

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
MESTRADO EM PSICOLOGIA**

Letícia Silveira Souza Monteiro

**O trabalho no *marketing* de rede:
novas ideologias do trabalho ou as antigas
artimanhas do capital?**

Belo Horizonte

2011

Letícia Silveira Souza Monteiro

**O trabalho no *marketing* de rede:
novas ideologias do trabalho ou as antigas
artimanhas do capital?**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Psicologia Social.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Elizabeth Antunes Lima.

Belo Horizonte

2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

A Dissertação *“O trabalho no marketing de rede: novas ideologias do trabalho ou as antigas artimanhas do capital?”*

elaborada por **Letícia Silveira Souza Monteiro**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora, foi aceita pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM PSICOLOGIA

Belo Horizonte, 22 de fevereiro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

.....
Profa. Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima
(Orientadora)

.....
Prof. Dr. Alberto da Silva Moreira

.....
Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo

Àqueles que são tão especiais em minha vida:
meus pais e meus irmãos,
meu namorado, Rodrigo,
e meus anjos, Lucas e Eduardo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram, das mais diversas formas, para a conclusão desta dissertação. Gostaria, no entanto, de agradecer especificamente a algumas delas:

Aos meus pais, Hélio e Ana Maria, por não somente acreditarem em mim e estarem sempre ao meu lado, incentivando-me, mas por ajudarem, de forma concreta, para que mais esse passo na minha profissão pudesse ter sido realizado.

Ao meu namorado, Rodrigo, que compartilhou comigo, nestes dois anos, cada momento de dúvida, incerteza, medo e alegria, trazendo-me a tranquilidade necessária para o meu trabalho.

À minha orientadora, Beth Antunes, por despertar em mim, desde a graduação, o encantamento pela área de Saúde Mental e Trabalho e, acima de tudo, por se tornar em minha vida um modelo de competência e seriedade nessa área da Psicologia.

Ao professor José Newton, pelo seu incansável carinho e paciência com minhas dúvidas, muitas vezes tão confusas e repetitivas.

Ao professor Alberto da Silva Moreira, pela delicadeza de aceitar meu convite e se deslocar de tão longe para poder enriquecer nossa discussão sobre o tema.

Às professoras da banca de qualificação, Vanessa de Andrade Barros e Antônia Vitória Soares Aranha, pela contribuição dada, que me ajudaram a perceber algumas lacunas neste trabalho.

À minha prima, Márcia Gardênia, por suas valiosas contribuições.

À professora Eliane Mussel e às amigas Antonieta e Rejane, por, delicadamente, reinserirem-me no prazer do estudo sistemático e, assim, despertarem em mim a vontade e a coragem de buscar o mestrado para o meu crescimento teórico.

Ao amigo Paulinho, pelas inúmeras assessorias com os meus problemas com a Informática.

À professora Livia de Oliveira, por ser tão amável e prestativa.

A todos os distribuidores da XP, que me concederam as entrevistas e confiaram em compartilhar comigo o conhecimento tão rico sobre seu trabalho e suas histórias de vida.

Ao CNPq, pela bolsa de estudos, sem a qual não poderia ter a dedicação exclusiva ao meu estudo.

A Cassandra França, por ter sido tão fundamental em minha vida no momento em que eu precisei de alguém que soubesse ser muito mais do que uma excelente profissional.

E, por último, mas muito longe de serem os menos importantes, aos meus filhos Lucas e Eduardo, a quem devo cada minuto de alegria e descontração no meio de toda essa “turbulência estudantil”.

RESUMO

Monteiro, Leticia Silveira Souza. (2011). *O trabalho no marketing de rede: novas ideologias do trabalho ou as antigas artimanhas do capital?* Dissertação de Mestrado, Departamento de Psicologia da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

O objetivo deste trabalho foi identificar os impactos da atividade do *marketing* multinível na subjetividade. Com essa finalidade, foi realizado um estudo na maior empresa atuando na área, abordando seu modo de organização, bem como seus impactos nos distribuidores dos diversos níveis hierárquicos. Após uma reflexão sobre o modelo de gestão adotado pela empresa e sua relação com as principais ideologias presentes no mundo capitalista contemporâneo, identificamos novas formas de subjetivação que têm como eixo principal a ideia de empreendedorismo, cuja base ideológica se encontra no *self-made man*. Esse modelo empresarial visa, acima de tudo, ao sucesso econômico percebido como consequência do engajamento absoluto de seus distribuidores. O trabalho passa a ocupar um lugar central nas suas vidas, constituindo-se em um valor supremo. O motor principal desse engajamento aponta para uma relação construída sobre a base religiosa, sendo a empresa identificada como uma instância do sagrado e que ocupa a posição mais elevada na escala dos valores do sujeito. Para isso, ela recorre a rituais e a toda uma simbologia, além de uma linguagem própria, de modo a permitir que os distribuidores interiorizem essa nova visão de mundo.

Palavras-chave: *Marketing* de Rede, psicologia do trabalho, capitalismo, religião, gestão, empreendedorismo.

ABSTRACT

Monteiro, Leticia Silveira Souza (2011). *Work in Network Marketing: new ideologies of work or old capital artifices?* Master's Dissertation, Psychology Department of the Philosophy and Human Sciences Faculty, Federal University of Minas Gerais, Belo Horizonte.

The purpose of this paper was to identify the impacts of multi-level marketing activity on subjectivity. With this purpose, a study was made on the biggest company acting in this area, approaching its method of organization, as well as its impact on distributors of many hierarchical levels. After considering the management model adopted by the company and its relation with the main ideologies present in the contemporary capitalist world, we've identified new forms of subjectification that are based mainly on the idea of entrepreneurship, found in the self-made man's ideological foundation. Above all, this business model aims on the attainment of economical success as a result of the absolute engagement of its distributors. Work begins to occupy a central role in one's life, and becomes of supreme importance. The main engine of this engagement points towards a relationship built on a religious basis, as the company is identified as a sacred instance that occupies the highest level of a person's values list. In order to obtain its purpose, the company appeals to rituals and the use of symbols, as well as a language of its own, allowing the distributors to interiorize this new vision of the world.

Key words: Network Marketing, Work Psychology, Capitalism, Religion, Management, Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A construção da rede e os ganhos no MMN	33
Figura 2 – O plano de <i>marketing</i> da XP	34

LISTA DE SIGLAS

ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

EVS – Espaço de Vida Saudável

GET – Equipe de Expansão Global

HOM – Reunião de oportunidade de negócios da XP

MMN – *Marketing* multinível

NASDAQ – *National Association of Securities Dealers Automated Quotations* (Associação Nacional de Corretoras de Valores de Cotação Automatizada)

STR – Sistema de Treinamento Rápido (apenas uma tarde)

STS – Sistema de Treinamento de Sucesso (dois dias)

UTI – Unidade de tratamento intensivo

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE SIGLAS	9
INTRODUÇÃO.....	12
O capitalismo contemporâneo	14
Abordagem metodológica.....	19
Os sujeitos da pesquisa.....	23
1 - O <i>MARKETING</i> MULTINÍVEL E SUAS ESPECIFICIDADES	25
1.1 - Vendas diretas: mononível <i>versus</i> multinível	25
1.2 - Histórico da XP	27
1.3 - A história da empresa no Brasil	31
1.4 - A atividade e o plano de remuneração da XP	32
1.5 - O plano de <i>marketing</i> da empresa.....	34
1.6 - Métodos de trabalho	36
1.6.1 - Use, vista e fale	36
1.6.2 - Plano total.....	37
1.6.3 - EVS – Espaço Vida Saudável	37
1.6.4 - Pesquisa quatro dias	38
1.7 - Eventos da XP.....	39
1.7.1 - Eventos locais.....	40
1.7.2 - Eventos da corporação	44
1.7.3 - As músicas dos eventos.....	46
1.8 - A filosofia do fundador	52
1.9 - A literatura utilizada pela empresa.....	54
1.10 - Especificidades do trabalho.....	57
2 - RESULTADOS DA PESQUISA	60
2.1 - Introdução	60
2.2 - Perfil geral dos entrevistados	60
2.3 - A análise da empresa por um dos presidentes.....	63
2.4 - A vida profissional e o uso do tempo antes da XP.....	64
2.5 - O primeiro contato com a empresa	66

2.6 - A relação com os produtos	69
2.7 - As mudanças decorrentes do novo trabalho	72
2.7.1 - A mudança em relação à família	72
2.7.2 - A mudança nas relações de amizade	74
2.8 - As dificuldades de gerir o cotidiano de trabalho.....	76
2.9 - A relação com os eventos da empresa.....	78
2.10 - A “nova mentalidade”	81
2.11 - Os efeitos da atividade na XP na saúde dos distribuidores.....	85
2.12 - Os distribuidores afastados da XP.....	86
2.13 - Conclusão sobre as entrevistas.....	87
3 - A HISTÓRIA DE FÁBIO	88
3.1 - História familiar	89
3.2 - A vida escolar.....	91
3.3 - História profissional anterior à XP.....	91
3.4 - O trabalho na XP.....	95
3.4.1 - O início.....	95
3.4.2 - Os sete anos como GET	100
3.5 - A vida afetiva e social	103
3.6 - Uma “nova mentalidade”	105
3.7 - Análise do caso	107
CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
REFERÊNCIAS	121

INTRODUÇÃO

Este estudo tem por finalidade analisar os impactos da atividade do *marketing* multinível (MMN) na subjetividade dos indivíduos inseridos nessa recente forma de distribuição de produtos. Entre outros aspectos, pretendemos focalizar as novas formas de subjetivação observadas nesse tipo de atividade.

Visto que a autora deste trabalho teve sempre sua história de estudo ligada à área de saúde mental e trabalho, ao ser convidada para trabalhar em uma empresa de MMN e, a partir de então, passar a desenvolver as atividades por ela propostos, que incluía frequentar os encontros promovidos pela empresa, se deparou com uma realidade de trabalho muito singular em diversos aspectos. Primeiramente, pelo fato de se tratar de uma organização do trabalho com uma estrutura absolutamente diferente daquelas existentes no mercado tradicional de trabalho. Segundo, pela forma utilizada pela empresa durante seus eventos para promover junto aos seus trabalhadores o que era denominado por ela, como um “novo modo de viver”. Esse aspecto específico suscitou na autora o interesse de estudar de forma mais sistematizada essa nova organização do trabalho, principalmente, naqueles aspectos apresentados pela empresa como um novo paradigma no mundo do trabalho, visto que se tratava claramente de novas formas de subjetivação presentes na relação dos indivíduos com suas atividades laborais.

No entanto, à medida que desenvolvia seu projeto de pesquisa, percebeu que seria necessário um distanciamento maior da realidade estudada, interrompendo, portanto, suas atividades enquanto supervisora da empresa. Porém, há de se ressaltar, que sua experiência de dois anos nesse ramo de atividade, no período anterior à pesquisa, mostrou-se por diversas vezes, um facilitador na compreensão e descrição das peculiaridades da atividade estudada.

Contudo, de imediato, torna-se necessário expor o que entendemos por subjetividade, além de abordar sua relação com o campo da Psicologia do Trabalho. Entendemos subjetividade como uma determinação do sujeito e não como uma entidade fora e acima das relações sociais e das configurações assumidas ao longo da história. De acordo com Rocha (2003, p. 67), a subjetividade surge como produto social, socialmente posto e historicamente determinado. A riqueza subjetiva dos indivíduos depende, portanto, da extensão de suas relações, visto que esta é construída por suas relações práticas. Partindo dessa concepção, entendemos a subjetividade sempre em sua relação com a objetividade, pois “a existência de

condições reais que se apresentam na ação, muito longe de constituírem um obstáculo à objetivação das faculdades subjetivas, constituem, antes, o meio que torna possível a efetivação das faculdades”. (Rocha, 2003, p. 88)

Queremos, portanto, sublinhar que trabalharemos sempre com uma visão da subjetividade como um atributo de um sujeito, um predicado do ser ativo, não podendo, assim, ser concebida como uma unidade autônoma. (Rocha, 2003)

Sendo assim, a partir do momento em que a nossa escolha é pautada pelo enfoque dado pela Psicologia concreta (Politzer, 2004), como será mais bem discutido adiante, ou seja, baseando-se em uma concepção do homem determinado pelas condições históricas e sociais que o cercam, só podemos pensar a subjetividade na sua relação com a objetividade.

Assim, a subjetividade é entendida aqui como historicamente determinada, sendo constantemente reconfigurada. O que significa dizer que, em se alterando as condições concretas da existência, ao mesmo tempo, alteram-se os processos de subjetivação. Dessa forma, as determinações da subjetividade serão sempre tratadas em sua reciprocidade dinâmica com a totalidade da existência social.

Mas é importante ressaltar que, dentro da perspectiva marxista, que é a nossa, a compreensão da subjetividade dos indivíduos considera o trabalho como elemento central. Chasin (1993) nos diz que, se quisermos entender o homem de uma dada época, temos que partir do seu modo de trabalhar, reproduzir e garantir sua subsistência.

É no ato de modificar a natureza, portanto, que o homem se produz. É por sua ação que ele realiza sua subjetividade na materialidade objetiva. O trabalho tem então um lugar de crucial importância na compreensão dos processos psicológicos humanos.

A realidade atual ou, mais especificamente, o mundo contemporâneo tem trazido inúmeros desafios àqueles ligados à área de saúde mental. Novas formas de sofrimento psíquico vêm sendo estudadas, mostrando sua estreita relação com as diferentes formas de organização da sociabilidade.

Lukács percebe o trabalho como uma atividade que instaura a peculiaridade ontológica do ser social, sendo essa atividade a estrutura e a dinâmica das formas superiores da própria prática social. Nessa perspectiva, o trabalho é o modelo de toda e qualquer prática humana, ou seja, na determinação do caráter alternativo de toda prática social e na necessária tomada de decisão dos indivíduos frente à objetividade dessas alternativas. (Fortes, 2001)

Sendo assim, só há como entender a consciência como um produto do ser, uma predicção do ser social. Assim como o ser social, as predicções são historicamente determinadas, ou seja, constantemente reconfiguradas. E o trabalho é o resultado da luta

constante do homem pela sua sobrevivência, nas diversas formas que esta toma ao longo dos tempos, sendo, dessa forma, o mediador por excelência entre objetividade e subjetividade. Portanto são diversos também os tipos de consciência que se formam em cada momento e lugar.

Enfim, mudando-se as formas de trabalho, conseqüentemente, altera-se o ser social. Daí, se a conformação da subjetividade passa necessariamente pela relação dos indivíduos com seu trabalho, devemos, como profissionais ligados à saúde psíquica, indagar-nos sobre os efeitos dessa relação em cada momento histórico, em especial na contemporaneidade, uma vez que esta traz novos elementos e, portanto, novas formas de subjetivação.

O capitalismo contemporâneo

Para alguns autores, como Nord e Brief (1990), ocorre atualmente uma exacerbação do “individualismo competitivo”, que pode ser interpretado como uma consequência inevitável do crescimento, o qual Durkheim chamou de “culto do individual”, em que o sucesso e a ambição individual tomaram o lugar daquilo que, antes do capitalismo, tinha formas mais tradicionais de motivação econômica.

Outra importante mudança decorrente do acentuado desenvolvimento do capitalismo pode ser percebida nos aspectos referentes à organização do tempo do trabalho. A própria ideia de horário integral ou um trabalho por toda a vida tem se tornado incompatível com a atual realidade, na qual a ordem é a flexibilidade. Flexibilidade compreendida não só no aspecto do horário de trabalho, mas também uma disponibilidade do trabalhador de adaptar-se a mudanças de locais de trabalho e até mesmo da própria atividade que lhe é demandada. Essa flexibilidade, não obstante o fato de trazer muitas vantagens aos trabalhadores e, principalmente, ao capital, carrega em si conseqüências que necessitam ser mais compreendidas.

As mudanças advindas da flexibilidade em vários setores na vida dos indivíduos vêm sendo estudadas por alguns sociólogos, como o americano Richard Sennett (2007). As características distintivas desse “novo” capitalismo referem-se não somente ao mercado global e ao uso de novas tecnologias, mas, sobretudo, às novas maneiras de organizar o tempo, principalmente o do trabalho. O atual sistema tem como premissa o fato de pedir aos

trabalhadores que sejam ágeis, abertos a mudanças em curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais.

Ocorre a tentativa de uma eliminação das camadas de burocracia e, em vez das organizações tipo pirâmides, procura-se pensar nas organizações como redes. A rede define constantemente sua estrutura, e as tarefas de trabalho não são claramente definidas.

De acordo com esse autor, o capitalismo atual trouxe efeitos indesejados, como o medo de perder o controle da própria vida. O mundo se tornou mais dinâmico, e as mudanças de emprego ou mesmo de carreira durante a vida se tornam cada vez mais comuns. O mercado se tornou mutável como antes nunca visto. As empresas se caracterizam pelos laços fracos, o emprego passa a ser de curto prazo, há uma falta de perspectiva de compromissos duradouros, gerando, assim, uma falta de lealdade institucional. No capitalismo atual, a rotina passa a dar lugar cada vez mais ao dinamismo, porém, dentro desse dinamismo, existe a rotina: a rotina da falta de segurança no emprego, do futuro incerto, da constante reavaliação da carreira.

Ainda para Sennett (2007), existem três elementos das modernas formas de flexibilidade: reinvenção descontínua das instituições, especialização flexível de produção e a concentração de poder sem centralização. A especialização flexível da produção nada mais é que um sistema de inovação permanente. A finalidade é lançar, cada vez mais rápido, produtos mais variados no mercado. A concentração de poder sem centralização é uma técnica moderna de dar liberdade, mas, ao mesmo tempo, manter o controle. Na maioria dos casos, é imposta uma meta a ser atingida e é dada liberdade para o grupo, da forma que achar mais conveniente, atingi-la. Geralmente esses objetivos estão além do que normalmente seria alcançável. Hoje há necessidade de um eu maleável, uma colagem de fragmentos em incessante vir a ser, sempre aberto a novas experiências, sendo essas as condições adequadas ao trabalho de curto prazo, às instituições flexíveis e ao constante correr riscos.

Outro aspecto observado por Sennett (2007) é a falta de solidariedade dentro do grupo, sendo que o trabalho passa a ser individualizado. A grande questão no capitalismo moderno é “Quem precisa de mim?”. Isso reduz o senso de que somos necessários, sendo que a falta de responsividade é uma reação lógica ao sentimento de que não somos necessários. Mas ele ressalta também que as redes e equipes enfraquecem o caráter. Há história, mas não narrativa partilhada da dificuldade, tampouco destino compartilhado. O fato de não haver “longo prazo” corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. Nessas condições, conclui Sennett, o caráter se corrói.

Essa contradição entre uma busca primordial pela liberdade e a necessidade da segurança advinda dos laços sociais bem construídos, o que ocorre normalmente após uma

história de trabalho compartilhada, que traz o conforto da confiança, tem resultando em uma série de mudanças no interior do mundo do trabalho. A busca passa, desse modo, a ser por liberdade em relação à gestão da própria atividade, por relações de trabalho mais flexíveis, mas tentando, ao mesmo tempo, conciliar com os ganhos resultados de uma relação de solidariedade entre pares.

Nesse contexto, as empresas de *marketing* de rede (que serão devidamente explicadas mais adiante) apresentam-se como altamente sedutoras, pois prometem uma total liberdade de horários e de controle sobre a própria atividade e, ao mesmo tempo, passam a ideia de inserção do trabalhador em numa rede na qual predomina um forte companheirismo, já que os ganhos financeiros do grupo só ocorrerão com o desenvolvimento da rede como um todo e não de um crescimento de cada um individualmente. A imagem que é passada aos iniciantes é de que um tem de cuidar do outro para que todos possam crescer.

Algumas características desse tipo de atividade, porém, nos chamam a atenção. Por um lado, a relação com o grupo de trabalho se pretende basear em valores como respeito, amizade, compreensão mútua, lealdade e, principalmente, uma preocupação com as reais dificuldades do grupo, querendo sempre deixar claro que a vida de cada um não se constrói isoladamente, mas sim em relação constante com os outros. Por outro lado, o sucesso na empresa é também claramente identificado com a tão difundida ideologia americana do “*self-made man*”, ou seja, ideologia na qual a ideia central é a de que o sucesso ou o fracasso são resultados apenas de escolhas individuais. Parte do princípio de que todos têm as mesmas oportunidades, e o resultado final dependeria de como cada um pensa e age sobre a própria vida, colocando, assim, no indivíduo a total responsabilidade pelo sucesso ou não de sua carreira profissional. No entanto, como afirma Dubet (2000), essa ideia do *self-made man* faz com que o indivíduo, dentro da lógica capitalista, passe a se considerar, então, como o único responsável por sua própria infelicidade e se deixa invadir pela consciência infeliz. O ápice desse princípio é dissociar a experiência das desigualdades numa sociedade que permanece não igualitária, ou seja, “Produz desigualdades através de uma série de provas individuais e não mais de lutas coletivas ou, mais precisamente, que tende a diluir as lutas em provas individuais” (p. 27).

Dessa forma, no *marketing* de rede, solidariedade e individualismo extremo são incentivados ao mesmo tempo, resultando em uma situação contraditória.

Outros contrastes também podem ser encontrados nos próprios manuais usados nesse tipo de empresa durante seus treinamentos, ao recorrerem a lemas como “O pobre faz o que gosta, o rico o que convém”, em que está implícita a ideia do enriquecimento como um valor

supremo. Desse modo, o trabalho é percebido apenas como um meio e não com um fim em si mesmo, ou seja, não importa o quão desagradável ele possa ser, desde que o seu resultado seja o enriquecimento material. No entanto, simultaneamente recorrem a lemas que sugerem o contrário: “Aqui você poderá ajudar as pessoas a conquistar seus objetivos”. Passa-se, assim, a ideia de que o trabalho tem um enfoque altruísta, sendo um meio para ajudar um maior número possível de pessoas, além de permitir a cada um alcançar o que deseja.

Devemos, portanto, como psicólogos, indagar-nos a respeito dos impactos subjetivos do trabalho em uma empresa onde tais contradições se apresentam de forma tão evidente. Além disso, a realidade vivida pelos distribuidores desse tipo de empresa nos leva a pensar nas contradições presentes na sociedade em geral. Observa-se, por exemplo, um culto à riqueza material, bem como a ideia de felicidade absoluta que lhe é associada, sendo algo que deve ser desejado e possibilitado a todos. Com isso, os indivíduos ficam impedidos de eleger livremente o caminho que os conduzirá a essa felicidade, além de serem desconsideradas as limitações concretas para seu alcance.

Acrescenta-se a essa questão o fato de estarmos vivendo uma época em que não só é exigido aos indivíduos que alcancem o sucesso econômico como valor social, mas, principalmente, que ostentem a riqueza alcançada, sendo isso associado a um bem-estar completo, entendido aqui como uma saúde física e psíquica inabalável, enfim, uma felicidade em todos os setores da vida. Atualmente, tem se questionado se essa visão de um bem-estar completo não pode ser entendida como uma concepção fascista da sociedade moderna, cuja ideia é a de que o homem é visto numa relação imanente com uma lei superior, com uma vontade objetiva que transcende o indivíduo particular. Desse modo, essa imposição do bem-estar completo toma a forma, na coletividade atual, de uma vontade transcendente vivida pelos indivíduos como inquestionável. Pondé (2008), demarcou que, se não sabemos o que é “o Bem”, devemos conviver com práticas diversas “dele”. E enfatiza como a atual mania pela saúde, como o imperativo “seja saudável”, pode estar levando ao adoecimento das pessoas, por se tornar mais uma exigência inatingível no cotidiano delas, pois se tornam “proibidas” de apresentar qualquer mal-estar ou adoecimento.

Da mesma forma, Zizek (2003) ressalta que estamos vivendo um tempo em que a busca pela realidade objetiva que há por trás das aparências é falsa, funcionando como o estratagema definitivo para evitar o confronto com o real. Enfim, apesar de uma exposição maior das pessoas por meio de mecanismos midiáticos, como “*reality shows*” ou mesmo pela internet, pelos *sites* de relacionamentos, como *Orkut* ou *Facebook*, em que a proposta é de uma exposição real da intimidade das pessoas, o que ocorre, na maioria dos casos, é a criação

fantasiosa de imagens desses mesmos sujeitos. Para o autor, a verdade máxima do universo capitalista, utilitário e desespiritualizado é a desmaterialização da própria vida real, a inversão desta em um *show* espectral.

De acordo com Debord (1997), o espetáculo é a afirmação da aparência e a afirmação de toda a vida humana, isto é, social como simples aparência. Mas a crítica que atinge a verdade do espetáculo o descobre como negação visível da vida, como negação da vida que se tornou visível. De acordo com o autor, nunca a tirania das imagens foram tão fortes como agora. A busca central na vida dos indivíduos, portanto, passa a ser atingir o imperativo de ostentar uma imagem de felicidade absoluta. Essa procura tem como objetivo principal criar imagens que obscureçam a visão de realidades “não tão bonitas”.

Desse modo, devemos questionar quais estratégias devem ser construídas pelos distribuidores das empresas de *marketing* multinível (MMN) para conseguir trabalhar dentro de uma lógica permeada por esses tipos de contradições, em que o trabalho é apenas um caminho para o sucesso em todas as áreas da sua vida, e, na maioria dos casos, essa felicidade plena e riqueza econômica são absolutamente contrastantes com suas realidades objetivas. Enfim, apesar de o trabalho incluir a participação em uma série de encontros, denominados “eventos da empresa” (que serão explicados mais adiante) – e de esses serem feitos com o objetivo claro de dar um *glamour* à atividade, ou seja, uma exaltação à riqueza atingida, por meio de fotos de casas e carros luxuosos conquistados pelo trabalho na empresa – o dia a dia do distribuidor é permeado de dificuldades na execução de suas atividades e, para a maioria, o patamar financeiro que se propõe alcançar é totalmente discrepante de sua atual situação econômica.

A pesquisa que propomos levar a efeito, portanto, não visa discutir a validade ou não das propostas feitas aos distribuidores do MMN, muito menos descobrir os meios de alcançar o sucesso nesse tipo de atividade. Também não gostaríamos de cair no erro, que identificamos em grande parte da literatura examinada, em que a abordagem do assunto é feita de maneira não totalmente isenta, ora defendendo de forma quase religiosa os benefícios desse tipo de organização de trabalho, ora fazendo uma crítica também excessivamente tendenciosa, ao mostrar os riscos e malefícios dessa atividade. Nosso objetivo, enfim, não é o de defender ou desmascarar o MMN, mas sim o de explicitar os efeitos que esse tipo de atividade pode causar na subjetividade daqueles que dela participam, do modo mais verdadeiro possível.

Com esse propósito, fizemos a pesquisa em uma das maiores empresas no ramo de MMN atualmente no Brasil, à qual demos o nome fictício de XP, onde fizemos uma descrição e análise da atividade realizada pelos seus distribuidores, buscando identificar os efeitos desse

tipo de relação de trabalho na subjetividade, bem como a relação entre tais impactos e a desistência ou permanência no ramo.

Para tanto, ao longo da pesquisa, procuramos percorrer algumas etapas específicas, ou seja, analisar os conteúdos dos treinamentos oferecidos pela empresa; fazer uma análise pormenorizada da atividade do distribuidor; e, por último, pelo trabalho de campo feito basicamente por entrevistas com distribuidores de diferentes níveis, identificar os fatores que afetam a subjetividade desses profissionais, explicitando o custo psíquico dessa atividade para o sujeito.

De início, discutiremos algumas das questões relativas à metodologia que será utilizada na pesquisa. A partir daí, procuraremos discorrer sobre a atividade do *marketing* multinível e suas especificidades na relação com aqueles que nele atuam, assim como discorrer brevemente sobre a categoria trabalho, mais precisamente o lugar que este vem ocupando na contemporaneidade.

Abordagem metodológica

Antes de discorrer sobre a metodologia usada para esta pesquisa, gostaríamos de ressaltar que a abordagem que adotamos busca a apreensão pluridimensional da realidade estudada (Le Guillant, 2006). Procuramos, portanto, compreender que tipo de relação os indivíduos estabelecem com as condições materiais e organizacionais de seu trabalho, o sentido que atribuem às atividades que realizam, as pressões psicológicas que sofrem no trabalho e como se defendem delas, assim como contextualizar essa atividade e entendê-la nos seus determinantes históricos, sociais, econômicos e culturais. Sendo assim, na pesquisa aqui referida, temos como finalidade fazer uma análise das possíveis relações entre o trabalho realizado na empresa estudada e as mudanças sofridas pelos sujeitos em nível subjetivo (Politzer, 2004; Sève, 1969; Le Guillant, 2006).

Ao nos questionar, portanto, sobre os possíveis impactos que a atividade no MMN pode causar na subjetividade dos trabalhadores, buscamos a compreensão dessa relação com base nas relações concretas estabelecidas entre os indivíduos e seus meios de vida. Dito de

outra forma, qualquer manifestação psíquica dos trabalhadores só pode ser devidamente entendida se procurarmos inseri-la em seu contexto sócio-histórico. Para isso, acreditamos ser a abordagem do método biográfico, proposta por Le Guillant (2006), a melhor forma de evitar o psicologismo, em que o psiquismo pode ser entendido apenas por leis internas à realidade psíquica, desconsiderando suas relações com a cultura e com a sociabilidade em geral. Esse autor trouxe ao campo de saúde mental e trabalho, por esse método, um inovador instrumento de pesquisa para compreender como se dão as interações entre a subjetividade e a realidade concreta.

Gostaríamos de enfatizar, contudo, que essa escolha metodológica se dá também pelo nosso esforço em evitar nos prender somente às causas sociológicas das manifestações psíquicas, caindo, assim, no sociologismo. Apesar de acreditarmos que toda experiência concreta vivida pelo sujeito afeta sua subjetividade, não podemos ignorar que os dados sociológicos repercutem de formas diversas nas pessoas, o que nos leva ao respeito à singularidade dos sujeitos pesquisados. Para Politzer (2004), o objeto da Psicologia é o fato psicológico, e o único caminho para alcançá-lo seria pelo relato, pois o comportamento humano só fará sentido depois de ser esclarecido pelo próprio sujeito. Assim, somente pela narrativa de sua própria história pessoal e profissional que se torna possível compreender tanto os determinantes sociais como pessoais, correlacionando-os com o trabalho do sujeito. Enfim, partimos de uma rejeição da oposição entre indivíduo e sociedade que pode levar ao reducionismo das análises de fenômenos sociais com base em uma referência absolutamente individual ou em uma abordagem exclusivamente social.

A metodologia aqui adotada, portanto, constitui numa abordagem pluridimensional envolvendo entrevistas, estudo de um caso e análise da literatura que serve de base às políticas da empresa. Com isso, partimos do pressuposto de Le Guillant (2006) que, entre a causa e o efeito de qualquer perturbação psíquica, há sempre a atividade dramatizada do sujeito.

Ainda de acordo com esse autor, o trabalho pode conter aspectos promotores de saúde, mas, sob certas condições, pode conter alto poder patogênico. Porém essa relação deve ser analisada por meio de uma investigação da trajetória pessoal e profissional do indivíduo. De acordo com ele, o contexto psicológico deveria ser apreendido de forma integrada com as condições de vida e ser concebido como o reflexo no espírito do paciente das condições sociais e educativas, econômicas e ideológicas, ao mesmo tempo bem reais e particulares, que ele viveu desde a sua infância até o momento atual (Le Guillant, 2006). Para isso, procuramos reconstruir toda a história de vida dos sujeitos em questão. Com o objetivo de nos mantermos

fiéis ao relato feito, tentamos, no decorrer da análise, sempre que possível, recorrer às próprias palavras dos sujeitos. Pois, como nos diz Le Guillant (2006), “Esta linguagem popular, fruto de uma experiência individual e coletiva direta, parece mais capaz de tornar perceptíveis os aspectos sensíveis das situações do que qualquer descrição – do exterior – que se pudesse fazer a respeito” (p. 332).

Assim, a escolha do método biográfico em um momento do estudo partiu da tentativa de explicitar essa singularidade concreta de cada um dos sujeitos da pesquisa. Dessa forma, buscamos expor como as construções subjetivas levantadas aqui só poderiam ser compreendidas como uma construção singular feita de uma somatória dos fatores presentes nas condições concretas da existência dos sujeitos.

Assim, apoiados também em Politzer (2004), o nosso objeto de estudo passa a ser o ato do indivíduo particular. Para esse autor, “O ato do indivíduo concreto é a vida, mas a vida singular do indivíduo singular, isto é, a vida no sentido dramático do termo” (p. 67). Ainda para ele, “O indivíduo só é singular porque sua vida é singular, e essa vida, por sua vez, só é singular pelo seu conteúdo, sua singularidade não é qualitativa, mas dramática, entendendo como drama os segmentos da vida do indivíduo particular” (p. 67).

Queremos ressaltar que, com o fato de focalizar o indivíduo, não estamos negligenciando os aspectos universais que compõem sua história. O método biográfico só pode se efetivar se considerar a singularidade como resultante das experiências coletivas. Como nos diz Sève (1969), ao se referir ao conceito de uma ciência do singular, “Não é de forma alguma o esquema de um indivíduo qualquer, mas a conceituação das relações e processos nos quais, em uma dada formação social, se produz originalmente cada biografia pessoal” (p. 14).

Por fim, outro fator deve ainda ser esclarecido sobre a metodologia escolhida. Procuramos fazer a trajetória de vida de algumas pessoas dos principais níveis no plano de *marketing* da empresa. No entanto, essa escolha dos casos não ocorreu devido à presença de qualquer transtorno mental específico. As opções foram feitas por almejarmos, por este estudo, ilustrar um fato de extrema importância para a Psicologia e que vem, ao longo do tempo, sendo deixado em segundo plano. Procuramos, pela exposição das entrevistas e de um caso, elucidar aquilo que foi salientado por Marx: “Toda formação social implica uma formação individual correspondente, em outras palavras, que as lógicas e as contradições inerentes às relações de uma sociedade são incorporadas pelos indivíduos” (citado por Sève, 1969). Sendo assim, estudamos pessoas “bem adaptadas” ao sistema de trabalho proposto pela

atividade do MMN, ou seja, que não apresentam nenhum transtorno psíquico diagnosticado, visando a compreender como se dá essa adaptação e que custo acarreta para sua saúde.

Em suma, a escolha da metodologia se deu, principalmente, por nossa posição favorável a uma Psicologia concreta, que defende a determinação social do psiquismo humano, tendo o trabalho como elemento organizador da sociabilidade, estando, portanto, no centro dessa determinação.

Há ainda, contudo, um aspecto a esclarecer. Devemos ressaltar que estamos tratando da biografia no seu sentido objetivo (curso de vida) e não somente subjetivo (narrativa de vida). Como bem esclarece Sève (1969), não se trata somente de elaborar um esquema sobre as formas históricas da individualidade de um sujeito qualquer, mas sim a conceituação das relações e processos nos quais, em uma determinada formação social, produz-se originalmente cada biografia pessoal.

O que buscamos pela pesquisa, portanto, é o que foi denominado por ele um “humanismo em atos” (Sève, 1969). Trata-se, de acordo com esse autor, “De compreender as dinâmicas do crescimento ou bloqueio das personalidades, das retomadas de crescimento multiformes e de melhor identificar as transformações de formas históricas de individualidades” (1969, p. 25). Com isso, acreditamos que trabalharemos para abrir melhor o caminho para um desenvolvimento dos indivíduos.

Assim, nosso objetivo, ao escolher essa metodologia, foi, pela construção das biografias dos sujeitos da pesquisa, proporcionar, o que foi descrito por Santos (2006) como outras narrativas sobre o mundo. Isso só se torna possível, de acordo com esse autor, quando fazemos o exercício de colocar o nosso conhecimento prévio sobre a realidade pesquisada como pano de fundo.

Dessa forma, procuramos conjugar a análise das entrevistas dos distribuidores dos principais níveis da XP com um estudo de caso, sendo que este último oferece a possibilidade de articular dados objetivos e subjetivos em uma síntese singular feita pelo sujeito.

As entrevistas individuais foram conduzidas pelo pesquisador, pois “A proximidade com o fenômeno em estudo pode ser considerada uma vantagem:... a experiência pessoal pode ser uma fonte vital de determinadas informações que completem o processo de pesquisa” (Richardson, 1999, p. 96).

Os registros das entrevistas foram feitos por meio eletrônico, com a autorização prévia do entrevistado. Os nomes aqui usados foram alterados, assim como alguns dados específicos, com o objetivo de manter o sigilo a respeito da identidade do entrevistado.

Foi feito um estudo de caso com um dos presidentes. Assim, com este foram feitas em torno de dez horas de entrevistas, que teve como objetivo revelar com mais detalhes os impactos desse tipo de trabalho na subjetividade dessa pessoa.

As outras oito entrevistas consistiram em dois encontros com cada entrevistado, que tiveram a duração média de duas horas cada.

A análise das entrevistas foi realizada pelo agrupamento dos conteúdos em temas, levando em conta sua relevância e frequência, tendo em vista as finalidades do estudo. Em cada tópico, mostraremos algumas falas que condensam a ideia predominante encontrada por nós nas entrevistas referentes à questão levantada.

No entanto, com base na visão dos teóricos da Psicologia do Trabalho, com os quais compartilhamos nossa escolha teórico-metodológica (Politzer, 2004; Le Guillant, 2006; Sève, 1969), a investigação da relação entre o labor e a saúde mental não se deve ater apenas ao discurso dos sujeitos. A análise deve ser feita por meio da compreensão da situação concreta de trabalho (nas suas condições sociais, técnicas e organizacionais), sem deixar de fazer o confronto com o discurso que elaboram a seu respeito.

Neste estudo, portanto, fizemos observações do trabalho realizado pelos distribuidores de uma das empresas de MMN de Belo Horizonte, tentando compreender melhor como ele se dá, com base no acompanhamento de suas experiências quotidianas.

Os sujeitos da pesquisa

Foram realizadas entrevistas com nove distribuidores da empresa XP, pertencendo a diferentes níveis. Esses níveis serão mais bem explicados no item 2.4, porém, neste momento, para compreensão de como se dá a hierarquia na empresa, temos em ordem crescente: distribuidor como primeiro nível, supervisor como segundo nível, Equipe Mundial no terceiro nível, Equipe de Expansão Global (chamados de GETs) no quarto nível, Equipe de Milionários no quinto nível, e o sexto nível sendo composto pela Equipe de Presidentes. No Brasil, há atualmente 51 membros na Equipe de Presidentes, sendo que três deles moram em Belo Horizonte, tendo a maior parte de seus distribuidores e eventos também em Belo Horizonte. Escolhemos para a pesquisa, portanto, dois desses presidentes. Dos outros sete

entrevistados, três não trabalham mais na empresa, três atuam no nível de Equipe de Expansão Global, e o outro, no nível de Equipe Mundial.

O fato de haver apenas três entrevistas com ex-integrantes da empresa não se deveu a uma escolha da pesquisadora e sim a uma dificuldade real de conseguir pessoas dispostas a participar. Ao fazer contato com algumas delas, recebemos respostas do tipo “Essa é uma página virada em minha vida, não quero mais falar sobre isso”; “Desculpe, mas prefiro não falar mais sobre esse assunto com ninguém”; “Gostaria muito, mas acho prudente não fazer essa entrevista”.

Por razões que permaneceram desconhecidas à pesquisadora, houve, portanto, grande resistência de conceder uma entrevista por parte daqueles que saíram da empresa.

Esta dissertação está estruturada da seguinte maneira:

No capítulo 1, apresentamos o *marketing* multinível, em que difere do *marketing* mononível; fazemos também uma descrição detalhada da empresa analisada, por meio de um breve histórico, assim como expomos em que consiste a atividade realizada por seus distribuidores, seu plano de remuneração, plano de *marketing* e seus métodos de trabalho. Ainda nesse capítulo, analisamos os eventos promovidos pela organização, a filosofia de seu fundador e a literatura escolhida pelos dirigentes como indicação para os distribuidores da empresa.

No capítulo 2, expomos a análise das entrevistas feitas com os distribuidores. Ela está organizada por tópicos selecionados conforme a maior recorrência e relevância. Essa apreciação buscou expor, de forma detalhada, a relação vivida entre o distribuidor e a XP, desde seu primeiro contato com a empresa até os dias atuais, procurando identificar as construções subjetivas advindas dessa relação.

No capítulo 3, expomos o caso clínico com um dos presidentes da organização estudada, tentando reconstruir, de maneira mais detalhada, sua história de vida e profissional, mostrando como as duas se entrelaçam em uma dialética que resulta na síntese singular determinante de sua subjetividade construída nessa relação.

Por fim, nas considerações finais, por meio de uma discussão teórica sobre as questões surgidas da análise das entrevistas, levantamos algumas hipóteses sobre o tipo de relação existente na empresa estudada e seus efeitos na subjetividade dos trabalhadores inseridos nessa atividade.

1 - O *MARKETING* MULTINÍVEL E SUAS ESPECIFICIDADES

Desde a década de 1980, tem ocorrido uma mudança importante ao redor do mundo como uma reação das organizações a um ambiente de negócio global mais competitivo e que exige estruturas mais flexíveis que se assemelham a redes (*networks*), ao contrário das pirâmides tradicionais (Costa, 2001).

Em uma organização de multinível (MMN), também denominada de *marketing* de rede, o vendedor de vendas diretas recruta, treina e supervisiona outros vendedores que farão parte de sua rede de *downlines*, ou seja, vendedores abaixo dele. Em retorno, o vendedor que recrutou, que é denominado patrocinador, recebe uma compensação nas vendas efetuadas pela rede de pessoas por ele angariadas. Nesse caso, as empresas definem critérios para a qualificação e as remunerações daqueles que desenvolvem as melhores equipes, oferecendo prêmios e vantagens financeiras aos que se destacam.

A forma do *marketing* de rede se distingue de outras por não recorrer a métodos tradicionais, como publicidade em meios de comunicação em massa. A maior parte dos distribuidores trabalha nas residências dos possíveis clientes, e os gastos envolvidos na venda são relativamente pequenos, o que reduz o risco do empreendimento.

1.1 - Vendas diretas: mononível *versus* multinível

De acordo com a Associação de Vendas Diretas dos Estados Unidos (Direct Selling Association US), em 2002, havia 47 milhões de vendedores em 51 países ao redor do mundo trabalhando com venda direta (WFDSA, 2002). No Brasil, de acordo com a ABEVD (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas), 2 milhões de vendedores diretos movimentaram 18,5 bilhões de reais em 2008, colocando o País na terceira posição mundial. A venda direta é um sistema de negociação de bens de consumo e serviços, baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo. Não existe relação trabalhista entre revendedor e empresa. Ou seja, como a própria palavra diz, são os revendedores que compram produtos da empresa e os renegociam com os consumidores. É composto por empresas de segmentos diversos, sendo 88% da categoria de

cuidados pessoais, 6% de suplementos nutricionais, 5% de cuidados do lar e 1% de serviços e outros.

Há dois tipos de organizações de vendas diretas identificadas como multiníveis ou mononíveis. Nas organizações mononíveis, os vendedores não recebem por recrutar e treinar pessoas, mas somente pela venda feita por eles. Consiste em um sistema em que o distribuidor adquire o produto da empresa por um preço de atacado e o revende ao cliente final pelo valor sugerido. Normalmente isso significa uma margem de lucro média de 30%. Essa forma de compensação também é denominada “desconto” e não envolve qualquer pagamento aos participantes feito pelas empresas.

O conceito central do *marketing* multinível pode ser assim resumido: a empresa tem como objetivo a venda de seus produtos, para isso contrata alguém para negociá-los, pagando uma comissão. Além disso, a empresa busca também que essa pessoa ajude a recrutar e treinar outros vendedores. Para isso, a organização também paga na forma de uma comissão sobre as vendas das pessoas que esse distribuidor recrutou e, ou, treinou e de todos aqueles que essas pessoas recrutaram ou recrutarão por sua vez, e assim em diante, criando uma espécie de árvore de comissões sobre vendas. O conceito em si não tem nada de errado, o problema é que, para ser estável e eticamente válido, a parte maior do lucro de quem participa deveria vir das vendas e não do recrutamento de novos vendedores. Infelizmente a maioria dos planos exalta a criação e ampliação da rede e não a venda como fonte prioritária de rendas, caindo assim no erro comum de achar que a rede pode crescer ao infinito.

É importante lembrar que, numericamente falando, se alguém conseguir dez novos distribuidores para o sistema, constituindo o primeiro nível, e cada um deles conseguir mais dez outros distribuidores, formando assim o segundo nível, no décimo nível, haverá mais do que a população inteira do planeta trabalhando nesse sistema, ou seja, é matematicamente inviável. No entanto, também devemos ressaltar que, na realidade, as pessoas com mais de 14 anos na XP têm em torno 8 000 membros na organização, e a maioria alcançou o nível de presidente com menos de cinco pessoas ativas no primeiro nível, o alcance da produção estipulada para os presidentes, ou seja, a soma de 200 mil pontos de vendas normalmente acontece com menos de 800 indivíduos no sistema, sendo que já houve quem alcançasse essa pontuação, chegando ao nível de presidente, com um número muito menor de participantes na sua organização.

Um esquema em pirâmide é um modelo comercial não sustentável, que envolve basicamente a permuta de dinheiro pelo recrutamento de outras pessoas para o esquema, sem que qualquer produto ou serviço seja entregue. O *marketing* multinível funciona recrutando

pessoas para vender um produto. Pode ser exigido dos novos associados que paguem pelo treinamento/material de propaganda ou que comprem uma grande quantidade dos produtos que venderão. No entanto, a grande diferença é que os ganhos não estão atrelados em forma de pirâmide, ou seja, um vendedor pode, perfeitamente, ganhar mais que aquele que está acima dele na rede, fato que ocorre com certa frequência nas redes de multinível. Um teste de legalidade utilizado amiúde é verificar se o MMN em questão obtém pelo menos 70% de sua renda de vendas a varejo para não membros.

Nos Estados Unidos, a proporção de firmas no ramo de vendas diretas com organização em MMN, em 1990, ficava em torno de 25%, com 75% funcionando com a estrutura em mononível. Em 2000, no entanto, essa proporção passou a ser de 78% do setor de vendas, funcionando no esquema do MMN, e somente 22% ainda trabalhavam com *marketing* direto (Brodie, 2002). No Brasil, esse dado se inverte: 94% trabalham com *marketing* direto e somente 6% funcionam com o MMN. Destes últimos, 5% são representados pelas vendas da empresa que denominaremos de XP, sendo esta a escolhida para o nosso estudo devido à sua grande representatividade no mercado nacional. De acordo com esses dados, pode-se pensar que estamos no início de uma mudança no mercado de vendas diretas de todo o País, o que alterará, de forma significativa, as relações dos sujeitos ligados a essa área com seus respectivos trabalhos. Isso por si só justifica um estudo como este que realizamos.

1.2 - Histórico da XP

A XP é uma companhia multinacional de venda direta, fundada em 1980, em Los Angeles, Califórnia (Estados Unidos), com o objetivo de oferecer produtos de nutrição, controle de peso e cuidados pessoais. Atualmente, há mais de 1,9 milhões de distribuidores atuando em mais de 70 países, ocupando o lugar de líder mundial em venda direta de produtos de nutrição e controle de peso. Ela iniciou suas atividades no Brasil em 1995 e atualmente é a terceira maior empresa de venda direta no País, sendo que, de acordo com dados fornecidos pela própria empresa, em 2008, havia pouco mais de 170 mil distribuidores independentes no Brasil. É associada à ABEVD.

No ano de sua criação, a XP faturou dois milhões de dólares com a venda de seus produtos¹. É como se uma empresa abrisse no Brasil e, no seu primeiro ano, faturasse cerca de 3,5 milhões de reais logo nos seus primeiros 365 dias. Em 2008, esse faturamento foi de 3,8 bilhões de dólares. Em 2009, a empresa teve um faturamento mundial estimado em 4,5 bilhões de dólares. Isso representa um crescimento de 18,42% de um ano pra outro. Ou seja, o crescimento que ela teve nos seus primeiros anos não se compara ao crescimento que tem tido ultimamente, sendo este bem mais significativo.

A empresa teve seu marco inicial em 1980, quando seu fundador começou a vender, no porta-malas de seu carro, programas para controle de peso. No ano seguinte, decidiu ministrar o primeiro treinamento para presidentes e lançou as linhas de tratamento capilar e de pele. A sede e o estoque da empresa mudaram para Culver City, Califórnia (Estados Unidos). Após seu primeiro ano, os produtos começaram a ser vendidos no Canadá, e o primeiro sistema informatizado foi instalado na companhia. Em 1983, a XP foi inaugurada na Austrália. O jornal da empresa se transformou em uma publicação mensal distribuída para todos os funcionários. Outro fato ocorrido nesse ano foi o lançamento de mais um artigo de nutrição, as cápsulas de ômega 3. No ano seguinte, a XP abriu sua primeira filial europeia, no Reino Unido. Nessa mesma época, 81 distribuidores de todo o mundo participaram do primeiro encontro de treinamentos em Toronto (Canadá). A empresa teve sua primeira transmissão via satélite e colocou no ar um informe comercial em que apresentou os produtos no seu próprio canal.

Em março de 1985, o procurador-geral do estado da Califórnia, estimulado pela indústria farmacêutica, acusou a empresa de fazer promessas falsas ou enganosas quanto aos produtos (em particular, quanto ao teor de cafeína em um estimulante), além de acusá-la de adotar um esquema de corrente (ou pirâmide). Em maio, o fundador prestou depoimento a uma comissão de senadores. O caso estadual foi fechado após a empresa pagar 850 mil dólares e retirar dois produtos do mercado². A investigação federal não resultou em uma acusação. Uma manifestação com aproximadamente três mil pessoas que apoiavam a XP foi realizada em Washington. Nessa época, houve também o lançamento de mais um produto, as cápsulas de cálcio.

No ano seguinte, a XP tornou públicas as negociações na bolsa NASDAQ. Outro fato marcante para a empresa foi a contratação do filósofo empresarial e palestrante motivacional,

¹ Dados retirados do *site* oficial da empresa.

² Não conseguimos, durante a pesquisa, colher as informações precisas referentes ao motivo dessa multa ou quanto às razões de a empresa ter de retirar dois produtos do mercado.

Jim Rohn. Em 1987, a XP fez uma transmissão bilíngue ao vivo para a Austrália, onde o fundador compartilhou sua paixão pela empresa por meio de uma transmissão via satélite, assistida por milhões de pessoas. Um ano depois, houve a abertura de mais uma filial, desta vez na Nova Zelândia.

Em 1989, filiais da empresa foram inauguradas em Espanha, México e Israel. Os treinamentos para funcionários se desenvolveram e passaram a contar com participações de membros da equipe do fundador. Após um ano, a XP abriu mais uma filial na França e na Alemanha.

Em 1991, a campanha “Mission for nutrition: get on board” (Missão pela nutrição: entre nessa) foi lançada, estabelecendo a meta de 400 milhões de dólares em vendas para 1992. Nos dois anos que se seguiram, a empresa passou a atuar também em Portugal, Hong Kong, República Tcheca, Itália, Holanda e Japão. Foram lançados, nessa mesma época, dois produtos energéticos.

Em 1994, a empresa abriu filiais na Venezuela, Argentina, República Dominicana, Bélgica, Polônia, Dinamarca, Suécia e nas Filipinas. O fundador iniciou a Family Foundation, que tinha por objetivo oferecer cuidados para crianças em situação de risco social por meio do apoio a organizações sem fins lucrativos. Atualmente são 52 programas da “Casa XP” no mundo e, no Brasil, apoia também abrigos nas cidades de Rio de Janeiro, Santos, Fortaleza e São Paulo.

Em 1995, a XP começou a operar também em Taiwan, Rússia, Áustria, Suíça, Finlândia, Noruega, Brasil e África do Sul. Além disso, ocorreu o lançamento da linha de cuidados para a pele, e se iniciou uma rede de televisão interna da XP, com transmissão mundial via satélite para os distribuidores independentes da empresa. A rede começou a emitir por satélite na América do Norte e cresceu para a Europa, América do Sul, Ásia, Japão e Sudeste Asiático. A filosofia da empresa era fornecer a mesma informação a todos através da rede mundial de *marketing*. Desde 2004, a programação foi transmitida via vídeos pela internet em 17 idiomas, em três *sites*, e tendo um fluxo contínuo de programa 24 horas por dia. A programação inclui formação sobre negócios e produtos, lançamentos, transmissões mensais de programas de iniciação, sessões ao vivo de perguntas e respostas, cobertura de eventos da empresa.

Em 1997, o fundador recebeu o prêmio de maior empreendedor de Los Angeles daquele ano e passou a atuar também no Chile, Tailândia, Grécia e Coreia.

Em 1998, a XP foi inaugurada em Botsuana, Indonésia, Namíbia, Turquia, Suazilândia e Lesoto. O fundador viajou ao Rio de Janeiro e inaugurou um abrigo para crianças pobres,

que batizou de Casa XP. No ano seguinte, 1999, a empresa foi inaugurada na Jamaica, Islândia, Índia e República Eslovaca, e seu fundador foi capa da revista americana Network Marketing. Em 2000, abriu filiais em Chipre, Panamá e Irlanda.

Em 21 de maio, o fundador da companhia foi encontrado morto em sua cama, tendo morrido de overdose acidental de álcool e do antidepressivo Doxepin, de acordo com um porta-voz da polícia da cidade de Los Angeles. O policial disse que os exames de toxicologia mostraram altos níveis de álcool no sangue, bem como tóxica concentração de Doxepin. Não há evidência de que tenha sido uma overdose intencional, e é por isso que a morte foi considerada acidental. Não havia traumas no corpo e nenhum dano causado por criminoso, disse. De acordo com o porta-voz, o empresário tomava Doxepin, pois seu médico receitou o medicamento para ajudá-lo a dormir. Na ocasião, tentava comprar todas as ações da empresa para torná-la privada novamente. A operação de 510 milhões de dólares foi anunciada em setembro de 1999, mas fracassou em abril de 2000. O empresário tinha 44 anos quando morreu.

No ano de 2001, os produtos passaram a ser também vendidos na Colômbia, China e Croácia. Em 2002, a XP foi inaugurada na Letônia, Ucrânia e em Macau, e adquirida pelas companhias privadas JHWhitney & Co., LLC e Golden Gate Capital, Inc. É tida atualmente como uma entidade privada. Em 2003, chegou à Estônia, Lituânia e em Singapura. Michael O. Johnson, ex-chefe executivo da Walt Disney, entrou para a XP como executivo-chefe mundial (CEO), foi contratado também o Dr. Lou Ignarro, ganhador do prêmio Nobel, que se tornou um membro da comissão médica consultiva da empresa. A companhia decidiu, então, fazer uma doação para a Universidade da Califórnia (UCLA), Los Angeles (Estados Unidos), para fundar o Laboratório de Nutrição Celular e Molecular, que leva o nome do fundador. A empresa começou a ser negociada também na Hungria e na China, em um novo modelo de negócio. A XP Family Foundation fez doações a programas de socorro às vítimas do Tsunami. Ajudas de funcionários e distribuidores independentes chegaram a atingir mais de 500 mil dólares, assim como doações a associações de apoio às vítimas do Katrina e de outros furacões. O evento promovido pela empresa para conseguir apoio arrecadou um milhão de dólares. A empresa passou a ser patrocinadora do time de futebol LA Galaxy. Em 2006, passou a patrocinar a triatleta Olly Freeman (Reino Unido) e as atletas de vôlei de praia, Elaine Youngs (Estados Unidos) e Miwa Asao (Japão). Em 2007, ampliou suas operações para Zâmbia e El Salvador. A empresa decidiu ampliar o patrocínio do time de futebol LA Galaxy e foi destaque na camisa da equipe, que se tornou sucesso mundial de

vendas em 2007. Passou também a patrocinar a jogadora de vôlei, medalhista de ouro e recordista mundial, Karch Kiraly (Estados Unidos), patrocinando também o time finlandês de hóquei no gelo, sendo destaque na camisa da equipe. Uma nova linha de produtos de pele foi lançada no Brasil.

Em 2008, foi inaugurada na Romênia, Guatemala, Nicarágua, Honduras e Equador. A empresa patrocinou diversos atletas, como a equipe chinesa de ciclismo, o corredor de Indycar, Townsend Bell, a organização americana de futebol juvenil e a canoísta húngara Attila Vajda.

1.3 - A história da empresa no Brasil

No Brasil a XP está operando desde 1995. A matriz da empresa é em São Paulo e conta ainda com duas distribuições corporativas, sendo uma em Porto Alegre e outra em Fortaleza. A XP foi aberta no Brasil oficialmente no dia 29 de setembro de 1995. Porém, cerca de dois a três anos antes, já havia pessoas trabalhando, de maneira extraoficial, ou seja, distribuidores da Europa, de Portugal, Estados Unidos e outros países da América Latina que vieram para o Brasil para atuar nessa atividade. Um deles foi um espanhol, que começou a construir a primeira rede em São Paulo. Nessa mesma época, um português também começou a construir uma organização no Nordeste e, após uma viagem a Belo Horizonte, recrutou também um amigo seu, que conseguiu construir sua rede nessa cidade. Esses dois primeiros contratos feitos no País, em São Paulo e em Recife, fazem parte hoje do grupo de presidentes da empresa.

A primeira reunião oficial no Brasil foi feita para 200 supervisores. Atualmente, a empresa já atingiu mais de 170 mil distribuidores em todo o País, representando o terceiro maior faturamento da empresa entre os mais de 70 países em que atua, perdendo somente para os Estados Unidos e para o México. Até a data desta pesquisa, a equipe de presidentes no Brasil era formada por 51 membros, recebendo, em cada contrato, que pode ser individual ou de um casal, uma quantia acima de 50 mil reais.

1.4 - A atividade e o plano de remuneração da XP

A atividade básica realizada na XP consiste não somente em vender mercadorias, mas, principalmente, a partir dos contatos com os clientes, amigos e parentes, conseguir novos distribuidores e ensiná-los a vender e a recrutar outros novos distribuidores. Sendo assim, a atividade do distribuidor é sempre tripla: venda de mercadorias, recrutamento de novos distribuidores e treinamento do seu grupo.

Os ganhos se dão pela venda dos produtos e dos *royalties* recebidos. Os *royalties* são comissões de 5% que o supervisor recebe. Estes são calculados sobre a compra de qualquer artigo da empresa efetuado por todos os outros supervisores ligados a ele, referentes aos primeiro, segundo e terceiro níveis abaixo dele. Mas somente a partir da segunda compra feita por essa rede de *downlines*, é que serão gerados os *royalties* e as bonificações para o supervisor da rede.

Para a melhor compreensão, usaremos a figura a seguir, para que se possa observar como é feita a construção da rede de *downlines* e os ganhos que são recebidos por meio dela. Portanto, a título de exemplo, VOCÊ, que é um novo supervisor da empresa, cadastra três novos supervisores para trabalharem também na empresa, formando sua primeira linha descendente. Suponhamos que cada um desses novos supervisores também consiga cadastrar mais três, VOCÊ terá, assim, nove novos supervisores, formando sua segunda linha de *downlines*. Se cada um dessa segunda linha também cadastrar outros três, VOCÊ terá, na sua terceira linha de descendentes, 27 supervisores, totalizando, na sua rede das três primeiras linhas, 39 supervisores. Esses números devem ser vistos apenas como ilustração, pois devemos lembrar que cada novo supervisor pode chamar e cadastrar quantos novos supervisores quiser, sendo ilimitada a construção dessa rede.

Uma das formas de renda se dá pela geração dos *royalties* contabilizados apenas nessas três linhas de descendentes, pois cada compra feita na empresa por qualquer um dessa rede gerará 5% de *royalties*, e estes serão enviados por meio de cheque nominal emitido pela empresa para cada um dos três supervisores das linhas ascendentes. Essa é, na verdade, a forma de ganho mais almejada pelos supervisores, já que os que derivam da venda dos produtos são limitados, e os advindos dos *royalties* são ilimitados. Enfim, essa forma de ganho está diretamente ligada ao número de supervisores das três primeiras linhas descendentes que estejam trabalhando na venda direta das mercadorias.

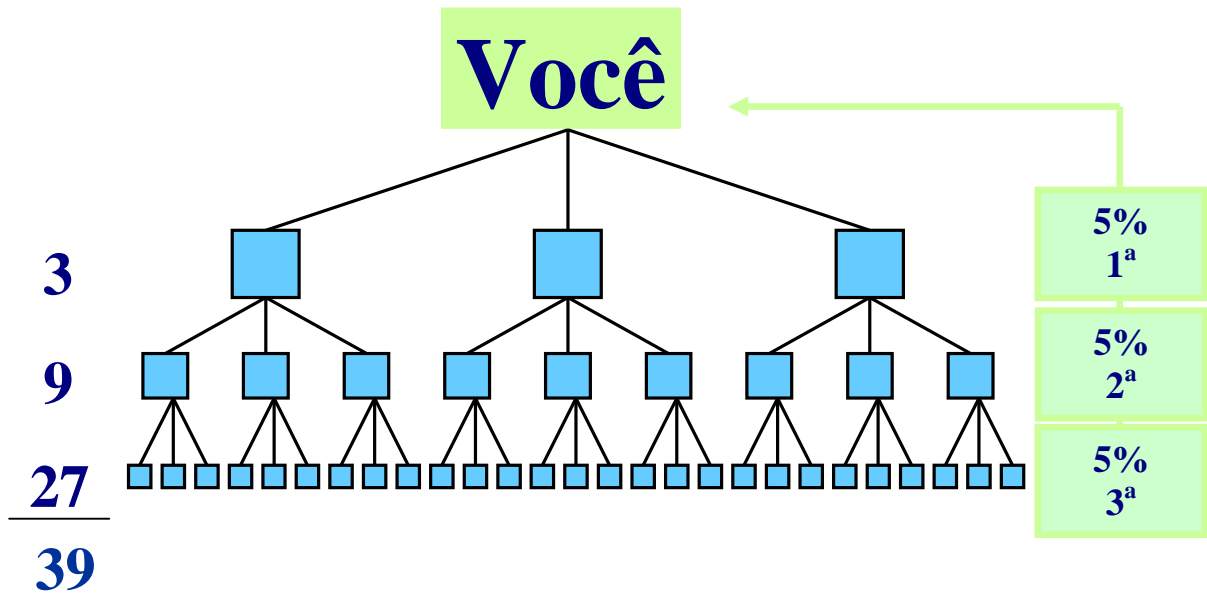


Figura 1. A construção da rede e os ganhos no MMN

No entanto, devemos chamar atenção para o fato de que esses *royalties* ocorrem somente quando há venda de produtos tanto do *upline*, que precisa cumprir uma cota para que possa ter direito aos *royalties*, como para o *downline*, pois sem a venda de artigos não haverá necessidade de renovar a compra de produtos na empresa, o que gera os *royalties*.

Esse fato merece nossa atenção, já que remete a uma das grandes dificuldades por parte daqueles que estão ligados a esse tipo de atividade. Muitos ingressam nesse trabalho com a pretensão de construir uma grande renda por meio de uma rede de distribuidores. No entanto, esse não é um trabalho apenas de cadastrar pessoas que também trarão novas pessoas, mas, além de ter de cumprir essa função, todos esses indivíduos precisarão, de alguma forma, estar constantemente vendendo mercadorias da empresa, para que possam usufruir dos ganhos advindos da rede de *downlines*.

1.5 - O plano de *marketing* da empresa

O plano de *marketing* da empresa apresenta seis níveis principais: distribuidores, supervisores, equipes mundiais, GETs, milionários e presidentes.



Figura 2. O plano de *marketing* da XP

Ao entrar na empresa, o novo distribuidor compra um *kit* de cadastro, atualmente no valor que varia de 100 a 300 reais, podendo, a partir daí, vender os produtos. Enquanto o distribuidor passa a ter um desconto de 25% sobre a compra de qualquer produto da empresa, obtendo, com isso, o seu lucro na revenda, sendo essa a sua única forma de ganho.

Se esse distribuidor efetuar, em um único mês, uma compra no valor correspondente a 4 mil pontos (cada produto tem o valor específico em pontos), que atualmente gira em torno de 10 mil reais, ele passará ao nível de supervisor e, a partir do mês seguinte, poderá efetuar a

compra de qualquer produto, agora com o desconto de 50%. Portanto, nesse nível, passa a ter um lucro de 100% sobre o valor de custo, em suas vendas de varejo, assim como passa a ter direito a 5% de *royalties* sobre todo o volume gerado nos primeiro, segundo e terceiro níveis das linhas descendentes. Sendo assim, somente a partir desse nível é possível receber os *royalties* da empresa, que são enviados todo dia 15, por meio de um cheque, que chega pelo correio à casa do distribuidor.

Se o mesmo distribuidor compra 10 mil pontos de volume no mesmo mês, passa ao terceiro nível denominado equipe mundial, tendo os mesmos benefícios de um supervisor e podendo, a partir daí, participar de treinamentos específicos para esse nível. Portanto, nesse nível, o distribuidor mantém o mesmo desconto sobre os produtos e recebe o mesmo valor de *royalties* de quando estava no nível anterior, ou seja, não há ganhos financeiros.

A partir do próximo nível, denominado Equipe de Expansão Global (GET), ele passa a ser chamado de tabulador. Para o supervisor alcançar o nível de GET, a rede de distribuidores de primeira, segunda e terceira linhas abaixo dele deve gerar mil pontos de *royalties* por mês, em três meses consecutivos. Nesse nível, o supervisor passa a ganhar não somente os 5% dos *royalties* dos três primeiros níveis de sua organização, mas também um acréscimo de 2% de bônus do volume da linha total dos descendentes. Enfim, o bônus é calculado não apenas sobre os três níveis abaixo, mas de todos os supervisores que estiverem abaixo dele.

O próximo nível é denominado “Equipe de Milionários”, sendo alcançado quando o supervisor obtém 4 mil pontos de *royalties* por mês, gerado pela produção das três primeiras linhas descendentes, em três meses consecutivos, passando a receber bônus de 4% sobre o volume de toda a linha descendente, além de manter os 5% de *royalties* das três primeiras linhas de *downlines*.

O último nível é denominado “Equipe de Presidentes”. Para se alcançar esse nível, é preciso obter 10 mil pontos de *royalties* gerados por mês pela produção de todos os supervisores de suas três primeiras linhas de *downlines*, em três meses consecutivos. Após um período de três meses de sua qualificação, começará a receber, além dos 5% de *royalties* nos três primeiros níveis, 6% de bônus da produção de toda a linha descendente.

1.6 - Métodos de trabalho

Há quatro métodos de trabalho, mas não significa que os distribuidores tenham que escolher um. Na verdade, a maioria trabalha usando todos os métodos ou escolhendo um ou mais entre eles, conforme a própria disponibilidade ou preferência. O objetivo último é sempre o mesmo: a venda dos produtos, o recrutamento de novos distribuidores e a retenção tanto dos clientes quanto dos novos participantes.

1.6.1 - Use, vista e fale

Esse método de trabalho parte da filosofia do fundador da empresa, que acreditava que o principal fator para o seu crescimento era fazer com que a maneira de trabalhar fosse a mais simples possível, para poder ser facilmente duplicável. Partia, então, desses três princípios: use os produtos, vista o bóton e fale com as pessoas.

Usar os produtos significa obter resultados por meio deles, ou seja, conseguir ter uma redução de peso, ou ganho de massa magra, ou mesmo uma melhoria de energia, e, como consequência, as pessoas iriam querer saber como isso ocorreu, permitindo ao distribuidor tentar convencê-las a experimentar os produtos.

Vestir o bóton “Perca peso agora, pergunte-me como” ou qualquer um entre os vários que a empresa oferece, torna-se uma propaganda viva e facilita que as pessoas interessadas iniciem uma conversa em que o distribuidor poderá expor os produtos.

Falar com as pessoas onde quer que estejam, criar situações para contar sobre a própria história de controle de peso e de sucesso financeiro, para que, em um segundo momento, possa explicar sobre os produtos e a oportunidade de negócio, enfatizando a melhoria do estilo de vida e a possibilidade de obtenção de lucros imediatos.

1.6.2 - Plano total

Consiste em buscar as vendas e o recrutamento por meio de hidratações de pele, gratuitas, na residência de amigos e conhecidos. O objetivo é que sejam feitas ao menos duas hidratações por dia. Para isso, o distribuidor deve telefonar para os familiares, amigos e conhecidos, e oferecer uma hidratação completa gratuita com os produtos de pele da XP. Durante a visita, que deve durar em torno de uma hora e meia, o distribuidor inicia fazendo uma breve exposição da empresa por meio de uma pasta que deve ser adquirida por ele. Depois são expostos todos os produtos de pele e feita uma hidratação facial. Esses produtos utilizados na demonstração devem também ser comprados pelo distribuidor. Nesse momento, há também a entrega de uma folha, que deve ser preenchida na hora, com dez indicações de amigos ou parentes para os quais o distribuidor telefonará, tentando agendar novas visitas. Após a hidratação, ocorre então o momento em que ele vai tentar vender os produtos. É sugerido aos distribuidores que façam a pergunta: quais desses produtos você vai querer? Essa é uma técnica de venda visando a sugerir à pessoa que ela já decidiu adquirir algum produto. A partir daí, feita a venda ou não, deve-se passar ao terceiro momento da visita, que tem como finalidade o recrutamento de novos distribuidores. Para isso é passado um filme de sete minutos através de um aparelho portátil levado pelo próprio distribuidor, mostrando a empresa e a oportunidade de negócio, ou seja, pelo filme, procura-se atrair a pessoa para que ela queira participar de alguma reunião de negócios e, se interessar, tornar-se uma nova distribuidora da empresa.

1.6.3 - EVS – Espaço Vida Saudável

O EVS é uma nova maneira de trabalhar. Foi criado no México, em 2006, e tem como principal finalidade fazer com que pessoas passem a ter acesso aos produtos. Para que possa abrir o seu espaço, o distribuidor tem que fazer estágio de, no mínimo, oito dias com alguém que já tenha o próprio EVS em funcionamento. Procura-se, na maioria das vezes, promovê-lo na própria casa ou em lugar pequeno, como um espaço na garagem ou numa loja pequena, pois deve ser organizado de uma maneira simples, de modo a permitir o posterior desenvolvimento. Apesar de ser feito de maneira informal, algumas orientações são dadas ao

distribuidor. Este deve colocar na parede quatro cartazes sobre nutrição e sobre os produtos, que serão apresentados aos convidados como uma forma de elucidação sobre alguns aspectos ligados às necessidades diárias de nutrientes, os problemas da nutrição atual e a necessidade de suplementos nutricionais. Os convidados a frequentar o espaço pagam uma taxa diária de acesso e passam a ter direito a tomar três copos dos produtos, sendo o primeiro um chá biorregulador de energia à base de guaraná, um segundo copo de outro chá, que acelera o metabolismo e auxilia na queima de gorduras, e um terceiro copo do principal produto da empresa, o *shake*, um complexo de vitaminas à base de proteína de soja. Neste último copo, é acrescentada uma colher de proteína de soja isolada. Pode haver venda dos produtos, mas não é a prioridade, sendo a finalidade principal fazer com que as pessoas que se dirijam ao espaço passem a tomar o produto e queiram depois abrir o próprio espaço, e assim se multiplique o número de pessoas consumidoras dos produtos da empresa. No oitavo dia em que a pessoa está frequentando o espaço, é feita a proposta de entrar para a empresa como um novo distribuidor. Se não for do interesse do convidado, ele pode continuar apenas como consumidor dos produtos por meio das idas diárias ao espaço ou comprando as mercadorias para o uso individual. Se manifestar interesse em começar a desenvolver a atividade, será então encaminhado para uma reunião de apresentação da empresa.

1.6.4 - Pesquisa quatro dias

Essa forma de trabalho é, na verdade, uma variação dos dois modos de ação descritos anteriormente. É uma abordagem proativa, sendo que o distribuidor se oferece para ir até a casa ou escritório da pessoa para cuidar dela por quatro dias. É oferecido um café da manhã, ou almoço ou jantar saudáveis. É desejável que seja no café da manhã, pois a pessoa tomará os mesmos três copos do EVS (Espaço Vida Saudável). Como este inclui bebidas energizantes, recomenda-se que seja feito no horário da manhã. No primeiro dia, deve-se preencher a ficha com alguns dados ligados à nutrição da pessoa, como o que ela come no café da manhã, no almoço e no jantar, se tem algum problema de intestino, se tem queda de energia durante o dia, se deseja perder peso. Além disso, tomam-se as medidas do cliente. São oferecidos três copos dos produtos sem nenhum custo, pois os gastos, inclusive, com o leite ou suco com o qual é preparado o *shake*, são por conta do distribuidor. Ainda no primeiro dia, além de experimentar os produtos, é feita a demonstração de um dos artigos de nutrição

externa, ou seja, dos produtos de pele, sendo este o gel antisséptico. No segundo dia, é também apresentada a vitamina C para a pele e, então, entrega-se o catálogo com todos os produtos. No terceiro dia, deve-se fazer o *shake* com água, para mostrar que a bebida pode ser tomada como a pessoa desejar. No quarto e último dia, antes de tomar os chás e o *shake*, são tomadas novamente as medidas do cliente, para, a partir daí, tentar efetuar a venda. Havendo a venda de produtos para perda de peso, o distribuidor deverá se comprometer a fazer um acompanhamento durante todo o tempo em que os estiver utilizando. Durante os quatro dias, deve-se também fazer o preenchimento da folha com as dez indicações de pessoas para receberem gratuitamente as quatro visitas, para que, assim, o trabalho possa continuar sendo realizado. No último dia, ao final da visita, o distribuidor mostra a pasta da empresa para o cliente e pergunta se há algum interesse em conhecer a oportunidade de negócio. Em caso afirmativo, ele será convidado para alguma reunião de negócio que é feita durante a semana, no período da noite, onde, se desejar, poderá cadastrar-se e tornar-se um novo distribuidor.

Esses são os métodos de trabalho da empresa, mas como já foi dito nesta dissertação, não há qualquer exigência a respeito do método que o distribuidor escolherá para trabalhar. O importante é que ele consiga fazer circular o maior número possível de produtos da empresa. Para que o distribuidor alcance esse objetivo, a empresa não tem seu foco dirigido ao seu treinamento dentro do método que tenha escolhido, mas sim à construção de uma ligação sólida com ele, de modo que a venda dos produtos passe a ser natural no seu dia a dia. Para esse fim, são realizados os eventos da empresa.

1.7 - Eventos da XP

São denominados eventos todos os encontros promovidos pela empresa com o objetivo de mostrar a organização, recrutar novos distribuidores e treinar os já existentes.

Esses compromissos são muito relevantes, pois não só ocupam grande parte dos horários do distribuidor, como são, na verdade, o momento central em que toda a relação do distribuidor com a empresa é construída e trabalhada de forma contínua. Nas palavras dos próprios líderes da empresa, “Este é um negócio de evento a evento”, ou seja, em cada encontro, há uma promoção para o próximo, o que impulsiona o distribuidor a tentar alcançar determinada meta estipulada. No evento seguinte, há outra promoção para o próximo, e assim

por diante. Há, ainda, outra frase recorrente entre os líderes da empresa: “*Você nunca sabe em qual evento você vai escutar a informação que faltava para você, portanto tem que estar em todos*”.

Além disso, é sabido por todos aqueles que trabalham com a empresa, que só crescem na companhia aqueles que conseguem estar “ligados ao sistema”, o que significa trabalhar com o foco na qualificação para estar no próximo evento. De acordo com eles, “a brasa longe da fogueira se apaga”, o que é fácil de ser entendido, pois é no sistema, ou seja, nos eventos, que a mentalidade XP é formada.

Os encontros são divididos em da corporação e locais. Os eventos da corporação são os maiores, organizados pelos dirigentes da empresa. Os custos e a administração destes também ficam a cargo da entidade e tem basicamente a mesma estrutura no mundo inteiro. Os locais são aqueles realizados em cada organização, ficando a cargo do seu presidente ou milionário todo o planejamento, administração e custos, apesar de todos seguirem um modelo dado pela corporação. Explicaremos os eventos, tentando seguir a ordem pela qual o distribuidor deve passar desde o seu primeiro contato com a empresa. Aqueles que permanecem na atividade, como é o caso da maioria dos entrevistados, continuam a frequentar todos esses compromissos, ou pelo menos tentam estar presentes, pois alguns destes exige uma qualificação prévia, ou seja, um mínimo de pontos alcançados pelo distribuidor.

1.7.1 - Eventos locais

a) XPR – (Reunião da XP) denominadas pelos dirigentes da empresa como uma reunião de oportunidade de negócio. Consiste em uma reunião rápida, em torno de uma hora, feita em um auditório de algum hotel mais refinado da cidade, onde os supervisores apresentam a empresa em termos gerais, explicam somente com quais produtos a empresa trabalha, ou seja, que há uma linha de produtos para perda de peso e outra de produtos de pele. Eles convidam a todos os que estão presentes na sala que já usam os produtos a se dirigirem até o palco e darem o depoimento de quanto tempo fazem esse uso e os resultados obtidos. Assim, uma grande fila se forma e começam os depoimentos: “*Meu nome é fulano, uso o produto há... tanto tempo... e já perdi... tantos quilos*”. A finalidade é mostrar aos convidados que o produto é eficiente, ou seja, como o principal mercado da empresa é a venda de artigos para a perda de peso, procura-se confirmar que cumprem essa finalidade.

Logo após, há uma explicação, também muito geral, sobre o plano de *marketing* da empresa e são convidados novamente os supervisores para darem depoimentos sobre os ganhos atingidos com o trabalho: “*Meu nome é fulano, profissão..., trabalho com a empresa há... tempo e, no último mês, trabalhando em casa, ou trabalhado part-time, ou desenvolvendo esse negócio em tempo integral, consegui uma renda de...*”. Muitos terminam o testemunho com frases do tipo “*E é só o começo*”, ou... “*E o céu é o limite, e estou muito feliz, obrigada XP*”. Ao final, há a promoção para aqueles que desejarem começar a negociar os produtos, incentivando-os a comprar o “*kit cadastro*” por um valor em torno de 300 reais, contendo um contrato com a empresa, um *shake* para começarem a usar um dos produtos e dois convites para o próximo STS. A partir de então, passam a ter 25% de desconto na compra de todos os produtos que adquirirem na empresa.

b) Jantar de negócio – tem a mesma finalidade da HOM e é feita da mesma forma, só que em um restaurante da cidade, ao qual o convidado tem direito ao jantar que é pago pelo supervisor que o convidou. Há, portanto, as duas filas de depoimentos, uma sobre o uso dos produtos e outra sobre os ganhos, e, ao final, o convite para começar a desenvolver o trabalho pela compra do *kit* de cadastro.

c) *Quick Start* – consiste em um treinamento por meio de palestras feitas por alguns membros do segundo nível, ou seja, equipes mundiais que estão tendo um resultado satisfatório com a empresa. Durante uma tarde inteira de sábado ou domingo, há uma explicação um pouco mais detalhada das mercadorias, do plano de *marketing* e novamente a promoção para se tornar um distribuidor ou um supervisor.

Os três eventos têm como objetivo fazer com que os convidados por algum distribuidor para conhecer a empresa queiram também se tornar distribuidores. Essas reuniões são muito rápidas, e o que se mostra é, de uma maneira muito geral, os tipos de produtos que são negociados por eles e, principalmente, a possibilidade de ganhos. Assim, muitos iniciam o trabalho após poucas horas de contato com a empresa sem jamais terem cogitado a escolha dessa atividade para a própria vida. Após esses eventos, o novo distribuidor passa a ter direito de participar do evento maior da organização, denominado STS.

d) STS – sistema de treinamento de sucesso. Esse talvez seja um dos eventos de maior importância da empresa. Tem a finalidade de mostrar ao novo distribuidor as vantagens de se tornar um supervisor, por meio da compra de um lote de produtos, como explicado anteriormente, passando, no caso, a ter um desconto de 50% na compra de qualquer artigo. Como também costuma haver entre os convidados aqueles que já foram a algum dos três eventos descritos acima e ainda não tenham se decidido ou mesmo alguém que não teve

nenhum contato prévio com a empresa, ao final desse encontro, é novamente feita a promoção para se tornar um distribuidor. Esse evento acontece sempre uma vez por mês, normalmente em um final de semana, sábado e domingo, das nove da manhã às cinco da tarde, incluindo um jantar no sábado à noite em um grande restaurante da cidade. O treinamento consiste em uma série de palestras ministradas por membros dos níveis de Equipe Mundial ou GETs que estejam tendo sucesso financeiro com a empresa. As palestras têm como temas “A indústria do bem-estar”, “Produtos de nutrição interna e externa”, “Fila de depoimentos do uso dos produtos”, “Plano de *marketing* da empresa”, “Vendas e recrutamento”, “Fila de depoimentos de ganhos”, “Ética”, “Histórias de sucesso”.

A palestra sobre “ética”, refere-se às normas gerais da empresa como: não vender produtos para clientes de outros distribuidores, não dizer sobre os produtos nada a mais do que é escrito nos rótulos dos mesmos, não criar falsas expectativas nos clientes, respeitar o código do consumidor, não vender em lojas, seguir os preços sugeridos no catálogo, não recrutar pessoas que já estejam frequentando outras organizações, e por fim, respeitar as diferenças entre os colegas.

Durante a última palestra, “Histórias de sucesso”, são reconhecidas, no palco, aqueles que se tornaram supervisores naquele mês, assim como os que alcançaram outros níveis, como os novos GETs, e, se houver, os novos milionários e presidentes. Esse reconhecimento é feito em clima de festa, com champanhe servido no palco, flores e fotos.

Há sempre um convidado VIP³, milionário ou presidente vindo de outra organização, para fazer um treinamento com os supervisores, que participa de uma ou duas palestras na parte final de cada dia de treinamento. O fechamento do evento no domingo é sempre feito pelo presidente da organização, que fará a promoção para aqueles que tomarem a decisão de tornarem-se supervisores naquele mês.

Desse modo, conforme será visto mais adiante, ocorre o segundo passo em relação à empresa, ou seja, muitos distribuidores que estavam nela há uma ou duas semanas, ou ainda aquele convidado que está tendo contato com a instituição pela primeira vez decidem se tornar supervisores, sem, na verdade, entenderem muito bem o que isso significa na prática. Eles aderem por terem sido “conquistados” pelos depoimentos relatados no palco, expondo sucessos atingidos pelos distribuidores após terem ingressado na organização.

e) STR – sistema de treinamento reduzido; esse evento é, na verdade, o mesmo que o STS, porém todas as palestras são apresentadas de forma mais sintética para que o evento

³ VIP – *very important person*.

possa ser feito somente em um dia, normalmente no sábado ou no domingo, mas sempre uma vez por mês.

f) Desenvolvimento de lideranças (“Lapidando Diamantes”) – ocorre uma vez por ano, com o objetivo de desenvolver aspectos relativos à atitude do distribuidor frente ao trabalho desenvolvido. Portanto, apesar de haver palestras referentes aos produtos e às ferramentas de trabalho, é dada maior ênfase à construção do que é denominado pela empresa uma nova mentalidade, que será explicada posteriormente, de forma mais detalhada.

Assim, o primeiro contato com a empresa se dá por uma HOM ou um jantar de negócios, que ocorrem durante a semana, na terça e na quinta, respectivamente. O objetivo desses eventos é fazer com que o convidado se torne um distribuidor. Dali, normalmente, ele vai participar dos eventos que ocorrem no final de semana, *quick start*, ou STR, que são realizados no sábado ou no domingo, ou do principal evento mensal, que é o STS, que ocorre em dois dias, normalmente no último final de semana do mês. Esses eventos, porém, têm como objetivo levar o distribuidor a se tornar um supervisor ou entender as diversas formas de se tornar um supervisor ao longo do tempo. A partir daí, o novo supervisor poderá participar do evento da corporação (*Extravaganza*), ou do fim de semana de liderança, que será explicado no item a seguir, podendo também estar presente no encontro local, denominado “Lapidando Diamantes”, usualmente feito em um hotel perto da cidade. Esse treinamento, que começa na sexta-feira e termina no domingo à tarde, ocorre uma vez por ano e tem como objetivo treinar os supervisores para construir o próximo nível, ou seja, alcançarem a Equipe Mundial, e treinarem as equipes mundiais a alcançarem o nível de GETs. Geralmente os supervisores são estimulados a levar a família, pois é uma forma de ela se tornar mais próxima ao grupo XP. Todos os custos referentes à hospedagem, alimentação e outros ficam a cargo do próprio supervisor.

Enfim, participando apenas dos eventos locais, o distribuidor da XP já terá em sua rotina duas noites por semana, todos os sábados e um final de semana ocupados com os treinamentos da empresa.

Além desses eventos, há também um treinamento chamado de “Academia”, que ocorre duas vezes por semana antes da HOM, com duração de uma hora. Ele foi criado para que os novos distribuidores e mesmo os supervisores pudessem ter acesso a palestras mais informativas. A cada dia, há a escolha de um novo tema, como informações sobre os produtos, como melhorar o recrutamento de novos distribuidores, como fazer acompanhamento dos clientes, como desenvolver a equipe, além de informações mais específicas sobre as qualificações.

Além desses eventos locais, no entanto, o distribuidor participa dos eventos da corporação.

1.7.2 - Eventos da corporação

a) *Extravaganza* – evento de dois dias que reúne os distribuidores do País inteiro, os quais alcançaram a pontuação estipulada para poder participar. Em 2008, ocorreu no Rio de Janeiro, com a participação de mais de 10 mil distribuidores e, em 2010, teve 13,8 mil pessoas também no Rio de Janeiro. Ele se constitui numa série de palestras feitas somente pelos presidentes da empresa e alguns convidados, como médicos responsáveis pelos produtos e algum dirigente da corporação. A *Extravaganza* é, entre todos os eventos, aquele que mais trabalha os aspectos motivacionais. A intenção é mostrar a dimensão mundial da empresa ao novo supervisor, ou seja, aquele que acaba de comprar os produtos para começar a desenvolver o negócio XP. São dois dias inteiros em um centro de convenções que caiba quase 14 mil supervisores do Brasil inteiro, escutando palestras sobre os produtos, a forma de venda, como recrutar, como desenvolver seu grupo, ética e, ao final, há o lançamento de novos produtos e a promoção para o próximo evento. O objetivo é fazer o novo supervisor entender a dimensão da empresa na qual está entrando e se sentir parte da megaestrutura, ou seja, o objetivo claro é de conseguir com que os novos supervisores saiam “vestidos com a camisa da empresa”. Uma das maneiras para esse fim se dá pela estrutura montada para as palestras. Cada exposição é quase sempre feita por um casal de presidentes. Ao subirem ao palco, iniciam contando toda a sua história, apresentando fotos que mostram as dificuldades que viviam na época em que conheceram a empresa, todos os percalços passados para conquistar o nível de presidente, e a atual situação, principalmente com fotos dos bens adquiridos, carros, casas e viagens. Para aqueles que conseguiram uma riqueza maior, até mesmo as imagens do iate comprado por meio do trabalho com a XP. A intenção é mostrar que pessoas com histórias e dificuldades completamente diferentes conseguiram chegar ao mesmo lugar e que, portanto, isso é possível para todos.

Esse mesmo modelo é reproduzido em nível local, no que é denominado STS (Sistema de Treinamento de Sucesso), realizado uma vez por mês. A *Extravaganza*, assim como o STS, tem o objetivo de mostrar para os novos distribuidores ou mesmo aqueles que ainda estão

apenas pensando na possibilidade de trabalhar com a empresa as diversas formas com que ele pode começar a atuar e os ganhos que podem ser atingidos. Nas palavras de um dos entrevistados, “*Lá eu ganhei um óculos e vi onde eu vou estar daqui a dez anos*” (Carlos, 40 anos).

Enfim, de acordo com esse distribuidor, na *Extravaganza*, é possível observar melhor o sucesso econômico que a pessoa alcançará fazendo aquele trabalho.

É muito presente, no discurso dos distribuidores que retornam da *Extravaganza*, uma euforia confiante do que acontecerá em suas vidas nos próximos anos.

b) Fim de semana de liderança – evento promovido para os novos supervisores, com uma sessão especial para aqueles que já fazem parte do nível de Equipe Mundial e que já fizeram mil pontos de *royalties* pelo volume gerado com seus supervisores das linhas abaixo e, portanto, estão “a caminho do GET”, ou seja, estão construindo os volumes de pontos necessários para passarem ao próximo nível. Normalmente o evento acontece na sexta-feira para as equipes mundiais e no sábado e domingo para todos. No sábado à noite, é oferecido um jantar de gala apenas para aqueles que alcançaram uma pontuação específica. Esse tipo de evento ocorre duas vezes por ano, e as despesas referentes à viagem, hospedagem e o ingresso para o próprio evento ficam a cargo do próprio supervisor. Nos últimos anos, teve uma média de 1 200 a 1 500 pessoas.

c) *Retreat* para GETs – esse tipo é descrito como um treinamento-férias. É sempre feito por dois a quatro dias, em uma praia, normalmente em um *resort* de luxo, onde há muitas atividades de lazer programadas. A intenção é que o supervisor leve toda a sua família, companheiro e filhos para que eles passem a se relacionar.

d) *Retreat* para milionários e presidentes – normalmente é feito em três dias, com a participação de uma média de 2 500 pessoas, entre milionários e presidentes de todo o mundo. A intenção é novamente conciliar lazer que inclua toda a família com treinamentos. Ocorre uma vez por ano, sempre numa praia ou *resort*. Esse treinamento visa mais à gestão de equipe e ao desenvolvimento pessoal dos líderes da empresa.

Todos os eventos da empresa são planejados para que ocorra grande envolvimento emocional entre os participantes. Mas o STS e a *Extravaganza* especificamente tem como objetivo que os convidados, os distribuidores e os supervisores iniciantes em sua relação com a empresa se “apaixonem” pelo produto e pela organização. Ao utilizarmos propositalmente o termo “apaixonar”, queremos chamar a atenção para o fato de a relação do novo distribuidor com o produto com o qual trabalhará e com a empresa na qual está se inserindo ser aos poucos construída sobre bases predominantemente emotivas. Isso significa que as emoções

suscitadas pelos eventos tomam grandes proporções, e isso é decisivo na relação do distribuidor com a empresa. Para isso, uma das ferramentas utilizadas são as músicas tocadas durante todos os eventos. Três delas nos chamam atenção, não apenas pelo fato de se repetirem nos eventos, mas por serem tocadas várias vezes neles, e, em muitos dos casos, os próprios distribuidores começam a utilizar uma delas como toque sonoro no próprio celular. Enfim, elas passam a funcionar quase como um mantra da empresa. Diante disso, vale a pena nos deter na análise das letras dessas músicas, no sentido que assumem na organização.

1.7.3 - As músicas dos eventos

Apesar de serem escutadas nas versões originais e, portanto, em inglês, gostaríamos de apresentar as traduções das letras das músicas escolhidas, mesmo sabendo que a maioria dos distribuidores do Brasil não consegue compreender o seu significado. No entanto, relatam que, quando elas tocam em outros lugares, sentem uma vontade quase incontrolável de cantar e dançar, como fazem nos treinamentos. Ou seja, conforme dito acima, elas funcionam como uma espécie de mantra da empresa. E se foram escolhidas para serem identificadas com a empresa, acreditamos que essa escolha não foi aleatória e sim principalmente pelo fato de o conteúdo das letras irem ao encontro da filosofia central da organização:

Can you feel it

Você pode sentir isso?

(Jean Roch)

Você pode sentir isso?

Senhoras e senhores

A hora é aqui

A hora é agora

No mundo inteiro

Paris

Saint Tropez

Todo mundo em feriado

Levantem suas bebidas

Esta vez

Jean Roch

Você pode sentir isso?

Você pode sentir isso?

Você pode sentir isso?

Você pode sentir isso?

Posso sentir meu coração, minha energia

E eu tenho um fogo queimando dentro de mim
 Exatamente como cada um de nós
Todas as histórias com final feliz
 Tem participação de um homem com planos de volta triunfal
E eu tenho todo o poder do amor

Você pode sentir isso?
 Você pode sentir isso?
 Você pode sentir isso?

Você pode sentir isso?
 Você pode sentir isso?

Todo dia, eu sei que eu sinto a dor
 Toda noite **você sabe que eu não perco o jogo**
 Porque você não vê tudo o que eu tenho em mente
 Eu posso sentir a glória nos meus sonhos
 Na minha vida, eu só vejo você e eu
Juntos, nós podemos ser tão fortes

Levantem as mãos, levantem, todo mundo, vamos lá
 Levantem as mãos, levantem, todo mundo, vamos lá

Você pode sentir isso? (Diga Y)
 Você pode sentir isso? (Diga Y)
 Você pode sentir isso? (Diga Y)
 Você pode sentir isso? (Diga Y)

Vamos lá!

Você pode sentir isso?
 Você pode sentir isso?
 Você pode sentir isso?

(Ela pode sentir isso)

Você pode sentir isso?
 Você pode sentir isso?
 (Sentir isso)
 (Sentir isso)⁴ [negritos nossos]

Obviamente não estamos aqui querendo desvendar a real intenção do autor das músicas, pois não foram feitas especificamente para servir às finalidades da XP. No entanto, no contexto ao qual estamos nos referindo, percebe-se claramente o apelo ao imediatismo, à sensação de urgência. Frases como “a hora é aqui... agora” remete à ideia, tão presente nos

⁴ **Can You Feel It?** - Ladies and gentleman / The time is here / The time is now / All over the world / Paris / Saint Tropez / Everyone on holiday / Put your drinks in the air / This time / Jean Roch / can you Feel it? / Can you Feel it? / Jean Roch says / Can you Feel it? / Jean Roch says / Can you Feel it? / Jean Roch says / Can you feel it, feel it, feel it / Can you Feel it? / I can feel my heart, my energy / And I got my fire burning inside / Just like each and everyone of us / All the stories with a happy end / Featuring a man with comeback plans / And I've got all the power of love / Can you Feel it? / Everyday I know I feel the pain and / Every night I know I don't lose the game / Cause you don't know all I have in my mind / I can feel the glory in my dreams / In my life, I just see you and me / Together, we can be so strong / Get your hands up, (come on), everybody, (let's go) / Get your hands up, (come on), everybody, (let's go) / Can you feel it, (say Y) / Let's Go! (she can feel it) / Can you Feel it? / Can you Feel it? (feel it).

treinamentos, de uma possibilidade suposta por eles de o novo distribuidor conseguir dar um novo rumo à sua vida a partir do momento em que decidir se inserir na empresa. É como se toda a trajetória anterior de cada um perdesse completamente seu significado. Além disso, e talvez o mais importante, é que essa decisão de começar a participar da empresa deve ser feita com urgência, pois “o momento é agora”. A ênfase é assim deslocada da liberdade de análise da nova proposta de trabalho para a capacidade do indivíduo de ousar no imediatismo de suas decisões.

Outro importante ponto a que gostaríamos de chamar atenção refere-se ao fato de haver, durante toda a música, a menção a um sentimento de plenitude (“Você pode sentir isso?”) que nos remete a uma vivência típica de experiências religiosas. No qual o amor presente é um amor que completa (“Eu tenho todo o poder do amor”), esse amor se alcança, no entanto, pela ligação a uma entidade abstrata, para, a partir daí, apaziguar ou talvez eliminar todo e qualquer sofrimento: “Você não vê tudo que tenho em mente...” “Você sabe que eu não perco o jogo... juntos podemos ser fortes...”.

Esses dois aspectos (a visão imediatista da vida e a possibilidade de uma experiência de plenitude similar à vivida nas experiências religiosas) também estão presentes nas duas outras músicas:

One vision one world

Uma visão um mundo

(DJ Bobo)

Uma visão, um mundo
Nada vai nos parar agora
 Uma visão, um mundo
 Nada pode nos parar agora
 Aqui e agora é nosso dia, caminhamos dessa forma
 Uma visão, um mundo
Estamos mais fortes que antes
Agora sei que podemos tocar o céu

Ohuohohuo todo mundo vai cantar essa canção
 Ohuohohuo sua vez apenas começou
 Ohuohohuo todo mundo vai cantar essa canção
 Junte uma visão para um mundo

Eu tenho esse sentimento
 A vida apenas começou
 E agora estou mais forte
 Hoje sou o único
 É meu dia para viver e aprender
 Caminho dessa forma, não vou voltar
 Ohohohoh Aqui esta o que nós vemos

Eu sinto a batida do meu coração
E sei que aqui é minha vez
 Sinto o ritmo
 E digo para o mundo que estou me sentindo bem
 Aqui estou, esqueço o passado
 O futuro vem, estou correndo rápido
 Ohohohoh E aqui está o que nós vemos

Uma visão, um mundo
 Nada vai nos parar agora
 Somos mais fortes que antes
 Podemos tocar o céu

Essa é nossa vez
Nossa vida apenas começou
 Essa é nossa vez
 Hoje vamos nos sentir tão fortes
 Essa é nossa vez
 Porque acreditamos no destino
 Oh sim e **agora estamos nos sentindo livres**⁵ [negritos nossos]

Queremos chamar atenção, nesta música especificamente, para duas frases importantes por representarem aspectos fundamentais na inserção do novo distribuidor. Primeiro, a frase “Nada pode nos parar agora”, ou mesmo “Agora estamos nos sentindo livres”, passa a mensagem que a inclusão naquele grupo permitirá ao indivíduo superar qualquer obstáculo que esteja impedindo o seu crescimento profissional e pessoal. Enfim, “nada vai nos impedir”, mas impedir de quê? De alcançar o que cada um vem buscando em suas vidas particulares? Não, o que está subentendido é que todos, na verdade, querem o mesmo objetivo, no caso, chegar ao topo, ou ainda de forma mais específica, ao grupo de presidentes da empresa.

Em segundo lugar, frases como “Agora sei que podemos tocar o céu” remetem, mais uma vez, à experiência religiosa de completude, na qual o céu corresponderia à plena satisfação dos desejos de cada um. No entanto, como profissionais da área de saúde mental, sabemos da impossibilidade de se alcançar essa sensação do nirvana. Somos seres de falta, incompletos, e a completude só pode ser alcançada por meios artificiais como esse em questão.

⁵ *One vision one world - One vision one world / Nothing's gonna stop us now / Here and now is our day, we walk this way / One vision one world / We are stronger then before / Now I know we can touch the sky / Ohuohohuo everybody gonna sing this song / Ohuohohuo now your time has only just begun / Ohuohohuo everybody gonna sing this song / Join one vision for one world / I got this feeling / Life has only just begun / And now I'm stronger / Today I am the only one / It's my day to live and learn I walk this way / I won't return / Ohohohoh And here is what we see I feel my heartbeat / And I know here is my time / I feel the rhythm / And tell the world I'm feeling fine / Here I am forget the past / The future comes I'm running fast / Ohohohoh And here is what we see / One vision one world / Nothing's gonna stop us now / We are stronger then before / We can touch the sky / This is our time / Our life has only just begun / This is our time / Today we gonna feel so strong / This is our time 'Cause we believe in destiny / Oh yeah and now we're feeling free.*

*Simple the best***Simplesmente o melhor**

(Tina Turner)

Eu te chamo quando preciso de você,
 [quando] meu coração está em chamas;
 Você vem até mim, vem até mim, impetuoso e selvagem;
 Quando você vem até mim,
Me dá tudo que eu preciso:

Me dá uma vida inteira de promessas e um mundo de sonhos;
Fala uma linguagem de amor como
 Se você soubesse o que isso significa,
E isso não pode estar errado....
 Receba meu coração e torne-o forte, *baby*.

Você é **simplesmente o melhor**, melhor do que todo o resto;
 Melhor do que qualquer um, qualquer um que eu já encontrei...
 Estou cravada no seu coração
 e presto bastante atenção a cada palavra que você diz [que]
 Nos separam;
Baby, eu preferia estar morta...

Em seu coração, eu vejo a estrela
 De todas as noites e todos os dias,
 Em seus olhos, eu fico perdida, eu sou arrastada para longe.
 Exatamente enquanto eu estiver aqui em seus braços,
Eu não poderia estar em nenhum lugar melhor...

Você é simplesmente o melhor, melhor do que todo o resto;
 Melhor do que qualquer um, qualquer um que eu já encontrei...
 Estou cravada no seu coração,
 E presto bastante atenção a cada palavra que você diz [que]
 Nos separam; não, não,
Baby, eu preferia estar morta...

Toda vez que você me abandona, eu começo a perder o controle.
 Você está se afastando com meu coração e minha alma;
 Eu consigo sentir você mesmo quando estou sozinha,
 Oh, *baby*, não abandone...

Você é simplesmente o melhor, melhor do que todo o resto;
 Melhor do que qualquer um, qualquer um que eu já encontrei...
 Estou cravada no seu coração,
 e presto bastante atenção a cada palavra que você diz [que]
 Nos separam; não, não,
Baby, eu preferia estar morta...
 Oh! Você é o melhor!⁶ [negritos nossos]

⁶ *Simply the best* - I call you when / I need you, my heart's on fire. / You come to me, come to me wild and wild / When you come to me / Give me everything I need / Give me a lifetime of promises and a world of dreams / Speak a language of love like you know what it means / And it can't be wrong / Take my heart and make it strong baby / You're simply the best, better than all the rest / Better than anyone, anyone I've ever met / I'm stuck on your heart, and hang on every word you say / Tear us apart, / Baby I would rather be dead / In your heart I see the star of every night and every day / In your eyes I get lost, I get washed away / Just as long as I'm here in your arms / I could be in no better place / You're simply the best, better than all the rest / Better than anyone, anyone I've ever met / I'm stuck on your heart, and hang on every word you say / Tear us apart, no, no, / Baby I would rather be dead / Each time you leave me I start losing control / You're walking away with my heart and

Essa terceira música retrata uma relação de dependência completa com um ser supremo, “simplesmente o melhor”, onde qualquer ameaça de rompimento é vivida como uma perda de controle sobre a própria vida: “Toda vez que você me abandona, eu começo a perder o controle”, ou ainda: “Eu preferia estar morta”. Não é impossível perceber sua relação com a realidade XP. Podemos perceber que a relação distribuidor-empresa é construída e ancorada em valores nos quais não há limite entre a empresa e a vida privada dos sujeitos, e, acima de tudo, isso é sempre feito por meio de uma “linguagem de amor” como nos diz a música, ou, nas palavras dos dirigentes da empresa, levando o melhor para as pessoas. No entanto, o rompimento pode, assim, ser vivido como um corte em uma relação na qual predomina uma visão idealizada da empresa por parte do sujeito, criando uma expectativa desta funcionando como uma mãe protetora que tudo provê. Portanto a não satisfação dessa plenitude não é vivida apenas como uma frustração profissional, mas remete à vivência de desamparo, gerando, às vezes, uma grande mágoa por não terem recebido da mãe-empresa todo o cuidado que mereciam. Isso aparece na fala de alguns distribuidores que se desligaram da organização: *“Quando eu produzia os números, os presidentes sempre me ligavam; quando eu adoeci e não apareci, pergunta quem me ligou? Ninguém. E chamam isso de uma grande família?”* (Flávia, 44 anos).

As três músicas, por isso, sintetizam pontos importantes que são constantemente trabalhados de forma velada ou não pela empresa em sua relação com seus distribuidores, ou seja, todos os eventos apresentam como “pano de fundo” a mensagem de que ali o novo distribuidor finalmente encontrou a real possibilidade de uma realização pessoal plena em todos os campos de sua vida.

Nós nos perguntamos, portanto, como uma empresa altamente inserida no sistema capitalista e, dessa forma, tendo como objetivo principal o aumento dos ganhos escolheu desenvolver seu modo de operar voltado para o engajamento subjetivo de seus distribuidores e não de treinamentos específicos com finalidades objetivas, como, por exemplo, treinamentos para venda, liderança, formação de equipes, etc. No entanto, veremos que essa escolha remonta às suas origens, como será visto capítulo 2. Ou seja, trata-se da necessidade de encontrar um meio com o qual distribuidores independentes desenvolvam a mesma disciplina

my soul / I can feel you even when I'm alone / Oh baby, don't let go / You're the best, better than all the rest / Better than anyone, anyone I've ever met / I'm stuck on your heart, and hang on every word you say / Tear us apart, no, no, / Baby I would rather be dead / Oh! You're the best!!!

e dedicação ao trabalho de uma empresa tradicional, na qual a relação de trabalho é vinculada ao salário.

1.8 - A filosofia do fundador

Os vídeos fornecidos pela empresa, com as principais palestras de seu fundador, permitiram-nos selecionar aquelas falas que representam melhor a filosofia central da organização: a construção de um “ideal missionário”, em que os envolvidos passam a ter a possibilidade de uma vida plena, sendo que o primeiro passo consiste em ter a coragem para se engajar no grupo, e, então, tornar-se senhor da própria história. Vejamos como isso aparece em um trecho de suas palestras:

*Nós vamos fazer um mundo melhor. Começando por nós mesmos. Isso não vai acontecer através de eleições ou dos políticos, e sim, através de **pessoas como nós que tomam o controle sobre a própria vida, se responsabilizam pela própria saúde e pela própria situação financeira.** [negrito nosso]⁷*

Em todo pensamento do fundador, é possível perceber que a trajetória singular de cada indivíduo não faz a menor diferença ao se inserir na XP, pois, a partir de sua entrada na empresa, sua vida deverá tomar um novo rumo, agora totalmente guiado para o sucesso financeiro e condicionado apenas pela sua decisão pessoal. Nesse universo, todos terão as mesmas oportunidades, independentemente das próprias características pessoais ou de experiências anteriores: *“Não importa a sua cor de pele, não importa o seu sexo ou o seu passado, ou mesmo o lugar onde você está, **a oportunidade na XP é exatamente a mesma para cada pessoa**”* [negrito nosso].

Em outra fala, torna-se evidente a ideia de mudança associada à decisão de participar desse grupo de trabalho: *“Eu quero que vocês escrevam no seu caderno: não é importante onde eu estou agora e sim onde eu posso estar no futuro”*.

Portanto, mesmo a pessoa estando em uma situação profissional ruim devido a uma história que remete a uma série de escolhas possivelmente erradas ou que a sua situação remeta a fatores socioeconômicos objetivos, a mensagem do fundador da empresa é a de que nada disso

⁷ Os vídeos fornecidos não têm um título específico, somente trazem o nome da empresa e não apresentam data. Como este trabalho não cita o nome da instituição, essa referência será omitida. O material se encontra com a autora desta dissertação.

tem a menor importância, pois, ao entrar para a organização, o distribuidor passará a construir uma trajetória de sucesso. Porém sua mensagem se vincula não apenas à própria salvação, mas, por meio desse trabalho, cada um se insere em um projeto visando a construir um novo mundo: *“Juntos, podemos transformar isso num mundo melhor para as pessoas viverem. Pessoa por pessoa, família por família, cidade por cidade, vou contar para vocês o que estamos fazendo: nós estamos ensinando ao mundo como eles podem viver”* [negrito nosso].

Somando a essa ideia de salvação, encontramos também a de participar e estar inserido em um grupo que não somente o acolhe plenamente, mas é também o melhor:

*Nós temos a melhor companhia do mundo, temos as melhores pessoas, o melhor produto, nós somos as pessoas mais inacreditáveis: **somos simplesmente os melhores**. Não há outra companhia no mundo que tem tantas experiências de mudança de vida como a XP tem.* [negrito nosso]

Seguindo esse raciocínio dos “escolhidos”, ou seja, aqueles que têm a chave para o sucesso, há também o apelo ao comprometimento individual de cada um, como um voto de vida. Trata-se de uma profissão de fé, cujo resultado não é o alcance do Paraíso, mas o sucesso econômico. A única condição é persistir, mesmo diante dos piores obstáculos. O prêmio será alcançar o seleto grupo dos ricos: o “time dos presidentes”:

*Tenha fé em você mesmo e tenha mais fé nos seus clientes do que eles têm neles mesmos, mas, principalmente, tenha mais fé nos seus distribuidores do que eles têm neles mesmos, e você alcançará o sucesso. **A única coisa que pode fazer você não chegar ao time de presidentes é desistir**. Tudo o que tem que fazer é continuar, não parar, fazer de novo, e de novo, e de novo, e de novo. E quando escutar alguém falando “Oh cara, lá vai você tentar vender essas coisas de novo? Quando vai crescer e arrumar um emprego de um homem adulto?”, você deve ir e fazer de novo, e de novo, e aí sim, você vai chegar ao time de presidentes.* [negrito nosso]

Devemos ressaltar que o apelo não é somente no sentido de desenvolver uma disciplina e sim de uma mudança de valores de forma a gerir a própria vida:

*Hoje pode ser o dia da grande mudança da sua vida. **Você pode fazer qualquer coisa na vida se focar em trabalhar em você mesmo**, na sua atitude. Finja ser, até se tornar o que quer ser. Você só se tornará um grande líder quando conseguir manter a mesma atitude com tudo ao seu redor despendendo. Nos piores momentos de sua vida é quando você pode conhecer seu verdadeiro caráter e se tornar uma pessoa melhor.* [negrito nosso]

Todas essas alterações, apesar de fortemente imbricadas com várias particularidades da vida dos indivíduos, são colocadas como simples de serem feitas e, principalmente, voltadas para um fim nobre: trata-se de “fazer dinheiro”, mas ajudando as pessoas:

*Obviamente vai ter de trabalhar duro para fazer dinheiro. Mas as coisas que você tem que fazer aqui na XP não são tão difíceis de fazer, porque, se fossem, não teríamos tantas pessoas de culturas tão diferentes ao redor do mundo fazendo isso. **Todo mundo precisa de alguém para guiar seu caminho**, ensinando as pessoas a terem uma melhor nutrição e melhorando a vida das pessoas, nós estamos ensinando as pessoas parâmetros para uma melhor liderança deste mundo. [negrito nosso]*

Enfim, o trabalho na XP é apresentado como algo simples, mas cujos resultados atingem proporções magníficas. Por meio dele, seus sonhos serão realizados:

*Tudo que dizer sobre os produtos deve ser dito de forma muito simples, para que outras pessoas também possam dizer com facilidade. Confie em mim, tudo é possível se continuar usando e falando com as pessoas de novo e de novo, e de novo. **Todos os seus sonhos podem assim se tornar realidade.** [negrito nosso]*

Por fim, além da mensagem da grandiosidade dos benefícios que a inclusão na empresa possa trazer para a vida do distribuidor, o fundador ressalta sempre que o rompimento com ela deve ser entendido pelo distribuidor como uma perda irremediável: *“Há dois erros que a pessoa não pode cometer na vida, um é conhecer a XP e não entrar, outro é entrar e depois sair”*.

Portanto, como podemos perceber nas falas do fundador da empresa, raramente é ressaltada a importância dos problemas objetivos relativos ao trabalho ali realizado. Ele prefere focalizar os impedimentos de ordem subjetiva, os únicos que importam e que podem levar ao fracasso: *“O único impedimento para esse negócio são os autoimpostos”*.

Devemos ressaltar que todas essas falas estão contidas em vídeos que são repetidamente passados para os distribuidores durante os eventos da empresa.

1.9 - A literatura utilizada pela empresa

Essa mesma filosofia se propaga na empresa por meio da literatura escolhida por eles como indicação de leitura durante os treinamentos e pelas próprias palestras motivacionais contratadas. Destacamos trechos de falas de alguns de seus palestrantes: *“A nossa geração perdeu o direito da mediocridade, é hora do show!”* (Caldas, 2006).

Essa frase sintetiza, portanto, o ponto central do que é oferecido aos novos distribuidores da empresa: esquecer a própria mediocridade, subir ao palco e tornar-se um dos eleitos. Em uma época como a atual, em que prevalece a ideia de riqueza, beleza e sucesso

como valor absoluto, uma empresa que oferece a possibilidade de acesso a tudo isso vai ao encontro dos maiores anseios dos indivíduos: *“Não importa a sua dificuldade, faça planos para o sucesso”* (Jim Rohn, s.d.)⁸.

O sucesso, entendido sempre vinculado ao econômico, passa a ser um imperativo. E, nos treinamentos, mais do que mostrar o sucesso como uma necessidade de cada um, o mais importante a ser entendido pelos distribuidores da XP é que ele depende apenas de suas decisões pessoais, mesmo que elas envolvam perdas ou sofrimento:

Ser bem sucedido é decisão. Prefira a dor do sucesso à dor do fracasso. O mundo abre alas para quem quer vencer. Seja ousado, e forças poderosas virão em seu auxílio. A dor que eu estou sentindo é temporária, o orgulho é para sempre. (Caldas, 2006)

Dessa forma, o que vai sendo paulatinamente trabalhado é a transferência dos próprios ideais para os ideais da empresa; sendo manter a persistência o essencial:

Tenha atitude: foque 5% no problema e 95% na solução, ache a oportunidade em qualquer dificuldade, tenha fé no seu negócio, no seu mentor e em você, tenha paciência e persistência não só com você, mas com seus distribuidores e clientes. (Jim Rohn, s.d.)

Assim, as dificuldades do próprio negócio não são tratadas de modo objetivo e sim como percalços comuns a todos aqueles que almejam o sucesso, sempre possíveis de serem superados: *“Frustração mais consistência é igual a sucesso”* (Caldas, 2006).

Assim, as peculiaridades do seu trabalho, aquilo que deve aprender para bem desenvolvê-lo, é posto em segundo plano, pois o que importa realmente é o desejo de “chegar lá” pela simples mudança da mente: *“Abençoados aqueles que creem sem ver. Você virará presidente pela mudança da pessoa que você é, controle a sua mente, que você chega a presidente. O único inimigo que você tem é você mesmo”* (Jim Rohn, s.d.).

Com base nessas premissas, a principal tarefa dada ao novo distribuidor é, portanto, conseguir mudar sua mentalidade: *“Você é o que é, e está onde está, porque é isso que existe em sua mente”* (Jim Rohn, s.d.).

Sendo assim, a única responsável pelo resultado satisfatório com o próprio trabalho é a própria pessoa, especialmente na sua capacidade de controlar a própria mente: *“O pensamento leva a sentimento, que leva à ação, que leva a resultado”* (Jim Rohn, s.d.).

⁸ As frases citadas por Jim Rohn, contratado pela empresa em 1985 como mentor da filosofia da XP, foram retiradas de um DVD com várias de suas entrevistas, entregue aos distribuidores como parte dos treinamentos. Esse material tem como título o nome da entidade pesquisada e não traz data. Como a empresa está sendo omitida neste trabalho, será mencionado somente o entrevistado. O material se encontra disponível com a autora desta dissertação.

Tudo se passa como se não houvesse outra dificuldade, como se não se tratasse de um trabalho de vendas de produtos ao qual o distribuidor terá de lidar com tudo o que isso significa, ou seja, com as variações do mercado, as competências de cada um para negociar, a capacidade de lidar com as frustrações de não vender, etc. Trata-se apenas de incorporar um novo modo de ser:

XP é sinônimo de saúde, vida e estilo de vida. A empresa tem uma visão: mudar a vida das pessoas, economicamente e fisicamente. Levar saúde ao redor do mundo: de pessoa a pessoa. O mais importante não é o que você fala sobre o produto, mas o que sente quando fala do produto. (Jim Rohn, s.d.)

Assim, o que deve mover o distribuidor não são os resultados concretos de seu trabalho e sim o quão forte é o seu sonho: “Por que perdemos o foco? Porque os motivos não são ardentes” (Caldas, 2006).

Desse modo, a persistência e a disciplina é que determinarão a realização dos sonhos: “Disciplina é a ponte que liga o sonho à realização” (Caldas, 2006).

O que é desejado do novo distribuidor, portanto, é que ele, aos poucos, passe a acreditar na possibilidade de se tornar um dos presidentes da organização, posição que representa o ponto mais alto de suas aspirações. Enfim, os desejos particulares e singulares de cada um passam, desse modo, mesmo com algumas nuances que os distinguem, a se igualar em um único objetivo: alcançar o maior nível da empresa.

Porém, o que mais chama nossa atenção é a empresa, além de recorrer categoricamente à ideologia do esforço pessoal, segundo a qual cada indivíduo tem plenas possibilidades de construir uma vida de sucesso, partir do princípio de que a forma como cada um deve efetivar tal construção é pela via do pensamento: “Tudo que entra em sua vida é você quem atrai, por meio das imagens que mantém em sua mente. É o que você está pensando. Você atrai para si o que estiver se passando em sua mente” (Byrne, 2007).

Para melhor inculcar essa ideologia, a empresa não somente indica a leitura do livro “O segredo”, como, em vários de seus treinamentos, os novos distribuidores ganham uma cópia do filme, com o fim claro de que comecem a alterar o modo de pensar e, assim, de acordo com essa visão, comecem a “atrair” o sucesso merecido. Conforme a autora desse livro⁹: “Seus pensamentos se transformam nas coisas de sua vida” (Byrne, 2007).

⁹ “O segredo” é um dos livros de autoajuda mais vendidos no Brasil nos últimos anos. Baseia-se em frases de pessoas famosas, desde Einstein até Galileu Galilei, para comprovar sua versão de que há uma lei universal na causa de tudo o que acontece na vida das pessoas, a lei da atração, na qual os pensamentos são magnéticos e têm uma frequência. Assim, ao pensar, os pensamentos são emitidos no Universo e magneticamente atraem todas as coisas semelhantes que estão na mesma frequência. Partem da premissa, enfim, de que é o pensamento que cria a realidade.

O ponto de partida, enfim, é a premissa de que é o pensamento ou a ideia que criam a realidade, indo no sentido contrário ao proposto por Marx e Engels (1969) em “A ideologia alemã”, quando disseram que a consciência não produz a existência, mas a existência produz a consciência.

1.10 - Especificidades do trabalho

Com tudo o que foi visto anteriormente, podemos perceber que o trabalho realizado por quem participa do MMN, nos padrões da XP, apresenta novas exigências aos que o realizam, pois não se trata somente de aprender a vender um produto ou recrutar novos distribuidores. Há explicitamente uma demanda de um novo modo de viver, visando a um comprometimento total. Não é apenas uma nova maneira de trabalhar, mas uma nova maneira de se pensar sobre a vida e sobre si próprio. O *slogan* da empresa estudada é bastante revelador: “A way of life” (um modo de vida).

Além disso, o significado dado à logomarca da organização é bem representativo de sua filosofia. É usada a imagem de três folhas, representando os três pilares da empresa para se alcançar o sucesso. A primeira folha representa o produto, que é basicamente o mesmo no mundo inteiro. A terceira folha remete ao plano de *marketing*, idêntico para todos. A folha do meio, bem maior do que as outras duas, indica a parte mais importante na busca pelo sucesso, o próprio distribuidor. Enfim, a empresa é feita pelos produtos, pelo plano de *marketing* e pelos distribuidores. Como os dois primeiros já foram criados e são idênticos, é passada a ideia de que o sucesso dependeria unicamente do desenvolvimento do fator variável dessa tríade, ou seja, a evolução pessoal que o próprio distribuidor deve tentar alcançar.

O preço do sucesso nesse tipo de organização, portanto, passa necessariamente por uma alteração de vários aspectos da pessoa, como o que se chama atualmente de empreendedorismo¹⁰, sendo esta uma das competências marcantes a serem desenvolvidas por quem realiza o trabalho em uma empresa de *marketing* multinível. Há a possibilidade, ainda que pequena, de se alcançar ganhos muito acima da média conseguida no mercado tradicional, pois, como já foi dito, além dos ganhos na revenda de produtos, o distribuidor pode ainda ter

¹⁰ Empreendedorismo: designa a habilidade para criar, renovar, modificar, implementar e conduzir empreendimentos inovadores. (Universidade Veiga de Almeida, s.d.).

rendimentos sobre o volume de negócios gerado pelas pessoas recrutadas e treinadas por ele. Assim, o distribuidor pode iniciar nessa atividade buscando uma renda complementar e, com o tempo, passar a buscar as vantagens de administrar o próprio negócio em tempo integral. São pessoas que deverão alcançar conhecimento e capacitação em vendas, *marketing*, finanças e gestão de negócios. E, acima de tudo, alterar completamente vários aspectos de sua relação com o trabalho e com a vida pessoal. Para muitos, é uma mudança radical de toda uma concepção de vida. A maioria vem de uma tradição em que as oportunidades valorizadas para o sucesso profissional são estudar e conseguir ter um cargo elevado em uma grande empresa ou ser um profissional liberal de sucesso, ou, no máximo, tornar-se um empresário bem-sucedido. No entanto, o MMN não se enquadra em nenhuma dessas possibilidades, tendo de haver, para aqueles que desejam se desenvolver nesse ramo, no mínimo, um entendimento de um novo paradigma no mundo do trabalho.

Além disso, há uma demanda por um engajamento absoluto que engloba uma disponibilidade de tempo substancial. Os treinamentos e encontros para a apresentação do negócio se dão nos fins de semana e em duas noites durante a semana. As outras noites devem ser para as visitas de venda, já que esse horário é, na maioria das vezes, aquele em que as pessoas estão em casa. No entanto, finais de semana, feriados e noites são justamente os momentos em que ocorre a maioria das relações sociais em nossa cultura, como o encontro com familiares e amigos. Essa sobreposição de horários coloca o distribuidor em constante conflito entre participar ativamente na empresa ou manter o convívio familiar e social.

Também é incentivada uma nova maneira de agir, pensar e até mesmo de escolher o que comer (como se trata de uma empresa de nutrição, uma das exigências é que os produtos sejam consumidos na alimentação diária do trabalhador), de como se cuidar, como se comportar frente aos clientes, aos amigos e até mesmo frente aos familiares. Assim, esse é um trabalho que se apresenta como um negócio envolvendo relacionamento entre pessoas, no qual o que se vende aos novos distribuidores é um novo estilo de vida e não somente um novo modo de trabalhar.

Um dos aspectos que se evidenciam quando se observam as principais diferenças desse trabalho em relação ao mercado tradicional é a invasão excessiva na vida do sujeito. Há uma mudança nas relações sociais, principalmente no conteúdo das falas nesse contexto. É demandado ao distribuidor que veja todos os seus familiares, amigos, vizinhos e conhecidos como clientes e, ou, novos distribuidores em potencial. Isso leva a uma mudança significativa dos assuntos priorizados nas suas conversas, pois passa a ter a obrigação de falar sobre os benefícios dos produtos de nutrição e beleza, assim como estar atento às queixas feitas pelo

outro, para, com base nisso, poder oferecer a oportunidade de negócio. Entretanto, muitas vezes, isso é visto como agressivo ou, no mínimo, incômodo, levando a pessoa a ser malvista nos seus meios sociais.

Sendo assim, podemos perceber que todas essas alterações altamente significativas na vida do distribuidor devem ocorrer de maneira rápida e espontânea por meio dos treinamentos e da paixão que conseguirem despertar. Afinal, sabemos que é constante a busca de um sentido para a própria existência, e o que a empresa faz é usar esse vazio ao tentar preenchê-lo com a busca do sucesso econômico.

2 - RESULTADOS DA PESQUISA

2.1 - Introdução

Foram realizadas nove entrevistas, sendo que apenas três se referem aos distribuidores que já saíram da empresa. O restante foi com distribuidores dos principais níveis da organização, ou seja, um no nível de Equipe Mundial, três que fazem parte da Equipe de Expansão Global (GET) e dois presidentes. Não realizamos entrevista com membros da Equipe de Milionários por haver somente um único distribuidor nesse nível na organização analisada, o qual se encontrava fora de Belo Horizonte no período da coleta dos dados.

Todos os depoimentos foram gravados com a prévia autorização dos entrevistados. Consistiram numa média de dois encontros individuais por um período de duas horas. Para o estudo de caso, procuramos realizar entrevistas em profundidade, somando um total de 15 horas. A análise das falas foi feita por grupos temáticos, nos quais procuramos reproduzir os discursos dos próprios entrevistados e que melhor ilustrassem os tópicos selecionados. Devemos lembrar, contudo, que os nomes usados são fictícios, com o intuito de resguardar a privacidade dos sujeitos.

2.2 - Perfil geral dos entrevistados

Cláudio, 42 anos, formado em Economia. Casado, tem dois filhos do sexo masculino, um está atualmente com 15 anos e outro com 17. Sempre foi proprietário de quatro postos de gasolina em Belo Horizonte. Trabalha há 14 anos com a organização estudada. Após um ano, conquistou o nível de presidente, interrompendo todas as outras atividades para dedicar-se somente à XP.

Plínio tem atualmente 43 anos. Casado, com dois filhos, sua esposa é auditora fiscal. Ele tem duas irmãs mais velhas. Seu pai é um empresário bem-sucedido em Belo Horizonte, possuindo na cidade três lojas grandes do ramo de eletrodomésticos. Formado em *Marketing*,

fez pós-graduação em Gestão Empresarial. Começou a trabalhar aos 16 anos, como técnico em informática, pois sempre gostou dessa área. Aos 25, foi trabalhar com o pai, permanecendo por 14 anos. Começou na XP há seis anos, atuando por quatro anos nas duas áreas. Há dois anos, resolveu se dedicar à XP de forma exclusiva, interrompendo, assim, qualquer vínculo de trabalho com o pai.

Ioko está com 62 anos, é psicóloga e trabalha atualmente somente na XP, fazendo parte da Equipe de Expansão Global, ou seja, o quarto nível da empresa. Viúva, com três filhos já adultos, todos três casados. Desde o seu casamento, quando estava com 23 anos, trabalhou nas lojas de roupas do marido. Quando ela estava com 40 anos, o marido adoeceu, teve um derrame e depois, por uma série de crises depressivas, ele parou de trabalhar. Nessa época, Ioko se graduou em Psicologia e trabalhou, desde a formatura até o ano de 2005, com clínica psicológica. Durante toda essa época, continuou assumindo as lojas de roupas do marido. Aos 55 anos de idade, conheceu a XP e começou a trabalhar de forma parcial. Em 2009, abandonou todas as outras atividades, dedicando-se integralmente ao trabalho da XP, situação em que estava na época da entrevista.

Carlos, 40 anos, solteiro. Começou a trabalhar aos 13 anos como *office-boy* da mãe, que vendia roupas na própria casa. Aos 16 anos, passou a trabalhar com os irmãos mais velhos em oficinas mecânicas. Aos 19, abriu sua primeira oficina na qual trabalhou até os 30 anos de idade. Após ter tido sérios problemas financeiros com as oficinas, mudou-se para a Europa por um ano e, quando retornou, decidiu trabalhar com restaurante. Após 18 meses, abriu também uma casa noturna em Belo Horizonte. Em cinco anos trabalhando com o restaurante e com a casa noturna, estava muito insatisfeito devido à carga de trabalho. Por isso resolveu conhecer o trabalho de seu irmão, já que este desenvolvia suas atividades na XP havia dez anos e já era membro do grupo de milionários da organização. Passou a trabalhar também com as atividades dessa empresa e, após um ano, resolveu se dedicar integralmente, trabalhando hoje somente com a XP. Está hoje também no nível de Equipe de Expansão Global.

Bruno, 30 anos, segundo grau completo, comerciante, divorciado, com um filho de 4 anos. É o filho mais velho de três irmãos do sexo masculino. O pai era proprietário de uma oficina mecânica, e a mãe era dona de casa. Aos 13 anos, seus pais se separaram. Até então, Bruno era atleta de vôlei do Fiat-Minas, mas, como ele mesmo disse, “Com a separação, resolvi ser o homem da casa”. Começou a trabalhar em um escritório de advocacia para ajudar nas despesas familiares. Aos 18 anos, deixou o escritório e comprou um restaurante em uma área nobre da cidade. Aos 19, montou também uma empresa de representação no ramo da

construção civil. Conjugou os dois trabalhos até os 25 anos, quando entrou para a XP. Após seis meses, já havia abandonado os outros trabalhos, passando a se dedicar somente à empresa. Atualmente se encontra no nível de Equipe de Expansão Global.

Flávia, 44 anos, é proprietária de uma academia de musculação na Zona Sul de Belo Horizonte. É formada em Educação Física, casada e tem uma filha de 10 anos. Começou a trabalhar como professora de balé aos 15 anos. Nessa época, morava com a família em uma das favelas da cidade. Aos 19, passou a dar aulas de natação e, assim que se formou, aos 25 anos, montou com o marido uma academia de ginástica e natação, onde trabalham juntos. Em 2003, o marido quis procurar uma renda extra e começou a atuar na XP, sendo que ela entrou para a empresa para ajudar o esposo. Trabalharam durante quatro anos e alcançaram o quarto nível no plano de carreira (GET). Apesar do sucesso, como não estavam satisfeitos com a filosofia da empresa, resolveram deixar a XP e hoje atuam somente na academia.

Márcio, 44 anos, formado em Fisioterapia, casado, com duas filhas. Desde os 17 anos, era atleta de natação, com a qual conquistou diversas medalhas. Atualmente, é proprietário de uma academia de *spinning*. Trabalhou como professor de Educação Física desde o final da graduação e, depois de cinco anos, começou a dar aulas de natação, atuando hoje na administração da própria academia. Entrou na XP aos 36 anos, sendo que, após três anos, conquistou o nível de GET. Permaneceu por mais um ano e, no tempo da entrevista, vendia somente os produtos, mas não participava mais de nenhum sistema da empresa, ou seja, não assistia a nenhum dos eventos promovidos.

Ana Paula, de 28 anos, iniciou sua vida profissional na XP. Na época da entrevista, era divorciada e não tinha filhos. Logo após seu casamento, quando estava no oitavo período de Arquitetura, conheceu a XP e interrompeu os estudos, retomando apenas quando saiu da empresa, após quatro anos. Seu pai é diretor industrial de um importante jornal de Minas Gerais, e sua mãe nunca trabalhou fora de casa. Conheceu a empresa pelo uso dos produtos, pois queria perder peso, e assim foi convidada a desenvolver o trabalho, já que acreditava que teria sucesso naquele tipo de atividade. Apesar de dizer ter gostado muito do tempo em que atuou na empresa, teve problemas com colegas de trabalho, resolveu interromper a atividade, mesmo tendo alcançado o nível de Equipe de Expansão Global. Hoje está apenas estudando Contabilidade.

2.3 - A análise da empresa por um dos presidentes

A ideologia presente em todo o discurso do fundador permanece ainda como a principal referência nas falas dos presidentes atuais da empresa, principalmente a visão da XP não como mera empresa, mas como uma organização “missionária”, cuja finalidade é transformar para melhor o maior número de pessoas. Isso pode ser claramente percebido pela forma como um dos presidentes nos descreve a organização:

*A XP deve ser entendida diferente das empresas de marketing multinível. A XP não é venda de oportunidade, onde as pessoas entram para ficarem ricas e depois chamam outras para ficarem ricas. **Tem que ter uma paixão pelo produto.** Para fazer bem XP, tem que ter **foco na missão**: levar a melhor nutrição... tem que ter foco nas pessoas, tem que fazer circular o produto, pensando sempre nas pessoas. Se focar mais no produto, na missão, nas pessoas, todo mundo em volta dele vai usar o produto. Ele vai **despertar muita gente apaixonada** e vão surgir pessoas querendo fazer o negócio, querendo ser distribuidor, querendo seguir a missão. Esse é o negócio XP. [negrito nosso]*

Dessa forma, também no discurso dos presidentes, notamos que a relação descrita com o trabalho da XP é baseada na paixão pelo produto, pela missão que se propaga e por isso leva ao sucesso. Não há, em nenhum momento, menção a qualquer aspecto relativo às dificuldades de ordem prática. Até mesmo ao referir-se aos motivos que levaram um deles a largar tudo que havia conquistado em sua vida profissional anterior à XP, apesar dos altos ganhos financeiros, relata a falta de uma paixão pelo trabalho como o fator fundamental. Portanto não estava em busca de uma realização profissional apenas voltada para os ganhos financeiros, mas, fundamentalmente, buscava sentir “paixão” pelo seu trabalho.

*Eu era sócio de vários postos de gasolina. Minha vida era boa, mas eu estava meio cansado profissionalmente do que eu fazia. Não era uma coisa que me dava ânimo, eu não estava empolgado, **eu não tinha paixão pelo que fazia.** Era uma coisa que me dava uma renda, mas não paixão. [negrito nosso]*

Dessa forma, ao encontrar na XP uma proposta em que o cerne do trabalho é se apaixonar, relata como mergulhou completamente na nova atividade:

*Aí, você vê uma coisa que você fica entusiasmado... No início, eu fazia part-time, mas **o negócio XP me envolvia mentalmente quase que 100%**. Eu ficava ligado o dia inteiro nisso, falava com todo mundo, ia a todas as reuniões, eu estava ligado. [negrito nosso]*

A partir daí, interpreta seu sucesso econômico com a empresa, o qual conquistou muito rapidamente, pois chegou ao grupo de presidentes em menos de um ano, apenas como

resultado de sua atitude frente ao trabalho, e, portanto, sendo possível o mesmo para qualquer pessoa também disposta a mudar suas atitudes mentais:

*Esse é um trabalho que depende só da pessoa, da atitude da pessoa. Isso aí é certo, tá? Uma pessoa forte é que consegue fazer isso, não é pra qualquer um não. **Tem de incorporar o espírito da missão e sair falando com todo mundo.** [negrito nosso]*

“Incorporar o espírito da missão”, esse é um aspecto central trabalhado por todos os dirigentes da empresa. Novamente o termo incorporar nos remete às experiências de caráter religioso nas quais ocorre uma introjeção de certos valores cuja base é a fé. Ou seja, a incorporação do espírito da empresa se dá basicamente pela fé, isto é, pela certeza absoluta em uma verdade construída por eles mesmos, no caso, a confiança na possibilidade de tornar-se presidente da empresa e, principalmente, a crença nesse ideal como o único que vale a pena tentar. Dessa forma, apenas pela fé seria possível alcançar os objetivos:

Sabe o que faz uma pessoa ter essa atitude? Ah! Paixão, né? Acreditar muito na coisa, acreditar mesmo que vai virar presidente, vai virar se acreditar piamente... a coisa acontece. A pessoa, quando é forte, todo mundo quer seguir ela, ninguém quer ficar pra trás, ela atrai todo mundo . [negrito nosso]

2.4 - A vida profissional e o uso do tempo antes da XP

A atividade central desenvolvida na XP não difere tanto daquelas exercidas por quem trabalha com vendas, ou seja, os distribuidores nada mais fazem do que vender para o maior número de pessoas, diretamente ou por meio de sua rede de distribuidores, a maior quantidade possível de produtos da empresa.

No entanto, como já foi apresentado nesta pesquisa, especificamente na XP, a forma como se dá a organização do trabalho demanda do distribuidor uma dedicação que invade quase todos os horários do dia a dia. Assim, tentamos ver, de início, como era a administração do tempo dos sujeitos entrevistados, antes da entrada deles na XP.

Carlos sempre teve uma vida profissional com muita carga de atividades, começando a trabalhar com a mãe aos 13 anos de idade como *office-boy*. Dos 19 aos 30 anos, trabalhou com os irmãos administrando oficinas e, depois, comprou um restaurante, com o qual ficou por um ano e meio, quando decidiu começar a trabalhar com casa noturna: “*Depois que eu mudei para casa noturna, aí era de manhã, de tarde e de madrugada também*”.

Bruno também demonstra que sempre foi acostumado a longas horas de trabalho. Aos 12 anos, com a separação dos pais, resolveu ser o “homem da casa” e, para isso, arcar com as despesas da família:

Com a separação, resolvi assumir aquilo que aconteceu, ser o homem da casa, fui para o escritório do irmão mais velho do meu pai, um escritório de advocacia. E lá, de 12 aos 18 anos, é onde eu brinco que foi onde eu aprendi a ser homem na vida, de todas as áreas da vida.

Aos 18 anos, abriu um restaurante e lanchonete e, no ano seguinte, uma empresa de representação na área de construção civil, mantendo as duas atividades até a entrada na XP:

Montei uma empresa de representação de construção civil, sem fechar o restaurante. Abria às sete e meia da manhã e não tinha hora de fechar. Dia de semana, ia até seis, sete horas da noite, e final de semana, normalmente até uma hora da manhã. (Bruno)

Do mesmo modo, Plínio percebe o trabalho como uma forma de ter pleno domínio sobre a própria vida. Após uma discussão com a mãe em torno dessa questão, decidiu que ter sua própria renda é que o permitiria alcançar a própria autonomia:

Com 16 anos, eu tive a primeira briga séria com a minha mãe, e ela falou “under my roof” (debaixo do meu teto, mando eu), e isso me marcou. Na primeira oportunidade que eu tive de ganhar dinheiro, eu fui ganhar dinheiro. Eu entendi muito cedo que, para mandar na própria vida, você tem de ter seu dinheiro.

No caso de Plínio, outro fato também merece ser apontado para os nossos objetivos aqui. Ele vem de uma família de empresários muito bem-sucedidos no comércio e teve, portanto, desde pequeno, um nível de vida de classe média alta. Mas o que chamou a nossa atenção é que ele não somente começou a trabalhar se cobrando alcançar um patamar igual àquele conquistado por seus familiares, mas também partiu da premissa de que isso só aconteceria se ele conseguisse ser empresário como eles: “*Eu entendi muito cedo que, em trabalhar para alguém, eu não ia conquistar o que eu queria*” (Plínio).

Dessa forma, durante todos os seus trabalhos anteriores à XP, Plínio já demonstrava muita obstinação na realização de suas atividades e na busca do sucesso econômico:

Eu quase morri duas vezes. Eu nunca respeitei os meus limites, aprendi, a duras penas, a respeitá-lo. Eu sempre fui de trabalhar muito, nunca tive medida não, está precisando fazer, então eu vou e faço. Tem que virar a noite para fazer esse relatório, então vou virar a noite e vou fazer. Não tinha férias, não tinha nada.

Ioko, por motivos bem diferentes, também já estava habituada a uma carga exaustiva de trabalho, pois vem de uma família de imigrantes japoneses, e seu pai construiu sua independência financeira por meio de uma dedicação absoluta ao comércio:

Comecei a trabalhar com 14 anos. Quando eu casei, com 23 anos, eu fui ajudar o meu marido. Então, na loja, eu adorava o meu trabalho porque eu ficava responsável pelo social, porque tinha quase 600 funcionários. (Ioko)

Assim, quando, por motivo de doença, o marido teve de interromper suas atividades, Ioko, então mãe de três filhos pequenos, passou a assumir integralmente as lojas e ainda assim decidiu fazer um curso superior: *“Fiz Psicologia. Quando eu entrei estava com 40 anos. Eu estudava à noite e trabalhava durante o dia. Não tinha tempo para fazer os trabalhos. Sábado e domingo, a gente ‘caía matando’”*.

Podemos perceber, com base nas falas, que, para todos esses sujeitos, o trabalho ocupava um lugar central como forma de reconhecimento social. Contudo, para a maior parte desse grupo, esse reconhecimento não se dava tanto pelo conteúdo de sua atividade, mas principalmente pelos ganhos financeiros que o trabalho lhes proporcionava:

Trabalho para mim é conquista. Conquistar a qualidade de vida é eu fazer o que eu quero, a hora que eu quero, com as pessoas que eu quero. E a única coisa que vai ser empecilho é o tempo. É a liberdade de ir e vir. Liberdade de tempo e dinheiro, e saúde, e com um crescimento pessoal. (Carlos)

Essa visão do trabalho, como um meio e não um fim em si mesmo, tem uma importância crucial para os objetivos do nosso estudo, pois vai ao encontro da filosofia primeira da XP.

2.5 - O primeiro contato com a empresa

A maioria dos entrevistados relata ter sentido uma rejeição pela empresa ao primeiro contato:

*Na primeira hora, eu queria ir embora. Eu achei muito “barango”, eu fiquei com vergonha do palestrante. Eu achei a coisa mais ridícula do mundo, os autógrafos, as palmas. Depois que eu fui entender o porquê do negócio. **Eu achei que parecia igreja.** (Carlos) [negrito nosso]*

A associação feita entre as reuniões de apresentação do negócio XP com as de igrejas, principalmente evangélicas, é tão comum entre todos os convidados que, muitas vezes, no fechamento dos encontros, o presidente brinca com essa primeira impressão, dizendo também já ter passado por isso, ou seja, também teve esse sentimento, mas acrescenta que isso não interferiu na sua compreensão de que se tratava de um negócio altamente rentável. Ressalta que, agora, apesar dessa primeira impressão, ele está ocupando o nível de um dos presidentes da empresa. Enfim, a mensagem que sempre tira é que o importante é entender como ganhar dinheiro na empresa e não se ela se assemelha com isso ou aquilo.

Essa primeira impressão geral, contudo, deve ser ressaltada, já que se refere exatamente à forma como a empresa escolheu para se apresentar aos novos distribuidores, percebida por eles como agressiva e, geralmente, muito similar a reuniões religiosas:

*Cheguei à reunião atrasado de propósito, para ninguém ver que eu cheguei e não ter compromisso e poder sair mais cedo... Passou um vídeo com um monte de erros de português e pensei: eu nunca vou lá dar o meu depoimento. **Achei o marketing muito “barra pesada”**, muito forte, muito agressivo, uma música ensurdecedora, e vi que aquilo não era para mim. Eu ia levantar, mas estava chovendo muito, e acabei ficando. (Plínio) [negrito nosso]*

Devemos, portanto, nos perguntar a que todos se referem ao falarem de certa desconfiança, percebendo estar diante de algo doutrinador, ou mesmo, como é muito recorrente nas falas de convidados dessas reuniões: *“Isto aqui é igual a uma igreja evangélica”*. Vimos, com base na análise feita acima a respeito dos eventos da empresa, como recorre à música, que é exaustivamente repetida durante os eventos, rituais executados pelos que já estão na empresa, que inclui hora certa para levantar das cadeiras, para bater palmas e dançar em momentos previamente codificados pelos distribuidores da empresa. Tem também o modo de se vestir e se comportar dentro dos eventos, pois quase todos os homens, distribuidores, estão de terno e gravata, e as mulheres, maquiadas e elegantemente vestidas. Se considerarmos tudo isso, fica difícil não associar esse tipo de reunião com os cultos religiosos. No entanto, trataremos desse assunto, de forma detalhada, mais adiante, sendo que, neste ponto, gostaríamos apenas de chamar atenção para o fato de que essa primeira impressão, apesar de seu impacto negativo no primeiro momento da relação distribuidor-empresa, é muito rapidamente substituído pelo encantamento provocado pelos depoimentos em torno do sucesso financeiro:

Aí teve os depoimentos de dinheiro, eu não me identifiquei com ninguém. Na época, eu ganhava sete mil, então veio um cara parecido comigo, tinha 32 anos, pós-graduado, e isso me fez identificar com

ele. O cara tinha conhecimento... ele era empresário, começou a fazer part-time¹¹, aí me agradou. No último mês, ganhou 15 mil. Aí, eu disse, onde eu assino? (Plínio)

O fato de uma pessoa ir a uma reunião desse tipo decorre, na maioria das vezes, de uma insatisfação com o próprio trabalho. Geralmente ela está em busca de outra atividade. Porém, queremos chamar a atenção para o fato de nenhum dos entrevistados relatar qualquer identificação com o tipo de trabalho proposto, ou seja, a atividade para a qual estavam sendo convidados a exercer não tinha o menor sentido e nem ocupava um lugar nos seus projetos profissionais. No entanto, todos permaneceram e começaram a trabalhar com a empresa após perceberem ali uma possibilidade de aumentar seus rendimentos financeiros:

Na época, era muita conta para pagar, a gente queria ter uma situação financeira melhor. O meu marido queria ter carro, queria viajar, queria não precisar de trabalhar, e isso pega qualquer ser humano hoje no Brasil, porque o ser humano hoje no Brasil está voltado para ter. (Flávia)

Dessa forma, são muito enfatizadas as possibilidades financeiras, deixando para segundo plano outras variáveis ligadas ao trabalho, como, por exemplo, problemas de ordem prática, as exigências de aprendizado e as dificuldades na organização do trabalho.

Eu cheguei atrasado e só vi a parte do negócio. A única coisa que eu perguntei para ele é se tinha que matar alguém, roubar, passar alguém para trás pra ganhar cinco mil reais como ele, com um ano de negócio. Ele disse que não tem nada disso, é 100% legalizado. No final do STS, como todo mundo, eu assinei o cadastro. Na segunda-feira, nove horas da manhã, eu já tinha arrumado um cartão de crédito emprestado do meu tio, para virar supervisor. (Bruno)

Assim, o distribuidor começa o trabalho na XP com grande expectativa de, finalmente, dar um salto financeiro em sua vida, sendo isso sua principal motivação:

No final do primeiro dia, eu assinei o meu kit de cadastro. Eu cheguei em casa e comecei a ler os manuais. E comecei a colocar nomes no papel, porque eu vi que era um negócio de pessoas, e eu conheço muita gente. Aí, eu pensei: “nossa, eu vou ficar milionário nesse negócio!” Domingo eu já estava achando tudo muito legal, já estava batendo palmas, já estava dançando. Quando meu irmão subiu no palco, eu fui pedir autógrafo dele. (Carlos)

Contudo, como todo negócio, o dia a dia não é repleto de tantas “purpurinas”. Há todo um rol de informações que terá de ser incorporado pelo novo distribuidor para que este possa conseguir executar seu trabalho:

¹¹ Plínio se refere a alguém que resolveu fazer a atividade da XP apenas em uma parte do dia, continuando, nos outros horários, a exercer as atividades de antes de sua entrada para a empresa.

Hoje, eu vejo que o MMN deve ser mostrado mais real, mostrar um pouco das dificuldades que ele tem, mostrando que não vai ser fácil. É sempre mostrada a parte fácil, a parte perfeita, e não que é um trabalho duro, que é um negócio como outro qualquer, que se você não administrar, você quebra. Eu acho que é mostrado pouco a realidade e é muito o “oba-oba”. Se mostrassem a realidade no início, iriam ter menos pessoas interessadas, mas, em compensação, as que entrassem iriam ficar mais tempo. (Ana Paula)

Enfim, o primeiro vínculo com a atividade se dá por uma idealização da empresa como provedora de meios de solucionar todos os problemas de ordem financeira:

*Eu queimei muita gente no início porque fiquei profetizando muitas coisas, principalmente realização financeira: eu vou comprar meu porsche, vou morar numa casa de 400 metros quadrados, isso vai mudar minha vida. **Muita gente achava que eu tinha ficado doido, e muita gente ainda acha isso.** (Plínio) [negrito nosso]*

Portanto, nesse primeiro momento, o distribuidor tem uma relação muito pouco fundada em aspectos objetivos da empresa, mas sim numa visão imaginária, em que o novo distribuidor entra com seus sonhos, e a empresa como o lugar onde cada um encontrará os meios de conquistá-los.

2.6 - A relação com os produtos

Após assinar o *kit* de distribuição e, principalmente, depois de comprar a quantidade de produtos exigidos para se tornar um supervisor da empresa, o próximo passo é a sugestão, por parte do patrocinador, de que o distribuidor passe a consumir todos os produtos. É ensinado, em todos os treinamentos, que “você vende aquilo que você consome”, ou seja, quem consome todos os produtos vende todos os produtos. A princípio, essa relação com os produtos é também relatada por eles como uma experiência vivida com certa resistência, pois se trata de alterar hábitos alimentares e de cuidados pessoais.

Com o produto eu fui mais resistente, porque eu não entrei pelo produto, eu entrei pelo negócio. A princípio, eu usei por obrigação, com o tempo, eu entendi que o produto era o diferencial. No início, as pessoas compravam só os que eu usava, que eram poucos produtos. Na XP, isso é muito claro: você vende o que você usa. Então passei a usar todos os produtos. (Bruno)

Em geral, o supervisor que patrocina outro supervisor abaixo dele tem por costume fazer uma brincadeira com cada novo supervisor, para que este passe a usar todos os produtos.

Essa brincadeira consiste em visitar a casa do novo supervisor assim que este receber todos os produtos, já que, conforme explicamos antes, para se tornar um supervisor, o distribuidor deve comprar um volume grande de mercadorias da empresa. Ao chegar à casa do novo supervisor, o patrocinador pede que ele pegue um produto de cada tipo e coloque na mesa, ou seja, um *shake*, uma embalagem de cápsulas de fibra, uma de cálcio, uma de ômega 3, uma de proteína em pó, barra de proteínas, etc. Em seguida, ele abre todas as embalagens e faz o seguinte comentário: bem, agora que estão todos abertos, não tem como você vender, vai ter de usar. Dessa forma, o supervisor é induzido a consumir todos os artigos, o que é justificado pelo patrocinador como uma forma de conhecer, no próprio corpo, os benefícios:

Quando os meus produtos chegaram, eu passei pela “calourada”, e, na hora que ele abriu todos os produtos e disse que agora eu ia ter de usar, eu achei curioso, não me senti agredido, eu achei só que era uma pegadinha. (Plínio)

Além dos produtos de nutrição interna, ou seja, suplementos nutricionais, o supervisor deve começar a usar todos os artigos de nutrição externa, voltados para a pele, em torno de dez diferentes. Para a maioria das mulheres, significa mudar ou acrescentar os produtos da XP àqueles que já tinham o hábito de usar. Mas, para os homens, quase a maioria absoluta, significa passar a ter um hábito diário de cuidados pessoais com a própria pele, com o qual nunca foram acostumados. Eles devem incluir novos hábitos à sua rotina. No entanto, entendem essa mudança como parte do aprendizado necessário para o trabalho:

Eu nunca tive resistência de usar nada. Eu perdi 10 quilos em 30 dias, então o que ele me mandava usar, eu usava. E depois que eu diminuí o peso, os meus exames estavam todos melhores, aí, eu quis usar. E eu fui ao primeiro treinamento em São Paulo para produtos externos, então, comecei a usar. Entendi como falam nos treinamentos, que um homem vaidoso, não é duvidoso. (Plínio)

Precisar tomar o produto diante de potenciais clientes, como uma estratégia de venda, ou mesmo mostrar a própria pele e descrever as alterações obtidas com os artigos, e ainda subir ao palco três vezes por semana para depoimentos sobre o uso dos itens, tudo isso faz com que os distribuidores, de tanto repetir o que sentem quando usam as mercadorias, passem a supervalorizar as vantagens sentidas em decorrência de seu consumo:

As pessoas, quando estão dentro da XP, relatam um benefício com os produtos muito exagerado. Eu ainda uso e acho que vou usar para o resto da vida, mas não a quantidade que eles me falavam para usar. E eu nunca senti nada do jeito que é falado no palco. (Márcio)

Dessa forma, em decorrência da repetição diária feita pelo distribuidor sobre sua experiência com o uso dos produtos, este passa a acreditar e a defendê-los como uma verdade inquestionável:

As coisas negativas que eu escutava sobre os produtos, como que não funciona ou que faz mal, ou que não se deve emagrecer com produtos artificiais e sim com uma boa alimentação, mesmo vindo de pessoas queridas, nunca me abalaram nestes anos todos. (Bruno)

Como consequência dessa idolatria em relação à mercadoria, muitos relatam já ter tido discussões e brigas entre amigos ou familiares por não acreditarem nos seus benefícios:

Quando alguém fala mal dos produtos, eu tenho vontade de matar. É inaceitável! Não dá para entender como uma pessoa ignora, no sentido de não conhecer, e prejudga. No início, tive muito desgaste com os familiares porque eu defendia os produtos agressivamente. (Plínio)

Essa relação com os produtos da empresa é construída de uma maneira tão sólida que, mesmo aqueles que já saíram dela, relatam a confiança adquirida e que permanece inquestionável:

Todo mundo precisa do produto, da qualidade do produto, que realmente é indiscutível, tanto que eu uso até hoje. Tem dois anos que eu saí da XP e uso tudo até hoje. Acho que vou usar o resto da vida. (Ana Paula)

Mesmo sem pretender entrar no mérito da qualidade dos produtos da XP, consideramos relevante chamar a atenção para mais um aspecto da relação do distribuidor com seu trabalho, sob parâmetros similares aos religiosos. Assim como os seguidores de algumas religiões incorporam a hóstia ou algo que ocupe esse lugar como uma parte do ritual para incluir-se naquele grupo, sendo que aquilo que ingerem os torna melhores do que os outros, aqui também o fato de tomarem ou não o produto faz parte dos rituais necessários para a construção da relação com a empresa. Usar o artigo diariamente se dá devido a uma confiança absoluta no que é dito pela empresa e, em nenhum momento, nos foi relatado qualquer questionamento a respeito da real necessidade de se adotar suplementos nutricionais, já que, de acordo com os nutricionistas (Oliveira, 2004; Silvestre, 2009), as substâncias devem ser usadas de acordo com a análise das carências detectadas da dieta de cada um:

Eu vou, com certeza, usar para o resto da vida. Eu e minha família. Se eu não uso, eu sinto falta, sinto menos disposição. Se eu acordar e comer um café com leite e pão com manteiga, eu vou pirar. (Plínio)

Assim, a devoção ao produto é tamanha, que o uso ou não dele passa a ser um novo critério de julgamento das pessoas em seu meio social, levando muitos distribuidores a relatarem como, a partir daí, foram reduzindo e alterando suas relações diante da decepção com aqueles que não se interessaram pelos produtos:

O problema é que as pessoas da sua lista de amigos nem sempre querem o produto ou dão importância. Nem sempre elas querem ouvir o que você está falando. Eu me decepcionei com algumas pessoas por não querer me ouvir e não quererem o produto. Acabei me afastando de algumas amizades que eu tinha antes. (Ana Paula)

Vimos, com isso, como a relação com os produtos da empresa vai paulatinamente influenciando os distribuidores na sua aproximação ou afastamento em relação às pessoas, afetando suas relações sociais como um todo.

2.7 - As mudanças decorrentes do novo trabalho

2.7.1 - A mudança em relação à família

Trabalho e família não podem ser entendidos como duas instâncias isoladas, pois são, na verdade, partes de uma mesma construção diária do sujeito frente ao mundo em que vive. Podemos constatar, em todas as entrevistas, que a maneira pela qual cada indivíduo se relaciona com sua família é altamente influenciada pelo modo como esta lida com a sua atividade profissional. No caso da XP, isso se torna ainda mais evidente:

*As pessoas da sua família nem sempre querem o produto ou dão importância. Nem sempre querem ouvir do que você está falando. Porque isso é só no MMN, ninguém sai oferecendo o seu negócio para os outros 24 horas, não. Então, **ou você vira o chato, ou você se decepciona**. (Ana Paula) [negrito nosso]*

Esse é um fato recorrente na vida de quem trabalha na XP, pois a mudança do hábito alimentar, ou seja, a introdução de suplementos na alimentação diária passa a ser mais do que algo que o distribuidor acredita ser benéfico para a saúde de seus familiares. Esses produtos adquirem um valor quase sagrado, e o questionamento a respeito desse valor ou até mesmo a crítica feita aos produtos são sentidos como ofensivos e desrespeitosos, como se vê no

depoimento de Ana Paula. Portanto esse tipo de situação, frequente no convívio familiar dos distribuidores, gera, na maioria das ocasiões, um desconforto e, principalmente, para a nossa análise, representa um fator a mais na diferenciação do distribuidor em relação aos seus familiares.

Outro aspecto delicado para o convívio familiar em relação ao trabalho da XP se dá pelo fato de não haver uma loja onde o distribuidor venderá os seus produtos. O seu local de trabalho passa a ser todos os lugares frequentados por ele no seu convívio diário. Portanto a porta da escola do filho, o supermercado, o clube, as reuniões familiares, entre outros, passam a ter uma conotação diferente, pois comentários casuais como “Como você está bem, você emagreceu?” ou “Como vai, o que tem feito?” são “ganchos” que o distribuidor não pode deixar passar. Funcionam como uma oportunidade para começar a falar sobre os produtos que está utilizando, suas vantagens, o trabalho que tem feito, o quanto está ganhando com esse trabalho e, a partir daí, despertar, naquele que perguntou, a curiosidade por experimentar os produtos ou aceitar participar de uma reunião de negócios.

No entanto, como relata a distribuidora, esse tipo de assunto nem sempre é bem aceito nas rodas sociais, já que culturalmente não temos o hábito de oferecer produtos para amigos e familiares, muito menos abordar assuntos financeiros, sugerindo às pessoas um trabalho mais rentável. Para muitos, isso pode até mesmo soar como ofensivo:

No início, eu não tive o controle do entusiasmo, a empolgação, a gente não media o que falava. Eu falava que ia ficar rico. Chegava para a minha família, que têm um, dois, três cursos superiores e são bem-sucedidos, bem-sucedidos entre aspas¹², e eu chegava e falava de um ex-mecânico ganhando 17 mil. Tanto que eu demorei dois anos para trazer um tio para a sala da XP. Domingo à tarde, na casa da minha avó, todo mundo lá, e eu chegando de terno todo feliz. Isso assusta as pessoas. (Bruno)

Se esse fato pode ser um complicador no meio social, em geral, torna-se ainda mais delicado dentro das relações familiares. É sabido que o convívio familiar é permeado por uma gama de sentimentos e conflitos das mais diversas ordens. Inserir nessa relação questionamentos sobre o porquê dessa ou daquela escolha profissional, ou as razões para se fazer uma alteração nos hábitos alimentares e de cuidados pessoais requer do distribuidor uma grande habilidade no trato pessoal, de modo a saber lidar com possíveis questionamentos

¹² Percebe-se, entre os distribuidores e, principalmente, entre os palestrantes dos treinamentos feitos pela empresa, a frequente comparação entre os ganhos alcançados por aqueles que obtiveram sucesso na empresa e os obtidos pelos profissionais com curso superior, tentando demonstrar como o acesso ao estudo não resulta necessariamente no sucesso econômico, e, ainda, enfatizando o gasto despendido muitas vezes com o estudo como um prejuízo financeiro. Enfim, induzindo à conclusão de que investir tempo e dinheiro no estudo é, na maioria dos casos, improdutivo para quem almeja o sucesso econômico.

sobre a nova postura adotada, ou mesmo confrontos com aqueles que são declaradamente contra aos produtos ou ao trabalho escolhido por ele:

Quando as pessoas entram e visualizam um negócio que pode mudar a vida delas, elas ficam chatas demais. Eu fiquei. Eu falava com a minha família inteira que eles podiam ficar ricos, então você espanta o povo. O povo tem muito preconceito de XP. Hoje eu não falo mais nada. Na minha família, ninguém toma os produtos. (Ioko)

Esse tipo de desconforto familiar é frequentemente relatado pelos distribuidores da empresa, pois o tempo do convívio familiar fica invadido pelas questões profissionais:

Terminar altas horas da noite na casa de cliente sempre foi uma coisa normal para mim e para minha esposa. Gostar é outra coisa, ok? Então, como eu já tinha uma carga de trabalho alta, você imagina quando eu comecei na XP e aumentei meus horários de trabalho. Meus filhos, então, “amaram”, não? (Plínio)

Como já foi dito aqui, o horário de trabalho é dividido entre os eventos e diluído no restante do dia. Mas como a participação nos eventos é muito abrangente, muitos acontecimentos familiares e sociais coincidem com os eventos da empresa, o que acarreta, também, confrontos em geral com a família:

Se o meu filho nascesse no dia de um evento? Eu daria todo suporte para o nascimento dele, mas tentaria conciliar as duas coisas. Teve uma vez, por exemplo, que eu estava no STS¹³, e ele passou mal. Eu não fui para o hospital. Você concorda que não ia adiantar nada a minha presença ali? Eu não sou médico. É claro que minha esposa não ficou satisfeita, mas compreendeu. (Bruno)

Portanto, para a família dos distribuidores da XP, é imperativo ter de se adaptar a uma alteração completa dos horários, assim como mudanças nos hábitos alimentares e, principalmente, dos assuntos de interesse, já que os temas relativos à XP passam a ser privilegiados pelo distribuidor durante as reuniões familiares.

2.7.2 - A mudança nas relações de amizade

Os sujeitos da pesquisa expressam, em geral, como suas vidas passaram a ser totalmente contaminadas ou até mesmo determinadas pela nova realidade do trabalho. Além das restrições no convívio familiar, passaram também a limitar os encontros com os amigos:

¹³ STS – Sistema de Treinamento de Sucesso realizado no último final de semana de cada mês.

***Minhas amizades mudaram completamente.** Porque o MMN geralmente é para as pessoas começarem como uma renda extra, como um segundo negócio, uma segunda opção. Então as reuniões são feitas fins de semana, feriados e à noite. Assim você não convive mais com a sua família. Sábado e domingo está todo mundo num sítio, num churrasco e você está trabalhando. Dia de semana, você tem mais tempo vago, mas está todo mundo trabalhando. Então você vive um mundo à parte. (Ana Paula) [negrito nosso]*

Não só a relação com o tempo vivido passou a ser determinada pelo ritmo de trabalho, mas as escolhas também são definidas a partir deste:

***As minhas amizades mudaram totalmente depois que eu entrei para a XP.** Eu continuo com os meus amigos antigos, só que dificilmente encontro com eles. Porque o foco, o objetivo deles é outro, o sistema de avaliação deles é outro. (Carlos) [negrito nosso]*

É interessante ressaltar como o distribuidor define o período atual, totalmente preenchido com atividades de trabalho, como uma forma de valorização da vida, enquanto o período anterior, no qual se encontrava com os amigos, como “gandaia”, ou seja, como uma fase vazia, que não o levava a nada:

*Eu saio com meus amigos na quarta-feira depois do coquetel. Todos os dias, eu acordo às cinco e meia, começo a fazer o café da manhã das sete até as nove. Depois saio para fazer convites para EVS¹⁴, de 11 horas até as 15, estou no EVS. Depois entregar produtos e correr em casa para trocar de roupa e ir para os coquetéis ou eventos XP, normalmente até 9 ou 10 da noite. Às vezes, eu saio depois por meia hora, porque eu tenho que acordar às cinco e meia. Eu antes valorizava a gandaia, **hoje eu valorizo a vida.** (Carlos) [negrito nosso]*

Fica evidente nessa fala que valorizar a “vida” deixa de ser viver conforme suas escolhas pessoais para se tornar dedicação exclusiva ao alcance do sucesso econômico.

Outro fator presente nas entrevistas é como se altera significativamente o próprio modo de se relacionar com as pessoas, como consequência da mudança de trabalho: “Quando eu comecei a trabalhar com a XP, muita gente achava que eu tinha ficado doido, e muita gente ainda acha isso” (Plínio).

Os distribuidores e ex-distribuidores da empresa que escolhemos para essa análise demonstram viver seu trabalho como um espaço contraditório de liberdade e exploração. Ao mesmo tempo em que se sentem livres por trabalhar somente quando eles mesmos determinarem e da forma que escolherem, relatam que, na prática, para conseguir sucesso, é

¹⁴ EVS – Espaço de Vida Saudável, no qual ele trabalha vendendo produtos da empresa, das 11 às 15 horas, todos os dias.

necessário dedicação quase exclusiva ao trabalho. Isso afeta sobremaneira suas relações tanto familiares quanto sociais em geral:

*No MMN, você pode trabalhar a hora que você quiser, tirando os fins de semana. Então se você quiser ficar à toa todos os dias, você fica à toa todos os dias. Eles pregam muito a qualidade de vida, quanto mais você trabalha, mais qualidade de vida você vai ter. Isso não é real, **os bem-sucedidos ali não têm contatos com ninguém fora, nem com a família**. Estou falando daquelas bem-sucedidas que querem continuar crescendo, crescendo e crescendo, porque, se elas saem desse ritmo, elas paralisam e caem. (Ana Paula) [negrito nosso]*

Sendo assim, dentro da realidade da empresa em questão, a demanda feita aos trabalhadores afeta diretamente a gestão da própria vida, levando a uma sobrecarga física e mental que, para muitos, torna-se insuportável:

*Depois que eu me divorciei, eu conheci um mundo fora da XP, e **fora XP** todo mundo tem fim de semana, tem feriados, trabalha, mas **é um mundo mais normal**. Sabe, as pessoas não são ligadas nisso 24 horas. Te consome um pouco você ter que pensar nisso 24 horas, ter de falar nisso 24 horas, pensar em oferecer os produtos 24 horas, pensar para quem você vai oferecer os produtos 24 horas, arrumar pessoas para conhecer o produto ou para conhecer o negócio. Isso me cansou e por isso eu saí. (Ana Paula) [negrito nosso]*

Enfim, o convívio social em decorrência da dedicação quase exclusiva do tempo aos fins ligados à empresa leva a maioria dos distribuidores a restringir suas amizades e relações sociais àquelas construídas dentro dos eventos ou mesmo com os próprios clientes.

2.8 - As dificuldades de gerir o cotidiano de trabalho

Conforme as entrevistas, todos reconhecem a relação contraditória com o seu trabalho como uma atividade simples para executar, mas extremamente difícil em sua gestão:

Porque todo mundo diz: “se você fizer a sua parte você vai ter sucesso”. É verdade, só que fazer a sua parte não é uma tarefa fácil, pode ser simples, mas não é uma tarefa fácil. Porque tem de ser todo dia, todo dia, o dia todo. (Plínio)

Portanto a atividade em si não é descrita por eles como difícil de ser executada, pois confiam piamente na qualidade dos produtos, o que os leva a falar com naturalidade a respeito dos seus benefícios. Em relação a essa parte do trabalho, citam apenas a dificuldade de manter a mesma energia e entusiasmo todos os dias, visto que, de acordo com os treinamentos que

recebem, o distribuidor de uma empresa de suplementos nutricionais de produtos de beleza deve estar sempre ostentando uma boa forma física, o que inclui muita energia e boa aparência. *“O difícil da XP é isso: não é fácil fazer com o mesmo padrão, com o mesmo entusiasmo, com a mesma alegria, com a mesma energia, com a mesma paciência, com a mesma dedicação a mesma coisa”* (Plínio).

Além disso, após a venda de qualquer produto, o distribuidor tem de seguir uma agenda de acompanhamento que consiste em ligar ou procurar diretamente o cliente após um dia, três dias, dez dias, etc. Essa disciplina é também definida pelos distribuidores como algo que demanda muita paciência e perseverança. *“Eu tenho 50 clientes hoje que eu construí em seis meses de trabalho forte. Não é fácil isso, ter paciência sempre, não é fácil prometer e cumprir sempre, retornar sempre”* (Plínio).

Assim, tentar vender os produtos não é descrito por eles como a parte mais difícil do trabalho. Para eles, como o trabalho é vender os artigos e construir uma rede de pessoas que façam o mesmo, identificam aí, ou seja, na relação com os distribuidores de sua organização, a maior dificuldade que encontram: *“O preço da XP é achar líderes que também queiram fazer o que você faz”* (Ioko).

A maior dificuldade para os distribuidores, portanto, é fazer com seus *downlines*, ou seja, os distribuidores abaixo deles, tenham disciplina com o próprio trabalho, visto que não há qualquer exigência formal para isso, ou seja, não há uma hierarquia de trabalho à qual devam se submeter ou responder pela produção. Afinal, são distribuidores independentes:

Mas a maior dificuldade é a falta de disciplina para fazer o que tem de fazer. Quando tem que bater cartão, o povo não chega no horário? Se na XP a pessoa tivesse a mesma disciplina... Se eu falasse para a pessoa que ela tem um salário e que ela tinha que fazer dez visitas, senão ela vai ser mandada embora, o cara ia se virar e ia fazer as visitas. Mas como ele é o patrão dele, e ele é indisciplinado, e o patrão dele é indisciplinado também... (Carlos)

Dessa forma, os distribuidores entrevistados relatam que não conseguem construir com os seus *downlines* um vínculo com a empresa e com o próprio trabalho, resultando em uma dedicação constante:

Qual a maior dificuldade para fazer esse trabalho? Ah, falta de disciplina com ele mesmo. Na verdade, a vida é dele. O distribuidor fala: pode deixar, amanhã eu estou aqui, só que ele vai e some. Fala da boca para fora. Você marca para meio-dia, e o cara chega às duas. E ele acha que está sendo descompromissado comigo e, na verdade, é com ele mesmo. Falta de disciplina, falta de atitude. Às vezes, ele está satisfeito com o salário que ele está ganhando, com uma mixaria de salário. (Carlos)

De acordo com essa fala, pode-se perceber uma visão dos distribuidores, naquilo que leva um trabalhador de MMN a passar a ter essa disciplina demandada por esse trabalho, como sendo a sua insatisfação com os próprios ganhos e, talvez o mais importante, a confiança nessa atividade como uma maneira de aumentar seus rendimentos. No entanto, essa confiança só acontece conforme esse novo distribuidor começa a frequentar os eventos e, com isso, conectar-se ao sistema. A partir daí, ele se torna capaz de superar as dificuldades, sobretudo aquelas de ordem pessoal:

Semana ruim é claro que a gente sempre tem, mas é claro que o negócio dá certo, problemas pessoais é o que a gente mais tem. Na verdade, o maior problema da XP são os problemas pessoais. Por isso, o distribuidor tem que estar nos eventos. (Bruno) [negrito nosso]

A dificuldade de fazer com que o distribuidor crie uma relação sólida com o sistema é tão presente na empresa, que a corporação tem alterado seu objetivo, deixando de buscar pessoas com alta produção para conseguir aumentar seu contingente de adeptos, mesmo que estes vendam muito pouco: “*Hoje, a XP evoluiu muito. Hoje, o foco é muita gente fazendo pouco, mas fazendo sempre*” (Plínio).

Vimos, portanto, que a maior dificuldade relatada pelos distribuidores em relação ao próprio trabalho não se refere à atividade que ele próprio tenha de fazer, mas sim em conseguir encontrar uma maneira de fazer com que outras pessoas façam o mesmo que ele e com a mesma dedicação.

Assim, caberia interrogar se essa não é a principal razão pela qual a empresa não focaliza nos treinamentos os aspectos práticos do trabalho e sim a mudança subjetiva de seus distribuidores.

2.9 - A relação com os eventos da empresa

Os depoimentos permitem concluir que a relação com os eventos da empresa é fundamental para a permanência ou não do novo distribuidor:

Os eventos servem tanto para motivar como para desmotivar. Quando a pessoa vê aqueles números, ela pensa: “quem sou eu para chegar aí”. Para quem está lotado de dívidas, você fala, um dia você vai ganhar 50 mil, 80 mil, você não acredita mesmo. (Ioko)

Para muitas pessoas que vão aos eventos, a forma como eles são feitos, como foi descrito anteriormente, muitas vezes causa repulsa, levando os convidados a sair antes do término. No entanto, aqueles que permanecem, mesmo havendo uma crítica a tudo aquilo que está sendo apresentado, como vimos, decidem continuar por causa da possibilidade de aumentarem os rendimentos. De início, pode ser prometido um pequeno aumento, para progressivamente melhorar a expectativa do novato: “*Então, eu acho que tem que ser aos poucos mesmo, 300 reais, 500 reais a mais no seu salário, te atende? A maioria ganha um salário mínimo mesmo*” (Ioko).

Contudo, conforme o distribuidor passa a frequentar os eventos, principalmente os maiores, como o STS ou a *Extravaganza*, passam a demonstrar, nos seus relatos, como vão alterando aos poucos o patamar de seus objetivos e, a partir de então, a ter outra postura frente à própria atividade: “*No primeiro ano, eu não precisava do dinheiro da XP. Eu ainda tinha dinheiro da venda dos meus restaurantes. Aí veio o grande evento da Extravaganza. E resolvi fazer realmente XP. Mexeu demais, eu tive a visão*”¹⁵ (Carlos) [negrito nosso].

De acordo com os treinadores da XP, a *Extravaganza* serve para que o distribuidor possa se ver no futuro, saber o que vai acontecer na sua vida nos próximos 10, 20 anos, ou seja, o objetivo é que ele saia do evento com a visão clara de onde estará no futuro. Com a absoluta certeza, enfim, de que alcançará o sucesso econômico e que a única variável importante é o grau de sua determinação:

Eu antes não tinha essa visão do futuro. Eu não acordava cedo, eu acordava e ia malhar. Eu começava a trabalhar meio-dia, meio-dia e meia. Eu não ia às reuniões. Eu não tinha um foco, uma determinação mesmo, como tem que ser. (Carlos)

Uma das formas utilizadas pela empresa para conseguir tal efeito é pelas histórias comoventes de pessoas sem nenhuma qualificação ou facilidades na sua trajetória e que alcançaram grande prosperidade:

O evento que me marcou muito foi o primeiro STS. Ver um sapateiro de Nova Serrana que só tinha o braço direito falando mal o português e a esposa, que era caixa de supermercado, e ela trabalhando três horas por dia com XP e ganhou mais do que ele e, no último mês, tinha conseguido “18 mil real”, como ele falava, e mostrou o extrato. É muito dinheiro, eu vendia a minha hora por 80 reais nessa época, para ganhar 15 mil reais, vendendo a sua hora, não tinha como. Eu não consegui dormir por causa desse cara, eu só me lembrava desse cara. (Plínio)

¹⁵ Ter a “visão” nos remete, mais uma vez, a uma experiência religiosa vivenciada por alguns dos sujeitos e que se baseia na perspectiva de alcançar um completo bem-estar, uma plenitude.

Assim, a presença nos eventos da empresa torna-se tão imprescindível para a permanência do distribuidor, que é criada uma aura de segredo e mistério sobre o que é dito dentro dos treinamentos, para que aqueles que não estavam no evento passem a se esforçar mais de modo a estarem no próximo:

Uma coisa que me incomodava desde o início e incomoda até hoje é o tal do “você perdeu”, “você perdeu a Extravaganza, você perdeu o jantar”. Aí você pergunta: “o que foi falado lá?”, e eles falam: “qualifica para o próximo, que você vai entender”. Isso ocorre até entre crosslines¹⁶. Você cutuca alguém, e ele diz: “você não qualificou, então eu não posso te contar”. (Plínio)

Ao perguntar para aqueles que estão ainda na empresa, o que fariam com que deixassem de comparecer a um evento, a maioria deles deixa bem claro que somente um contratempo maior ou estar em outro evento os impediria de comparecer, pois, normalmente, mantêm o compromisso da presença em todos: *“Eu só não venho a um evento se não estou em Belo Horizonte ou estou em outro evento. Se você vier aqui e não me encontrar, pode ter certeza que eu estou em outro evento da empresa”* (Bruno).

Assim, os distribuidores têm suas emoções constantemente mobilizadas nos eventos. A partir delas, principalmente pela certeza que lhe oferecem de finalmente terem descoberto como conseguir o próprio sucesso, sentem-se mais abertos para repensar seus parâmetros de avaliação sobre todos os outros aspectos de sua vida:

*A Extravaganza é um evento que mexe muito com a gente, é muita gente junta, são as melhores histórias, as histórias mais fortes, escolhidas a dedo. Toda a liderança do mundo inteiro, mais de dez mil pessoas, é um encontro para o Brasil inteiro. É uma loucura! **Não muda o entendimento não, muda a emoção**, e quando você está emocionado, é diferente. Uma coisa é pensar aqui em casa sobre briga no trânsito, outra é quando aquele filho da puta arranha o seu carro e você parte para cima dele, pra matar. Os eventos têm esse poder de tocar a gente e mostrar que eu também sou capaz. (Plínio)*
[negrito nosso]

Essa certeza, ao ser confrontada com o dia a dia, é frequentemente colocada em xeque, porém, ao participar de um novo evento, o distribuidor recupera a confiança na empresa como sendo o caminho mais confiável para alcançar sua estabilidade financeira:

*Quando um distribuidor quer realmente fazer, eu falo: fulana, você tem que estar nos eventos, você tem que ganhar essa energia, porque não é fácil fazer um trabalho solitário. Por isso tem que estar envolvido, para pegar energia. **Por que a gente vai à Igreja? Já não sabe que tem Deus? É para pegar energia, tem que voltar lá toda semana.** Marido, namorado tem que falar eu te amo todo dia. A gente não tem que comer todo dia? Todo dia é um dia novo, por isso temos que ir aos eventos sempre. (Loko)*
[negrito nosso]

¹⁶ Pessoas do mesmo nível na empresa e que tenham o mesmo patrocinador em comum.

Portanto o desenvolvimento de uma nova mentalidade do distribuidor, como será exposto a seguir, ocorre pelo enfraquecimento da percepção da realidade vivida no dia a dia, com base no fortalecimento de uma “realidade” construída dentro dos eventos.

2.10 - A “nova mentalidade”

Talvez o aspecto mais relevante nas falas dos entrevistados para o qual gostaríamos de chamar atenção refere-se ao que eles denominam “nova mentalidade”.

Plínio nos relata isso de uma forma muito clara, quando se refere a uma nova realidade encontrada em seu trabalho na XP, exigindo mudanças internas, o que o leva a ir se transformando gradativamente:

A XP é completamente diferente, o trabalho é diferente, não interessa de quem você é filho, amigo de quem ou se você fez a pontuação ou não fez. É objetivo, mas, para conseguir fazer isso, é tudo subjetivo, porque ou você cresce como pessoa e se modifica, ou não vai chegar a lugar nenhum. As coisas que você vai ter que fazer são completamente diferentes, é por isso que você se torna diferente. (Plínio)

Assim, Plínio nos aponta como essa nova objetividade ligada ao trabalho, ou seja, os aspectos concretos do dia a dia a serem realizados por ele para cumprir suas metas de vendas, as quais são absolutamente reais e específicas de seu trabalho, incita a todos os distribuidores a um investimento subjetivo. E é nessa inter-relação que ocorre o que é denominado por eles a construção de uma nova mentalidade, entendida por nós como novas formas de subjetivação. Tal mudança parece ocorrer, sobretudo, a partir da frequência aos eventos da empresa:

Porque o produto é bom, isso eu não questiono. Até hoje, a gente toma todos os produtos. O que eu questiono é como eles direcionaram o marketing para ganhar dinheiro. Eu nunca tive embate com ninguém, eu via as coisas e obedecia, porque eu sempre fui obediente. Eu tinha que fazer o que era pedido, cabia a mim querer continuar ou não. Mas como eu sou muito obediente eu estou dentro de um sistema, vou seguir esse sistema. (Flávia)

É importante ressaltar como essa distribuidora, que não permaneceu na empresa, aponta a impossibilidade de se adequar ao que é demandado pelo sistema como um dos principais fatores para o desligamento do distribuidor:

A pessoa pode simplesmente fazer o trabalho de vender o produto, mas se ela não estiver envolvida no sistema... porque o próprio nome já diz, é um sistema, né? Quando você está em um sistema, você tem que ir de acordo com o sistema que te é imposto, se você não estiver de acordo... foi o que aconteceu com a gente. STS, carro preto¹⁷, se você sai fora de algum daqueles itens, a pessoa acaba saindo fora, ela não suporta a pressão. (Flávia)

Assim, os distribuidores falam de uma nova realidade encontrada no exercício de suas atividades na XP, na qual é tacitamente exigido que a pessoa se torne outra, ou seja, alguém que tenha incorporado a mentalidade XP. É essa nova mentalidade que tentamos desvendar neste estudo:

A XP é um negócio muito doido mesmo, sabe por quê? É uma empresa que todo mundo é amador, mas é uma das empresas que mais cresce. Como? É porque o produto é muito bom. Então eu tenho que trabalhar é as pessoas, porque o produto, eu não tenho que fazer nada. Onde agarra é na pessoa, eu tenho que trabalhar é a pessoa. Porque eu tenho que ser uma pessoa preparada para cuidar do outro, porque o outro também vai ter de ser líder e criar uma organização. (Ioko)

Essa é uma ideia recorrente do distribuidor da empresa. Como já foi dito anteriormente, a principal função e a mais árdua em seu ofício deixa de ser a venda dos produtos para ser a propagação dessa “nova mentalidade” em sua rede:

Esse trabalho é muito louco. A gente acaba virando um psicólogo. Você muda a vida e a cabeça da pessoa completamente, a saúde, a vida financeira, a vida espiritual, tudo. E tem que aprender a lidar com pessoas, a entender de pessoas. Se você não entender de pessoas, meu amigo, você não vai a lugar nenhum. Quanto mais você entender de pessoas, mais sucesso você vai ter. (Carlos)

Entender de pessoas, no âmbito da empresa, é mais uma expressão usada recorrentemente por eles. Em linhas gerais, essa ideia pode consistir em compreender a real necessidade de cada um e respeitar seus objetivos e ritmo de trabalho. No entanto, no contexto aqui analisado, há uma inversão desses valores, e a frase passa a ter o sentido de compreender o novo distribuidor de modo a levá-lo a introjetar os ideais da empresa.

Algumas vezes, eles se veem diante de um verdadeiro paradoxo: como conciliar o ideal de vencer pelo seu próprio esforço pessoal e alcançando o sucesso financeiro individual e, ao mesmo tempo, preocupar-se, de fato, em ajudar o outro?

Nos eventos, eu fico pensando que o problema que a gente tem aqui na XP é que as pessoas só vão crescer quando elas realmente quiserem ajudar os outros. Todo mundo, na verdade, quer é vencer, ou

¹⁷ Nesse caso, a distribuidora se refere a um dos prêmios promovidos pela organização. Consiste em proporcionar ao distribuidor que conseguiu alcançar, durante o mês, o maior volume de produtos comprados na empresa por meio de seu contrato o direito de ir, em uma limusine preta alugada pela organização local, à festa na noite do sábado do STS.

seja, só quer ajudar os outros para poder crescer na empresa. Só que esse tipo de mentalidade não funciona bem aqui. Ou você ajuda de verdade ou não dá certo. (Ioko)

Esses novos ideais se referem a como cada um constrói os próprios objetivos frente ao trabalho e, dentro do contexto da XP, essas metas devem estar ligadas ao crescimento econômico de cada distribuidor, o que levaria obviamente ao engrandecimento da empresa:

A XP me mudou muito. Eu não tinha hábito de ler. Hoje, depois de ler “Os segredos da mente milionária”, eu fui tendo um entendimento melhor da vida, ou depois de ler “O homem mais rico da Babilônia”... No mercado tradicional, você não é incentivado para essas leituras. Aqui você é motivado o tempo todo para crescer como pessoa. (Bruno)

Assim, podemos perceber que o denominado pela empresa e relatado por eles como “crescimento enquanto pessoa” refere-se a uma nova relação com o dinheiro:

Quando eu entrei, eu queria ganhar cinco mil, quando eu ganhei, quis sete, e hoje ganho dez e sei que vou ganhar muito mais, porque eu tenho uma mente mais aberta hoje por causa da XP. Para a maioria, a relação com o dinheiro é mais complicada, as pessoas não conseguem nem se imaginar ganhando cinco mil. (Bruno)

Essa nova perspectiva não diz apenas de uma ambição mais elevada, mas se trata de dar à busca financeira o *status* de motor principal na vida de cada um:

Eu hoje vivo, viajo, almoço e janto quase sempre só com pessoas da XP. Final de semana, meus antigos amigos só pensam em se divertir, e nada tem limites, bebida, sexo. Aqui, eu estou no fim de semana construindo o meu futuro, isso é vida real. (Bruno)

Aos poucos, aquele objetivo relatado nas falas sobre as razões pelas quais o distribuidor entrou na XP, ou seja, o de ter uma renda extra, torna-se, pela construção imaginária de ideais de riqueza econômica, um ideal de sucesso, sendo a esta vinculada ao alcance da felicidade:

Nos eventos, eu via o resultado das pessoas, e se eles conseguem, eu consigo. Se é só uma questão de trabalho e tempo... Eu hoje sei que eu vou conseguir conquistar o que eu quero quando chegar a ser presidente da empresa. (Carlos)

Mais uma vez, é ressaltado que a permanência na empresa decorre da introjeção do sonho de alcançar patamares financeiros quase inatingíveis no mercado tradicional: “E ninguém fica na XP só vendendo produto, sabe por quê? Porque, quando você chega lá e vê aqueles valores, e ela ganhando tão pouco, ou ela arruma um jeito de crescer ou ela sai” (Ioko).

Essa nova mentalidade fundada na busca desenfreada pelo crescimento econômico leva o distribuidor a se destacar gradativamente entre as outras pessoas do seu convívio. Ele se torna “anormal”, mas, desta vez, a anormalidade representa uma vantagem:

Aqui, eu sempre sou treinado por líderes e vejo o crescimento deles. A nossa vida é anormal mesmo, mas é porque os ganhos aqui também são anormais. O normal hoje é ganhar pouco e reclamar da vida. Aqui os valores são outros e, por isso, a energia é outra, e todo mundo acha que a gente é anormal. Somos mesmo! (Bruno)

Dessa forma, as relações interpessoais passam a se restringir aos pares ou possíveis futuros clientes:

*Os meus antigos amigos, eu acabei me afastando porque eles não me acrescentam nada, só conversa fiada. O que a gente escuta, nota-se que são pessoas que estão tocando a vida, **levando a vida irreal**, comendo de tudo e bebendo sem limites. Só falam sobre mulheres, e até as mulheres também que estão piores que os homens. Eu não consigo ficar mais com eles muito tempo. Não é mais meu ambiente. (Bruno) [negrito nosso]*

É interessante ressaltar a visão por parte dos distribuidores do que denominam “vida real” e “vida irreal”. A XP passa a ser o protótipo da vida real, enquanto qualquer outro modo é entendido como irreal:

Final de semana, eles [os amigos] só pensam em se divertir, e nada tem limites, bebida, sexo. Aqui, eu estou no fim de semana construindo o meu futuro, isso é vida real. Esse não é o mundo que eu quero para o meu filho, o mundo que eu quero para meu filho é o mundo XP. Estamos focados na nossa saúde e no nosso sucesso. (Carlos)

A empresa, consciente dessa cisão, passa então a ensiná-los, agora dentro de sua perspectiva, a um novo modo de conviver com os amigos, familiares e conhecidos: “*Aqui, a gente melhora como pessoa, como um todo, em todas as áreas da vida. Nos treinamentos a gente aprende como lidar com a família, como lidar com os amigos, com seus vizinhos, com sua equipe*” (Carlos).

Com base nessa “nova mentalidade”, a vida passa a ter um único objetivo, isto é, viver sobre as bases das benesses alcançadas pelo sucesso financeiro. Isso permite ao distribuidor se sentir superior, alguém eleito para uma missão desconhecida pela grande maioria:

Aqui, a gente fica mais ambicioso porque tem uma perspectiva maior que lá fora não tem. Aqui, a gente consegue se enxergar numa boa casa, bom carro e viajando pelo mundo. Os eventos nos dão essa visão. Isso é fato, e eu conto nos dedos os meus amigos que têm essa perspectiva. (Bruno)

Assim, essa nova mentalidade construída com base numa nova realidade de trabalho faz com que o distribuidor da XP restrinja todo o arsenal de possibilidades antes existentes e se volte para o objetivo comum proposto como um prêmio a mais da empresa: “uma nova maneira de viver a vida”, ou seja, a maneira XP de viver. O objetivo é grandioso, o mínimo que se pode esperar é “conquistar o mundo”: *“Eu não tenho dúvida nenhuma que vou ser presidente, e acho que até o final de 2011, mas se não alcançar, é lógico que eu vou continuar. Na minha vida, é só isto que eu quero: conquistar o mundo”* (Bruno).

Vemos como, aos poucos, os discursos, antes tão diversos e singulares, vão se tornando homogêneos, girando em torno de um ideal comum, em que os valores da organização são interiorizados pelos indivíduos como sendo próprios.

2.11 - Os efeitos da atividade na XP na saúde dos distribuidores

Notamos, nos casos analisados, que todos ressaltam o bem-estar e a melhora na saúde após passarem a consumir os produtos da empresa, no entanto podemos perceber que o trabalho passa a ocupar todos os momentos do cotidiano dessas pessoas, o que nos leva a perguntar sobre uma possível sobrecarga de atividades.

No entanto, entre os casos analisados, somente um dos distribuidores, Plínio, após dois anos na XP tentando conjugar essa atividade com seu trabalho anterior, foi acometido por um problema sério de saúde e, assim, começou a questionar os efeitos do excesso de compromissos, alterando seus limites frente ao trabalho:

Eu tive uma convulsão e fiquei na UTI quatro dias, completamente fora do ar. Essa experiência que eu tive foi o cartão vermelho, um aviso inequívoco de que, meu amigo, você não é o super-homem. Porque eu sempre me tratei como se eu fosse. Eu demorei um ano para voltar ao normal. (Plínio)

Mas não podemos nos esquecer também de que o próprio fundador da empresa morreu aos 44 anos após uma intoxicação medicamentosa, pois necessitava de tranquilizantes para conseguir dormir. Tudo indica que ele transformou sua vida numa incessante busca de crescimento profissional, a tal ponto que o próprio descanso diário tornou-se uma dificuldade, levando-o a recorrer a medicamentos para conseguir relaxar, e uma infeliz combinação de remédios o levou à morte.

Sendo assim, caberia interrogar-nos sobre o verdadeiro caráter dessa melhora na saúde relatada por grande parte dos entrevistados, já que uma vida saudável não se alcança somente pelo uso de suplementos alimentares, mas principalmente por uma relação harmoniosa entre diversas esferas.

2.12 - Os distribuidores afastados da XP

Ao analisarmos as falas dos distribuidores que não permaneceram na XP, notamos uma relação que difere, de modo substancial, no que concerne ao sentido atribuído ao trabalho:

O meu primeiro trabalho foi com MMN. Eu ter entrado para XP, para mim, foi ótimo, foi realização pessoal. O sentido de trabalho para mim é realização pessoal. Eu acho que a pessoa sem trabalho nunca constrói a independência dela, financeiramente falando, e também não constrói seu crescimento pessoal. Eu cresci muito o tempo que eu trabalhei na XP. Eu era muito tímida e aprendi a falar muito com gente, desinibir. Então, não tem como a pessoa viver sem trabalho. (Ana Paula)

Podemos notar, que apesar de citar a busca pelo trabalho também como uma forma de haver um crescimento financeiro, Ana Paula enfatiza sua importância no sentido de possibilitar o desenvolvimento de suas potencialidades. Essa concepção também está presente no discurso da outra distribuidora que deixou a empresa:

Meu primeiro trabalho, eu era muito nova, tinha 14 ou 15 anos e dava aula de balé. Aí eu fiz vestibular para Educação Física e logo comecei a dar aula de natação. De lá para cá, eu trabalho com academia. Eu sempre gostei de trabalhar, faço com muito prazer. Trabalhar para mim não é sacrifício. Eu gosto de estar com pessoas, eu gosto de ensinar, eu gosto de passar o que eu sei para outra pessoa, eu gosto de estar dando alguma coisa de mim para alguém. (Flávia)

Podemos notar uma clara diferença entre o discurso daqueles que permaneceram na empresa e aqueles que não conseguiram continuar, pois trabalhar na XP, pelo menos a princípio, é atraente para muitos, pelo fato de proporcionar um crescimento econômico maior do que a média obtida no mercado de trabalho em geral. No entanto, pode se revelar insuficiente para aqueles que buscam no trabalho não apenas uma forma de ganho econômico, mas também um espaço de realização e desenvolvimento pessoal, reconhecendo-se de fato naquilo que fazem.

2.13 - Conclusão sobre as entrevistas

A análise das entrevistas nos remete à descrição feita pelo presidente e exposta no início deste capítulo. Após 15 anos como presidente da XP, praticamente todo tempo da empresa no Brasil, ele afirma categoricamente que ela só pode ser verdadeiramente entendida se compreendermos como se dá a “paixão” vivida pelos seus distribuidores. De fato, procurando sintetizar as falas contidas neste capítulo, notamos uma relação que se altera radicalmente durante o percurso dos distribuidores na empresa, partindo de uma rejeição inicial para se transformar em uma completa devoção à instituição. Assim, a princípio, geralmente relatam uma falta de identificação com o conteúdo do trabalho e, em um segundo momento, o uso dos produtos como um ritual diário assim como a participação em eventos cuidadosamente projetados, de forma a suscitar um engajamento emocional dos distribuidores. Isso vai levando-os progressivamente a alterar, de forma importante, suas vidas.

Primeiramente descrevem que seu engajamento com a nova atividade vai aos poucos mudando suas relações familiares e sociais, assim como alterando a forma de lidar com a própria saúde, que passa a ter de ser gerenciada como parte do trabalho. Além disso, todas essas mudanças ocorrem, de forma concomitante, com uma mudança na forma de lidar com o mundo ao seu redor, denominado por eles como a aquisição de “uma nova mentalidade”. Esta se refere a começar a pensar conforme a proposta da XP de transformar os objetivos de vida, colocando apenas como prioridade absoluta o sucesso econômico.

Em suma, a análise das entrevistas nos leva a compreender a atividade da XP como um contexto de trabalho no qual a construção de uma nova forma de subjetividade, nos moldes escolhidos pela empresa, fundada numa “paixão”, ou numa idealização de caráter religioso, torna-se a condição indispensável para o sucesso (ou não) do distribuidor no seu trabalho.

3 - A HISTÓRIA DE FÁBIO

Por dois motivos, a demanda de fazer as entrevistas com Fábio partiu da própria pesquisadora. Primeiramente pelo fato de ser o presidente da organização escolhida para o estudo e, desse modo, o principal responsável pela condução de tudo que ocorre em sua rede, desde ajudar e, de certa forma, inspecionar o trabalho de toda ela no dia a dia, até conduzir todos os eventos locais de acordo com seu planejamento e objetivos. Além disso, por causa da afirmação da presidente, superior a ele na organização, como sendo Fábio a “XP personificada”. Enfim, de acordo com sua patrocinadora, com a qual concordamos, Fábio é talvez aquele que mais incorporou, na própria vida, os princípios gerais da empresa.

Por essa razão, decidimos realizar um estudo de caso a fim de compreender melhor o entrelaçamento de sua história de vida e o seu trabalho na XP. Assim, foram realizados 12 encontros, todos em sua própria residência, com uma média de duas horas cada.

O fato de as entrevistas ocorrerem em sua casa permitiu que observássemos dois aspectos importantes. Primeiro, pela escolha do local ter partido do próprio Fábio. Em segundo lugar, pelo fato de que, todas as vezes que chegávamos à sua residência, ele nos conduzia para o jardim de seu prédio e fazia diversos comentários sobre a beleza da área de lazer, ressaltando que, para se ter um pouco de luxo na vida, é sempre necessário fazer sacrifícios. Em um desses comentários, por exemplo, ele disse: *“Bonito aqui, não? Pois é, tudo na vida tem um preço”*.

Assim, de antemão, já justificava o porquê de suas escolhas. Além disso, sua filha normalmente estava brincando com a babá no *playground* do prédio, nos horários das entrevistas. Ele aproveitava esse fato para comentar sobre as vantagens de escolher um trabalho que pudesse ser feito a partir de casa, pois, dessa forma, poderia estar mais presente na criação de sua filha. No entanto, durante os seis meses em que as entrevistas foram realizadas, tivemos grande dificuldade de encontrar em sua agenda diária um período de duas horas durante o qual permanecesse em casa para os depoimentos, pois estava sempre ocupado com reuniões da sua rede, ajudando diretamente no trabalho das pessoas ou em reuniões de planejamento dos próximos eventos. Enfim, a vantagem que procurou sempre enfatizar, como os bens adquiridos e a possibilidade de desfrutar mais da família, nos parece que não podem ser tão usufruídas por estar quase sempre envolvido com o trabalho.

Portanto, neste capítulo, tentaremos construir o relato sobre a história de vida dele, buscando compreender como sua atividade na XP se inseriu nessa história e os impactos dessa experiência na sua subjetividade.

3.1 - História familiar

Fábio nasceu em Belo Horizonte e, na ocasião da entrevista, tinha 44 anos. Seu pai era advogado, mas passou a ser fazendeiro no Norte de Minas após haver recebido suas fazendas como herança. No entanto, devido às dificuldades que teve para administrá-las, perdeu tudo que havia herdado e passou a dedicar-se exclusivamente à advocacia. Fábio demonstra que recorda de seu pai como alguém amoroso e preocupado com o bem-estar da família:

Um paizão, ele era um paizão. Ele dava muito valor para a família, muito carinhoso, muito presente, muito preocupado com a família. Meu pai tinha uma queda pelo mais velho, o acima de mim. Mas era tantos filhos que... Na verdade, era com todo mundo, ele era assim com todo mundo, para mim, ele era igual com todo mundo. Meu pai valorizava o carinho do filho com ele, quem que cuidava mais dele, quem que fazia as coisas com ele e para ele.

O pai representou, para Fábio, um papel central para a construção de seus valores ligados ao estudo e a ter disciplina no cumprimento de suas obrigações: “*Era importante para ele a gente estudar, fazer os deveres de casa, respeitar ele, respeitar os horários, só*”.

Para Fábio, o fato de seu pai não ter feito bons negócios nas vendas das fazendas seria a principal causa que o levou a uma depressão e a problemas familiares:

Eu lembro até hoje que meu pai ficou um ano e meio de cama, trancado em casa. Porque uma das fazendas que ele vendeu, ele vendeu por um preço, e aí essa pessoa que comprou, alguns meses depois, vendeu por um preço três vezes maior do que havia comprado. Ele [o pai] deve ter sentido uma depressão por ver que praticamente deu a fazenda. Na verdade, meu pai estava com depressão pelo prejuízo que ele teve, vendeu mal e não conseguia trabalhar, e só ia queimando o dinheiro, e, na hora que ele caiu na real, ele viu que tinha que trabalhar. Ele ficava muito tempo em casa. Ele não saía, ficava de pijama o dia inteiro.

Esse fato marcou a adolescência de Fábio, principalmente por ter associado a doença do pai a problemas financeiros, assim como as brigas entre ele e a sua mãe, atribuindo todo o problema à incapacidade do pai em fazer bons negócios.

Eu vi meus pais brigarem muito e vi eles se separarem também, mas aquela separação que ele continuava morando em casa. Minha mãe achava que ele era um preguiçoso, que ele não saía pra trabalhar, que só queria ficar deitado. Isso tudo ajudou a ter mais briga, mas, na verdade, ele estava com depressão. O dinheiro foi acabando porque não tinha fonte de renda. Então, nos meus 13 anos de idade, eu já vi que o meu pai tinha algum problema e eu não conseguia atinar o que que era. Aí, naquela época, começou a ter muitas discussões entre meus pais.

A mãe de Fábio era costureira, e teve oito filhos, seis homens e duas mulheres. Fábio é o quinto filho. Quando ele estava com 4 anos de idade, sua mãe começou a costurar para fora, sendo que, na época, ela estava com cerca de 30 anos. Foi nessa ocasião que ela abriu uma loja, tendo, hoje, em torno de 40 anos que trabalha no ramo, pois ainda possui uma loja em sua casa. A renda familiar vinha da mãe e do pai, mas, principalmente, da mãe: “*A sala da casa é uma boutique, e assim ela sustentou os oito filhos*”.

Ele demonstra ter uma ligação afetiva muito forte com a mãe, a quem admira pelo fato de ser trabalhadora e disciplinada: “*A relação com a minha mãe é ótima, mãezona! Minha mãe, o perfil dela é trabalhadora, guerreira. Eu vou todos os dias na casa dela; ela mora perto da minha casa*”.

O fato de sua mãe ter sido sempre comerciante e ter conseguido sustentar quase integralmente a família teve grande influência sobre Fábio, que viu no comércio uma fonte de renda segura:

Ela foi aquela guerreira que sempre trabalhou demais da conta. Extremamente preocupada com tudo, com a família, com o cachorro, com o gato, com a casa. Sempre valorizou muito o trabalho, a disciplina. Ela me ensinou mais do que meu pai, com certeza, porque eu sempre vi ela trabalhar mais do que meu pai.

No entanto, nem o pai nem a mãe percebiam a graduação universitária como um valor primordial. Para ambos, o trabalho em si era considerado o objetivo principal para o sucesso financeiro.

O importante era trabalhar, tanto que, se passar no vestibular, passou, mas, se não passasse, tudo bem. Vai trabalhar, vai produzir, vai vencer na vida. Minha mãe não foi daquela, nem meu pai, que achava que tinha que fazer faculdade. Teve um irmão meu que fez Direito, mas, logo que formou, herdou as fazendas e foi logo administrar as fazendas. Por isso que eu acho que, na minha casa, tem essa tendência para o comércio. Tem três formados, mas só um exerce. Na verdade, a filosofia dentro de casa era estudar e passar no vestibular, mas, não passou... Também não ficavam daquele jeito, sabe?

Não só os pais tiveram influência no valor atribuído por ele ao trabalho, mas a relação com os irmãos também se dava por meio deste. Assim, Fábio cresceu dentro de uma mentalidade voltada para a disciplina no trabalho:

Em toda família, tem sempre um irmão que se identifica mais com outro. E eu me identificava mais com o que foi pioneiro na oficina. Talvez por ele ter iniciado na primeira oficina, eu com 13 anos, e ele ter me chamado para trabalhar, e a convivência... Lá em casa todo mundo tem o mesmo temperamento de trabalhar, de vencer, de querer fazer as coisas. Então esse meu irmão sempre me falava de querer expandir.

3.2 - A vida escolar

Fábio não demonstra muito interesse ao falar de sua experiência na escola, percebendo-a quase como um empecilho ao seu desenvolvimento profissional, pois o prejudicava nos horários de trabalho. Dos irmãos, quatro são formados, mas só um exerce a profissão, engenharia civil, sendo que os outros trabalham no comércio:

Eu fui para o Promove Júnior, e lá eu fui até o primeiro ano científico. Aí, eu fui para o Promove Sênior, e terminei o segundo grau no Colégio Prisma, lá na Floresta, um colégio mais fraquinho, aliás, muito fraquinho.

Sua dedicação aos estudos se restringia ao cumprimento dos deveres determinados pelos professores, não indo além:

Eu não conseguia ficar parado, eu ia para a aula, fazia todos os meus para casas, mas não era de enfiar a cara nos estudos, entendeu? Mas... o que tinha de para casa e trabalho para fazer, eu sempre honrava. Mas sentar e ficar estudando, passar final de semana estudando, isso não existia não.

3.3 - História profissional anterior à XP

Fábio começou a trabalhar cedo, antes dos 13 anos, como *office-boy* da mãe: “*De manhã, eu ia para escola e, à tarde, ia para os bancos pagar as duplicatas. Eu era o office-boy, ia para o centro, adorava*”.

Quando estava com 13 anos, seu irmão mais velho montou uma oficina, um lava-jato, e ele começou a trabalhar no período da tarde, lavando carros. Aos 15 anos, o irmão montou uma borracharia, e ele começou a trabalhar como borracheiro. Com 16 anos, já gerenciava a oficina, com mais de 20 funcionários. A oficina pertencia a dois dos seus irmãos. Nota-se que,

desde essas primeiras experiências, Fábio já tinha uma preocupação em mostrar um alto desempenho no trabalho:

Então, muitas vezes, eles saíam para ir à praia, para passar o final de semana, e eu, com 16, 17 anos, já tomava conta da oficina toda, de abrir até fechar. Aí o meu final de semana era oficina o dia inteiro. Sábado, a gente lavava 100, 120 carros, num sábado, a gente chegava lá às sete da manhã e ia até sete, oito horas da noite.

Aos 21 anos, ele tentou fazer uma sociedade com os irmãos, e um deles não aceitou. Resolveu então sair da oficina. Isso revela que, desde cedo, ele não se contentava com pouco, almejando sempre uma condição de vida melhor e idealizando uma situação que lhe trouxesse muito conforto e total segurança:

Como eu comecei muito cedo a trabalhar, com 13 anos, eu sempre tive na minha mente que eu ia chegar aos 35 anos ou 40 aposentado. Não trabalhar mais pelo dinheiro, o dinheiro não ser mais problema para mim, eu pensava que, com 35 anos, eu já estaria assim.

Nessa época, ele começou a namorar a atual esposa, decidindo, aos 24 anos de idade, montar a própria oficina. Comprou, então, uma oficina no mesmo lugar onde o irmão havia anteriormente comprado a primeira:

Eu já aprendi a negociar, desde cedo. E aí eu dei minha moto, meu opala e mais uma grana que eu peguei metade com a minha mãe e metade com uma tia minha que trabalhava na Caixa Econômica. Desde os 13 anos, eu já mostrava a seriedade, a competência, desde menino.

A pedido da mãe, que só emprestaria o dinheiro nessas condições, chamou o irmão caçula para ser seu sócio. Ele tinha 70% dessa primeira oficina, e o irmão, 30%. Começaram a trabalhar e tiveram um crescimento muito rápido. Um ano depois, montou outra oficina, em outro bairro da cidade: “A empresa começou a trabalhar muito forte, eu era o primeiro a chegar e o último a ir embora. Meu irmão, sócio, era o último a chegar e o primeiro a ir embora”.

Cinco meses depois, vendeu a oficina por três vezes mais do que havia comprado. Para Fábio, o fato de saber negociar não significava apenas a garantia de segurança financeira, mas também a segurança psicológica:

Ver o que aconteceu com o meu pai, com o prejuízo dele, a gente passa a ter consciência do fato de que ele estava numa atividade tremenda e, de repente, passa a ficar em casa e não ter vontade de sair para rua, cair em um estado depressivo e ficar ali durante dois, três anos. Então isso me mostra que, se a pessoa abala o mental dela, a mentalidade dela, é possível isso acontecer sim. Tanto que, nesse momento, tem muitas pessoas nesse estado depressivo, sem forças para poder levantar e fazer algo.

Durante toda a sua fala, pode se perceber um grande orgulho por conseguir sempre expandir o seu comércio, além da necessidade de mostrar total competência naquilo que fazia: *“Depois que eu abri a segunda oficina, eu já tinha a pretensão de tomar conta da cidade inteira, uma oficina em cada bairro, meu sonho era ter várias”*.

Em 1990, o dono do primeiro imóvel alugado lhe propôs uma parceria, construindo, naquele imóvel, um posto de gasolina. Fábio, que tinha na época 26 anos de idade, teria uma participação e poderia montar uma oficina dentro do próprio posto. Como não fez nenhum contrato por escrito, somente verbal, após um tempo, quando retornou no posto de gasolina para montar sua oficina, o proprietário se negou, dizendo que, na verdade, existem regras que devem ser cumpridas para quem deseja montar um posto de gasolina e que elas não permitem que se construa uma oficina no mesmo lugar. Resolveu, assim, comprar uma nova oficina na região da Pampulha: *“Tudo que eu tinha guardado nesses anos, eu queimei lá na Pampulha. Aí, em 1990, eu comecei a entender o que era saldo negativo, que eu tinha que rebolar, pega daqui e cobre dali. É um tapa-buraco”*.

Fábio começou a ter problemas financeiros, mas, ainda assim, montou mais uma oficina no Bairro da Savassi:

Eu montava uma oficina num estalo de dedos, porque eu olhava um ponto que era nobre, olhava lá dentro e já imaginava os equipamentos que eu tinha que colocar lá, a luva eu pagava parcelado, chegava numa empresa de ferramentas aí e equipava tudo ali, e pagava de 10, 12, 24 vezes.

É interessante ressaltar que, desde a sua primeira oficina, ele distribuía panfletos na rua. Esse fato se tornou importante em sua história, pois, quando começou a trabalhar com a XP, uma das tarefas era distribuir panfletos na rua, o que normalmente as pessoas mostram muita resistência em fazer. No entanto, ele demonstra não ter tido nenhuma dificuldade para se adaptar, pois já havia realizado esse tipo de atividade. Outro fato marcante foi seu envolvimento com o trabalho, pois, desde o início, este ocupou um lugar central na sua vida: *“Eu respirava minhas oficinas, da hora que eu acordava até a hora que eu ia dormir”*.

Após uma viagem aos Estados Unidos, onde conheceu o comércio 24 horas, decidiu experimentar essa forma de trabalho na sua oficina situada na Savassi. Durante todo o tempo que atuou nesse ramo, manteve a sociedade com o irmão mais novo, por pedido da mãe. Com esse novo horário de funcionamento, o quadro de funcionários triplicou. De acordo com Fábio, a receita superou o gasto e passou a ganhar muito mais do que anteriormente:

Era a primeira mecânica 24 horas de Belo Horizonte: “Enquanto você dorme, consertamos o seu carro”. Aí, o cliente levava o carro às sete horas da noite, eu o levava em casa, voltava, e sete e meia da manhã do dia seguinte, o carro já estava pronto. O serviço que uma concessionária pedia três dias, eu fazia numa noite, numa madrugada.

Ao relatar sobre o seu trabalho, ele enfatiza sempre o excesso de horas trabalhadas, referindo-se a isso com muito orgulho, como uma disposição quase ilimitada para o trabalho, ligada a um objetivo forte de crescer economicamente:

Já perdi as contas de quantas vezes eu tive de dormir lá à noite. Mesmo quando eu trabalhava no horário comercial, eu nunca saí de lá às seis horas, só oito, nove horas. Ou eu estava descansando, dormindo, ou eu estava trabalhando.

Mas é importante ressaltar também que toda essa disposição para o trabalho estava sempre ligada ao objetivo de se tornar rico ainda jovem, pois, segundo ele, só se sentiria seguro emocionalmente quando estivesse em uma situação financeira que lhe proporcionasse um padrão de vida alto:

Eu queria trabalhar, trabalhar, trabalhar e tirar o melhor do mercado, levantar um nome e, lá na frente, visualizar o sucesso e já ficar tranquilo, e ter as coisas como eu queria ter. Eu queria ter um padrão de vida bacana! Muito bacana! Sempre gostei de ter coisas boas.

Em 1995, Fábio era proprietário de uma oficina na Pampulha e outra na Savassi, resolvendo, então, montar outra na Avenida Prudente de Moraes, região Centro-Sul de Belo Horizonte. No entanto, nessa época, houve uma queda no movimento do comércio, e as empresas começaram a dar prejuízo. Ele tinha uma despesa operacional elevada, assim como seus gastos pessoais: carro e apartamento financiados, saídas, viagens, excursões. Decidiu, então, vender todas as oficinas: *“Eu queria vender para começar outra coisa, ou dar um tempo, dar uma aliviada na situação e começar de novo. Eu precisava fazer dinheiro naquela época porque os juros a 12% ao mês estavam me comendo”*.

Enfim, em novembro de 1995, aos 30 anos, estava com 100 mil reais de dívidas, 11 anos de namoro, que ele descreve como uma pressão a mais, morando na casa dos pais, o que também já não desejava, e buscando um novo trabalho. Ele descreve essa época como uma fase de grandes decepções em sua vida; consigo mesmo, por não saber gerenciar, mas, principalmente, com os próprios funcionários:

Aí eu fiquei sem as oficinas e 100 mil reais de dívidas, 100 mil dólares na época. Dívida para quem? Funcionários. Alguns, eu paguei, bonitinho, contador mandava, eu pagava, e um mês depois, chegava um funcionário da Justiça do Trabalho. Aí começou a pipocar uma atrás da outra. Funcionários com

quem eu trabalhei muito tempo junto, que eu montei a casa, que eu ajudei, fiz o acerto, o contador fez a conta e ainda sim me levou. Foram várias, e eu ia perdendo as causas.

Em janeiro de 1996, Fábio recebeu uma proposta para montar um restaurante na Savassi com o irmão mais velho. Entretanto não acreditou ser esse um bom negócio, pois não possuía capital de giro. Outro irmão o levou a Diamantina, para mostrar como trabalhava com garimpo, mas recusou também a proposta: *“Eu fui uma vez, para nunca mais voltar. Um caminhão de terra para, no dia da apuração, sair um grãozinho de diamante. Isso não me pega, você está procurando o que não sabe se tem”*.

Recorda que se sentia muito pressionado nessa época, dizendo que estava à procura de uma solução que lhe permitisse sentir novamente numa estrada que o levaria ao sucesso econômico.

3.4 - O trabalho na XP

3.4.1 - O início

Em fevereiro de 1996, um amigo de infância convidou Fábio para uma reunião de negócios de uma empresa americana que havia chegado ao Brasil. A essa altura, ele já havia pensado em procurar algum emprego, mas logo concluiu que gostaria de continuar sendo empresário, pois foi criado dentro de uma filosofia de ser dono do próprio negócio. Assim, sempre se mostrou altamente resistente à ideia de ser funcionário de qualquer empresa ou de algum comércio de outra pessoa, pois só se reconhecia como comerciante, principalmente como dono de seu próprio negócio.

Na hora que eu estava procurando, eu pensei, se for arrumar um emprego, eu pensei: primeiro, isso não está no sangue. Desde os 13 anos, eu já tinha essa mentalidade de empresário. Se eu fosse arranjar um emprego, seria um gerente de uma concessionária, qual seria o salário? Mil dólares? Isso não ia resolver o meu problema que era o cem mil.

Seu amigo continuou ligando por três meses, convidando-o para conhecer o novo negócio, mas, a princípio, Fábio não se interessou:

Ele me dizia que era de produtos de controle de peso, para emagrecer. Aí já veio na minha cabeça o vendedor, pegar o produto e sair para vender, essa primeira imagem, eu fiquei meio assim: eu não sei vender, meu negócio é mecânica. Também não era aquilo que eu pensava para mim.

Até que, no dia 10 de maio, três meses depois, ao ir a um banco fazer um depósito, viu um homem com um bôton “Perca peso agora, pergunte-me como” e alguns panfletos no bolso. Como sabia que se tratava do mesmo negócio que, há algum tempo, o amigo vinha chamando-o para participar, resolveu conversar com ele e entender mais do que se tratava:

Ele não era de BH, e mostrou a moto que ele estava, o carro que tinha. Ele tinha um apartamento no outro lado da [Avenida] Getúlio Vargas. Falou entusiasmado que a XP havia mudado a vida dele, me mostrou sua moto, seu carro e disse que antes não tinha nada, e olha como estava hoje, e tinha perdido peso também. Aí aquele cara me motivou, me entusiasmou (risos). No final de semana, eu fiquei com a pulga atrás da orelha, eu não dormi aquele final de semana por causa daquele entusiasmo e tudo que ele tinha falado.

Portanto, Fábio se sentiu atraído pela possibilidade, aberta por aquele desconhecido, de sair de uma situação financeira indesejada, voltando para um caminho que acreditava que o levaria para o sucesso econômico. Na segunda-feira de manhã, procurou o amigo e se cadastrou na empresa, através da compra do “kit de cadastro”, ou seja, da assinatura de um contrato de trabalho como distribuidor independente da empresa. Desde então, ficou totalmente seduzido pelas promessas de sucesso econômico que via em cada história que lhe contavam:

No dia seguinte que eu me cadastrei, eu fiquei de madrugada lendo os manuais, porque só do meu mentor abrir uma pasta e contar histórias para mim, histórias verdadeiras: fulano era assim e olha como ele ficou, fulano tinha esse padrão de vida, olha como ele ficou em dois anos ou em três anos. Aquelas histórias, eu já acreditei. Aquela história já era grande, não é? Então, tem a ver com Deus, sempre vai ter a ver com Deus.

Ele se agarrou, sem grandes questionamentos, a essa possibilidade de trabalho. Sua família se mostrou, a princípio, contrária à sua entrada na XP. No entanto, Fábio desqualificava tudo o que era dito, e, além disso, transformou essa experiência em um novo desafio, ou seja, provar para a família que estava ele certo em sua escolha:

*Quando eu cheguei em casa, **tentaram roubar o meu sonho**, e eu só entendi que eu precisava mostrar resultados, porque a família inteira achou que o negócio não ia dar certo. Aí virou mais desafio ainda, aí o desafio cresceu dentro de mim, porque **eu tinha que provar que ia dar certo**. Isso me movia, quanto mais a pessoa falava que não ia dar certo, mais motivado eu ficava. Eu sou o contrário, eu queria provar para eles que dava certo, porque eu tinha entrado numa sala, vi um monte de gente perdendo peso e ganhando dinheiro, é obvio que dá certo. [negrito nosso]*

Os treinamentos da empresa, como são baseados em demonstrações de pessoas que tiveram sucesso com o trabalho, levavam Fábio a uma confiança inquestionável, pois, para ele, o que o interessava é que havia ali uma chance de um dia se tornar rico como sempre desejou:

Porque, frente ao desconhecido, as pessoas retraem. Como elas não conheciam, a tendência era falar algo para me proteger. Então, quando a minha família falava: “você vai trabalhar com XP, mas você não é da área de saúde”. No fundo, no fundo, inconscientemente, a minha mãe queria me proteger. Eu a entendia, ela não me entendia, mas eu a entendia. A família não me entendia, mas eu entendia a minha família. Eles precisavam conhecer a fundo e ter a visão de como eu tive ali. A empresa, os produtos, a oportunidade. [negrito nosso]

Assim, para Fábio, qualquer argumento não tinha importância, pois queria mesmo ser diferente dos outros, ter uma condição econômica muito diferente da média, e sabia que, para isso, teria de fazer sacrifícios. Para ele, tudo que era qualificado pelos amigos e familiares como impossibilidades, eram apenas obstáculos que tinha que enfrentar para poder receber a sua recompensa. Enfim, para se alcançar a condição econômica almejada, não tinha muita importância a atividade que iria realizar:

*É a lei da natureza, do homem. Vão ter cem pessoas numa sala e a oportunidade vai ser passada, apenas 5% que vai captar. Por quê? Até hoje eu e o fundador da XP lá em cima estamos buscando essa resposta. É falta de visão. Visão é uma coisa extremamente importante na vida do ser humano. **O pobre faz o que gosta, o rico faz o que convêm. Você tem que fazer as coisas que não gosta para, lá na frente, poder fazer o que gosta.** [negrito nosso]*

Enfim, Fábio acreditava somente naqueles que tinham alcançado o que ele gostaria de alcançar na sua própria vida. Sendo assim, somente aquilo que os bem-sucedidos da empresa diziam é que realmente merecia seu respeito: “*Os amigos que vieram para roubar meu sonho, na hora que eu olhava, era cada um mais fracassado do que o outro*”.

Assim, apesar do confronto com a família e amigos, decidiu desenvolver o trabalho na XP. E, como vimos, os conflitos com a família, percebidos como um desafio, aumentaram ainda mais a sua obstinação frente à nova atividade:

*Desde o início, eu ia a todos os treinamentos, porque **o negócio já estava embutido dentro de mim**: a vontade de pagar as contas, de casar, de dar a volta por cima, de provar para os meus familiares, para o meu entorno que esse negócio funcionava. O desejo era ardente. [negrito nosso]*

Fábio começou o seu trabalho na XP confiante de que iria alcançar suas metas, pois sabia que era uma pessoa disciplinada e trabalhadora e acreditava que essas qualidades seriam suficientes para seu sucesso:

Foi sempre nesse espírito que eu já falei, eu sempre queria mostrar serviço, mostrar trabalho, mostrar resultado. Eu já era autodesafiante, então, na primeira reunião, eu já saí com o meu kit e pensei: isso aí é tranquilo, tem um monte de gente se dando bem. E aí eu perguntei o que tinha que fazer e logo peguei uma meia dúzia de kits. Eu já amarrava os meus kits na minha lambreta bis e já saía em busca de alguém. E aí eu amarrava na lambreta e saía igual um maluco atrás de alguém. Aí eu pensava nas pessoas, nos meus antigos clientes, na família.

Fábio descreve seu modo de trabalhar na XP como uma consequência da disciplina que havia adquirido nas outras atividades anteriores:

Eu tinha muita disciplina com o meu trabalho e transferi a mesma disciplina para a XP. Essa é uma das virtudes de ter chegado aonde eu cheguei. Por que tem um monte de gente que não chega a presidente? Só por esta palavra: disciplina. As pessoas não entendem profundamente o valor dessa palavra ou o valor de ter disciplina ou não.

Ele revela que a obstinação para recuperar sua condição financeira o levou a introjetar mais facilmente em sua vida todos os valores da empresa, como a confiança inabalável nos produtos, no plano de *marketing* e, principalmente, colocar como foco para sua vida, chegar a presidente da empresa:

*Eu enxerguei na XP que eu tinha **o melhor produto do mundo, o melhor marketing**, que eu pudesse investir meu tempo e fazer carreira, e chegar a presidente. Isso estava claro, estava escrito no manual, e **só dependia de mim**, dobrar a manga, trabalhar muito. Ninguém ia tomar meu lugar, ninguém ia me mandar embora. [grifo nosso]*

Em nenhum momento, Fábio questionou o que lhe era apresentado pela empresa, assim como, desde o início, passou a ter uma certeza cega de que, um dia, tornar-se-ia presidente da empresa, o que o levou a lutar obstinadamente por esse objetivo e a aceitar como inquestionável ter de trabalhar em horário integral, todos os dias da semana:

*No primeiro ano, muita coisa aconteceu, porque eu trabalhei de domingo a domingo. Na verdade, **a gente trabalha a partir do momento que a gente está acordado**. Onde você estiver, querendo ou não, vai aparecer alguém para você falar do produto ou da oportunidade. Então, trabalhar XP não é trabalhar com um horário, é onde você está, você desenvolve o seu trabalho. Então **essa filosofia entra na sua vida**, de saúde e bem-estar. Então, no primeiro ano, eu ia para o sítio da minha mãe no domingo, tinha pessoas lá, eu tinha que falar do produto. [grifo nosso]*

Durante o primeiro ano, sua confiança na empresa se intensificava por meio dos cursos frequentados por ele na sede, assim como pelo fato de conhecer pessoalmente alguns dos responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos. Ele descreve, mesmo sem muita precisão, o trabalho dessas pessoas, justificando, assim, sua confiança nas mercadorias:

Vou te falar de duas pessoas: Prêmio Nobel de Medicina, Louis Iguinarro, 1998. Tem uma pessoa que é diretora do Centro de Nutrição Humana da UCLA. Então, essas pessoas estão por trás dos produtos. Eu fui num treinamento e eu vi os dois no palco. Mas o que mais me marcou foi o Louis Iguinarro. Ele criou um produto que previne o infarto e, por isso, que ele ganhou o Prêmio Nobel de Medicina. Ele também criou o principal componente do Viagra. Então, se essas duas pessoas estão por trás e endossam os produtos da XP, você entende por que eu falo que são os melhores produtos? É a única empresa que pede para você tirar um foto hoje e daqui a noventa dias você vai ver o resultado. Se nós ficamos cheios de imagens de antes e depois, antes e depois, é porque funciona.

Ele participava de todos os eventos da empresa, mesmo não sendo obrigatório isso, pois, como se trata de uma franquia independente, não há hierarquia, e, portanto, não há supervisão ou qualquer tipo de prêmio por participar dos compromissos. Ele relata que, desde que entrou na XP, sua frequência foi quase absoluta, mesmo nos momentos mais dramáticos, como na ocasião da morte de seu pai:

*Quando o meu pai morreu, eu tinha HOM menos de 24 horas depois. Meu pai estava doente, internado na OAB e, na madrugada de domingo para segunda, ele faleceu. E o velório foi na segunda-feira, e, no dia seguinte que ele foi enterrado, tinha a reunião. E aí, num dia, até cinco e meia da tarde, eu estava no enterro, e, no dia seguinte, eu tinha que estar numa reunião. Atitude. **Tudo é uma questão de atitude.** Todos os treinamentos me ajudaram. [negrito nosso]*

Nessa época, Fábio relata que os treinamentos e encontros promovidos pela empresa também serviam como uma fuga para não pensar em suas dívidas:

***Trabalhar o dia inteiro era, pra mim, não parar e ficar pensando nos problemas.** É uma questão de estar resolvendo o problema e não ficar pensando nele. Ninguém resolve um problema por pensar nele. Se fosse assim, todo mundo ia ficar sentado, “ai meu problema!”. Pensar não vai resolver qualquer problema da vida. Qualquer problema, financeiro, espiritual, conjugal, a busca é 95% do foco que você tem que ter. Eu adorava uma sala! Não só para aprender, mas, quando eu estava numa sala, eu esquecia os problemas. [negrito nosso]*

Mesmo na morte de seu pai ou na de sua sogra, a quem ele era muito ligado, ele relata que o fato de estar na sala de eventos, onde já ministrava os treinamentos, funcionava como alívio do sofrimento ocasionado pelas perdas. Além disso, revela mais uma vez seu senso prático, ao dizer que sua presença nesses momentos não faria diferença:

No dia seguinte da morte do meu pai... Ele já tinha ido para outra, a reunião ia acontecer, o que é a reunião, o que que as pessoas que estavam lá, que queriam mudar de vida, melhorar a saúde, tinham a ver com o problema que eu estava enfrentando? Cabia a mim, eu continuar no sofrimento ou eu estar lá, tentando inspirar as pessoas. Então é uma questão de saber esquecer os problemas, questão de entender a vida como ela é. Não adiantava ficar ali com a família, o que ia adiantar?

Assim, sempre que tinha de enfrentar alguma situação que o mobilizasse emocionalmente, refugiava-se no excesso de trabalho como uma espécie de autodefesa para não lidar com seus sofrimentos:

A minha sogra estava na UTI. Eu podia ficar do lado dela? Se a resposta é não, então não. Os médicos estavam lá, não adiantava eu ficar lá fora sofrendo. Ela já estava na situação X, e eu podia ficar na sala de eventos, não lembrando a situação X e ficar numa situação Z, o que seria melhor para a minha mente.

Para Fábio, os eventos da XP significavam também estar em um lugar onde as pessoas não só o aceitavam, mas o admiravam, o que se tornou, por anos, mais uma razão para estar sempre nos encontros promovidos pela empresa, principalmente nos treinamentos, já que se sentia reconhecido e valorizado:

Eu estar na sala de treinamento... são pessoas sorrindo, querendo saber mais, como que faço isso, como eu faço aquilo, precisando da minha ajuda, e aí a minha mente já muda completamente, eu já fico completamente envolvido com a XP, com a missão, com a filosofia, e aí eu esqueço o problema. É focar no que ia me dar a solução. É a questão de administrar o problema, porque o problema eu tinha. Só que 95% das pessoas focam no problema, 5% apenas focam na solução. Então, esse é um ponto chave, eu tinha muitos credores, muitos problemas, então, eu adorava uma sala.

Em seus primeiros meses na empresa, Fábio teve um crescimento muito rápido e uma renda alta, o que aumentava sua confiança na empresa:

Eu entrei em maio e, em outubro, eu ganhei de cheque da companhia, quase seis mil reais. Com mais as vendas, eu tinha ganhado quase nove mil reais. Na época, era nove mil dólares, aí aquilo mexeu muito com a minha cabeça.

3.4.2 - Os sete anos como GET

Com apenas cinco meses na empresa, Fábio alcançou o quarto nível no plano de carreira e passou a ser um tabulador, denominado GET (Equipe de Expansão Global), como foi explicado neste trabalho. Permaneceu nesse nível por sete anos, mas como ele próprio diz, não estava satisfeito, já que via colegas que entraram depois e já se encontravam em posições superiores:

Eu fiquei seis anos e meio no GET, ganhando uma média de cinco a sete mil por mês. Quando eu olhava para os meus parceiros na XP, não vou dizer que dava um sentimento de frustração não, mas

batia uma coisa assim: como esse cara entrou depois e está ganhando muito mais do que eu? Eu olhava para o lado e procurava não me comparar com ninguém, que é o que a gente ensina, mas, no fundo, no fundo... Porque quando eu estava dentro da sala XP, era pouco dinheiro, mas, quando eu estava fora, se me tirasse da XP e me arranjasse um emprego, eu nunca na vida ia ganhar sete mil por mês.

Logo que alcançou o nível de GET, ele chegou a fazer, no primeiro mês, a pontuação para se qualificar para a equipe de milionários. No entanto, para ser reconhecido nesse nível, deve-se conseguir a pontuação feita pelo grupo das três primeiras linhas descendentes, ou seja, fazer 80 mil pontos por três meses consecutivos, o que não aconteceu. Ao contrário, ele sofreu uma queda da produção:

Eu fechei o GET abrindo o primeiro mês de milionário, só que a minha cabeça estava cheia de ambição, trabalhando igual um camelo, mas, para eu terminar a qualificação de milionário, eu tinha que ter o grupo tendo um entendimento para produzir, e esse nível de entendimento eles não tinham. Aí, eu fui lá no milionário, eu fechei o primeiro mês de GET, tinha que fazer 20 mil pontos e eu fiz 81 mil pontos, para milionário precisava 80 mil pontos. Eu achava que o negócio ia continuar crescendo assim. E aí, no mês seguinte, de 81 caiu para 20 de novo. E depois chegou a cair para 13, foi um baque no negócio.

Para Fábio, isso serviu para que ele entendesse melhor o funcionamento da empresa. De acordo com ele, não poderia apenas trazer pessoas e fazer com que elas comprassem muitos produtos, mas teria de saber treinar essas pessoas para que elas aprendessem também a vender, para, assim, terem de comprar novamente mais produtos no mês seguinte. Dessa forma, como patrocinador dessas pessoas, ele conseguiria a pontuação almejada e poderia, se quisesse, ficar sem se dedicar tanto ao trabalho:

*Isso não me abalou. Eu entendi que o buraco era mais embaixo. Aí eu fui avaliar e, depois de um tempo, comecei a entender o porquê de ter caído. As pessoas que sobem rápido descem rápido, essa é primeira lei. Segundo, não deu tempo do meu pessoal amadurecer, era uma rede que tinha muita compra, não tinha venda, não tinha resultados de produtos ainda. Não tinha confiança no negócio, isso serviu de lição para mim. Dali para frente, eu já comecei a entender de outra maneira. **Eu tinha de trazer uma pessoa e educar ela melhor desde o início.** [negrito nosso]*

Ele passou então a desenvolver suas linhas descendentes. Para ele, o principal era conseguir o compromisso do novo distribuidor, e, como se trata de uma franquia independente, isso não ocorria por meio de uma relação de subordinação. Sendo assim, a maneira encontrada por ele era fazer com que as pessoas também sonhassem com a possibilidade de riqueza alcançada pela conquista do nível de presidente, pois, assim, também procurariam vender e recrutar ao máximo:

*Aí, no sétimo ano, eu entendi que eu tinha que fazer a minha rede a ter um entendimento de que eles também poderiam chegar ao nível que eles queriam chegar. Então **eu comecei a trabalhar os sonhos deles**, e aí que está o segredo da riqueza, da fortuna: você realizar o sonho do máximo de pessoas. Porque antes eu só pensava em mim, vendendo horrores, recrutando horrores, e botava o pobre coitado lá, e ele não sabia vender nem recrutar, e eu não queria perder muito tempo com ele. [negrito nosso]*

Dessa forma, ele começou a se dedicar mais à construção de uma relação de confiança na empresa por parte dos seus distribuidores:

*Aí eu vi que esse negócio de um entra e sai de pessoas não dá. Aí comecei a pegar o cara e entender que ele é um bebê, entender as dificuldades, os sonhos, e **ir cutucando ele, e arrancar o compromisso de fortalecer a mentalidade dele**. [negrito nosso]*

Fábio passou, assim, a alterar seu modo de trabalho, dispondo mais seu tempo para compreender os objetivos pessoais de cada novo distribuidor, para, a partir da satisfação desses objetivos, poder construir em cada um uma forte ligação com a empresa e, conseqüentemente, com o desenvolvimento das atividades demandadas:

De milionário para presidente, não teve mistério. Era só continuar fazendo o que eu fiz para o milionário. Ajudando as pessoas a chegarem ao nível que elas queriam e trazendo mais pessoas. Em 2002, eu paguei 63 mil no ano de imposto de renda; em 2003, quando eu fechei o milionário, foi 136; em 2004, foi para 290, dobrou e meio. Aí eu saí de um apartamento de 60 metros quadrados para um de 180 metros quadrados. Aí eu comprei o meu primeiro carro importado, o armário começou a mudar, o sapato começou a mudar e a postura começa a mudar, uma coisa vai puxando a outra.

Após dois anos, Fábio conquistou o nível de presidente, no qual se encontrava na época da entrevista:

Eu tinha de estar sempre muito produtivo, mas, quando você chega num nível que você começa a ganhar, 30 mil, 70 mil num mês, você começa a priorizar. Você que dita a regra, o horário, o dia. Tem o lado bom e o lado ruim, você vira presidente começa a ganhar 50, 70 mil por mês, e amanhã, se você não quiser fazer nada, você não faz. E aí? Aí virou um dia vazio, e quando eu era GET ou milionário e queria ter o pin de presidente, esse dia não existia na minha vida. Só aos domingos, quando não tinha evento e não tinha nada, e aí, eu tinha de sobrar um tempinho para a família, pra tudo. Mas depois de presidente, quando você não quer fazer nada, você não faz.

Após se tornar presidente, em 2006, Fábio diminuiu um pouco o seu ritmo de trabalho, mas, em 2007, resolveu voltar a construir, para chegar ao próximo nível de presidente 15K¹⁸. No entanto, buscar novas pessoas para falar dos produtos da empresa e da oportunidade de

¹⁸ Presidente 15K é o primeiro nível acima do presidente. Para isso, deve atingir, por três meses consecutivos, a pontuação de 300 mil pontos de volume de sua organização até o terceiro nível. Para se atingir o nível de presidentes da empresa, são necessários 200 mil pontos.

negócio assim como desenvolver seu grupo passou a ser o sentido de sua vida, não conseguindo mais separar sua vida particular do trabalho:

*Eu faço o meu negócio no dia a dia. Então a minha vida é normal, qualidade de vida imensa, e a XP é que se encaixa nas entrelinhas. **Só que já está no sangue**, o gordinho passou do lado, eu tenho que criar situação, o outro está reclamando da falta de condições de vida, da falta de dinheiro, eu tenho que ser criativo para entrar no assunto. Sem ofender, sem atrapalhar, sem dar uma de “entrão”. Aí eu tenho que me tornar um ímã para ser atrativo. **Já está no meu sangue**. [negrito nosso]*

Assim, Fábio admite que a relação que construiu durante os últimos 14 anos com seu trabalho na XP já não lhe permite deixar de exercer sua atividade, não havendo mais distinção entre as vidas privada e profissional.

3.5 - A vida afetiva e social

Fábio começou a namorar a atual esposa quando tinha 22 anos e ela 14. Aos 15 anos, ela começou a trabalhar com ele nas oficinas. Pela manhã, estudava e, à tarde, ia para a oficina. Era responsável pela contabilidade e fichas de clientes. No final do dia, fazia o fluxo de caixa, ordens de serviço, controle de estoque, controle de clientes e ligava para o cliente para fazer acompanhamento a respeito do atendimento prestado. Conforme ele diz, sua esposa amadureceu sob sua influência:

*Ela cresceu, assim, **na mesma mentalidade**. Já tem essa cultura implantada nela. A minha influência foi grande, ela cresceu ali junto comigo. **Vivendo a ambição**, a vontade de querer mais, de crescer, de chegar... de prosperar. [negrito nosso]*

Quando Fábio entrou para a XP, houve um período em que começaram a se desentender, pois Márcia, a namorada, não compreendia todo aquele fascínio que ele manifestava em relação à empresa, e chegou a achar que ele estava louco:

Logo nos primeiros dias, eu fui à casa dela e eu tinha vários bótons em toda a minha roupa. Para você ter ideia, eu tinha bóton até nas costas. Cheguei e fui falando que eu ia ficar rico, que todo mundo ia ficar rico, que eu ia virar presidente, que a gente ia mudar de vida... e a mãe dela falou: “Minha filha, deixa ele, são as dívidas, as dívidas fazem isso com as pessoas mesmo”.

Os desentendimentos giravam também em torno do fato de Fábio de não ter mais horário para se encontrassem:

*E ela trabalhava na hora que eu tinha um tempo livre e na hora que eu estava trabalhando, ou seja, dentro de algum treinamento, aos finais de semana. Todo final de semana, eu tinha um treinamento, e era no final de semana que ela tinha livre. Então já não estava dando mais sintonia, né? Ou eu estava no treinamento, ou eu estava lá namorando. Aí vinha de novo **o sistema de avaliação, a sua balança mental**. Aí a minha cabeça funcionava, ou a Márcia, ou o treinamento. Só que, naquele momento, eu tinha de resolver os meus problemas. [negrito nosso]*

Resolveram, assim, terminar o namoro, pois, como ele mesmo diz, estava com seu foco totalmente direcionado para seu trabalho.

*A minha cabeça era focada no trabalho, eu nem me lembrava da Márcia. De vez em quando, eu me lembrava dela, até lembrava, mas a minha agenda estava lotada. Sete da manhã, eu já tinha cliente, dez horas da noite eu estava falando de XP. Olha que terapia, eu não lembrava essas questões. Aí, quando dava um vazio, aí eu lembrava. Mas **eu procurava não ter vazio**, tinha de preencher meu dia a dia, minha cabeça o tempo inteiro pra não dar tempo de pensar. [negrito nosso]*

Depois de oito meses separados, ele resolveu levá-la para um passeio patrocinado pela empresa, como uma forma de reatar a relação, mas também de fazê-la entender e, se possível, desenvolver também o trabalho da XP:

Aí, nós ficamos brigados de novembro de 96 até julho de 97. Em julho, chegou uma carta lá em casa que eu tinha ganhado umas férias para a Disney, que seria em setembro, e eu tinha que dar a resposta para a XP de quem eu iria levar. Na época, podia levar qualquer pessoa. Como eu tinha 11 anos de namoro e noivado, dá uma boa causa na justiça, mas eu gostava dela. Aí, foi quando a gente voltou.

Nessa viagem à Disney, Márcia conheceu o fundador da empresa e participou de vários encontros e treinamentos, retornando da viagem decidida a desenvolver o trabalho com Fábio e cadastrando-se na empresa como sua *downline*. De acordo com Fábio, esse envolvimento com seu trabalho era uma condição essencial para que os dois pudessem continuar juntos:

***Se ela não fosse trabalhar comigo, não ia ter jeito, não ia dar liga, porque, chega sábado e domingo, eu tenho treinamento, e ela ia fazer o quê? Ou ela ia comigo para o treinamento ou...** Como é que ia ser? Quinta-feira à noite, tem uma HOM e uma conversa com a turma depois na pizzaria, ela ia fazer o quê? Ia ficar em casa? Não bate uma coisa com a outra, impossível, então esse negócio nosso, se o cônjuge não compra a ideia, eu não vejo como. Tem muitas viagens, treinamentos, que é diferente do tradicional. [negrito nosso]*

Atualmente os dois trabalham na empresa no mesmo contrato, ou seja, os dois são presidentes e desenvolvem o trabalho juntos.

Mas, além da namorada, o círculo de amizade para Fábio também deveria estar na mesma sintonia, ou seja, em busca do sucesso econômico. Dos dez amigos que andavam juntos, entre seus 16 e 22 anos, apenas um tinha uma condição social alta. O restante fazia parte da classe média e procurava alcançar, pelo trabalho, a condição financeira do amigo. Ele descreve os amigos como competitivos e todos com desejo de exercer liderança:

*Meus amigos não eram muitos, tinha aquela turminha de seis a dez pessoas, não mais do que isso... E, na maioria, classe média, média alta... Hoje, a gente se conhece, nos falamos muito raramente, uma vez por ano. Cada um arrumou uma coisa. A minha turma só tinha líder, era cada um mais líder do que o outro. **O mesmo espírito, sempre buscava liderança, até entre o grupo tinha competição.** [negrito nosso]*

Na época, Fábio se divertia com os amigos por meio de corridas de carro feitas na cidade:

Mas o que a gente fazia muito mesmo é sair de carro, roletando pela cidade. E aí chegou uma época que cada um comprou um dodge dart, e saíamos batendo pega. Nosso negócio era pega de carro, velocidade e fugir da polícia. Nossa diversão era encher os tanques do “dojão” e bater pega na cidade, subir a Afonso Pena, dar três voltas na Praça do Papa e descer. Subir até a Praça da Bandeira e descer. Quem desse as três voltas primeiro ganhava. A adrenalina era essa, velocidade. Melhor do que vídeo game, não é?

Mas, ao ser perguntado sobre as amizades que tem hoje, Fábio demonstra, sem hesitação, que não reconhece atualmente em sua vida relações de amizade:

*Se eu tenho amizades? **Amizade mesmo, nenhuma.** Eu acho que tem certa hora, certa idade que está todo mundo com a família. Às vezes, saio com o meu patrocinador, que já era meu amigo, mas também a gente não sai muito, na verdade, é muito de vez em quando. Quando saio, saio só com a minha esposa. [negrito nosso]*

Assim, em decorrência do tipo de relação construída com o seu trabalho, de dedicação exclusiva, ele vai pouco a pouco perdendo todo tipo convívio social desvinculado da vida profissional.

3.6 - Uma “nova mentalidade”

Fábio fala com precisão sobre o que ele denomina de “mentalidade”, como uma consequência das experiências vivida pelas pessoas:

*Todos nós temos dentro da nossa mente um HD igual do computador e, com o passar dos anos, a nossa mentalidade é formatada de acordo com o que a gente vê, com o que a gente convive, através da audição, da visão, do tato, e isso vai formando a nossa mentalidade: **as circunstâncias do que a gente vive, escuta, tudo isso vai formando a nossa mentalidade**. É a nossa filosofia. [negrito nosso]*

Para ele, o seu modo de ver a vida, não se abatendo com as adversidades, o ajudou a não se importar com as resistências que encontrou ao desenvolver sua atividade, por exemplo, ao escutar muito mais recusas do que respostas positivas, mas suas tentativas para a venda dos produtos da XP:

*Tem umas pessoas que, quando recebem um “não”, elas já desanimam. Então, por que uma pessoa recebe mil não e está sempre de cabeça erguida, sempre buscando um sim, e a outra recebe meia dúzia de não e já desanima? **É que está tudo dentro da sua mente, na sua mentalidade, é a maneira que você vê o não**. [negrito nosso]*

Fábio criou para si uma representação sobre o dinheiro como algo passível de ser adquirido de forma ilimitada por todos, associando essa ideia com sua crença em Deus e dizendo que todos somos filhos de Deus e, portanto, viemos ao mundo para ter o que há de melhor. Ou seja, para ele, todos têm a mesma chance e possibilidade de alcançar as melhores coisas da vida, sendo estas associadas ao conforto material:

*Porque o dinheiro está voando, é igual ao oxigênio, ele está aí no ar, estou falando sério... Você não vê o ar não e você também não está vendo o dinheiro, mas ele existe. O dinheiro está voando, a gente tem que saber como captar o dinheiro do mercado. **Somos feitos à imagem e semelhança de Deus, nascemos para ter o melhor**. [negrito nosso]*

Para Fábio, a “mentalidade” de cada um será determinante para o seu sucesso: “*Se a mentalidade, a visão, não acompanha o crescimento da empresa, um vai ter de se igualar com o outro. Ou a mentalidade vai ter de crescer, ou sua empresa vai cair no nível da sua mentalidade*”.

Portanto, para ele, seu fracasso nas oficinas foi consequência de sua limitação em seu modo de ver a vida na época: “*Então, quando eu tinha as minhas empresas e elas evoluíram num ritmo acelerado, a minha cabeça não evoluiu, não acompanhou, não acompanhou em todas as áreas*”.

Dessa forma, acredita que a XP lhe permitiu crescer e evoluir, criando sua mentalidade, que o levou ao sucesso econômico:

O que os treinamentos falavam é que só a gente sabe dos nossos erros, das nossas indisciplinas, dos nossos pequenos fracassos, daquilo que a gente deixou de fazer porque estava com medo, ou daquele

*passo maior do que a perna que a gente deu. Então a linguagem deles era batendo nessa técnica. Isso tocava muito o meu íntimo. Ele dava solução, o que deveria fazer, invertendo os valores, sair da indisciplina para ter a disciplina. **Ele me trouxe para o real**, porque, até então, eu estava fracassado com as oficinas, eu apontava a culpa para vários, menos para mim. [negrito nosso]*

Para Fábio, o sucesso e o fracasso não têm determinações outras senão as autoimpostas pelos sujeitos, ou seja, ele não reconhece qualquer outro fator, seja de ordem social ou econômica, que possa influenciar o crescimento profissional dos indivíduos:

*Então, ficou claro na minha cabeça que tudo é uma questão de escolha, e o sucesso e o fracasso é uma questão de escolha também. Eu inverti o meu pensamento 180 graus. **Se eu pensava de um jeito, passei a pensar o oposto, passei a assumir que a culpa foi minha**. E comecei a entender coisas que até os meus 32 anos de idade eu ainda não tinha entendido. [negrito nosso]*

Assim, pelos treinamentos, Fábio foi construindo o que ele denominou sua nova “mentalidade”, uma atitude absolutamente positiva, independente dos aspectos concretos de sua vida: “*Atitude, atitude, se o seu cheque está baixo, atitude mil, se o cheque está alto, atitude mil. E quando você está com a atitude lá em cima, é aí que você se torna atrativo*”.

Portanto o essencial na construção dessa “nova mentalidade” foi a confiança inquestionável em seu futuro sucesso econômico, desde que conseguisse manter a mesma postura frente à vida, baseada na disciplina e na vigilância contínua, autoimposta, extremamente rigorosa e totalmente focada na dedicação ao trabalho.

3.7 - Análise do caso

Le Guillant (2006) nos traz, com base em uma leitura de Politzer, uma lição de importância crucial para os estudiosos da Psicologia do Trabalho, principalmente para aqueles que focalizam a saúde mental e sua relação com a atividade desenvolvida. Mais precisamente, ele fala sobre o uso que o sujeito faz de seu tempo ao dizer que “é a vida, ela mesma, que explica a vida, a vida vivida”.

Assim, ao nos apoiarmos na leitura de Politzer (2004), nosso objeto de estudo passa a ser o ato do indivíduo particular. Para esse autor, “O ato do indivíduo concreto é a vida, mas a vida singular do indivíduo singular, isto é, a vida no sentido dramático do termo”. Ainda para ele, o indivíduo só é singular porque sua vida é singular, e essa vida, por sua vez, só é singular

pelo seu conteúdo: sua singularidade não é qualitativa, mas dramática, entendendo como drama os segmentos da vida do indivíduo particular (p. 67).

Portanto, a escolha do método biográfico partiu da tentativa de mostrar essa singularidade concreta desde as relações estabelecidas por Fábio ao longo de sua existência. Podemos, por fim, mostrar como as construções subjetivas levantadas nesse caso só podem ser compreendidas como uma soma dos fatores presentes nas condições concretas de sua existência, como a construção singular feita pelo próprio sujeito.

A análise do seu caso nos ilustra a importância do entendimento das condições concretas da vida do sujeito para se apreender melhor suas experiências subjetivas. Assim, de imediato, fica explícito o caráter central do trabalho na vida de Fábio. Ao ser solicitado a falar de si mesmo, só consegue falar de sua vida profissional, mostrando-nos como, para ele, uma coisa está intrinsecamente ligada à outra; enfim, ao falar do seu trabalho, está descrevendo sua pessoa. Fica evidente sua dificuldade em responder perguntas ligadas a outras áreas, como estudo, relacionamento com os amigos, lazer de modo geral, como se demandasse um esforço entender como essas áreas entram em sua vida.

Fábio se mostra como uma pessoa extremamente “adaptada” ao discurso prevalecente no atual modelo econômico. Como já dissemos, temos, na sociedade contemporânea, uma forte demanda por ideais ligados à imagem, sendo que a felicidade passa a ser estreitamente associada ao sucesso econômico, ou seja, em possuir o carro mais caro, a casa mais luxuosa ou fazer as viagens mais requintadas. Dentro dessa nova ordem, que impõe um ideal de felicidade absoluta, a beleza física não poderia ficar de fora e, assim, é preciso também ostentar um corpo no qual todos os sinais correspondam a um ideal de beleza e saúde quase inatingíveis. Não por acaso aparecem hoje, na clínica psicológica, alguns sintomas normalmente associados ao fracasso do sujeito frente a um ideal de satisfação máxima, tais como a bulimia, a anorexia, a doença do pânico, a toxicomania (Figueiró, 2003; Bento & Stacechen, 2008).

A empresa em questão vem ao encontro dessas novas demandas, pois oferece, por meio dos seus produtos, “o melhor alimento” para a conquista da juventude e da vitalidade. Do mesmo modo, sua proposta de trabalho se traduz por um plano de *marketing* que promete alcançar a riqueza e a independência financeira. E tudo isso, sob o manto de uma preocupação com o outro. Nas palavras dos líderes da empresa, ditas ao longo dos treinamentos: *“Trabalhar não mais por dinheiro, mas apenas para que outras pessoas também possam conquistar esse sonho”*.

Não se pode esquecer que o terceiro pilar oferecido por ela é o desenvolvimento da mentalidade do distribuidor, para que este possa, nas palavras dos dirigentes, *“Aprender a lidar melhor com as suas limitações, aprender a estabelecer metas e a descobrir o que é a felicidade”*.

No caso analisado, Fábio mostra como esses valores de felicidade absoluta foram introjetados ao longo de sua história. Sendo assim, é fácil compreender como encontrou na XP uma chance de, finalmente, vir a ter o sucesso que já vinha, há muito, almejando. Desde o princípio, ao relatar sua relação com os pais, referiu-se ao propósito transmitido por eles, de “vencer na vida”. Mesmo entre os amigos, a competição era o traço mais marcante e, possivelmente, o que estabelecia o laço entre eles. O objetivo era sempre se tornar o melhor. A diversão girava sempre em descobrir quem corria mais rápido, tinha o melhor carro, chegava primeiro, era o líder, enfim, quem era o número um. Essa então passa a ser a meta de vida de Fábio.

De acordo com Gaulejac (2007), a sociedade se deixou contaminar pela ideologia gerencialista, com a qual cada indivíduo é convidado a se tornar o empreendedor de sua própria vida. O humano se torna um capital que convém tornar produtivo. Em sua análise, ele aponta, ainda, para algo de mortífero presente nessa busca de melhor desempenho, pois traz embutida a mensagem de rentabilidade ou de morte. Tudo se traduz na vontade de vencer. E desde que tal vontade se manifeste pelo esforço persistente em busca do alcance das metas, todos poderão chegar lá.

No entanto, o sucesso de Fábio só pode ser devidamente compreendido se levarmos em consideração as bases socioeconômicas sobre as quais construiu sua fortuna e que estavam presentes desde sua entrada na XP. Ele se encontrava, naquele momento, frente a um mercado altamente exigente e que não oferecia quase nenhuma oportunidade para aqueles com pouca qualificação, como era seu caso. Portanto, ao conhecer a XP, agarrou-se, sem contestar, ao sonho oferecido por ela. Afinal era uma companhia que estava apenas começando no Brasil, e as oportunidades de crescimento eram maiores do que as atuais. Seu produto encontrou um mercado aberto e que ainda desconhecia os efeitos prometidos, ao mesmo tempo em que ansiava por eles. Dessa forma, suas possibilidades de sucesso nas vendas eram infinitamente maiores do que aquelas encontradas pelos distribuidores que viriam alguns anos depois. Sendo assim, a alta disciplina desenvolvida ao longo de sua vida como um traço privilegiado nas suas relações familiares e sociais, somada à percepção do trabalho obstinado como uma forma de se proteger das angústias, tudo isso aliado a um mercado favorável ao produto a que estava vinculado resultaram em seu grande sucesso profissional e econômico.

Entretanto, alguns aspectos dessa “felicidade plena” nos chamam a atenção, por exemplo, quando revela grande dificuldade em nomear os amigos. Ao analisarmos essa mudança no círculo de amizade de Fábio, ou seja, ao questionarmos o fato de, após 14 anos de trabalho em uma mesma empresa, ele não ter criado novos vínculos, outro fator deve também ser levado em conta. Devemos nos perguntar se essa não pode ser vista como uma consequência da especificidade desse trabalho.

Talvez essa particularidade do trabalho do MMN possa ser analisada dentro das mudanças na sociedade descrita por Sennett (2007). Como já mencionamos anteriormente, esse autor descreve o atual sistema como “capitalismo flexível”. Nesse novo contexto, diz ele, as empresas passam a eliminar camadas de burocracia e, no lugar das organizações tipo pirâmide, temos agora organizações em rede. Essa rede redefine constantemente sua estrutura e, em consequência, pode afrouxar os laços sociais, sendo que tal mudança atinge diretamente valores importantes como o compromisso e a lealdade, pois esses laços necessitam de mais tempo para surgir. Portanto, principalmente para os dirigentes dessas novas organizações, o “efeito colateral” dessa flexibilidade da organização do trabalho é visível: afrouxam-se os laços sociais e, com eles, o compromisso e o vínculo grupal. No caso de Fábio, como se relaciona constantemente com um grupo cuja rotatividade é alta, esses efeitos ficam mais visíveis.

Outro ponto que merece nossa análise é o fato de ter crescido praticamente nessa busca pelo sucesso econômico, levando-o a usar do trabalho como um meio de preencher integralmente seu tempo e sua mente, e recorrendo a ele como uma maneira de fugir a cada vez que necessita lidar com emoções ligadas à perda ou ao fracasso.

Gaulejac (2007) propõe o termo “sistema imaginário” para descrever o conjunto desses processos de transações entre a empresa e o indivíduo. Para esse autor, o indivíduo procura na organização um meio de satisfazer seus desejos de onipotência e de canalizar suas angústias. A organização lhe oferece um objeto de idealização, excitando-o no sentido de ser o mais forte, tornar-se um “ganhador”.

Surge inevitavelmente a interrogação em torno das novas formas de alienação, pois, como nos diz Gaulejac (2007), o indivíduo nesse tipo de relação é convidado a cultivar sua autonomia, sua liberdade, para melhor exercer um poder que reforça sua dependência, sua submissão e seu conformismo.

Enfim, Fábio não somente demonstra uma relação extremamente idealizada com a empresa, mas a coloca no lugar do Sagrado em sua vida, ou seja, de uma instituição a qual ele

se “devotou” e, a partir daí, seus princípios passaram a ser inquestionáveis e, mais ainda, tudo que parte dela, como os produtos e suas atividades, só podem gerar o bem.

Soma-se a isso o fato de, em um segundo momento, identificar-se com ela e, dessa forma, passar a ser também grandioso e inabalavelmente confiante, conforme expressa ao dizer que “o céu é o limite”, ideia também reforçada nos treinamentos, ou seja, que nunca haverá limites ao seu crescimento econômico e profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central delinear uma realidade específica, sobre a qual nos propusemos debruçar, almejando aprofundar no seu conhecimento, ao lançar uma luz sobre os novos modos de subjetivação resultantes das atuais formas de gestão.

Alguns pontos devem, entretanto, ser esclarecidos. Primeiro, não tivemos a pretensão de fazer uma análise geral do atual momento do capitalismo nos seus impactos no mundo do trabalho, pois isso poderia nos levar a analisar como um bloco único realidades altamente heterogêneas. Restringimos, dessa forma, nossa análise apenas à XP, por se tratar de uma empresa que parece sintetizar várias ideologias presentes no capitalismo atual.

Em segundo lugar, ao analisarmos uma unidade dessa empresa, principalmente por se tratar de uma multinacional, devemos também lembrar que não pretendemos fazer uma análise da organização na sua totalidade, portanto não estamos desconsiderando sua possível diversidade. Dessa forma, gostaríamos de ressaltar que nosso estudo voltou-se para uma entre as diversas redes da corporação XP. Contudo, não queremos com isso admitir uma impossibilidade de se estabelecer certas generalizações a partir da análise feita, pois acreditamos que muitos aspectos presentes neste estudo trazem em si referências à organização como um todo.

De forma resumida, este trabalho trata da compreensão dos processos psíquicos e sociais envolvidos na gestão de um novo modelo de empresa organizada em rede e voltada para o *marketing* multinível, ou seja, de uma nova ideologia empresarial. No entanto, cabe ainda esclarecer que o uso do termo ideologia não se dá aqui no sentido de um discurso visando a velar interesses materiais e desmentido pelas práticas, como é normalmente usado no senso comum, mas sim de acordo com a visão formada com base nos textos de Marx (1976), ou seja, no sentido de um conjunto de crenças compartilhadas que se constroem implicadas em ações, e, portanto, ancoradas na realidade.

Após analisar o contexto da XP na sua relação com as novas ideologias presentes no atual mundo do trabalho, estamos propondo, sobretudo, uma reflexão sobre o modelo de gestão adotado por essa empresa. Portanto, procuramos compreender as mudanças nas relações de trabalho no atual capitalismo, tendo em mente como elas foram sendo construídas ao longo do tempo. Por toda a história do homem em relação ao labor, percebemos que a concepção do significado do trabalho esteve sempre diretamente ligada à concretude da realidade vivida por ele. Mesmo sabendo que sempre coexistiram ideologias diferentes com o

objetivo de justificar as realidades sociais, é possível perceber a predominância de algumas no sentido de influenciar os comportamentos dos indivíduos em uma determinada época. Nosso esforço foi no sentido de analisar as ideologias predominantes na contemporaneidade, privilegiando a compreensão dos seus impactos na subjetividade.

De acordo com Brief & Nord (1990), a noção do trabalho como algo que dignifica o homem, ou seja, como uma maneira de cooperar com Deus para melhorar o mundo, foi construída e usada durante toda a Idade Média como expressão de uma necessidade de apaziguar e justificar a exploração existente. Os autores falam sobre a importância da análise de Weber (1930) em torno do impacto da ideologia protestante no desenvolvimento do capitalismo, por tratar todos os trabalhos como potencialmente relevantes, independentemente dos seus conteúdos. E mais, uma ideologia que considerava o labor como expressão do amor a Deus, uma vez que a desvalorização do conteúdo do trabalho permitia a economia proceder de forma independente das tradições, valores sociais e morais suscetíveis de retardar o progresso do capitalismo. Para Weber, há dois aspectos da religião protestante que foram de grande importância para essa finalidade: o trabalho não era mais determinado por uma tradição familiar em um determinado ofício ou por valores ligados ao conteúdo da atividade, mas qualquer trabalho passou a ser digno de ser feito e, acima de tudo, a acumulação de riqueza obtida pelo esforço era uma forma concreta de um reconhecimento de Deus pelo mérito adquirido.

Da mesma forma, podemos observar, no decurso da história, outros exemplos de mudanças na sociedade que afetaram o modo de trabalhar, levando as pessoas a rever o significado atribuído ao seu próprio trabalho. O fordismo é um bom exemplo dessa mudança à qual nos referimos. Ford, devido a uma necessidade real de diminuir a rotatividade, ou seja, de melhorar sua taxa de rotação de sua mão de obra, que era de 370% ao ano, e, obviamente, lhe causava sérios prejuízos, começou a se preocupar com a vida particular do empregado, criando uma nova política de pessoal. Abriu, assim, um departamento de sociologia na empresa, para controlar o modo de vida dos trabalhadores fora do local de trabalho, estabelecendo critérios para demitir funcionários caso esses não seguissem o modo de vida estabelecido pela empresa. Chegou, em 1905, a dar um prêmio de mil dólares aos trabalhadores de bom comportamento no espaço externo à empresa e boa produtividade dentro da empresa. Foi, assim, obrigado a reconhecer que a vida do trabalho não podia ser pensada em separado da vida fora do trabalho (Anthony, 1984). Portanto, desde o fordismo, as empresas passaram a entender a necessidade de se exercer certo controle sobre a vida privada do sujeito ou, no mínimo, participar ativamente do uso que era feito do tempo de

folga pelos empregados. Ao mesmo tempo em que os empregados passaram a ver seu trabalho invadir espaços fora dos limites da empresa.

Enquanto o capitalismo foi se desenvolvendo, a separação entre o tempo de trabalho e o de lazer passou a ter uma nova conotação. O período de lazer deixou de ser visto apenas como o descanso necessário para a reposição da força de trabalho, passando a ser invadido pelos objetivos do capital. Assim, ele não deve apenas servir à finalidade do descanso, mas deve também ser necessariamente um tempo que gera consumo dos produtos que agora existem em abundância (Anthony, 1984).

Enfim, com o avanço da industrialização e, conseqüentemente, com o aumento substancial de mercadorias disponíveis no mercado, necessitava-se de uma sociedade do consumo. Houve então uma mudança de postura frente ao trabalho, pois a busca da felicidade não era mais apenas a dignificação do indivíduo pela via do trabalho, mas a felicidade passou a ser atrelada também ao poder de consumo do sujeito. A lógica passou a ser a do quanto mais, melhor (Nord, 1990).

Dessa forma, e com avanço da globalização¹⁹ e das mudanças tecnológicas, principalmente o desenvolvimento da informática e da microeletrônica, inúmeras alterações nas relações sociais e de trabalho foram ocorrendo. No entanto essas transformações não atenuaram a essência do modo de produção capitalista; ao contrário, fortalecem seus traços fundamentais, ou seja, a soberania do mercado e a competição exacerbada. Nesse contexto, as empresas ampliam seus mercados consumidores e flexibilizam suas relações de trabalho, como vimos no caso estudado.

Porém, com todas essas alterações na forma de trabalho, como aquelas encontradas na XP, cabe a nós perguntar quais são os reais ganhos daqueles que se inserem nesse tipo de empresa. De acordo com Sennett (2006), essa mudança na sociedade moderna, no sentido de permitir uma maior liberdade frente à organização do trabalho, não liberta as pessoas. No caso específico aqui estudado, o que se pode notar é que, apesar dos ganhos reais para os trabalhadores, advindos dessa flexibilidade, como, por exemplo, em muitos casos, a possibilidade de se poder trabalhar a maior parte do tempo em casa, essa aparente autonomia não só não liberta como aprisiona ainda mais. Tentaremos esclarecer melhor nossa visão.

A flexibilização encontrada na estrutura organizacional da XP tem conseqüências nas próprias relações entre os trabalhadores, já que as pessoas podem se conectar e desconectar facilmente da rede, o que leva a uma alta rotatividade. Contudo esse fato também deve ser

¹⁹ Definindo aqui a globalização como a aceleração intensa dos processos de internacionalização e mundialização inerentes ao capitalismo desde sua fase original, nos séculos XV e XVI.

analisado como uma das consequências da sociedade do consumo, em que tudo é descartável. Não só o consumo se tornou primordial na vida das pessoas, mas a facilidade com que as coisas passam a perder seu valor e precisam ser trocadas vai, aos poucos, inserindo-se nas relações sociais, fazendo com que as ligações pessoais passem também a ser consideradas descartáveis. Ou seja, num trabalho ao qual as pessoas se conectam e desconectam com frequência, a ruptura deixa de causar espanto e passa até ser desejável, afinal, de acordo com essa mentalidade, aquilo que não serve, deve ser substituído. Portanto o preço dessa flexibilidade nas relações é talvez o de ter de lidar com as ansiedades mais básicas do ser humano, provocadas pelo desamparo, pois os indivíduos não mais se percebem como parte de um grupo de trabalho tão essencial para a efetivação de qualquer atividade, mas se tornam sujeitos isolados diante das exigências de suas tarefas.

De acordo com Baumam (2007), “A individualidade é uma tarefa que a sociedade dos indivíduos estabelece para seus membros – como tarefa individual, a ser realizada individualmente por indivíduos que usam recursos individuais. E, no entanto, essa tarefa é autocontraditória e autofrustrante: na verdade, é impossível realizá-la” (p. 29). Também, de acordo com Marx (1976), o homem é, na essência, um ser social, ou seja, qualquer atividade humana implica numa relação social. Portanto uma empresa fundada nos princípios do *self-made man*, na qual cada um passa ser o único responsável pelo próprio sucesso ou fracasso e que procura ter sua imagem vinculada a uma ideia de liberdade oferece, na realidade, um trabalho que aprisiona o sujeito às suas angústias mais primordiais, ou seja, àquelas que acompanham o sentimento de desamparo no ser humano em geral.²⁰

Em suma, gostaríamos apenas de indagar qual a real liberdade alcançada por aqueles que trabalham em uma empresa nos moldes da XP, onde os horários de trabalho e lazer se fundem, dando apenas a impressão de uma maior autonomia do empregado frente à gestão do seu tempo. O que se percebe são formas mais sutis de controle, pois seus membros não devem mais cumprir uma jornada fixa de trabalho ou terem seus movimentos controlados como no taylorismo/fordismo. O controle agora é introjetado, trata-se do autocontrole. Aprender “uma nova forma de viver”, nova forma de se relacionar com as pessoas, deixar o trabalho penetrar todos os momentos do seu dia a dia, aprender a se alimentar, a se vestir e até mesmo a controlar as mudanças de sua pele, do seu peso, o seu nível de energia, que deve estar sempre alto, e, acima de tudo, conseguir tudo isso sozinho, pelo seu próprio esforço, é talvez um nível

²⁰ Freud, em seu artigo de 1917, “Uma dificuldade da Psicanálise”, refere-se ao desamparo primordial do nascimento como a angústia do sujeito na sua forma original.

de controle muito acima dos mais sonhados por qualquer empresa. Esse autocontrole permanente passa a ser, então, vivido, pelos que trabalham segundo esse modelo, como condição indiscutível para o alcance do sucesso.

Sendo assim, concordamos com Ferrarotti (2009), para quem “Cada vida humana se revela nos seus aspectos menos generalizáveis como síntese vertical de uma história social” (p. 50). Devemos, portanto, estar atentos para o avanço de uma sociedade em que o controle sobre os indivíduos tem chegado a níveis até então inimagináveis como os descritos acima. Afinal, esse tipo de ideologia, que camufla sua busca desenfreada pelo sucesso econômico com a “missão” de melhorar a saúde do mundo, pode estar conduzindo as pessoas a uma forma de alienação inédita.

Portanto, ao analisarmos a implantação de uma empresa americana no Brasil com tamanho sucesso, como o que vem acontecendo com a XP, devemos nos perguntar se esse sucesso não se dá justamente por esta apresentar diretrizes que vêm ao encontro de duas características fundamentais da contemporaneidade. Primeiramente, percebe-se que o valor do trabalho, novamente, não está ligado ao seu conteúdo, mas sim à sua possibilidade de inserir o indivíduo em uma sociedade de consumo. Isso fica evidente nas falas dos distribuidores, nas quais a escolha pela atividade da XP não é atribuída a uma identificação com o tipo de trabalho proposto, mas sim ao fato de se enxergar ali a possibilidade de alcançar uma melhor posição econômica e, portanto, maior poder de consumo. Soma-se a isso o fato de a empresa trabalhar no imaginário dos seus distribuidores com aquilo que talvez seja, no mundo atual, a fonte de maior angústia dos indivíduos, que é o medo da morte, do envelhecimento e que se traduz na busca incessante pela beleza, juventude e bem-estar (Malysse, 2006; Mannoni, 1995). Dessa forma, a empresa conjuga, com maestria, duas entre as principais ideologias contemporâneas, ou seja, a felicidade intrinsecamente ligada ao sucesso econômico e a busca pelo controle absoluto do próprio corpo.

Nesse momento, devemos nos perguntar se estamos realmente frente a novas ideologias do trabalho, traduzidas por modelos de gestão de pessoal que se apresentam como inovadoras, ou se, na verdade, não estaríamos, novamente, diante de antigas artimanhas do capital, visando a extrair uma maior produção dos indivíduos. Mas é claro que, ao levantarmos tal interrogação, não estamos negando que, se os fins são sempre os mesmos, os meios se modificaram, sendo, atualmente, muito mais sutis e, portanto, mais eficazes.

Os resultados desta pesquisa sugerem que o tipo de vínculo existente entre os distribuidores e a empresa é o único meio que permite compreender como se dão essas novas

artimanhas, pois, apesar de todas as restrições e exigências, percebe-se, entre seus membros, um discurso de plena adaptação, satisfação e total devoção à atividade escolhida.

Como já sinalizamos, tudo indica que o vínculo estabelecido entre os distribuidores da XP e a empresa pode ser visto como religioso. Tomando como base a tese central de Moreira (2008), o termo religioso se refere a práticas, cultos, crenças, símbolos, tempos, lugares, ritos e mitos integrados e agenciados pelas religiões e comunidades religiosas, assim como também se manifesta como experiência subjetiva, como emoções, valores, visão de mundo e motivações para a vida das pessoas. Contudo o autor nos chama a atenção para o fato de que, apesar de tais experiências subjetivas serem buscadas e estimuladas até certo ponto pelas instituições religiosas, o conceito tradicional de religião não cobre mais todas as modalidades, os espaços, a diversidade e a mutabilidade da experiência religiosa nos quadros da modernidade capitalista tardia. Para ele, a religião não deve mais ser procurada apenas em igrejas, templos e terreiros, onde ela se tematiza explicitamente, mas também lá onde ela não é chamada de religião: no culto ao dinheiro e ao corpo, na eficiência administrativa e empresarial, no encantamento pela técnica e pelo *design*, no êxtase sonoro ou imagético, no mundo do esporte, das compras e dos astros midiáticos. O religioso se desloca, extravasa, migra do que era tido tradicionalmente como sua especificidade: o espaço, o tempo e os modos de sua manifestação. Outras instituições ou instâncias sociais assumem funções das instituições religiosas no campo cultural. Elas, que vêm do mercado e se voltam para ele, também produzem símbolos, sentidos, crenças, explicações sobre o real, rituais e mitos, propõem valores, estilos de vida, figuras para a imitação, a fidelidade e mesmo a devoção das pessoas.

O autor constata também que, com a crise dos especialistas religiosos, ocorreu o surgimento de novos entendidos nesse campo, que não levam esse nome, mas apelam para mecanismos religiosos e também produzem explicação e sentido, geram símbolos de identificação e apelos de imitação, criam comunidades de crenças e práticas. O que ocorre, portanto, é o deslocamento do “religioso” em pelo menos dois aspectos básicos que o definem: na interpretação valorativa (ou transcendente) dos acontecimentos – por exemplo, dizer e estatuir socialmente em que consiste a felicidade (eterna) do humano; e na produção ou configuração de símbolos, roupagens, gestos, rituais (enfim, de linguagens), que devem expressar, cotidianizar e interiorizar as novas explicações, a visão de mundo e os valores estatuídos (Moreira, 2008).

No caso aqui analisado, acreditamos ter um exemplo claro de como o religioso pode ultrapassar os espaços antes exclusivos para tais fins, passando a ocupar outros espaços até

então considerados laicos, como é o caso de algumas empresas. No caso da XP, a venda dos produtos e a construção da rede por parte do distribuidor passam a ser os maiores objetivos da vida dos trabalhadores por acreditarem ser esse o único caminho para alcançar o sucesso, mas fundamentalmente por identificarem o alcance desse êxito, exclusivamente econômico, como a felicidade plena e a realização existencial. Sendo assim, a empresa não mais determina apenas relações de produção, mas passa a determinar padrões de felicidade, além de ocupar o lugar do sagrado na vida dos indivíduos. Assume, assim, a posição daquele que oferece as diretrizes sobre questões que ultrapassam a esfera do trabalho, como a forma de se relacionar com a família, com os amigos, com o próprio corpo, a maneira certa ou errada de lidar com os problemas pessoais, até mesmo de como se comportar frente às grandes perdas na vida, como a morte de um ente querido.

Contudo não é somente nesse aspecto que podemos fazer uma analogia das relações construídas na empresa com as relações de caráter religioso. Notamos também como a empresa se apropria de uma série de rituais que se repetem sempre nos seus eventos, com o objetivo de promover uma interiorização desse novo modo de ver a vida. Assim, ao promover eventos caracterizados por vestimentas específicas, danças e músicas com fortes apelos à concepção da empresa como um espaço sagrado, acompanhados de depoimentos sobre o bem-estar e as benesses econômicas alcançadas após a entrada na XP, ela está, na verdade, promovendo rituais visando à introjeção dos seus valores.

Ainda de acordo com Moreira (2008), esse deslocamento reforça outro aspecto fundamental da atual configuração do religioso nas sociedades modernas: a dinâmica crescentemente individualizada e subjetivada da experiência religiosa. Ou seja, a instância decisória é cada vez mais individual e subjetiva. Mas, não se trata de uma subjetividade que decide segundo critérios rígidos de veracidade. Parece antes decisiva a intensidade da emoção e da comoção subjetiva que a pessoa sente ao viver determinada experiência religiosa. Assim, retornando à realidade da XP, o que podemos observar é que toda essa relação é construída conforme os critérios acima especificados, ou seja, não por uma demonstração da veracidade daquilo que se afirma, por exemplo, em relação aos produtos, mas sim como um resultado de uma emoção suscitada pelos rituais, e principalmente pelo sentimento apaziguador de terem encontrado, enfim, uma maneira de se conectar ao sagrado, alcançando a felicidade plena.

A análise de Durkheim (1915/2008) acerca da religião também nos ajuda a compreender essa relação entre a XP e seus distribuidores. De acordo com esse autor, a religião desempenha um papel fundamental na vida social. A princípio, é importante entender o que todas as religiões têm em comum. Não é uma doutrina particular, nem o conceito de um

único Deus, nem o simples conceito de qualquer Deus, mas precisamente duas coisas: certas crenças mantidas por todos os seus adeptos e certos rituais que os crentes executam coletivamente (Durkheim, 1915/2008).

A crença religiosa básica é a de que o mundo está dividido em duas categorias: o sagrado e o profano. O que distingue o sagrado é que ele é perigoso e extremamente importante: você deve aproximar-se dele seriamente, respeitosamente e com a devida preparação. As coisas profanas constituem o resto do mundo.

Para Durkheim (1915/2008), o ritual é muito diferente do comportamento comum, pois este pode ser realizado de várias maneiras. No comportamento comum, não faz diferença como você realiza uma tarefa, contanto que ela seja feita, isto é, o mesmo serviço poderá ser executado conforme o estilo pessoal de cada um. O ritual, por outro lado, é um comportamento estritamente determinado. É a forma que conta. Os rituais são procedimentos em que as pessoas devem se conduzir em presença de coisas que elas acreditam ser sagradas. Segundo o autor, nas religiões, há sempre uma conexão entre o mundo sagrado acima de nós e algo sagrado dentro de nós.

Chegamos, assim, ao ponto principal para o qual gostaríamos de chamar atenção sobre a análise das relações construídas na XP. Durante toda a exposição dos resultados, pudemos perceber como a empresa se apropria de rituais, entendidos aqui de acordo com a visão de Durkheim (1915/2008), para constituir uma relação entre o sagrado, que é a empresa, materializada em seus produtos, e o profano, o resto do mundo. Dessa forma, mais do que almejar uma relação de poder, a qual é introjetada pelos seus distribuidores, ela passa a contar com um vínculo fundado sobre necessidades historicamente presentes na maioria dos indivíduos. Como nos lembra Enriquez (1990), a religião nos institui como indivíduos que necessitam crer na existência de um sagrado transcendente e lhe render uma homenagem constante, protegendo-nos, assim, da angústia primordial e de uma interrogação que poderia apontar o aspecto arbitrário de nossa presença no mundo.

Ainda de acordo com Enriquez (2001), certo grau de idealização é indispensável à criação do vínculo social e à emergência do sujeito humano. É por isso que toda instituição se apropria de uma parte do divino ou tenta dele se apropriar inteiramente, para se tornar a única instituição divina. Ressalta, no entanto, que uma relação com uma instituição ocupando o lugar do sagrado se dá quando encontramos um grupo de indivíduos que, racionalmente, decide transferir para uma entidade que os representa o cuidado de guiá-los. Entretanto se submetem sem se darem conta de que vivem esperando sempre a chegada dos “belos dias”. Pelo fato de a XP se situar claramente nesse modelo, nossa pretensão aqui foi a de explicitar

os mecanismos usados por ela para tal finalidade, para que, assim, possamos abrir espaço para novas construções possíveis.

Dessa forma, é importante ressaltar que o fato de a empresa se colocar no lugar do sagrado conduz a uma visão do resto do mundo como profano, levando seus adeptos a uma construção subjetiva restritiva, já que limita as possibilidades tão diversas e ricas de sua relação com o mundo, propondo, no seu lugar, uma relação estereotipada e, portanto, subjetivamente empobrecedora.

Em suma, apesar de admitirmos, como já foi dito acima, que estamos inseridos em uma sociedade capitalista cada vez mais competitiva e soberana nos modos possíveis de relações sociais, gostaríamos, com esse trabalho, de explicitar como o fanatismo de cunho religioso vem sendo utilizado como uma importante estratégia empresarial, visando a promover um maior engajamento subjetivo de seus empregados, sob uma fachada de flexibilidade e modernidade. As condutas religiosas, como aquelas explicitadas neste estudo, podem conduzir os indivíduos a assumir uma identidade coletiva maciça, o que, de acordo com a colocação de Enriquez (1994), resulta em um primeiro passo rumo à renúncia definitiva a uma identidade real. Ou, usando seus próprios termos, “O fanatismo é apenas uma das respostas possíveis para o mal-estar da identificação... é a resposta de indivíduos levados pela onda da história e não de indivíduos criadores da história” (p. 79).

Por fim, devemos ressaltar que compartilhamos a ideia de que o conhecimento deve ser visto sempre como parcial, relativo e limitado, e que a própria perspectiva determina, em grande medida, aquilo que se pode captar. Sendo assim, não tivemos a pretensão de propor respostas universais para o problema aqui tratado, tampouco a de trazer verdades absolutas, mas apenas a de estabelecer uma maior aproximação com a realidade estudada. Nosso objetivo maior foi o de oferecer elementos que permitam ações mais conscientes com base no desvendamento das formas contemporâneas de controle e alienação.

REFERÊNCIAS²¹

- Anthony, P. D. (1984). *The ideology of work*. Bristol, Grã-Bretanha: J. W. Arrowsmith.
- Bento, V. E. S., & Stacechen, L. F. (2008, julho/dezembro). Consumo excessivo e adição na pós-modernidade: uma interpretação psicanalítica. *Fractal: Revista de Psicologia*, 20(2), 421-436.
- Bittencourt, D. M. (1998). *Amway: do american way ao liberalismo totalitário: o paradoxo de uma organização*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciência Política, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (org.). (1990). *Meaning of occupational work: a collections of essays*. Massachusetts, Toronto, Canadá: Lexington Books.
- Brodie, S.; Stanworth, J.; Wotruba, T. R. (2002). Comparison of salespeople in multilevel vs single level direct selling organization. *The Journal of Personal Selling*, 22(2), 67.
- Byrne, R. (2007). *O segredo*. (Marcos José da Cunha, Alexandre Martins, Alice Xavier, Trad.). Rio de Janeiro: Ediouro.
- Caldas, R. (2006). *A vida é um combate, sucesso é dor: manual de sobrevivência para um mercado de alta competição*. Recife: Markação.
- Canguilhem, G. (2009). *O normal e o patológico*. (6ª. ed. rev. e ampl.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Chasin, J. Conferência “O que é trabalho?”. (1993). Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG.
- Costa, L. A. (2001). *O sistema de marketing de rede: uma estratégia de ação mercadológica*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Debord, G. (1997). *A sociedade do espetáculo*. (Estela dos Santos Abreu, Trad.). Rio de Janeiro: Contraponto.
- Dubet, F. (2000). *Les inégalités multipliées*. Congrès International de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française (AISLF), 16. Québec, Canadá: Université Laval.

²¹ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Durkheim, E. (1915). *The elementary forms of religious life*. (Joseph Ward Swain, Trad.). New York: Macmillan.
- Enriquez, E. (2001). Instituições, poder e desconhecimento. In José Newton Garcia de Araújo & Teresa Cristina Carreteiro (orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. (pp. 49-73). São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec.
- Enriquez, E. (1994). O fanatismo religioso e o político. In André Lévy et al. *Psicossociologia: análise social e intervenção*. (pp.70-83). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Ferrarotti, F. (1990-2009). *Histoire et histoires de vie*. (Marcela Sobreira e Patrícia Pinto de Paula, Trad. livre para a disciplina História de Vida e Experiência. UFMG). Paris: Méridiens Klincksieck.
- Figueiró, A. (2003, 28 de novembro). *Introdução ao tema da clínica do consumo*. Jornada da Escola Brasileira de Psicanálise da EBP-MG, 9. Belo Horizonte: EBP-MG.
- Fortes, R. V. (2001). *Trabalho e gênese do ser social na ontologia de George Lukács*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias e Letras.
- Le Guillant, L. (2006). *Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho*. (Guilherme Teixeira, Trad.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Malysse, S. Ego – arte e construção da aparência: notas para uma antropologia das aparências corporais. In Ana Cristina Figueiredo (org.). *Corpo, sintoma e psicose: leituras do contemporâneo*. (pp. 43-55). Rio de Janeiro: Contracapa.
- Mannoni, M. (1995). *O nomeável e o inominável: a última palavra da vida*. (Dulce Duque Estrada, Trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Marx, K., & Engels, F. (1976). *A ideologia alemã*. (v. 2). (Conceição Jardim e Eduardo Nogueira, Trad.). Lisboa: Presença; Martins Fontes.
- Moreira, A. da S. (2008, janeiro/junho). O deslocamento do religioso na sociedade contemporânea. *Estudos de Religião*, 22(34), 70-83.
- Nord, W. R. (orgs.). (1990). *Meanings of occupational work: a collection of essays*. New York: Lexington.
- Oliveira, E. M. de; Ramires, P. R.; Lancha Junior, A. H. (2004, agosto). Nutrição e bioquímica do exercício. *Revista Paulista de Educação Física*, 18(19), 7-19.

- Politzer, G. (2004). *Crítica dos fundamentos da psicologia: a psicologia e a psicanálise*. (2a. ed.). (Marcos Marcionilo e Yvone Maria de Campos Teixeira da Silva, Trad.). Piracicaba, SP: Editora Unimep.
- Pondé, L. F. (2008, 22 de setembro). O vírus fascista. *Folha de S. Paulo*. Recuperado em 06 de outubro, 2009, de: <http://pmpcorrea.blogspot.com/2008/10/o-vrus-fascista-luiz-felipe-pond-folha.html>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Rocha, F. A. (2003). *O complexo categorial da subjetividade nos escritos marxianos de 1843 a 1846*. Dissertação de Mestrado, Fafich, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Rodrigues, J. A. (org.). (2008). *Durkheim*. (9a. ed.). São Paulo: Ática.
- Santos, B. de S. (org.). (2006). *Conhecimento prudente para uma vida decente: um discurso sobre as ciências revisitado*. (2a. ed.). (pp. 777-821). São Paulo: Cortez.
- Sennett, R. (2007). *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. (12a. ed.). (Marcos Satarrita, Trad.). Rio de Janeiro: Record.
- Sennett, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. (Clóvis Marques, Trad.). Rio de Janeiro: Record.
- Sève, L. (1969). Marxisme et théorie de la personnalité: retour sur la gènese d`um livre. In Roselyne Orofiamma; Pierre Dominicé; Alex Lainé. (2000). Les histories de vie: theories et pratiques. *Education Permanente*, 142,11-25.
- Silvestre, M. G. P.; Vilhena, R. do N.; Pepeliascov, I. L.; Milliotti, F. A. (2009, julho/agosto). Vitamina C como agente antioxidante em exercício de endurance. *Revista Brasileira de Nutrição Esportiva*, 3(16), 313-318.
- Universidade Veiga de Almeida (UVA). (s.d.). Empreendedorismo. In *Núcleo de Empreendedorismo*. Recuperado em 15 de fevereiro, 2010, de <http://www.uva.br/ne/e.html>.
- Zizek, S. (2003). *Bem-vindo ao deserto do real: cinco ensaios sobre o 11 de setembro e datas relacionadas*. (Paulo Cezar Castanheira, Trad.). São Paulo: Boitempo.