gente siga a missão: oferecer os melhores produtos de nutrição e a melhor oportunidade de negócio”***

O poder da sedução faz parte do controle pelo amor, da gestão do afetivo. Ela é um meio de dominação em que a organização faz com que o indivíduo seja seduzido, identificando-se com a cultura organizacional e com o que a empresa representa para ele, como também para o atendimento de seus desejos pessoais. O comprometimento do funcionário acontece quando ele se sente parte de uma comunidade, de um todo (SIQUEIRA, 2005). A organização convida o indivíduo a ajudá-la a concretizar o seu projeto, o seu objetivo maior. Assim, o funcionário é seduzido a fazer parte de uma grande missão, idealizada pelo líder, que só será realizada se eles compartilharem os mesmos desejos e ações.

O discurso de B reflete o desejo de ajudar na grande missão: *“A Beta é uma só. Porque na Beta, na verdade, existe uma mensagem. Nós somos os mensageiros, a gente vai até as pessoas para transmitir a mensagem de uma boa nutrição, que é realmente o sonho do nosso fundador”*. Várias são as partes das entrevistas em que os sujeitos dizem que a missão deles é ajudar as pessoas, que eles podem levar coisas boas de diferentes maneiras, seja pelo produto, seja pelo negócio.

Pagès também contribui na explicação do poder de sedução, dizendo que

não apenas amamos a empresa, mas acreditamos que ela pode modificar nossas vidas, auxiliar no alcance de novos objetivos. Assim, somos fiéis a ela, acreditamos na sua força e na sua importância para a sociedade. O discurso vigente é o de que ela é “poderosa, infalível, única, detentora da previsão do futuro (PAGÈS, 1987 apud SIQUEIRA, 2005, p.64)

O sujeito A, em sua entrevista, também expressa o poder da organização, o poder dos líderes da empresa, no sentido da crença de que eles sabem tudo, de que eles têm as informações para que a missão maior seja realizada, com o auxílio de seus funcionários: “*Em 1980 (...) teve um cara que teve uma visão, uma super visão... ele era um visionário, ele viu a 2020, a gente está ainda em 2008*”. No contexto, esse trecho relata que o indivíduo mostra acreditar veementemente na ‘missão’ que lhe foi passada.

***“Porque se um cara desse, que era catador de papelão, está ganhando dinheiro, construiu uma equipe, mudou a qualidade de vida, por quê eu não posso?”***

Na organização estudada, a realização de grandes eventos é freqüente e os indivíduos são convidados a participar somente se atingirem uma meta estabelecida pela Beta. Nessas festas, reúnem-se milhares de pessoas, distribuidores, que vão assistir a depoimentos dos presidentes da Beta, de pessoas que hoje tem reconhecimento e estão ricas mas, que por trás do sucesso, existe uma história de tristezas e derrotas; histórias de verdadeiros heróis . Esses grandes eventos fazem com que os funcionários se sintam importantes para a organização; que é ali, com a ajuda dela, que eles vão realizar seus sonhos, atingir seus objetivos de vida. Mostram, também, que eles que estão assistindo podem um dia estar ali, naquele palco, como um herói, para dar seu depoimento e gozar do reconhecimento e da admiração das outras pessoas para com ele.

Essa forma de dominação, pelo poder da fascinação, por meio de grandes festas e comemorações é explicado por Enriquez (1991), que diz que, por meio delas a organização busca o discurso adequado para fazer com que os funcionários busquem o sucesso, tornem-se o herói e atinjam o objetivo da organização.

Ao serem questionados sobre o sentimento de participarem desses grandes eventos realizados pela empresa, observamos que a empresa utiliza a dominação, conforme explica Enriquez. O discurso de C é: *“No caso da Beta, a gente volta muito entusiasmado, a gente vê muita gente tendo sucesso, e gente que a gente olhava e estava igual a gente, há meses atrás, anos atrás. Então, a gente vê que é só trabalhar. [Ao participar desses eventos] eu me sinto... nossa, a gente fica muito emocionado, fica entusiasmado, volta assim... a mil por hora, querendo trabalhar igual louco, querendo falar com todo mundo. É.. a gente tem a sensação de que qualquer um pode, a gente volta com essa sensação... tipo, ‘talvez até agora eu não alcancei o sucesso que eu queria, mas eu posso [alcançar]’. E quando eu estou lá... sabe aquela... ai, não dá para explicar... é uma coisa de... de ficar emocionada, de você ver um depoimento e chorar, de você olhar tudo aquilo e falar ‘eu vou chegar lá, eu posso’. Eu me sinto muito feliz.”*. O mesmo discurso é apresentado por A: *“O sentimento de estar no evento é que (...) você se sente capaz, porque você vê pessoas lá que... não é que a gente... ninguém é melhor do que ninguém, mas você vê pessoas que, em questão de inteligência, pode ser uma pessoa que nasceu na favela, não sabia nada, não teve estudo e tá lá ganhando o dobro de você, então mostra que você é capaz... E também o sentimento, é que você pode estar ajudando muitas pessoas, porque lá tem muito agradecimento, então, que te dá uma satisfação e uma certeza de que você pode chegar, desde que você trabalhe muito e ajude muitas pessoas, por isso que é esse amor”*. O indivíduo B diz o seguinte: *“[na Beta] não tem competição. Todo mundo é um só. E as competições que tem, como falou lá no evento, é saudável, é salutar, por quê? Porque se um cara desse,*



*que era catador de papelão, ta ganhando dinheiro, construiu uma equipe, mudou a qualidade de vida, por que eu não posso? O que que eu tenho de diferente dele? Então, é muito legal isso”.*

Ainda no poder da fascinação, existe a presença de grandes líderes, que se tornam objeto de admiração das pessoas. No caso da empresa estudada existem esses líderes que, além de terem obtido o sucesso são pessoas carismáticas. São vistas como o modelo para se alcançar o sucesso, e como pessoas humildes, pois estão ao lado daqueles que batalham arduamente pelo sucesso.

No controle pelo amor, Siqueira (2005, p. 79) reflete sobre o poder da fascinação dizendo que

o líder tem papel fundamental nesse cenário. Uma das principais características do líder é a de inspirar o indivíduo a levar adiante os projetos da empresa, comprometendo-se com ela e encaixando o seu imaginário no imaginário da empresa. Essa inspiração para com a missão e a visão de futuro da organização pode atingir em determinado grau, o processo de fascinação, em que o indivíduo estará hipnotizado pelo líder, pela pessoa e pelo que representa esse líder, inclusive enquando referência do modo de conduta e de modelo de ação, não somente quanto à vida profissional, mas também no que se refere à vida pessoal

Ao participar de um evento da organização estudada, a pesquisadora observou a presença de um líder muito admirado pelas pessoas que estavam presentes. Ele representava um exemplo de vida. Trouxe ao evento sua família, sua esposa e seus filhos, o que representava para as pessoas um modelo de família, de pai, de trabalhador, de humildade, de sucesso e de riqueza. O que foi presenciado pela pesquisadora pode ser observado no discurso de todos os entrevistados, como o de B: *“Estar perto dessas pessoas é maravilhoso, porque eu tenho o telefone do Fulano e da Beltrana, esposa dele, a gente tem contato... são pessoas que estão dispostas a ajudar, tirar todas as nossas dúvidas, são muito humildes, chamam a gente pelo nome, são pessoas que não precisam mais de dinheiro... já trabalham por todas as outras coisas, menos por dinheiro.”*; o discurso de D: *“É muito significativo porque a gente está com gente de alto nível mesmo, pessoas que já tão em um... nossa, já tem muitas pessoas abaixo dele,*

*já estão ganhando royalties em altos valores. E é muito legal porque... até teve uma vez um advogado que falou lá assim, que se ele precisar de um parecer de um advogado renomado, é muito difícil dele conseguir esse parecer, tem que pagar por essa orientação. E dentro da Beta, a gente conversa com as pessoas e tem essas orientações de graça né, porque é dessa forma que funciona o sistema. E a relação mantida com eles é ótima porque, assim, o Fulano que é o presidente da nossa linha, ele conversa com a gente assim, ele veio aqui na cidade uma vez que ele veio fazer uma palestra, a gente levou um cd do meu filho para ele... a gente encontra ele e ele pergunta 'e o filho, ta tocando? Como é que está indo a carreira?'. É uma relação ótima né.”; o de C: “Na Beta a gente fica muito perto... perto assim, tipo, o cara que ganha 100 mil por mês ta sentando ali do seu lado”; e o discurso de A: “Muitas vezes ele vem falar com você, porque o seu sucesso é sucesso dele”.*

O líder é visto como um herói pelos funcionários, faz parte do clube dos raros (Freitas, 2000). Assim, na forma de dominação apresentada, o indivíduo deseja fazer parte de um grupo poderoso e que pode dar sentido a sua vida, e a organização se apresenta como sendo o local de satisfação do desejo (SIQUEIRA, 2005). O líder é percebido, ainda, como uma pessoa próxima profissionalmente, mas ao mesmo tempo desejada como amigo pessoal. A pesquisadora presenciou uma conversa entre A e B, em que diziam querer buscar também o sucesso para poder ter a amizade do líder, poder ir à academia com ele, poder ir à casa dele para jogar bola, entre outros desejos. Percebe-se, nesse discurso, a referência não só profissional, mas pessoal, conforme descrito na citação de Siqueira (2005), onde o líder exerce, também, influência na vida pessoal de seus admiradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca da excelência e do comprometimento dos seus colaboradores, as empresas estão utilizando diferentes maneiras de conquistá-los, mantê-los vinculados à organização e torná-lo um aliado no caminho traçado para realizar a sua missão. A área de gestão de pessoas, ao lado da alta cúpula das organizações, exercem tamanha influência na utilização de mecanismos para que esta conquista ocorra. A gestão do afetivo é uma das formas que tem sido mais utilizada pois envolve o subjetivo, trabalha o psicológico do indivíduo, trazendo-o de uma maneira mais sutil à organização, mas exercendo domínio no comportamento do sujeito na sua vida profissional e pessoal.

Com a análise do discurso organizacional é possível apreender quais as formas de atuação da empresa para controlar e dominar o indivíduo no mundo do trabalho. Para Siqueira (2005, p.17), “trata-se de apreender (...) o que existe em termos de controle do indivíduo e como a organização faz uso da cultura organizacional e do discurso como forma de conquista da adesão do indivíduo na implementação de sua missão”. A empresa trabalha para obter dos indivíduos as identificações com os valores da empresa e o insere na cultura da organização, desenvolvendo mecanismos que controlarão seus comportamentos e ações para que ela realize seu objetivo maior.

Esta pesquisa analisou o discurso de quatro pessoas de uma mesma organização, com o objetivo de perceber o discurso utilizado pela Beta, empresa para a qual trabalham.

A formalização do comportamento e a padronização do trabalho é uma característica marcante na organização estudada. Conforme os depoimentos analisados, é como uma regra na empresa. Para que isso ocorra, além dos manuais e normas de conduta apresentados pela empresa, os treinamentos realizados por ela são ditos como motivadores, mas acontecem também para que ocorra ainda mais a unificação do

comportamento. Os pertencentes ao “grupo dos raros”, conforme abordado no referencial teórico, ditam as regras e a maneira de agir de todos para que busquem o mesmo sucesso alcançado por ele.

O culto da excelência é percebido como parte do discurso da organização quando os sujeitos desta pesquisa falam nos líderes de sucesso, na necessidade de trabalhar e ser o melhor, de que somente os bons permanecem, de buscarem o reconhecimento e alcançar os níveis mais altos dentro da organização, com o desejo de pertencer ao “clube dos raros”. Mas, é lembrado a todo instante pela organização, da necessidade do trabalho árduo e da busca pela excelência em seu trabalho para alcançar esse objetivo.

O envolvimento da vida pessoal com a vida profissional dos entrevistados também é percebido, mostrando que a organização utiliza esse mecanismo como forma de conquista e conseqüente dominação do indivíduo. Ao divulgar que sua missão é oferecer uma boa nutrição para as pessoas, e com isso ajudá-las a ter uma vida mais saudável, e também oferecer um bom negócio, esse discurso envolve os funcionários a “praticar o bem” a todos que o conhecem, permeando a sua vida em torno da missão da organização. Como resultado, os indivíduos estão ligados à empresa em todos os momentos do seu dia com o objetivo ditado pela organização, o de ajudar as pessoas. A vida extra-profissional também é envolvida quando a organização conquista a família com finais de semana de diversão e férias para todos, em diferentes lugares.

Ao falar na necessidade de dedicação árdua ao trabalho para alcançar o sucesso, a organização atua no psicológico dos indivíduos prometendo que, com muito trabalho, ele conseguirá ficar rico, ter carros importados, se dedicar à família e ao lazer, poder trabalhar menos no futuro, a certeza de uma aposentadoria, ter casa na praia e a casa dos sonhos, além de incluir a família neste mundo imaginário. Promete um mundo triunfal,

perfeito para nós mortais, mas um mundo que foi alcançado somente por aqueles que se dedicaram a realizar a missão da organização.

A necessidade e a vontade de ser reconhecido, característica intrínseca ao ser humano, é abordada pela organização na passagem de níveis e no alcance de determinada meta. Ou seja, se o indivíduo trabalhar direito, seguindo as orientações e com esforço, ele será reconhecido nos eventos, diante de todos. O reconhecimento não ocorre entre o seu superior e ele mesmo; ocorre em uma grande festa, na frente de todos, para ser aplaudido, para dar autógrafos e para se sentir importante em realizar a missão da organização e alcançar o seu próprio sucesso. Porém, sucesso esse que ainda não é o suficiente, pois novas metas serão colocadas e mais trabalho será necessário para que esse reconhecimento aconteça novamente. A organização utiliza símbolos para demonstrar esse reconhecimento: bótons e certificados nas passagens de nível para aqueles que se tornam supervisores ou acima deles; cruzeiros, férias e viagens para a família quando alcançada determinada meta.

Percebe-se, também, que a gestão do afetivo é utilizada pela organização Beta. A sedução, quando é pregada a sua missão de ajudar o outro, fazendo com o que o indivíduo seja seduzido a fazer o bem, a acreditar de forma completa na história e na mensagem daquele que criou a organização e nos novos líderes de sucesso, que estão passando esse objetivo para frente. Uma forma também de ver a sedução é a imagem que a organização utiliza do presidente. No mercado tradicional, a presidência é o cargo mais elevado da organização, é normalmente ocupado por uma única pessoa, aquela mais importante para o negócio. No caso de Beta, existe mais de um presidente na empresa, que se torna referência para todos os que estão abaixo dele. Os indivíduos são seduzidos por uma posição, que tem uma forte influência e status, e por, constantemente, serem convidados a fazer parte deste grupo de líderes. Os indivíduos também se sentem fascinados a poder estar perto de tais pessoas. Eles se sentem-se

honrados de poder trocar palavras e escutar o que estes “gurus” têm a lhes dizer. Ao fazerem papéis de pessoas humildes – mesmo ostentando mansões e carros importados – eles se tornam objeto de admiração e desejo dos indivíduos, que acreditam de forma verdadeira naquele ser humano simples, e unirão esforços e muito trabalho para se tornar como ele.

Ao analisar o discurso de pessoas que trabalham para Beta, observar diretamente eventos da organização e analisar também matérias produzidos pela própria organização, pode-se responder ao problema desta pesquisa que buscou saber qual é o discurso utilizado por uma empresa de marketing multinível para obter o comprometimento de seus colaboradores. Por meio dos instrumentos citados foi possível perceber que a organização utiliza as formas de poder e domínio que embasaram o referencial teórico deste trabalho, com fortes traços na gestão do afetivo, alimentando a idéia de que somente nela, em Beta, é que eles encontrarão o local de realização dos seus sonhos pessoais.

Ressalta-se que essas formas de poder e domínio são constantemente utilizadas no mercado privado, e que, no mercado peculiar do marketing multinível, elas podem ser percebidas com mais clareza, pois as pessoas que trabalham nesse ramo, em especial na organização estudada, tem na empresa uma paixão, uma adoração, como uma seita religiosa, e estão dispostas a “pregar” a todos aquilo que elas consideram verdade.

Ao agir dessa forma, as empresas estão em busca da realização do seu objetivo, que é o lucro e a disseminação da sua marca. Assim, ela cumpre seu papel. Entretanto, é necessário que as pessoas tenham consciência das práticas que são utilizadas e que saibam lidar com tal situação, não se envolvendo de corpo e alma com a organização, mas envolvendo-se na medida em que ela fará bem à sua vida profissional, sem interferir na esfera privada.

O sucesso não é constante na vida de um ser humano e é importante que o indivíduo tenha consciência disso. A ilusão de um mundo perfeito, mundo este caracterizado pelas pessoas de sucesso, faz com que as pessoas se deixem dominar completamente pela organização. Dessa forma, a não concretização do mundo perfeito não significa fracasso, e sim um mundo que não existe. É necessário que, ao atuar de forma comprometida, exista a consciência de onde se pode chegar, os desafios a percorrer, e ter de forma clara que existe sim a possibilidade do insucesso em um negócio, o que nem sempre quer dizer fracasso pessoal. Se não houver essa diferenciação e acontecer um insucesso, a sensação do fracasso permeará a vida do indivíduo, e esta sensação acontece porque ele se deixou dominar pela empresa, que afirma que somente os bons permanecem na organização.

## REFERÊNCIAS

BONETTI, M.; GAULEJAC, Vincent de; PAGÈS, Max. **O poder nas organizações**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BRANDÃO, Helena H. Nagamine. **Introdução à análise do discurso**. Campinas: Unicamp, 2004.

CARLINI-COTRIM, Beatriz. Potencialidades da técnica qualitativa grupo focal em investigações sobre abuso de substâncias. **Revista de Saúde Pública**, Universidade Federal de São Paulo, v. 30, n. 3, jun., 1996.

ENRIQUEZ, Eugène. **Figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: FGV, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARKS, Will. **Marketing de rede**. O guia definitivo do MLM Multi-Level Marketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, FEA/USP, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º.sem., 1996.

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

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 1.ed. Goiânia: UGO, 2006.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**. 6.ed. Campinas: Pontes, 2005

POE, Richard. **Tudo sobre network marketing**. Rio de Janeiro: Record, 1995.





**APÊNDICE B****Roteiro de temas do grupo focal**

1. O que/quem é a Beta? O que a diferencia das outras empresas?
2. O que ela vende?
3. Por que ela representa uma oportunidade de negócio?
4. O que é preciso para atingir o crescimento profissional?
5. Ela pode te trazer a realização profissional? Como e por quê?
6. Ela pode te trazer a realização pessoal? Como e por quê?