

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BIANCA MORAES DO NASCIMENTO

GESTÃO DA IMAGEM NAS RELAÇÕES DE TRABALHO
DE CONSULTORAS DE BELEZA

São Leopoldo

2019

BIANCA MORAES DO NASCIMENTO

GESTÃO DA IMAGEM NAS RELAÇÕES DE TRABALHO
DE CONSULTORAS DE BELEZA

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, pelo Curso de
Administração da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Diego Marocco Alberton

São Leopoldo

2019

Ao Everton, que vive me lembrando que
sou forte o suficiente.

AGRADECIMENTOS

Aos meus irmãos, pelo amor e admiração que demonstram por mim, que são os sentimentos propulsores da minha dedicação: Thiago e Diogo, obrigada!

Ao meu namorado, pelo último ano mergulhado em gestão da imagem que vivemos, pelo apoio e por todas as vezes que solícitamente leu este trabalho, contribuindo para a minha busca de ter um texto compreensível: Everton, obrigada!

Ao meu primo, que me ajudou a transcrever as entrevistas: Eduardo, sou muito grata em saber que sempre está por aqui para me ajudar, obrigada!

Aos familiares que estiveram junto a mim neste percurso, constituíram minha rede de apoio e compreenderam o peso e a importância desta pesquisa para mim: obrigada!

Ao meu orientador, que me inspirou durante suas aulas instigantes a tentar compreender as relações de trabalho e que, durante o curso deste trabalho, se mostrou sempre disposto a contribuir: Diego, esse percurso foi enriquecedor, obrigada!

À amiga que a Unisinos me trouxe: Gabriéle, a caminhada foi melhor ao teu lado, obrigada!

À Alice, que, acima de uma excelente profissional, me ajudou a tornar essa jornada prazerosa, obrigada!

Aos profissionais consultoras e consultores de beleza que me inspiraram a compreender suas imagens impecáveis e que estiveram dispostos a contribuir com meu trabalho: vocês foram maravilhosos, obrigada!

RESUMO

Este estudo de caso buscou compreender de que forma a gestão da imagem é praticada nas relações de trabalho entre a empresa Beta, uma multinacional de vendas diretas de cosméticos, e as profissionais que atuam como consultoras de beleza autônomas nessa empresa. Buscou também, por meio dos objetivos específicos estabelecidos, identificar possíveis políticas institucionais da Beta que tivessem relação com a gestão da imagem; identificar os mecanismos de gestão da imagem praticados pela Beta; identificar o modelo de controle exercido pela empresa para a gestão da imagem; analisar o impacto da prática da gestão da imagem na subjetividade das profissionais; e analisar a prática do trabalho autônomo a partir do caso pesquisado. Para atender a esses objetivos, foi construído um embasamento teórico que compreende temas como trabalho, transformações históricas do trabalho, trabalho imaterial, relações de trabalho, flexibilização das relações de trabalho, controle nas relações de trabalho, controle rizomático por meio da gestão da imagem, controle da subjetividade, o trabalho das consultoras de beleza, vínculos flexíveis e o vínculo das consultoras de beleza e o controle no trabalho das consultoras de beleza. Os principais autores utilizados foram Grisci (2008), Abílio (2011), Piccinini e Oliveira (2011), Lazzarato e Negri (2001) e Antunes (2000). O delineamento da pesquisa é composto por uma estratégia de estudo de caso, de caráter exploratório e abordagem qualitativa. A unidade de análise foi a empresa Beta, e os sujeitos pesquisados foram 18 consultoras de beleza dessa empresa. A coleta de dados aconteceu através do processo de observação espontânea das reuniões de unidade da Beta, de entrevistas em profundidade, realizadas a partir de roteiro semiestruturado, e da análise de documentos. A técnica de análise dos dados escolhida foi a análise de conteúdo. A análise foi dividida em cinco categorias, denominadas: O caso da empresa Beta; A relação de trabalho Beta: a prática do trabalho autônomo; Gestão da imagem: políticas não prescritivas; Gestão da imagem: mecanismos de transmissão da imagem Beta e Gestão da imagem: o controle (in)visível. A análise do caso tornou possível compreender a relação de trabalho existente, a partir do vínculo autônomo, entre a Beta e as consultoras de beleza. A descrição da prática do trabalho autônomo revelou desvantagens que tornam paradoxais os benefícios

divulgados pela empresa para esse tipo de vínculo. Foi observado que, de forma não prescritiva, a Beta propõe políticas que padronizam a imagem das consultoras de beleza. A imagem idealizada pela organização é transmitida por mecanismos de gestão da imagem, que são inseridos nessa relação de trabalho de forma sutil e repetitiva, veiculando a imagem idealizada pela organização. O controle da gestão da imagem acontece por meio do controle rizomático, que, de forma sofisticada e sedutora, impacta a subjetividade das consultoras de beleza, que deixam sua identidade para aderirem à imagem idealizada pela organização em busca do sucesso profissional.

Palavras chave: Gestão da Imagem. Relações de Trabalho. Controle Rizomático. Trabalho Imaterial. Consultoras de Beleza.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Concepções e padrões de definição de trabalho	21
Quadro 2 - Dimensões das relações de trabalho	30
Quadro 3 - Mecanismos de coordenação e controle de Mintzberg (2009)	36
Quadro 4 - Mecanismos de controle propostos por Alves e Oliveira (2011)	38
Quadro 5 - Características e formas de manifestação dos controles panóptico e rizomático	39
Quadro 6 - Definição dos sujeitos da pesquisa	55
Quadro 7 - Políticas e mecanismos de transmissão para a gestão da imagem Beta	94

LISTA DE SIGLAS

ABEVD – Associação Brasileira de Vendas Diretas

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE/SC – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa	12
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 Trabalho	19
2.1.1 Transformações históricas do trabalho	22
2.1.2 Trabalho imaterial.....	24
2.2 Relações de trabalho	28
2.2.1 Flexibilização das relações de trabalho.....	32
2.3 Controle nas relações de trabalho	35
2.3.1 O controle rizomático através da gestão da imagem	40
2.3.2 O controle da subjetividade	42
2.4 O Trabalho das consultoras de beleza	45
2.4.1 Vínculos flexíveis e o vínculo das consultoras de beleza	45
2.4.2 O controle no trabalho das consultoras de beleza	48
3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS	51
3.1 Delineamento da pesquisa	51
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	52
3.3 Técnicas de coleta de dados	57
3.4 Técnica de análise de dados	59
3.5 Limitações da pesquisa	62
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
4.1 O caso da empresa Beta	65
4.2 A relação de trabalho Beta: a prática do trabalho autônomo	75
4.3 Gestão da imagem: políticas não prescritivas	82
4.4 Gestão da imagem: mecanismos de transmissão da imagem Beta	89
4.5 Gestão da imagem: o controle (in)visível	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102

REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	116

1 INTRODUÇÃO

As relações de trabalho são definidas pelo conjunto das disposições formais e informais que moldam as relações entre os sujeitos que a compõem. (LIEDKE, 2000). As discussões sobre o tema levam a um conjunto complexo de relações entre trabalhadores e empregadores, sindicatos e organizações sindicais, legislações e políticas relativas às relações de trabalho. A atualização do conceito de relações de trabalho ressalta ainda a existência da informação e da imaterialidade nos processos empresariais, prevalecendo sempre a influência dos valores e costumes dos indivíduos e a relação social entre proprietários e não proprietários dos meios de produção. (NOGUEIRA, 2002).

Essa relação social tem como sujeitos trabalhadores livres diante de proprietários dos meios de produção, que, em uma relação de cooperação e conflito, buscam, respectivamente, vender a força de trabalho e acumular riquezas. A partir dessa associação dos indivíduos, identifica-se uma contrariedade, que pode ser compreendida a partir dos interesses conflitantes. As organizações buscam a acumulação de capital e veem a força de trabalho como um custo; ao mesmo tempo, o relacionamento das partes busca cooperação para atender as necessidades de trabalho tanto das empresas quanto dos trabalhadores. (ALBERTON, 2011).

Quanto ao trabalho, atualmente é considerado ampliado e polivalente quando comparado ao realizado nas empresas tayloristas e fordistas, passando a ser expresso por novas formas contemporâneas de criação de valor, a partir do chamado trabalho imaterial. (ANTUNES, 2010). O trabalho imaterial é constituído de forma social e autônoma, e sua força de trabalho acontece predominantemente a partir da intelectualidade dos trabalhadores. Revela-se ainda que a base do trabalho imaterial é a apropriação da subjetividade¹ do indivíduo, que, almejando a geração de riqueza, cria uma relação social e de consumo inovadora que supera barreiras na produção capitalista. (LAZZARATO; NEGRI, 2001).

No contexto do trabalho imaterial, as relações passam a ser valorizadas ao moldar a subjetividade do trabalhador, fomentando a criatividade e as capacidades de iniciativa e decisão, que começam a ser exigidas como um diferencial nas novas

¹ Entende-se por subjetividade a forma de perceber a realidade a partir da tradução racional de valores, interpretações e ações. A subjetividade abrange atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos indivíduos ou dos grupos. (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

relações empresariais. (GRISCI, 2008). Nesse sentido, a entrega do trabalhador já não pode ser caracterizada apenas pela força para o trabalho, uma vez que passa a entregar os elementos da sua subjetividade. De acordo com Lazzarato e Negri (2001), as modificações se estendem além da força de trabalho, pois, a partir do trabalho imaterial, transforma-se também a relação do sujeito com a produção, uma vez que o trabalhador passa a ter maior autonomia e independência com relação ao tempo de trabalho imposto pelas organizações.

Segundo Alberton (2011), por ser detentora do capital necessário para a produção, a parte mandante de uma relação de trabalho é a organização. Assim, Kóvacs (2006a) destaca que, a partir dos novos paradigmas de produção e do trabalho imaterial, surge, para as organizações, a necessidade de sensibilização da individualidade dos trabalhadores, tornando indispensáveis novas formas de controle que atendam a essa força de trabalho. De acordo com Faria (2010), as novas estratégias de controle organizacional operam no campo subjetivo do trabalhador, dirigindo suas responsabilidades e comportamentos. Nesse sentido, Grisci (2008) aponta a utilização do controle rizomático sobre os trabalhadores, que, a partir do autocontrole e da modelagem de si, propaga-se com sutileza, sedução e sofisticação, padronizando a subjetividade dos trabalhadores.

O controle rizomático foi assim denominado por possuir semelhanças com as multiplicidades rizomáticas de Deleuze e Guattari (1995). Essas multiplicidades se assemelham a uma espécie de caule, denominado rizoma, que tem características de ramificação particulares, as quais possibilitam a identificação de sua existência, mas não possibilitam identificar seu início ou fim. (DELUZE; GUATTARI, 1995). Nesse sentido, evidenciam-se as características dos rizomas, que se assemelham à nova forma de controle social proposta.

Segundo Grisci (2006), o controle rizomático molda a subjetividade por meio da adesão voluntária da gestão de si, atingindo os modos de trabalhar e viver dos indivíduos por meio da invisibilidade. A autora salienta também a potencialidade dessa forma de controle por meio de mecanismos sutis, possibilitados pelas novas tecnologias, e sua capacidade de permanecer ativo através dos próprios trabalhadores, que buscam uma adequação voluntária ao controle, não sendo mais necessárias repressões ou punições. Percebe-se, a partir das proposições de Grisci (2006) e Deleuze e Guattari (1995), o controle rizomático como uma nova forma de

moldar a subjetividade dos trabalhadores, que, assim como os rizomas, não pode ser facilmente percebido.

O controle organizacional pode ser inserido a partir da utilização de discursos velados, que propagam a ideia do alcance de objetivos pessoais e buscam controlar a subjetividade dos trabalhadores de modo a alcançar os objetivos da organização. (XAVIER; GARCIA, 2015). Pode, ainda, manifestar-se como um controle individualizado, uma espécie de autocontrole, que é a forma de controle mais difícil de ser alcançada por uma organização e a que produz maiores resultados no indivíduo, por ser menos perceptível. (ALVES; OLIVEIRA, 2011). Em alguns casos, a sutileza dos discursos e outras práticas buscam criar nos trabalhadores a existência de um perfil adequado, o que é denominado como gestão da imagem, que provoca nos trabalhadores a necessidade de se vestirem bem, manterem o corpo elegante e padronizarem o modo de agir, tornando indispensável embelezarem-se para o trabalho. O conceito de gestão da imagem está relacionado à beleza física, que, pensada a partir do trabalho imaterial, torna o processo de embelezamento e os modos de agir e vestir dos trabalhadores produtos do trabalho e fonte de renda e competitividade para as organizações. (GRISCI et al., 2008).

A valorização do trabalhador imaterial acontece a partir da ampliação de suas capacidades para o trabalho, entregando-se integralmente às novas exigências. Já as organizações procuram estabelecer novas formas de controle que atendam à força do trabalho imaterial. Podem-se perceber transformações no modo como o poder e o controle são exercidos nas relações de trabalho. Sabe-se, entretanto, que o controle decorrente de uma relação de poder existe, de forma implícita ou explícita, como modo de influenciar os trabalhadores a entregar o que se espera para atender os objetivos organizacionais.

1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa

O sistema de acumulação flexível tornou o ambiente das organizações mais competitivo, aumentando a fragilidade empresarial e impondo contratos de trabalho e trabalhadores mais adaptáveis. (HARVEY, 1994). As transformações no mundo do trabalho criaram múltiplas formas de contratação de mão de obra, que não se resumem apenas em vínculos regulares, ampliando as modalidades de trabalho não

regulamentadas e o vínculo empregatício sem registro formalizado. (ANTUNES, 2000).

Para Alberton (2011), novos vínculos se desenvolveram a partir da flexibilização das relações de trabalho, visando à diminuição dos custos da mão de obra e ao aumento da competitividade empresarial. Segundo o autor (ALBERTON, 2011), a possibilidade de vínculos flexíveis fomenta, em alguns casos, a dispensa de colaboradores formais capacitados para contratação de trabalhadores autônomos ou prestadores de serviço. De acordo com Abílio (2011), os trabalhadores autônomos permanecem, muitas vezes, em uma situação de subordinação às empresas contratantes, o que possibilita questionar a autonomia desse tipo de relação de trabalho.

A autonomia, segundo o pensamento de Cattani (1996, p. 147), “[...] opõe-se à dependência, no sentido de submissão, avassalamento. A falta de autonomia significa a minoridade do indivíduo ou do grupo, que depende, assim, da proteção, do favor ou da orientação de outrem”. Nesse sentido, a autonomia dos trabalhadores acontece a partir da liberdade e da não submissão à organização para qual presta serviço. A relação deve ser de igualdade, e a prestação de serviço deve ocorrer sem a necessidade de orientação da empresa tomadora. Para Rosenfield (2006), a autonomia no trabalho se relaciona ao fato de o controle sobre as tarefas, objetivos, horas dispendidas e outros elementos que dizem respeito ao trabalho serem estabelecidos pelo próprio trabalhador.

A existência de autonomia cria a necessidade de um modelo de controle, que exige de uma forma mais velada que os trabalhadores se encaixem aos perfis exigidos pelas organizações. Essa nova forma de domínio mascara o controle opressivo diante da criação da necessidade de o trabalhador se adequar a um novo perfil social. (BARBOSA; MARTINS JÚNIOR, 2012).

É nesse contexto de trabalho autônomo que se encontra a Beta², uma multinacional norte-americana com atividade no Brasil desde 1998, que propaga a venda de seus produtos por meio da revenda efetuada por trabalhadoras autônomas, atuando no segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Segundo dados do *site* da empresa, no ano de 2016, a Beta possuía 440 mil

² Para manter o nome da organização abordada em sigilo, nesse estudo de caso, a empresa será designada com a denominação fictícia de Beta.

consultoras de beleza independentes atuando no Brasil. O vínculo com essas profissionais não pode ser considerado uma relação de emprego, mas continua caracterizando uma relação de trabalho.

Com a finalidade de fomentar a contratação de novas profissionais, a Beta divulga, em seu *site* e mídias sociais, o trabalho de consultora como uma oportunidade de carreira independente, com lucros ilimitados, horários flexíveis e bons reconhecimentos. O cadastramento de novas profissionais pode ser feito no *site* da Beta, sendo necessário, para o cadastro, vincular-se a uma profissional já cadastrada, que será responsável por iniciar a nova consultora através de um processo de preparação denominado *Início Perfeito*.

Em seu *site*, a Beta divulga, ainda, a venda de produtos e o cadastramento de vendedoras como as formas possíveis para obtenção de benefícios e ganhos na empresa, que pratica o *marketing* multinível. Nesse sentido, para a profissional já cadastrada, a formação de uma equipe de vendas permite concorrer a prêmios, maiores ganhos nos produtos vendidos e à oportunidade de ascensão na carreira Beta, podendo alcançar a posição de diretora nacional de vendas. As diretoras nacionais se tornam responsáveis por uma unidade de negócio vinculada a várias diretoras regionais e suas consultoras independentes.

Ainda de acordo com o *site* da Beta, depois de cadastradas, as profissionais passam a integrar uma das unidades de negócio da empresa. As unidades promovem reuniões periódicas com o intuito de instruir as consultoras sobre os produtos comercializados e motivá-las à venda. As reuniões permitem, também, o processo de reconhecimento das consultoras e a divulgação das regras do negócio, que incluem os regimentos relativos ao comportamento diante de outras consultoras, a postura ética e a conduta esperada das profissionais consultoras, que, segundo a Beta, servem para auxiliar o bom andamento dos negócios independentes das profissionais.

Algumas unidades de negócio criam, ainda, vestimentas padronizadas, o que é conhecido devido à divulgação de fotos em mídias sociais, que são utilizadas pelas consultoras durante as reuniões periódicas ou até mesmo nos seminários nacionais. Percebe-se, então, no trabalho das consultoras, a possível existência da necessidade de se encaixar no perfil idealizado pela organização, o que na Beta pode acontecer a partir do *Início Perfeito* e se estender ao que a organização denomina, em seu *site*, como “*lifestyle* da consultora”.

Parece que a padronização do estilo das vestimentas, a utilização de acessórios como bolsas, lenços e broches são características das consultoras da Beta. Esses acessórios são divulgados no *site* da empresa como uma maneira de reconhecer as consultoras por seu desempenho. Essas ações de reconhecimento e a padronização do estilo de vestimentas permitem questionamentos: a Beta utiliza esses acessórios unicamente para o reconhecimento das consultoras ou também como forma de fomentar a gestão da imagem a partir de sua utilização? A padronização do estilo de vestimentas, por adesão voluntária das consultoras, fomenta a adesão de mais consultoras a partir de um controle invisível em busca de satisfazer os padrões de beleza estabelecidos pelas unidades? As consultoras veem a beleza física como uma forma de fomentar as vendas? Ou, ainda, como o padrão estético de beleza é tratado na relação de trabalho?

Para Hamermesh e Biddle (2001 apud BATISTA, 2011), em algumas profissões, principalmente aquelas em que os trabalhadores estão em contato direto com o público, a beleza física se mostra produtiva. Nesse sentido, a gestão da imagem se faz presente para tornar a beleza produto do trabalho imaterial. Grisci et al. (2008) evidenciam a importância da autogestão para o próprio trabalhador, com o intuito de se manter belo e atender às expectativas de clientes e empregadores, tornando, assim, a beleza produtiva.

Diante das transformações no mundo do trabalho, das discussões teóricas sobre o trabalho imaterial, a prática da gestão da imagem, da subjetividade e das formas de controle exercidas pelas organizações sobre essas trabalhadoras, a presente pesquisa tem por objetivo responder à seguinte questão: *De que forma a gestão da imagem é praticada nas relações de trabalho entre a empresa Beta e as profissionais que atuam como consultoras de beleza autônomas nessa empresa?*

1.2 Objetivos

Nesta sessão, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da presente pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender de que forma a gestão da imagem é praticada nas relações de trabalho entre a empresa Beta e as profissionais que atuam como consultoras de beleza autônomas nessa empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar possíveis políticas institucionais da Beta que tenham relação com a gestão da imagem a partir do caso pesquisado.

b) Identificar os mecanismos de gestão da imagem que são praticados pela Beta a partir do caso pesquisado.

c) Identificar o modelo de controle exercido pela Beta para gestão da imagem a partir do caso pesquisado.

d) Analisar o impacto da prática da gestão da imagem na subjetividade das profissionais a partir do caso pesquisado.

e) Analisar a prática do trabalho autônomo a partir do caso pesquisado.

1.3 Justificativa

O trabalho é um dos fenômenos sociais mais antigos na vida do homem, por isso, é amplamente discutido. A ele podem ser atribuídos significados que, por vezes, têm sentido filosófico, aliando-o aos sentimentos e caracterizando-o como norteador da vida humana; outras vezes, o trabalho é relacionado de forma racional à produção de riquezas e ao capital. Diversas áreas do conhecimento, como a administração, a psicologia, a sociologia, dispõem pesquisas sobre o tema, buscando compreender suas contribuições e as transformações no modo de trabalhar e de ser trabalhador.

As modificações nas relações de trabalho passam a atingir mais do que aspectos formais relativos ao vínculo para o trabalho, afetando diretamente a intersubjetividade, uma vez que começam a ser requeridos aspectos mais implícitos do trabalhador para essa relação. (FAGUNDES; JOTZ; SEMINOTTI, 2008). A partir das transformações no mundo do trabalho, torna-se interessante refletir sobre as consequências das formas de poder utilizadas pelas organizações, que acontecem

por meio de mecanismos de controle ou da utilização de repressão no ambiente de trabalho. (ALBERTON, 2011).

Essas transformações podem ser discutidas a partir da reestruturação e da flexibilização dos negócios, que permitem a reprodução do poder de forma descentralizada. (SENNETT, 2012). Ou, ainda, a partir das novas imposições do trabalho imaterial, que trazem consequências para os trabalhadores, como a dificuldade de desvincular o trabalho e o tempo dispendido para ele da vida pessoal. (LAZZARATO; NEGRI, 2001). Tais transformações tornam necessário dirigir a atenção às consequências do trabalho na esfera do indivíduo.

Para as organizações, a partir dessas mutações nas relações de trabalho, torna-se indispensável compreender as novas maneiras de transformar a força de trabalho em riqueza. A partir da criação de um perfil ideal, a gestão da imagem passa a disseminar a necessidade de autocontrole e gestão de si, moldando os novos ideais da subjetividade dos indivíduos, transformando-os em força de trabalho por meio dos estímulos organizacionais. (GRISCI et al., 2008).

Nesse contexto, muitos trabalhadores que optaram por carreira autônoma e independente também são estimulados pelas organizações e, provavelmente da mesma forma, praticam a gestão de si para atenderem aos objetivos organizacionais e possuírem uma fonte de renda. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas - ABEVD (2018a), no ano de 2017, o mercado de trabalho brasileiro contava com 4,1 milhões de empreendedores independentes trabalhando com vendas diretas, os quais são chamados de revendedores, consultores, distribuidores, agentes, entre outros. Esses profissionais atuam nos segmentos de saúde, beleza, utilidades domésticas, vestuário, alimentos e joalheria. Desse total de trabalhadores, 54,7%, aproximadamente 2,2 milhões, atuam com a revenda de cosméticos e produtos de beleza. De acordo com a ABEVD, o Brasil é o 6º país no mundo em vendas diretas e, no ano de 2017, movimentou R\$ 45,2 bilhões em vendas, representando 8% da indústria de transformação do país.

A ABEVD (2018c) classifica o trabalho com venda direta como “[...] uma ótima oportunidade de trabalho para quem quer construir uma carreira profissional como empreendedor, com horários flexíveis e autonomia de decisões, ou ainda para quem busca apenas uma renda extra no seu orçamento”. O presente trabalho possibilitará refletir sobre a prática do trabalho imaterial e da gestão da imagem no contexto dos trabalhadores que optam por se tornarem revendedores diretos, analisando o

impacto das exigências organizacionais diante desse tipo de relação de trabalho. As entrevistas (Apêndice A) realizadas com profissionais do setor tornaram possível a identificação das práticas e mecanismos de gestão da imagem, assim como a análise do controle exercido pela organização estudada e seu impacto na subjetividade das trabalhadoras entrevistadas diante da relação de trabalho autônomo.

Diante do exposto, a escolha do direcionamento da pesquisa para as consultoras da Beta se deu pelo interesse da pesquisadora em conhecer os processos de gestão da imagem praticados por tal organização em uma relação de trabalho autônomo, onde existe como pressuposto a utilização de mecanismos de controle e gestão da imagem, que buscam a padronização das consultoras em relação ao modo de se embelezarem para o trabalho. Nesse sentido, a Beta parece um campo fértil para estudo do tema escolhido, que tem relevância social nas relações de trabalho.

A importância da presente pesquisa se estende, ainda, para a possibilidade de a Beta tomar conhecimento do impacto das práticas de gestão da imagem na carreira das profissionais vinculada à organização. A discussão do assunto possibilita ainda novas pesquisas na área de gestão da imagem no nicho de trabalhadores que atuam em carreiras autônomas. Por fim, o trabalho em questão permite à pesquisadora ampliar seus conhecimentos sobre o tema das relações de trabalho e gestão da imagem a partir das práticas exercidas pela empresa apresentada, devido à possibilidade de aliar a teoria do referencial com a coleta de dados realizada com profissionais do ramo.

A estrutura do trabalho segue através da apresentação da fundamentação teórica, embasando a pesquisa para a discussão e análise dos dados. Em seguida, aborda-se a metodologia de pesquisa adotada, a divulgação e a discussão dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas na construção do presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa a construir o embasamento teórico da presente pesquisa. Constitui-se pela abordagem do conceito de trabalho, assim como por transformações desse conceito no decorrer do tempo, abordando suas novas definições a partir do chamado trabalho imaterial. Busca-se também compreender os aspectos relativos ao conceito e ao contexto das relações de trabalho e os temas emergentes que tangem as questões da pesquisa. Por fim, aborda-se a definição de controle, a teoria sobre os mecanismos de controle utilizados pelas organizações, o controle rizomático, a gestão da imagem e abordagens específicas relativas ao vínculo e ao controle no trabalho de consultoras de beleza.

2.1 Trabalho

O conceito de trabalho compreende diversos significados que buscam trazer sentido à sua realização na vida humana. Pode estar atrelado à produção de algum feito que expresse o trabalhador e lhe traga reconhecimento. Ao mesmo tempo, pode estar ligado ao consumo do trabalhador, como quando pensado a partir do esforço repetitivo e da falta de liberdade. (ALBORNOZ, 2008). Pode também ser definido como responsável pela reprodução da humanidade, devido à sua necessidade para a produção dos suprimentos necessários para a sobrevivência humana. Assim, o produto do trabalho é entendido a partir de um sentido poético; entretanto, o momento da produção pode ser visto como um momento de subordinação e alienação do trabalhador. (ANTUNES, 2006).

O trabalho foi conceituado por Cattani (1996, p. 39) como a “[...] atividade de produção de bens e serviços e conjunto das condições de exercício dessa atividade [...]”. Está, ainda para Cattani (1996), ligado a mecanismos econômicos e a uma relação assalariada, que não necessariamente é sinônimo de emprego, mas da venda da força de trabalho diante do capitalismo. Na língua portuguesa, de acordo com Albornoz (2008), o significado da palavra trabalho está também relacionado à preocupação, à tortura e à aflição, por isso, frequentemente o termo é utilizado para remeter às dificuldades e aos sofrimentos dos indivíduos.

Os significados relacionados ao termo trabalho estão vinculados aos valores e normas compartilhados pelos grupos componentes da sociedade e se modificam de

grupo para grupo. Por isso, a definição do termo se apresenta complexa. (OLIVEIRA; PICCININI, 2011). Para determinados grupos sociais, o trabalho pode estar vinculado aos princípios da economia, sendo visto a partir da perspectiva da acumulação de riquezas e do desenvolvimento econômico. Contudo, também pode ser caracterizado como um pilar da relação social e do sentido da vida. (CATTANI, 1996). A partir da sua importância diante dos significados empregados, o trabalho é regulado para a produção de bens e de conhecimento, buscando a satisfação das necessidades humanas e a acumulação de capital. (ANTUNES, 2000).

Marx (2004) ressaltou a importância do trabalho como o único meio possível para gerar riqueza, no qual, pelo esforço dos trabalhadores, os capitalistas, utilizando o poder, privilegiam-se com a obtenção dos lucros. Já os trabalhadores se beneficiam apenas de uma parte mínima do resultado de seu trabalho.

O trabalho como experiência social está relacionado ao prazer obtido com a realização de tarefas úteis para toda a sociedade. Pode ser entendido como uma vocação, que possibilita o alcance de objetivos, autodeterminação, liberdade e acesso ao patrimônio material e cultural. (CATTANI, 1996). Para Kóvacs (2006b), esse conceito tem o potencial de possuir significados contraditórios. Ao mesmo tempo em que o trabalho possibilita o desenvolvimento, a subsistência e a autorrealização do trabalhador, permite também o autoritarismo sobre ele.

Boissonnat (1999, p. 35, grifos do autor) indica que,

[...] para alguns, a noção de trabalho é recente: foi “inventada” no século XVIII, uma vez que antes as diversas atividades, que arrolamos sob o único vocabulário de “trabalho”, indicavam categorias diferentes e múltiplas; para outros, é a condição de assalariado que foi inventada no século XVIII, enquanto o trabalho é uma atividade humana fundamental, suscetível de assumir diversas formas, entre elas, a do emprego assalariado.

Assim, Boissonnat (1999) revela a possibilidade de o trabalho assumir diferentes significados, que fomentam debates sobre o tema, criando definições ambíguas e, por vezes, incapazes de explicar a real definição de trabalho. Complementa ainda que um dos significados do trabalho está ligado ao trabalho assalariado.

O trabalho também recebe abordagens de caráter mais crítico e negativo. Pode ser percebido, como uma atividade imposta, monótona e que leva o trabalhador à alienação. (MARX, 2004). Ou, ainda, conforme Gorz (1982), como o meio possível ao trabalhador para ganhar a vida, pelo qual, através de seu

desenvolvimento, desperdiça-se a existência, pois uma das imposições do trabalho é o tempo de vida do trabalhador. Para Sennett (2012), a rotina imposta ao trabalhador é destrutiva, e faz com que ele perca o controle sobre seus esforços, tornando-se estúpido e ignorante.

Já Dejours (1992) indica que é importante para o trabalhador compreender o significado do trabalho, pois esse conceito pode estar relacionado à sua razão de existir. Sugere ainda que o desconhecimento das finalidades do trabalho provoca no indivíduo a perda de significado e a sensação de inutilidade, tornando o labor desinteressante e ocasionando indignação no trabalhador.

As diversas definições de trabalho são dispostas pelo Grupo Mow (1987 apud OLIVEIRA; PICCININI, 2011) em seis diferentes padrões, que estão divididos por Piccinini e Oliveira (2011) em três concepções, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Concepções e padrões de definição de trabalho

Concepções	Padrões
Concepção social	<i>Padrão A:</i> O trabalho acrescenta valor; sua realização deve manifestar uma prestação de contas; é o meio pelo qual se recebe uma compensação financeira.
	<i>Padrão B:</i> Define o trabalho como parte das tarefas do indivíduo, que propicia a este uma sensação de pertencimento e contribui para a construção da sociedade. Em contrapartida, a sua realização oferece uma compensação financeira.
	<i>Padrão C:</i> Estabelece o trabalho como uma atividade que exige esforço físico e beneficia a outros. Além disso, é uma ação que contribui para a sociedade e permite alguma compensação financeira.
Concepção negativa	<i>Padrão D:</i> Indica o trabalho como sendo designado por alguém, como uma atividade desagradável, que faz parte das tarefas do indivíduo. Esse padrão estabelece, ainda, o recebimento de alguma compensação financeira a partir de sua realização e a possibilidade de contribuir para a sociedade.
	<i>Padrão E:</i> Delineia o trabalho como algo mentalmente e fisicamente exigente, que não é agradável, mas permite o recebimento de alguma compensação financeira por sua realização.
Concepção neutra	<i>Padrão F:</i> Indica um horário determinado para realização do trabalho. Caracteriza-o como parte das tarefas do ser humano, indicando que sua realização proporciona uma compensação financeira.

Fonte: elaborado pela autora com base em Grupo Mow (1987) apud Oliveira e Piccinini (2011, p. 209-210) e Oliveira e Piccinini (2011, p. 209-210).

A proposição exposta no Quadro 1 indica a existência de padrões ao conceituar o trabalho. Esses padrões se dividem em três diferentes concepções, que atribuem sentidos sociais, negativos ou neutros ao trabalho. Os padrões pertencentes à concepção social apresentam em suas definições alguma relação com a sociedade, seja por meio da contribuição social possível pelo trabalho, do acréscimo de valor ou pela necessidade de prestação de contas. Os padrões pertencentes à concepção negativa do trabalho apresentam características desagradáveis, como o esforço e a submissão. Por fim, o padrão relacionado à concepção neutra define o trabalho sem tomar partido de julgamentos. De acordo com Oliveira e Piccinini (2011), a diversidade de padrões para a definição de trabalho está ligada às diferentes vivências dos indivíduos na sociedade.

2.1.1 Transformações históricas do trabalho

Uma das experiências históricas que trouxe transformações ao significado do trabalho foi a Revolução Industrial, que valorizou essa atividade ao lhe atribuir uma ligação com a liberdade. A partir das modificações na relação do trabalhador com o trabalho, o indivíduo passou a não se relacionar mais com a terra, mas a oferecer sua força e sua intelectualidade para o trabalho (OLIVEIRA; PICCININI, 2011). O trabalho começou a ser planejado e desenvolvido de forma coletiva. Os trabalhadores migraram para as cidades em busca dos benefícios prometidos pela Revolução, que, na realidade, não favoreciam a todos. (ALBORNOZ; 2008).

A associação do trabalho ao dinheiro alterou a mentalidade dos trabalhadores, transformando também as condições de trabalho. (BOISSONNAT, 1999). Diante das atribuições do trabalho na vida do homem, Antunes (2006) indica que a proporcionalidade do trabalho passa a transformar a sociedade para a chamada sociedade do trabalho. O homem passa a se educar para tal, alienando-se para o trabalho, e a sociedade passa a se estruturar voltada à criação de valores de troca. Conforme definido por Albornoz (2008), a alienação do homem para o trabalho está ligada às disposições do capitalismo, pois a venda da força de trabalho possibilita o poder, que se dá por meio da renda e do *status*. Destaca-se, então, uma das características fundamentais do trabalho: a submissão ao capital.

Inicialmente as exigências do trabalho fabril estavam atreladas aos tempos e aos ritmos de produção. Como consequência disso, os primeiros impactos do

trabalho na vida dos trabalhadores estão relacionados ao corpo do indivíduo, uma vez que a atividade mental se mostrava neutra em relação ao processo produtivo. Com o desenvolvimento da economia e crescimento de outras formas de trabalho, as exigências começam a sensibilizar a intelectualidade dos trabalhadores para a tarefa e a proporcionar novas condições de trabalho. (DEJOURS, 1992).

Após os adventos do taylorismo e do fordismo, a sociedade empresarial se mostrou cada vez mais competitiva, resultando na necessidade da modificação das imposições para o trabalho. Para se manterem aptas às novas condições do mercado, as empresas passam a adaptar suas exigências para o trabalho, o que implica maiores qualificações profissionais dos trabalhadores e o desenvolvimento de competências como responsabilidade e iniciativa. Passam também a se envolver mais no processo produtivo, a dialogar sobre ele e a deixar de lado o clima de confronto para o trabalho. (KÓVACS, 2006a).

Ao longo dos anos, o curso das vivências relacionadas ao trabalho proporcionou múltiplos sentidos à definição desse conceito. O surgimento de um novo paradigma industrial provocou, segundo Cattani (1996), a perda de valor das antigas competências dos trabalhadores e possibilitou a precarização do trabalho. Antunes (2013) destaca que, a partir dessas transformações, pôde-se perceber, por um lado positivo, a maior intelectualização do trabalho; por outro, a tendência de maior precarização do trabalho. A precarização está, para Antunes (2013), relacionada a elementos destrutivos, como a informalidade, a perda de valor e o trabalho excessivo. A consequência dessa nova face do trabalho está em trabalhadores descartados e desempregados.

Por sua vez, o aumento do desemprego provoca pressão no trabalhador, influenciando-o a buscar novas qualificações e a acumular de funções. Tem-se, a partir dessa situação, trabalhadores mais participativos e interessados, pois a nova realidade do trabalho os torna mais subordinados ao capital. (AMORIM, 2013). O trabalho assalariado foi alcançado, segundo Piccinini (2011), após diversos movimentos sociais de trabalhadores em busca de segurança econômica e social. Já o trabalho precário acontece diante de novas formas de inserção no mercado de trabalho, como o trabalho autônomo e o trabalho assalariado sem registro formalizado, e implica a perda de benefícios historicamente conquistados e um trabalho mais instável, inseguro e desprovido de direitos. (HOLZMANN, 2006).

Para Oliveira e Pereira (2011), a partir das flexibilizações do trabalho, as organizações passam a requerer maiores qualificações dos trabalhadores, que têm que se adaptar às necessidades das empresas e do mercado, a partir de sua disponibilidade para múltiplas funções. O novo contexto do trabalho envolve sua precarização e sua flexibilização, assim como lhe traz novas modelagens, demandando maiores investimentos subjetivos do trabalhador, que passa a ter que mobilizar sua inteligência, tornando o trabalho desafiador e, em muitos casos, imaterial. (ROSENFELD, 2006).

Após apresentar os conceitos e reflexões sobre o trabalho, a subseção seguinte contempla a abordagem do trabalho imaterial.

2.1.2 Trabalho imaterial

O trabalho imaterial é definido por uma nova força de trabalho, exigida no período pós-fordista, quando as modificações possibilitaram ao trabalho compreender a intelectualidade dos colaboradores. Essa nova forma do trabalho passa a exigir a alma do trabalhador no processo produtivo, ou seja, a personalidade e a subjetividade devem estar vinculadas à produção, por meio das capacidades de decisão, controle e gerenciamento da informação. (LAZZARATO; NEGRI, 2001).

Vicent (1995 apud Antunes, 2010, p.177) comenta que

[...] a própria forma valor do trabalho se metamorfoseia. Ela assume crescentemente a forma valor do trabalho intelectual-abstrato. A força de trabalho intelectual produzida dentro e fora da produção é absorvida como mercadoria pelo capital que se lhe incorpora para dar novas qualidades ao trabalho [...].

Para Vicent (1995 apud Antunes, 2010), a produção de conhecimento passa a ser convertida em mercadorias e riquezas a partir do trabalho intelectual. Mansano (2009) destaca que essa forma de trabalho está presente em todas as profissões, inclusive nas que demandam, aparentemente, apenas de força física para a produção. Indica ainda que, atualmente, qualquer tipo de atividade profissional exige fluxos de trabalho material e imaterial. O que está de acordo com a ideia de Saraiva e Veiga-Neto (2009) quando dizem que o trabalho imaterial não está relacionado apenas à produção intelectual. Ele está presente nas atividades de produção industrial, na agricultura, no comércio e nos serviços, modificando as atividades da

cadeia produtiva e substituindo o controle sobre os corpos dos trabalhadores pelo controle sobre os seus cérebros.

De acordo com Bessi, Zimmer e Grisci (2007), o trabalho imaterial surgiu com o intuito de renovar o capitalismo, exigindo, além da mobilidade física, a mobilidade subjetiva dos trabalhadores. Em face à mobilidade subjetiva, os autores complementam ainda que o trabalho imaterial requer do colaborador iniciativa, cooperação, capacidade de antecipação, interação com o trabalho, com os demais trabalhadores e com os clientes. Nesse sentido, Grisci (2006, p. 456) define o trabalho imaterial pelo “[...] conjunto de atividades corporais, intelectuais, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como norma impositiva que torna o trabalhador sujeito ativo do trabalho [...]”. Para Grisci (2006), o trabalhador se torna peça fundamental do processo produtivo, pois deve provocar confiança e segurança nos consumidores por meio do trabalho.

As novas disposições do trabalho se mostram definitivas para atender às modificações das relações de consumo, em que o consumidor passa a interferir no processo produtivo. Para que esse processo produtivo cooperativo entre produtor e consumidor se estabeleça, faz-se necessária uma relação social, possível por meio do processo comunicativo e das condições do trabalho imaterial. (LAZZARATO; NEGRI, 2001). As novas compreensões do trabalho o tornam mais complexo e ampliam sua dimensão. Seu exercício deve compreender a atividade subjetiva do trabalhador, voltada para a valorização do capital e responsável por atender às necessidades dos consumidores. (ANTUNES, 2000).

Para Pelbart (2000), o termo “trabalho imaterial” está ligado a dois aspectos. Primeiro, relaciona-se ao seu produto, pois essa forma de trabalho se caracteriza por produzir coisas abstratas, como fluxos de imagem, conhecimento e informação. Em um segundo aspecto, “imaterial” caracteriza também o objeto de incidência dessa forma de trabalho, que é a subjetividade. O autor revela, ainda, que a incidência sobre a subjetividade significa deliberar as formas de vida, como condutas, gostos, opiniões, modos de agir e de vestir, sonhos, desejos e afetos. O envolvimento da intelectualidade para o trabalho fomenta, segundo Antunes (2010), a alienação do trabalhador, que pode passar a ter uma vida menos autêntica e autodeterminada.

Hardt e Negri (2003) atribuem ao trabalho imaterial três tipos de atividades. A primeira se distingue pelo trabalho informacional das fábricas, que transformam a

produção por meio da utilização de tecnologias da informação. Nessa distinção, a produção material aparece subordinada ao conhecimento, imaterial. A segunda forma do trabalho imaterial se caracteriza pelo simbolismo, pela análise das tarefas e das atividades que envolvem inteligência e criatividade, na busca por aperfeiçoar o processo produtivo. A terceira tipologia é representada pelo contato e pelo afeto humano, assim como pelo trabalho físico. Os autores ressaltam ainda que todos os tipos de atividade do trabalho imaterial compreendem a cooperação nos processos de trabalho.

De acordo com Cocco (2007), o envolvimento das consciências individuais no trabalho imaterial passa a ser indicativo e determinante do processo produtivo, ou seja, o trabalho material e o imaterial não são excludentes, mas se desenvolvem em conjunto, uma vez que a nova forma do trabalho não consiste apenas em funções intelectuais, mas se constitui no trabalho produtivo material, criado por uma necessidade construída através da relação social entre o consumidor e o trabalhador, possível pelo trabalho imaterial. A proposição de Cocco (2007) corrobora o pensamento de Lazzarato (2004 apud MANSANO; 2009), que indica que o trabalho imaterial é responsável por perceber os gostos dos clientes e, a partir destes, veicular modelos de vida que criam necessidades de consumo.

Diante de suas atribuições, essa forma de trabalho se mostra mais complexa, encontra-se na produção de um capitalismo formado a partir do conhecimento e da inteligência. Os padrões clássicos de medida da produção não podem ser atribuídos, pois o trabalho imaterial não é facilmente quantificado. O que passa a importar nesse novo contexto é a qualidade dos comportamentos e do envolvimento pessoal do trabalhador no desenvolvimento da tarefa. O desempenho passa a estar relacionado à motivação para o trabalho, e o modo de realização das tarefas não pode ser prescrito. (GORZ, 2005).

Lazzarato e Negri (2001) elencam quatro diferenças específicas do trabalho imaterial em relação às formas clássicas de reprodução do capital. São elas:

a) É uma nova forma de exposição do trabalho, que compreende autonomia e se constitui em formas coletivas de criação de valor.

b) Tem como mercadoria um produto ideológico, criado a partir da comunicação social. Esse produto compreende novos modos de ver, de sentir e está voltado a alguém, produzindo significados.

c) Tem no consumidor uma dupla função produtiva: uma vez como cliente do produto ideológico, outra vez como público integrador desse produto, por meio de seu envolvimento e disseminação do produto na comunicação social.

d) Seu processo de inovação é aberto e acontece por meio da comunicação. Alimenta-se da renovação contínua dos valores, fundamentados no modo de ser e reproduzidos pelos consumidores.

Para Lazzarato e Negri (2001), as principais consequências dessas diferenças dizem respeito aos valores, que, no trabalho imaterial, passam a ser implantados para transformar o produto ideológico em mercadoria; assim como ao fato de as formas de vida se tornarem fonte de inovação nessa forma de trabalho.

Diante da impertinência da utilização de referências do trabalho material para o imaterial e da impossibilidade de prescrição das tarefas para a nova forma de trabalho, passam a ser prescritas as subjetividades dos trabalhadores. As novas demandas e imposições do trabalho se relacionam à qualidade e à capacidade do trabalhador de solucionar problemas, ou seja, impõe-se o saber para o trabalho. (GORZ, 2005). As novas práticas de gestão do trabalho objetivam moldar a subjetividade do trabalhador, buscando sua mobilização nos relacionamentos e o aumento da criatividade para o trabalho, mantendo o trabalhador em uma incessante busca pela inovação do processo produtivo. (GRISCI, 2008).

Nessa forma de trabalho, o desenvolvimento da subjetividade dos indivíduos passa ser o pilar de sustentação da reprodução de riqueza, provocando uma transformação radical na relação do indivíduo com a produção. (LAZZARATO; NEGRI, 2001). Pelbart (2000) ressalta que, a partir das novas disposições do trabalho, a subjetividade se torna moldável e cada vez mais submissa ao capital. O capitalismo imaterial busca formatar a subjetividade, os afetos e as formas de vida, almejando fomentar a nova forma da economia.

Ao reconhecer a subjetividade como meio de promover a circulação de dinheiro, torna-se possível compreender que as empresas estimulam o seu exercício com o objetivo de utilizá-la por meio do trabalhador, que deverá acioná-la no processo produtivo, e por meio do consumidor, que adere a ela em campanhas publicitárias e passa a desejar produtos ideológicos. Assim, a subjetividade se encontra em destaque, sendo possível tomá-la como matéria prima do trabalho, por despertar no indivíduo o desejo de pertencer a mundos divulgados como

glamurosos, compostos por pessoas plenamente satisfeitas e financeiramente selecionadas. (MANSANO, 2009).

Grisci (2008) destaca que o trabalho imaterial se valoriza a partir da modificação dos padrões de tempo e espaço para o trabalho, que se dá a partir do uso de novas tecnologias e pelo controle que passa a ser exercido de forma sutil. Emergem, de acordo com Gaulejac (2007), técnicas de gestão que buscam a mobilização do indivíduo no âmbito da autonomia, da autoestima, do esforço e da capacidade de reflexão. Assim, criam-se investimentos na subjetividade do trabalhador, em busca de um melhor desempenho financeiro para a organização.

Outra consequência latente do trabalho imaterial se relaciona às exigências do tempo dispendido para o trabalho, que passa a não ser mais distinguido do tempo dispendido para o lazer do trabalhador. Então, para explorar essa nova forma de trabalho, os gestores passam a ter de se atentar mais às políticas de exploração do que às condições disponíveis para a produção. (LAZZARATO; NEGRI, 2001). A subjetividade dos colaboradores passa a ser dividida, visto que uma parte é sequestrada pela organização. Modifica-se também o relacionamento entre trabalhadores e empregadores e as formas de controle utilizadas, que passam a se caracterizar pela sutileza. (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

A seção seguinte apresenta o conceito de relações de trabalho, a contextualização do tema diante das modificações tangentes ao relacionamento entre empregados e empregadores e as novas possibilidades de relacionamento para o trabalho, evidenciando a flexibilização dessas relações.

2.2 Relações de trabalho

A modelagem, formal ou informal, dos ideais existentes no vínculo entre o capital e o trabalho compõe uma relação de trabalho. Essas relações possuem dimensões complexas e buscam a propagação de produtos comercializáveis para o desenvolvimento das forças de produção, do trabalho e da relação social. (NOGUEIRA, 2002). Podem ainda ser entendidas a partir da prestação de serviço de um ou vários trabalhadores para determinada organização, produzindo relacionamentos complexos. (ALBERTON, 2011).

As relações de trabalho são compostas por duas partes: uma representante da força do capital, que se refere ao acúmulo de dinheiro e à possibilidade de

multiplicação desse dinheiro pelos lucros, por meio da utilização de recursos físicos e humanos; outra representante da força do trabalho, que diz respeito à utilização do tempo e do empenho de um homem para outro, em busca de receber uma recompensa. (MARRAS, 2001). Essas partes utilizam arranjos institucionais ou informais para regulação desse relacionamento social de produção. (LIEDKE, 2000).

Para Alberton (2011), essa relação se forma diante de interesses contraditórios, pois a busca do capital pela lucratividade vê a força de trabalho como um custo, enquanto necessita de cooperação de ambas as partes para o desenvolvimento do trabalho. Nogueira (2002) salienta três circunstâncias importantes para a compreensão dessa afirmação:

a) Mesmo diante da utilização de tecnologias, conhecimento e da imaterialidade do trabalho, a relação entre trabalho e capital continua a prevalecer.

b) A liberdade do trabalhador se mostra paradoxal, uma vez que ele é livre diante da possibilidade de trabalhar, mas, caso não trabalhe, não terá meios para viver.

c) A produção acontece de maneira coletiva e social, entretanto, seus resultados estão voltados aos proprietários dos meios de produção.

Para Nogueira (2002), a contrariedade dessa relação favorece a concentração de riqueza em pequenas parcelas da sociedade. Segundo Liedke (2000), a contradição das relações de trabalho está relacionada à existência de cooperação e de conflito para a execução do trabalho, configurando relações instáveis. Assim, Cappa (2000) considera que a existência do conflito acontece devido à predominância de interesses opostos, de empregadores e trabalhadores, para o regimento dessas relações.

O conflito existente entre capital e trabalho pode também ser entendido pelas perspectivas da exploração do capitalista sobre o trabalhador possível pela dependência do trabalhador. Em países em desenvolvimento, como o Brasil, a necessidade de lucratividade faz com que o trabalho seja explorado ao máximo, tornando o relacionamento entre o capital e o trabalho ainda mais conflituoso. (MARRAS, 2001).

Nesse sentido, os interesses das organizações se apresentam com um poder superior aos interesses dos trabalhadores, já que são detentoras do capital e, por isso, têm o poder de mando das relações de trabalho. (ALBERTON, 2011). A utilização de poder pelas organizações possibilita o seu funcionamento e,

simultaneamente, promove oposições no relacionamento entre capital e trabalho, resultando em várias formas de conflito derivadas da utilização do domínio. (LAKATOS, 1997). Quanto à cooperação, esta acontece diante da necessidade de realização de desejos de ambas as partes, possível pelo relacionamento para o trabalho. (ALBERTON, 2011).

Nogueira (2002) ressalta que as relações de trabalho não se reduzem a relações industriais, relações trabalhistas ou relações interpessoais. Para melhor entendimento da dinâmica dessas relações conflituosas, o autor atribui quatro dimensões às relações de trabalho, expostas no Quadro 2.

Quadro 2 - Dimensões das relações de trabalho

Dimensão	Características
Microsocial	Abrange o local e os processos de trabalho, as políticas e práticas de gestão de pessoas, a cultura organizacional e as formas de contratação de mão de obra, sejam formais ou informais.
Mesossocial	Compreende as instituições mediadoras entre trabalhadores e empregadores, como sindicatos, federações, associações, setores empresariais e a cadeia produtiva. Essa dimensão transcende os limites da empresa e exige discussão tanto do ambiente interno quanto do externo.
Macrossocial	Compreende o papel do Estado, a legislação trabalhista e o contexto do mercado de trabalho. Exige uma gestão macroestratégica, que compreenda cenários complexos como o social e o político.
Global	Abrange as variáveis que impactam as relações de trabalho, no contexto da globalização, como empresas transnacionais, as medidas de blocos internacionais e a atuação de agências internacionais.

Fonte: elaborado pela autora com base em Nogueira (2002).

A proposição de Nogueira (2002) permite compreender a influência de variáveis internas e externas, assim como o papel do Estado nas relações de trabalho. Permite também a verificação da amplitude e da complexidade dessas relações. Alberton (2011) ressalta a heterogeneidade existente nas formas brasileiras de relacionamento para o trabalho, nas quais se encontram relações formais, estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); relações

informais, que abrangem os vínculos sem proteções sociais; e relações flexíveis, que compreendem formas atípicas de relacionamento para o trabalho.

O sistema brasileiro de relações de trabalho se estabeleceu com o intuito de tutelar as relações entre empregados e empregadores por meio da legislação trabalhista. Pode ser percebido como um sistema rígido que torna a relação entre empregadores e trabalhadores dependente do Estado sendo, ao mesmo tempo, percebido como um sistema que promove a proteção social e que compreende fatores econômicos, políticos, tecnológicos e sindicais. (NOGUEIRA, 2002).

O fator sindical se refere à atuação dos sindicatos, que são

[...] agentes legitimados pelo Estado que têm por objetivo defender os interesses da classe que representam. [...] Torna-se importante compreender que também existem os sindicatos patronais, ou seja, os sindicatos que representam as empresas. Assim, tanto o capital quanto o trabalho possuem, separadamente, a sua representação de classe, tendo cada um deles o seu sindicato. (ALBERTON, 2011, cap. 3).

As mobilizações sindicais podem questionar a racionalidade da utilização de poder, reivindicar a coparticipação de empresas e instancias públicas na busca do progresso social e defender os interesses de seus associados. (CATTANI; ARAUJO, 2006). Percebe-se, a partir das proposições de Alberton (2011) e de Cattani e Araujo (2006), os sindicatos como representantes das partes componentes das relações de trabalho, aptos a modelar as dimensões desses relacionamentos.

As mudanças políticas e econômicas também têm o potencial de alterar as condições dessas relações. O aumento da competitividade pode alterar a organização produtiva, influenciando as empresas na busca por menores custos, alterando conseqüentemente as relações de trabalho, que passam a se basear na flexibilização, na autonomia do trabalho e em relações regidas pela incerteza. (ALVES, 1997).

Antunes (2010) indica que a alteração nas formas de produção do trabalho, possíveis pelos avanços tecnológicos e implementação do sistema de acumulação flexível, são capazes de alterar as problemáticas no mundo do trabalho. Para Antunes (2010), essas modificações proporcionaram a redução do proletariado fabril em virtude da flexibilização; a terceirização e a subcontratação; o aumento do trabalho feminino; a exclusão de jovens e idosos do mercado de trabalho; a inclusão de crianças no mercado de trabalho e o trabalho social combinado, no qual a

produção acontece por trabalhadores de diferentes partes do mundo, intensificando o trabalho e tornando-o precário.

A partir do entendimento do conceito de relações de trabalho, da realidade embaraçosa dessas relações diante de suas complexas dimensões e da possibilidade de alteração da forma de relacionamento frente às modificações dessas dimensões, a subseção seguinte aborda uma dessas modificações: a flexibilização das relações de trabalho.

2.2.1 Flexibilização das relações de trabalho

A flexibilização do trabalho pode ser compreendida a partir da alteração das regulamentações do mercado de trabalho e das relações de trabalho, que se tornam menos ordenadas e passam a ser organizadas em formas de relacionamento inovadoras. (HOLZMANN; PICCININI, 2006). Esse processo é analisado a partir das variáveis micro e macrossociais das relações de trabalho. No âmbito microssocial, é percebida a diminuição ou expansão do número de trabalhadores. No que diz respeito ao âmbito macrossocial, observam-se modificações nos contratos de trabalho, nas legislações e nas negociações coletivas. (ALBERTON, 2011).

No Brasil, as transformações do relacionamento para o trabalho tiveram início nos anos 1990, com a abertura do mercado interno, quando a relação de emprego assalariado, padrão para a época, tornou-se um privilégio. (SINGER, 1999). Nesse contexto, Antunes (2006) comenta que o trabalho assalariado provido de direitos tem se reduzido drasticamente, diminuindo a qualidade de novos postos de trabalho, que se constituem na informalidade, tanto por meio de uma série de trabalhos precários quanto por meio do empreendedorismo autônomo, do trabalho voluntário e do trabalho em domicílio.

A possibilidade de novos vínculos requer a desvinculação do conceito de trabalho ao trabalho assalariado, como é frequentemente associado na sociedade capitalista. Para Albornoz (2008), a ausência de um emprego assalariado, provido de benefícios governamentais ou estabilidade, passa a não se relacionar com a ausência de trabalho. A autora aponta ainda que o trabalhador autônomo ou desempregado pode ganhar e trabalhar mais do que um empregado assalariado.

Os vínculos flexíveis não são restritos a trabalhadores com baixa qualificação profissional, pois normalmente acontecem por determinação da empresa, que

considera onerosa a contratação formal. (ALBERTON, 2011). Assim, a flexibilização promove relações superficiais e provisórias, não possibilitando a identificação do trabalhador com projetos coletivos ou sólidos para a carreira, ao mesmo tempo em que pode possibilitar remunerações elevadas, compensações subjetivas e mobilidade ao trabalhador. (HOLZMANN; PICCININI, 2006).

Oliveira e Pereira (2011) dizem que a modificação dos vínculos influencia a percepção dos indivíduos, que deixam de se identificar como trabalhadores e passam a assumir uma identidade organizacional. Nesse sentido, Piccinini et al. (2006) ressaltam que, a partir das flexibilizações, as práticas de gestão tendem à responsabilização individual do trabalho e das remunerações, e carreiras, assim como valores, subjetividades e potenciais passam a ser geridos com uma ênfase mais individualista.

As consequências da flexibilização das relações de trabalho são significativas e, por isso, merecem reflexão. O convencimento dos trabalhadores a se submeterem a práticas de trabalho flexíveis promove a diminuição da sua representatividade na luta por direitos. (HARVEY, 1994). Os contratos flexíveis podem ainda viabilizar a desqualificação profissional dos trabalhadores, que passam a ter dificuldade de investir em sua formação, fomentando a diversificação de qualificações e desqualificações a partir dos novos relacionamentos. (OLIVEIRA; PEREIRA, 2011).

Abílio (2011) indica a possibilidade de perceber o Estado como agente permissor da flexibilização e da desregulamentação das garantias do trabalho, visto que, quando regulamenta as formas flexíveis de relacionamento para o trabalho, opta pelo desenvolvimento econômico em detrimento do desenvolvimento social. Piccinini et al. (2006) enfatizam que, a partir das flexibilizações, as ações dos agentes sindicais se deparam com dificuldades, pois a classe trabalhadora tende a se individualizar e se fragmentar.

Ao mesmo tempo, Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006) revelam que a flexibilização permite a redução do desemprego e a diminuição de custos de produção. Assim, esses autores destacam cinco formas possíveis de flexibilização das relações de trabalho:

a) *Flexibilização quantitativa externa*: refere-se ao deslocamento das atividades para outras organizações por meio da terceirização, das redes de empresas, do trabalho em domicílio ou das cooperativas de trabalho.

b) *Flexibilização quantitativa interna*: compreende as alternativas de variação de quantidade de mão de obra por meio de contratos de trabalho menos comuns, como trabalho temporário, trabalho em tempo parcial, tempo de trabalho compartilhado, suspensão temporária do trabalho e estágios.

c) *Flexibilidade funcional*: compreende a multifuncionalidade e a polivalência dos trabalhadores para desempenhar diferentes atividades e atender às novas demandas de produção.

d) *Flexibilização externa das forças de trabalho*: refere-se à flexibilização das formas de tempo e espaço de execução do trabalho, compreende o teletrabalho, o trabalho em domicílio e as redes de empresas.

e) *Flexibilização interna das forças de trabalho*: refere-se à flexibilização do tempo e do espaço dentro da organização. Compreende as possibilidades de horas extras, banco de horas, jornada de trabalho flexível, turnos de trabalho e semanas de trabalho reduzidas.

Percebe-se, a partir dessa proposição, a flexibilização como uma maneira legal de modificação dos relacionamentos para o trabalho, que busca manter as possibilidades de trabalho e diminuir os custos de operação. Evidenciando as consequências da flexibilização, Oliveira e Pereira (2011, p. 272) indicam que a

[...] utilização de novas formas de contrato (temporário, em tempo parcial, estágios, entre outros) e vínculos (subcontratados, autônomos etc.) passam a conviver trabalhadores com remuneração e benefícios bastante diferenciados, em alguns casos, mesmo para execução de tarefas similares.

O relacionamento flexível por meio de contratos atípicos elimina as garantias sociais do vínculo celetista, reduz as estabilidades e promove a precarização do trabalho. Muitos trabalhadores, a partir das novas possibilidades de relacionamento para o trabalho, por alternativa ou falta de oportunidade, colocam-se no mercado através do trabalho autônomo. (PICCININI, 2011).

Diante da compreensão da flexibilização das relações de trabalho, das possibilidades de flexibilização de contratos e de vínculos para o trabalho, a subseção a seguir busca apresentar as formas de controle nas relações de trabalho.

2.3 Controle nas relações de trabalho

O controle nas relações de trabalho é visto como um dos principais mecanismos que asseguram a produtividade e o poder do capital sobre o trabalho. Pode se relacionar aos resultados financeiros e à organização do trabalho, caracterizando-se por garantir os objetivos organizacionais e por ter uma proximidade com a autoridade e com as relações de poder. (ALVES; OLIVEIRA, 2011).

Tannenbaum (1975) atribuiu ao controle organizacional a competência de delimitar os comportamentos particulares dos trabalhadores e alinhá-los à estratégia organizacional. Para o autor, o controle transcende o ambiente organizacional e permeia os aspectos da vida social, do bem-estar e de relacionamentos externos à organização. Faria e Schmitt (2007) concordam com a importância do controle para o atendimento dos objetivos organizacionais e enfatizam que esse controle acontece sobre o corpo e sobre a subjetividade dos trabalhadores.

Os mecanismos de controle são, de alguma forma, praticados por todas as organizações, pois o controle é um dos princípios da administração de empresas. Todavia, o estilo de controle utilizado varia de empresa para empresa, de acordo com o modelo de organização do trabalho praticado. (ALBERTON, 2011). O controle pode ser ainda visto como mecanismo organizacional imprescindível, pois a validade do planejamento organizacional está atrelada à existência de controle. Nesse sentido, o propósito do controle é a certificação do cumprimento de padrões para o atingimento dos propósitos. (MINTZBERG, 2009).

Antunes (2000, p. 22) destaca uma outra função do controle, relacionada à distinção entre o capital e o trabalho: de acordo com o autor, “as funções produtivas e de controle do processo de trabalho social são radicalmente separadas entre aqueles que produzem e aqueles que controlam”.

Nessa perspectiva, Foucault descreveu uma forma de controle social denominado panóptico. Esse controle torna os indivíduos autovigilantes, autorreguladores, exige condutas rotineiras, garante que ninguém escape de espaços vigiados, inibe movimentos autônomos, incertos e exclui a possibilidade do erro. (BAUMAN, 1999). O controle panóptico se caracteriza por ser uma espécie de adestramento, possível pelo poder disciplinar, e sua eficácia está relacionada a instrumentos simples, sendo eles:

a) *A vigilância hierárquica*: um superior exerce a vigilância de seus subordinados, contando, medindo, observando, fiscalizando, tornando o controle parte do processo produtivo.

b) *A sanção normalizadora*: são estabelecidas normas, regras, padrões e estipuladas recompensas e castigos para o seu cumprimento ou descumprimento.

c) *O exame*: aplica-se como uma síntese da vigilância hierárquica e da sanção normalizadora; diz respeito aos exames de desempenho e à mensuração individualizada do poder e do saber, por meio de rituais. (FOUCAULT, 2009).

Bauman (1999) ressaltou que, no controle panóptico, existe a necessidade de os controlados permanecerem em posições pensadas para que possam ser vigiados e indicou a existência de uma segunda forma de controle, denominada controle sinóptico. A diferença proposta por Bauman (1999) é que, no controle sinóptico, os indivíduos são atraídos pela vigilância e não mais reprimidos por ela, então o controle passa a acontecer independente da distância existente entre o indivíduo controlado e seu supervisor.

No que tange às questões do controle nas organizações, Mintzberg (2009) determinou cinco mecanismos de coordenação organizacional que se relacionam com o controle, a comunicação e a coordenação para o trabalho. Esses mecanismos estão expostos no Quadro 3.

Quadro 3 - Mecanismos de coordenação e controle de Mintzberg (2009)

Mecanismo	Descrição
Ajuste mútuo	Refere-se à utilização da comunicação informal entre trabalhadores para a coordenação dos processos do trabalho.
Supervisão direta	Diz respeito à supervisão de uma pessoa, que instrui e monitora, o tempo todo, o trabalho realizado por uma equipe.
Padronização dos processos de trabalho	Acontece tanto por meio da utilização de padrões para realização do trabalho quanto por meio da utilização de manuais de montagem. Esse mecanismo busca não deixar espaço para manobras do trabalhador e garantir a qualidade do processo.
Padronização dos resultados do trabalho	Refere-se à padronização das entregas do trabalho, que acontece sem a necessidade de prescrição dos resultados ou modo de atingi-los, sendo definidos pelos trabalhadores.
Padronização das habilidades dos trabalhadores	Diz respeito ao treinamento do trabalhador para padronização das habilidades e conhecimentos, para que este saiba como proceder nos processos do seu trabalho.

Fonte: elaborado pela autora com base em Mintzberg (2009, p. 14-17).

Os mecanismos propostos por Mintzberg (2009) se referem a formas de coordenar e controlar o trabalho material, uma vez que se relacionam ao processo produtivo ou aos meios e resultados desse processo. Saraiva e Veiga-Neto (2009, p. 192) relacionam a necessidade de novos formatos de controle também ao trabalho imaterial:

Por estar muito fracamente limitado no tempo e no espaço e por mobilizar principalmente o cérebro, faz com que a vigilância sobre o corpo perca importância. Contudo, isso não significa a ausência de controle, mas apenas sua transformação. O cronômetro é substituído pelos indicadores e a visibilidade se desloca do corpo para o cumprimento das metas. Desqualificação da vigilância sobre o corpo, ênfase no controle sobre as almas.

Assim, novas formas de controle surgem das transformações do trabalho, a partir do trabalho imaterial, e das transformações das relações de trabalho, como por meio das flexibilizações. Segundo Grisci (2008), os novos modelos de gestão possíveis pelo trabalho imaterial concedem ao trabalhador uma maior autonomia, mas, ao mesmo tempo, instituem outras formas de controle.

Uma nova forma de controle, que permeia o controle sinóptico proposto por Bauman (1999), foi denominada por Grisci (2006) como controle rizomático. Esse controle se potencializou a partir da utilização de novas tecnologias. Diferente do controle instituído nas empresas que utilizam o modelo fordista de produção, que impõe disciplina e impede movimentos autônomos dos trabalhadores, o controle rizomático se aplica em um modelo pós-fordista ou de trabalho imaterial, permite mobilidade e diversidade do trabalhador e acontece através da invisibilidade e da impessoalidade, despertando a sensação de liberdade. (GRISCI, 2006).

Gaulejac (2007) evidenciou novas características do controle, que diferem da característica opressiva do controle disciplinar. Segundo o autor, o controle passa a se mostrar gerencial, e sua adesão passa a acontecer por meio da mobilização psíquica, que se transforma em força de trabalho; o que se aproxima da proposição de Grisci (2006), quando diz que a essencialidade do controle rizomático se encontra na possibilidade de modelar o corpo e a mente.

Ainda de acordo com Grisci (2006), a manifestação do controle rizomático acontece de diversas formas, como a partir da tecnologia, que torna o controle sutil, e por meio do engajamento subjetivo, que promove o autocontrole, uma vez que o indivíduo tende a buscar reconhecimentos individuais pelo trabalho desempenhado.

A ideia de Grisci (2006) se relaciona com a sugestão de Alves e Oliveira (2011). Esses autores propõem dois novos mecanismos de controle, que podem ser somados aos mecanismos propostos por Mintzberg (2009), mas que estão voltados a organizações mais flexíveis. Os mecanismos propostos por Alves e Oliveira (2011) estão dispostos no Quadro 4.

Quadro 4 - Mecanismos de controle propostos por Alves e Oliveira (2011)

Mecanismo	Descrição
Supervisão tecnológica	Acontece por meio da vigilância contínua, possível pelos constantes registros de sistemas informatizados, assim como pela utilização de <i>e-mails</i> , telefones corporativos e outros.
Controle psicológico ou cultural	É a forma de controle mais difícil de ser alcançada por uma organização, e também a que traz melhores resultados. Relaciona-se à utilização de discursos e práticas organizacionais que buscam o engajamento subjetivo do trabalhador.

Fonte: elaborado pela autora com base em Alves e Oliveira (2011, p. 117).

Alves e Oliveira (2011) salientam que esses mecanismos foram assim distinguidos apenas para caráter didático, pois existem diversos mecanismos de controle organizacional. Todavia, o exemplo desenvolvido se assemelha às características e exemplifica o controle rizomático proposto por Grisci (2006).

As formas de manifestação do controle rizomático se pautam pela sedução e sofisticação. Além de se manifestar pela tecnologia e pelo engajamento subjetivo, o controle rizomático se apresenta ainda por meio: de estatísticas organizacionais, que trazem resultados coletivos ou individuais do trabalho; da hierarquia, que se compõe por adesão voluntária e através da sedução; das avaliações de desempenho, que se tornaram informatizadas e não questionadas; da formação dos trabalhadores, que os torna homogêneos antes mesmo de sua contratação; dos projetos de gestão, que acabam transcendendo o ambiente organizacional e permeando a vida do trabalhador; dos colegas de trabalho, que, em busca de recompensas financeiras e ganhos profissionais, acabam controlando os demais; do próprio sujeito, que se autodisciplina e abdica da vida pessoal em prol do trabalho; e da prescrição da elegância, através da normatização da apresentação dos corpos, que acontece por meio da gestão da imagem. (GRISCI, 2006).

Silva (2003) destaca que a reprodução de controle nas organizações acontece de forma combinada, ou seja, são utilizados simultaneamente diversos tipos de controle no âmbito organizacional. Assim, para compreender as distinções e as possibilidades de manifestação das tipologias de controle panóptico e rizomático descritas, as teorias aqui apresentadas sobre o assunto foram sintetizadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Características e formas de manifestação dos controles panóptico e rizomático

	Panóptico	Rizomático
Características	É uma forma de controle que se assemelha a um adestramento, exigindo disciplina. Existe a necessidade de controle do corpo do trabalhador. Torna os indivíduos autovigilantes, autorreguladores, exige condutas rotineiras, garante que ninguém escape de espaços vigiados, inibe movimentos autônomos, incertos e exclui a possibilidade do erro.	O controle acontece de forma impessoal e invisível, despertando a sensação de liberdade no controlado. Possibilita a mobilidade do trabalhador. Se aplica em modelos de produção pós-fordistas ou de trabalho imaterial. Sua utilização foi potencializada pelo uso das novas tecnologias.
Formas de manifestação	Atua através de instrumentos claros de controle, permitindo que o controlado perceba a vigilância, por exemplo, através da vigilância direta de um superior; da inserção de normas, regras, padrões, recompensas e punições por seu cumprimento ou não cumprimento e da aplicação de exames de desempenho.	Atua de forma sutil, impessoal e invisível, com sofisticação e através da justificação e sedução. Manifesta-se através: dos recursos tecnológicos; do engajamento subjetivo; de estatísticas; da hierarquia; das avaliações de desempenho; da formação do trabalhador; dos projetos de gestão; dos colegas de trabalho e da prescrição da elegância através da gestão da imagem.

Fonte: elaborado pela autora com base em Bauman (1999), Foucault (2009) e Grisci (2006).

A síntese no Quadro 5 expõe as diferenças existentes entre o controle panóptico e o controle rizomático. Torna-se possível compreender que a gestão da imagem, conceito que tange a questão desta pesquisa, é entendida como uma das formas de atuação do controle rizomático. Assim, a subseção seguinte abordará a gestão da imagem.

2.3.1 O controle rizomático através da gestão da imagem

O conceito de gestão da imagem foi pesquisado por Grisci (2008) em uma instituição bancária portuguesa, revelando as influências desse tipo de controle no ambiente organizacional. Inicialmente *Gestão da Imagem* nomeava um curso fornecido aos colaboradores dessa instituição bancária, revelando um modo específico de gestão. Assim, a gestão da imagem foi definida como a “[...] padronização de modelos e cores nos modos de vestir, de enfeitar-se, de pentear os cabelos e de falar, gesticular e posicionar o corpo de modo discreto e elegante [...]”. (GRISCI, 2008, p. 14).

A exigência ou gestão da beleza física nas relações de trabalho pode se dar tanto de maneira explícita, por meio de normas e treinamentos, quanto de maneira implícita, acontecendo por ação de um superior ou pela cobrança do próprio grupo de trabalho. (BATISTA, 2011).

A indução do trabalhador a embelezar-se para o trabalho traduz a busca da empresa por refletir sua imagem para o consumidor. (GRISCI, 2008). Para Sennett (2012), em busca de atender às necessidades do capital e tendo em vista sua importância no processo de acumulação de riquezas, o trabalhador tende a assumir uma nova imagem de si. Dessa forma, vê-se o poder do capital como balizador da imagem do indivíduo, diante da necessidade de se manter trabalhando.

Pelbart (2000, p. 37) indica que a imagem do indivíduo, a maneira de se vestir e se embelezar, relaciona-se à materialização da subjetividade. Para o autor,

[...] a subjetividade não é algo abstrato, trata-se da vida, mais precisamente, das formas de vida, das maneiras de sentir, de amar, de perceber, de imaginar, de sonhar, de fazer, mas também de habitar, de vestir-se, de se embelezar, de fruir etc.

Salienta ainda que a subjetividade é a condição, o conteúdo e o resultado do trabalho imaterial. Assim, a imagem e o modo de se embelezar e se vestir do trabalhador compreendem a materialização da subjetividade e, conseqüentemente, parte da produção do trabalho imaterial.

A gestão da imagem pode ser compreendida pela perspectiva do controle rizomático, uma vez que é uma das formas de manifestação desse tipo de controle, mas também pela perspectiva do trabalho imaterial, já que se trata de uma forma de

materialização da subjetividade, que é o meio de produção do trabalho imaterial. (GRISCI, 2006; PELBART, 2000).

Batista (2011) comenta sobre os artifícios utilizados pelos trabalhadores para se encaixarem nos padrões de beleza estabelecidos nos grupos de trabalho. Esses artifícios estão relacionados à utilização de roupas específicas no ambiente de trabalho e ao dispêndio de tempo para o cuidado com as unhas, cabelos e até mesmo para realização de cirurgias plásticas.

No que tange às questões da imagem no trabalho da consultora de beleza, Abílio (2011) diz que as trabalhadoras, muitas vezes, investem no consumo de produtos de beleza, buscando testar o que comercializam. De acordo com a autora, os investimentos das profissionais também acontecem devido a elas relacionarem a sua aparência pessoal com os produtos vendidos.

Os padrões de beleza estabelecidos nas organizações podem não estar descritos em documentos ou nas normas da empresa, mas o padrão vigente geralmente é facilmente assimilado, descrito e reproduzido pelo grupo de trabalho. Ao mesmo tempo, a inexistência de normas relativas ao padrão de beleza física estabelecido para o trabalho possibilita gerar no trabalhador a sensação de que a beleza e o trabalho não possuem vínculo, ou que a beleza física não se faz relevante nos processos do trabalho. (GRISCI et al., 2015).

Hamermesh e Biddle (1994 apud GRISCI et al., 2015) comprovaram, no desenvolvimento de um estudo, a relevância da beleza física nas atividades que possuem atendimento ao cliente e nas relações de trabalho, mostrando a produtividade dessa beleza. De acordo com os autores, trabalhadores com beleza física considerada abaixo da média possuem salários 5% a 10% inferiores aos colaboradores com a beleza física vista como padrão. Grisci (2008) enfatiza que a gestão da imagem nas relações de trabalho diz respeito também ao bem-estar do trabalhador diante do grupo, criando a necessidade de se vestir bem, ter elegância e não causar vergonha.

Diante do exposto, percebe-se a gestão da imagem como uma forma de modelar os padrões de beleza existentes entre os trabalhadores. Esses padrões de beleza podem ser impostos de maneira implícita ou explícita; todavia, por mais que impostos de maneira implícita, podem ser reproduzidos e descritos pelos trabalhadores. A gestão da imagem se mostra produtiva, uma forma de materialização do trabalho imaterial, que acontece por meio de um controle invisível,

o controle rizomático. Assim, para concluir a abordagem teórica sobre o controle, a subseção seguinte abordará o controle da subjetividade.

2.3.2 O controle da subjetividade

As transformações históricas do trabalho alteraram as formas de relacionamento humano para o desenvolvimento das atividades, causando estranhamento nos trabalhadores, transformando as relações sociais e a subjetividade operária (ANTUNES, 2000). Faria e Meneghetti (2007, p. 84) conceituam a subjetividade como a

[...] forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações.

A relação do trabalho com a subjetividade se refere aos significados atribuídos pelos trabalhadores ao trabalho. (LANCMAN; UCHIDA, 2003). Essa relação pode ainda ser entendida como uma maneira de “[...] impor um modelo de trabalhador que pode ser seguido ou refutado[...]”. (TITTONI; NARDI, 2006, p. 278).

Nesse sentido, Guattari e Rolnik (1996, p. 32) salientam que “o lucro capitalista é, fundamentalmente, produção de poder subjetivo”. A subjetividade nas organizações é vista de maneira individual ou coletiva, a partir do modo como os trabalhadores ou grupos controlam sua conduta e sua forma de relacionamento nos locais de trabalho. (FARIA; MENEGHETTI, 2007). Assim, percebe-se que a subjetividade compõe a maneira como os sujeitos racionalizam valores, atitudes e ações a partir de suas atividades psíquicas, atribuindo significados ao trabalho e modelando comportamentos e condutas para o seu desempenho.

Guattari e Rolnik (1996) revelam ainda a possibilidade de produção de subjetividade, que está ligada à viabilidade de evolução do processo produtivo e, por isso, é de extrema importância no âmbito organizacional. Exemplificam a importância da produção de subjetividade a partir do mercado japonês, que produz subjetividade com excelência e, por isso, consegue ser um exemplo nesse quesito para diversos países. Assim, apontam a essencialidade da subjetividade nos processos do trabalho, que pode ser comparada à importância do petróleo e outras energias.

Faria e Schmitt (2007, p. 55) evidenciam uma nova necessidade na gestão organizacional, para “[...] atingir não só o corpo físico dos indivíduos trabalhadores, mas também sua subjetividade”. As formas de subjetivação no mundo do trabalho buscam o assujeitamento dos trabalhadores por meio do controle social sutil, para alcançar um maior engajamento do indivíduo e a adequação às formas emergentes de relacionamento para o trabalho, que são mais flexíveis e demandam maior autonomia. (BARBOSA; MARTINS JÚNIOR, 2012).

A partir de novas estratégias ligadas à flexibilização do trabalho e do trabalhador, tem-se por objetivo o atingimento da subjetividade, para que os trabalhadores se tornem maleáveis quanto às suas vidas em prol dos objetivos do trabalho. Busca-se que o trabalhador incorpore as metas organizacionais, diminuindo ou negando a existência de exploração no relacionamento para o trabalho. (TITTONI; NARDI, 2006).

Entre as funções da economia subjetiva, está a culpabilização, que consiste em impor a existência de uma imagem de referência para os indivíduos. Essa culpabilização exige respostas de modo a classificar os indivíduos. Assim, de acordo com Guattari e Rolnik (1996, p. 41), são propostas questões como: “[...] quem é você?” ou “[...] que etiqueta poderia classificar você?”. Para os autores, diante da falta de respostas para esses questionamentos, os indivíduos tendem a internalizar valores, o que pode implicar um agenciamento do coletivo.

A partir da possibilidade de produção de subjetividade ou dos chamados processos de subjetivação apresentados, surge a necessidade de novas estratégias de controle para mobilização da subjetividade: “[...] um controle sutil, quase sempre imperceptível, que se relaciona com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos, sua necessidade de pertencer, de filiação, de sentir-se amado e ser realizado [...]”. (FARIA; SCHMITT, 2007 p. 55).

Faria e Meneghetti (2007) abordam as formas de controle psicológico nas relações de trabalho, que acontecem através do controle e do sequestro da subjetividade. O controle da subjetividade se refere ao domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos ou grupos de trabalhadores. O sequestro da subjetividade acontece de forma planejada por meio de programas de gestão de pessoas, manipulando o comportamento do trabalhador na busca por submetê-lo aos valores da empresa. Esses autores (FARIA; MENEGETTI, 2007)

propõem cinco formas de sequestro da subjetividade nas relações de trabalho, que são:

a) *Sequestro pela identificação*: refere-se à identificação do trabalhador com a empresa, passando a considerá-la parte de si, o que causa uma entrega do trabalhador e uma consequente perda de identidade.

b) *Sequestro pela essencialidade valorizada*: acontece diante da valorização do colaborador, que se satisfaz com seu trabalho e passa a se enxergar como peça fundamental da organização, tornando-se motivado para realizar as necessidades da organização.

c) *Sequestro pela colaboração solidária*: refere-se à minimização dos objetivos individuais para o alcance dos objetivos do grupo de trabalho; o grupo mantém autocontrole sobre os indivíduos que o compõem, uma vez que atitudes que ameacem o desempenho do grupo permitem a exclusão do membro que as cometeu.

d) *Sequestro pela eficácia produtiva*: acontece, geralmente, em linhas de produção, onde a eficácia de um trabalhador depende do desempenho do trabalhador que antecede sua função no processo produtivo. Assim, os trabalhadores tendem a se tornarem cada vez mais eficientes, pois a falta de eficiência pode ser repreendida pelo grupo de trabalho.

e) *Sequestro pelo envolvimento total*: refere-se ao comprometimento dos trabalhadores e ao seu envolvimento com os valores organizacionais por meio da sedução praticada pela organização.

Diante do exposto, torna-se possível compreender as diferentes possibilidades de controlar a subjetividade dos trabalhadores para obter o desempenho organizacional esperado. A mobilização psíquica para atendimento dos objetivos organizacionais proporciona um novo modo de gestão, em que acontece substituição da repressão pela sedução, assim como o reconhecimento e a adesão substituem a obediência e a imposição. (GAULEJAC, 2007)

Ainda para Gaulejac (2007, p. 109), nas novas perspectivas da gestão, “o desejo é solicitado permanentemente: desejo de sucesso, gosto pelo desafio, necessidade de reconhecimento, recompensa pelo mérito pessoal”, e a organização se torna o local onde o indivíduo se realiza. A proposição do autor pode ser relacionada com as formas de sequestro da subjetividade, que permitem a

valorização, identificação e o reconhecimento dos trabalhadores. (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

A partir do entendimento das formas de controle social, da perspectiva do controle rizomático por meio da gestão da imagem e do controle da subjetividade nas relações de trabalho, a seção seguinte apresenta o trabalho das consultoras de beleza.

2.4 O Trabalho das consultoras de beleza

O trabalho das consultoras de beleza pode ser compreendido a partir da perspectiva da perda de formas do trabalho, conforme proposto por Abílio (2011). De acordo com a autora, esse trabalho proporciona uma espécie de invisibilidade social às trabalhadoras e, apesar de estar presente no mercado de trabalho e gerar várias relações sociais, muitas vezes não é visto como trabalho. Jost e Soboll (2012) entendem que a possível precariedade dessa forma de trabalho pode ser minimizada por discursos sedutores, praticados pelas empresas de cosméticos, que propagam a ideia de uma carreira independente.

Assim, essa seção apresenta os aspectos do trabalho das consultoras de beleza, especificamente no que diz respeito ao vínculo estabelecido na relação de trabalho entre essas trabalhadoras autônomas e as empresas de cosméticos e ao controle praticado por essas organizações nesses relacionamentos. A seção se divide em duas subseções: a primeira aborda os vínculos flexíveis, evidenciando o vínculo para o trabalho existente entre as empresas de cosméticos e as consultoras de beleza; a segunda compreende estudos que exploraram as formas de controle praticadas por essas organizações.

2.4.1 Vínculos flexíveis e o vínculo das consultoras de beleza

A possibilidade de novos vínculos para o trabalho criou uma era, denominada por Kóvacs (2006b) como a era do pós-emprego. Segundo a Kóvacs (2006b), nessa nova época, os trabalhadores passam de assalariados a independentes, detentores do capital humano e prestadores de serviço. Esses trabalhadores criam seu próprio emprego e se responsabilizam pelo desenvolvimento de competências e pela gestão da própria carreira. Azaïs (2004) sinaliza a crescente tendência de contratos

comerciais para a prestação de serviço em detrimento dos contratos regidos pelo direito do trabalho. Para o autor, essa forma ascendente de prestação de serviços concede ao trabalhador autonomia e possibilidade de gestão do tempo e, à empresa, menores custos.

De acordo com Abílio (2017a), atualmente os novos vínculos para o trabalho vêm também sendo discutidos a partir de um processo chamado de *uberização do trabalho*. Trata-se de uma nova forma de vinculação para o trabalho que não surgiu recentemente, mas se materializou a partir da utilização de bases digitais para o relacionamento entre o trabalhador e a empresa para qual ele presta o serviço, trazendo novas formas de gerenciamento, controle e exploração do trabalho. Abílio (2017a) enfatiza, ainda, que as formas flexíveis de relacionamento estão em formação crescente no mercado de trabalho há décadas, mas, a partir da utilização de bases digitais, surgem possibilidades de generalizar as formas de relacionamento para o trabalho em diversos setores.

As várias possibilidades de inserção oportunizam um mercado de trabalho diversificado. Um exemplo dessa diversificação acontece pelo fenômeno crescente do empreendedorismo, que pode configurar formas ocultas de trabalho assalariado, subordinado, autônomo e instável, mascarando a realidade do mercado de trabalho, onde se prolifera uma nova forma de marginalização social, não um novo empresariado. (VASAPOLLO, 2006 apud ANTUNES, 2009). Nesse sentido, Abílio (2017a) chama a atenção para a transformação dos trabalhadores no que ela denomina de *nanoempreendedores de si*. Segundo a autora, essa categoria de trabalhadores tem se colocado permanentemente disponível para trabalhos sem garantias e que ainda apresentam algum tipo de subordinação.

No Brasil, esses trabalhadores são nomeados pelo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2018) como “trabalhadores por conta própria”, ou seja, pessoas que trabalham sem ter empregados, explorando seu próprio empreendimento. Ainda de acordo com os dados do IBGE, no segundo trimestre de 2018, 23 milhões de pessoas trabalhavam por conta própria no país. O trabalhador por conta própria é comumente chamado de trabalhador autônomo, que, sob a ótica do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – SEBRAE/SC (2018), é aquele que pratica habitualmente, por conta própria, atividade profissional remunerada. Nesse sentido, Azevedo, Tonelli e Silva (2015, p. 285) caracterizam o trabalhador autônomo como

[...] o indivíduo que, devido a características de sua profissão, valoriza o trabalho sem subordinação a uma empresa. Eventualmente, por contingências do mercado de trabalho, ele presta serviços para apenas uma organização. No entanto, geralmente essa é uma circunstância temporária, já que ao surgirem outras oportunidades de trabalho ele diversifica o número de empregadores.

Esses trabalhadores podem ser ainda subdivididos, conforme proposto por Reinecke (1999 apud DE TONI, 2006), entre *falsos autônomos*, que são aqueles trabalhadores formalmente independentes, mas que ainda sofrem algum tipo de supervisão da empresa usuária de seu trabalho; e *verdadeiros autônomos*, que são trabalhadores que prestam serviço para mais de uma empresa ou para o público em geral.

De acordo com Rosenfield (2006, p. 234, grifos do autor), “[...] trabalhar como “autônomo” ou “independente” (não assalariado) significa trabalhar sem patrão, sem controle de outrem”. No entanto, ainda segundo Rosenfield (2006), o trabalhador, mesmo independente, não está autônomo em relação às exigências do mercado e dos clientes. Nesse sentido, Lazzarato e Negri (2001) destacam outra consequência dessa forma de trabalho: a jornada do trabalhador passa a se apresentar menos limitada, ou seja, torna-se mais difícil dividir o tempo de trabalho do tempo de não trabalho. O trabalhador passa a não depender mais do empregador para obter rendimento pelo trabalho prestado, tornando-se dependente de seus credores, em uma forma de trabalho em que o controle não acontece através da produção, mas sim da rentabilidade financeira.

Especificamente em relação ao vínculo das consultoras de beleza, que é o foco deste estudo, Abílio (2011) diz que esse vínculo acontece em uma relação de trabalho sem formas definidas, possível a partir do processo de flexibilização. Ressalta que o trabalho da revendedora de cosméticos pode ser classificado como autônomo e informal, embora a atividade de revendedora direta esteja publicamente regulamentada pelo Sistema de Vendas Diretas, que se apoia em legislações para o reconhecimento desse tipo de relação.

Por sua vez, a ABEVD (2018b) enfatiza que a relação do vendedor direto com a empresa para a qual presta serviço se restringe a um vínculo comercial, exercido pelo trabalho por conta própria, que não configura uma relação de emprego. Para a associação, o vendedor direto exerce sua atividade por meio do empreendimento independente, que se dá pelo trabalho autônomo.

A falta de formas para esse tipo de trabalho permite que as empresas tomem sua prestação sem critérios de seleção, sem distinção entre revendedoras e consumidoras, em um relacionamento em que apenas o valor comercializado por mês é importante para a empresa. (ABÍLIO, 2014). De acordo com Abílio (2017b), pode-se ainda equiparar o trabalho da consultora com o processo de uberização do trabalho, pois esta é uma atividade frequentemente denominada como amadora, que pode ser vista como fonte de renda complementar e caracterizada como lazer, que apoia-se na transferência de riscos e custos ao trabalhador, conta com o empenho do indivíduo e elimina a lógica de ameaça de exclusão do mercado de trabalho vivida em outros vínculos para o trabalho.

A partir das proposições desta subseção, percebem-se várias possibilidades de caracterização do vínculo de trabalho da consultora de beleza, que permeiam o trabalho autônomo ou por conta própria, o trabalho informal, o empreendedorismo individual e até mesmo as características do conceito de trabalho uberizado. Diante dessa indefinição de formas, revela-se ainda que o trabalho da consultora de beleza pode não ter a aparência de trabalho, mas tem a concretude de um trabalho pesado e se encontra na chamada *nova morfologia do trabalho*. Essa nova morfologia pode ser composta por uma velha forma de trabalho, nesse caso o de revendedora, que se encontra em sintonia com o atual mundo do trabalho, que é desregulamentado e precário. (ARANTES; ANTUNES; ABÍLIO, 2014).

Diante da falta de clareza quanto aos mecanismos que moldam essa relação de trabalho, a força e o discurso da marca se destacam como elo entre a empresa e a atividade da trabalhadora. (ABÍLIO, 2011). Para De Toni (2006), novos vínculos proporcionam o aumento da competitividade entre os próprios trabalhadores, que passam a ser monitorados por novas formas de controle. O processo de subordinação continua a acontecer, porém, de maneira menos clássica se comparada à subordinação do trabalhador assalariado.

2.4.2 O controle no trabalho das consultoras de beleza

As práticas de controle utilizadas no relacionamento para o trabalho das consultoras de beleza foram estudadas por Xavier e Garcia (2015). Os autores apontaram práticas de controle utilizadas nesses relacionamentos para o trabalho, que provocam a servidão voluntária, muitas vezes não questionada pelas

trabalhadoras. Essas práticas de controle acontecem através do discurso, provocando o controle por meio da sedução e o controle da subjetividade.

O controle nas relações de trabalho das consultoras de beleza pode parecer paradoxal. Nesse sentido, Abílio (2011, p. 18) questiona: “É possível pensar em termos de um controle do trabalho nessa atividade aparentemente descontrolada?”. A própria autora responde que é possível falar sobre o controle nessa relação, mas que se trata de um controle que envolve a subjetividade do trabalhador e que pode se manifestar de modo informal, mas não menos eficiente.

O controle exercido sobre o trabalhador pode acontecer, estrategicamente, pelo vínculo estabelecido para o trabalho, que pode ser tanto um vínculo objetivo, composto pelos vínculos formais e contratos de trabalho, como um vínculo subjetivo, relacionado à sensação de pertencimento, à possibilidade de realização de desejos e ao reconhecimento. (FARIA; SCHMITT, 2007).

Jost e Soboll (2012) dizem que o controle da subjetividade no vínculo das consultoras de beleza pode estar ligado à filosofia da empresa, que, por meio do discurso, divulga o sucesso pessoal da consultora como vínculo entre ela e a empresa. Nesse sentido, Xavier e Garcia (2015) evidenciam a capacidade de controlar as trabalhadoras através de discursos que divulgam a possibilidade de alcançar seus desejos e ambições, submetendo-as ao controle da organização.

A utilização de metas e bonificações é vista como estratégica para o desempenho das consultoras; assim como as reuniões com dicas de vendas e instruções sobre novos produtos caracterizam formas de controle adaptadas à realidade desse vínculo de trabalho. Do mesmo modo, a força da marca torna o discurso das consultoras homogêneo, adequando os métodos utilizados para as vendas (ABÍLIO, 2011). As empresas podem oferecer premiações pelo desempenho das consultoras, o que configura *status* para as premiadas, diante do grupo de trabalho. A força da marca pode ainda provocar mudanças no comportamento das consultoras, que passam a se dedicar mais para atender às exigências da empresa. (XAVIER; GARCIA, 2015).

Xavier e Garcia (2015) dizem que os discursos sedutores praticados por empresas de cosméticos são capazes de influenciar os comportamentos das consultoras de beleza. Assim, percebe-se a possibilidade de controle da subjetividade por meio da sedução, provocando o comprometimento do trabalhador.

Jost e Soboll (2012) indicam as premiações como capazes de influenciar a produtividade e o ritmo de vendas das profissionais. Essas premiações são componentes do que denominam de culto ao sucesso, praticado por algumas empresas com o intuito de controlar de forma sutil e sedutora os comportamentos e desempenho das trabalhadoras.

Os autores apresentados nesta subseção permitem compreender alguns mecanismos de controle utilizados nas relações de trabalho das consultoras de beleza, assim como a capacidade das empresas de cosméticos de praticarem o controle de maneira sutil, informal e por meio da sedução. O capítulo seguinte apresenta a metodologia adotada nesta pesquisa, sua forma de planejamento, vantagens e desvantagens.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), o método consiste em procedimentos sistemáticos que permitem a construção do conhecimento científico. Assim, esse capítulo é composto pela apresentação do delineamento da pesquisa, que abrange as especificações do método, do caráter e da abordagem utilizadas. Na sequência, são definidos e apresentados os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados realizadas, assim como a técnica de análise de dados aplicada. Por fim, são apresentadas as limitações da pesquisa.

3.1 Delineamento da pesquisa

O presente trabalho utiliza como método de pesquisa o estudo de caso, pois, tendo em vista o assunto pesquisado (gestão da imagem nas relações de trabalho), busca-se compreender o relacionamento social de um caso específico: o caso da gestão da imagem na empresa Beta. Esse aspecto é corroborado pela proposição de Yin (2015), quando diz que um estudo de caso tem o intuito de evidenciar e compreender acontecimentos sociais complexos.

O estudo de caso é um delineamento de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo, preservando sua natureza. Pode ser caracterizado como um estudo em profundidade, pois os instrumentos de coleta de dados utilizados, como entrevistas, apesar de poderem ser estruturados, tendem a se adaptar ao estudo, possibilitando uma maior profundidade na coleta. Além disso, a coleta de dados, nesse delineamento, é composta por múltiplas fontes, o que é requerido para a garantia da qualidade das informações. (GIL, 2009). Yin (2015) enfatiza que a investigação de estudos de caso enfrenta situações únicas, que fornecem mais variáveis para a investigação do que dados. Para o autor, nesse método, as variáveis precisam convergir em uma triangulação e a análise pode se beneficiar de estudos anteriores.

Roesch (2013, p. 201) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos

com base em vários ângulos”. De acordo com Gil (2017), a utilização do estudo de caso está relacionada à análise de situações reais e ainda pouco definidas, à descrição do contexto em que acontecem, à formulação de hipóteses e ao entendimento de situações complexas que não podem ser compreendidas somente por meio de levantamentos ou experimentos.

O estudo de caso se caracteriza, ainda, por seu caráter exploratório. A pesquisa exploratória busca analisar um fenômeno ou situação para gerar conhecimento. Sua utilização acontece quando pouco se sabe sobre o problema, sendo adequada para gerar hipóteses. (MALHOTRA, 2005). Esse tipo de pesquisa é utilizado quando se tem a necessidade de conhecer e identificar informações sobre um tema recente. (SACCOL et al., 2012). O propósito da pesquisa exploratória é tornar o problema mais familiar e explícito ou construir hipóteses. O planejamento desse tipo de pesquisa se mostra flexível, tendo em vista a importância de se analisar o fenômeno estudado sob vários aspectos. (GIL, 2017).

Pode-se, ainda, especificar que essa pesquisa possui uma abordagem qualitativa. Roesch (2013) diz que os métodos de coleta e análise de dados de pesquisas qualitativas são apropriados a pesquisas exploratórias. Já para Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa é, por natureza, exploratória e, geralmente, é utilizada para melhor definir um problema e esclarecer variáveis importantes.

Este trabalho se apresenta como uma tentativa de compreender um relacionamento social, que é a relação de trabalho, no contexto do controle e gestão da imagem. Esse cenário justifica a utilização da abordagem qualitativa, que, de acordo com Minayo (2015), busca responder questões particulares, que envolvem significados como crenças, valores e atitudes. Ainda para Minayo, a pesquisa qualitativa abrange as relações e intenções humanas, por isso, dificilmente seu resultado pode ser traduzido em pesquisas quantitativas.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada junto às consultoras da Beta, uma empresa de cosméticos presente em mais de 38 países, que realiza vendas diretas por meio do trabalho de consultoras de beleza. A escolha dessa empresa aconteceu diante do fato de a Beta ser um campo fértil para estudo do tema escolhido por ter relevância social nas relações de trabalho, tendo em vista que as consultoras Beta possuem

uma imagem padronizada e facilmente descritível, mesmo por quem pouco conhece a organização.

A escolha das participantes das entrevistas aconteceu pelo método “bola de neve”, que prevê a escolha da população pesquisada por meio de indicações dos próprios entrevistados. Nesse método, o pesquisador define critérios e escolhe o primeiro entrevistado; este indica um novo entrevistado, que se encaixe nos critérios propostos, e assim acontece sucessivamente, até que se chegue ao número de entrevistados estipulado para pesquisa. (NIQUE; LADEIRA, 2014).

Para aplicação do método, foram estabelecidos os seguintes critérios de escolha e indicação dos entrevistados:

a) *Tempo de prestação de serviço para Beta*: as profissionais deveriam ter mais de seis meses de prestação de serviços para Beta.

b) *Frequência nas reuniões de unidade*: as entrevistadas deveriam participar das reuniões da unidade de negócio à qual pertencem no mínimo uma vez por mês.

Esses critérios foram estabelecidos pela pesquisadora visando a facilitar a coleta de dados, uma vez que a experiência na carreira e a frequência nas reuniões possibilitariam uma coleta com mais evidências referentes à relação de trabalho com a Beta, buscando uma compreensão mais assertiva dessa relação.

Não foram estabelecidos critérios para o gênero dos entrevistados; entretanto, sabe-se que os profissionais da Beta são majoritariamente mulheres, o que justifica a utilização da palavra *consultoras*, no feminino, para nomear os profissionais no decorrer do estudo, que é também a maneira como a empresa denomina essas trabalhadoras em seu *site* e documentos.

A Beta estipula níveis de carreira para suas profissionais, que podem ser: consultoras de beleza, diretoras de vendas e diretoras nacionais de vendas. Dentro de cada um desses níveis, existem de três a quatro subníveis. Não foram utilizados critérios para diferenciar ou selecionar determinada quantidade de entrevistadas de cada nível, levando em consideração que, em todos os níveis, as profissionais exercem vendas diretas.

Inicialmente, o objetivo da pesquisa era entrevistar 20 consultoras Beta. A utilização do método bola de neve teve início a partir de uma consultora de beleza conhecida pela pesquisadora, que se encaixava nos critérios estipulados. A partir dessa consultora, o método possibilitou a obtenção do contato de 34 profissionais da Beta, dos quais 18 se tornaram participantes da pesquisa.

Desses 18 participantes, 16 são do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Suas idades variam entre 22 e 61 anos, e o tempo de atuação na carreira Beta, também variado, está entre 9 meses e 14 anos. A maior parte das entrevistadas realiza mais de uma atividade profissional.

Com relação ao nível de instrução, 8 possuem ensino superior, as demais possuem ensino médio ou superior incompleto. As entrevistadas residem, em maior parte, na Região Metropolitana de Porto Alegre/RS, embora o endereço não tenha sido um critério de seleção.

As profissionais entrevistadas estão distribuídas em 11 diferentes unidades de negócio, que são agrupamentos de consultoras iniciadas e dirigidas por uma mesma diretora. Além disso, das participantes, 12 possuem a classificação de consultoras de beleza na carreira Beta, enquanto 6 se classificam como diretoras de unidade de negócio, embora todas pratiquem vendas diretas. A descrição dos sujeitos pesquisados está disposta no Quadro 6.

Quadro 6 - Definição dos sujeitos da pesquisa

Entrevistado(a)	Idade	Sexo	Cidade	Escolaridade	Tempo na Carreira	Unidade ¹	Frequência nas Reuniões	Classificação na Carreira Beta	Outras Atividades Profissionais	Local da Entrevista
1	22 anos	F	São Leopoldo/RS	Ensino Médio Completo	3 anos	UBV	Semanal	Consultora	Maquiadora	Casa da Pesquisadora
2	32 anos	M	Canoas/RS	Ensino Superior Incompleto	2 anos	URR	Semanal	Consultor	Professor de Inglês	Cafeteria
3	30 anos	F	Porto Alegre/RS	Ensino Superior Completo - Publicitária	4 anos	UES	Semanal	Diretora	Publicitária e Professora de Música	Sede da Unidade Nacional
4	38 anos	F	Portão/RS	Ensino Superior Completo – Professora de Inglês	4 anos	URR	Semanal	Diretora	Empresária - escola de idiomas	Casa da Entrevistada
5	41 anos	F	São Sebastião do Cai/RS	Ensino Médio Completo	1 ano e 6 meses	URR	Semanal	Consultora	Empresária – Loja de Antiquidades e Floricultura	Local da reunião da unidade
6	43 anos	F	São Leopoldo/RS	Ensino Superior Incompleto	1 ano e 1 mês	URR	Semanal	Consultora		Casa da Entrevistada
7	29 anos	F	Sapiranga/RS	Ensino Superior Incompleto	4 anos	UAA	Quinzenal	Consultora	Massoterapeuta	Local de Trabalho da Entrevistada
8	30 anos	F	Canoas/RS	Ensino Superior Completo – Administradora	9 meses	UES	Semanal	Consultora	Gerente de empresas em banco	Skype
9	26 anos	F	Novo Hamburgo/RS	Ensino Superior Completo – Contadora	2 anos e 9 meses	UA	Semanal	Consultora	Secretária	Sede da Unidade Nacional
10	22 anos	F	Porto Alegre/RS	Ensino Superior Completo – Produtora audiovisual	4 anos	UPL	Semanal	Consultora		Sede da Unidade Nacional
11	28 anos	M	São José do Rio Preto/SP	Ensino Superior Completo – Publicitário	8 anos	UDS	Semanal	Diretor	Maquiador e Influenciador digital	Skype

¹ As unidades de negócio foram identificadas pelas suas iniciais, com o intuito de demonstrar as diferentes unidades mantendo o nome em sigilo.

12	35 anos	F	São Leopoldo/RS	Ensino Superior Completo – Gestora Ambiental	10 meses	UES	Semanal	Consultora	Analista de Meio Ambiente	Casa da consultora
13	61 anos	F	Porto Alegre/RS	Ensino Médio Completo	14 anos	UPF	Semanal	Diretora		Sede da Unidade Nacional
14	28 anos	F	Porto Alegre/RS	Ensino Médio Completo	1 ano e 3 meses	UUP	Semanal	Consultora		Sede da Unidade Nacional
15	50 anos	F	Porto Alegre/RS	Ensino Médio Completo	4 anos e 6 meses	UPR	Semanal	Diretora		Sede da Unidade Nacional
16	34 anos	F	Viamão/RS	Ensino Superior Completo – Publicitária	3 anos	UAP	Semanal	Diretora		Skype
17	29 anos	F	Sapucaia do Sul/RS	Ensino Superior Incompleto	2 anos	UBV	Semanal	Consultora		Casa da consultora
18	33 anos	F	Porto Alegre/RS	Ensino Superior incompleto	1 ano e 4 meses	UAP	Semanal	Consultora		Sede da Unidade Nacional

Fonte: elaborado pela autora.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de três técnicas de coleta de dados: entrevistas em profundidade, observação espontânea e análise de documentos. De acordo com Yin (2015), no estudo de caso, a confiabilidade das evidências coletadas está relacionada à utilização de múltiplas fontes de coleta, possibilitando a triangulação das informações, a convergência das evidências e, conseqüentemente, a validade do estudo. Para Yin, os dados coletados devem ser armazenados de forma organizada e apresentados de forma encadeada para que, quando efetuada a leitura do estudo de caso, seja possível perceber a relação das evidências citadas no relatório.

A entrevista em profundidade é uma técnica de coleta de dados fundamental em estudos qualitativos (ROESCH, 2013), por isso, foi utilizada nesse estudo. O objetivo das entrevistas foi compreender os significados atribuídos pelas entrevistadas a questões e situações propostas pela pesquisadora. O roteiro aplicado nas entrevistas é semiestruturado e está disposto no Apêndice A. Roteiros semiestruturados permitem uma melhor compreensão da realidade do respondente, de suas crenças e opiniões. Esse tipo de roteiro utiliza questões abertas, permitindo ao entrevistador melhor compreensão das perspectivas do entrevistado. (ROESCH, 2013). Assim, as entrevistas realizadas nesse estudo se classificam como entrevistas em profundidade, aplicadas a partir de um roteiro semiestruturado, com questões abertas.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro de 2018 e janeiro de 2019. A abordagem inicial das pesquisadas foi realizada por meio de uma mensagem, pelo aplicativo WhatsApp, que apresentava a pesquisadora, a forma como esta havia obtido indicação da consultora e o objetivo da mensagem - convidar a participar de uma entrevista para a presente pesquisa. Em algumas situações, as indicações ocorriam no ambiente onde se encontrava a indicada, assim, a pesquisadora se apresentava e realizava o convite pessoalmente. As entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade das entrevistadas e no local escolhido por elas, o que, na maior parte das vezes, ocorreu em alguma unidade de negócio da Beta, permitindo várias idas da pesquisadora às unidades e, conseqüentemente, uma maior integração com esse ambiente e com o grupo de profissionais.

A condução das entrevistas iniciava pela apresentação da pesquisa, da pesquisadora e do objetivo da entrevista, buscando criar uma relação com a entrevistada. Depois, era aplicado o roteiro, disposto no Apêndice A, assim como eram levantados outros questionamentos que surgiam no decorrer da fala das entrevistadas. Os áudios das entrevistas foram gravados, com consentimento das pesquisadas.

A receptividade das consultoras durante as entrevistas pôde ser percebida como positiva. Demonstavam-se entusiasmadas em relatar sua carreira na Beta e por poderem contribuir com uma pesquisa voltada às profissionais dessa empresa. Poucas vezes as entrevistadas se mostraram desconfortáveis com alguma questão proposta pela pesquisadora; quando isso ocorria, havia um esforço da pesquisadora em fortalecer a relação com a entrevistada, repetindo a pergunta de outra forma, em outro momento. O tempo de duração das entrevistas variou entre 35 minutos e 1 hora e 10 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas, buscando facilitar o processo da análise de conteúdo.

Quanto ao processo de observação espontânea, este acontece quando o pesquisador não pertence ao grupo pesquisado. Essa observação é feita de maneira informal e geralmente não é planejada. Requer do pesquisador atenção às características dos sujeitos, do relacionamento entre eles e do local onde ocorre a observação. Essa técnica de observação é adequada aos estudos exploratórios, pois permite ao pesquisador um maior entendimento do fenômeno pesquisado, possibilitando a delimitação dos problemas, sem gerar suspeitas nos sujeitos estudados. (GIL, 2017).

As observações foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2018, em três diferentes unidades de negócio da Beta. Ocorreram nas cidades de Porto Alegre/RS, São Leopoldo/RS e Sapucaia do Sul/RS, totalizando 7 horas de observação. A viabilidade das observações aconteceu a partir dos contatos obtidos para as entrevistas, nos quais solicitou-se autorização para participar da reunião da unidade à qual a consultora pertencia. Essas observações foram possíveis porque é comum, na Beta, a participação de convidadas nas reuniões de unidade, com o intuito de que essas convidadas se tornem novas consultoras.

Durante as observações, a pesquisadora se apresentava como convidada da consultora que permitiu acesso à reunião, com o intuito de não inibir o comportamento das consultoras presentes, que poderiam se sentir vigiadas. A

quantidade de consultoras presentes em cada reunião variou entre 11 e aproximadamente 60 consultoras. Os assuntos abordados nas reuniões eram distintos, tendo em vista a programação de cada unidade. Após o processo de observação, a pesquisadora anotava os dados coletados em um diário de observações.

Por fim, foi realizada a pesquisa documental, que, de acordo com Gil (2009), é muito importante no estudo de caso, por auxiliar as evidências coletadas em entrevistas ou observações. Para Gil, são características dos documentos o fornecimento de informações que podem colaborar com as questões da pesquisa.

Nessa pesquisa, foram utilizados três documentos publicados pela Beta, que têm como público alvo as consultoras: o Guia da Consultora Beta, o Caderno Carreira e o Guia de Estilo da consultora. Esses documentos são publicações da Beta que visam, respectivamente, a instruir as consultoras sobre o trabalho de consultora de beleza, estabelecer as possibilidades de crescimento na carreira Beta e dar dicas de estilo às consultoras. Esses documentos são entregues às consultoras ao se cadastrarem na empresa.

Dentre as possibilidades de coletas documentais classificadas por Gil (2009), os documentos utilizados se classificam como publicações de organizações, que são documentos que buscam divulgar algo a seu público de interesse. Não necessariamente têm ligação com a questão da pesquisa, mas podem fornecer informações importantes.

Inicialmente a pesquisadora tinha o objetivo de utilizar apenas o Guia da Consultora; entretanto, durante o processo de entrevista, as consultoras apontaram repetidas vezes informações existentes nos demais documentos, o que motivou a pesquisadora a ampliar a pesquisa documental, passando a incluí-los. Os documentos foram disponibilizados por entrevistadas à pesquisadora.

3.4 Técnica de análise de dados

A técnica de análise de dados utilizada neste estudo foi a análise de conteúdo. De acordo com Nique e Ladeira (2014), a análise de conteúdo possibilita a interpretação de dados coletados em entrevistas, observações e documentos por meio de uma sistematização. Essa técnica, de acordo com os autores, permite ao pesquisador tomar conhecimento do que não está explícito. Para Bardin (2014), a

análise de conteúdo permite que se conheça o conteúdo existente nas mensagens, deduzindo-as de forma lógica e justificando-as. Revela, ainda, que esse método de análise permite a superação de incertezas e o enriquecimento da leitura a partir da descoberta do intuito das mensagens.

Richardson (1999) salienta que essa técnica de análise é importante para a compreensão do homem, de seus pensamentos e da interação dos indivíduos. Assim, define três características desse tipo de análise:

a) *Objetividade*: o pesquisador deve ser objetivo nas decisões tomadas relativas à escolha de categorias e de conteúdo a ser analisado, buscando maximizar o bom direcionamento da análise.

b) *Sistematização*: refere-se à seleção do conteúdo a ser analisado, respeitando regras metodológicas.

c) *Inferência*: diz respeito à última etapa da análise, onde se interpretam os resultados, aceitando como verdadeiras evidências que se relacionam com outras proposições.

Diante dos objetivos específicos estabelecidos, das respostas obtidas nas entrevistas, das informações obtidas em documentos e das observações, a pesquisadora estabeleceu quatro categorias de análise para responder aos objetivos específicos, buscando apresentar os resultados do caso Beta. Além dessas categorias, foi estabelecida uma categoria para descrever o caso da empresa Beta, buscando o direcionamento do estudo, uma vez que se trata de um estudo de caso. As cinco categorias definidas foram:

- a) O caso da empresa Beta;
- b) A relação de trabalho Beta: a prática do trabalho autônomo;
- c) Gestão da imagem: políticas não prescritivas;
- d) Gestão da imagem: mecanismos de transmissão da imagem Beta;
- e) Gestão da imagem: o controle (in)visível.

Na análise de conteúdo, os resultados obtidos na coleta de dados devem ser condensados, passando a compor quadros de resultados, de modo a se tornarem significativos e válidos. Para isso, os resultados devem ser codificados a partir de recortes e agrupamentos que permitem representar o conteúdo coletado. (BARDIN, 2014). Dessa forma, as categorias de análise foram definidas para sistematizar os recortes a serem realizados no conteúdo encontrado nas entrevistas, observações e documentos.

Especificamente com relação às entrevistas, por se tratar de um material extenso, foi realizado o seguinte processo de leitura: as falas das entrevistadas foram destacadas por cores, de modo a serem codificadas de acordo com tema ao qual pertenciam. Foi atribuída uma cor para cada categoria de análise, a partir da utilização do recurso realce de texto do *Word*. Por exemplo, para a categoria *O caso da empresa Beta*, foi atribuída a cor amarelo; dessa forma, durante o processo de leitura, quando o tema existente no conteúdo das transcrições se referia à essa categoria, a fala era realçada de amarelo, buscando codificá-la e agrupá-la de forma sistêmica à categoria *O caso da empresa Beta*. A utilização de cores para realce do texto aconteceu apenas como estratégia de organização do conteúdo a ser analisado e teve como resultado a definição do conteúdo de cada categoria.

Para Bardin (2014), recortar um texto de elementos complexos por tema compreende recortar afirmações, de tamanhos variáveis, que atribuem significado a um determinado assunto e são pertinentes aos objetivos da análise. A utilização, na análise de conteúdo, de unidades de registro por tema compõe uma regra de recorte que permite estudar motivações, opiniões, valores, crenças e tendências. Geralmente, essa regra de recorte é utilizada para questões abertas em entrevistas.

Assim, a codificação por cores e a separação das falas por tema permitiu sistematizar e diminuir o conteúdo das entrevistas a ser utilizado em cada categoria de análise para responder aos objetivos específicos. Com relação às anotações obtidas no processo de observação e ao conteúdo dos documentos, foi realizada a leitura, assim como a seleção de recortes por tema, que foram também agrupados por cores.

Em cada categoria, foi realizada a inferência, utilizando-se os recortes das transcrições das falas, o conteúdo dos documentos e a experiência obtida no processo de observação. A inferência compreende a interpretação e aceitação dos achados da pesquisa como verdadeiros (RICHARSDON, 1999) e acontece a partir da articulação entre a descrição dos fatos, o relato das evidências, das relações teóricas e da análise da pesquisadora.

Tendo em vista que os dados dos entrevistados são confidenciais, na análise de dados, os entrevistados estão referenciados pela letra E seguida do número atribuído ao entrevistado na ordem das entrevistas, conforme disposto no Quadro 6, seguido pela letra C, no caso de classificação consultora, ou letra D, no caso de classificação diretora na carreira. Por exemplo: E1/C se trata da entrevistada 1, que

é consultora, já E3/D diz respeito à entrevistada 3, que é diretora. Além disso, também em razão da confidencialidade, na transcrição das falas, o nome da empresa foi substituído pelo nome fictício Beta.

3.5 Limitações da pesquisa

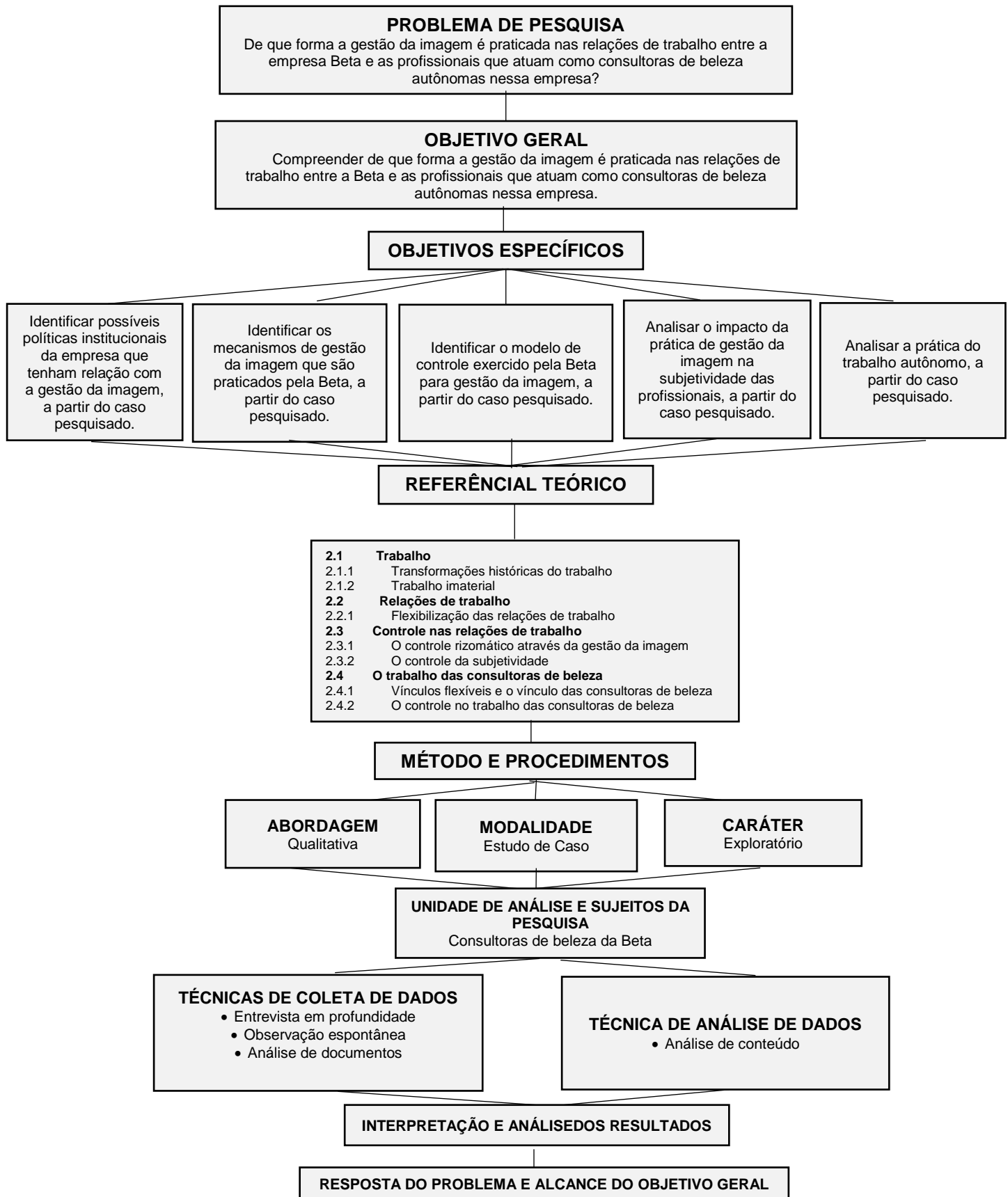
As limitações existentes nessa pesquisa podem estar relacionadas ao método escolhido e aos procedimentos adotados. De acordo com Yin (2015), a escolha do estudo de caso como método de pesquisa possibilita ao pesquisador análises mais flexíveis, o que pode ocasionar uma falta de direcionamento na análise dos dados, que seria uma das possíveis desvantagens dessa pesquisa.

Gil (2009) destaca que o objetivo das investigações científicas é generalizar o conhecimento, o que geralmente não é possível nos estudos de caso, por ser próprio desses estudos descrever características de fenômenos. O autor aponta que os estudos de caso são de difícil replicação, por não serem padronizados.

Outra limitação se refere à capacidade crítica das entrevistadas com relação à Beta. Supondo que a Beta pratica o controle de forma sutil, impessoal e invisível, um dos entraves da pesquisa pode estar relacionado à falta de percepção das entrevistadas quanto ao fato de terem sua subjetividade controlada e sua imagem influenciada pela organização.

Para melhor entendimento dessa seção, a metodologia apresentada foi sintetizada na Figura 1, disposta em seguida. Essa figura ilustra, de forma sistemática, os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa.

Figura 1 – Fluxograma da Metodologia



Fonte: Elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta e analisa os dados coletados por meio das entrevistas, observações e documentos utilizados na coleta de dados. Aborda ainda a percepção da pesquisadora, diante do problema de pesquisa, sobre os dados coletados, aproximando-os ou distanciando-os das proposições teóricas existentes sobre esse contexto, a fim de alcançar os objetivos propostos.

Assim, o capítulo é composto por cinco subcapítulos, que representam as categorias de análise definidas para esse trabalho. O primeiro – *O caso da empresa Beta* – compreende a apresentação do caso Beta. Aborda as características da empresa e o contexto da relação de trabalho existente entre a empresa e as profissionais consultoras de beleza, que é o objeto desse estudo.

A partir da apresentação do caso, apresenta-se o subcapítulo *A relação de trabalho Beta: a prática do trabalho autônomo*. Esse subcapítulo apresenta a relação de trabalho a partir de aspectos gerais, abordados pelas pesquisadas, sobre o vínculo autônomo. Busca compreender características, vantagens e desvantagens desse vínculo na relação de trabalho pesquisada, relacionando esses aspectos com proposições teóricas.

O subcapítulo seguinte – *Gestão da imagem: políticas não prescritivas* – apresenta as políticas utilizadas pela empresa Beta para padronizar a gestão da imagem na relação de trabalho com as profissionais autônomas.

O quarto subcapítulo – *Gestão da imagem: mecanismos de transmissão da imagem Beta* – apresenta as formas utilizadas pela organização para transmitir a imagem profissional idealizada, de forma explícita ou implícita, materializando o estereótipo imposto pelas políticas de gestão da imagem.

O último subcapítulo – *Gestão da imagem: o controle (in)visível* – aborda as formas de controle, visíveis ou não, utilizadas nessa relação de trabalho para a efetividade da gestão da imagem. Busca também identificar possíveis impactos, relativos à imagem profissional, na construção da subjetividade das trabalhadoras. Assim, a estrutura desse capítulo busca responder aos objetivos específicos e ao objetivo geral propostos nesta pesquisa.

4.1 O caso da empresa Beta

A Beta é uma multinacional de vendas diretas de cosméticos que iniciou suas atividades em 1963, no estado do Texas, nos Estados Unidos. Fundada por uma empreendedora que tinha como objetivo oferecer às mulheres um negócio com grandes oportunidades de desenvolvimento profissional e financeiro, a empresa passou a produzir artigos de perfumaria, higiene pessoal e cosméticos, atingindo 38 países em 2018 e se classificando entre as cinco maiores empresas de vendas diretas do mundo, conforme divulgado no Guia da Consultora.

Os produtos Beta são distribuídos às consultoras de beleza, responsáveis por vendê-los por meio do trabalho autônomo, ou do empreendedorismo independente, como a empresa denomina no Caderno Carreira. Em 2018, de acordo com o Guia da Consultora, a Beta possuía mais de 3,5 milhões de consultoras de beleza no mundo. No Brasil, desenvolve suas atividades desde 1998, com sede no estado São Paulo e consultoras em todo o território nacional. Essas consultoras trabalham no sistema de *marketing* multinível ou *marketing* em rede, que acontece quando a profissional obtém lucros tanto com a venda de produtos quanto por meio da formação de uma equipe de vendas. (ABEVD, 2019).

Dessa forma, a força de vendas na Beta não possui vínculo empregatício celetista, e o trabalho acontece pelas formas de relacionamento possíveis pelas transformações das relações de trabalho, que passaram a acontecer sob a oportunidade de uma série de trabalhos precários, por meio do empreendedorismo autônomo, podendo possibilitar relações superficiais, mas também remunerações elevadas e compensações subjetivas. (ANTUNES, 2006; HOLZMANN; PICCININI, 2006).

Para ingressar na Beta como consultora de beleza, a profissional deve se vincular a uma outra consultora, que será sua iniciadora. De acordo com o que foi observado, a iniciadora se torna responsável por realizar o treinamento inicial, que a empresa denomina *Início Perfeito*, com a nova consultora, que passa a compor sua equipe de vendas. O modo de realização do Início Perfeito varia de unidade para unidade, conforme verificado na fala dos entrevistados:

“Aqui o Início Perfeito acontece assim, são todas as terças feiras do mês, são quatro módulos, começa sempre na primeira terça-feira do mês, é aberto para toda a área nacional. São quatro diretoras que dão os

módulos voluntariamente. O primeiro módulo fala sobre a história da empresa, os valores da empresa, sobre a nossa imagem, sobre como trabalhar as nossas vendas, acompanhamento da cliente e agendamento, então, é um geralção sobre vendas. O módulo dois é sobre produtos [...], então ela fala da composição, dos benefícios de cada produtos. O módulo três fala sobre reconhecimentos, sobre os programas de reconhecimento da empresa, e o módulo quatro fala sobre a carreira”. (E3/D).

Ou ainda:

“No Início Perfeito, o consultor ou consultora tem que estudar o material que vem impresso, que é o Guia da Consultora, então ele tem que ler esse material pelo menos três vezes pra entender bem o que está escrito ali e tirar as dúvidas com a sua diretora. Eu, quando inicio uma pessoa nova, peço pra ela ler esse manual cinco vezes, e eu tenho uma lista de vinte e uma perguntas que eu faço sobre o manual [Guia da Consultora]”. (E2/C).

Na Beta, o treinamento Início Perfeito padroniza a forma de ingresso das novas consultoras, visto que, por mais que a forma de realização varie de acordo com cada unidade de negócio, as novas consultoras sempre passam por esse treinamento, que, independente da iniciadora, tem o intuito de integrar as profissionais aos valores, à cultura da empresa, às táticas de vendas, captação e retenção de clientes, à imagem Beta e aos produtos, conforme proposto no Guia da Consultora.

De acordo com o que foi observado, a Beta possui dois produtos a serem oferecidos. Um deles é a venda dos produtos de beleza, o outro, a venda da oportunidade na carreira, que permite a formação de uma equipe de vendas e, conseqüentemente, maiores rendimentos às consultoras. Muitas profissionais relatam terem ingressado na Beta como consumidoras: *“Eu comecei pra comprar pra mim, eu consumia muita maquiagem, eu gostava muito, e aí eu comecei porque tinha o desconto” (E1/C); “Eu entrei na Beta só para poder comprar com desconto, na verdade eu nem queria ser consultora” (E3/D), ou ainda: “[...] eu entrei só para comprar com desconto, mas depois que eu vi que o negócio vendia muito. Eu sempre tive aquele preconceito com vendas [...]”. (E4/D).*

A partir do trabalho imaterial, as organizações passam a capitalizar o conhecimento para que este se disponha nos indivíduos de modo a permitir o funcionamento dessas organizações. (GORZ; 2005). Na Beta, parece que a utilização do *marketing* multinível, que permite a venda da carreira como um

produto, somado à existência do Início Perfeito, permite capitalizar o conhecimento, já que, ao iniciar uma nova consultora, a profissional se torna responsável por transmitir o conhecimento sobre o negócio independente Beta. Dessa forma, os conhecimentos passam a ser transmitidos de forma fluida e autônoma a partir do trabalho independente das consultoras, permitindo a continuidade da empresa.

Não existem critérios para o ingresso na carreira Beta. Muitas profissionais ingressam com o intuito de consumir os produtos comprando-os por um preço mais baixo e, após conhecerem a empresa por meio do Início Perfeito, passam a ver o trabalho de consultora como uma “[...] *imagem de mulher independente, empreendedora, empresária*”. (E3/D). E, motivadas pela empresa a acreditarem que “[...] *qualquer pessoa que queira fazer funcionar a carreira na Beta consegue*” (E18/C), fazem-se consultoras e divulgam uma profissão onde o sucesso acontece por meio da força de vontade: “[...] *não tem uma característica específica, só vontade*” (E14/C); “[...] *a partir do momento que tu tem vontade e atitude, tu corre atrás. Se tu me disser que é envergonhada, não tem problema, tu pode desenvolver essa competência*” (E7/C); ou ainda, conforme E18/C:

“Olha, qualquer pessoa pode se tornar consultora de beleza, eu sou homossexual, eu não usava nada de maquiagem, e eu sou uma consultora de beleza. Hoje em dia, eu vejo que eu fui me trabalhando de uma forma que nunca me ofendeu, nunca me deixou pra baixo, bem pelo contrário, eu fui me transformando em uma consultora de beleza. Eu sempre fui uma pessoa falante, boa comunicadora assim, sempre fui, mas como vou te explicar isso, eu não achava que eu era capaz assim de fazer uma seção de beleza”.

A maleabilidade evidenciada pela entrevistada 18 é característica de um perfil imposto ao trabalhador a partir da nova organização do trabalho, que o trata como capaz de assumir diferentes papéis em diferentes contextos. Trabalhadores que flexibilizam suas vidas em prol do trabalho são resultado de novas formas de gestão, que têm como objetivo a gestão das subjetividades. (TITTONI; NARDI, 2006). As exigências passam a acontecer de forma velada, mascarando o controle opressivo diante da necessidade do trabalhador de se adequar a um novo perfil social. (BARBOSA; MARTINS JÚNIOR, 2012).

Após se cadastrarem como consultoras de beleza, as profissionais se encarregam de desenvolver seu negócio, assumindo riscos de empreendedoras. A compra dos produtos é realizada pelo *site* da empresa, sendo que a “[...]”

revendedora autônoma [...] assume os riscos e sucessos do seu próprio negócio e deve sempre utilizar recursos próprios para realizar pedidos”. (CADERNO CARREIRA, p. 20). Após a empresa receber o pagamento, a entrega dos pedidos é feita no domicílio das consultoras, ficando sob sua responsabilidade o ônus no caso de não realização da venda desses produtos, conforme verificado nas entrevistas:

“[...] O que eu tenho de dinheiro no meu estoque eu posso vender tudo hoje se eu quiser, só depende de mim! Eu tenho que contatar as pessoas, tenho que me disponibilizar a fazer o que é necessário fazer... Isso eles sempre falam no treinamento também, tu tem que saber o que fazer e estar disposta a pagar o preço”. (E12/C).

A responsabilidade da profissional para o desenvolvimento da carreira autônoma é enfatizada pela empresa, conforme trecho do Caderno Carreira (p. 7): “Tudo começou com uma escolha, você decidiu aceitar a Oportunidade [...] e agora tem em mãos um Negócio Independente, onde seu crescimento e desenvolvimento dependem especialmente da sua dedicação”. O relacionamento para o trabalho passa a acontecer pelas formas crescentes de vínculos comerciais, estabelecidos em detrimento do vínculo empregatício, nos quais os trabalhadores assumem posições de *nanoempreendedores de si*, responsabilizando-se por riscos e, por vezes, continuando subordinados à organização. (AZÄIS, 2004; ABÍLIO, 2017a).

A venda do produto carreira é ofertada como uma oportunidade de iniciar um empreendimento próprio e ter reconhecimentos desde a fundação da empresa, quando a fundadora utilizava sua história de vida e a falta de reconhecimento do trabalho feminino como evidências da oportunidade. A partir da transmissão de conhecimentos por meio do Início Perfeito e dos demais treinamentos, a Beta se tornou uma empresa de cosméticos que carrega o nome da fundadora e que tem a identidade organizacional deixada por ela, baseada na missão de enriquecer vidas:

Assim como uma consultora do bem, seu Negócio Independente é baseado em mulheres ajudando outras mulheres. Como Consultora de Beleza Independente, você enriquece vidas, oferecendo produtos que deixam as pessoas se sentindo mais bonitas e seguras e também compartilhando a oportunidade de uma carreira recompensadora”. (GUIA DA CONSULTORA, p. 70).

A ideia de oportunizar uma carreira às mulheres, criada em 1963, é ainda utilizada para atrair profissionais na Beta. Essa oportunidade de inserção proporcionada pela empresa acontece por meio de um vínculo que, sob a

perspectiva de Holzmann (2006) e de Piccinini, Oliveira e Rübenich (2006), pode ser considerado precário, devido à não filiação à seguridade social, à irregularidade da atividade, à possível falta de estabilidade do trabalhador e ao possível aumento da quantidade de trabalho. No entanto, a Beta se utiliza da força de trabalho, inserindo mulheres no mercado de forma precária, por meio do vínculo autônomo. Esse aspecto permite questionar a legitimidade do interesse de oferecer uma carreira recompensadora, uma vez que essa oportunidade pode ser interpretada como um interesse da empresa de consumir a mão de obra feminina, de forma precária, diante de um mercado de trabalho desigual.

Assim como a missão de enriquecer vidas, os valores e práticas de reconhecimento deixados pela fundadora vigoram até hoje na empresa. Esses valores são uma forte característica da Beta, conforme verificado nas entrevistas. De acordo com a entrevistada 4 são “[...] valores éticos, morais e até espirituais, porque a Beta tem, na base dela, em primeiro lugar Deus, depois família e por último carreira”. (E4/D).

O Guia da Consultora (p. 12) apresenta os quatro valores da empresa: a *regra de ouro*, que está relacionada a “*tratar os outros como a gente quer ser tratado*” (E4/D); o *espírito de ajuda*, que, de acordo com o Guia, está relacionado a ajudar outras consultoras a desenvolverem seu negócio; o *faça-me sentir importante*, que, conforme verificado nas entrevistas, refere-se a “*imaginar que a pessoa que a gente atende tem uma placa escrito: faça me sentir importante*” (E7/C); e o *equilíbrio de prioridades*, que trata da importância de encontrar tempo diariamente para a fé, para a família e para a carreira, assim como comentado pela entrevistada 4.

Percebe-se que os valores deixados pela fundadora e atualmente praticados na Beta são várias vezes mencionados, nas entrevistas e nas observações, pelas consultoras. Esses valores estão relacionados à conduta individual esperada das profissionais dessa empresa, e se relaciona com a proposição e Piccinini et al. (2006), sobre a existência de práticas de gestão com ênfase mais individualista de valores e responsabilidades, que passaram a existir a partir das flexibilizações das relações de trabalho.

Conforme observado, as táticas de vendas das novas consultoras são acompanhadas por sua iniciadora, sempre seguindo os passos propostos no Guia da Consultora. Esses passos são instruções sobre as melhores formas de contatar clientes, realizar de aulas de automaquiagem e de cuidados com a pele, organizar

as finanças, realizar pós-vendas, entre outras dicas que auxiliam o negócio independente. Para Abílio (2011), dicas direcionadas ao negócio independente podem caracterizar formas de controle adaptadas ao vínculo de trabalho das consultoras de beleza.

A partir da terceira consultora iniciada em sua equipe de vendas, as profissionais Beta começam a receber créditos sobre a produtividade da equipe, que poderão ser utilizados para o pagamento dos próximos pedidos. Esses créditos variam de acordo com o número de consultoras iniciadas diretamente pela profissional, iniciando em 4% do valor das vendas das iniciadas, podendo chegar à 12%, de acordo com a quantidade de consultoras, conforme informações do Caderno Carreira. De acordo com o verificado nas entrevistas:

“[...] a partir do momento que eu tenho três pessoas, que eu estou treinando, capacitando, a Beta vai me remunerar a partir do que essas pessoas estão produzindo. Se uma consultora tá parada, o treinamento que eu estou dando para ela não é suficiente, então eu não tenho remuneração sobre isso. O bônus de quatro por cento vai subindo até doze por cento como consultora, que é o máximo”. (E9/C).

Quando a consultora formar uma equipe com 10 profissionais iniciadas, que tenham realizado pedidos nos últimos três meses, poderá entrar em processo de qualificação para se tornar uma diretora de unidade de negócio. Esse processo de qualificação tem duração de quatro meses. De acordo com o Caderno Carreira, a profissional deve remeter uma carta à Beta com sua intenção e, depois, passará pelo processo de qualificação orientada pela sua atual diretora de unidade. Esse processo consiste em ampliar a equipe de vendas, chegando ao número de trinta consultoras no final do quarto mês; realizar pedidos todos os meses, batendo uma meta com a soma dos pedidos da unidade; e se cadastrar como pessoa jurídica ou pessoa física que exerça atividade autônoma.

Caso a profissional não cumpra os requisitos nos quatro meses consecutivos, deverá reiniciar o processo de preparação. A entrevistada 15 comenta que, para se tornar diretora, *“foi um processo difícil, eu entrei em qualificação quatro vezes, só na quarta me formei diretora”*. (E15/D). A entrevistada 4 revela sua experiência no caso de não concretização do processo de qualificação:

“Uma vez que eu entrei em qualificação, antes de eu me tornar diretora e eu entrei para um grupo. A minha nacional me colocou em grupo [em aplicativo de conversas] de Diqs, diretoras em qualificação. Quando caiu e eu não consegui fechar os números, ela simplesmente me tirou do grupo. Aquilo pra mim foi constrangedor perante as outras que estavam no grupo, e eu fiquei me sentindo muito mal, por que ela nem conversou comigo, ela nem me falou nada, só me tirou, e eu achei aquilo o ó!” (E4/D).

O Caderno Carreira revela que as diretoras de unidade de negócio Beta, além dos créditos sobre a produtividade da equipe, recebem bonificações em dinheiro. Foi observado que essas profissionais se tornam responsáveis por realizar semanalmente as reuniões de unidade, pois, de acordo com o Caderno Carreira (p. 36), uma diretora é “uma empreendedora que revende produtos, motiva e desenvolve a sua Unidade”.

As reuniões acontecem com o intuito de orientar a equipe de vendas. Para isso, as diretoras se encarregam de providenciar um espaço para realização dessas reuniões. Ainda de acordo com as observações, esse espaço passa a ser chamado de sala rosa, pois é customizado pelas diretoras com o logotipo, imagens e *slogans* da Beta, além de outros objetos decorativos e paredes na cor da empresa, que é rosa. A Beta não dispõe de estrutura física para receber as profissionais, não realiza reuniões ou treinamentos em espaços físicos. O contato da empresa com as profissionais se restringe aos eventos que promove, que acontecem uma vez ao ano para as profissionais de todo o país, e uma vez ao ano para cada estado, podendo, ocasionalmente, ocorrer mais vezes.

Dessa forma os treinamentos são realizados pelas profissionais autônomas. Já os méritos desses treinamentos são atribuídos pelas consultoras à empresa, que disponibiliza em seu *site* apenas documentos para os treinamentos. As profissionais não parecem ter consciência de que os treinamentos são promovidos pela autonomia e disponibilidade delas próprias, que ministram os treinamentos de forma voluntária:

“Hoje, por exemplo, nessa sala ao lado, tem uma aula que nós chamamos universidade Red Jacket, que é pra formar quem quer se tornar diretora, então, quem proporciona isso? Tem tudo de graça, entendeu?! É isso que motiva quando tu vê o quanto a empresa disponibiliza materiais pra fazer isso”. (E13/D).

Kóvacs (2006b) destacou novas características do trabalho, em uma era que chamou de pós-emprego, em que os trabalhadores se tornam responsáveis pelo desenvolvimento de competências e gestão da própria carreira. Na Beta, as trabalhadoras se encarregam de desenvolver competências e gerir a própria carreira e, ainda, desenvolver as competências da equipe e auxiliar no desenvolvimento da carreira das profissionais dessa equipe, multiplicando os processos de gestão e a imagem da empresa a partir do trabalho autônomo, conforme observado.

Parece que a responsabilização das profissionais na Beta em multiplicar a gestão da empresa por meio dos treinamentos é reforçada a partir do espírito de ajuda e da utilização da nomenclatura familiar para se referir aos membros de equipe, descendentes de uma mesma diretora. A utilização dessa nomenclatura é praticada em todas as unidades observadas, onde as profissionais iniciadas por uma mesma diretora chamam-se de *manas*, fazendo referência à palavra irmã. As *manas* são instruídas por uma mesma diretora, que é responsável por auxiliar suas *filhas* no desenvolvimento do negócio individual.

Além disso, existem as consultoras independentes adotadas: “Consultora de Beleza Independente adotada não faz parte da sua Unidade, essa Diretora não tem direito ao bônus sobre os pedidos pagos dessa Consultora, mas o ato de se doar sem esperar nada em troca é reconhecido com muito carinho”. (CADERNO CARREIRA, p. 78). Esse trecho do Caderno Carreira enfatiza que, mesmo que a consultora não seja descendente do negócio independente, é importante que a diretora se doe e a adote à sua unidade de negócio.

A utilização no ambiente organizacional de valores, transmitidos como guias, componentes da cultura, pode fazer parte do sistema de controle organizacional. Já a utilização de tratamentos informais pode ser compreendida como uma forma de reconhecer a existência do outro, que tem por objetivo a captação das capacidades individuais. (LIMA, 1996). Na Beta, a utilização de tratamentos informais, que remetem à nomenclatura familiar, e a utilização de valores como guias do comportamento individual são características da organização, o que pode se relacionar à proposição de Lima quando diz que esses tratamentos e valores podem ser parte do sistema de controle organizacional, na busca por apreender as capacidades individuais.

Além de realizar treinamentos, as diretoras de unidade se encarregam das estratégias de reconhecimento das consultoras. De acordo com Abílio (2011), é

comum que empresas que utilizam o Sistema de Vendas Diretas estabeleçam estratégias de reconhecimento para orientar as profissionais, uma vez que esse sistema pode proporcionar a perda de formas do trabalho.

Conforme verificado no processo de observação, esses reconhecimentos podem acontecer quando uma nova consultora finaliza o Início Perfeito, na formatura desse treinamento; mensalmente, quando a unidade realiza um evento chamado Festa das Estrelas, para reconhecer as consultoras que realizaram pedidos de valor que as classifique como Estrela de Vendas, conforme critérios da Beta; semanalmente, quando as diretoras reconhecem as Rainhas de Vendas; eventualmente, quando uma consultora avança nos níveis da carreira; eventualmente, quando a unidade forma uma nova diretora. Além desses exemplos obtidos no processo de observação, as diretoras de unidade se encarregam por diversas formas de reconhecimento das consultoras da unidade, a partir de critérios criados para sua unidade, sendo que os presentes dados às consultoras em todos esses reconhecimentos são comprados a partir da iniciativa das diretoras.

O topo da carreira independente Beta é ocupado pelas diretoras nacionais de vendas. De acordo com o Caderno Carreira, assim como para se tornar diretora de uma unidade de negócio, para se tornar diretora nacional de vendas, a profissional Beta deve seguir uma série de requisitos, entre eles, ter formado 18 diretoras de unidade de negócio, ou seja, 18 equipes de vendas com, no mínimo, 30 profissionais em cada equipe. Uma diretora nacional se torna uma “[...] empreendedora que revende produtos, motiva e desenvolve a sua Unidade e área nacional e representa o legado [...]” da fundadora, de acordo com o Caderno Carreira (p. 54). Assim como as diretoras de unidade de negócio treinam consultoras de beleza, as diretoras nacionais treinam diretoras de unidade de negócio.

Além dos reconhecimentos realizados pelas diretoras de unidade e diretoras nacionais, as profissionais são reconhecidas pela Beta. Os reconhecimentos vindos da empresa geralmente acontecem nos eventos oficiais da Beta, que, conforme verificado nas entrevistas, são eventos voltados ao reconhecimento das profissionais: “[...] todo ano, em janeiro, tem o seminário. [...] É mais reconhecimento, quem ganhou as viagens, quem ganhou os carros, quem se tornou diretora”. (E1/C)

Nesse evento de abrangência nacional, acontece a entrega de um dos reconhecimentos mais esperados e conhecidos entre as profissionais, de acordo

com o Caderno Carreira (p. 108), um “[...] ícone de sucesso para diretoras de vendas independentes, [...] o programa que vai colocar você e sua unidade em um novo patamar”. Esse reconhecimento, que se tornou uma marca da empresa, chamado de Troféu sobre Rodas, presenteia as diretoras com um carro cor de rosa. Para recebê-lo, a profissional deve, junto de sua equipe, alcançar uma meta de vendas estabelecida pela empresa por seis meses consecutivos.

As várias formas de reconhecimento mencionadas são uma marca da Beta, que também foi deixada pela fundadora, conforme comentado pelo Entrevistado 2:

“[...] a Beta é o que ela é hoje por causa da força de vendas, tanto que eles investem tanto em reconhecimento. A fundadora foi muito criticada, porque são viagens, são carros, são bônus, são joias, e não são coisas que tu paga cem ou duzentos reais, é muito dinheiro investido em brindes e reconhecimentos, aí a fundadora foi muito criticada e disseram que ela ia à falência, que não iria dar certo. Aí, ela [a fundadora] disse assim: ‘Eu prefiro ter um dólar e dar noventa e nove dólares pra minha consultora e ver ela feliz, desenvolvendo o trabalho com amor, do que ficar com noventa e nove dólares, dar um pra minha consultora e ver ela infeliz’”. (E2/C).

Reconhecimentos a partir de premiações podem ser utilizados para influenciar o comportamento das profissionais, que podem passar a se dedicar mais para atender às exigências da organização. (XAVIER; GARCIA, 2015). Assim, as massivas estratégias de reconhecimento utilizadas pela Beta podem ser compreendidas como práticas de gestão, utilizadas com o intuito para nortear os desempenhos dos negócios individuais das consultoras e, conseqüentemente, as vendas da empresa: “[...] ela [a empresa] sabe que o reconhecimento move as pessoas, se eu te disser que daqui um ano tu vai ganhar uma viagem pro Caribe, tu não vai te esforçar? Tu vai querer né?!” (E2/C). Essas estratégias se mostram presentes na fala do entrevistado 2, que revela o papel dos reconhecimentos para impulsionar o desempenho dos profissionais.

A partir do entendimento do caso Beta, no que diz respeito à identidade organizacional, e da forma de relacionamento para o trabalho, quanto ao vínculo, às estratégias de treinamento e de reconhecimento, o tópico a seguir abordará a relação de trabalho Beta a partir do relato das e entrevistadas quanto ao exercício do trabalho autônomo, analisando os dados coletados à luz da teoria.

4.2 A relação de trabalho Beta: a prática do trabalho autônomo

A autonomia na relação de trabalho se relaciona à não submissão e dependência do trabalhador com relação à parte detentora do capital, passando esse relacionamento a ocorrer a partir de tarefas, objetivos e valores estabelecidos pelo próprio trabalhador. (CATTANI, 1996; ROSENFELD, 2006). É a partir do trabalho autônomo que as profissionais Beta desenvolvem suas atividades.

O trabalho autônomo pôde ser percebido de maneira positiva na fala das entrevistadas, principalmente nos aspectos relativos à autonomia de horários e à possibilidade de maiores ganhos financeiros. Essa percepção está alinhada ao Caderno Carreira (p. 21), que indica a escolha da carreira autônoma como o “primeiro passo para a oportunidade de ganhos ilimitados, flexibilidade de horário e realização de sonhos”.

A flexibilidade de horários parece ser um fator relevante, que interfere inclusive na opção por essa atividade profissional: *“Eu queria um trabalho que eu tivesse mais flexibilidade nos horários com as minhas filhas, porque antes eu só ficava em casa”*. (E6/C). De acordo com E13/D, a escolha pela carreira Beta se deu diante de *“[...] uma flexibilidade de horário muito grande. Eu tenho duas netas, elas moram a 400 km daqui, então, uma vez no mês, no mínimo, eu vou pra lá, fico quatro ou cinco dias com elas, busco no colégio, brinco, saio, tomo sorvete”*.

A escolha da carreira Beta devido à flexibilidade de horários é enfatizada pela empresa ao instruir as consultoras, que, ao mencionarem a oportunidade da carreira Beta a potenciais novas consultoras, devem ressaltar as prioridades, que “são diferentes para cada pessoa. Algumas levam o trabalho muito mais a sério que o tempo livre, outras vivem com um foco muito grande na família”. (GUIA DA CONSULTORA, p. 74).

A possibilidade de definição dos horários de trabalho parece permitir uma melhor qualidade de vida: *“[...] eu consigo estipular os horários, eu amo essa flexibilidade de poder fazer isso, de acordar mais tarde o dia que eu quero [...]”*. (E11/D). De acordo com E13/D, caso optasse por um trabalho com vínculo empregatício, *“[...] teria que trabalhar oito horas por dia, assim não, eu tenho essa flexibilidade de horário, durmo meu soninho depois do almoço, eu tenho uma qualidade de vida”*.

Todavia, os benefícios citados pelas pesquisadas podem parecer paradoxais quando relacionados às falas em que apresentam a falta de limites para definição do tempo de trabalho e de não trabalho. De acordo com Abílio (2011), a indistinção entre tempo de trabalho e de não trabalho, na atividade das consultoras de beleza, é um dos agravantes para a perda de formas do trabalho.

Essa indistinção de limites é evidenciada pela entrevistada 3:

“[...] meu trabalho com Beta eu não consigo definir, eu gostaria de ser mais organizada com isso, mas eu costumo dizer que eu sempre estou a um Whatsapp de distância. Mas, agora eu até coloquei um recado dizendo que se for urgente me liguem, porque eu tenho que acostumar as minhas consultoras que eu tenho vida social e não vou responder instantâneo”. (E3/D).

Apesar da falta de limitação para o tempo de trabalho se mostrar clara na fala da entrevistada 3, alguns entrevistados dizem conseguir limitar o tempo de trabalho e de não trabalho. Todavia, parecem não considerar que, em alguns momentos essa distinção não se apresenta na prática. O entrevistado 2 diz ter clareza sobre o seu horário de trabalho com Beta:

“É bem tranquilo de definir [o horário de trabalho], mas é engraçado, porque, por exemplo, ano passado eu fui pra praia, levei alguns protetores solares a mais, levei em uma bolsa da Beta e pendurei no guarda sol [...]. Eu tinha 22 protetores solares na bolsa, e eu vendi os 22, em meia hora, sem nem falar nada”. (E2/C).

Já a entrevistada 15 diz não trabalhar pela manhã, por não gostar; então, de manhã, *“[...] é momento de definir as metas, fazer cartazes, ligar pra uma consultora, agendar, é um momento meu a manhã. Mas uma hora, no máximo duas eu tenho que estar montada na rua pra trabalhar, e aí eu não tenho hora definida pra voltar”. (E15/D).* Nessa atividade, parece que o fato de o profissional não procurar a realização da venda faz com que o trabalho não exista, perca sua forma. O trabalhador não considera que, ao realizar a venda, encontra-se em tempo de trabalho e que existem outras atividades, além da venda, que são parte do trabalho.

Essa indistinção entre tempo de trabalho e não trabalho também é apresentada na fala da entrevistada 13, que diz ter bem definido o tempo de trabalho e considera a flexibilidade de horários um ponto positivo, por possibilitar a ela visitar as netas, conforme apresentado anteriormente. Todavia, E13/D também diz: *“[...]*

meu trabalho eu acabo fazendo por telefone, enquanto elas [as netas] vão na escola eu acabo fazendo alguma demonstração ou chamando alguém pra tomar um chimarrão e acabo vendendo”.

Outro agravante da perda de formas do trabalho é a utilização de aplicativos de comunicação para o trabalho:

“[...] às vezes, de noite, 11 horas da noite, tem cliente me chamando. Como que eu vou negar de falar alguma coisa com ela?! Ela vai olhar e vai ver que eu estou no WhatsApp... Não consigo... às vezes, as pessoas falam: ‘Tu tem que largar um pouco esse teu telefone!’, mas eu não consigo, é o meu trabalho”. (E17/C).

Pelo fato de possibilitar a mobilidade da trabalhadora, o trabalho parece perder sua forma. Essa perda de formas é agravada pela utilização de bases digitais para o trabalho, acentuando o “hiato existente entre trabalho prescrito e o trabalho real” (ROSENFELD, 2006, p. 234), uma vez que pode existir uma limitação nebulosa entre os horários estipulados e os realizados, pois essa atividade pode ser realizada de forma combinada com outras atividades e situações. (ABÍLIO, 2011).

A flexibilidade de horários se mostra positiva na fala das pesquisadas, mas, ao mesmo tempo, esse benefício se mostra contraditório, uma vez que a perda de formas do trabalho possibilita a indistinção dos tempos de trabalho e de não trabalho, podendo invadir momentos de lazer ou até mesmo prejudicar o desempenho das profissionais: *“[...] tu tem que ter o teu trabalho como um trabalho normal, com horário para abrir e para fechar, porque a flexibilidade de horários engana e me enganou muito tempo também. Às vezes, eu ainda preciso me disciplinar, porque é uma falsa liberdade, na verdade”. (E4/D).*

Percebe-se que a possibilidade de flexibilidade de horários, enfatizada pelas consultoras e pelos documentos, é real na atividade autônoma Beta. Entretanto, ao mesmo tempo em que é compreendida como um benefício, pode permitir, conforme já apontado por Abílio (2011), a perda de formas do trabalho e a falta de limitação entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer, uma vez que a atividade de consultora pode ser realizada de forma associada com outras situações. Além disso, o benefício pode ser ilusório, tendo em vista a necessidade de disciplina das profissionais para obtenção de rendimentos; nesse caso, a flexibilidade de horários pode significar trabalhar o tempo todo.

De acordo com Sennett (2012, p. 69), “na revolta contra a rotina, a aparência de nova liberdade é enganosa”. Sennett ressalta que a flexibilidade no tempo de trabalho não está relacionada à liberdade do trabalhador, mas sim a novas formas de controle. Além disso, aponta que a flexibilidade não livra os trabalhadores de suas limitações e é geradora da desordem. Essa desordem causada pela flexibilidade de horários parece poder ocasionar sofrimento:

“[...] nós estamos agora, eu e ele [o marido], tentando melhorar na área da diversão, nós sempre trabalhamos muito, a gente não relaxa pra nada nunca, a gente fala de Beta... é um estilo nosso de viver 100% pro trabalho e aí, quando chega domingo, a gente pensa: tomara que termine o domingo logo! O domingo não tem sentido... aí, quando a gente vê, tá falando do negócio, de como ajudar alguma consultora, quando a gente vê, tá falando de empresa. Então agora a gente tá tentando desvincular e tá um tédio... A gente tá indo na igreja duas vezes no domingo, pra tu ter uma ideia, não tá fácil, mas a gente tá buscando”. (E15/D).

Esse aspecto também pode ser verificado no relato de E4/D:

“[...] eu comecei a me sentir culpada por estar brincando com as minhas filhas, eu deveria estar trabalhando... Eu acho que eu deixei entrar na minha mente o lado negativo que algumas diretoras fazem, porque tem muitas diretoras que colocam isso em ti, que tu tem que trabalhar 24 horas por dia, então eu me sentia culpada”.

A flexibilidade acentua o que Dejours (1992) denominou como contaminação do tempo fora do trabalho. Para Dejours, a contaminação acontece diante do fato de os trabalhadores desempenharem uma preocupação ininterrupta com o trabalho, condicionando-se ao comportamento produtivo. A preocupação ininterrupta, relatada pelas pesquisadas, vem de uma relação de trabalho em que a flexibilidade de horários permite que o trabalho aconteça o tempo todo.

Outro aspecto relevante sobre o trabalho autônomo, destacado pelas consultoras, é a possibilidade de ganhos ilimitados. Essa possibilidade, também apresentada no Caderno Carreira, é frequentemente trazida como um benefício do trabalho autônomo, tendo em vista que, ao subir nos níveis da carreira e ao efetuar as vendas, as profissionais podem aumentar seus rendimentos. Apesar de essa possibilidade ser citada frequentemente pelas consultoras Beta como uma característica benéfica do trabalho autônomo, pode ser percebida como desvantagem a partir da perda de estabilidade financeira: *“[...] esse mês eu queria*

ter feito tanto e não consegui, só isso que eu vejo como uma desvantagem. Na venda direta e autônoma, só depende de mim". (E6/C). Ou ainda:

"Eu acho que a maior desvantagem é instabilidade, eu não sei quanto eu vou receber todo mês. Eu defino e vou lá lutar por isso, mas pode acontecer que eu não ganhe aquilo, pode acontecer que eu não tenha conseguido vender tudo aquilo que eu queria, não tenha ajudado a unidade a produzir muito para o meu bônus ser melhor. Eu acho que o que me deixa mais insegura é isso, não ter a certeza do quanto eu vou receber". (E4/D).

Neste sentido, ao propor o trabalho autônomo ou por conta própria como um trabalho com ganhos ilimitados e horários flexíveis, a Beta acaba mascarando a existência de um trabalho que requer dedicação, responsabilidade quanto aos riscos financeiros e necessidade de aperfeiçoamento. A condição idealizada de empreendedorismo no trabalho por conta própria pode ser ilusória, uma vez que na realidade, trata-se de uma expressiva quantidade de trabalho precário, que se expande nas iniciativas de flexibilização das relações de trabalho. (HOLZMANN, 2006). Essa condição idealizada se desfaz, sobretudo, quando se considera que, no Brasil, trabalhadores por conta própria não possuem rendimentos expressivamente diferentes de trabalhadores assalariados, e que vínculos flexíveis podem aumentar a carga de trabalho, reduzir a estabilidade do trabalhador e excluir o sistema de seguridade social. (IBGE, 2016; PICCININI; OLIVEIRA; RÜBENICH, 2006).

Quando questionadas sobre as desvantagens da carreira autônoma, as profissionais disseram não existir desvantagem, pois o retorno e reconhecimento nessa atividade estão relacionados ao desempenho individual, segundo as entrevistas. Entretanto, em outros momentos da pesquisa, acabavam por apresentar desvantagens dessa relação de trabalho, revelando uma falta de consciência e criticidade com relação à existência dessas desvantagens.

Orientadas por um discurso sedutor, que promete ganhos ilimitados, as profissionais ingressam na carreira e se deparam com a realidade de um trabalho massivo: *"[...] às vezes, as pessoas entram na Beta achando que não precisam trabalhar, que vão ganhar 40 ou 50 mil reais... Então a desvantagem eu acho que é só no início, até que tu entende que tu vai ter que trabalhar, sim, às vezes até mais que um assalariado*". (E10/C). Essa necessidade de conscientização quanto ao trabalho é ressaltada na fala do entrevistado 2: *"A desvantagem eu acho é que, no*

início, se tu quer de fato uma carreira executiva e de sucesso, tu tem que trabalhar muito. É muito trabalho, é trabalho, é foco, é trabalho”. (E2/C).

A necessidade de arcar com riscos financeiros no desempenho da atividade autônoma também é apresentada: *“Eu faço tudo com uma tranquilidade muito grande, aí a venda acontece... Claro, muitas vezes, não vende nada”. (E13/D).* Ou ainda, com os custos de deslocamento:

“[...] tu demonstra os produtos e, às vezes, não tem nenhuma venda. Às vezes eu me desloco pra Porto Alegre pra fazer isso, enfim, pra Caxias do Sul eu já fui, pra Cachoeira do Sul, Santa Cruz. [...] Aí tu vai na sorte, não sabe se tu vai vender, mas tu faz o teu trabalho de forma igual, por mais que tu venda ou não, tu trata aquelas pessoas como se elas estivessem dando lucro”. (E1/C)

Além da necessidade de recursos financeiros para arcar com os riscos, as profissionais precisam desenvolver capacidades para lidar com as equipes de trabalho, uma vez que trabalham em *marketing* multinível e desenvolvem suas equipes. A entrevistada 9 destaca essa necessidade de desenvolvimento pessoal, somada à exigência de disciplina quanto aos horários de trabalho e à possibilidade de frustração da trabalhadora:

“[...] se tu não desenvolve, se tu não começa a identificar os pontos que tu precisa melhorar e tu realmente não consegue melhorar eles, isso acaba te gerando frustração. Ao mesmo tempo, aquela pessoa que não sabe administrar os seus horários se perde, passa um dia e não faz nada, e, se tu tá vivendo de Beta ou é um complemento de renda, aquela renda complementar tu não vai ter, e se é a tua renda principal, no fim do mês ela não vai existir”. (E9/C).

A entrevistada ressalta ainda que essa frustração pode se estender ao ambiente familiar, uma vez que, para exercer atividade na Beta, a profissional precisa investir capital na compra de produtos, gerando, em si e nos familiares, uma sensação de expectativa. Assim, caso não obtenha sucesso, terá um prejuízo psicológico e financeiro.

Outra percepção, relativa ao vínculo autônomo, trazida pelas profissionais diz respeito ao preconceito existente diante da ausência do vínculo empregatício, apesar de elas trabalharem e ganharem tanto quanto um trabalhador assalariado, conforme relata E1/C: *“No meu trabalho, quando eu saí, disseram: ‘Nossa ela vai sair do trabalho pra vender batom!’. Foi o que me disseram...”.*

De acordo com E18/C, “[...] muita gente escuta: ‘Ah, mas tu vende batom!’, como se fosse algo depreciativo ou demérito”. Nesse sentido, E3/D relata que, antes de exercer a atividade, tinha preconceito sobre ser consultora e, quando foi apresentada à oportunidade, respondeu: “Olha pra mim! Eu passei em primeiro lugar no vestibular, falo línguas, morei fora, venho de uma família de médicos, eu vou vender batom? Fala sério, tu acha que eu mereço isso?”. (E3/D). Já E4/D relata ter vivido esse preconceito no ambiente familiar:

“A primeira situação constrangedora que eu vivi foi ver o meu ex-marido e minha própria mãe ridicularizando o que eu estava fazendo, como se aquilo fosse... ‘Nossa, tu estudou, tá formada, tem uma empresa, tem uma escola, para que tu vai fazer isso?’ [eles diziam]. Então eu sinto que, muitas vezes, as pessoas têm um certo preconceito contra a nossa profissão, eles acham assim: ‘Tá mal, tá tentando ganhar dinheiro, e vai ter que vender batom’”.

A entrevistada 10 relata que, muitas vezes, sentiu-se constrangida ao ser questionada sobre trabalhar com Beta:

“[...] Me perguntavam: ‘Tu faz só isso?’. Eu ficava constrangida, porque eu não faço oito horas por dia, quer dizer, às vezes, sim, mas eu tenho flexibilidade de horários, não fico presa em um escritório, então até ali eu me sentia constrangida de dizer que eu fazia só Beta”. (E10/C).

De acordo com Albornoz (2008), a inexistência do emprego não está relacionada à inexistência de trabalho. Muitas vezes, o trabalhador autônomo trabalha e ganha mais do que o trabalhador assalariado. Apesar de as trabalhadoras da Beta não possuírem um vínculo empregatício, possuem uma extensa carga de trabalho, que, muitas vezes, não é facilmente definida.

O trabalho de consultora Beta é, para as profissionais, associado ao *glamour* disseminado pela organização, que conceitua o trabalho de consultora como o trabalho de “[...] uma mulher de negócios bem-sucedida”. (CADERNO CARREIRA, p. 18). Apesar de não demonstrarem, na fala, clareza sobre todas as atividades que compõem o trabalho, as profissionais demonstram associar o trabalho de consultora à “[...] nossa imagem de mulher independente, empreendedora, empresária [...]” (E3/D), que é ofertada pela empresa.

“Nós somos uma loja de luxo e, ao mesmo tempo que a gente proporciona para as nossas clientes a experiência sensorial do produto, conseguir isso é complicado. Eu não tenho carro, então eu carrego tudo comigo, então eu sou uma loja de luxo literalmente ambulante. Então, às vezes, se torna um pouco de material demais que a gente tem que carregar. É uma coisa que me incomoda um pouco, mas a gente consegue contornar ao longo do tempo, vai melhorando a condição financeira, e a gente melhora”. (E9/C).

Ao mesmo tempo em que se mostram seduzidas, compreendendo o trabalho como um empreendimento de luxo, relatam o incômodo com o preconceito existente para com o vínculo autônomo e revelam o contexto de um trabalho pouco luxuoso.

Tendo em vista as percepções do trabalho autônomo apresentadas, pode-se compreender que os benefícios apresentados pela Beta para esse vínculo para o trabalho se mostram atraentes e estão internalizados nas consultoras, uma vez que as profissionais descrevem a carreira autônoma como benéfica a partir das possibilidades de flexibilidade de horários e ganhos ilimitados.

Ainda que esses fatores sejam propagados na Beta como forma de atrair novas profissionais e sejam reais, pois existe uma flexibilidade de horários e uma possibilidade de aumento nos ganhos, o benefício se mostra questionável. A flexibilidade de horários também permite indistinções entre tempo de trabalho e tempo de lazer, e a flexibilidade nos ganhos permite a instabilidade financeira, conforme citado pelas pesquisadas.

Dessa forma os benefícios do trabalho autônomo se mostraram paradoxais na Beta, mascarando a realidade de um vínculo que pode ser caracterizado como precário, em uma relação de trabalho na qual a seguridade e a responsabilidade social para com as trabalhadoras são inexistentes. Além disso, o discurso de uma carreira independente seduz as profissionais, que, com o objetivo de se tornarem empreendedoras independentes, deixam de criticar a existência de um vínculo precário. Vistas as percepções relativas ao trabalho autônomo na Beta, o tópico seguinte abordará a gestão da imagem.

4.3 Gestão da imagem: políticas não prescritivas

A gestão da imagem pode ser estabelecida a partir da utilização de discursos sutis que criam nos trabalhadores a existência de um perfil adequado, padronizando o modo de agir, tornando indispensável se arrumar para o trabalho, vestir-se bem e

manter o corpo elegante, com o objetivo de tornar a beleza fonte de renda e competitividade organizacional. (GRISCI, 2008).

No trabalho das consultoras de beleza, a imagem pessoal é frequentemente associada, pelas trabalhadoras, à qualidade dos produtos vendidos, provocando a necessidade de investimento na aparência. (ABÍLIO, 2011). As políticas para a gestão da imagem Beta, apesar de não prescreverem um padrão de forma normativa representam uma prática de gestão que acaba afetando a intimidade e a subjetividade das trabalhadoras, que passam a desejar “vestir-se e conduzir-se com elegância”, buscando, sobretudo, não desonrar a imagem organizacional. (GRISCI et al., 2015, p. 410). Ou seja, mesmo de forma não prescritiva, as políticas transmitem a existência de padrões esperados pela organização para a gestão da imagem.

Na Beta, a relação de trabalho autônoma impede normas que obriguem, de forma explícita, as consultoras de beleza a utilizarem determinada vestimenta ou se embelezarem a partir de um padrão. Apesar desse impedimento, as pesquisadas relatam terem sido instruídas sobre a imagem profissional: *“Fui instruído sobre a forma de me vestir e me portar através da minha diretora de vendas; ela me explicou como funcionava a imagem Beta, como a gente deve se portar perante as nossas clientes”*. (E2/C).

As instruções sobre a imagem profissional são transmitidas de forma explícita pelas iniciadoras, pois estas se encarregam de normatizar as dicas trazidas nos documentos da empresa, que abordam tais instruções com maior sutileza, como orientações para o desenvolvimento do negócio independente. O Guia da Consultora (p. 20) propõe que a consultora Beta deve ter “[...] sua melhor imagem [...]” e que “[...] a imagem profissional pode fazer toda a diferença na sua carreira independente [...]”, enunciando a imagem profissional como potencializadora de resultados e geradora de riqueza na carreira.

As políticas para a gestão da imagem estão associadas à forma de se vestir, de se embelezar e à forma de conduzir o corpo durante o trabalho. Entende-se, a partir do cruzamento entre as dicas da empresa e as falas das pesquisadas, que as profissionais autônomas disseminam as sugestões da empresa como políticas.

Com relação à política de vestimenta, o Guia da Consultora (p. 21) traz a dica: “Tenha peças chaves no seu guarda roupa. [...] É muito importante ter peças básicas que vão ajudar a compor os looks: uma boa camiseta branca, um blazer cortado, um

pretinho básico... Essas peças são para usar com tudo!”. Nesse sentido, E15/D comenta: *“As consultoras a gente instrui a usar saia preta e blusa branca, tubinho [vestido] preto, essa é a instrução que se dá, mas nada obrigatório”*.

Apesar de o cumprimento das instruções não ser obrigatório de forma a impor a prática, essas instruções são transmitidas acompanhadas da promessa de que *“[...] a receita tá pronta, se tu fizer, mesmo que do teu jeito, tu vai chegar lá”*. (E2/C). Ou seja, *“[...] para tu ser diretora de uma multinacional tu teria que ter línguas, teria que ter faculdade de administração, e aqui não, aqui as pessoas só diziam que eu só tinha que fazer a receita do bolo que dava certo”*. (E15/D). Dessa forma, o discurso seduz e torna as instruções das iniciadoras obrigatórias para as profissionais que desejam o sucesso do seu negócio independente.

Além disso, apesar de relatarem a não obrigatoriedade para cumprir tais instruções, as profissionais demonstram empenho para transmitir tais padrões de imagem. Relatam que *“[...] mudar isso não é fácil, sabe, não é em uma reunião de unidade que eu consigo, então agora eu tô tentando desenvolver um projeto individual, para que eu possa trabalhar com elas essa questão”*. (E4/D).

Dessa forma, a partir da fala das pesquisadas, torna-se possível compreender que *“Não tem critério nenhum... Explícito, né?! Mas está implícito que a gente deve se vestir um pouco melhor”*. (E10/C). Compreende-se, ainda, que, a partir do implícito, as dicas da empresa se tornam determinantes do padrão de vestimenta adotado pelas profissionais:

“[...] É instruído, elas dão como se fosse uma consultoria de imagem. A tua diretora, que te iniciou, na reunião ela fala sobre a importância da vestimenta. É uma imagem super profissional, é assim: saia social, camisa social, blazer e sapato alto, ou sapatilha”. (E1/C).

A forma como essas instruções são passadas varia de acordo com a unidade de negócio, mas tende a disseminar um mesmo padrão:

“Tem um papel que a diretora passa pra gente, que é uma Barbie, e ali diz que a Barbie está de blazer, está de saia, está de meia calça... Esse papel é de quando ela entrou na empresa, já faz quinze anos... Ela entende que as coisas mudaram, mas ela continua passando esse papel pra gente, pra ter mais ou menos uma noção de como se portar, né... Essa Barbie seria mais ou menos o padrão que nós deveríamos seguir”. (E10/C).

A inexistência de normas para o padrão de beleza exigido no trabalho imaterial gera a sensação de que não existe vínculo entre o trabalho e a beleza física. (GRISCI et al., 2015). Na Beta, as políticas da empresa não se apresentam como normas prescritivas, mas como sugestões, explícitas, para o bom desempenho dos negócios independentes. A suposta possibilidade de escolha para a adesão às sugestões de vestimenta faz com as profissionais não percebam a obrigatoriedade de um padrão de vestimenta para o trabalho: “[...] Não tem muito um padrão, não, apesar de eu incentivar, aconselhar elas, elas fazem o que elas querem”. (E3/D). Todavia, escolher seguir as instruções implica também optar ou não pelo sucesso.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que dizem não existir um padrão, explicitam um padrão internalizado de vestimenta, que vai ao encontro das dicas da empresa, composto por saia, camisa social e blazer, ou vestido e sapato social. Percebe-se, então, que a transformação das dicas em políticas acontece por meio do que Grisci (2008) denomina como padronização não prescritiva, que produz subjetividades e alcança todas as instâncias da vida de forma padronizada e consentida.

A existência dessa padronização não prescritiva é percebida, na Beta, ao ser evidenciada a internalização de tal padrão: “As consultoras novinhas são um pouco diferentes... A gente consegue ver quem é novinha, quem tá com um ou dois meses de empresa, quem tá com cinco ou seis meses, que é quem já entendeu como a gente deve se vestir”. (E10/C). E13/D explicita que tais dicas se tornam um padrão:

“Dá pra perceber, que usavam calça legging, sapatilha e uma blusa qualquer, bem solta, de malha e, depois, quando começa a conviver com nós da Beta, percebe a importância de estar bem vestidinha. Não importa se é uma roupa cara ou não, mas bem adequada pro momento. Corte de cabelo, unhas feitas, tudo isso eu vejo uma diferença muito grande, é uma coisa que deixa a gente muito realizada, de ver essa transformação”.

As falas evidenciam que o entendimento da política de vestimenta acontece diante de uma padronização implícita, por meio de dicas. As políticas não prescrevem uma vestimenta obrigatória, mas são transmitidas pelas diretoras e acabam internalizadas pelas consultoras como se fossem um padrão.

Além de indicar as melhores vestimentas, a empresa enfatiza o que não deve ser usado: “É possível estar bem vestida sempre! Dispense saias muito curtas, shorts jeans, roupas muito justas ou muito decotadas”. (GUIA DA CONSULTORA, p.

21). As dicas da empresa acabam internalizadas pelas consultoras: “[...] *A gente não usa nada muito vulgar, saia curta, decotes que revelem muita coisa, então, a gente é incentivada a ter essa imagem profissional*”. (E4/D). De acordo com E13/D, a motivo da não utilização de roupas curtas é ressaltado pelas diretoras diante do fato de as consultoras frequentarem residências, podendo gerar desconforto, sob a justificativa de uma imagem profissional:

“[...] não precisa ser uma roupa fina, de marca, mas tem que ser uma roupa profissional, que não tenha decote, que não seja curta, porque se tu for na casa de uma cliente, e o marido estiver em casa, e tu sentar com uma saia curtinha, tu vai ficar... né?!”. (E13/D).

Esse mesmo aspecto também foi verificado no relato de E5/C: “[...] *Sempre saias abaixo do joelho, blusas que não sejam muito decotadas. Roupas que te deixam bem vestida e que tu não vá correr o risco de chegar e o marido dela te olhar com olhos... cobiçando*”; e no relato de E14/C: “[...] *não usar roupa decotada, porque, às vezes, tu pode ir em uma cliente atender, e aí o marido chega e tu está exposta, não fica legal, nada muito justo, nada muito curto*”.

A fala das entrevistadas corrobora a proposição de Batista (2011), que salienta a naturalização, para os trabalhadores, de um padrão de beleza e da exclusão daqueles que não se encaixam em tal padrão. A padronização relativa às roupas curtas também acontece com relação à calça jeans:

“[...] eles não criam regras, eles apenas incentivam a gente a usar determinados tipos de roupa, por exemplo, lá no seminário é muito difícil tu ver uma mulher de calça jeans, inclusive, pedem que não use, pela ideia do look mais executivo, de sucesso. A maioria delas vai estar de saia, vestido ou calça social; essa é a ideia deles de manter um padrão de imagem”. (E12/C).

Ou ainda: “[...] *Quando eu entrei, foi falado com todas as letras que calça jeans não pode, que fica ruim, passa uma imagem de desleixada; escutei muito isso, tanto da minha diretora quanto da minha nacional, que defende isso até hoje*”. (E3/D).

As dicas relativas à vestimenta são transmitidas acompanhadas de um discurso velado, que justifica a adesão a esse padrão, de forma sedutora, ao despertar o desejo de uma imagem profissional que proporcione sucesso. Nas novas disposições do trabalho, o atendimento dos objetivos organizacionais passa a

acontecer ao se mobilizar a subjetividade, seduzindo-se os trabalhadores, que passam a aderir a tais objetivos. (GAULEJAC, 2007).

Tendo em vista a necessidade de sedução para a adesão das dicas de vestimenta, os entrevistados relatam que a Beta tem adaptado e flexibilizado esse padrão, com a intenção de conseguir seduzir um novo público, que não é atraído pela atual imagem profissional de sucesso composta por saia e camisa ou vestido e sapato social. De acordo com E4/D: “[...] Hoje, por exemplo, está muito mudado, nós temos um guia de estilo dentro do nosso site que mostra o estilo de roupa, então, tem muitas combinações, não é mais só saia, tem as calças, os tipos de calça que estão usando diferente, macacão [...]”.

Conforme E2/C: “A Beta tem todo um guia de estilo, tanto pra homens quanto pra mulheres, e, hoje, esse guia de estilo está mais diversificado; antes as mulheres eram sempre de saia e homens sempre de roupa muito social, hoje já tem trajés mais casuais”. E11/D ressalta o motivo da flexibilização das vestimentas:

“[...] Porque, como a galera tá mais modernizada, eu acredito que espanta demais, então, muita gente já não entrou na Beta por achar que tem que seguir aquele padrão... De achar que tem que usar aquele monte de pin¹. ‘Ah, eu não vou usar esse!’. Eu era assim antes de entrar. Então, aquela pessoa que tá ali, na rua, ela cria um bloqueio relacionado até mesmo à vestimenta, então, eu procuro me vestir profissionalmente só que o mais próximo à realidade daquela pessoa”.

A adaptação do padrão de vestimenta, por meio do Guia de Estilo, acontece não como forma de contentar as profissionais, mas como forma atender às novas “[...] condições vigentes de produção, consumo e circulação que caracterizam o trabalho imaterial [...]” (GRISCI; 2008, p. 15), que, na Beta, acontece a partir da necessidade de atrair novas profissionais. Dessa forma, a flexibilidade não propõe a liberdade relativa ao padrão de vestimenta, mas a atualização desse padrão, tendo em vista as novas condições de consumo e o fato de a imagem ser produtiva nessa atividade.

O padrão para Gestão da Imagem se relaciona também às formas de se portar e se embelezar na atividade de consultora, pois “você é a vitrine do seu negócio, e por isso a partir de agora: Use os produtos [...]. Esteja sempre com uma

¹ Pins são broches de roupa utilizados para reconhecer as conquistas das profissionais.

pele impecável, maquiada e com uma fragrância [...]”. (GUIA DA CONSULTORA, p. 21). Nas falas das entrevistadas, percebe-se que elas aderem a essas orientações: “[...] *A Imagem Beta é estar maquiada, com o cabelo ok, um sorriso no rosto e adequada à situação*” (E3/D), porque “*o rosto da gente e a maneira de se vestir são nosso cartão de visita, então, se você vende maquiagem, produtos de beleza, você tem que andar maquiada, apesar de ter dias que não dá vontade*”. (E5/C). O que também é evidenciado por E4/D:

“A imagem Beta é a maquiagem, em primeiro lugar, sempre estar com o rosto maquiado. [...] Como que as pessoas vão comprar uma maquiagem de vocês, se vocês não usam?! Como que elas vão comprar um produto para a pele, se vocês estão com a pele cheia de rugas, de manchas?!”

As políticas se estendem, ainda, a “[...] *tratar a cliente sempre da melhor forma, sempre com um sorriso no rosto*”. (E7/C). Nesse sentido, o Guia da Consultora (p. 21) propõe: “Bom humor é tudo. [...] Projete uma atitude positiva, assim todo mundo vai amar estar ao seu lado. O sorriso faz parte da sua imagem!”; e, ainda: “Entusiasmo: Mais do que um sorriso no rosto, o entusiasmo no coração transforma sua atitude”.

A padronização do modo de falar também compreende a política de condução dos corpos, compondo a gestão da imagem: “[...] *A gente conta a nossa história dentro da empresa, por que eu iniciei na empresa; depois a gente conta a história da empresa e depois a gente começa a fazer a demonstração dos produtos*”. (E2/C). Da mesma forma, E6/C enfatiza: “[...] *Na sessão, a gente se apresenta, conta um pouco da história da Beta e da nossa história*”. Já E4/D justifica: “[...] *É importante que sigam todos esses passos para servir de inspiração, é importante que eu fale sobre a minha história, porque a gente tem objetivos em uma demonstração, o primeiro deles é venda, o outro é iniciar pessoas, trazer elas para a nossa equipe*”. Para Grisci (2008), essa normatização do modo de falar também é resultado da gestão da imagem, pois, apesar de possibilitar algum espaço de liberdade, compreende as regras de conduta na organização.

No trabalho das consultoras de beleza, ser a vitrine do próprio negócio implica o desenvolvimento da imagem das consultoras, compondo seu trabalho. De acordo com Lazzarato e Negri (2001), a partir do trabalho imaterial, o trabalhador se torna

um pilar de sustentação da produção de riqueza na empresa, uma vez que, ao veicular formas de vida, passa a implantar produtos ideológicos na relação social.

No caso das consultoras Beta, por meio de políticas não prescritivas de gestão da imagem, veicula-se o estereótipo de uma mulher empoderada, sorridente, bem vestida e maquiada, o que compõe o trabalho imaterial e se torna fonte de produtividade, ao criar, no consumidor, a necessidade de consumir os produtos Beta ou, ainda, de aceitar a oportunidade na carreira, tornando-se uma consultora de beleza.

Dessa forma, pode-se concluir que a Beta não prescreve normas para a gestão da imagem, mas dissemina a existência de um estereótipo de trabalhadora que pode ser seguido para a obtenção do sucesso. Por sua vez, as trabalhadoras naturalizam tal padrão, que passa a compor as políticas não prescritivas de gestão da imagem, uma vez que o discurso da empresa naturaliza esse estereótipo como permissor de sucesso na carreira. (GRISCI, 2008; BATISTA, 2011). Assim, a Beta institui, de forma não prescritiva:

- a) *A política de vestimenta*: que compreende as formas de vestir.
- b) *A política de embelezamento*: que compreende a forma de se maquiar e a utilizar adornos.
- c) *A política de condução dos corpos*: que compreende o modo de falar, agir e se portar.

Essas políticas são efetivas ao criarem uma padronização consentida para a imagem Beta. Tendo em vista os objetivos organizacionais para a efetividade da gestão da imagem, a empresa utiliza alguns mecanismos, que, de forma combinada, possibilitam a efetividade dessas políticas. Esses mecanismos serão abordados no tópico seguinte.

4.4 Gestão da imagem: mecanismos de transmissão da imagem Beta

Os mecanismos para a gestão da imagem compõem as formas de transmissão e indução à adesão da imagem idealizada pela empresa. Permitem o estabelecimento de padrões de vestimenta, embelezamento e condução dos corpos, a serem internalizados e adotados pelas profissionais no cumprimento das políticas não prescritivas. A efetividade das políticas para a gestão da imagem está associada

a esses mecanismos, que disseminam os padrões desejados para a gestão da imagem.

“[...] Antigamente, tinha o blazer pra vender no sistema, onde tu comprava produtos, materiais de estudo, tinha o blazer oficial da marca. Mas o motivo [de não ter mais] acho que não é flexibilização, acho que é leis trabalhistas, porque tinha gente colocando a empresa na justiça, dizendo que era uniforme, que era funcionária”. (E3/D).

A partir do relato de E3, percebe-se um mecanismo que se modificou em virtude do vínculo existente para o trabalho. A fala da entrevistada explicita a não obrigatoriedade de comprar o blazer; no entanto, apesar de a adesão não ser obrigatória, esses mecanismos disseminam um estereótipo que está atrelado ao fato de, segundo Batista (2011), as organizações transmitirem, de forma implícita ou explícita, a imagem da organização que desejam que os profissionais repliquem.

Atualmente, uma das formas de transmissão da política de vestimenta acontece por meio do Guia de Estilo: *“A Beta disponibiliza todo um guia de estilo; dentro deste guia de estilo, existem tanto formas de se portar offline e online e das formas de se vestir também”*. (E2/C). Além disso, *“[...] a Beta trabalha com um guia de estilo que envia pras consultoras, pras diretoras, informando algumas tendências ou o que vai ter um caimento melhor”*. (E11/D). De acordo com esse material (p. 2),

[...] o Guia de Estilo que você já conhece e ama ganhou um novo formato! Prático, dinâmico e interativo, ele agora será atualizado mensalmente com looks que apresentam as principais tendências do momento e – o melhor! – você poderá comprar na hora as suas peças favoritas!

Além de apresentar tendências do momento, o Guia de Estilo constitui um mecanismo de gestão da imagem na Beta, pois conduz à prática da política de vestimenta da empresa ao materializar um padrão de vestimenta. Outro mecanismo utilizado para a gestão da imagem se dá por meio da parceria entre a Beta e uma loja online de roupas:

“[...] O site da loja tem alguns looks montados como sugestões, para qualquer nível de carreira [...], tu não é obrigada a comprar naquele site, mas, a partir dali, tu consegue ter uma visualização e ir em qualquer loja, qualquer lugar e trazer aquela informação para o teu estilo de vida também”. (E11/D).

Entende-se que também constituem mecanismos de gestão da imagem as estratégias de reconhecimento, ao transmitirem a imagem desejada das consultoras de beleza de forma implícita, uma vez que acontecem por meio de bolsas, lenços e pins e mediante o direito de utilizar determinada cor de blazer, de acordo com o nível de carreira.

Com relação à bolsa, o Guia da Consultora (p. 48) ressalta: “Arrase por aí no seu melhor estilo. Sua bolsa vai atrair olhares e te ajudar a fazer abordagens em qualquer situação”. Os reconhecimentos constituem formas de nortear a imagem idealizada pela empresa, pois, ao mesmo tempo em que são aceitos como reconhecimentos, tornam-se parte da imagem da profissional: “[...] *A bolsa, ela é nosso cartão de visita, nossa vitrine*”. (E6/C). Para Batista (2011), a beleza passa a compor a gestão quando é entendida como meio de alcançar os objetivos propostos, surgindo, a partir desse entendimento, uma série de características que compõem os profissionais para o trabalho imaterial.

E12/C ressalta que os utensílios de reconhecimento são utilizados pela empresa com dois propósitos: “*Acho que eles servem pra dar esse reconhecimento, mas também pra caracterizar a consultora, então, uma pessoa que usa a bolsa permite reconhecer a marca, por que até quem não sabe muita coisa sobre a marca reconhece a bolsa*”. Os reconhecimentos se tornam um mecanismo para a gestão da imagem ao transmitirem a imagem desejada pela empresa e ao tornarem a imagem da profissional potencializadora dos resultados. (BATISTA, 2011; GRISCI, 2008).

Para E8/C, “[...] *O pin da empresa é uma forma de reconhecimento e de divulgação da empresa, porque tu vai fazer uma consultoria e perguntam: ‘O que significa cada um deles?’ e tu vai divulgando a empresa*”. Os pins fomentam a forma de se embelezar das consultoras e, conforme verificado nas entrevistas, tornam-se parte da imagem da organização.

Além da bolsa e dos pins, por meio dos reconhecimentos, a Beta destina cores de blazer às consultoras:

“Além disso, a gente tem alguns cursos que, depois que tu acaba, como, por exemplo, as consultoras Red Jacket tem a vestimenta do blazer vermelho. A diretora poder dar ou ela faz um desafio e ganha, então não é obrigado, mas é indicado”. (E14/C).

O Caderno Carreira (p. 18) revela que se tornar uma consultora Red Jacket “é a próxima etapa da Carreira Independente. Nela você começará a desenvolver sua liderança e poderá desfilar poderosa com seu look vermelho, marca registrada das Red Jackets”. As consultoras de beleza que começam a se desenvolver como líderes de equipe recebem como reconhecimento a oportunidade de utilizar um blazer vermelho, que as identifica como Red Jacket. Conforme relatado por E14/C, esse blazer pode ser oferecido pela diretora de unidade de negócio como reconhecimento.

Além de compor as estratégias de reconhecimento, atribuir cores aos níveis de carreira na Beta possibilita a gestão da imagem a partir do que Grisci (2008) denominou como padronização dos modelos e cores no modo de se vestir, pois institui vestimentas e cores padronizadas para cada nível da carreira:

“[...] Quando uma consultora está de blazer vermelho, uma saia, uma calça, está de forma social, é porque ela já é uma diretora em qualificação, ou já tem algumas pessoas na equipe dela. E, também, quando é diretora, o blazer é rosa, rosa quartzo”. (E1/C).

O relato aponta que a cor utilizada pelas diretoras de unidade de negócio é o rosa quartzo, o que também foi possível verificar no processo de observação, em que todas as diretoras usavam o blazer rosa. Já as diretoras nacionais de unidade de negócio passam ter a “[...] oportunidade de adquirir o traje de diretora nacional de vendas independente sugerido [...]”. (CADERNO CARREIRA, p. 55). Esse traje, conforme observado, é composto por saia e blazer preto inteiramente bordados em pedras prateadas. Dessa forma, entende-se que as estratégias de reconhecimento dos níveis de carreira constituem também mecanismos de gestão da imagem, uma vez que fomentam a utilização de um padrão de vestimenta, instituem cores padronizadas para consultoras, diretoras e diretoras nacionais e fomentam a forma de se embelezar para o trabalho a partir da utilização de adornos.

A forma de condução do corpo também é coordenada por mecanismos de gestão da imagem, que instruem, inclusive, a fala das consultoras no desempenho da atividade profissional. De acordo com E3/D, a empresa disponibiliza um roteiro para condução das sessões de beleza, que tem a forma de um bloco em cavalete:

“[...] Esse flipchart parece um calendário, aí eu viro para as clientes o lado que aparece uma imagem linda e o outro lado, que fica para mim, está

escrito: ‘Olá, sejam todas muito bem-vindas, hoje vamos falar de cuidados com a pele. Qual o nome de cada uma de vocês?’. É muuuuito legal!’

O *flipchart* tem o intuito de auxiliar a condução das sessões de beleza e, ao mesmo tempo, pode ser entendido como mecanismo de gestão da imagem ao padronizar a fala das consultoras, pois, conforme relatado pela entrevistada 3, a cada página, o documento induz a fala, disseminando um padrão que passa a ser internalizado, uma vez que o *flipchart*

“[...] tem os minutos na hora de apresentar, um minuto pra tu falar sobre a empresa... Isso me dá uma base de como é que devo fazer, só que, assim, eu te confesso, depois de um tempo fazendo, acaba ficando automático, então eu procuro me policiar e não sair muito do padrão que eles me dão ali, porque eu sei que aquilo ali funciona”. (E15/D).

No quesito condução do corpo, a Beta propõe o entusiasmo e o bom humor. No processo de observação, foi identificado que, durante as reuniões de unidade, as consultoras cantam e desenvolvem uma coreografia chamada Entusiasmo. Na ocasião, utilizou-se um vídeo como recurso para que o ritmo da música fosse ouvido e a letra projetada. Enquanto cantavam, as consultoras realizavam uma coreografia com as mãos. A letra da música falava sobre a importância do entusiasmo, que está presente no ser das consultoras, em todas as partes do corpo. Tal prática permite compreender o discurso como mecanismo de transmissão da gestão da imagem, pois fomenta o entusiasmo e o bom humor, que compõem a política de condução do corpo.

A análise permite compreender que, ao instituir um padrão de forma não prescritiva, a Beta cria políticas para a gestão da imagem na relação de trabalho autônomo. Essas políticas são transmitidas por mecanismos que fomentam a prática da gestão da imagem. A relação entre políticas e mecanismos apresentados está disposta no Quadro 7.

Quadro 7 - Políticas e mecanismos de transmissão para a gestão da imagem Beta

Políticas de Gestão da Imagem	Mecanismos de transmissão
Política de vestimenta	Guia de Estilo
	Parceria com loja on-line
	Estratégias de reconhecimento
	Discurso das colegas de trabalho
Política de embelezamento	Estratégias de reconhecimento
	Discurso das colegas de trabalho
Política de condução dos corpos	<i>Flipchart</i>
	Discurso das colegas de trabalho

Elaborado pela autora com base na análise de dados.

O discurso da empresa, ao propagar a possibilidade de sucesso profissional, acaba controlando subjetivamente as consultoras de beleza (JOST; SOBOLL, 2012) que, seduzidas pela a possibilidade de sucesso, aderem a tais políticas.

Vistas as formas de transmissão das políticas de gestão da imagem, e considerando que os discursos fazem notar o padrão politicamente correto para a condução dos corpos e compõem práticas organizacionais que buscam o engajamento subjetivo por meio do controle psicológico (GRISCI et al.; 2015, ALVES; OLIVEIRA, 2011), o tópico seguinte busca identificar o modelo de controle praticado pela empresa para a gestão da imagem e analisar o impacto da gestão da imagem na subjetividade das profissionais.

4.5 Gestão da imagem: o controle (in)visível

A partir de políticas e mecanismos que buscam padronizar a imagem idealizada pela organização, buscou-se compreender o modelo de controle utilizado pela empresa para a efetividade de tais políticas e mecanismos. Para Abílio (2011), pensar o controle na atividade das consultoras de beleza exige pensar no controle da subjetividade, tendo em vista uma atividade aparentemente descontrolada. Nesse sentido, o controle pode acontecer diante do vínculo subjetivo, que se relaciona à

sensação de pertencimento e à possibilidade de realização de desejos por meio do trabalho. (FARIA; SCHMITT, 2007).

Diante das políticas e mecanismos que disseminam um padrão de beleza a ser seguido, as profissionais relatam praticar o autocontrole para a gestão da imagem:

“[...] sempre controlo como eu saio de casa, sempre sabendo que eu posso encontrar uma pessoa, que ela pode não ter uma consultora, e, se ela não tem uma consultora, e eu tiver de cara lavada, ou mal arrumada... E eu não estou falando de estilo, estou falando de dedicação, de tu passar uma imagem para parecer que tu se dedicou na hora de se vestir e na hora de se maquiar, o básico sempre está no meu rosto, sempre, nem que seja uma base, um lápis e um rímel, não saio sem”. (E18/C).

Os relatos permitem compreender que o autocontrole acontece porque a beleza física é vista pelas profissionais como permissora da visibilidade e da credibilidade para o desenvolvimento da atividade: *“[...] Dependendo da roupa que eu tô, eu nem chego, nem falo que eu sou da Beta”. (E4/D).* O autocontrole com relação à imagem passa a acontecer inclusive em momentos de não trabalho, tendo em vista que o controle acontece também diante da necessidade de satisfação dos clientes (GRISCI, 2006), o que é acentuado nessa atividade, na qual o trabalho pode acontecer de forma combinada a outras situações:

“[...] Às vezes, eu vou no mercado, vou só fazer o meu rancho, eu vou colocar uma roupa bacana, se der tempo eu vou passar uma base rapidinho pra poder sair. Porque aí, quando eu chego no caixa, a menina do caixa fica olhando, aí ela fala: ‘Nossa como sua pele é bonita!’, aí eu falo: ‘Obrigada, eu uso Beta, você conhece?’”. (E2/C).

Entende-se que, no trabalho das consultoras, a beleza constitui uma forma de atrair clientes e realizar vendas, e que, por isso, as profissionais desenvolvem o autocontrole da imagem para o trabalho, que acaba por se estender, atingindo a vida das trabalhadoras:

“Depois de quatro anos, a gente faz isso meio que inconscientemente, então, eu não penso mais que roupa colocar pra ir na reunião, que roupa colocar pra ir atender as clientes, porque o meu guarda-roupa já tá mais ou menos em um padrão, em um padrão Beta”. (E10/C).

Apesar de não apontarem formas de controle praticadas pela empresa, as consultoras apontam praticar o autocontrole de forma rigorosa, tornando-o capaz de resultar em um guarda-roupa padrão Beta e causar alterações na rotina para cumprir tal padrão:

“[...] Sapatilha é uma coisa que não dá para usar andando de moto. Então, às vezes, eu opto por andar de ônibus dependendo da cliente que eu vou atender. Eu prefiro ir de ônibus para poder ir com um scarpin, uma saia, com uma aparência mais executiva mesmo”. (E18/C).

A gestão da imagem passa a criar a necessidade de autocontrole e gestão de si, por meio dos estímulos das organizações. (GRISCI et al., 2015). Na Beta, é possível compreender o estímulo ao autocontrole a partir de dicas que evidenciam a necessidade da beleza física para o sucesso profissional: “A imagem profissional pode fazer toda a diferença na sua carreira independente. Você sabe, só temos uma chance para causar uma boa primeira impressão”. (GUIA DA CONSULTORA, p. 20). Essas dicas são aceitas e replicadas pelas profissionais: “[...] A gente nunca tem uma segunda oportunidade pra causar uma primeira boa impressão, né?! Então, a gente tenta estar sempre alinhada, com o cabelo alinhado, unhas alinhadas, pra passar uma imagem mais profissional”. (E7/C). Ou, ainda: “[...] A primeira impressão é a que fica, por isso, eu sempre segui o que me ensinaram”. (E13/D).

O discurso das colegas de trabalho, além de compor os mecanismos de transmissão da imagem idealizada pela empresa, caracteriza-se como um estímulo ao autocontrole:

“No treinamento, eu coloco a imagem de duas mulheres, e aí eu pergunto pra elas de qual daquelas mulheres elas comprariam um produto? Aí eu pergunto pra elas qual o produto mais vendido na Beta... Porque, pra mim, o produto mais vendido na Beta é a nossa imagem, porque se aquela pessoa, se aquela mulher não comprar a minha imagem na rua, ela não vai comprar nenhum produto”. (E11/D).

No controle rizomático, “a introjeção e reprodução do discurso gerencial tornaram-se possíveis porque o controle, hoje, não mais se pauta pela recusa, interdição, repressão ou punição. Ele se pauta pela sedução, sofisticação, sutileza e justificação”. (GRISCI; 2006, p. 15). O autocontrole torna explícito o entendimento dos profissionais sobre o padrão de beleza exigido para o trabalho. Quando esse autocontrole não se mostra suficiente para atender ao padrão estabelecido pela

empresa, o controle passa a ser realizado pelos colegas de trabalho. (BATISTA, 2011). Nesse sentido, E2/C relata: *“Eu só chamo atenção para que evitem blusas de alcinha, blusas curtas demais, saias, ou bermudas, ou shorts curtos demais”*.

Com relação às práticas de controle explícitas praticadas pelas colegas de trabalho, E3/D revela, quando uma de suas consultoras relatou ser mal recebida por uma cliente:

“[...] Eu perguntei se ela tinha uma foto pra mostrar de como ela estava vestida. Aí, na foto dela, tinha uma blusa preta, com o nome da empresa, na cintura um babadinho cor de rosa, e uma saia hipercurta. Aí eu perguntei pra ela... não lembro qual pergunta eu fiz, mas ela chegou à conclusão que realmente era a roupa”. (E3/D).

As formas visíveis de controle entre colegas acontecem ainda por meio de programas criados pelas diretoras de negócio:

“[...] Nesse programa de reconhecimento que a nossa diretora tem, se tu estiver [na reunião] com uma roupa que tu consiga ir trabalhar e que tu vá transmitir uma imagem de uma empresa séria para a cliente que tu tá atendendo, tu estando nessa imagem recebe um dinheirinho, tipo de banco imobiliário. Daí, uma vez por período, que ocorre geralmente umas 3 vezes por ano, ela faz um leilão, com esse dinheirinho, ela faz o sorteio de vários brindes que ela vai acumulando entre um período e outro. Se tu tá na imagem, tu ganha vinte reais”. (E9/C).

Ou ainda:

“[...] Elas valorizam quando a gente usa o pin, quando tá maquiada também, quando tá com uma roupa adequada, então tem um... como se fosse um programa de pontos, a gente ganha uma estrelinha ou um coraçãozinho em uma cartilha. Então, quando tu vai na reunião, tu ganha, quando tu faz pedido, tu ganha, quando tu tá com a roupa adequada, tu ganha, quando tu tá maquiada, tu ganha, quando tá usando pin, essas coisas são valorizadas, tanto pela diretora quanto pela nacional”. (E12/C).

Esses mecanismos permeiam o controle rizomático que, a partir da definição de Grisci (2006, p. 70), pode estar “[...] na hierarquia, que não mais reprime, pune ou impõe, mas busca a adesão voluntária via sedução, gratificação ou estímulo ao comprometimento individual”. Os programas de pontos criados por diretoras, ao mesmo tempo em que fomentam o comprometimento individual, permitem o controle através da hierarquia. As formas de controle utilizadas pelas colegas de trabalho são

efetivas, pois acontecem acompanhadas de um discurso que seduz pela promessa de sucesso e faz as profissionais aderirem às práticas de controle: “[...] *Eu tento estabelecer assim: Gurias, maquiagem! Aí tem umas que já me sinalizaram que querem carreira, aí eu combino com elas: ‘vamos nos mandar fotos maquiadas todos os dias até as 10h da manhã?’*”. (E3/D).

Apesar de permear o controle rizomático, as consultoras relatam que, ocasionalmente, as colegas de trabalho praticam o controle de forma mais repressiva:

“[...] Eu fui em um evento em Passo Fundo, quando eu cheguei no local do retiro da área nacional, depois uma viagem de quase 5 horas, eu cheguei de calça e de bota, e, quando eu cheguei lá, a minha diretora me olhou dos pés à cabeça e disse: ‘Ué, consultora nova?’. Para viajar, eu gosto de ficar mais à vontade, eu ia chegar lá e ia me trocar... Então existe uma cobrança, foi na frente de outras pessoas, foi tão constrangedor”. (E4/D).

O controle por parte das colegas de trabalho acontece, ainda, de forma implícita, por meio do julgamento: “[...] *A gente vê as mulheres dizendo: ‘Olha a saia da Fulana de Tal, que curta’, ‘Ai, olha aquele cabelo’, ‘Ai, olha isso, ela não tá de maquiagem, não botou nem uma base’, então acontece bastante, sim*”. (E2/C). O que acontece, inclusive, com as diretoras: “[...] *Eu vejo até consultoras julgando diretoras nacionais. Por exemplo: ano passado, em uma viagem para a Bahia, uma nacional subiu no palco de shortinho e de sandália, superdescontraída, e super julgaram, falaram: ‘Nossa, é a imagem da empresa’*”. (E4/D). Esses julgamentos acontecem “[...] *por achar que, se não estiver seguindo aquele padrão, ela não vai ter sucesso na empresa, que foi o que a empresa trouxe*”. (E11/D).

A pressão exercida pelos pares pode ser caracterizada como o mais rigoroso tipo de controle, pois pode ser motivada pelo desejo de ganhos profissionais e financeiros, possíveis pelo desempenho do grupo. (LIMA, 1996; GRISCI, 2006). Todavia, na Beta, o controle entre colegas não está necessariamente ligado à possibilidade de ganhos, pois as profissionais julgam, inclusive, diretoras cuja imagem não possibilitaria um aumento nos ganhos das consultoras. Dessa forma, percebe-se que, nesse caso, o controle entre colegas acontece diante da necessidade de honrar a imagem da empresa.

Parece que a necessidade de controle dos pares está relacionada ao modelo heroico da fundadora, propagado na cultura da empresa, que é utilizado com o intuito de manter a promessa de recompensa imaginária, compondo o sistema de controle da empresa. (LIMA, 1996). Na Beta, o papel da fundadora é fundamental para a cultura da organização, e a pressão exercida pelos pares está diretamente relacionada a “[...] *ir se acostumando como deve ser... como a fundadora gostaria que fosse*” (E10/C), “[...] *porque a fundadora sempre passou a imagem de que a saia tem que ser mais formal, quatro dedos acima do joelho no máximo*”. (E1/C).

As falas das profissionais tornam possível compreender que o controle para a gestão da imagem acontece de forma invisível através do autocontrole. Se dá também através do controle praticado pelos colegas de trabalho, de forma visível, como por meio de programas de pontos, ou de forma invisível, por meio do julgamento. O controle pode ainda acontecer por meio do controle da subjetividade, que, pelo discurso, provoca a servidão voluntária, não questionada pelos trabalhadores. (XAVIER; GARCIA, 2015).

Os documentos da Beta propõem dicas de vestimenta, como “uma seleção de composições maravilhosas para você arrasar nas suas Sessões de Beleza, Reuniões de Unidade e em todos os momentos do seu Negócio Independente [...]. Para você estar sempre poderosa por onde passar!”. (GUIA DE ESTILO, p. 6). Controla-se a subjetividade de modo que, para essas profissionais, o sucesso passa estar relacionado ao padrão de vestimenta: “[...] *Pessoas bem-sucedidas geralmente são bem arrumadas, é de perceber*”. (E7/C). A relação do sucesso com a vestimenta também é explicitada no relato de E4/D:

“Eu quero que ela [consultora] atinja o ápice da carreira, e eu sei que, se ela continuar se vestindo daquele jeito, ela não vai chegar, ou pelo menos vai demorar mais, não sei, então, a gente tenta aconselhar, mas não julgar, eu confesso que, às vezes, como ser humano, eu sou inclinada nesse julgamento, eu olho para a minha consultora e penso: minha nossa, o que que ela está vestindo?!”

O jogo de sedução, associado à possibilidade de insegurança financeira e à existência de um mercado no qual existe desemprego, pressiona os trabalhadores a aceitarem o discurso como uma verdade. (NARDI, 2006). Nesse sentido, o discurso controla e impacta a subjetividade das trabalhadoras, uma vez que elas passam a relacionar o padrão de beleza estabelecido pela empresa como um padrão que

permite o sucesso. Para E9/C, o trabalho das diretoras é “[...] *ir moldando aquela pessoa para que ela tenha a imagem Beta, para melhorar a produtividade dela*”.

Entende-se o discurso como controlador da subjetividade, uma vez que seduz e coloca em prática o padrão de beleza desejado pela empresa através da promessa do sucesso profissional, mesmo que o sucesso não esteja relacionado a tal imagem. O relato de E9/C exemplifica essa ausência de relação entre a imagem da consultora e seu sucesso profissional:

“Existe uma diretora, inclusive o que eu já vi de treinamentos dela... e ela raramente tá de salto alto, mas ela anda normalmente de vestido, calça social, uma roupa um pouquinho mais social, mas não é aquela roupa na estica, e foi top de vendas em um seminário”.

Sobre essa mesma diretora, E4/D comenta:

“[...] Tem uma diretora, em Porto Alegre, ela já é uma diretora de carro rosa há anos, e ela está sempre entre as top três de vendas do Brasil. Ela é bambambã. Ela já foi rainha de vendas do Brasil, ou seja, a número um, entre todas as quase 500 mil consultoras, ela era a número um. E, ela não gosta de maquiagem, e ela não usa, ela mal usa um batom, e ninguém diz, tu olha para ela e tu não diz que ela é uma consultora Beta. [...] Quando ela subiu no palco, eu lembro que tinha muitas pessoas no meu lado comentando: ‘Nossa, essa daí que não sabe nem passar um batom, não sabe nem se maquiar, olha lá!’, ela é muito julgada”.

As falas das consultoras permitem compreender a naturalização de um padrão de beleza entendido como permissor do sucesso e a estranheza para com uma diretora que não se encaixa em tal padrão mas, da mesma forma, tem sucesso em suas vendas. Torna-se possível entender que a subjetividade das consultoras é impactada pelo padrão estabelecido pela empresa, pois, no contexto do trabalho, a subjetividade é modulada, impondo aos trabalhadores um modelo a ser seguido em um jogo de poder e sujeição. (TITTONI; NARDI, 2006). Mesmo diante do fato de a diretora ser “top de vendas” e homenageada no seminário, ela continua sendo julgada por não se encaixar no padrão de imagem de sucesso Beta, não representando a verdade à qual a maioria está sujeita.

Diante do exposto, percebe-se que, na Beta, o controle para a gestão da imagem se dá por meio do autocontrole e do controle dos pares. Essas duas formas de controle são possíveis porque o controle exercido pela empresa sobre as trabalhadoras é rizomático, manifesta-se através do controle subjetivo, molda a

subjetividade e impõe um modelo a ser seguido de forma invisível e impessoal. (GRISCI, 2006). O controle subjetivo é eficaz na Beta porque se propaga acompanhado de um discurso que promete a imagem como potencializadora do sucesso profissional. A empresa não aplica o controle de forma repressiva, não efetua nenhum tipo de cobrança, as próprias trabalhadoras autônomas se encarregam de desempenhar as atividades de controle.

De acordo com o Caderno Carreira, as consultoras podem perder o direito de usufruir de suas conquistas em virtude do mau desempenho nas vendas. Após receberem o Troféu sobre Rodas, por exemplo, podem perder o direito de usufruir do carro caso não cumpram uma meta de vendas estabelecida para as ganhadoras do carro. Esse exemplo foi a única forma de possível punição desempenhada pela empresa encontrada no estudo do caso. O controle dos valores vendidos é possível devido a essa relação de trabalho estar apoiada em bases digitais para o desenvolvimento da atividade, pois, além dos eventos anuais, o relacionamento das consultoras com a empresa se restringe ao uso de bases digitais. A cultura, as políticas, as formas de gestão e o controle são transmitidos, como uma doutrina, pelas profissionais autônomas.

As estratégias de controle são exercidas pelas profissionais autônomas, que praticam o autocontrole e o controle dos pares após terem sua subjetividade impactada pelo controle subjetivo. Na Beta, o controle subjetivo acontece por meio do modelo heroico da fundadora, mas, principalmente, pelo jogo de sedução que propaga a possibilidade de sucesso a partir da adesão da imagem idealizada pela empresa.

O impacto na subjetividade é percebido quando as profissionais passam a vestir-se, conduzir-se e embelezar-se de acordo com as políticas da empresa e, de forma rigorosa, praticar o autocontrole e o controle dos pares, por entenderem o padrão de beleza estabelecido pela empresa como permissor do sucesso. Apesar de relatarem não existirem obrigações relacionadas à imagem Beta, percebeu-se que, apesar de serem invisíveis aos olhos das profissionais, as formas de controle utilizadas para o cumprimento da imagem Beta são visíveis e, por vezes, rigorosas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa abordou os aspectos da gestão da imagem na relação de trabalho existente entre a empresa Beta e as consultoras de beleza, que, a partir do vínculo autônomo, trabalham para essa organização. A partir da problemática proposta, o embasamento teórico apresentou os possíveis significados contraditórios do trabalho, o qual se relaciona à possibilidade de ganhos, permite a liberdade do trabalhador, assume um sentido poético tendo em vista sua importância para o sentido da vida, enquanto também se relaciona ao consumo do trabalhador e à possibilidade de uma rotina destrutiva. (KÓVACS, 2006b; ANTUNES, 2006; ALBORNOZ, 2008; SENNETT, 2012).

A partir dos conceitos de trabalho, foram apresentadas as transformações históricas do trabalho. Explanou-se que, a partir dessas transformações, o trabalho passou a exigir a intelectualidade do trabalhador e passou a acontecer sob novas condições. As transformações ocasionaram a perda de competências dos trabalhadores, a precarização do trabalho e novas formas de inserção no mercado de trabalho, que ocasionaram a perda de benefícios e trabalhos mais inseguros e instáveis. (DEJOURS, 1992; CATTANI, 1996; ANTUNES, 2013; HOLZMANN, 2006).

Tais transformações, ao exigirem a intelectualidade dos trabalhadores, tornaram o trabalho imaterial, conceito também discorrido no embasamento teórico dessa pesquisa. Foi possível compreender que, a partir do trabalho imaterial, as exigências atingem a subjetividade dos trabalhadores, o trabalho passa a acontecer a partir de atividades corporais, intelectuais e afetivas, e os produtos do trabalho passam a ser fluxos de imagem, conhecimento e informação. (LAZZARATO; NEGRI, 2001; GRISCI, 2006; PELBART, 2000).

Visto que, no caso estudado, o trabalho acontece diante de uma determinada relação de trabalho, foram abordadas as características complexas e contraditórias das modelagens formais ou informais que caracterizam essas relações. (ALBERTON, 2011; LIEDKE, 2010). Tratando-se o caso estudado de um vínculo flexível, foram também abordadas as flexibilizações das relações de trabalho e os reflexos das flexibilizações com relação à promoção de relações superficiais e à possibilidade de ganhos elevados. (HOLZMANN, 2006; PICCININI, 2011).

As flexibilizações das relações de trabalho transformaram também as formas de controlar os trabalhadores. O controle panóptico, que se assemelha ao

adestramento, deixou de ser eficiente no âmbito do trabalho imaterial. O trabalho passou a demandar o controle invisível, impessoal e permissor da sensação de liberdade, denominado como controle rizomático. (BAUMAN, 1999; GRISCI, 2006). O controle rizomático se manifesta de forma sutil e sedutora, controlando a subjetividade e fazendo os trabalhadores aderirem às práticas de controle a partir da gestão de si. Nesse sentido, a gestão da imagem é uma das sutis formas de manifestação do controle rizomático. (GRISCI, 2006).

As abordagens teóricas apresentadas nessa pesquisa permitiram compreender o contexto no qual está inserida a relação de trabalho Beta. As consultoras, apesar de não se relacionarem para o trabalho em um vínculo celetista, vivem uma relação de trabalho possível pelos vínculos flexíveis, e o controle, nessa relação, acontece a partir das novas disposições, tendo como características a sofisticação, a sedução e a aparente liberdade. Sendo assim, a teoria foi construída com o objetivo de embasar a análise do objetivo geral de *compreender de que forma a gestão da imagem é praticada nas relações de trabalho entre a Beta e as profissionais que atuam como consultoras de beleza autônomas nessa empresa*.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos cinco objetivos específicos. *Analisar a prática do trabalho autônomo a partir do caso pesquisado* foi um objetivo estabelecido para compreender melhor a vivência desse vínculo flexível na relação de trabalho existente entre a Beta e as consultoras de beleza. Tornou possível compreender que, na Beta, o trabalho autônomo é prometido como permissor da flexibilidade de horários, de ganhos ilimitados e de uma carreira glamourosa, independente e empreendedora.

Os atrativos desse vínculo, divulgados pela empresa, fazem com que várias consultoras de beleza optem pela profissão tendo em vista os horários flexíveis. Todavia, a flexibilidade pode não ser o tempo todo provedora de benefícios, pois, na relação de trabalho Beta, ficou evidente que a flexibilidade de horários pode permitir que a consultora trabalhe a qualquer momento, o que acaba provocando a falta de limites entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer.

A forma como o trabalho autônomo é divulgado pela Beta é atraente, sedutora e acaba por tornar as trabalhadoras pouco críticas para com a relação de trabalho em que estão envolvidas. As profissionais concordam e divulgam como benéficos os atrativos do vínculo autônomo apresentados pela empresa. Todavia, também relatam aspectos negativos, como riscos financeiros, possibilidade de frustração,

necessidade de gestão de si e da equipe e falta de limitações para o tempo de trabalho. Esses aspectos compõem as desvantagens dessa relação de trabalho, que não são percebidas de forma clara pelas pesquisadas, o que tornou possível concluir que a realidade do trabalho autônomo divulgada pela empresa é paradoxal e pode ser um tanto enganosa quando comparada com a prática vivida pelas pesquisadas.

O objetivo de *identificar possíveis políticas institucionais da Beta que tenham relação com a gestão da imagem* fez notar a existência de políticas não prescritivas para a gestão da imagem. Apesar de o vínculo autônomo supor a autonomia e a não imposição de normas ao trabalhador, foi possível perceber que, de forma sutil e não prescritiva, a Beta propõe políticas para a gestão da imagem desde o processo de integração das trabalhadoras.

As políticas não prescritivas não são apresentadas pela empresa de forma normativa, com imposição de vestimentas ou comportamentos, mas transmitem de forma explícita a existência de padrões corretos para a imagem da trabalhadora, por meio das dicas da empresa. A adesão e transmissão dessas políticas acontece pelas próprias trabalhadoras, que se encarregam de disseminar as políticas de gestão da imagem da Beta de forma sedutora, fazendo entender que as políticas são aceitas e postas em prática após as trabalhadoras serem seduzidas pela promessa de sucesso profissional, pois entendem que o sucesso acontece para quem segue os padrões estipulados pela organização.

Nesse sentido, esse objetivo possibilitou compreender que, de forma não prescritiva, as políticas fazem entender a existência de padrões para o modo de se vestir, de se embelezar e de conduzir o corpo na atividade de consultora de beleza Beta. Na construção desse estudo, foi um tanto desafiador e surpreendente compreender a forma implícita como são estipuladas tais políticas. Apesar de os padrões necessários terem ficado evidentes e explícitos nos documentos e no processo de observação, não existe clareza, para as pesquisadas, de que esses padrões são estabelecidos pela empresa e para benefício da empresa, pelo fato de as políticas de gestão da imagem Beta não se apresentarem de forma normativa, como costumam ser tradicionalmente entendidas as políticas.

Tendo em vista que as políticas fazem entender a necessidade de cumprir padrões de imagem, mas não descrevem esses padrões, foi estabelecido o objetivo de *identificar os mecanismos de gestão da imagem que são praticados pela Beta*.

Esse objetivo tornou possível identificar que o Guia de Estilo, a parceria com uma loja *on-line*, as estratégias de reconhecimento, o *flipchart* e o discurso das colegas de trabalho compõem mecanismos utilizados pela empresa para transmitir a imagem idealizada, que deve ser aderida pelas profissionais.

Ao ser estabelecido esse objetivo, esperava-se encontrar, na relação de trabalho, estratégias para transmissão da imagem idealizada. Ao ser atendido, o objetivo permitiu compreender que as formas de transmitir a imagem idealizada são expressas de maneira tênue, porém abundante. Ou seja, em imagens, expressões, reconhecimentos, discursos e documentos, de forma sutil, mas repetitiva, a transmissão da imagem idealizada acontece o tempo todo.

A pesquisa buscou, ainda, *identificar o modelo de controle exercido pela Beta para gestão da imagem* e tornou possível compreender que o controle exercido tem características do controle rizomático, entre elas: impessoalidade, sofisticação, sutileza e a aparente sensação de inexistência do controle, que se manifesta pelo autocontrole, controle entre pares e controle subjetivo, que são formas de manifestação do controle rizomático. Aproxima-se esse achado da teoria estudada, uma vez que a gestão da imagem é uma das formas de manifestação do controle rizomático.

Ao terem suas subjetividades impactadas, as consultoras passam a desempenhar o autocontrole e o controle das colegas de trabalho para a gestão da imagem. Ao *analisar o impacto da prática da gestão da imagem na subjetividade das profissionais*, foi possível compreender que as consultoras têm sua subjetividade impactada e modulada pelas estratégias de gestão da imagem Beta e passam a perceber a imagem idealizada pela empresa como permissora do sucesso na carreira.

Em busca do sucesso profissional e de honrar a imagem da fundadora, o autocontrole e controle entre os pares é exercido de forma rigorosa pelas profissionais. Dessa forma, ao passo que o controle é praticado pelas profissionais, a empresa se exime de atitudes repressivas e, ao mesmo tempo, controla a imagem das profissionais de forma eficaz.

Ao serem atendidos os objetivos específicos, foi possível responder à questão problema dessa pesquisa: *De que forma a gestão da imagem é praticada nas relações de trabalho entre a Beta e as profissionais que atuam como consultoras de beleza autônomas nessa empresa?*

Entende-se que, nessa relação de trabalho, a partir do vínculo autônomo, são instituídas políticas não prescritivas, que implicitamente sugerem padrões que devem ser seguidos para a imagem profissional. Uma vez que a empresa faz entender a existência desses padrões, transmite, por meio de vários mecanismos, a imagem idealizada a ser aderida pelas profissionais. A efetividade das políticas, além de estar atrelada ao entendimento da imagem a ser seguida, que acontece por meio dos mecanismos, está relacionada ao controle praticado para a gestão da imagem, que possui características aproximativas do controle rizomático. A gestão da imagem impacta subjetivamente as trabalhadoras, que passam a se moldar para seguirem o padrão de imagem estipulado pela empresa, deixando de lado sua imagem pessoal, ao acreditarem que aquele padrão é permissor do sucesso.

Além de responder à questão problema, foi possível compreender outros aspectos que extrapolam os objetivos desse trabalho. A gestão praticada pela Beta foi entendida como semelhante a uma doutrina, pois a forma como são transmitidas informações e políticas empresariais não deixa espaço para questionamentos e trata os ideais da empresa como verdades inquestionáveis, que são aderidas pelas profissionais e transmitidas no processo de formação de novas consultoras.

Ficou evidente que as políticas utilizadas pela empresa são eficazes ao criarem uma imagem de sucesso, fazendo trabalhadoras aderirem a essa profissão e atendendo às necessidades do capital empresarial, uma vez que a Beta é uma grande multinacional e que essa grandeza está atrelada à sua gestão da mão de obra autônoma. Todavia, esse estudo poderá permitir à empresa e a essas profissionais compreender que a gestão da imagem e as estratégias de controle utilizadas impactam a subjetividade e a vidas das trabalhadoras.

Ao concluir essa pesquisa, restam alguns questionamentos para possíveis trabalhos futuros: o vínculo autônomo, ao prometer uma carreira de sucesso empreendedora e promover desvantagens como instabilidade financeira, alta carga horária de trabalho e alta responsabilização das trabalhadoras, é provedor de sofrimento no trabalho? Todas as trabalhadoras que se tornam *nanoempreendedoras de si* se sentem capazes de gerir sua própria carreira, ou desempenham essa atividade com desprazer? Caso exista, qual o custo psicológico do autocontrole para manter a imagem idealizada pela organização?

Por fim, sugerem-se novos estudos exploratórios que busquem identificar a prática da gestão da imagem no trabalho de consultoras de beleza, afim de confirmar as evidências e análises dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Ludmila Costhek. A eliminação dos custos associados ao direito e a proteção do trabalhador constitui a espinha dorsal da reforma trabalhista. [Entrevista cedida a] Patrícia Fachin. **IHU – Online Revista Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, dez. 2017a. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/159-noticias/entrevistas/574556-a-eliminacao-dos-custos-associados-ao-direito-e-a-protecao-do-trabalhador-constitui-a-espinha-dorsal-da-reforma-trabalhista-entrevista-especial-com-ludmila-abilio>. Acesso em: 17 out. 2018.
- ABÍLIO, Ludmila Costhek. **O make up do trabalho**: uma empresa e um milhão de revendedoras de cosméticos. 2011. 307 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Programa de Doutorado em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2011. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/280166/1/Abilio_LudmilaCosthek_D.pdf. Acesso em: 31 ago. 2018.
- ABÍLIO, Ludmila Costhek. **Sem maquiagem**: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos. Boitempo: São Paulo, 2014. Livro eletrônico.
- ABÍLIO, Ludmila Costhek. **Uberização do trabalho**: subsunção real da viração. Coletivo Passa Palavra. [S.l]: fev. 2017b. Disponível em: <http://passapalavra.info/2017/02/110685>. Acesso em: 17. out. 2018.
- ALBERTON, Diego Marocco. **Relações de trabalho**: conceitos, reflexões e sua relevância em gestão de pessoas. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2011. Livro eletrônico, não paginado.
- ALBORNOS, Suzana. **O que é trabalho?** 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- ALVES, Daniela Alves de; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. Controle organizacional e o processo capitalista de produção. In: PICCININI, Valmíria; ALMEIDA, Marilis Lemos de; OLIVEIRA, Sidnei Rocha de (Org.). **Sociologia e administração**: relações sociais nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 115-133.
- ALVES, Edgard Alves (Org.). **Modernização produtiva & relações de trabalho**: perspectivas de políticas públicas. Petrópolis: Vozes, 1997.
- AMORIM, Henrique. O trabalho imaterial no debate contemporâneo. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo: Boitempo, 2013.
- ANTUNES, Ricardo. A nova morfologia do trabalho e suas principais tendências informalidade, infoproletariado, (i)materialidade e valor. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo: Boitempo, 2013.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- ANTUNES, Ricardo. O trabalho, sua nova morfologia e a era da precarização estrutural. **Revista Theomai**: Red internacional de estudios sobre sociedad y

desarrollo, Bernal, v. 1, n.19, 2009. Disponível em: <http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero19/ArtAntunes.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2019.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ANTUNES, Ricardo. Trabalho. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

ARANTES, Paulo; ANTUNES, Ricardo; ABÍLIO, Ludmila. **Exploração sustentável no Brasil que dá certo**. Mountain View: Google, 2014. (1 h 51m 17 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kByjg2GqITk>. Acesso em: 12 set. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS (ABEVD). **Conceitos e Normas das Vendas Diretas**. São Paulo, 2018a. Disponível em: <http://abevd.org.br/vendas-diretas/marcos-regulatorios/>. Acesso em: 17. out. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS (ABEVD). **Dados e Informações**. São Paulo, 2018b. Disponível em: <http://abevd.org.br/noticias-e-informacoes/dados-e-informacoes/>. Acesso em: 31 ago. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS (ABEVD). **O Que é Venda Direta**. São Paulo, 2018c. Disponível em: <http://abevd.org.br/vendas-diretas/o-que-e/>. Acesso em: 17. out. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS (ABEVD). **O Que é o Marketing Multinível**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://abevd.org.br/vendas-diretas/marketing-multinivel/>. Acesso em: 05 mar. 2019.

AZAÏS; Christian. De-segmentação do mercado de trabalho e autonomia. In: **Caderno de Recursos Humanos**. Salvador, n. 41, mai/ago 2004. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/crh/article/view/18486/11863>. Acesso em: 31. ago. 2018.

AZEVEDO, Marcia Carvalho de; TONELLI, Maria José; SILVA, André Luis. Contratos flexíveis de trabalho: diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 50, n. 3, p. 277-291, São Paulo, Jul./ Set. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v50n3/0080-2107-rausp-50-03-0277.pdf>. Acesso em: 17. out. 2018.

BARBOSA; Attila Magno e Silva. MARTINS JUNIOR, Angelo. Da Disciplina Ao Controle: novos processos de subjetivação no mundo do trabalho. **Política e Sociedade**. Florianópolis, v.11, n.22, p.75-92, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2014.

BATISTA, Mariana Klein. **A beleza física no trabalho imaterial bancário**: produção, reprodução e padronização. 2011. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30367/000781017.pdf?>. Acesso em: 31 ago. 2018.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1999.

BESSI, Vânia Gisele; ZIMMER, Marco Vinício; GRISCI, Carmem Ligia lochins. O panóptico digital nas organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 83-96, 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23338/o-panoptico-digital-nas-organizacoes--espaco-temporalidade-e-controle-no-mundo-do-trabalho-contemporaneo>. Acesso em: 16 out. 2018

BOISSONNAT, Jean. **2015 Horizontes do trabalho do trabalho e do emprego**. São Paulo: LTr, 1998.

CAPPA, Josmar Gilberto. **Passado e presente do sistema de relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: LTr, 2000.

CATTANI, Antonio David. **Trabalho e autonomia**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1996.

CATTANI, Antonio David; ARAUJO, Silvia Maria de. Sindicatos – Sindicalismo. In: CATTANI, Antônio D. HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 255-259.

COCCO, Giuseppe. Já saímos da sociedade salarial. [Entrevista cedida a] IHU - Online. **IHU – Online Revista Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, ed. 216, 23 abr. 2007. Disponível em: http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=853&secao=216. Acesso em: 31 ago. 2018.

DE TONI, Míriam. Mutações do trabalho no Brasil - abordagens interpretativas. **Revista Ensaios FEE**, v. 27, n. 2, p. 437-470, Porto Alegre, out. 2006. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2125/2508>. Acesso em: 17 out. 2018.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: Estudo de psicologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1992.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

FAGUNDES, Patrícia Martins; JOTZ, Claudia Beatriz; SEMINOTTI, Nedio. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter)subjetividade dos trabalhadores. **Psico – Revista eletrônica da PUCRS**, v 39, n 2, p. 224-231, abr./jun. 2008. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/1498/3045>. Acesso em: 04 mar. 2019.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder: fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2010.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.p. 45-67.

FARIA, José Henrique de; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, José Henrique de. (Org). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 23–44.

FOUCAULT, Michael. **Vigiar e punir**. 37. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

GAULEJAC, Vicent de. **Gestão como doença social**: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 3. ed. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Livro Eletrônico.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009. Livro Eletrônico.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

GORZ, André. **O imaterial**: Conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GRISCI, Carmem L. Controle rizomático. In: CATTANI, Antônio D. HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 68-71.

GRISCI, Carmem Lígia lochins. et al. A beleza física no contexto do trabalho imaterial bancário. Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração, Rio de Janeiro, 32, 2008. **Anais eletrônico**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

GRISCI, Carmem Lígia lochins. et al. Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. **Psicologia**: ciência e profissão. Brasília, v. 35, n.2, p. 406-422, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/122626>. Acesso em: 31 ago. 2018.

GRISCI, Carmem Ligia lochins. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE Eletronica**. V.7, n.1, Jan./ Jun. 2008. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol7-num1-2008/trabalho-imaterial-controle-rizomatico-subjetividade-no-novo-paradigma>. Acesso em: 16 out. 2018.

GUATTARI, Felix; ROLNIK, Suely. **Micropolítica**: Cartografias do desejo. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

HOLZMANN, Lorena. A dimensão do trabalho precário no Brasil no início do século XXI. In: PICCININI, Valmíria. et al. (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 71–92.

HOLZMANN, Lorena. PICCININI, Valmíria C. Flexibilização. In: CATTANI, Antônio D. HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. P. 131–133.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Agência IBGE Notícias**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/22389-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-12-3-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-24-5-no-trimestre-encerrado-em-julho>. Acesso em: 17 out. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Mensal de Empregos**. Jan. 2016. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/2016/. Acesso em: 18 mar. 2019.

JOST, Rossana Cristine Floriano; SOBOLL, Lis Andrea Pereira. As “lentes cor-de-rosa”: o controle da subjetividade no trabalho de consultoras de beleza autônomas. In: Encontro De Estudos Organizacionais da ANPAD. 7. **Anais**. Curitiba: ANPAD, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/adm/pdf/2012_EnEO164.pdf. Acesso em: 17 out. 2018.

KÓVACS, Ilona. Emprego flexível em Portugal – alguns resultados de um projecto de investigação. In: PICCININI, Valmíria. et al. (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: UFRGS, 2006a. p. 23–47.

KÓVACS, Ilona. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Revista Sociologia, Problemas e Práticas**. Lisboa, n. 52, p.41-65, 2006b. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>. Acesso em: 08 out. 2018.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 79 - 90. São Paulo, 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a06.pdf>. Acesso em: 17 out. 2018.

LAZZARATO, Maurizio. NEGRI, Antônio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção da subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIEDKE, Elida R. Relações de Trabalho. In: CATTANI, Antonio David (Org.). **Trabalho e tecnologia**: Dicionário crítico. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 205–207.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os Equívocos da Excelência**: As novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. Livro Eletrônico.

MANSANO, Sonia Regina Vargas. Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 9, n.2, 2009. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/9120/7500>. Acesso em: 31 ago. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Livro Eletrônico.

MARRAS, Jean Pierre. **Relações trabalhistas no brasil**: administração e estratégia. São Paulo: Futura, 2001.

MARX, Karl. **Manuscritos econômicos-filosóficos**. Boitempo: São Paulo, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. Livro Eletrônico.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: Estruturas em Cinco Configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NARDI, Henrique C. **Ética, Trabalho e Subjetividade**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Como fazer pesquisa de marketing**: Um guia prático para realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2014. Livro Eletrônico.

NOGUEIRA, Arnaldo M. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: LIMONGIFRANÇA, Ana C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PEREIRA, Rosângela Maria. Práticas contemporâneas de produção e gestão do trabalho. In: PICCININI, Valmíria.; ALMEIDA, Marilis Lemos de.; OLIVEIRA, Sidnei Rocha de. (Org). **Sociologia e administração**: relações sociais nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 257-276.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmíria Carolina. A constituição do trabalho na sociedade moderna. In: PICCININI, Valmíria.; ALMEIDA, Marilis Lemos de.; OLIVEIRA, Sidnei Rocha de. (Org). **Sociologia e administração**: relações sociais nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.p. 203-218.

PELBART, Peter Pál. **A vertigem por um fio**: Políticas da subjetividade contemporânea. São Paulo: Iluminuras, 2000.

PICCININI, Valmíria Carolina. Sociedade salarial e flexibilização do trabalho. In: PICCININI, Valmíria.; ALMEIDA, Marilis Lemos de.; OLIVEIRA, Sidnei Rocha de. (Org.). **Sociologia e administração**: relações sociais nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 275-290.

PICCININI, Valmíria Carolina; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; RÜBENICH, Nilson Varella. Formal, flexível ou informal? – Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI, Valmíria. et al. (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. P. 93-118.

PICCININI, Valmíria. et al. Apresentação do livro In: PICCININI, Valmíria. et al. (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2013. Livro Eletrônico.

ROSENFELD, Cinara L. Autonomia no trabalho informacional: liberdade ou controle? In: PICCININI, Valmíria. et al. (Org.). **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 227-243.

SACCOL, Amarolinda (Org.) et al. **Metodologia de pesquisa em administração: Uma Abordagem Prática**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2012.

SARAIVA, Karla; VEIGA-NETO, Alfredo. Modernidade Líquida, Capitalismo Cognitivo e Educação Contemporânea. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 34, n. 2, Mai/Ago, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/8300>. Acesso em: 16 out. 2018.

SENNETT; Richard. **A corrosão do caráter: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/ SANTA CATARINA (SEBRAE/SC). **Diferença entre trabalhador autônomo, avulso temporário**. Florianópolis, [2018?]. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=758&%5E%5E>. Acesso em: 17 out. 2018.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 37, n.4, p. 797-816, Rio de Janeiro, Jul./Ago. 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6502/5086>. Acesso em: 17 out. 2018.

SINGER, Paul. A crise das relações de trabalho. In: NABUCO, Maria Regina; CARVALHO NETO, Antônio (Org.). **Relações de trabalho contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações de Trabalho Puc Minas, 1999.

TANNENBAUM; Arnaldo S. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.

TITTONI, Jaqueline; NARDI, Henrique Caetano. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, Antônio David; HOLZMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 277-280.

XAVIER, Elenice Vania; GARCIA, Fernando Coutinho. Práticas Sedutoras De Gestão: O Discurso Das Consultoras De Beleza. **Revista Brasileira De Administração Científica**. Aquidabã, v.6, n.2, Jul./Dez, 2015. Disponível em: <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2015.002.0001/612>. Acesso em: 16 out. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Livro Eletrônico.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Perguntas
<p>Identificar possíveis políticas institucionais da empresa que tenham relação com a gestão da imagem, na visão das pesquisadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relações de trabalho - O controle rizomático através da gestão da imagem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante o seu processo de preparação para se tornar consultora, o qual a empresa denomina Início Perfeito, você foi instruída sobre a forma de se vestir e se portar no desempenho das atividades de consultora? Você poderia explicar como acontece esse processo de preparação? 2. Tem conhecimento de algum documento, cartilha, revista ou vídeo que instrua as consultoras quanto à maneira de se vestir ou se portar? 3. Existe algum critério de vestimenta a ser utilizada nas reuniões ou eventos promovidos pela empresa? 4. Existe alguma regra ou padrão para o atendimento ou modo de se portar diante das clientes?
<p>Identificar os mecanismos de gestão da imagem que são praticados pela Beta, na visão das pesquisadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O controle rizomático através da gestão da imagem 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Que significado você atribui aos lenços, bolsas e outros utensílios de reconhecimento fornecidos pela empresa? Você costuma utilizá-los? 6. Você lembra de algum momento em que a empresa disponibilizou produtos para serem utilizados ou testados pelas consultoras? 7. Você consegue identificar algum padrão na maneira de se arrumar para o trabalho nas consultoras da sua unidade? Poderia descrevê-lo?
<p>Identificar o modelo de controle exercido pela Beta para gestão da imagem, a partir da visão de consultoras autônomas da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Controle nas relações de trabalho - O trabalho da consultora de beleza 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Você já presenciou, durante sua carreira na Beta, alguma colega julgando ou advertindo a maneira de vestir ou de se portar de outra colega? 9. Que características você acredita serem necessárias para se tornar consultora de beleza? 10. Você acredita que o modo como está vestida, maquiada e o modo como se porta influenciam as vendas? Você busca controlar a maneira como está vestida quando vai trabalhar? 11. Como você relaciona o sucesso das vendas à sua imagem? 12. Como você vê a Beta utilizando sua imagem para o atingimento dos interesses da organização?

<p>Analisar o impacto da prática da gestão da imagem na subjetividade das profissionais, a partir da percepção das entrevistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Controle da subjetividade - Controle no trabalho das consultoras de beleza 	<p>13. O que te motivou a se tornar uma revendedora Beta? 14. Poderia descrever como se percebe como profissional, seus valores e suas principais características? 15. Qual o significado da Beta na sua vida? 16. Você já passou por alguma situação constrangedora na relação de trabalho com a Beta? 17. O que mais te incomoda na relação de trabalho com a Beta?</p>
<p>Analisar a prática do trabalho autônomo, na visão das pesquisadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho - Relações de trabalho - Flexibilização da relações de trabalho - Vínculos flexíveis e o trabalho das consultoras de beleza 	<p>18. Como você define seu horário de trabalho? 19. Você considera que sua carreira na Beta possibilita maiores ganhos (financeiros ou não) do que uma carreira como colaborador assalariado? Quais seriam as vantagens ou desvantagens? 20. Você se considera uma empreendedora independente, ou vê algum tipo de dependência (de outras pessoas ou empresas) para o desempenho de suas atividades de consultora?</p>