

A FORMA DA INFORMALIDADE E A INSTRUÇÃO PARA A SUBSUNÇÃO REAL DA VIRAÇÃO¹

Taynara Batista da Silva²
Priscila Monteiro Chaves³

Resumo

São analisadas iniciativas de instrução e certificação ofertadas às consultoras pelo Instituto Natura (IN) e sua articulação com plataformas digitais. São objetos de análise os Relatórios Institucionais do IN (2011-2024) e materiais institucionais da própria Natura. Os referenciais se centram nas categorias marxistas de APHs e a subsunção real ao trabalho de viração. Depreende-se as dimensões formativas (gameificação, pedagogia das competências, educação financeira e outros) para a constituição de um ethos para a naturalização do trabalho para a sobrevivência como regra geral.

Palavra-chave: Instituto Natura; aparelhos privados de hegemonia; formação.

LA FORMA DE LA INFORMALIDAD Y LA INSTRUCCIÓN PARA LA SUBSUNCIÓN REAL

Resumen

Este artículo analiza las iniciativas de formación y certificación ofrecidas a consultores por el Instituto Natura (IN) y su articulación con plataformas digitales. Se analizan los Informes Institucionales del IN (2011-2024) y los materiales institucionales del propio Instituto Natura. El marco teórico se centra en las categorías marxistas de aparatos privados de hegemonía y la subsunción real del trabajo. Se deducen las dimensiones formativas (gamificación, pedagogía basada en competencias, educación financiera, entre otras) para la constitución de un ethos que naturalice el trabajo de subsistencia como norma general.

Palabras clave: Instituto Natura; aparatos privados de hegemonía; formación.

THE FORM OF INFORMALITY AND INSTRUCTION FOR THE REAL SUBSUMPTION TO “GETTING BY” LABOR

Abstract

Initiatives of training and certification offered to beauty consultants by Instituto Natura (IN) and their articulation with digital platforms are analyzed. Corpus includes IN Institutional Reports (2011-2024) and materials from Natura Cosméticos, taking as a reference the contributions of marxism, particularly Gramsci (2024), regarding private apparatuses of hegemony, and Abilio (2021), on the real subsumption to precarious (or ‘getting by’) labor. Analysis indicates training processes marked by competency pedagogy, gamification, simplified certification, and financial education to manage poverty, contributing to naturalization of survival work as a general rule.

Keywords: Instituto Natura; private apparatuses of hegemony; training.

¹ Artigo recebido em 12/05/2026. Aprovado em 20/07/2026. Publicado em 28/07/2026.

DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.v24i54.71611>

² Mestra e doutoranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGE-Ufes). Licenciada em Letras-Português pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Integra o Grupo de Pesquisa Trabalho e Práxis (GTP-UFES). Email: taynr.b@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8400396556161404>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7112-7621>.

³ Professora do Departamento de Educação do Campo (DEC) e do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGE-Ufes). Integra o Grupo de Pesquisa Trabalho e Práxis (GTP-UFES) e o Grupo de Investigação em Políticas Educacionais (Gipe-Marx-Ufsc). Email: priscila.chaves@ufes.br Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8817909868659161>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3986-6157>.

Elementos para a compreensão do objeto⁴

As trabalhadoras que são consultoras de beleza “estão na frente de todo o movimento de Educação da Natura, encabeçado pela venda dos produtos *Crer Para Ver*” (Jornal da Paraíba, 2022, s.p.), afirmou David Saad, diretor-presidente do Instituto Natura, ao tratar do programa “Volta Pra Escola”⁵. A manifestação, em tom celebratório, explicita o funcionamento de um dos principais aparelhos privados de hegemonia (APHs) parceiro do Todos Pela Educação (TPE): O Instituto Natura (IN). É precisamente a partir do trabalho das consultoras, mediado pela comercialização “voluntária” da linha *Crer Para Ver*, que se viabiliza materialmente o conjunto das ações educacionais do IN. Esse modelo se ancora no trabalho caracterizado como informal e flexível, com vendas realizadas de porta a porta, sem vínculo empregatício formal e sem garantias trabalhistas como férias, FGTS ou remuneração estável. Trata-se de uma dinâmica que desloca os custos e os riscos da atividade para as próprias trabalhadoras, o que concorre para que a posição da Natura como uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, apresentando resultados financeiros expressivos, se mantenha. Segundo dados divulgados pela CNN (2026), a companhia registrou Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) recorrente de R\$ 978 milhões no quarto trimestre de 2025, além de lucro líquido de R\$ 186 milhões, tratando-se aqui apenas de um trimestre.

Por trás desses resultados, disputas judiciais informam outro lado da empresa com maior responsabilidade ESG (Meio Ambiente (E); Âmbito Interno, Clientes e Sociedade (S); e Ética e Governança Corporativa (G)” (Ozório, 2026). Até dezembro de 2022, a Natura era citada em centenas de ações trabalhistas movidas por ex-consultoras que reivindicam o reconhecimento de seus direitos (Moreira, 2022). Em 2013, uma gerente de vendas denunciou ter sido obrigada a trabalhar durante a licença-maternidade, com cobranças contínuas e manutenção de atividades profissionais em sua própria casa. Em 2020, uma consultora orientadora alegou exercer funções de gestão, como cobrança de inadimplência, reativação de consultoras e cumprimento de metas, sob constante monitoramento, apesar de ser

⁴ Estudo vinculado ao projeto Formação de professores para o capital, plataformização e a refuncionalização da escola, financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES), Edital FAPES 28/2022 –Universal. (Nº FAPES: 944/2023 -P:2023-P485Z, Nº SIAFEM: 2023-P485Z).

⁵ Direcionado ao enfrentamento da “evasão escolar”.

formalmente considerada autônoma. Encontramos tanto em documentos judiciais, quanto em publicações midiáticas e estudos sistematizados sobre o trabalho das consultoras, uma combinação de diferentes dimensões que potencializam em muito as formas mais usuais e contemporâneas de exploração do trabalho. Isso tudo, amparado e legitimado pela força que a marca confere: confiabilidade ao trabalho, respeito à biodiversidade e aos recursos naturais. Ao mesmo tempo em que expropriam saberes e ações das comunidades locais⁶, produzem práticas que fazem com que as trabalhadoras intensifiquem o próprio trabalho, engajem-se na extensão de sua própria jornada, estabeleçam estratégias cotidianas que acabam por burlar seu próprio adoecimento, exaustão (Abílio, 2011). É o não formal cada vez mais marcado por uma série de recorrências que têm sido cada vez mais a forma do trabalho.

No *Guia de Regras e Boas Práticas da Consultoria de Beleza Natura e Avon*⁷ (2023), contudo, essas trabalhadoras são apresentadas pela empresa como autônomas, comparadas a empreendedores: “[...] os revendedores, que adquirem produtos para revender aos clientes, são empreendedores independentes” (Natura, 2023, p. 5). Em algumas matérias acerca dos processos trabalhistas pelos quais era acusada, a Natura sempre sustentou não haver subordinação direta, metas obrigatórias ou exigência de cumprimento de horários, argumentando ainda que as consultoras podem se fazer substituir e organizar livremente sua atividade. Tal defesa se apoia, principalmente, no Sistema de Vendas Diretas (SDV)⁸ e no chamado movimento de flexibilização da legislação trabalhista, consolidado em marcos legais como a Lei nº 13.429/2017 (Farias, 2022). Sancionada durante o governo do então presidente Michel Temer (MDB), a Reforma Trabalhista foi um marco de alteração refinada no mundo do trabalho, inclusive, na própria definição do que é trabalho formal. Ao lado da Lei nº 13.467/2017, novas formas de regulação das relações de trabalho foram redefinidas.

⁶ Em Abílio (2011), são recuperadas denúncias de biopirataria envolvendo a Natura. A autora cita um processo movido no Acre, desde 2011, no qual a empresa é acusada de utilizar o murumuru em seus produtos sem realizar compensações à etnia indígena Ashaninka pela apropriação de seus conhecimentos tradicionais. Também menciona que, em 2006, vendedoras do mercado Ver-o-Peso, em Belém, acusaram a Natura de patentear conhecimentos sobre o uso da pripioca após realizarem filmagens sobre seu trabalho.

⁷ Em um recorrente movimento de formação de oligopólios, em 2019, a Natura anunciou a compra da Avon por cerca de 3,7 bilhões de dólares. Com a aquisição, foi criada a Natura&Co, que passou a reunir marcas como Natura, Avon, The Body Shop e Aesop.

⁸ “O Sistema de Vendas Diretas (SVD) é o termo que legalmente nomeia a comercialização dos produtos feita por revendedores” (Abílio, 2011, p. 16).

Essa atuação da burguesia na alteração de legislações trabalhistas aprofundou acentuadamente a superexploração da força de trabalho. A intensificação do trabalho, a compressão dos salários abaixo do valor da força de trabalho e a ampliação de formas precárias e desreguladas de contratação não foram distorções pontuais, mas dimensões orgânicas desse padrão de acumulação de empresas como a Natura. A proposta de Venda Direta é exposta pela marca como possibilidade de um trabalho mais flexível: “com a Natura e Avon, você escolhe como quer trabalhar: presencial, digital ou os dois! Aproveite a flexibilidade para vender de onde e como quiser”⁹. Sob o engodo da modernização, da flexibilização ou mesmo da inclusão de pessoas que têm dificuldade em encontrar empregos formais, esse pacote de “vantagens” deve ser compreendido como parte de um movimento de recomposição das estratégias de dominação de classe. Esses processos de precarização e intensificação da exploração do trabalho atingem um alvo ainda mais específico, no caso da Natura, que são as mulheres negras.

Dados divulgados pela própria empresa expõem o perfil de suas consultoras: em 2022, 92% eram mulheres, das quais 57% se identificavam como mulheres negras, grupo majoritariamente composto por pessoas casadas (63%) (Natura, 2023) e, sobretudo, mães (79%). Tais números são uma expressão concreta da divisão sócio-sexo-racial do trabalho, conforme discutem Moraes, Roncato e Borrego (2023). As mulheres seguem ocupando posições mais subordinadas no mercado de trabalho, como apontam os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022), que indicam menor participação feminina no mercado formal e salários cerca de 20% inferiores aos dos homens (Souza, 2025), além de serem as responsáveis pela maior parte do trabalho de reprodução social. Compreendemos que essas evidências não poderiam ser outras dentro da própria lógica de organização do trabalho no capitalismo, que se sustenta sobre uma divisão generificada das atividades. As mulheres não apenas ocupam postos formais e informais, como no caso da Venda Direta, mas permanecem como principais responsáveis pelo trabalho que reproduz a principal e mais *sui generis* mercadoria que necessita o capitalismo: a força de trabalho. “Trata-se de trabalhos realizados majoritariamente por mulheres, reiteradamente racializadas, e compondo os setores mais precarizados, com poucas

⁹ Cf.: Venda do seu jeito, no seu tempo.

garantias trabalhistas e com menor remuneração no mercado de trabalho” (Moraes, Roncato; Borrego, 2023, p. 32).

No caso das consultoras da Natura, esse acúmulo de funções torna-se ainda mais evidente. Com raras exceções, estamos falando de mulheres que conciliam a revenda de cosméticos (e outros empregos formais/informais) com uma jornada contínua de trabalho doméstico e de cuidado: lavam, passam, cozinham, organizam a casa e cuidam de quem precisa ser cuidado, ao mesmo tempo em que buscam garantir ou complementar a renda. Em muitos casos, a própria consultoria constitui sua principal fonte de sustento. O resultado dessa sobreposição de responsabilidades é uma vida cheia de escassez de tempo, baixa remuneração e nenhum reconhecimento, revelando que a fachada de autonomia e empreendedorismo logo entrega as condições estruturais de mais sobrecarga e precarização. A ausência de garantias formais transfere integralmente às trabalhadoras os riscos e custos da atividade, ao mesmo tempo em que a empresa se beneficia economicamente de sua força de trabalho e da imagem de “negócio sustentável e inclusivo”. Como observa Abílio (2011), essa relação evidencia um paradoxo estrutural: a empresa depende inteiramente da força de trabalho dessas mulheres para sustentar seu modelo de negócio, mas, ao mesmo tempo, nega-lhes o reconhecimento formal de trabalhadoras. Ainda que representem o alicerce da rede de vendas, permanecem fora do escopo dos direitos e garantias trabalhistas e a atividade que realizam quase nunca é reconhecida como trabalho. São atividades que deixam as relações de trabalho e interpessoais nubladas, permitindo que a empresa economize em muito com direitos como Previdência Social, férias remuneradas, 13º salário, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), dentre outros, o que hoje vem sendo identificado como uberização do trabalho (Antunes, 2023), além de reforçar a cultura do sacrifício individual e do voluntariado.

Apesar disso, a Natura constrói um discurso salvacionista: para professoras, babás e empregadas domésticas, por exemplo, a empresa apresenta-se como um importante complemento da renda e muito se vale de elementos da cultura do empoderamento e do voluntariado para que as próprias trabalhadoras façam circular os produtos *Crer para ver*. Para as milhões de mulheres desempregadas, ela busca se constituir como fonte de renda primordial (Abílio, 2011). Dissimula que a trabalhadora possui total liberdade em relação ao seu tempo de trabalho, enquanto

seus lucros exorbitantes vêm justamente da extração de valor excedente dessa atividade altamente explorada, do trabalho duro e precarizado e de grande parte dele que não é pago às mulheres. Mas nem tudo está perdido. Em meio a jornadas fragmentadas, rendas instáveis, conciliação entre vendas e trabalho de reprodução social — que, como sabemos, recai majoritariamente sobre mulheres —, a empresa parece ter encontrado uma saída engenhosa: medir o problema.

É nesse horizonte que emerge o IDH-CB (Índice de Desenvolvimento Humano das Consultoras de Beleza), criado em 2013 como expressão de um suposto “compromisso com o desenvolvimento humano” das trabalhadoras. Com medições bianuais, a Natura operou na construção de cinco compromissos centrais desse IDH-CB: Educação, Saúde e Bem-Estar, Cidadania, Renda e Equidade. A empresa vem medindo a renda, a escolaridade, o acesso a certos bens e serviços; e, por óbvio, escamoteia as determinações históricas que sustentam a precarização, a informalidade e a sobrecarga de trabalho que marcam o cotidiano dessas consultoras e permitem que a Natura tenha lucros bilionários. A lógica do IDH-CB parte do uso do Índice de Desenvolvimento Humano como produção de evidência, influenciada pelas formulações de Amartya Sen, economista e filósofo indiano que recebeu o Prêmio Nobel de Economia em 1998, em conjunto com o economista paquistanês Mahbub ul Haq, em virtude dos estudos que formularam o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado início dos anos 1990 e adotado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) a partir de 1993 (Corrêa, 2015).

Os primeiros resultados, divulgados em 2015, apresentavam dificuldades em saúde e educação. A resposta não foi questionar as condições estruturais do trabalho de consultoria, mas ampliar as estratégias de intervenção sobre as próprias trabalhadoras. Assim, a partir de 2016, foram intensificadas as ofertas “formativas” em parceria com empresas do campo educacional, nas quais atributos individuais como autonomia, responsabilidade e educação financeira (centremos atenção a essa) ganharam centralidade, atualizando, com a roupagem de elementos muito próprios da educação formal, digital e financeira, pressupostos que partem do princípio de que cabe ao indivíduo a responsabilidade de transformar sua realidade. Perspectiva que vem invadindo os currículos, sobretudo depois da Contrarreforma do Ensino Médio, em uma abordagem que “[...] subjetiviza o mundo social apontando para um irracionalismo de teor moralizante” (Chaves; Formigheri, 2022, p. 559). A pressão para

o aumento do rendimento dessas trabalhadoras aparece associada a um léxico “motivacional” que desloca o foco das condições objetivas de reprodução da vida para o plano subjetivista. Expressões como “força interior”, “engajamento”, “capacidade de se reinventar” e “atitude vencedora” são constantemente mobilizadas nas capacitações promovidas pela empresa. Como aponta Lima (2023, p. 15) a respeito de discursos baseados nas competências socioemocionais, “[...] forma-se uma intrincada engenharia motivacional da qual se exclui por princípio a origem da desmotivação [...]”, nas quais as mazelas de um trabalho instável passam a ser interpretadas como desafios individuais, cuja superação dependeria do empenho e da postura de cada consultora e de tudo que podem mobilizar para sua própria adequação (a que tem chamado de “formação”).

Estes processos de informalização não são simples de definir: envolvem novas regulações do trabalho que promovem a despadronização da jornada de trabalho (Gibb, 2017; Krein *et al.*, 2021); os novos arranjos produtivos possibilitados pelas tecnologias da informação e mais recentemente pelo desenvolvimento da inteligência e artificial e o gerenciamento algorítmico; a mobilidade do capital e a financeirização; a eliminação e redefinição dos direitos do trabalho e dos direitos sociais. A perda de formas estáveis, fixáveis, refere-se a diversos aspectos: envolve centralmente a crescente dificuldade em mapear e discernir quais são os custos do trabalho – e quem arca com eles; o que é e não é tempo de trabalho; o que é e não é trabalho pago e não pago; o que são meios de produção e instrumentos de trabalho e, de forma ainda mais complexa, qual o papel e participação do trabalho nas formas contemporâneas da acumulação capitalista. Nestas indistincões e nebulosidades, podemos, entretanto, reconhecer meios bem-sucedidos de transferência de riscos e custos para os trabalhadores, assim como um elemento central que dá mais um nó no reconhecimento da exploração e dominação do trabalho: a transferência de parte do gerenciamento do trabalho para o próprio trabalhador, aqui definido como autogerenciamento subordinado (Abílio, 2021, p. 936).

Muito capital acumulado é necessário para que se alcance a centralização de grandes contingentes de trabalhadoras e trabalhadores informais, e o fenômeno da plataformização no qual a Natura funciona tem reafirmado isso. O uso cada vez mais refinado, racionalizado, com rigoroso controle e eficiente de uma força de trabalho que pode ser descartada a qualquer momento, que não apresenta custos para as empresas, que não é contratada, nem mesmo formalmente selecionada, tem atingido graus de sofisticação ainda não vistos com o avanço das tecnologias digitais.

Deslocando nossa atenção para quem produz essa régua e, sobretudo, a quais interesses ela serve, apresentamos a Natura Cosméticos: fundada em 1969, se consolidou como a maior multinacional brasileira do setor de cosméticos e um dos maiores grupos globais dedicados a produtos de beleza, reunindo, sob a holding Natura&Co, marcas como Avon, The Body Shop e Aesop. Sua presença se estende por diversos países da América Latina, além de alcançar mercados na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia. Em seus relatórios institucionais, afirma orientar suas ações pelo propósito de gerar “impactos sociais e ambientais positivos” (Natura&Co, 2022, p. 15), articulando dimensões econômicas, sociais e ambientais. Ainda em 1995, antes mesmo da criação de seu braço institucional voltado à educação, a Natura inaugurou sua atuação nesse campo por meio da linha de produtos *Crer para Ver*, já mencionado neste escrito. Sob a lógica do chamado “círculo virtuoso”, consultoras comercializam, até os dias atuais, produtos dos quais não extraem lucro, destinando integralmente os recursos a projetos educacionais do IN, os quais possuem teor apassivador e contribuem “diretamente para o rebaixamento do valor da força de trabalho” (Fontes, 2020, p. 33), reforçando o trabalho sem direitos sob o engodo do voluntariado.

Em 2010, com a criação do Instituto Natura (IN), essa atuação ganha forma mais sistemática e refinada. O IN já nasceu como um típico aparelho privado de hegemonia, no sentido gramsciano, ao lado de outras fundações empresariais que disputam a direção moral e intelectual da sociedade civil sob o signo de resolução dos problemas da educação pública. Identificando “gargalos”, como os baixos índices de escolaridade e as lacunas formativas¹⁰ das próprias consultoras, o IN diagnostica, propõe e executa soluções, frequentemente baseadas em parcerias com diferentes frações da burguesia brasileira, na difusão de competências e habilidades e na promoção de um tipo específico de formação humana. O Instituto Natura integra o movimento Todos pela Educação (TPE), articulação que reúne grandes grupos empresariais desde 2005 e que atua de maneira direta na formulação e indução de políticas educacionais no Brasil.

Ao lado desse conglomerado de organizações sociais, categoria empírica que expressa não mais que a forma jurídica desses APHs, o IN financia e apoia agendas, prioridades e estratégias para a educação pública, frequentemente em interlocução

¹⁰ Como falta de cursos de inglês, de educação digital, segundo eles.

com secretarias estaduais e municipais de educação em todo o país. Observamos uma engrenagem que, desde meados dos anos 2000, vem operando de forma articulada na formulação, difusão e implementação de políticas educacionais, buscando construir consensos em torno de reformas alinhadas às necessidades do capital, como no caso da “Conferência Mundial de Educação para Todos”, em 1990, e a “Cúpula Mundial de Educação”, em 2000, ambos dirigidos pela UNESCO e pelo Banco Mundial (Martins, 2009). Nesse cenário, iniciativas como o Movimento pela Base, responsável por organizar, produzir consenso em torno de e impulsionar a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), evidenciam que “setores importantes da classe empresarial no país alcançaram um nível mais elevado de consciência política, o nível ético-político” (Martins, 2009, p. 24). Ao direcionar suas ações para as consultoras de beleza — base fundamental de sustentação econômica da empresa —, o IN tem mobilizado diferentes estratégias educacionais que atravessam desde a escolarização formal até iniciativas de educação digital e financeira. Conjunto de conteúdos bastante funcionais à conformação da condição de informalidade a que são submetidas as trabalhadoras do ramo, reforçando a aura de autonomia e empreendedorismo de si.

Os dados até aqui expostos são fundamentais para a compreensão do objeto em análise. Entretanto, o escopo deste estudo concentra-se na apreensão dos materiais denominados “educativos” produzidos pela Natura e pelo Instituto Natura, direcionados às consultoras de beleza, buscando evidenciar seus sentidos, fundamentos e implicações. Partimos do entendimento de que tais materiais se inserem em uma lógica mais ampla das disputas que não se limitam às políticas educacionais institucionalizadas e direcionadas às instituições especificamente educativas, ainda que o IN esteja trabalhando fortemente para isso. Pensamos a formação em sentido *lato*, considerando, sobretudo, que são as relações de trabalho que em última instância mais educam (Mészáros, 2008), entretanto, aqui damos um enfoque a um certo tipo de conteúdo instrucional utilizado para a formação dessas trabalhadoras que vem favorecendo a subsunção real da viração.

Diante disso, este artigo, que faz parte de uma pesquisa de doutorado em andamento, busca compreender parte das iniciativas empresariais voltadas à instrução das consultoras de beleza, à sua certificação e relação com plataformas de ensino. Interessa-nos continuar o debate sobre como tais ações se articulam às

dinâmicas mais amplas de atuação burguesa no assentamento de lógicas muito presentes nas políticas educacionais, hoje muito condicionadas pela atuação dos APHs, investigando o sentido formativo dos materiais produzidos, as condições em que são ofertados e os modos pelos quais o trabalho dessas mulheres é incorporado aos arranjos estabelecidos entre o instituto e outros capitais do setor educacional. Ademais, buscamos problematizar o processo de certificação promovido nessas iniciativas, frequentemente marcado pela rapidez e superficialidade, contribuindo para o barateamento da formação e para a reconfiguração das expectativas educacionais no interior desse grupo de trabalhadoras, levando em conta a informalização e o que Abílio (2021) chamou de subsunção real à viração. Uma categoria analítica que tem tratado dos modos de vida em que sobrevive grande parte da classe trabalhadora, como um movimento que tem sido estruturante para a reprodução social e que, ainda assim, segue ganhando o nome de “informalizado” e que, cada vez menos, apresenta distinções entre o que é e o que não é tempo de trabalho.

Como trata-se de uma pesquisa documental, tomamos esse material como produtos de tendências, recomendações e proposições, “[...] constituídos pelo e constituintes do momento histórico” (Evangelista, 2012, p. 9). Assim, os relatórios aqui analisados são entendidos como resultado de práticas sociais e expressão da consciência humana em determinado momento histórico (Evangelista, 2012). Metodologicamente, realizamos levantamento e análise de textos teóricos e de documentos elaborados ora pela Natura Cosméticos, ora pelo Instituto Natura, bem como por consultoras de beleza, conforme as diretrizes estabelecidas pela empresa.

O Instituto Natura como Aparelho Privado de Hegemonia

Segundo Fontes (2010), a partir da década de 1960, a atuação das organizações sociais com caráter explicitamente político foi mais acentuada, abrangendo um amplo campo de intervenção (como comunicação, cultura, educação, formação política, economia e planejamento), com ênfase para a criação do IPES (Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais). Destacamos, como demonstra a autora, que essas entidades não atuam de maneira isolada. Compõem um verdadeiro elo entre sociedade política e diferentes setores do capital, os quais buscam sobrepor seus interesses de classe nas políticas públicas e nos processos formativos da classe trabalhadora. Conforme a leitura de Gramsci (2004), compreendemos o Estado como

uma relação orgânica entre sociedade política e sociedade civil (o chamado Estado integral ou Estado ampliado), no interior do qual os APHs desempenham papel estratégico na construção e difusão de projetos que têm como objetivo produzir consenso e conquistar hegemonia. Por isso, em conformidade com Gramsci (2004), neste trabalho, ao falarmos de Estado, destacamos que ele deve ser entendido não apenas como aparato governamental, ou seja, a sociedade política; mas também como o conjunto de organizações responsáveis pela produção desses consensos (igrejas, sindicatos, partidos políticos, etc.).

É nesse terreno ampliado que institutos, associações e demais entidades passaram a intervir diretamente em muitas pautas caras à classe trabalhadora, como saúde, educação e cultura, frequentemente em articulação com órgãos públicos e instâncias de gestão, como secretarias de educação e conselhos representativos. Essas instituições “filantrópicas” condensam vontades coletivas da burguesia e configuram os chamados aparelhos de hegemonia (APHs): organizações privadas, pois “[...] deixadas à iniciativa particular da classe dirigente [...]” (Gramsci, 2024, p. 74) se articulam de maneira relativamente autônoma em relação à sociedade política.¹¹ O Instituto Natura, entendido aqui como um desses APHs que, ao longo de sua trajetória, vem ampliando sua presença no campo educacional, tem uma atuação que envolve a produção e difusão de materiais formativos, programas educacionais e parcerias com outros agentes mais experientes nesse jogo. Ao direcionar suas ações para as consultoras de beleza (base fundamental de sustentação econômica da empresa), o instituto mobiliza estratégias educativas e busca compensar tarefas do Estado estrito ofertando desde a escolarização formal até iniciativas de educação digital e financeira. Entendemos a amplitude dessa dimensão educativa ao nos debruçarmos sobre as reflexões de Antonio Gramsci (1978, p. 37), para quem “toda relação de ‘hegemonia’ é necessariamente uma relação pedagógica”. Em um de seus *Cadernos do Cárcere*, intitulado *Introdução ao estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce* (1999), o autor escreve que a questão da formação articula múltiplas determinações e não se limita ao campo da educação escolar. Nas palavras de Gramsci, a relação pedagógica

¹¹ Dado o amadurecimento teórico-analítico presente na comunidade científica, especialmente com as pesquisas de Fontes (2020); Evangelista (2021), Martins (2024) e Neves (2011), neste trabalho, faremos referência a essas entidades ora pelas suas categorias empíricas (a forma jurídica como elas se apresentam), ora pela categoria analítica elegida, aparelhos privados de hegemonia, de base gramsciana.

[...] existe em toda a sociedade no seu conjunto e em todo indivíduo com relação aos outros indivíduos, entre camadas intelectuais e não intelectuais, entre governantes e governados, entre elites e seguidores, entre dirigentes e dirigidos, entre vanguardas e corpos de exército (Gramsci, 1999, p. 399).

Desde 1995, com a criação da linha “Crer Para Ver”, a Natura estruturou um modelo de financiamento de iniciativas educacionais baseado na comercialização de produtos cujos lucros são destinados a projetos na área, envolvendo diretamente suas consultoras. Em 1997, passou a apoiar o Projeto Chapada, voltado à “melhoria” da alfabetização e da formação docente em regiões específicas no interior da Bahia, e, em 2006, lançou o programa Trilhas, ampliando sua atuação na produção de materiais didáticos. A institucionalização mais sistemática de todas essas ações ocorreu em 2010, com a criação do Instituto Natura (IN), institucionalizado à época como uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). O IN passou a gerir os recursos da linha “Crer Para Ver” e a contar com parte do lucro da empresa, o que possibilitou a expansão de suas iniciativas em áreas como alfabetização, ensino médio, formação de professores, tecnologia educacional e programas voltados às próprias consultoras. Segundo o que afirma nos documentos institucionais, o IN teria como objetivo contribuir para a transformação social por meio da educação, pois só assim seria possível “[...] a construção de um mundo mais próspero e justo” (Instituto Natura, 2024, p. 6). A capilaridade e a inserção desse APH em diferentes contextos educacionais podem ser percebidas com o alcance de suas propostas em milhares de escolas no Brasil¹² e em outros países da América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru).

Nessa disputa por hegemonia no terreno da sociedade civil, o Instituto Natura mantém alinhamento com outros aparelhos, como o Todos pela Educação (TPE), tendo participação em iniciativas como o Educação Já!¹³, além da atuação em coalizões estratégicas como as que se centram no campo das tecnologias, ao lado de APHs como: Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB), Megaedu, Fundação Telefônica Vivo, Fundação Lemann e Instituto Sonho Grande. Além disso, nas ações voltadas aos anos finais do ensino fundamental, o IN atua em articulação com a Fundação Lemann, o Instituto Sonho Grande e o Itaú Social. Essas “parcerias”

¹² Em 2024, 4,3 milhões de crianças foram atingidas pelas políticas de alfabetização do IN (Instituto Natura, 2024, p. 7).

¹³ Conjunto de propostas formuladas pelo TPE em 2018 voltadas para a Educação Básica.

não se limitam à execução de projetos específicos, mas envolvem a produção de agendas e a articulação de interesses burgueses em torno de um modelo hegemônico de política educacional. Com uma atuação unificada, vemos que a classe burguesa não exerce apenas poder econômico, mas também se afirma como classe dirigente ao produzir consensos na educação em uma direção que, embora atenda prioritariamente aos seus próprios interesses, faz-se como representativa do interesse geral (Marx, 2022), se empenhando na criação e compartilhamento de “[...] um novo senso comum, o que leva à consideração dos discursos como produção cultural e de formação de subjetividades, elemento crucial para a hegemonia” (Shiroma; Evangelista, 2014, p. 30).

Nesse sentido, tais APHs configuram-se como instrumentos fundamentais por meio dos quais frações do capital produzem consensos e corporificam sua hegemonia (Marx, 2013). Estamos falando de instituições que, ao mesmo tempo em que se apresentam sob a forma de iniciativas da sociedade civil, operam diretamente na conformação de agendas da sociedade política, redefinindo funções e responsabilidades do Estado estrito. Como afirma Seki (2020, p. 18, grifos do autor):

A análise das organizações empresariais permite perceber *o modo pelo qual esses capitais se fazem Estado*, ou seja, como as classes sociais — ou as frações de classes — se organizam, em nível concreto, para o exercício efetivo do seu poder de classe, ao lado (e indissociavelmente) do poder inerente às próprias relações de produção do capital.

Como compreender, portanto, o sentido da atuação do Instituto Natura nas políticas educacionais, em especial, na formação de suas consultoras? Que racionalidade orienta a produção desses materiais e quais finalidades são projetadas por eles? Tais questões tornam-se pertinentes quando se considera que a trajetória do IN não se limita à execução de projetos pontuais, mas se insere em uma teia de ações articuladas a agendas nacionais e internacionais empenhadas em intervir no sentido da educação e da escola pública. Sem perder de vista todo o percurso da Natura Cosméticos — que envolve desde a criação da linha “Crer Para Ver”, passando pela institucionalização do Instituto Natura em 2010, até sua inserção em redes e coalizões que incidem sobre políticas públicas —, importa destacar que a atuação desse aparelho privado de hegemonia se ancora em determinadas concepções de formação humana e trabalho; concepções que dialogam com formulações mais amplas já carimbadas por organismos multilaterais, os quais mobilizam noções como

desenvolvimento sustentável, equidade, protagonismo, trabalho voluntário, empreendedorismo.

É nesse quadro que se materializam os documentos que são por nós apreciados. Trata-se de um conjunto de produções que, embora voltadas especificamente às consultoras de beleza, integram uma noção de educação articulada às diretrizes e aos princípios que têm orientado não somente a atuação da Natura enquanto empresa privada, mas as deliberações sobre o que deve ou não fazer parte dos currículos, sobretudo depois da homologação da BNCC (Brasil, 2019) e da Contrarreforma do Ensino Médio (Brasil, 2017).

Material analisado na pesquisa

O *corpus* documental deste estudo é composto, em primeiro lugar, pelos “Relatórios Anuais” Institucionais do Instituto Natura, referentes ao período de 2013 a 2024 — sendo que os relatórios de 2011 e 2012 não se encontram atualmente disponíveis no site do IN. Esses documentos sistematizam diretrizes, metas e resultados das ações desenvolvidas com outros APHs, além de apresentarem as concepções que orientam a atuação do IN em muitas frentes. Em articulação com esses relatórios, nos debruçamos, ainda, nos conteúdos disponibilizados na plataforma digital “Comunidade Natura & Avon”, especialmente na seção “Comunidades de Aprendizagem”, um ambiente virtual dedicado à formação das consultoras de beleza desde o momento em que começam a atuar na empresa.

Esses materiais são organizados em três eixos principais, conforme indicado nos próprios relatórios institucionais: (1) Educação formal; (2) Educação financeira; e (3) Educação digital. No eixo de Educação formal, concentram-se conteúdos relacionados à conclusão da escolaridade básica, à elaboração de projetos de vida e ao acesso a certificações educacionais, frequentemente mediado por parcerias com instituições privadas de ensino. O eixo de Educação financeira reúne materiais voltados à organização do orçamento de cada consultora, gestão de recursos e planejamento das atividades comerciais, abordando temas como a importância da gestão financeira e estratégias para condução do próprio negócio. Já o eixo de Educação digital contempla conteúdos voltados ao uso de tecnologias e ferramentas digitais aplicadas às atividades das trabalhadoras, com ênfase em comunicação, vendas e organização do trabalho em ambientes virtuais. Além desses eixos

estruturantes, os materiais incluem conteúdos de caráter mais prático, como “5 dicas para fidelizar o seu cliente”, “Equilíbrio profissional e pessoal” e “Dicas para aproveitar as oportunidades e evoluir”. A produção desses materiais (Figura 1) envolve diferentes responsáveis: parte é elaborada pela própria Natura Cosméticos, parte pelo Instituto Natura e parte por consultoras que ocupam posições de destaque na empresa, como aquelas classificadas em níveis avançados (nível “Diamante”, por exemplo) e que desempenham funções de liderança no chamado Plano de Crescimento.

Os materiais, ainda que apresentados em diferentes formatos e produzidos por muitas partes ligadas à empresa e ao APH, expressam uma orientação formativa relativamente uníssona. Neles, ganham centralidade dimensões como autonomia individual, empreendedorismo, resiliência e adaptação às dinâmicas do mercado. O discurso não se esquece de mobilizar termos como “oportunidade”, “desenvolvimento” e “evolução”, articulando aquilo que classifica como competências técnicas, comportamentais e emocionais que orientam práticas e expectativas no exercício da atividade. Vemos um conjunto de materiais que evidencia o que Evangelista (2021, p. 179) define como uma “[...] disputa hegemônica, cuja tarefa implica o convencimento dos trabalhadores acerca da pertinência dos valores burgueses como sentido da existência humana simultaneamente ao esvaziamento de sua consciência de classe” [...], na qual a formação, seja lá qual for seu caráter, é central para a incorporação de valores e disposições compatíveis com as exigências do mundo do trabalho precarizado.

O uso de plataformas educacionais e a certificação da instrução

No eixo da educação formal voltada às consultoras de beleza, o Instituto Natura se organiza por meio de parcerias com instituições privadas, oferta de bolsas e subsídios e programas de financiamento educacional, abrangendo desde a conclusão da Educação Básica até o acesso ao Ensino Superior e a cursos de formação complementar, como idiomas, educação financeira e “letramento” digital. Na prática, essas iniciativas se materializam em diferentes estratégias. Em 2022, por exemplo, foram ofertadas 5 mil bolsas para cursos preparatórios voltados ao Enem e ao

Encceja, destinados a consultoras e seus familiares, em parceria com a plataforma Descomplica¹⁴.

A expansão do uso de plataformas digitais na educação faz parte de todo o pacote das reformas do Ensino Médio sob intervenção empresarial: flexibilização curricular, plataformização da educação, intensificação da privatização do ensino e protagonismo juvenil (Catini, 2020), conferindo às tecnologias um caráter quase redentor (Mészáros, 1996, 2011). Essas ferramentas digitais são frequentemente apresentadas como solução para problemas estruturais, tais como evasão, reprovação e baixa participação dos estudantes. De acordo com Venco e Seki (2023), houve uma significativa expansão do setor de tecnologias educacionais digitais durante e após o período pandêmico (2020-2023), uma ideia rasa de digitalização educacional enquanto um “flerte com a ingenuidade solucionista” (Venco; Seki, 2023, p. 16). Não é à toa que, em 2020, a Descomplica obteve credenciamento junto ao Ministério da Educação para oferecer cursos de graduação, dando origem à chamada Faculdade Descomplica. Tal crescimento esteve articulado à diversificação de suas atividades, que passaram a englobar a preparação para exames, o apoio à educação básica e a oferta de ensino superior. Além disso, a empresa estabeleceu parcerias com grandes corporações (L’Oréal, iFood e TIM Brasil).

A Faculdade Descomplica iniciou suas atividades com a oferta de cursos de Pedagogia, Administração, Contabilidade e Gestão de Pessoas, organizados na modalidade a distância, com mensalidades entre R\$199 e R\$219 que podiam ser pagas por cartão de crédito, enquanto a estrutura curricular incorpora ferramentas como “microcertificados” pautadas pela pedagogia das competências e por processos de gameificação. Segundo o site da EdTech,

[...] os microcertificados funcionam como um jogo: quanto mais você avança nas disciplinas, mais habilidades desbloqueia. Cada certificação comprova sua carga horária, as competências adquiridas e pode ser compartilhada no LinkedIn, agregando valor ao seu perfil profissional (Descomplica, 2025, s.p.).

Essa proposta formativa é ajustada às dinâmicas de flexibilização, fragmentação curricular e certificação progressiva, em consonância com modelos

¹⁴A EdTech Descomplica foi fundada em 2011 pelo professor Marco Fisbhen e se consolidou com cursinhos preparatórios online para o ENEM e outros vestibulares, disponibilizando videoaulas, bancos de questões e apostilas de estudo em uma lógica bem alinhada à plataformização do ensino.

educacionais mediados por plataformas digitais. Por essas e outras, a Descomplica se apresenta como referência em ensino digital e projeta iniciativas como o programa “Chegou a Minha Vez”, em parceria não só com grandes corporações como Americanas S.A. e Magalu, que destinam recursos para a concessão das bolsas, mas também com a sociedade política, a exemplo da prefeitura do Rio de Janeiro. Sob a justificativa de democratização do ensino, o programa estabelece critérios mínimos de participação (idade, alfabetização e ausência de conclusão do ensino médio) e organiza o ingresso por meio de inscrições em sua plataforma própria, centralizando o acesso em seus ambientes digitais.

O programa “Chegou a Minha Vez”, articulado pela Descomplica em parceria com a Natura e outras empresas, oferece aulas *online* e gratuitas voltadas às pessoas que não concluíram o ensino médio, especialmente com mais de 18 anos, que buscam certificação por meio do Encceja (Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos). Os trabalhadores que escolhem o “Chegou a Minha Vez” passam a integrar um circuito no qual a certificação traz a marca de financiamento dessa empresa a qual está vinculado, como uma chancela simbólica a partir da força da marca e, conseqüentemente, propagandeando-a no campo dos programas sociais. Organizado em formato remoto, com aulas gravadas acessíveis por tipos diferentes de dispositivos, o programa reforça a centralidade da educação a distância como solução para problemas históricos da escolarização. Tal movimento não é fortuito, tampouco recente. A ampliação da EaD na educação básica já vinha sendo pavimentada por mudanças normativas e por um consenso construído entre aparelhos privados de hegemonia e a parte mais burocrática da sociedade política, que passaram a defender essa modalidade muito antes de sua intensificação em contextos emergenciais, como na pandemia de COVID-19.

A parceria entre o Instituto Natura e a EdTech Descomplica é apresentada como mais uma dessas iniciativas que, modestamente, se colocam diante dos “grandes desafios” da educação contemporânea, oferecendo soluções pontuais para problemas estruturais. Em outra parceria, há a concessão de bolsas e descontos em cursos da plataforma, abrangendo preparatórios para vestibulares, Encceja e reforço para o Ensino Médio, direcionados, sobretudo, às consultoras e líderes Natura. Inicialmente, o projeto teria disponibilizado 500 bolsas integrais anuais; entretanto, diante do expressivo “engajamento” (*slogan* recorrente nesse léxico dos APHs), o

número foi ampliado em 260%, alcançando 1.800 trabalhadoras (Descomplica, 2023). Mais de 2.450 manifestações de interesse teriam sido registradas, sinalizando tanto a adesão ao programa quanto a demanda reprimida por acesso à escolarização e certificação com baixo custo.

No que tange às frentes de atuação, esses materiais formativos trazem o preparatório para vestibulares, voltado ao ingresso no ensino superior; o preparatório para o Encceja, direcionado à certificação de jovens e adultos; e o reforço para o ensino médio, que afirma ajudar em possíveis lacunas da formação escolar. É nesse ponto que o discurso ganha contornos particularmente reveladores. Afirma-se, sem maiores constrangimentos, que “estudar online é o novo normal” (Descomplica, 2023) e que é preciso “continuar motivando estudantes de todo o Brasil” para que sigam em direção aos seus objetivos, afinal, “a educação não pode parar”. A adesão a esse “novo normal” aparece, assim, menos como escolha das trabalhadoras e mais como imperativo de adaptação às condições de trabalho postas, que não deixam espaço para tempo de estudos mais aprofundados.

O uso extensivo dessas ferramentas pelas grandes corporações evidencia uma nova etapa de acumulação ampliada do capital, sustentada por formas renovadas de extração de valor e intensificação da exploração do trabalho. As plataformas controladas por oligopólios financeiros têm avançado sobre diferentes dimensões da vida, produzindo impactos diversos nas relações de trabalho e educação. O “ramo tecnológico” — que engloba sistemas de ensino, materiais didáticos, *edtechs*, plataformas virtuais de aprendizagem, repositórios de planejamentos e serviços de aulas — assume uma posição estratégica dentro do ecossistema de “negócios educacionais”, e os capitais de ensino tem seus caminhos facilitados por aparelhos privados de hegemonia na integração do que vem convertendo a educação pública em mercado (Seki, 2023). Não é por acaso que *edtechs* como a Descomplica estabelecem parcerias com instituições como a Associação Vencer, o Instituto L’Oréal e o Instituto Recrie. Além disso, seus cursos recebem apoio de grandes empresas, como iFood, Amazon, Itaú Unibanco, TIM e Assaí Atacadista. As maiores empresas que atuam na educação básica, sobretudo aquelas de capital aberto, vivem um intenso movimento de aquisições e expansão, direcionando seus investimentos para o mercado de plataformas digitais, sistemas de ensino e materiais pedagógicos.

Além das parcerias firmadas com a Descomplica, encontramos articulações da Natura com outras instituições privadas de ensino como parte de sua estratégia de formação das consultoras. Um exemplo disso é o acordo realizado com a Wizard by Pearson, que passou a oferecer cursos de inglês com descontos de até 50% para as revendedoras da empresa; o benefício ainda podia ser compartilhado com outra pessoa indicada pela consultora. Também identificamos a parceria com a Universidade Estácio de Sá, que oferece descontos em cursos de graduação e pós-graduação, presenciais e a distância, para essas trabalhadoras. Em um episódio do podcast do Inaf (Indicador de Alfabetismo Funcional), intitulado *O Inaf e as consultoras Natura* (2020), Dalva de Oliveira (líder de negócios da Natura há mais de 12 anos e ex-consultora de beleza) relata o “impacto” desse desconto em sua trajetória profissional. Segundo Dalva, a bolsa de 50% concedida pela Natura possibilitou sua formação em Gestão de Recursos Humanos, área que, em sua visão, contribui diretamente para o trabalho que desenvolve junto às consultoras. Ao destacar que sua função envolve acolher, orientar e desenvolver pessoas, Dalva evidencia como a formação dialoga diretamente com o que a própria empresa cobra das trabalhadoras. Os cursos “benevolentemente” oferecidos às consultoras fortalecem as *hard skills* (competências técnicas específicas, como domínio de softwares e conhecimentos em idiomas) e as *soft skills* (competências socioemocionais e comportamentais, relacionadas à inteligência emocional, comunicação, flexibilidade e capacidade de adaptação).

Quando todos esses recursos ainda não são suficientes, entra em cena o Crédito Educacional, viabilizado em parceria com a fintech Mova, vinculada à Serasa Experian. A MOVA é uma fintech autorizada pelo Banco Central do Brasil a operar como Sociedade de Empréstimo entre Pessoas (SEP), constituída no contexto da regulamentação de 2018 para intermediação de crédito em ambiente digital. Seu modelo de funcionamento baseia-se em uma plataforma eletrônica de *peer-to-peer lending*, organizando operações de financiamento sem a mediação de instituições financeiras tradicionais. Esse modelo de financiamento permite o pagamento de mensalidades de cursos de graduação, pós-graduação, técnicos, profissionalizantes, idiomas e preparatórios. Os valores são repassados diretamente às instituições de ensino, e o pagamento é feito posteriormente pelas consultoras, em parcelas e sem juros. O crédito pode cobrir até seis meses de curso por solicitação, com parcelamento

em até 36 vezes e carência inicial de até três meses. No entanto, o acesso a essa modalidade depende de critérios específicos, como tempo mínimo de atuação na Natura e situação de adimplência, limitando o público que pode ter acesso. A pesquisa de Abílio (2011) expõe que as CNs possuem o prazo de 21 dias para pagar pelos produtos encomendados e, caso não acertem os débitos referentes a essas encomendas, correm o risco de ter o nome inserido no serviço de proteção ao crédito (SPC); para evitar essa situação, as CNs têm o hábito de arcar com as dívidas de seus clientes.

Instrução para a subsunção real da viração na forma educativa da informalidade

Grande parte da trajetória dos trabalhadores e trabalhadoras que sobrevivem quase que de forma permanente na informalidade não apresenta uma linearidade na formação de uma profissão. No campo da educação institucionalizada, os currículos baseados em competências têm cada vez mais trabalhado com base em uma obsolescência humana (Rodrigues, 2008), de modo que profissão passou a ser uma espécie de prontidão para a próxima atualização do padrão de acumulação e seus rebatimentos no mundo do trabalho. Se os arranjos cotidianos se constituem como estratégias de sobrevivência para a reprodução da vida na informalidade, “[...] o outro lado desse enfrentamento é a criação e aproveitamento de oportunidades efêmeras e passageiras, que envolvem diferentes sociabilidades e redes de relações sociais” (Abílio, 2021, p. 943), e por isso não é de se estranhar que tanto a escola quanto as propostas ditas formativas com esses fundamentos sejam correntemente ofertadas como salvação. Se “[...] a viração organiza o mundo do trabalho de forma dispersa e permanente [...]” (Abílio, 2021, p. 943), os processos formativos denotarão analogamente essa preparação, e os APHs estão encurtando tanto quanto possível esse caminho. Ao mesmo tempo que trabalham a longo prazo na participação de políticas públicas que orientam o que deve ser ensinado em todas as escolas do país, como ocorreu com o Movimento pela Base, valem-se de forma direta também das possibilidades de formação em serviço para os mais distintos ramos de trabalho.

Figura 1 – Mapeamento dos materiais educativos disponibilizados pela Natura

CONTEÚDO DO MATERIAL	AUTORIA	ANO DE PUBLICAÇÃO
Dicas para aproveitar as oportunidades e evoluir no Plano de Crescimento	Cristiane Pinto da Silva (CN)	2024
Como me tornei DIAMANTE +	Leandro Lautert dos Santos	2024
Como fazer a gestão financeira do seu negócio	você + digital Natura	2021
Como as planilhas ajudaram a me manter Diamante no Plano de Crescimento	Joice Rose da Silva de Freitas (CN)	2024
Com o Crédito Educacional os seus estudos estão garantidos!	Instituto Natura	2021
A importância da gestão financeira para o seu negócio	você + digital Natura	2022
5 dicas para fidelizar o seu Cliente	Amanda Silva (CN)	2025
Fique de Boa com Natura Pay	Rosi Souza (CN)	2022

CN: Consultora Natura

Fonte: elaboração das autoras (2026).

Não basta fazer a transferência de todos os possíveis custos para as próprias trabalhadoras da reprodução social da sua força de trabalho cada vez mais atrofiada (Marx, 2011). É necessário que se ensine (e se possível que se certifique igualmente) o autogerenciamento subordinado e sua apropriação cada vez menos estranhada (Mészáros, 2011). Se as estratégias de sobrevivência foram nos últimos decênios se tornando dimensões de gestão da pobreza, se em outrora eram compreendidas e decifradas por modos não tão evidentes assim, agora elas estão curricularizadas e na palma da mão, com ainda mais controle de espaços, tempo, territórios e custos que cada trabalhadora tem. Para a subsunção real da viração é necessário que se induza a “[...] uma determinada ética e padrão de conduta condizente com a lógica financeira à vida individual e familiar” (Duvoisin, 2021, p. 194) e a introdução das tecnologias tem acelerado em muito esse processo.

As instituições formais de educação certamente são uma parte importante do sistema global de internalização. Mas apenas uma parte. Quer os indivíduos participem ou não – por mais ou menos tempo, mas sempre em um número de anos bastante limitado – das instituições formais de educação, eles devem ser induzidos a uma

aceitação ativa (ou mais ou menos resignada) dos princípios reprodutivos orientadores dominantes na própria sociedade, adequados a sua posição na ordem social, e de acordo com as tarefas reprodutivas que lhes foram atribuídas (Mészáros, 2008, p. 44).

A transformação da natureza real do trabalho e reordenação dos seus processos têm ganhado um certo tipo de instrução cada vez mais ajustado a essa demanda. A soma de pedagogia das competências, gameificação, certificação aligeirada e educação financeira para a gestão da própria miséria, que são as principais tônicas do material analisado, contribuem em muito para essa adesão e para a naturalização de um trabalho para a sobrevivência como regra geral.

Apropriar-se de forma central da viração como modo de vida torna-se muito mais facilitado pelas vias de um trabalho pedagógico que da forma de ensino às práticas de sobrevivência em um mundo sem garantia alguma. Ao mesmo tempo em que as trabalhadoras que vestem a camisa e se identificam como parte de uma marca, que carrega uma série de valores de aura bastante positiva (bem-estar, transformação social, realização de sonhos, leitura de mundo, empoderamento feminino, etc.), permanecem na condição de autogerenciamento, em uma subordinação facilitada por esses mesmos *slogans*.

Considerações finais

Para a manutenção de trabalhadoras em uma condição de ausência de garantias sobre sua reprodução social se faz necessário um *ethos* conformado. Os processos de instrução aparecem inclusos, em grande medida, no que não é considerado tempo de trabalho e reforçam, seja pela forma, seja pelo conteúdo, a necessidade de estar disponível grande parte do tempo ao trabalho e apenas serem remuneradas por um curto “tempo efetivo de produção”.

A instabilidade também se manifesta no conjunto de regras (essas sim têm se apresentado bem estáveis no trabalho de viração) pelas quais funciona a atividade laboral das consultoras. E com elas, declaradas ou não, as trabalhadoras vão reunindo uma série de estratégias de sobrevivência no cotidiano do trabalho. A rápida e plataformizada instrução sobre educação financeira, matemática básica, gerenciamento do tempo e domínio das relações interpessoais contribuem para isso, para que a forma dessa espécie de trabalho se assente cada vez mais, como uma

profissionalização da prontidão. É a certeza da não garantia de nada se convertendo em conteúdo nas mais refinadas ferramentas tecnológicas.

Referências

ABILIO, L. C. **O make up do trabalho**: uma empresa e um milhão de revendedoras de cosméticos. 2011. 308f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – UNICAMP, Campinas.

ABÍLIO, L. C. Empreendedorismo, autogerenciamento subordinado ou viração? Uberização e o trabalhador just-in-time na periferia. **Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 933-955, 2021.

ANTUNES, R. Uberização do trabalho e capitalismo de plataforma. **Análise Social**, v. 58, n. 3 (248), p. 512-532, 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.415/2017, de 13 de fevereiro de 2017**. Altera as Leis nos 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional [...]; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. 2017. Disponível em: Planalto.gov.br. Acesso em 13 de março de 2026.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: Ministério da Educação, 2019.

CATINI, C. Empreendedorismo, privatização e o trabalho sujo da educação. **Revista USP**, n. 127, p. 53-68, 2020.

CHAVES, P. M.; FORMIGHERI, G. L. F. L. . Instituto iungo e a juventude no ensino médio: 'projeção da vida' subordinada ao capital. **Germinal: marxismo e educação em debate**, v. 14, p. 545-576, 2022.

CNN BRASIL. **Natura tem resultado operacional acima do esperado no 4º trimestre**. São Paulo, 10 de março de 2026.

CNN BRASIL. **Censo 2022**: mulheres ganham quase 20% menos do que homens no trabalho. CNN Brasil, São Paulo, 09 de outubro de 2025. Disponível em: CNN Brasil. Acesso em 08 de abril de 2026.

CORRÊA, M. O que é o IDH: indicador foi criado para medir aspectos que o tradicional PIB não consegue captar. **O Globo**, 14 dez. 2015. Disponível em: O Globo. Acesso em 22 de abril de 2026.

DESCOMPLICA. Descomplica e Instituto Natura proporcionam ensino online acessível e de qualidade. **Descomplica Blog**, Rio de Janeiro, 14 mar. 2023. Disponível em: Descomplica Blog. Acesso em 07 de abril de 2026.

DESCOMPLICA. Você sabia que o Descomplica é uma faculdade? In: **Descomplica Blog**, Rio de Janeiro, 28 fev. 2025. Disponível em: Descomplica Blog. Acesso em 07 de abril de 2026.

EVANGELISTA, O. Apontamentos para o trabalho com documentos de política educacional. In: ARAÚJO, R. M. de L.; RODRIGUES, D. S. (org.). **A pesquisa em trabalho, educação e políticas educacionais**. Campinas: Alínea, 2012. v. 1. p. 52-71.

EVANGELISTA, O. De protagonistas a obstáculos: aparelhos privados de hegemonia e conformação docente no Brasil. **Revista Outubro**, v. 35, 2021.

FARIAS, I. Consultora líder da Natura tem vínculo de emprego reconhecido pelo TRT4. **Jota**, 19 out. 2022. Disponível em: Jota. Acesso em 04 de abril de 2026.

FONTES, V. **O Brasil e o capital-imperialismo**: teoria e história. 2. ed. Rio de Janeiro: Editoras UFRJ-EPSJV/Fiocruz, 2010. Disponível em: EPSJV/Fiocruz. Acesso em 09 de dezembro de 2025.

FONTES, V. Capitalismo filantrópico? Múltiplos papéis dos aparelhos privados de hegemonia empresariais. **Revista Marx e o Marxismo**, Niterói, v. 8, n. 14, p. 15-35, jan./jun. 2020.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**: introdução ao estudo da filosofia. A filosofia de Benedetto Croce. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. Tradução de Carlos Nelson Coutinho.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**: os intelectuais. O princípio educativo. Jornalismo. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. Tradução de Carlos Nelson Coutinho.

GRAMSCI, A. **Cadernos do Cárcere**: volume 1 (XVI): 1929-1930. Rio de Janeiro: International Gramsci Society - Brasil (IGS-Brasil), 2024. Tradução de Rocco Lacorte, Alex Calheiros, Lucas Moura Vieira.

G1. Natura conclui compra da Avon e cria 4ª maior empresa de beleza do mundo. G1, 03 jan. 2020.

INAF PODCAST. O Inaf e as consultoras Natura. [Locução de]: Ricardo Falzetta; Paola Gentile. **Inaf Podcast**, 04 mar. 2020. Podcast. Disponível em: Inaf Podcast. Acesso em 18 de abril de 2026.

INSTITUTO NATURA. **Relatório Anual 2024**. São Paulo, 2024. Disponível em: . Acesso em 12 de maio de 2025.

JORNAL DA PARAÍBA. Natura mobiliza consultoras em campanha nacional contra a evasão escolar. **Jornal da Paraíba**, João Pessoa, 29 jan. 2022. Disponível em: Jornal da Paraíba. Acesso em 07 de março de 2026.

LIMA, G. L. F. de. **As competências socioemocionais e o projeto de vida do Novo Ensino Médio**: uma moralização renovada para a classe trabalhadora. 2023. 178f. Dissertação (Mestrado em Educação) – UFES, Vitória.

MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política: processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo, 2013. Livro 1.

MARX, K. **Capítulo VI (inédito)**: manuscritos de 1863-1867. São Paulo: Boitempo, 2022.

MARX, K. **Grundrisse**: manuscritos econômicos de 1857-1858: esboços da crítica da economia política. São Paulo: Boitempo, Rio de Janeiro; Ed. UFRJ, 2011.

MARTINS, A. S. Educação Básica no século XXI: o projeto do organismo “Todos pela Educação”. **Práxis Educativa**, p. 21-28, 2009.

MÉSZÁROS, I. **A educação para além do capital**. Tradução: Isa Tavares. São Paulo: Boitempo, 2008.

MÉSZÁROS, I. **Estrutura e formas de consciência**: a dialética da estrutura e da história. São Paulo: Boitempo, 2011.

MÉSZÁROS, I. **O poder da ideologia**. São Paulo: Ensaio, 1996.

MORAES, L. D. C. G et al. **A revolução será feminista!** aporte para lutas estratégicas da classe trabalhadora contra o capital. Marília: Lutas Anticapital, 2023.

MOREIRA, B. Natura é citada em 523 ações trabalhistas de ex-consultores de vendas ao final de dezembro. **Terra**, 11 abr. 2022. Disponível em: Terra. Acesso em 04 de março de 2026.

NATURA. **Relatório Integrado Natura&Co**: América Latina 2022. São Paulo: Natura&Co, 2022. 190 p.

NATURA; AVON. **Guia de Regras e Boas Práticas da Consultoria de Beleza Natura e Avon**. São Paulo: Natura Brasil, 2023. Disponível em: Natura Brasil. Acesso em: 20 mar. 2026.

NATURA. **IDH das consultoras e consultores de beleza Natura registra o melhor resultado em 10 anos**. Natura, São Paulo, 15 mai. 2023. Disponível em: Natura. Acesso em 08 de abril de 2026.

OZÓRIO, L. **Natura, Boticário e Mercado Livre lideram responsabilidade ESG nas empresas**. Exame, 16 abr. 2026. Disponível em: Exame. Acesso em 10 de março de 2026.

SEKI, A. K. **Determinações do capital financeiro no Ensino Superior**: fundo público, regulamentações e formação de oligopólios no Brasil (1990-2018). 2020. 437f. Tese (Doutorado em Educação) – UFSC, Florianópolis.

SEKI, A. K. Relações entre capitais de ensino, monetários e tecnologias educacionais digitais: um estudo de caso da Arco Educação. **Revista Cocar**, v. 20, p. 1-25, 2023.

SHIROMA, E. O.; EVANGELISTA, O. Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. **Revista Educação e Fronteiras On-Line**, Dourados, MS, v. 4, n. 11, p. 21-38, mai./ago. 2014.

VENCO, S.; SEKI, A. K. A docência à deriva: entre a tecnologia do futuro e a precariedade do presente. **Debates em Educação**, v. 15, n. 37, p. e16490-e16490, 2023.