

# Dimensão ideológica da emoção na gestão de vendedoras de cosméticos em uma empresa multinacional

ROSSANA CRISTINE FLORIANO JOST<sup>1</sup>

YÁRA LUCIA MAZZIOTTI BULGACOV<sup>2</sup>

DENISE DE CAMARGO<sup>3</sup>

<sup>1</sup>FAE CENTRO UNIVERSITÁRIO, CURITIBA – PR, BRASIL

<sup>2</sup>UNIVERSIDADE POSITIVO (UP), CURITIBA – PR, BRASIL

<sup>3</sup>UNIVERSIDADE TUIUTI, CURITIBA – PR, BRASIL

## Resumo

O propósito deste artigo é revelar a dimensão ideológica da emoção na prática de gestão de vendedoras de cosméticos informais em uma organização multinacional, presente em Curitiba-PR, a partir de uma análise situada. A emoção é compreendida como algo essencial à subjetividade humana, ligada ao pensamento, à atividade e à linguagem compartilhada culturalmente, como uma situação social com valor. As análises dos dados, a partir de entrevistas em profundidade, observação participante e análise documental, foram orientadas pela técnica dos núcleos de significação do discurso. Os resultados demonstram que as emoções são produções socioculturais utilizadas como instrumento gerenciável na organização, por meio de símbolos ideológicos que constituem os sujeitos. A emoção está inserida na experiência individual da atividade (histórica, processual e complexa) com sentido e significado, servindo como sofisticado instrumento de reprodução da ideologia da empresa; tal ideologia é sustentada pela identificação das vendedoras com as práticas sociais e as relações com o mundo, constituídas por sua atividade.

**Palavras-chave:** Emoção. Ideologia. Gestão. Atividade.

## *The ideological dimension of emotion in the management of cosmetics sellers in a multinational company*

### Abstract

This article aims to reveal the ideological dimension of emotion in the management of informal cosmetics sellers working for a multinational company located in Curitiba, Brazil, using situational analysis. Emotion is understood as essential to human subjectivity, associated to thought, activities and culturally shared language, as a valuable social situation. Analysis from in-depth interviews, participant observation and document analysis were carried out using the technique of discourse ‘nuclei of meanings’. Results show that emotions are social and cultural products, used as a manageable tool in the organization, through ideological symbols that constitute the subjects. Emotion is the result of the individual experience of the activity (historical, processual and complex) with sense and meaning that serves as a sophisticated instrument of reproduction of the company’s ideology. The ideology is supported by the identification of the sellers with social practices and their relations with the world, and it is constituted by their activity.

**Keywords:** Emotion. Ideology. Management. Activity.

## *Dimensión ideológica de la emoción en la gestión de vendedoras de cosméticos en una empresa multinacional*

### Resumen

El propósito de este artículo es dar a conocer la dimensión ideológica de la emoción en la práctica de gestión de vendedoras de cosméticos informales en una organización multinacional, presente en Curitiba, Paraná, Brasil, desde un análisis situado. La emoción se entiende como algo esencial a la subjetividad humana, relacionada al pensamiento, a la actividad y al lenguaje culturalmente compartido, como una situación social con valor. Los análisis de datos, a partir de entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de documentos, se llevaron a cabo mediante la técnica de los núcleos de significado del discurso. Los resultados demuestran que las emociones son producciones socioculturales usadas como un instrumento manejable en la organización, a través de símbolos ideológicos que constituyen los sujetos. La emoción está insertada en la experiencia individual de la actividad (histórica, procesal y compleja) con sentido y significado, que sirve como un instrumento sofisticado de reproducción de la ideología de la empresa; esta ideología se apoya en la identificación de las vendedoras con las prácticas sociales y las relaciones con el mundo, constituídas por su actividad.

**Palabras clave:** Emoción. Ideología. Gestión. Actividad.

Artigo submetido em 19 de setembro de 2016 e aceito para publicação em 10 de março de 2017.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395164094>

## INTRODUÇÃO

[...] *Eu estava linda, maravilhosa e maquiada! Uau! Eu sou poderosa! Eu vou vender pra caramba!*

[...] *Você vai a uma reunião e acha que vai vender o mundo!*

[...] *No início de uma reunião nós agradecemos a Deus pelas oportunidades, pelas portas fechadas, pelas portas abertas, pelas que vão abrir.*

[...] *Nunca fui reconhecida por nada, de repente, eu não estava fazendo nenhum esforço para vender e eu fui reconhecida. Eu achei aquilo o máximo!*

(Falas das entrevistadas)

O que as falas acima teriam em comum? Talvez um profundo sentimento de orgulho de algumas vendedoras de cosméticos, pelo fato de pertencerem a uma famosa organização mundial do segmento, *case* estudado por instituições como Harvard e Stanford. Falas que também podem exprimir a crença no poder da organização de “melhorar a vida das colaboradoras”, não só do ponto de vista profissional, mas pessoal. Falas de pessoas que emocionam e são emocionadas, que expressam afeto, alegria, amizade, amor, simpatia (CAMARGO, 2004), entre outras tantas emoções afloradas em depoimentos surpreendentes de mulheres com as quais tive o prazer de interagir. Mulheres com histórias de vida diferentes que, em algum momento de sua trajetória, compartilhavam um projeto comum: a busca por uma alternativa de trabalho associada a uma trajetória de sucesso.

Como um modesto plano de negócios, criado para uma dona de casa vender cosméticos às amigas, transformou-se em uma corporação avaliada em US\$ 4 bilhões<sup>1</sup>? Por que, a cada ano, milhares de mulheres de diferentes culturas, níveis sociais e formação educacional distinta aderem à rede? Como é possível manter um gigantesco time de vendas constituído essencialmente pela informalidade, ao longo de mais de cinco décadas? E como é possível mobilizar psicologicamente as colaboradoras a apostar em sua carreira de vendedora como um projeto *de e da* vida? As respostas a tais questões constituem o que este estudo busca responder, revelando a dimensão ideológica da emoção na gestão de vendedoras de cosméticos informais, em uma organização multinacional presente em Curitiba-PR, a partir de uma análise situada.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, mostrou-se necessário partir de uma concepção de emoção distanciada da comumente usada pelos estudos organizacionais, marcada pela racionalidade positivista. Na abordagem deste estudo, a emoção constitui uma situação social repleta de valor e fundamental para a formação da subjetividade humana. A emoção está inserida na experiência individual da atividade (histórica, processual e complexa) com sentido e significado, servindo como sofisticado instrumento de reprodução da ideologia da empresa; tal ideologia é sustentada pela identificação das vendedoras com as práticas sociais e as relações com o mundo, constituídas por sua atividade.

O respaldo teórico fica a cargo dos Estudos Baseados na Prática (EBP), que considera o que as pessoas realmente vivenciam em seus cotidianos laborais (GHERARDI, 2000). Além disso, o estudo conta com a contribuição da Psicologia Sócio-Histórica e Cultural, abordagem que compreende o homem concreto, consciente, social, histórico e cultural; um sujeito de vontades e emoções (GONZÁLEZ REY, 2003; CAMARGO, 2006), que intervém no mundo pela ação, ao mesmo tempo que é afetado por esse mundo (AGUIAR, 2009). O texto também busca subsídios na perspectiva crítica de Yves Clot, para quem a prática do trabalho não pode ser dissociada das emoções e dos afetos; para o autor, a atividade humana não é apenas aquilo que é realizado, mas também aquilo que não se realiza e que ainda assim continua a agir sobre o indivíduo, mobilizando-o emocional e subjetivamente (“real da atividade”) (CLOT, 2007; 2010). Este artigo foi organizado em 5 tópicos, quais sejam: (i) o resgate dos principais conceitos do estudo; (ii) as relações entre esses conceitos; (iii) o trajeto metodológico percorrido; (iv) a construção e análise dos núcleos de significação do discurso; e (v) as considerações finais.

<sup>1</sup>Dados publicados pela revista *Forbes*, edição norte-americana, relativos ao ano fiscal de 2014. A não divulgação do endereço virtual é proposital, para preservação da identidade da empresa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A *emoção* é um tema ainda incipiente nos estudos organizacionais, embora já seja abordada em diversas áreas do conhecimento. Atividades como *negociar, tomar decisões, vender, participar de reuniões*, entre outras, são aspectos que pressupõem emoções e sentimentos, integrando a criação social e a expressão pessoal do trabalho e da vida organizacional (FINEMAN, 2001). Segundo Camargo (1997; 2002; 2004), *emoção é movimento, explosão, alegria, tristeza, prazer, desprazer, amor, ódio, atração, aversão, adoração, afeto, carinho, horror, terror, medo e pânico*, mas também pode ser percebida por meio de outros sinais como *sentir o coração bater e ter a respiração suspensa, tremores, tensão, contração, espasmos, inspiração e respiração*, em uma linguagem corporal e gestual (LE BRETON, 2009). Trata-se de um exercício muscular que irrompe bruscamente em um sistema motivacional maior, com componentes de representação, expressão e elevação do tônus fisiológico, o que justamente mobiliza o indivíduo à ação, conclui Camargo (1997).

De acordo com o relatado por Fineman (2000; 2001), há certa distância entre os ditames do pensamento estratégico ocidental e questões como raiva, ansiedade, frustração, alegria etc.; as emoções são percebidas como ameaça à ordem instaurada no âmbito das relações hierárquicas. Ainda que historicamente reprimidas, elas são essenciais à constituição da subjetividade humana (GONZÁLEZ REY, 2003), uma vez que medeiam o pensamento e a linguagem na comunicação com nossos pares (LANE, 1995; 1999; CAMARGO, 1997; 2006). Para Le Breton (2009), a emoção é uma situação social carregada de valor e sensível ao relacionamento com o outro (LANE, 1995; 1999), com caráter social e comunicativo e que se vale de uma linguagem compartilhada culturalmente para ser entendida em seu significado. Emoções configuram-se como um processo fundamental para o desenvolvimento comportamental e funcional de um indivíduo, influenciado continuamente pelos acontecimentos. Emoções no contexto organizacional são consentidas, se objetivamente controladas, ou seja, se o afeto for adequadamente gerenciado, atendendo a interesses de poder, e canalizado em direção à conquista dos resultados organizacionais (ENRIQUEZ, 2000).

A emoção se desenrola ao longo da história do indivíduo e está vinculada aos seus significados e suas necessidades, definindo a disponibilidade dos recursos subjetivos expressos em estados afetivos do sujeito para o desenvolvimento de uma atividade (GONZÁLEZ REY, 2003). Entende-se por atividade o processo de ação do homem sobre a natureza e de relação com outros homens, conceito sistematizado por Alexei Leontiev, a partir da concepção de trabalho de Karl Marx. As interações entre o sujeito e o mundo, mediadas pela atividade, refletem as propriedades do objeto a ser produzido, bem como orientam e conduzem a ação do sujeito (ASBAHR, 2005; NICOLINI, 2013). Essa natureza objetiva da atividade vai além dos processos cognitivos, alcançando a esfera das necessidades e das emoções, conclui Asbahr (2005). A emoção se configura como gênese e sustentação da atividade quando encontra sentido no objeto dessa atividade (CAMARGO, 1997; 2002; 2004; CAMARGO e CANOPF, 2015), da mesma forma que a atividade também se configura como gênese e sustentação da emoção.

### A dimensão ideológica da emoção

A relação entre o homem e o meio social no qual está inserido ocorre por meio de signos, elementos intermediários simbólicos e culturais incorporados à ação do homem para reorganizar seus processos mentais superiores (VIGOTSKI, 1998; DANIELS, 2002)<sup>2</sup>. Construídos e internalizados pelo próprio homem, os signos são usados como forma de influência social, cumprindo um papel ideológico, constituídos por convenções, relacionamentos, sinais sutis (o que não é dito), intuições, sensibilidades, entre outros (LANE e CAMARGO, 1995; DANIELS, 2002).

Ideologia é um conjunto lógico e coerente de representações, normas ou regras de conduta que indicam aos membros de uma sociedade o que devem pensar (e como pensar), o que devem valorizar (e como valorizar), o que devem sentir (e como sentir) e o que devem fazer (e como fazer) (CHAUÍ, 1980). Sua função é fornecer à sociedade uma explicação racional dissimulada para as diferenças sociais, políticas e culturais, propiciando aos seus membros uma identidade social. A produção ideológica cria um imaginário que busca amenizar as potencialidades do conflito, produzindo e conservando a sociedade, explicando e justificando a realidade, dando aparência universal ao particular (CHAUÍ, 1981; FARIA, 2010), de modo a atender interesses de alguns setores da sociedade privilegiados econômica e politicamente. A ideologia engendra formas de interpretação da realidade, proclamando fins que, em verdade, mascaram o fim real, como concluem Chauí (1980; 1981) e Faria (2010; 2011).

<sup>2</sup>Teixeira (2005) e Rego (1995) explicam que os processos mentais superiores, também conhecidos como funções psíquicas superiores, incluem os sentimentos religiosos, a percepção, a atenção e a lembrança voluntária, a memorização ativa, o controle consciente do comportamento, a atividade sensorio-motora, o raciocínio dedutivo, a capacidade de planejamento, o pensamento abstrato, bem como a linguagem.

As questões profissionais, segundo Freitas (2000), são canalizadas a um plano afetivo e psicológico. Isso significa que a emoção é apropriada como um signo, a partir das perspectivas humanas (corporais e simbólicas), articulando-se como elemento mediador entre a gestão e os subordinados, reforçando continuamente a ideologia da organização por meio da realidade vivida por seus integrantes.

A ideologia é associada ao modo como uma experiência individual adquire sentido e significado dentro dos processos sociais da história do indivíduo. Segundo González Rey (2003), a produção e o compartilhamento de sentidos e significados gerados nos diversos cenários da vida social delimitam e sustentam os espaços sociais em que as pessoas vivem. Para o autor, sentido é o resultado do confronto entre a vivência pessoal do indivíduo e o que é socialmente instituído. É subjetivo, imprevisível, insubordinado à racionalidade do sujeito, construído a partir da relação dialética entre o social e a história, incluindo elementos contraditórios, justamente onde entram as emoções e os afetos, conclui. O significado, por sua vez, envolve uma construção social, convencional e mais estável, uma vez que o homem, ao nascer, encontra um sistema pronto de significados, elaborado ao longo da história (LANE, 1999; AGUIAR, 2009).

## O processo grupal

Um grupo humano, sob a perspectiva dialética de Martín-Baró (1989, p. 206), é “uma estrutura de vínculos e relações entre pessoas que canaliza em cada circunstância suas necessidades individuais e/ou interesses coletivos”. Enquanto estrutura social, o grupo não pode ser reduzido à soma de pessoas, mas sim considerado em sua totalidade, supondo uma relação de interdependência. O grupo é repleto de determinações sociais e contradições presentes no capitalismo, que agem sobre o indivíduo, assim como sua ação como sujeito histórico, levando a considerar que não existe um grupo abstrato, mas um processo grupal que se reconfigura a cada momento (MARTÍN-BARÓ, 1989; LANE, 2004). Tal abordagem não considera dualidades como individual/social, competição/interdependência, ter/não ter recursos (materiais, culturais e/ou pessoais) para submeter o outro aos seus interesses (exploração) e dependência/independência.

Os autores argumentam, ainda, que a experiência histórica do grupo, fruto das relações do cotidiano, traz para a experiência presente vários aspectos da sociedade, expressos nas contradições que emergem do próprio grupo, envolvendo vivências subjetivas e realidade objetiva. A percepção do mundo pelo homem ocorre de acordo com o que ele já interiorizou, assim como a exteriorização de seu comportamento ocorre de acordo com sua percepção do existente, ou seja, “a capacidade de resposta do homem decorre de sua adaptação ao meio no qual ele se insere” (LANE, 2004, p. 82); isso significa a repetição de atividades que resultem positivamente para o indivíduo, tornando-se um hábito.

A autora defende que o processo de formação de hábitos é preexistente ao grupo e definido pela instituição, reproduzindo as relações sociais e mascarando as contradições decorrentes dessas relações. A instituição, compreendida como processo histórico, possui suas regras e normas que, quanto mais solidificadas, mais eficientes se tornam os mecanismos de controle sobre os papéis estabelecidos aos membros, resultando em crenças e valores que sustentam as diferenças sociais.

## O real da atividade de Yves Clot

Com o propósito de compreender a dimensão ideológica da emoção na gestão, este artigo agrega o conceito de *real da atividade*, de Yves Clot. Seguro de que o trabalho não é uma atividade entre outras, mas sim algo que “exerce na vida pessoal uma função psicológica específica” (CLOT, 2007, p. 13), o autor avança na questão do “observável” da ergonomia francesa, deslocando sua atenção à subjetividade no interior da atividade, que interfere no poder de agir dos trabalhadores. Trata-se do real da atividade (CLOT, 2007; 2010), ou seja,

[...] aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir (os fracassos), aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou que se sonha poder fazer, aquilo que se faz para não fazer, aquilo que se tem a fazer ou ainda aquilo que se faz sem querer fazer e [...] aquilo que se tem que refazer (CLOT, 2007, p. 116).

Ainda que não aparentes, as atividades não realizadas continuam a agir sobre o indivíduo, mobilizando-o subjetivamente (CLOT, 2006; 2007; 2010). O real da atividade contribui para o conceito de prática nas organizações, de algumas formas, como: (i) insere-se na ação, em uma experiência processual e concreta; (ii) permite que o *saber* não seja separado do *fazer*, privilegiando as experiências cotidianas concretas; (iii) contempla contradições e conflitos; (iv) considera a interação entre sujeito

e objeto construída na prática social, que reflete sobre ela, transformando sua própria realidade; (v) apreende a dimensão subjetiva da atividade, o que se passa no interior do sujeito, no momento da execução de sua tarefa; e, por fim, (vi) contribui com a explicitação da emoção na relação entre homem e trabalho.

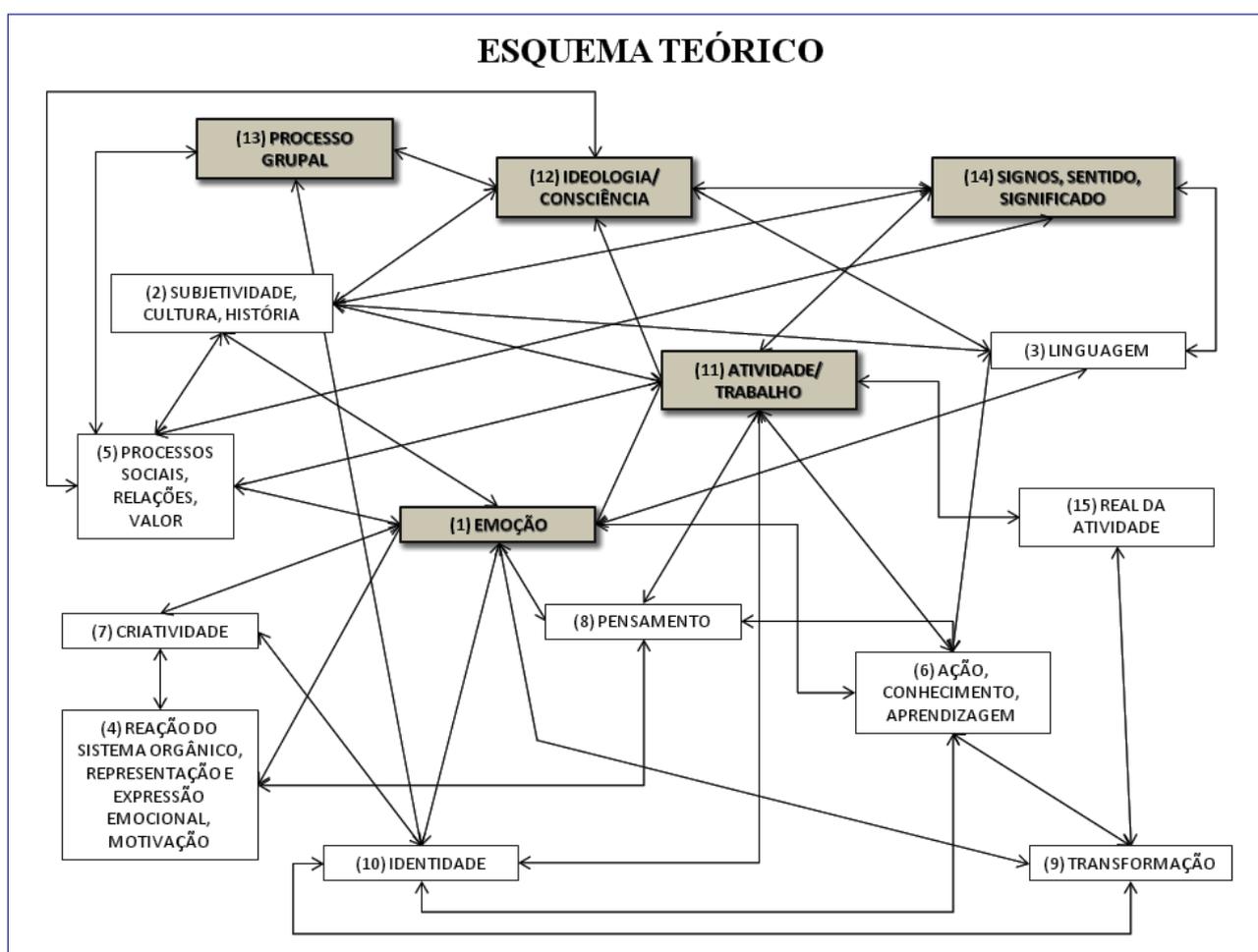
A abordagem de Yves Clot propõe uma alternativa à visão tradicional de adaptação do indivíduo ao trabalho, sugerindo uma análise que pressupõe ação, capaz de transformar as situações de trabalho, de modo a torná-las compatíveis com as necessidades humanas (CLOT, 2007; 2010).

### Relações entre os principais conceitos

A Figura 1 apresenta os principais conceitos, suas relações e seus desdobramentos, quais sejam: emoção, atividade, ideologia, sentido/significado e processo grupal.

Figura 1

Esquema teórico das relações entre os principais conceitos



Fonte: Elaborada pelas autoras.

O primeiro conceito apresentado é o da **emoção (1)**, central nas relações com os demais. Elemento importante na constituição da **subjetividade humana (2)**, a emoção requer o uso da **linguagem (3)**, compartilhada de forma cultural e entendida em seu significado; a linguagem engendra códigos emocionais imperceptíveis, afetando a **consciência (12)** dos indivíduos, fragmentando-a a partir de conceitos e teorias parciais.

A **atividade humana (11)** – trabalho – é significada como um **processo social (5)**, construída por meio das relações sociais presentes na atividade e no trabalho humano. A determinação social da consciência configura-se como um dos pressupostos

da concepção de **ideologia (12)**, um conjunto de regras de conduta que indicam a um grupo determinadas explicações racionais para as diferenças sociais, políticas e culturais, que buscam encobrir diferenças, fornecendo aos membros uma identidade social. A ideologia está conectada ao conceito de **processo grupal (13)**, que envolve **conhecimento e aprendizagem (6)**, como modo de amenizar as potencialidades do conflito, ocultando a presença do particular e dando-lhe aparência universal. A ideologia é reproduzida por sinais sutis internalizados pelo próprio homem, ou seja, os **signos (14)** que integram mente e realidade na busca do “não aparente”, transformando as estruturas sociais em produções simbólicas e contribuindo com a construção da sociedade e de suas instituições.

A emoção tem **função motivacional (4)**, surgindo como movimento, explosão, alegria, tristeza etc., o que a configura como um sistema orgânico, com componentes de representação (símbolos, ideias, valores, ideologias), **expressão (4)** – manifestação corpórea. A emoção é pensada de forma histórica e cultural, como uma **situação social com valor (5)**, associada à **ação (6)** e à **criatividade (7)**, distante do cognitivo e próxima ao **sentido (14)**. As relações sociais afetivas do homem implicam a construção de sua **identidade (10)**, por meio de uma série de forças sociais renovadas, experiências reais do mundo vivido e que tornam possível sua própria ação, capacitando-o a se recriar e a se **transformar (9)**.

O **sentido (14)** é uma criação humana engendrada pela atividade, uma vez que articula os eventos psicológicos produzidos pela consciência humana à realidade. O **significado (14)**, por sua vez, permite a socialização de nossas experiências. Por fim, a atividade impedida ou contrariada no sentido e significado do trabalho – **real da atividade (16)**, de Yves Clot – continua a agir sobre o indivíduo.

### *Trajetos metodológico*

Este estudo se caracteriza como qualitativo, pois a intenção é transcender à mera descrição de depoimentos e apreender os sentidos subjetivos por trás do discurso oficial dos sujeitos, especialmente como sentem e como pensam (MINAYO, 2010).

O campo empírico é composto por uma empresa multinacional americana de venda direta de cosméticos, ficticiamente denominada CrystalMake. Fundada nos anos 1960 e presente no Brasil desde 1998, hoje, a companhia conta com mais de 2,5 milhões de vendedoras informais (sem vínculo empregatício regular), distribuídas em 35 países de 5 continentes. O campo empírico é constituído pela cultura da companhia, sua história, o contexto sócio-histórico e cultural da época de sua fundação, bem como as peculiaridades afetivas de sua gestão. Além disso, o cenário da pesquisa (GONZÁLEZ REY, 2005) consiste em: (i) vendedoras informais (ativas<sup>3</sup> e não ativas) pertencentes a algumas unidades localizadas em Curitiba, em vários estágios de sua carreira; (ii) informações publicadas em espaços virtuais da empresa e traduzidas para várias línguas; e (iii) vídeos diversos (curta e longa-metragem) que abordam não só a história da companhia/fundadora, mas treinamentos virtuais de uso adequado dos produtos.

### Coleta de dados

Para a coleta de dados, o estudo valeu-se de técnicas de entrevista em profundidade, observação participante e análise documental, apresentados a seguir.

### Entrevistas em profundidade

Foram realizadas entrevistas com 5 vendedoras de cosméticos (denominadas A, B, C, D, E) em 2 momentos distintos: em 2011, por ocasião de uma pesquisa específica na época, foram entrevistadas 4 vendedoras. Em 2015, uma tese de doutorado demandou 1 entrevista, que justificou o recorte, pelo critério da saturação de dados. Das 5 entrevistadas, 3 encontravam-se muito entusiasmadas com suas conquistas; as demais permaneceram na companhia por alguns meses, descredenciando-se pouco a pouco e deliberadamente. As entrevistas foram semiestruturadas, realizadas individualmente, em ambiente fechado e sem interrupção, com duração média de 1 hora.

O Quadro 1 apresenta um resumo do roteiro operacional das entrevistas; mais do que perguntas a ser respondidas, tais questões indicam uma direção inicial para a exploração dos temas em questão, sugerindo alguns tópicos a ser trabalhados com base na resposta da entrevistada. Apesar da unicidade do roteiro, cada encontro ocorreu de modo distinto.

<sup>3</sup>Para uma vendedora de cosméticos manter-se “ativa” na empresa, ela deve produzir em um trimestre o equivalente à pontuação mínima estabelecida pela companhia.

**Quadro 1**  
**Tópicos trabalhados nas entrevistas**

Questão que serve de estímulo	Tópicos trabalhados
<b>Sobre o trabalho</b> (tarefas/operações)	Qual foi o caminho até chegar à empresa, como conheceu a marca, porque se interessou pelo trabalho, atividades realizadas, período que se dedica a essas tarefas, possíveis conflitos entre a vendedora e diretoras, normas, códigos, controles, contrastes.
<b>Sentido e significado</b>	Como pensa e sente a atividade que desempenha; explorar sentimentos da entrevistada com relação ao seu trabalho; buscar exemplificações, frequência e características de situações de trabalho nas quais os sentimentos ocorrem.
<b>Relações sociais</b> (reconhecimento)	Como percebe as práticas de reconhecimento na empresa; como percebe o clima organizacional; identificar as relações sociais de trabalho; o que faz para manter suas metas em dia.
<b>Dificuldades</b>	Identificar dificuldades na realização das tarefas: a postura, os erros, a pressão por parte da diretora; identificar as soluções encontradas para lidar com as dificuldades de trabalho; o modo como o trabalhador suporta e enfrenta tais dificuldades, tanto no plano material quanto no contexto da gestão.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## Observação participante

Além das entrevistas, em 2015 foi realizada observação participante em um evento local da companhia, gravado na íntegra com permissão das dirigentes. O método propõe um mergulho no campo empírico, de modo a oportunizar a observação do fenômeno sob o ponto de vista de um participante, não de um pesquisador. Apoiada teoricamente nas dimensões articuladas por Flick (2009, p. 201), tal observação ocorreu de modo secreto, sem esquemas padronizados, em um “campo de interesse” localizado em recinto exclusivo para tais eventos.

A observação participante possibilitou investigar o comportamento coletivo e individual das participantes (vendedoras ativas e potenciais), em um espaço destinado somente a elas, longe do campo visual das clientes. A intenção era justamente vivenciar o andamento natural de uma típica reunião de trabalho, sobretudo o que ocorre “nos bastidores” e não é verbalizado pelas entrevistadas. A participação ativa nesse evento ritualístico propiciou importante material complementar, o que jamais poderia ser apreendido sem a presença na própria realidade dos sujeitos.

## Análise documental

Como dados secundários foram considerados os materiais virtuais de marketing e treinamento, disponibilizados no *website* oficial da empresa<sup>4</sup>, *blogs* de vendedoras, registros em redes sociais, *e-mails* de marketing e alguns vídeos afins, coletados entre 2011 e 2015. Também foram analisados alguns materiais impressos, entre eles, a obra da fundadora da empresa, aqui ficticiamente denominada Courtney Act, publicada em 1984 e reeditada inúmeras vezes.

Trata-se de um material carregado de dados históricos, transformados pelo tempo, contextualizados em diversas culturas e ampliados em sua concepção, de modo a atender às demandas atuais. A passagem das décadas transfez o plano de negócios original, impondo certa contemporaneidade às estratégias até então cristalizadas. A tecnologia adicionou inovação a esse material documental e as análises documentais foram realizadas sorvendo esse universo de dados. Do livro de Courtney Act foi possível extrair as premissas de sua filosofia de construção e manutenção de relacionamentos, pelas vias do reconhecimento, dos elogios e dos aplausos.

## Análise dos dados

A análise dos dados valeu-se exclusivamente da técnica de Análise dos Núcleos de Significação do Discurso, uma proposta que considera o processo de constituição dos sentidos e suas contradições, presentes na fala do sujeito (CAMARGO, 2004; AGUIAR e OZELLA, 2013). A apreensão dos sentidos parte do empírico, transcendendo o que é aparente, indo além da descrição dos

<sup>4</sup>Versão brasileira e norte-americana.

fatos e com foco nas mediações sociais constitutivas do sujeito (AGUIAR e OZELLA, 2006). Transcender o aparente não é algo fácil, como não é fácil a revelação dos sentidos; muitas vezes, “o próprio sujeito o desconhece, não se apropria da totalidade de suas vivências, não as articula” (AGUIAR e OZELLA, 2006, p. 229); ainda que as coisas aconteçam, nada está expresso claramente ou significado objetivamente.

As análises das falas das entrevistadas são operacionalizadas obedecendo a três etapas (AGUIAR e OZELLA, 2006), respectivamente: (i) definição dos pré-indicadores – leituras flutuantes que consideram as falas, com significado, dos sujeitos da pesquisa, ainda no empírico; (ii) composição dos indicadores – segunda leitura, que permite um processo de aglutinação por critérios como similaridade, complementaridade ou contraposição, reduzindo a diversidade e criando conteúdos temáticos; e (iii) construção e análise dos núcleos – articulação dos conteúdos semelhantes, complementares e contraditórios que ocorrem no processo de construção dos sentidos e dos significados, para além do aparente.

### Construção dos núcleos de significação do discurso

A transcrição das entrevistas, notas de campo, observação participante e análise documental foi o ponto de partida para a extração de 13 pré-indicadores (Quadro 2). Na sequência, os pré-indicadores foram aglutinados (por similaridade, complementaridade ou contraposição) em 4 conteúdos temáticos, quais sejam: *reconhecimento* (refere-se a uma política de premiações reconhecida e praticada mundialmente); *cultura* (aborda questões peculiares da gestão afetiva da empresa e que se consagra como uma forma diferenciada de trabalhar); *identidade* (envolve o sentido e o significado de ser uma “CrystalMake”, sobretudo os reflexos na vida pessoal); e *carreira* (detalha o negócio propriamente dito). Tais conteúdos temáticos foram a base para a última etapa do método: a criação dos núcleos de significação propriamente ditos, alguns com o mesmo nome do conteúdo temático, como especificado na última coluna do Quadro 2, e analisados no próximo tópico.

**Quadro 2**

**Pré-indicadores, conteúdos temáticos e núcleos de significação**

Pré-indicadores	Conteúdo temático	Núcleos de significação
(1) Reconhecimento	Reconhecimento	(i) Reconhecimento
(2) Entusiasmo com as primeiras vendas		
(3) Regra de ouro	Cultura	(ii) The Courtney Act way
(4) Família		
(5) Forma diferenciada de trabalhar		
(6) Cultura CrystalMake		
(7) Ser CrystalMake	Identidade	(iii) Ser CrystalMake
(8) Metas	Carreira	(iv) Trabalhar com CrystalMake
(9) O negócio		
(10) Carreira		
(11) Adesões		(v) Compartilhamento da experiência
(12) O time		
(13) Dificuldades		(vi) “Nem tudo são flores”

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## Análise dos núcleos de significação do discurso

Cada núcleo de significação foi analisado como se detalha a seguir.

### i) Reconhecimento

Os resultados mostraram 6 táticas distintas de reconhecimento das vendedoras pela empresa. A primeira diz respeito ao hábito de elogiar, herança da fundadora da empresa, que acreditava que elogios engendravam maior esforço nas pessoas.

A segunda tática se refere às premiações de reconhecimento pela alta produtividade no período:

*[...] nunca fui reconhecida por nada. A diretora me chamou lá na frente, para me dar uma bolsa maravilhosa, como reconhecimento dos meus pedidos. (Entrevistada A)*

Para essa vendedora, o sentido simbólico expresso no artefato “bolsa” era forte:

*[...] queria que eu contasse para as outras vendedoras o que eu estava fazendo para vender tanto. Eu não estava fazendo nenhum esforço para vender e fui reconhecida. (Entrevistada A)*

Nos eventos de reconhecimento, a vendedora condecorada é colocada em evidência perante o público presente; além da visibilidade social, a empresa concede-lhe títulos e prêmios:

*[...] quando chamaram meu nome, pensei, tem certeza que sou eu? Ela disse “é você mesmo” e apontou pra mim. Ela disse “você ganhou um final de semana em Camboriú”! Nossa! Fiquei feliz! (Entrevistada B)*

Algumas vezes, os prêmios concedidos às vendedoras representam mais do que aquilo que elas poderiam adquirir em termos financeiros, uma satisfação, entretanto, não superada por seu valor simbólico, expresso em momentos a si glorificados, por conta de suas conquistas.

Por outro lado, há uma espécie de avaliação do valor (material ou simbólico) dos prêmios pelas integrantes, que validam o dispêndio de seu tempo para com essa atividade:

*[...] quando tem alguma coisa que me interessa, daí eu vou atrás! Eu vou atrás. Mas quando não tem algo que me interessa não faço muita questão, não. Eu só quero minhas estrelas, quando tem [...]. Isso dá popularidade. (Entrevistada B)*

Contraditoriamente, ainda que a entrevistada tenha critérios rígidos em relação ao nível dos prêmios, sua alegria tão somente por tê-los ganho não é invalidada:

*[...] é gostoso ganhar, por mais que não seja lá grande coisa, puxa, eu ganhei, né? (Entrevistada B)*

Uma vendedora descredenciada salientou:

*[...] sempre vinham uns agradinhos. (Entrevistada C)*

É interessante perceber os diferentes sentidos subjetivos de um mesmo evento: o que é considerado maravilhoso por uma pode não passar de um “agradinho” para outra.

A terceira tática refere-se ao significado dos artefatos, dentro do grupo; um deles é o broche de estrela, frequentemente exibido nas reuniões:

*[...] as estrelinhas de reconhecimento significam que você tem potencial. [...] sabe aqueles militares que usam um monte de medalhas no peito? É igual! (Entrevistada B)*

O valor simbólico de tais artefatos remete as vendedoras a estampar no peito suas vitórias, significando pequenos “troféus” que lhes dão visibilidade e mostram seu valor social dentro do grupo. É curioso que esse tipo de artefato tenha mais peso do ponto de vista de significado que propriamente de sentido: um broche de bijuteria, em outro contexto cultural, nada

representa. O processo grupal traz vários aspectos da sociedade à experiência vigente do grupo (MARTÍN-BARÓ, 1989; LANE, 2004). O valor do broche é atribuído pelo grupo (e somente pelo grupo):

[...] *viagem a gente também ganha, mas viagem ninguém vê que você foi.* (Entrevistada D)

Courtney Act já dizia que vale mais para uma mulher ser reconhecida por seus colegas num palco, do que receber um presente caro pelo correio do qual ninguém fica sabendo.

A quarta tática envolve o direito de uso de um carro zero quilômetro, simbolizando a realização de desejos, *status* e respeito dentro do grupo:

[...] *o carro é um espelho que eu quero ter de independência e de sucesso.* (Entrevistada A)

[...] *eu quero aquele carro! Eu vejo os carros e eu quase morro! Um dia vai ser meu! Eu consigo chegar! Eu quero, eu posso, eu vou ter!* (Entrevistada B).

[...] *aquele carro tem gosto de vitória. Isso prova para os outros que eu não estou vendendo marcas baratas, que eu sou uma vendedora bem-sucedida, uma diretora.* (Entrevistada D)

[...] *é a prova de que você se deu bem na tua profissão. Para mim, é muito importante!* (Entrevistada E)

Fazer uso do carro representa autenticação do sucesso da vendedora naquele grupo. Segundo Camargo (1997), é pequena a distância entre a construção da identidade, a emoção e a constituição da pessoa. A fundadora da empresa já apregoava que disponibilizar o carro fazia parte de uma cultura que todas as integrantes deveriam interiorizar. Este deve ser o grande objetivo da carreira de uma vendedora informal que carrega o significado de “ter feito um excelente trabalho”. Isso representa importante status dentro do grupo, motivo suficiente para que ela não queira mais abdicar daquilo que internamente é considerado como um privilégio.

A quinta tática envolve a linguagem afetiva compartilhada culturalmente *pela* e *na* empresa, como uma espécie de “afagos na alma”, mantendo por mais de cinco décadas o culto ao sucesso, dentro de uma estirpe de empoderamento e superação. Camargo e Canopf (2015) destacam que as funções psíquicas superiores, originariamente sociais, são mediadas pela linguagem, tal qual a realidade aparece ao homem, mediada pelos signos sociais, ideológicos por natureza. Por exemplo, uma simples viagem, nos padrões da companhia transforma-se em uma viagem dos sonhos:

[...] *se não viajou com CrystalMake, você não sabe o que é viajar. Você é tratada como rainha [...]. Eles fecham a pirâmide do Egito para fazer jantar ao ar livre para as diretoras.* (Entrevistada A)

O *glamour* característico dos eventos de premiação leva as participantes a uma experiência de encantamento, talvez nunca antes vivenciada, momento em que podem exibir suas recompensas, reforçando (ou mesmo resgatando) sua identidade:

[...] *tem rainha, tem coroa, tem todos os reconhecimentos com muitas joias. Um exagero de joias! Tem tapete vermelho, limusine, essas coisas.* (Entrevistada A)

No entanto, o tom afetivo da linguagem CrystalMake tem condição e prazo de validade, destinado somente às vendedoras produtivas. Ao findar um “ciclo de vendas”, sua cronologia de produção é uma conta zerada, o que implica a necessidade permanente de constância em seus resultados:

[...] *no começo, quando eu estava entre as “estrelas”, as “rainhas de vendas”, eu fui muito bem assessorada. Mas quando não tinha mais tempo, essa fase passou e eu fui um pouco “deixada de lado”.* (Entrevistada E)

O fato é que apenas uma minoria atinge os altos patamares de vendas, gatilho dos melhores prêmios, ainda que todas se mobilizem na busca contínua por sua própria superação.

A última tática refere-se ao conceito de real da atividade, de Yves Clot. As vendedoras são levadas a acreditar que seu sucesso depende unicamente de sua dedicação. Ideologicamente, o que importa à empresa é a mobilização no momento presente de cada vendedora para chegar ao topo de sua carreira, em um futuro nem tão certo: é isso que faz a “máquina” funcionar. A emoção emanada do “eu vou conseguir!” insere a vendedora em uma corrida frenética rumo a uma vitória imaginária, que potencializa sua dedicação à organização.

Não ter alcançado uma pontuação importante no período representa impedimento à visibilidade da vendedora perante o grupo. A emoção que irrompe a partir desse fato mobiliza-a subjetivamente, levando-a a agir para transformar essa situação, intensificando seu esforço de produção. Quero ter o carro, mas ainda não tenho; quero ver meu nome estampado na revista da companhia, mas ainda não vejo; quero me tornar rainha, mas ainda não me tornei; quero estar entre as dirigentes, mas ainda não estou; quero ser aplaudida por todas, mas ainda não sou são exemplos de desejos não realizados que colocam a vendedora na corrida por uma produção ainda maior, no próximo período. Para Clot (2010), a interação entre sujeito e objeto, bem como a participação desse sujeito na elaboração de novas significações do seu mundo vivido, atribui sentido à sua ação.

ii) “The Courtney Act way”

A fundadora da companhia construiu uma empresa a partir de suas próprias convicções pessoais e profissionais, instaurando o “estilo Courtney Act de gestão”, a ser interiorizado nas falas das vendedoras, como: “eu tenho que fazer com que a cliente se torne a pessoa mais especial naquele momento, para mim”. A história da empresa representa importante ativo nas estratégias comerciais e treinamentos ministrados às vendedoras. O homem inscrito em uma história é sempre mais forte do que aquele que caminha sozinho (GONZÁLEZ REY, 2004) e a história da gestão CrystalMake **é, sem dúvida**, de sucesso.

Um importante elemento da cultura da empresa é a “regra de ouro”, criada a partir de um princípio bíblico, configurando uma conduta ética e moral: cabe a cada vendedora tratar seus pares com respeito, justiça, honestidade e solidariedade. A nenhuma vendedora é dado o direito de oferecer produtos ou serviços a uma cliente já atendida por outra:

[...] *é nossa regra de ouro, eles colocam isso de uma maneira tão forte, esse respeito que deve existir entre as vendedoras é uma grande razão do sucesso!* (Entrevistada A)

[...] *é a gente não passar a perna na outra.* (Entrevistada B)

[...] *eu sempre pergunto se a pessoa tem vendedora. Se tiver, morreu o assunto ali.* (Entrevistada C)

No entanto, não se pode garantir o limite entre a compreensão pura da regra e seu uso ilícito: por trás da aparente harmonia, existe uma competição feroz.

A construção de vínculos entre a vendedora e a cliente é objetivo perseguido por todas, engendrando na unidade regras não documentadas, o que de certa forma pode justificar que práticas transgressoras não são incomuns:

[...] *existem vendedoras que se desentendem feio por causa de coisas deste tipo. [...] recebo as reclamações das minhas vendedoras. Fico indignada.* (Entrevistada A)

[...] *tem as meninas que não cumprem isso.* (Entrevistada B)

Courtney Act fundou a companhia sobre o que julgava ser os três pilares mais importantes. O primeiro alude princípios cristãos:

[...] *“o sucesso dessa empresa é Deus, em primeiro lugar. O único sócio da fundadora era Deus”.* (Entrevistada A)

É como se essa devoção respaldasse o comprometimento da vendedora para com o negócio:

[...] *quando não tenho nada na minha agenda, o que eu faço? Dobro o joelho e oro: “Jesus não tenho nada marcado hoje, faz minha agenda”.* (Entrevistada A)

[...] *a gente reza [referindo-se à reunião semanal de vendedoras], a gente crê em Deus. No início da reunião, nós agradecemos a Deus pelas oportunidades, pelas portas fechadas, pelas portas abertas, pelas que vão abrir.* (Entrevistada B)

A relação com Deus se confunde com a relação com a empresa; dever a Deus é dever à empresa, dar graças a Deus é dar graças à empresa, ter esperança em Deus é ter esperança na empresa. A dedicação da vendedora à empresa deve ser tão forte quanto sua fé.

O segundo pilar é a família:

[...] *aqui em casa, todos são CrystalMake.* (Entrevistada A)

As entrevistadas foram unânimes ao mencionar o apoio dos maridos à sua carreira:

[...] *ele é um “marido Crystal” de verdade, me incentiva, me apoia.* (Entrevistada A)

[...] *meu marido me deu força. Disse que eu tinha que tentar. Ele me ajuda com o cartão, quando preciso pagar a fatura, fica com as crianças se eu precisar.* (Entrevistada B)

O terceiro e último pilar diz respeito à carreira da vendedora, à imagem e semelhança da fundadora. Courtney Act idealizou uma vendedora que representasse a empresa: uma mulher arrumada, feliz, sorridente, independente e bem-sucedida, detentora de elegância e postura profissionais, bem como bons argumentos comerciais. No entanto, poucas entrevistadas demonstraram conhecimento acerca da história da empresa, tampouco sobre a marca que comercializavam, embora a mítica figura de Courtney Act ainda se mantenha presente em todo o material de divulgação, muito utilizado como apelo comercial à captação de novas vendedoras.

### iii) Ser CrystalMake

A maioria das entrevistadas diz confiar nas regras estabelecidas pela companhia, adotando-as como norte para sua própria vida:

[...] *a gente aprende a viver melhor com essa empresa. Os princípios não são só para o trabalho, são para a vida da gente.* (Entrevistada A)

[...] *a empolgação foi tanta pela empresa, que eu vesti a camisa!* (Entrevistada B)

Algumas até demonstraram um sentimento de superioridade por ser vendedoras CrystalMake, adotam a crença de que podem se destacar positivamente de vendedoras de outras marcas, que elas consideram “inferiores”:

[...] *eu entendo a grandeza dessa empresa e valorizo muito.* (Entrevistada A)

[...] *não estou vendendo marcas baratas, sou uma vendedora bem-sucedida, uma diretora.* (Entrevistada D)

Contudo, uma das entrevistadas, contraditoriamente admitiu que teve dificuldades no início de sua carreira, confidenciando sua luta interna contra as próprias ideias preconcebidas:

[...] *no início, a gente tem certo preconceito, porque você se vê vendendo marcas de qualidade inferior. Muito pobrinho isso. [...] Queira ou não, você tem essa briga dentro de você.* (Entrevistada D)

Com um dilema maior que o compartilhamento social que a empresa exigia, a vendedora obrigou-se a quebrar paradigmas. Hoje, seu posicionamento é diferente:

[...] *ser CrystalMake, para mim, é ter liberdade de mexer um feijão e atender uma cliente. É não deixar de ganhar, de ser útil, porque eu preciso ser útil.* (Entrevistada D)

Segundo Lane e Camargo (1995), a apropriação da cultura ocorre por meio das relações intersubjetivas, que são emocionais, complexas e estabelecidas na atividade:

[...] *agora as clientes começaram e me procurar. Antes eu era a Odeti<sup>5</sup> do colégio tal. Agora eu sou a Odeti da CrystalMake. Puxa vida, que legal!* (Entrevistada D)

Emoção confere autoria, singularidade e qualidade à atividade, sobre a qual se esculpe certo modo de ser (CAMARGO, 1997; 2002; 2004; CAMARGO e CANOPF, 2015).

### iv) Trabalhar com CrystalMake

Para a empresa, somente quem trabalha muito pode alcançar as metas e, conseqüentemente, obter as premiações:

[...] *não adianta entrar na CrystalMake, se você não trabalhar. Tem que trabalhar muito!* (Entrevistada A)

*Faço o agendamento da semana seguinte. [...] se alguém desmarcar, eu vou numa loja, vou ao shopping, numa imobiliária, numa concessionária, alguma coisa eu vou fazer.* (Entrevistada B)

Elas realmente acreditam que esse trabalho as enriquecerá financeiramente, muito próximo ao que era prometido insidiosamente aos trabalhadores da Organização Científica do Trabalho:

[...] *eu nunca imaginei ganhar o que eu ganho hoje. Quando vem o bônus, eu falo: gente do céu!* (Entrevistada A)

<sup>5</sup>Nome fictício.

*CrystalMake não define metas, você define sua própria meta, de acordo com o que você quer ganhar. [...] quanto mais você compra da empresa, maior sua margem de lucro e quanto mais você vende maior sua visibilidade.* (Entrevistada B)

A abordagem às novas clientes implica uma atitude assertiva:

*[...] digo que estou iniciando e que preciso da ajuda dela para avaliar o produto. Saliento que esses produtos são para pessoas que tem bom gosto [...] dificilmente você ouve não.* (Entrevistada B)

*[...] aprendi a ser cara de pau [...] se eu não te conhecesse, eu daria um jeito de conversar com você, se eu achasse que você pudesse ser minha cliente em potencial.* (Entrevistada D)

Nesse contexto, a vendedora deve ter a capacidade de vender sua imagem em poucos minutos; ela está vendendo a possibilidade de vínculo com a cliente, muito mais do que um produto de beleza. No entanto, nem todas as entrevistadas manifestaram sentir-se confortáveis com tais táticas:

*[...] você fica encurralada. Na época, eu respondi que eu não concordava com esse tipo de abordagem.* (Entrevistada C)

Manter os vínculos também requer disposição:

*[...] você precisa lembrar sua cliente, todo momento, que você existe. Você precisa telefonar, mandar e-mail etc. Esse acompanhamento foi um pouco difícil de fazer, porque eu achava que estava importunando as pessoas.* (Entrevistada E)

Ignorar o mundo dos afetos, como adverte Camargo (2004), equivale a se ignorar como um ser integral.

Fazer parte da rede CrystalMake pressupõe total informalidade contratual. Não existe vínculo trabalhista ou qualquer tipo de relação documentada que confira alguma garantia de regularização da atividade à vendedora. A ligação entre a vendedora e a companhia se resume aos pedidos que esta deve fazer à fábrica, em período determinado e que, se expirado, rende sua desativação. A eventual retomada ao grupo é penosa e cansativa; a vendedora perde suas benesses, que incluem descontos convidativos, pontos acumulados etc., sendo obrigada a recomeçar tal qual uma iniciante, o que representa novos custos e a concessão de descontos menos atrativos.

Por último, o formato do negócio CrystalMake implica manter um nível mínimo de produtos em estoque para pronta-entrega. Quanto mais produtos a vendedora mantiver em estoque, mais instigada a vender ficará, mais vinculada à companhia se sentirá e mais entregue aos seus valores permanecerá. Entretanto, as entrevistadas manifestaram certa preocupação com a segurança do investimento:

*[...] a empresa faz ao contrário da maioria, ela sugere que você tenha produtos para pronta-entrega, porque realmente o impulso da mulher é muito importante. Só que, às vezes, você acaba se empolgando com isso [...] e acaba ficando com dívida.* (Entrevistada C)

O deslumbre inicial dá lugar à aflição; a instabilidade da carreira assusta essas mulheres, uma vez que marcas populares, com facilidade de entrega e menor preço, estão competindo cada vez mais:

*[...] eu vendi muito pouco.* (Entrevistada C)

Tal insegurança talvez constitua o motivo de muitas colaboradoras ainda procurarem um trabalho regular como principal fonte de renda, ainda que isso subtraia seu tempo de dedicação ao negócio:

*[...] eu tenho a empresa como segunda opção, porque tenho um emprego fixo, registrado e CrystalMake não é registrado. Este emprego tem alguns benefícios que me favorecem, mas eu consigo conciliar os dois.* (Entrevistada B)

#### v) Compartilhamento da experiência

O compartilhamento da experiência de “ser” uma vendedora CrystalMake possibilita à pessoa construir sua própria equipe, o que implica maiores ganhos sobre as vendas do grupo. Não é incomum a iniciativa das vendedoras (por vezes, insistentes) de cativar as participantes para também fazer parte da rede:

*[...] o meu objetivo agora é montar minha equipe para eu ficar um pouco mais tranquila, porque eu terei bônus. [...] eu precisava ter uma grana que viesse segura, sem precisar sair para vender. É o melhor dos mundos!* (Entrevistada D)

No afã de conseguir novas integrantes, algumas vendedoras agem em forma de logro, muitas vezes manipulando uma situação que seja aparentemente interessante às possíveis integrantes, ainda que com o decorrer do tempo tenham a confirmação de que isso foi um péssimo negócio.

A linguagem sedutora dos convites às novas integrantes é carregada de argumentos convincentes, levando as mulheres a sonhar ilimitadamente:

*[...] mas vou vender para quem? “Para todo mundo que tenha pele”.* (Entrevistada A)

As vendedoras iniciadas são estimuladas, a cada reunião, a não ter medo de enfrentar o público:

*[...] “tire o medo e ponha a fé, senão vem outra”.* (Entrevistada B)

vi) “Nem tudo são flores”

Tudo na vida tem dois lados e a experiência CrystalMake não poderia ser diferente, mostrando um lado não tão glamoroso ao longo da vivência. Para construir uma história de sucesso, a vendedora imputa a si uma extensa e pesada carga de trabalho, muitas vezes comprometendo sua vida pessoal, sua família até sua saúde. Sua conversa passa a ser de cunho unicamente utilitário, pois qualquer situação pode configurar um “negócio”, o que pode acabar afastando-a de seu convívio social. Seu cotidiano passa a ser governado por sua agenda de trabalho:

*[...] eu sou dona do meu negócio. Se eu não vender hoje, amanhã vou ter que vender em dobro; hoje estou em casa, sou mãe, cuidando dos meus filhos, mas eu tenho meta: vender todos os dias, nem que seja um batom. Eu só tiro o domingo, coloquei isso para mim.* (Entrevistada D)

A mesma entrevistada, no entanto, manifestou anteriormente grande satisfação justamente por ter a liberdade de dispor de tempo para cuidar dos filhos:

*[...] naquele momento, eu precisava que desse certo, porque eu precisava ficar com meus filhos.* (Entrevistada D)

Parece contraditório seu desejo de cuidar dos filhos e a imposição de metas diárias a si:

*[...] fui “rainha de vendas” pelo terceiro mês consecutivo. Só Deus sabe como eu dei conta. Com a ajuda do meu marido e de minha mãe.* (Entrevistada D)

Na prática, a liberdade de horário, inicialmente tão atrativa, mostra-se um grande investimento de tempo no negócio, materializado em agenda lotada e cotidiano atribulado.

A mesma empresa que busca doutrinar as vendedoras com prioridades que incluem Deus, família e carreira as incita a uma frenética corrida para alcançar suas metas:

*[...] muitas vezes me vejo fazendo uma bagunça em tudo isso. Quando eu começo com muita venda e entra muita vendedora.* (Entrevistada A)

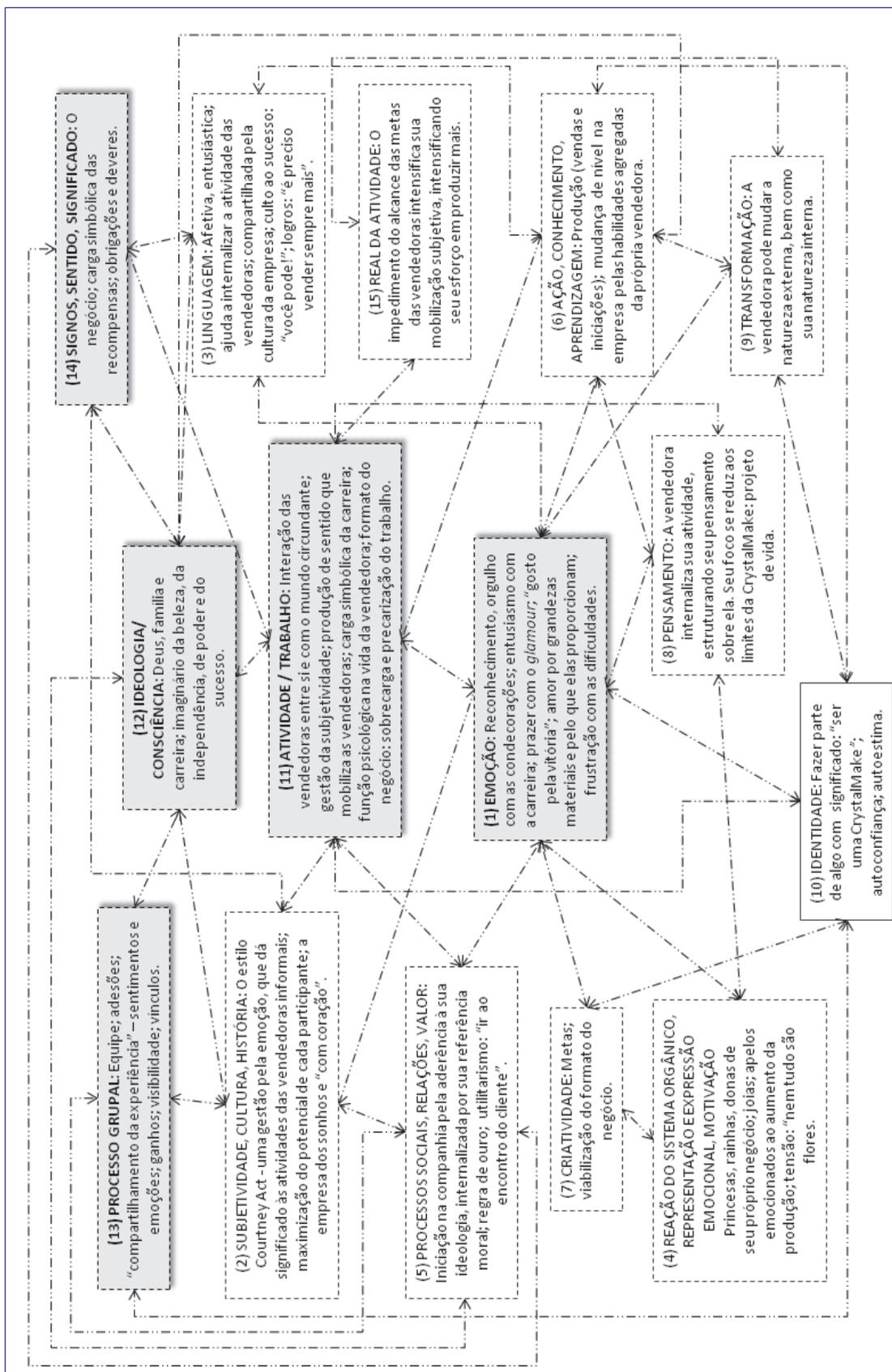
É como se as vendedoras transformassem deliberadamente a ordem das prioridades, justificando tal inversão pela necessidade de proporcionar uma vida melhor à família; o dever cumprido, dessa forma, assume uma importância suprema em sua vida privada:

*“chega um ponto que a empresa consome tanto que a vendedora deve deixar todas as outras coisas”.* (Entrevistada C)

## Os principais conceitos e a realidade CrystalMake

A Figura 2 busca relacionar a realidade da organização com os principais conceitos teóricos e seus desdobramentos, elencados na Figura 1.

Figura 2  
Detalhamento empírico dos principais conceitos



Fonte: Elaborada pelas autoras.

A **emoção (1)** na **atividade (11)**, no **sentido (14)** e no **significado (14)** foi apreendida por meio: (i) da dimensão subjetiva da **ação do sujeito (6)**, expressa concretamente nos **processos sociais e nas relações (5)** do grupo; (ii) do processo constitutivo dos **sentidos (14)** – pessoais – e **significados (14)** – culturais – do sujeito; (iii) da **dimensão histórica (2)** e **cultural (2)** da emoção na atividade humana; e (iv) dos componentes de representação e expressão da emoção (imaginação, fantasia, alegria, tristeza, raiva etc.).

A emoção, como estratégia de gestão organizacional, é expressa nas interações das vendedoras, em um ciclo que se inicia pelo “deslumbre” com a proposta do negócio. Grandes expectativas são construídas com promessas de realização de desejos, culminadas em eventos de premiações que representam reconhecimento pela produção, suscitando entusiasmo, prazer, orgulho, admiração e visibilidade, grandezas com significado dentro do grupo – **processo grupal (13)**. Elogios e aplausos fazem parte do rol de artefatos simbólicos e culturais e refletem importantes elementos para a construção e manutenção da **identidade da participante (10)**, intervindo em sua autoestima e conferindo-lhe poder de **transformar (9)** sua natureza interna e a externa, com **motivação (4)** e **criatividade (7)**. A cultura da empresa está atrelada à história de sua fundadora; em uma época marcada pela redução da oferta de mão de obra considerada regular, o aumento de investimentos em trabalhos informais estimulava a formação de pequenos negócios (HARVEY, 1994). Atenta a isso, Courtney Act engendra um estilo de gestão calcado no controle da **subjetividade (2)**, emoção e afetos, conferindo significado às atividades das vendedoras informais, o que maximiza seu potencial.

A **ideologia da companhia (12)** se baseia em **signos (14)** alicerçados em princípios cristãos, como respaldo do comprometimento da vendedora com o negócio. A atividade é internalizada por meio da **linguagem (3)** compartilhada social e culturalmente pela empresa que estrutura o **pensamento da vendedora (8)** sobre sua própria atividade, transformando o negócio em projeto de vida. Entretanto, nem sempre o ciclo termina da forma idealizada. Poucas pessoas são premiadas periodicamente, o que significa que as demais correm o risco de cair em frustração, demandando que a empresa potencialize sua estratégia afetiva de gestão, como forma de estimular o engajamento e, conseqüentemente, o aumento da produção. Não alcançar suas metas mobiliza a vendedora a intensificar suas ações, deliberadamente, com a esperança de alcançar patamares que também possibilitem usufruir dos prêmios – **real da atividade (15)**.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi revelar a dimensão ideológica da emoção na gestão de vendedoras informais de cosméticos em uma organização multinacional, a partir de uma análise situada. A emoção, enquanto elemento de mediação entre o homem e a atividade, é repleta de matrizes ideológicas inseridas nas estratégias de gestão da empresa. A crítica ao uso funcional da emoção como forma de reprodução da ideologia da organização foi, portanto, nossa linha condutora.

O negócio CrystalMake foi construído em um período histórico propício, momento de diminuição do número de empregos regulares e aumento das modalidades parciais e temporárias de trabalho. A gestão da empresa se consolidou por meio de práticas construídas socialmente, em estratégias afetivas capazes de capitalizar as emoções das participantes, mobilizando-as psicologicamente até quando os tão sonhados objetivos não são atingidos.

A identificação da participante com um imaginário de sucesso representa uma espécie de reinvenção de si, como profissional e como ser humano. Sua identidade é reforçada por meio de símbolos ideológicos próprios das relações sociais afetivas utilizadas de modo utilitário e que são próprias da cultura que permeia a organização.

O projeto da carreira passa a ser o “projeto da vida”, reforçado pelo grupo social, porque confere significado à sua atividade. Isso implica promessas de realização de desejos, em uma “linguagem do sentir”, capaz de unificar ideologicamente pessoas de diferentes culturas, níveis sociais e formação educacional.

Espera-se que este artigo contribua com as discussões acerca dos estudos das emoções nas organizações, sem qualquer intenção, entretanto, de esgotar o tema. Procurou-se, dentro dos limites de espaço deste escrito, ampliar o conceito de emoção, apresentando-o como produção sociocultural constituinte da subjetividade humana e presente na atividade do sujeito em sua interação com o mundo.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, W. M. J. Consciência e atividade: categorias fundamentais da psicologia sócio-histórica. In: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M.; FURTADO, O. (Orgs.). **Psicologia sócio-histórica** (uma perspectiva crítica em psicologia). São Paulo: Cortez, 2009. p. 95-110.
- AGUIAR, W. M. J.; OZELLA, S. Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 26, n. 2, p. 222-245, 2006.
- AGUIAR, W. M. J.; OZELLA, S. Apreensão dos sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 94, n. 236, p. 299-322, 2013.
- ASBAHR, F. S. F. A pesquisa sobre a atividade pedagógica: contribuições da teoria da atividade. **Revista Brasileira de Educação**, n. 29, p. 108-119, 2005.
- CAMARGO, D. **As emoções no processo de aprendizagem**. 1997. 227 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação de Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.
- CAMARGO, D. As emoções no processo de aprendizagem. **Interação em Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 213-222, 2002.
- CAMARGO, D. **As emoções & a escola**. Curitiba: Travessa dos Editores, 2004.
- CAMARGO, D. Emoção, primeira forma de comunicação. In: CAMARGO, D.; BULGACOV, Y. L. M. **Identidade e emoção**. Curitiba: Travessa dos Editores, 2006. p. 23-33.
- CAMARGO, D.; CANOPF, L. Recuperação conceitual da emoção na atividade: contribuição para a conceituação de prática organizacional a partir da perspectiva histórica e cultural. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2015, Vitória. **Anais...** Vitória: [s.n.], 2015.
- CHAUÍ, M. **O que é ideologia?** São Paulo: Brasiliense, 1980. (Coleção Primeiros Passos).
- CHAUÍ, M. **Cultura e democracia**: o discurso competente e outras falas. São Paulo: Moderna, 1981.
- CLOT, Y. Vigotski: para além da psicologia cognitiva. **Pro-posições**, v. 17, n. 2, p. 19-30, 2016.
- CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.
- DANIELS, H. Introdução: a psicologia num mundo social. In: DANIELS, H. (Org.). **Uma introdução a Vygotsky**. São Paulo: Loyola, 2002. p. 1-30.
- ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. **Organizações & Sociedade**, v. 3, n. 4, p. 75-93, 1995. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10274>>. Acesso em: 30 mar. 2017.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder**: fundamentos. Curitiba: Juruá, 2010. 1 v.
- FARIA, J. H. **Materialismo histórico e estudos interdisciplinares**. Curitiba: EPPEO, 2011.
- FINEMAN, S. **Emotion in organizations**. 2. ed. London: Sage, 2000.
- FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 2 v. p. 157-189.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma?. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing in learning and knowing in organizations. **Organization**, v.7, n. 2, p. 329-349, 2000.
- GONZÁLEZ REY, F. L. **Sujeito e subjetividade**: uma aproximação histórico-cultural. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GONZÁLEZ REY, F. L. A emergência do sujeito e a subjetividade: sua implicação para a psicologia social. In: GONZÁLEZ-REY, F. **O social na psicologia social e a psicologia social**: a emergência do sujeito. Petrópolis: Vozes, 2004. p. 123-148.
- GONZÁLEZ REY, F. L. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 4. ed. São Paulo: edições Loyola, 1994.
- LANE, S. T. M. A mediação emocional na constituição do psiquismo humano. In: LANE, S.; SAWAIA, B. B. (Org.). **Novas veredas da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 55-66.
- LANE, S. T. M. Os fundamentos teóricos. In: LANE, S. T. M.; ARAÚJO, Y. (Orgs.). **Arqueologia das emoções**. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 13-33.
- LANE, S. T. M. O processo grupal. In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Orgs.). **Psicologia social**: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 2004. p. 78-98.
- LANE, S. T. M.; CAMARGO, D. Contribuições de Vigotski para o estudo das emoções. In: LANE, S. T. M.; SAWAIA, B. B. (Orgs.). **Novas veredas da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 115-131.
- LE BRETON, D. **As paixões ordinárias**: antropologia das emoções. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MARTÍN-BARÓ, I. **Sistema, grupo y poder**. Psicología social desde Centroamérica II. San Salvador: UCA, 1989. (Colección Textos Universitarios).
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2010.
- NICOLINI, D. **Practice theory, work and organization**. London: Oxford, 2013.
- REGO, T. C. As raízes histórico-sociais do desenvolvimento humano e a questão da mediação simbólica. In: REGO, T. C. **Vygotsky**: uma perspectiva histórico-cultural da educação. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 50-56.
- TEIXEIRA, E. **Vigotski e o materialismo dialético**: uma introdução aos fundamentos filosóficos da Psicologia Histórico-Cultural. Pato Branco: FADEP, 2005.
- VIGOTSKI, L. S. **A formação social da mente**: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

**Rossana Cristine Floriano Jost**

Doutora em Administração pela Universidade Positivo – PMDA/UP; Professora assistente-Doutor da FAE – Centro Universitário, Curitiba – PR, Brasil.  
E-mail: rossanaflor@gmail.com

**Yára Lucia Mazziotti Bulgacov**

Doutora em Educação pela Universidade Estadual de São Paulo/UNESP – Marília; Professora Sênior da Universidade Federal do Paraná/UFPR; Professora Titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo – PMDA/UP, Curitiba – PR, Brasil.  
E-mail: ybulgacov@gmail.com

**Denise Camargo**

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Professora adjunta da Universidade Tuiuti, Curitiba – PR, Brasil.  
E-mail: denicamargo@gmail.com