

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

Mayco Lima da Silva

**ENTRE O EMPODERAMENTO E A PRECARIIDADE:**  
**O EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE VENDAS DIRETAS**  
**DE COSMÉTICOS**

Santa Maria, RS

2023

Mayco Lima da Silva

**ENTRE O EMPODERAMENTO E A PRECARIIDADE:  
O EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE VENDAS DIRETAS DE  
COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), como requisito parcial para a obtenção de grau de **Mestre em Ciências Sociais**.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Laura Senna Ferreira (UFSM)

SANTA MARIA - RS

2023

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Silva, Mayco  
ENTRE O EMPODERAMENTO E A PRECARIIDADE: O  
EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE VENDAS DIRETAS DE  
COSMÉTICOS / Mayco Silva.- 2023.  
137 p.; 30 cm

Orientadora: Laura Senna Ferreira  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Sociais, RS, 2023

1. Empreendedorismo 2. Trabalho flexível 3.  
Precariedade 4. Gênero 5. Empoderamento I. Senna  
Ferreira, Laura II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, MAYCO SILVA, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

**Mayco Lima da Silva**

**ENTRE O EMPODERAMENTO E A PRECARIIDADE:  
O EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE VENDAS DIRETAS DE  
COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), como requisito parcial para a obtenção de grau de **Mestre em Ciências Sociais**.

Aprovado em 31/01/2023

---

**Laura Senna Ferreira, Dra. (UFSM)**  
**(Orientadora)**

---

**Maria Soledad Etcheverry Orchard, Dra. (UFSC)**

---

**Rosana Soares Campos, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2023

*Durante as suas vidas, meus avós, Algemiro e Elisabeth, realizaram os mais variados tipos de trabalhos precários. Ela foi faxineira, doméstica, cozinheira, padeira e revendedora dos mais diversos produtos. Ele foi trabalhador rural, servente de pedreiro, porteiro e vigilante. Dedico a eles esse trabalho que é um requisito para o título de Mestre em Ciências Sociais. Sem os seus esforços, amor e dedicação depositados na minha criação eu jamais teria conseguido romper a barreira da precariedade e do trabalho braçal que sempre estiveram presentes na nossa família. Mesmo que esse título não garanta, de nenhuma forma, o acesso ao trabalho e vida digna, ele representa a realização de um sonho sonhado em família: dar aos filhos a esperança de um futuro melhor e uma vida mais digna. E eles conseguiram.*

## AGRADECIMENTOS

Acredito ser raro, se não inexistentes, os feitos cujo a realização se deve ao mérito ou esforços de indivíduos isolados. A realização deste trabalho não poderia ser diferente. Ele é resultado da contribuição de diversas pessoas que, de algum modo, tornaram esse feito possível.

Gostaria de agradecer, primeiramente, à minha orientadora, a professora Dr<sup>a</sup>. Laura Senna Ferreira, por me acompanhar nesse processo com compreensão e dedicação. Sem o seu apoio, estímulo e confiança este trabalho não teria sido possível.

Também agradeço à minha banca de qualificação e de defesa, as professoras Janaína Xavier do Nascimento, Rosana Soares do Campos e Maria Soledad Etcheverry Orchard, por terem aceitado fazer parte deste trabalho e por contribuírem na sua realização com seus conhecimentos e experiências.

Agradeço também à minha companheira, Letícia, por dividir comigo os bons momentos da vida e por estar comigo, apoiando, nos difíceis; por todo amor e carinho; pelas contribuições que fez à este trabalho através das críticas, sugestões e debates; e pelo trabalho de revisão e formatação que me pouparam várias horas.

Agradeço à minha família. À minha mãe, Cláudia e ao meu pai, Gilson, por todo o apoio necessário nos momentos difíceis e por acreditarem em mim. Aos meus irmãos, Kellyn e Wellington pelos momentos de diversão e pelas risadas. Ao meu sobrinho, Py, que alegra nossos dias e carrega esperança para o futuro. E aos meus avós, Algemiro e Elisabeth, por seus esforços, amor e dedicação depositados na minha criação.

Agradeço, ainda, aos meus amigos, pelos momentos compartilhados. A todos que, de alguma forma, foram importantes nesse processo que resultou no trabalho aqui apresentado.

Agradeço, por fim, a todos que compõem o Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais: colegas, professores e secretária, sempre dispostos a auxiliar no que for preciso. À Universidade Federal de Santa Maria, por todas as experiências que me propiciou em minha trajetória. À CAPES pelo financiamento que tornou possível esta pesquisa.

“Eu estava sobre uma colina e vi o Velho se aproximando, mas ele vinha como se fosse o Novo” – Bertolt Brecht.

## RESUMO

### ENTRE O EMPODERAMENTO E A PRECARIIDADE: O EMPREENDEDORISMO FEMININO NO SETOR DE VENDAS DIRETAS DE COSMÉTICOS

AUTORA: Mayco Lima da Silva

ORIENTADORA: Prof. <sup>a</sup>Laura Senna Ferreira

A partir dos anos 1970 ocorreram uma série de transformações na sociedade e no mundo do trabalho que marcaram o início da etapa flexível da acumulação capitalista. Essas transformações representaram um aumento significativo da precarização do trabalho através do processo de flexibilização do trabalho. Esse processo foi acompanhado pelo crescimento do setor de serviços e pelo aumento da participação feminina na força de trabalho. É nesse contexto que o empreendedorismo se propaga como alternativa. A partir do trabalho de revendedoras de cosméticos da empresa Mary Kay localizadas no Rio Grande do Sul e da literatura gestorial, esta pesquisa visa analisar a relação entre empreendedorismo, flexibilidade e informalidade, buscando compreender em que medida o empreendedorismo feminino se insere na fronteira entre o empoderamento e/ou precariedade, de modo a analisar a reprodução das desigualdades e/ou as possibilidades emancipatórias dessa forma de inserção laboral. A partir de entrevistas e de pesquisa documental, esta pesquisa busca compreender os aspectos que compõem o trabalho de consultoras Mary Kay, problematizando sua definição como empreendedorismo feminino e analisando, no caso em questão, como se configura este empreendedorismo e o espaço que ele ocupa na reprodução das desigualdades de gênero e na emancipação das mulheres.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Trabalho flexível. Precariedade. Gênero. Empoderamento.



## **ABSTRACT**

### **BETWEEN THE EMPOWERMENT AND THE PRECARITY: THE FEMALE ENTREPRENEURSHIP IN THE COSMETICS DIRECT SALES SECTOR**

**AUTHOR:** Mayco Lima da Silva  
**ADVISOR:** Prof. Laura Senna Ferreira

After the year 1970 a variety of transformations have occurred in our society and in the labor world that have marked the beginning of the flexible period of capitalist accumulation. Those transformations represent a significant increase of labor precarity throughout the labor flexibilization process. This process was accompanied by the increase of the services sector and by the increase of female participation at the labor force. In this context, entrepreneurship spreads as an alternative. From the work of cosmetics resellers of Mary Kay's company that lives in Rio Grande do Sul and also from the management literature, the present research analyzes the relation between entrepreneurship, flexibility and informality. The aim is to comprehend in what level the female entrepreneurship inserts itself at the frontier between the empowerment and/or precarity, and analyze the reproduction of inequalities and/or possibilities of emancipation of this type of labor. From the interviews and the documentary research, the present work aims to comprehend the aspects of the Mary Kay's consultants work, by investigating its self-definition as female entrepreneurship. The work analyzes how entrepreneurship and the spaces it occupies configures the reproduction of gender inequalities and/or female emancipation.

**Keywords:** Entrepreneurship. Flexible labor. Precarity. Gender. Empowerment.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Empoderamento e Empreendedorismo. ....	55
FIGURA 2 - Solidariedade e Empoderamento. ....	56
FIGURA 3 - Apoie outra mulher.....	57
FIGURA 4 - Pioneira no empreendedorismo feminino. ....	59
FIGURA 5 - Negócio independente Mary Kay. ....	60
FIGURA 6 - Ferramentas necessárias para o sucesso. ....	61
FIGURA 7 - Fórmulas para alcançar o sonho. ....	61
FIGURA 8 - Cartão do Sonho. ....	67
FIGURA 9 - Planejamento.....	67
FIGURA 10 - Carreira e maternidade.....	74
FIGURA 11 - Sessão de Beleza.....	78
FIGURA 12 - Perfil do cliente. ....	91
FIGURA 13- Dicas para causar uma boa impressão.....	112

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Síntese das críticas (C) e reivindicações (R) das mulheres operárias. ....	46
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	17
1.2 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS	23
<b>2 A CONDIÇÃO FEMININA NO MODELO DE PRODUÇÃO TAYLORISTA-FORDISTA E AS REIVINDICAÇÕES DAS OPERÁRIAS BRASILEIRAS</b>	25
2.1 O REGIME DE ACUMULAÇÃO TAYLORISTA-FORDISTA	26
2.2 A MULHER NA SOCIEDADE FABRIL E SUAS REIVINDICAÇÕES	35
<b>3 O EMPREENDEDORISMO MARY KAY COMO EXPRESSÃO DO “NOVO” PAPEL DA MULHER NA ETAPA FLEXÍVEL DA ACUMULAÇÃO CAPITALISTA</b>	49
3.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO LABORAL E A EMERGÊNCIA DO EMPREENDEDORISMO COMO ALTERNATIVA PARA OS TRABALHADORES	50
3.2 A MARY KAY COMO EXPRESSÃO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO	53
3.3 A DEMOCRATIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO COM O ADVENTO DO NEOLIBERALISMO NA FIGURA DO SUJEITO EMPRESARIAL	63
3.4 A LÓGICA DA MERITOCRACIA NA REMUNERAÇÃO E NA CARREIRA MARY KAY	68
3.5 TRABALHO E AUTORREALIZAÇÃO	72
3.6 CASUALIDADE E CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO DESCENTRALIZADA: O EXEMPLO DAS SESSÕES DE BELEZA MARY KAY	76
3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	80
<b>4 EMPREENDEDORISMO E TRABALHO FLEXÍVEL: O CASO DAS CONSULTORAS MARY KAY</b>	81
4.1 O CASO DE SUCESSO DA DIRETORA DE VENDAS	83
4.2 O CASO DA REVENDEDORA	94
4.3 O CASO DAS DUAS IRMÃS	101
4.4 RENDA EXTRA	113
4.5 FLEXIBILIDADE, INFORMALIDADE E PRECARIIDADE DO TRABALHO	119
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	126
<b>REFERÊNCIAS</b>	131
<b>ANEXO A - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS</b>	135
<b>ANEXO B - ENDEREÇOS ELETRÔNICOS DOS VÍDEOS ANALISADOS</b>	137

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade dos anos 1960 e durante os anos 1970 a acumulação capitalista, caracterizada pela organização da produção no modelo taylorista/fordista e por uma organização da economia nacional pautada pelo keynesianismo, entra em estado de crise por apresentar dificuldades em conter as contradições inerentes ao modo de produção capitalista e, conseqüentemente, por seu modo de dominação societal passar por constantes questionamentos que colocam em cheque sua legitimidade (HARVEY, 2008; ANTUNES, 2009). Como resposta a essa crise, a partir dos anos 1970 teve início, no centro da economia capitalista global, um processo de reestruturação produtiva e econômica e um reajustamento político e social pelo qual o capital se reorganizou.

Esse processo de reestruturação e reajustamento ocorreu por meio de diversas transformações na sociedade e no mundo do trabalho. Aumento da produtividade e intensificação do trabalho foi o caminho que o capital trilhou para reafirmar seu domínio. O resultado foi o aumento do desemprego, do subemprego — e, com eles, as mais variadas facetas do trabalho informal e precário —, e as terceirizações. Por meio de uma política neoliberal de desregulamentação de leis trabalhistas e de enfraquecimento de políticas sociais, o capital implementou seu projeto de reestruturação produtiva e econômica e de reajustamento político e social constituindo, assim, o modelo de acumulação capitalista, caracterizada por David Harvey (2008), como acumulação flexível. Nesse período ocorreu um grande crescimento do setor dos serviços e, conseqüentemente, do proletariado dos serviços.

Esse crescimento do setor de serviços não aconteceu apenas no aumento do número de trabalhadores empregados formalmente em lojas e estabelecimentos do ramo do comércio, mas também no crescimento do número de trabalhadores subempregados, trabalhadores informais, terceirizados, autônomos, empreendedores, etc. Estes, na grande maioria dos casos, desenvolvem suas atividades sem proteção social e trabalhista, desenvolvem trabalho desregulamentado ou com flexibilização regulamentada por mecanismos que buscam ocultar o caráter precário do trabalho realizado.

Não foi apenas o trabalho que passou por transformações, mas também o próprio trabalhador. Essa mudança favoreceu o aumento da participação feminina na força de trabalho, utilizada preferencialmente em trabalhos precarizados e informais. O trabalhador típico dessa nova etapa de acumulação é o trabalhador flexível, que se caracteriza pelo trabalho sem remuneração fixa, sem direitos trabalhistas, sem jornadas de trabalho determinadas previamente

e sem uma divisão espacial entre local de trabalho e local de não-trabalho. É esperado deste trabalhador que ele seja polivalente, multifuncional, qualificado, participativo e engajado.

Segundo Antunes (2018), é nesse contexto de condições de vida e trabalho que o empreendedorismo se propaga como alternativa, buscando ocultar, por meio do mito do trabalho autônomo e desregulamentado, as formas de seu assalariamento. Para as mulheres, o empreendedorismo feminino se apresenta como um meio para o seu empoderamento<sup>1</sup> e emancipação. A Mary Kay Inc. é um exemplo nítido de como o papel da mulher foi modificado na etapa flexível da acumulação capitalista: a partir da transformação de diversos elementos que, no sistema taylorista-fordista, eram alvos de críticas por parte das mulheres, o empreendedorismo feminino emerge como alternativa para as mulheres obterem o sucesso profissional. Através de uma exacerbação do individualismo expressa nos ideais de meritocracia, o empreendedorismo transfere às mulheres a responsabilidade por seus sucessos e fracassos, e se apresenta como uma grande oportunidade para que as mulheres possam ultrapassar as barreiras impostas no tradicional mercado de trabalho e alcançar o sucesso profissional. O empoderamento feminino está evidente nos valores que, segundo Mary Kay Ash, deram origem à empresa.

A partir do trabalho de revendedoras de cosméticos da empresa Mary Kay localizadas no Rio Grande do Sul e da literatura gestorial, esta pesquisa visa analisar a relação entre empreendedorismo, flexibilidade e informalidade, buscando compreender em que medida o empreendedorismo feminino se insere na fronteira entre o empoderamento e/ou precariedade, de modo a analisar a reprodução das desigualdades e/ou as possibilidades emancipatórias dessa forma de inserção laboral. Nesse sentido, o presente trabalho busca responder às seguintes questões: o empreendedorismo feminino constitui-se enquanto uma resposta do capital às reivindicações das mulheres, incorporando determinados elementos da crítica e constituindo, com isso, uma feminização das características do trabalho no mundo contemporâneo? Ele é uma expressão particular do trabalho flexível? E/ou o empreendedorismo pode ser considerado uma das formas mais eficientes/promissoras de emancipação das mulheres?

Ao desenvolver a pesquisa, não buscamos responder positiva ou negativamente a cada uma dessas questões, mas sim explorar os aspectos contraditórios que emergem a partir de tais questionamentos. O que nos interessa, portanto, é saber em que medida a crítica feminista foi incorporada e apropriada pelo capital nesse conjunto de transformações que marcam a

---

<sup>1</sup> Durante o desenvolvimento deste trabalho utilizaremos o termo empoderamento como uma categoria nativa, tal como aparece nas nossas fontes. A categoria será discutida sociologicamente mais ao final do trabalho.

passagem para o capitalismo flexível, e como essa incorporação afetou tanto os dispositivos de acumulação capitalista quanto os dispositivos de justiça no que tange as mulheres.

A partir de entrevistas e de pesquisa documental, esta pesquisa busca compreender os aspectos que compõem o trabalho de consultoras Mary Kay, problematizando sua definição como empreendedorismo feminino e analisando, no caso em questão, como se configura este empreendedorismo e o espaço que ele ocupa na reprodução das desigualdades de gênero e na emancipação das mulheres. Para tal, buscamos:

a) conhecer quem são, do ponto de vista objetivo e subjetivo, as consultoras de beleza que serão interlocutoras da pesquisa;

b) compreender a forma como se realiza o trabalho de revendedoras de cosméticos Mary Kay no estado do Rio Grande do Sul;

c) analisar, através das mídias sociais da empresa Mary Kay, da literatura de gestão empresarial, e ainda, de vídeos produzidos por Diretoras Nacionais Mary Kay e disponibilizados no YouTube, os elementos que constituem o trabalho dessas consultoras a partir da forma como este é idealizado pelo discurso da empresa que o nomeia como empreendedorismo;

d) identificar, na produção intelectual, as principais críticas desenvolvidas pelos movimentos das mulheres que perpassam a questão do trabalho no período taylorista-fordista, a fim de analisar as transformações ocorridas com os elementos alvos dessas críticas no capitalismo contemporâneo e seu espírito;

e) compreender como essas críticas contribuíram para forjar o trabalho flexível;

f) analisar em que medida as possibilidades emancipatórias do empreendedorismo feminino se sobressaem sobre a reprodução das desigualdades em tal forma de inserção ocupacional.

A escolha por revendedoras de cosméticos da marca Mary Kay residentes no estado do Rio Grande do Sul como sujeitos da pesquisa foi feita por entender que: (1) o setor terciário, num geral, obteve grande crescimento nas últimas décadas, e o sistema de vendas diretas, em específico, acompanhou esse crescimento; (2) a revenda de cosméticos é uma ocupação vista socialmente como tipicamente feminina; (3) a Mary Kay é uma das maiores empresas do ramo em nível mundial e a empresa em que a associação entre empreendedorismo feminino e empoderamento é mais marcante; e (4) a escala estadual favorece, em relação à escala municipal, o encontro com interlocutoras de pesquisa e, comparada com a escala nacional, ela nos proporciona o contato com interlocutoras que vivem em um contexto sociocultural menos heterogêneo do que aquele encontrado em escala nacional.

A desigualdade de gênero nas mais distintas esferas da vida humana, como o trabalho e a política, é um dos problemas sociais que mais tem mobilizado agentes em seu combate. Tão grande é a repercussão dos impactos das desigualdades de gênero e da luta em seu combate que, além de um problema social, a desigualdade de gênero também se tornou tema de pesquisa das mais diversas áreas do conhecimento. Entender como se origina, como se reproduz e como combatê-la tem sido tarefa tanto de militantes e lideranças políticas quanto de pesquisadores, entre outros agentes.

Em diversas situações, como no caso em questão, o empreendedorismo feminino é apresentado pelo discurso empresarial como um meio que contribui para o empoderamento de mulheres e para o combate às desigualdades de gênero. Portanto, do ponto de vista acadêmico como político-social, a pesquisa justifica-se ao propor uma análise empírica e com fontes de dados variadas para pensar as condições de trabalho de consultoras de beleza e o modo pelo qual o empreendedorismo feminino contribui para a reprodução das desigualdades ou para o empoderamento e emancipação de mulheres. Essa análise é feita a partir da Sociologia do Trabalho, olhando atentamente para o problema das desigualdades de gênero e os caminhos para a superação de tais desigualdades, favorecendo, assim, o estabelecimento de uma sociedade mais justa ao favorecer, também, o combate às desigualdades de gênero. Outros estudos da área se dedicam sobre a mesma temática como, por exemplo, o trabalho de Ludmila Abílio, *Sem maquiagem* (2014) que nos serviu como inspiração. Nesse trabalho, ela apresenta e debate aspectos como o perfil socioeconômico das revendedoras, suas condições de trabalho, o crescimento do setor do comércio e do SDV, o caráter precário dessa atividade, a flexibilização do trabalho e as novas formas de controle, a informalidade, entre outros diversos aspectos. Contudo, este trabalho, como outros sobre o tema, não discutem diretamente o problema aqui apresentado: a posição que o empreendedorismo feminino ocupa entre a precarização e empoderamento no que concerne ao trabalho feminino.

Um último elemento a se destacar na relevância da pesquisa apresentada consiste no movimento que este estudo realiza ao articular e aproximar gênero e sociologia do trabalho, principalmente na relação entre gênero e trabalho flexível. Ao mesmo tempo em que se teve um movimento no qual o trabalho perdeu o espaço nos estudos de gênero, é histórica e constante a ausência de abordagens de gênero dentro de estudos situados no campo da sociologia do trabalho<sup>2</sup>. Sendo assim, o estudo justifica-se, também, por contribuir para essa reaproximação entre gênero e trabalho.

---

<sup>2</sup> Ver a entrevista de Bárbara Castro e Mariana Roncato com Helena Hirata publicada pela Ideias v.7, n.1, jan/jul. 2016.



## 1.1 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Se entendermos a metodologia como “o conhecimento crítico dos caminhos do processo científico” (T. DE SOUZA MARTINS, 2004, p. 91), reconhecemos seu papel fundamental na discussão acerca das diferentes maneiras de fazer ciência. Nesse sentido, o uso de determinadas técnicas no lugar de outras requer um debate teórico-metodológico sobre estes usos, requer um conhecimento crítico sobre as escolhas e os usos das técnicas nas diferentes concepções e maneiras de se fazer ciência (T. DE SOUZA MARTINS, 2004). Os métodos qualitativos são caracterizados pela flexibilidade quanto às técnicas de coleta de dados e pela heterodoxia na análise dos dados<sup>3</sup>. “É proibido proibir”, “Livrai-vos dos cães de guarda metodológicos”, dizia Bourdieu (1989, p. 26) ao tratar sobre a liberdade no emprego de técnicas variadas na pesquisa, mas advertia: “a liberdade extrema que eu prego [...], tem como contrapartida uma extrema vigilância das condições de utilização das técnicas, da sua adequação ao problema posto e às condições de seu emprego.”

Dentre as técnicas de coleta (ou produção) de dados que empregamos na pesquisa, estão a entrevista e a pesquisa documental de textos, mídias digitais e vídeos. As entrevistas consistem numa “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 2008, p. 109). O pesquisador prepara, anteriormente à realização da entrevista, um guia para cobrir os temas centrais do problema de pesquisa durante a entrevista (BAUER & GASKELL, 2008). Sua vantagem consiste em tornar possível a obtenção de dados diversificados e com elevado grau de profundidade sobre os mais distintos aspectos sociais, das experiências e do comportamento humano (BAUER & GASKELL, 2008). As entrevistas realizadas por nós foram do tipo narrativa, sendo elas previamente semi-estruturadas<sup>4</sup>, e não do tipo pergunta-resposta. A escolha desse modo de entrevista aconteceu porque, segundo Sandra Jovchelovitch e Martin W. Bauer (BAUER & GASKELL, 2008, p. 95), “a perspectiva dos entrevistados se revela melhor nas histórias onde o informante está usando sua própria linguagem espontânea

---

<sup>3</sup> “As diferentes técnicas podem, em certa medida variável e com rendimentos desiguais, contribuir para o conhecimento do objeto, contando que sua utilização seja controlada por uma reflexão metódica sobre as condições e limites de sua validade que, em cada caso, depende de sua adequação ao objeto, isto é, à teoria do objeto” (BOURDIEU, CHAMBOREDON & PASSERON, 2007, p.64).

<sup>4</sup> Embora entrevista narrativa e entrevista semi-estruturada não sejam exatamente a mesma coisa, Sandra Jovchelovitch e Martin W. Bauer (BAUER & GASKELL, 2008, p. 103) afirmam que na prática da entrevista narrativa frequentemente há uma interação entre narrativa e questionamento, fazendo com que as fronteiras entre a entrevista narrativa e a entrevista semi-estruturada fiquem diluídas.

na narração dos acontecimentos”. Os eixos temáticos que orientaram as entrevistas são os seguintes:

- a) Perfil;
- b) Emprego e Trabalho;
- c) Trabalho doméstico e família;
- d) Trajetória e rotina na Mary Kay;
- e) Trabalho e subjetividade.

Cada um desses eixos-temáticos são compostos por uma série de questões que, conforme o andamento da entrevista, foram sendo introduzidos de forma oportuna suscitando na livre exposição por parte de nossas interlocutoras. Ao final deste trabalho está anexado o roteiro que utilizamos como guia para as entrevistas, ressaltando que, por ser uma entrevista narrativa do tipo semi-estruturada, nem todas as questões foram abordadas em todas as entrevistas, mas, conforme o decorrer de cada entrevista, todos os eixos foram contemplados.

As entrevistas foram realizadas com 4 consultoras de beleza da marca Mary Kay e tiveram como objetivo a produção de dados a partir daquilo que as interlocutoras informaram sobre suas condições de trabalho e vida, sobre o modo como realizam as vendas, sobre o conjunto de práticas, atividades, habilidades, formas, etc. que compõem seu trabalho como consultoras, sobre sua trajetória profissional, sobre a relação com a empresa Mary Kay e com outras consultoras, sobre a relação com as/os clientes, sobre suas expectativas e planos, sobre família e trabalho doméstico, entre outros aspectos. As 4 interlocutoras, embora não possam representar do ponto de vista quantitativo a força de vendas da Mary Kay em seu conjunto, expressam perfis típicos que podem ser encontrados entre as consultoras da marca. Estes perfis típicos podem ser representados a partir da (1) consultora de sucesso que opta por seguir carreira na empresa e se mantém exclusivamente do empreendedorismo Mary Kay, (2) daquelas consultoras que mesmo não tendo o empreendedorismo Mary Kay como principal meio de subsistência, encontram na empresa uma importante alternativa para complementar a sua renda, e (3) aquelas que fazem da Mary Kay um trabalho temporário para gerar uma renda extra.

Nas ciências sociais, diferente das ciências naturais, o objeto possui, assim como o pesquisador, seu ponto de vista, sua interpretação sobre o mundo que o cerca e sobre si próprio (T. DE SOUZA MARTINS, 2004). Portanto, a entrevista é uma técnica que permite acessar, em determinada medida, a perspectiva que os entrevistados possuem sobre os fatos (BAUER & GASKELL, 2008).

A partir disso, duas questões aparecem. A primeira delas é que o dado coletado por meio das técnicas de investigação, no caso em questão a entrevista, não é um dado que existe

independentemente do trabalho de pesquisa. As questões que norteiam as entrevistas já são orientadas por determinado interesse, referencial teórico, problema de pesquisa, e trajetória do pesquisador. Portanto, o dado não é “coletado”, como se existisse independentemente da pesquisa, mas é produzido a partir da interação entre o pesquisador e o pesquisado. Sendo assim, não existe “gravação perfeitamente neutra” nem “perguntas neutras”, o que torna necessário que o sociólogo submeta suas próprias questões à interrogação sociológica (BOURDIEU, CHAMBOREDON, PASSERON, 2007, p. 55). Portanto, o objeto da ciência não existe na natureza, mas precisa ser consciente e metodicamente construído em função de uma problemática teórica que, conforme nos demonstra Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2007, p. 48), “permita submeter a uma interrogação sistemática os aspectos da realidade colocados em relação entre si pela questão que lhes é formulada”.

“O ponto de vista, afirma Saussure, cria o objeto”. O mesmo é dizer que uma ciência não poderia ser definida por um campo do real que lhe pertencesse. Como observa Marx, “a totalidade concreta como totalidade pensada, concreto pensado, é, de fato, um produto do pensamento, do ato de conceber [...] Tal como aparece na mente como um todo pensado, a totalidade é um produto do cérebro pensante que se apropria do mundo da única maneira possível; ora, essa maneira difere da apropriação do mundo pela arte, religião ou espírito prático. O sujeito real subsiste, tanto depois como antes, em sua autonomia fora da mente...” [K. Marx, texto nº 20]. É o mesmo princípio epistemológico, instrumento da ruptura com o realismo ingênuo, que é formulado por Max Weber: “Não são, afirma este autor, as relações reais entre as ‘coisas’ que constituem o princípio da delimitação dos diferentes campos científicos, mas as relações conceituais entre problemas...” [M. Weber, texto nº 21] (BOURDIEU, CHAMBOREDON & PASSERON, 2007).

A entrevista em si já é um processo social, uma interação, onde tanto o entrevistador como o entrevistado cooperam na construção do conhecimento (BAUER & GASKELL, 2008). Nesse sentido, os dados não existem por si só e estão à espera de serem analisados pelo pesquisador. Ao contrário, eles são produzidos na interação entre pesquisador e pesquisado e requerem um debate teórico-metodológico sobre sua produção.

O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos... A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação (BAUER & GASKELL, 2008, p. 65).

A segunda questão que surge é que aquilo que é informado pelo interlocutor no processo de produção dos dados não se constitui enquanto verdade, não possui por si só validação científica — se assim fosse, o trabalho do pesquisador seria inútil, assim como seria inútil a

própria ciência<sup>5</sup>. Por outro lado, aquilo que afirma o pesquisador e que irá se constituir, não necessariamente como verdade, mas como conhecimento científico, não pode negar simplesmente aquilo que lhe é informado, nem ignorar aquilo que lhe é informado. De certa forma, a vontade ou o interesse do pesquisador não podem calar ou ignorar os dados produzidos na interação entre ele e o pesquisado, sua vontade e seu interesse não podem se impor contra os dados.

Na tentativa de contribuir para a solução deste problema — o da relação entre a narrativa do informante e realidade objetiva — Jovchelovitch e Bauer (BAUER & GASKELL, 2008) propõem que, por um lado, sejam evitados os exageros na autonomia da narrativa, do texto e da interpretação, enquanto se minimiza o mundo objetivo. Por outro lado, a dimensão expressiva da narrativa deve ser considerada independente da referência ou não ao mundo real (pois as próprias narrativas, mesmo quando fantasiosas, são parte do mundo objetivo).

A narrativa privilegia a realidade do que é experienciado pelos contadores de história... As narrativas não copiam a realidade do mundo fora delas: elas propõem representações/interpretações particulares do mundo. As narrativas não estão abertas à comprovação [...] elas expressam a verdade de um ponto de vista... As narrativas estão sempre inseridas no contexto sócio-histórico [...]: nenhuma narrativa pode ser formulada sem tal sistema de referentes (BAUER & GASKELL, 2008, p. 110).

No mesmo sentido, Janaína Amado (1996) observou a existência de uma dimensão simbólica inerente às entrevistas. Tal dimensão, embora não faça transparecer os fatos do mundo objetivo — pois todas as narrativas possuem algum grau de ficção —, permitem ao pesquisador “compreender os diversos significados que indivíduos e grupos sociais conferem às experiências que têm” (Idem, p. 135).

Assim, nas Ciências Sociais o objeto e os dados são construídos pelo pesquisador, não existem por si só na natureza do mundo social. O sociólogo não pode, portanto, “se recusar a ser o sujeito científico de sua sociologia” pois, quando assim o faz, o que produz, através de “manipulações cegas de uma técnica”, são “construções vergonhosas que são caricaturas do fato construído metódica e conscientemente”. (BOURDIEU, CHAMBOREDON, PASSERON, 2007, p. 63).

Em uma pesquisa na qual a proposta é analisar criticamente o empreendedorismo feminino e o trabalho destas empreendedoras, acreditamos que isso se coloque na medida em que é necessário manter uma autovigilância para que, não necessariamente apenas nossas

---

<sup>5</sup> Marx já alertava para o fato de que “toda ciência seria supérflua se houvesse coincidência imediata entre a aparência e a essência das coisas”. (MARX, Karl. O Capital – crítica da economia política. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2008, p. 1080).

concepções políticas, mas também algumas análises presentes na área da Sociologia do Trabalho ou no referencial teórico ao qual empregamos, não nos levem a análises que ignorem aquilo que os dados produzidos informam. Ou seja, entendemos que o trabalho do sociólogo não permite que ele deixe de efetuar a análise e aceite tudo aquilo que o grupo pesquisado informou, mas também não pode, fazendo uso da retórica teórica, impor aos dados análises que ignorem aquilo que eles informam — pois, conforme Amado (1996), embora toda narrativa contenha algum grau de ficção, elas possuem uma dimensão simbólica que permitem a compreensão dos significados que indivíduos e grupos atribuem às suas experiências, e “negligenciar essa dimensão é revelar-se ingênuo ou positivista” (Idem, p. 135).

Portanto, conforme indicam Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2007), se faz necessário estar atento (e vigilante) tanto às próprias prenoções como também às prenoções daqueles que estudamos. Ou seja, no nosso caso é preciso estar vigilante, por um lado, com aqueles discursos que veem no empreendedorismo feminino o meio para o empoderamento e a emancipação social das mulheres e, por outro, estar atentos com aqueles discursos que, informados pela teoria, veem no empreendedorismo feminino apenas mais uma forma, como outra qualquer, de precarização, informalidade e exploração do trabalho feminino. Tal vigilância não significa a crença ingênua em uma ciência neutra. Bourdieu (1983, p.147-152) já indicava a impossibilidade da construção de um conhecimento sociológico eticamente neutro, ou seja, neutro em relação à luta entre as classes, pois “o que está em jogo na luta interna pela autoridade científica no campo das ciências sociais, isto é, o poder de produzir, impor e inculcar a representação legítima do mundo social, é o que está em jogo entre as classes no campo da política”.

A vigilância epistemológica impõe-se, particularmente, no caso das ciências do homem nas quais a separação entre a opinião comum e o discurso científico é mais imprecisa do que alhures. [...] e a familiaridade com o universo social constitui, para o sociólogo, o obstáculo epistemológico por excelência porque ela produz continuamente concepções ou sistematizações fictícias ao mesmo tempo que as condições de sua credibilidade (BOURDIEU, CHAMBOREDON & PASSERON, 2010, p. 23).

Além das entrevistas, também empregamos como técnica de produção de dados a pesquisa documental. É considerado documento (CELLARD, 2008) tudo aquilo que serve como testemunho, independentemente de tratar-se de textos, imagens, filmes/vídeos, objetos, etc. Trataremos como documentos: o livro escrito pela fundadora da Mary Kay Inc., Mary Kay Ash, intitulado *The Mary Kay Way: o estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras norte-americanas*; as próprias mídias digitais da empresa e os conteúdos nelas presentes; e

ainda, os vídeos produzidos por diretoras nacionais para seus canais no YouTube. Foram analisadas 277 postagens feitas durante o ano de 2020 no Instagram principal da empresa no Brasil, além do website da empresa no país. Seleccionamos um total de 4 vídeos de dois canais distintos, cada um de uma Diretora Nacional Mary Kay, totalizando mais de duas horas e trinta minutos de vídeos analisadas. Os endereços eletrônicos dos vídeos analisados podem ser encontrados nos anexos ao final deste trabalho. Os vídeos são utilizados como um complemento às entrevistas, já que são o registro audiovisual das diretoras realizando seus trabalhos. Para Uwe Flick (2009, p. 228) “uma análise de vídeo amplia, em vários sentidos, as capacidades de outras abordagens”; quando comparada as entrevistas, os vídeos “permitem o registro das ações enquanto estas são produzidas, em vez de relatos destas ações feitos a partir de um ponto de vista retrospectivo.”

Através da pesquisa documental buscamos compreender, a partir do ponto de vista da gestão da empresa, quem é a Mary Kay Inc., como essa empresa se estrutura e quais suas práticas padrões. Buscamos, ainda, compreender o modo como a empresa idealiza e projeta o trabalho de suas consultoras de beleza.

Uma das problemáticas da utilização das entrevistas como técnica para a produção de dados é o aspecto da comunicação estratégica, onde o pesquisador exerce uma influência — mesmo que não voluntária — sobre as respostas do informante. Nesse aspecto a análise de documentos oferece uma vantagem, pois é possível eliminar a influência do pesquisador sobre aquilo que informa o documento. Essa vantagem é particularmente interessante no caso em que se pretende compreender o discurso da empresa sobre o trabalho das consultoras — onde a tendência lógica é que a empresa, para defender seus interesses, busque amenizar e/ou ocultar as contradições, apresentando tudo de maneira exageradamente otimista —, diferentemente do caso em que se pretende compreender aquilo que as próprias consultoras dizem sobre sua atividade, onde há uma maior liberdade para explorar tanto os aspectos positivos como os negativos envolvidos na atividade de consultora. Porém, conforme apontado por André Cellard (2008, p. 295-296), o documento também é um instrumento sobre o qual o pesquisador não possui domínio: “embora tagarela, o documento permanece surdo, e o pesquisador não pode dele exigir precisões suplementares”. Portanto, é necessário que se aceite o documento tal qual como ele se apresenta.

Ainda, assim como no caso das entrevistas, o “dado” nos documentos não existe por si só, independentemente do trabalho de pesquisa, e não pode ser simplesmente “coletado”; também é necessário produzi-lo por meio do “encadeamento de ligações entre a problemática do pesquisador e as diversas observações extraídas de sua documentação” (CELLARD, 2008,

p. 304). Como técnica para a análise dos dados produzidos utilizaremos a análise de conteúdo para compreender o discurso da empresa acerca da atividade das consultoras.

Por fim, vale salientar que as entrevistas são realizadas e gravadas com consentimento livre e esclarecido por parte das entrevistadas. Em relação aos possíveis riscos sociais decorrentes da pesquisa, o principal recurso a ser utilizado é a garantia do sigilo e anonimato da identidade dos interlocutores. Tal sigilo e anonimato é facilitado por um recorte em escala estadual e não municipal das interlocutoras da pesquisa. Já em relação aos dados produzidos a partir dos vídeos no YouTube, os nomes das autoras serão preservados, embora os endereços eletrônicos de tais vídeos encontrem-se disponíveis para consulta em anexo, já que os conteúdos são públicos.

## 1.2 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

No capítulo que se segue à esta introdução nós buscamos compreender, a partir de uma revisão bibliográfica, as características do trabalho no modelo de produção conhecido como modelo taylorista-fordista, bem como o modo que as mulheres operárias brasileiras vivenciaram esse modelo, dando ênfase nas críticas e reivindicações dessas mulheres. Após a familiarização com o contexto e a dinâmica em que emergiram os elementos que integram as críticas, procuramos compreender o papel que as críticas desempenham na transformação do capitalismo.

No capítulo seguinte demonstramos as transformações que ocorreram no mundo do trabalho a partir da década de 1970 e que deram início à etapa flexível da acumulação capitalista. Nesse contexto, apontamos para a emergência do empreendedorismo, indicando como a condição feminina também foi afetada por essas transformações. Tal empreendimento nos permite reconstruir, no plano teórico, as condições sob as quais o discurso do empreendedorismo feminino se constituiu e ganhou força em meio a um movimento geral de crescimento do setor dos serviços e do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, bem como compreender a forma como se configurou, incorporando determinados elementos alvos das críticas e do trabalho flexível, característico da nova forma de acumulação. Para tal, analisamos o modo como a empresa Mary Kay Inc. se estrutura e suas práticas padrões, entendendo que esta empresa expressa bem os ideais do empreendedorismo feminino e os valores de uma sociedade neoliberal como, por exemplo, o individualismo exacerbado e a valorização da lógica da meritocracia.

No capítulo final, a partir das entrevistas realizadas com as consultoras Mary Kay, buscamos nos familiarizar com a diversidade de perfis e modos de empreender que constituem o empreendedorismo feminino na Mary Kay, atentando prioritariamente para aquelas características que representam o caráter flexível de suas atividades e as contradições inerentes a essa flexibilidade do trabalho vivenciadas pelas consultoras Mary Kay. Por fim, procuramos problematizar o empreendedorismo feminino ao analisar suas possibilidades emancipatórias em contrapartida ao seu papel de reprodutor das desigualdades. Para tal, colocamos em xeque os discursos que atribuem à essa flexibilidade somente seu aspecto positivo, possivelmente transformador, e apontamos para um status de precariedade que pode ser observado nesses afazeres caracterizados como empreendedorismo.



## **2 A CONDIÇÃO FEMININA NO MODELO DE PRODUÇÃO TAYLORISTA-FORDISTA E AS REIVINDICAÇÕES DAS OPERÁRIAS BRASILEIRAS**

Neste capítulo tratamos de compreender as características do trabalho no modelo de produção conhecido como modelo taylorista-fordista e o modo como as mulheres operárias brasileiras vivenciaram esse modelo, dando ênfase nas críticas e reivindicações dessas mulheres. Para tal, dividimos o capítulo em duas partes.

Na primeira seção deste capítulo apresentamos uma descrição geral do regime taylorista-fordista de acumulação, com ênfase na (1) caracterização do taylorismo como um método de controle sobre o processo de trabalho a partir da separação entre concepção e execução, (2) do fordismo como um modo de organização do trabalho e da produção no chão da fábrica, e (3) do americanismo como um modo de vida hegemônico associado ao regime de produção taylorista-fordista, que buscava conquistar a livre adesão e o empenho dos trabalhadores no processo produtivo.

Em seguida, na segunda seção, buscamos compreender a condição das mulheres na sociedade fabril brasileira durante o período em que predominou, no meio industrial de nosso país, as características do modelo de produção taylorista-fordista. Para tal, primeiro procuramos compreender como a estrutura da divisão sexual do trabalho implica na vida e no trabalho das mulheres. Nesse processo, entendemos que não é possível compreender a condição da mulher na sociedade fabril brasileira sem compreender o modo como se estrutura a divisão sexual do trabalho e suas implicações — sendo estas, principalmente, a inferiorização social das mulheres e sua marginalização das relações sociais de produção. Na sequência da seção, nos voltamos especificamente à condição da mulher na sociedade fabril brasileira, principalmente a partir do crescimento da participação feminina na força de trabalho industrial brasileira que ocorreu durante a década de 1970. Esse crescimento, aliado à vivência de experiências desagradáveis com o mundo do trabalho, fez com que surgissem e fossem organizadas diversas denúncias, reivindicações e demandas entre as operárias brasileiras.

Por fim, após a familiarização com o contexto e a dinâmica em que emergiram os elementos que integram as críticas, procuramos compreender o papel que as críticas desempenham na transformação do capitalismo. Buscamos, ainda, identificar quais eram as principais críticas e reivindicações elaboradas pelos movimentos de mulheres no que diz respeito à condição feminina no mundo fabril.

## 2.1 O REGIME DE ACUMULAÇÃO TAYLORISTA-FORDISTA

Com o objetivo de produzir, através do trabalho — ou seja, da transformação da natureza por meio da ação humana —, os bens necessários para a reprodução da vida, os seres humanos estabelecem entre si relações sociais de produção. É somente com a combinação dos meios de trabalho, dos objetos de trabalho e da força de trabalho — os três elementos básicos que constituem conjuntamente as forças produtivas — que o processo de trabalho ocorre. Assim sendo, chamamos de modo de produção a forma específica como uma sociedade irá organizar a produção e reprodução da vida, forma esta que varia de acordo com as relações sociais de produção estabelecidas e com as forças de produção existentes (MARX & ENGELS, 2007).

O capitalismo é uma dessas formas específicas, sendo ele, portanto, um modo de produção. O modo de produção capitalista possui, em sua definição mínima, segundo Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009, p. 35), duas características essenciais. A primeira delas é a “exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos” e a segunda é o trabalho assalariado. É nesse sentido que podemos definir o capitalismo como um modo de produção onde o capital é aplicado em um processo produtivo que, ao seu final, tem por objetivo a valorização do próprio capital. Esse processo de valorização do capital só é possível porque, no capitalismo, uma parcela da sociedade (a mais numerosa, a dos trabalhadores) encontra-se livre<sup>6</sup> dos meios de trabalho e, conseqüentemente, dos meios de subsistência. Esta separação é o que os torna livres para vender sua força de trabalho em troca de um salário que possibilite a aquisição daqueles bens necessários para a reprodução da vida.

Se é através da compra da força de trabalho e de seu emprego no processo produtivo que o capitalista aumenta seu capital, é importante, como observou Harry Braverman (1980), que ele se responsabilize pelo processo de trabalho. Em outras palavras, é importante que o capitalista controle e determine o processo de trabalho, ou seja, que controle e determine o modo de emprego da força de trabalho no processo produtivo, buscando maximizar a exploração do trabalhador em prol da valorização do capital através da intensificação do trabalho.

O que distingue a força de trabalho humano é, portanto, não sua capacidade de produzir um excedente, mas seu caráter inteligente e proposital, que lhe dá infinita adaptabilidade e que produz as condições sociais e culturais para ampliar sua própria produtividade, de modo que o seu produto excedente pode ser continuamente

---

<sup>6</sup> Na verdade, os trabalhadores encontram-se separados dos meios de trabalho, ou seja, sem acesso aos meios de trabalho, já que é a burguesia quem detém no capitalismo a propriedade privada dos meios de produção e reprodução da vida.

ampliado. Do ponto de vista do capitalista, esta potencialidade multilateral dos seres humanos na sociedade é a base sobre a qual efetua-se a ampliação do seu capital. Ele, portanto, empreende todos os meios de aumentar a produção da força de trabalho que comprou quando a põe em ação. [...] Mas se o capitalista se baseia nesta qualidade distintiva e potencial de força de trabalho humano, é também esta qualidade, por sua própria indeterminação, que coloca diante dele o seu maior desafio e problema. A moeda do trabalho tem o seu averso: ao comprar a força de trabalho que pode fazer muito ele está ao mesmo tempo comprando uma qualidade e quantidade indeterminadas. O que ele compra é infinito em potencial, mas limitado em sua concretização pelo estado subjetivo dos trabalhadores, por sua história passada, por suas condições sociais gerais sob as quais trabalham, assim como pelas condições próprias da empresa e condições técnicas do seu trabalho (BRAVERMAN, 1980, p. 58).

Com o objetivo de extrair o máximo da potencialidade produtiva da força de trabalho comprada, ao longo da história do capital, os detentores dos meios de produção, ou seja, a burguesia capitalista, empregou diversas formas de controle e organização do trabalho. Estas formas de controle e organização do trabalho constituem os distintos regimes de acumulação que marcam as diferentes etapas da história do capitalismo.

Em sua etapa inicial, o capitalismo industrial herda das formas anteriores de produção as características do processo de trabalho. Por exemplo, o controle sobre o processo de trabalho ainda se encontra nas mãos dos trabalhadores, que detém o conhecimento teórico e prático dos ofícios; o capitalista compra o trabalho acabado, incorporado ao produto, ou seja, por peça, por tarefa, e não por tempo de trabalho. Harry Braverman (1980, p. 65) observa que a prática, exercida pelos capitalistas naquele período, constituída na compra do trabalho acabado ao invés de assumir o controle direto sobre a força de trabalho “aliviava o capitalista das incertezas desse sistema pela fixação de determinado custo unitário”, mas, ao mesmo tempo e por outro lado, “punha fora do alcance do capitalista muito potencial de trabalho humano que pode tornar-se disponível por horas estabelecidas, controle sistemático e reorganização do processo de trabalho”.

Foi somente através da compulsão, da força e do medo, das formas rígidas e despóticas assumidas pela gerência primitiva, que o proletariado industrial foi “levado ao seu papel” (Ibid., p. 67). Sob a gerência primitiva, os trabalhadores foram reunidos sob um mesmo teto, uma oficina. Fixou-se a jornada de trabalho em horas diárias e o salário por jornada de trabalho fixa em detrimento do salário por peças. O trabalho passou a ser supervisionado com o objetivo de que os trabalhadores o executassem de forma contínua, sem interrupções ou distrações, e fixou-se mínimos de produção etc. Assim, os trabalhadores foram habituados às suas tarefas e iniciou-se a passagem do controle direto do processo de trabalho das mãos dos trabalhadores para as mãos do capitalista. Tais medidas foram fundamentais para a adequação dos trabalhadores ao

novo modo de produção que se instaurava, mas foi somente no século XX que o capital tomou por completo as “rédeas” da produção, por meio da racionalização do processo produtivo através da gerência científica (BRAVERMAN, 1980).

Ao final do século XIX as empresas haviam aumentado seu tamanho, o capitalismo já se situava em sua etapa monopolista, a ciência já estava subordinada e à serviço da produção capitalista. Nesse contexto, a gerência científica, que possui suas ideias sintetizadas nas formulações feitas por Frederick Taylor, se coloca como um método de controle e organização do trabalho a ser implementado e tornado hegemônico pelo capitalismo.

O taylorismo, nome pelo qual ficou conhecido o modelo de gerência científica que se desenvolveu a partir das ideias de Frederick Taylor, defendia um processo de racionalização do trabalho. Esse processo tinha como objetivo aumentar a intensificação e a produtividade do trabalho através da transferência para as mãos da gerência do controle sobre o processo produtivo, ou seja, do controle do modo como o trabalho deveria ser realizado. Sendo assim, caberia à gerência, e não mais aos trabalhadores, estabelecer o modo como o trabalho deveria ser realizado desde seus aspectos mais simples e mecânicos até os mais complexos. Em outras palavras, caberia à gerência conceber a melhor maneira de se executar determinada atividade, tendo em vista o aumento da produtividade. Esta maneira deveria se tornar regra e, assim sendo, o trabalhador não poderia mais executar o trabalho da forma como entendesse mais adequada, mas sim da forma como foi orientado pelas instruções vindas da gerência da fábrica. Se pretendia reduzir o tempo dos movimentos realizados pelos trabalhadores permitindo, assim, um melhor aproveitamento do tempo de trabalho. Conforme destaca Ribeiro (2015, p. 66), era necessário “criar métodos padronizados de execução que deveriam otimizar a relação entre tempo e movimento”. O taylorismo visava transformar o trabalhador em máquina robotizada, ou seja, visava a mecanização do trabalhador: relegar ao trabalhador somente a execução de tarefas simplificadas (ANTUNES, 2020; RIBEIRO, 2015; TAYLOR, 1990).

A formação de uma gerência capaz de pré-planejar e pré-calculer todos os elementos do processo de trabalho estava, então, intimamente ligada a uma proposta de intenso controle do trabalho. Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando “asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado” (Braverman, 1987, p. 86). Aqui se localiza uma característica fundamental da gerência científica proposta por Taylor, a expropriação do saber do trabalhador, a divisão entre execução e concepção (RIBEIRO, 2015, p. 66).

Foi no capitalismo que a divisão do trabalho alcançou níveis e adquiriu características jamais vistas em outras sociedades. Embora a divisão social do trabalho tenha existido em todas as sociedades já conhecidas, foi somente com o capitalismo industrial que, nas palavras de

Harry Braverman (1980, p. 70), “subdividiu sistematicamente o trabalho de cada especialidade produtiva em operações limitadas”. A divisão manufatureira do trabalho, típica das sociedades capitalistas, consiste, justamente, em dividir o processo produtivo de um determinado produto em diversas etapas que são, cada uma, executada por diferentes grupos de trabalhadores.

A divisão social do trabalho divide a sociedade entre ocupações, cada qual apropriada a certo ramo de produção; a divisão pormenorizada do trabalho destrói ocupações consideradas neste sentido, e torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção. [...] Enquanto a divisão social do trabalho subdivide a sociedade, a divisão parcelada do trabalho subdivide o homem, e enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo, quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e contra a humanidade” (BRAVERMAN, 1980, p. 72).

Talvez o melhor exemplo dessa divisão manufatureira do trabalho consista no exemplo fornecido por Adam Smith, ao descrever a produção de alfinetes em *A riqueza das nações* (1996). Esse exemplo é retomado por Karl Marx em *O capital* (2013), e também por Harry Braverman em *Trabalho e capital monopolista* (1980). Diz Smith:

Um operário desenrola o arame, um outro o endireita, um terceiro o corta, um quarto faz as pontas, um quinto o afia nas pontas para a colocação da cabeça do alfinete; para fazer uma cabeça de alfinete requerem-se 3 ou 4 operações diferentes; montar a cabeça já é uma atividade diferente, e alvejar os alfinetes é outra; a própria embalagem dos alfinetes também constitui uma atividade independente. Assim, a importante atividade de fabricar um alfinete está dividida em aproximadamente 18 operações distintas, as quais, em algumas manufaturas são executadas por pessoas diferentes, ao passo que, em outras, o mesmo operário às vezes executa 2 ou 3 delas (SMITH, 1996, p. 66).

Como consequência dessa divisão manufatureira do trabalho, podemos destacar que ela possibilitou o aumento da produtividade e o barateamento das partes. O trabalho, ao ser dividido em diferentes processos, “alguns dos quais são mais simples que outros e cada qual mais simples que o todo” (BRAVERMAN, 1980, p. 79), possibilita o emprego de trabalhadores especializados em cada parte específica do processo. Portanto, os trabalhadores executam o trabalho individualmente, num ritmo mais elevado do que o trabalhador que desempenha um número maior de funções. Além disso, o capitalista passa a pagar ao trabalhador o custo de uma habilidade específica requisitada para um trabalho específico, e não a cada trabalhador o custo pelo conjunto de habilidades necessárias para o processo produtivo como um todo, no caso de ser realizado por um mesmo trabalhador. Dado que essa divisão simplifica as atividades, a tendência é a redução do preço unitário das partes que constituem o processo produtivo no todo. Ou seja, o conjunto de habilidades necessárias para executar uma parte é menor que o conjunto

de habilidades necessárias para executar o todo e, sendo assim, o trabalhador se torna mais especializado (e, por decorrência, mais produtivo) ao mesmo tempo que se torna mais barato o preço de sua força de trabalho (BRAVERMAN, 1980).

Antes da divisão manufatureira do trabalho e do emprego da gerência científica como método de controle e organização do processo de trabalho “admitia-se que o trabalhador era senhor de um acervo de conhecimento tradicional, e dos métodos e procedimentos que eram deixados a seu critério” (BRAVERMAN, 1980, p. 100). Isto é, os trabalhadores possuíam o conhecimento teórico e prático necessários para a realização de todo o processo produtivo (ou ao menos de grande parte dele) ou, ainda, nas palavras de Braverman (1980, p. 100), “o trabalhador combinava, no corpo e na mente, os conceitos e habilidades físicas da especialidade”. A divisão manufatureira do trabalho reduz quase todo o processo produtivo a uma soma de trabalhos simples executados por diferentes grupos de trabalhadores que são desprovidos de qualquer conhecimento ou preparo especial. Portanto, ela acaba com as perícias, com o trabalho do tipo artesanal, com os ofícios. Ela retira o conhecimento e o controle do processo produtivo do trabalhador e o designa à um grupo responsável por pensar e planejar a produção. Ela separa o trabalho entre concepção e execução, e depois subdivide ainda mais essa separação em várias parcelas menores. O trabalhador perde a sua capacidade de ideação e se transforma em mero executor de processos simples, ele se encontra mecanizado e homogeneizado (BRAVERMAN, 1980).

Ao tratar sobre esse processo de transferência do planejamento e do controle do trabalho a ser executado à gerência, Braverman (1980, p. 101) articula o seguinte exemplo para ilustrar o que mudou a partir das ideias de Frederick Taylor:

O mecânico do tempo de Taylor começava o desenho da peça; torneava, laminava, furava, puncionava, aplainava, modelava, afiava ferramentas, limava e, tanto na máquina como em processos manuais ele concluía um trabalho de acordo com o desenho. A quantidade variada de decisões a serem tomadas no curso do processo é [...] por sua própria natureza enorme. Mesmo para o caso do torneiro apenas, sem contar todas as tarefas colaterais [...] e considerando apenas as operações de torner, a gama de alternativas é enorme. O próprio Taylor trabalhou com doze variáveis, [...] cada qual sujeita a grande número de escolhas, [que] darão lugar com suas combinações e permutações possíveis a uma cifra astronômica, como Taylor logo compreendeu. Dessas decisões do mecânico dependiam não só o apuro e acabamento do produto, mas também o ritmo da produção. Sem qualquer temor, Taylor foi em frente, colocando nas mãos da gerência todas as informações básicas referentes ao processo.

A gerência “científica” de Frederick Taylor (1990) se baseava em três princípios. O primeiro princípio, que Braverman (1980) chamou de “princípio de dissociação do processo de

trabalho das especialidades dos trabalhadores”, consiste em incumbir a gerência pela responsabilidade de reunir todos aqueles conhecimentos tradicionais que eram possuídos pelos trabalhadores. Após sistematizar esses conhecimentos, eram transformados em regras, leis e fórmulas que deviam ser aplicadas ao processo produtivo, executado pelos trabalhadores, objetivando o aumento da produtividade e a redução de custos. Isso significa que o processo de trabalho não deve ser orientado pela tradição ou pelos conhecimentos que os trabalhadores possuem, mas, sim, pelas decisões tomadas pela gerência, visando racionalizar o processo produtivo com o objetivo de aumentar a produtividade e diminuir os custos.

O segundo princípio, chamado de “princípio da separação de concepção e execução”, consiste, basicamente, em retirar da oficina e transferir para o escritório todo o trabalho cerebral, toda a atividade de concepção, de planejamento, todas as decisões que dizem respeito ao processo produtivo, e designar à oficina somente o processo de execução, o processo mecânico, o trabalho braçal. Nas palavras de Taylor (1990, p. 41), “todo o trabalho [de planejamento] feito pelo operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção [gerência] no novo sistema, de acordo com as leis da ciência”. O resultado da separação entre concepção e execução é a transformação do trabalhador, que deixa de ser profissional e passa a ser um mero acessório da máquina, mais uma ferramenta a ser empregada e controlada pela gerência no processo de produção de mercadorias.

Os possuidores do tempo de trabalho não podem eles mesmos fazer o que quer que seja com ele, mas vendê-lo como meio de subsistência. [...] Não apenas os trabalhadores perdem controle sobre os instrumentos de produção como também devem perder o controle até de seu trabalho e do modo como o executa. Este controle pertence agora àqueles que podem “arcar” com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores conhecem sua atividade viva (BRAVERMAN, 1980, p. 106).

Através do primeiro princípio a gerência passa a concentrar todas aquelas informações e conhecimentos necessários ao processo produtivo, e através do segundo princípio é retirado do trabalhador todo este conhecimento, separa-se concepção e execução, e se destina somente à gerência o processo de concepção. Já o terceiro princípio consiste em designar à gerência o controle sobre o processo de trabalho e o seu modo de execução através do pré-planejamento, do pré-cálculo e da criação de instruções. Braverman, a partir da sua leitura de Taylor, chamou este princípio de princípio da utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução.

O controle sobre o processo de trabalho pelo capital e não pelos trabalhadores, iniciado pelo taylorismo, foi intensificado a partir daquilo que ficou conhecido como fordismo. O taylorismo buscou, conforme afirmou Gramsci (2007, p. 266), “desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador” e “reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal”. Já o fordismo, por sua vez, representou uma mudança profunda nos modos de organização do trabalho e da produção no chão da fábrica (principalmente a partir da introdução da esteira rolante na linha de produção) e, ainda, a construção de um novo modo de vida, associado a um novo perfil de trabalhador que se esperava para aquela etapa do capitalismo. Nas palavras de Gramsci (2007, p. 248), “a racionalização determinou a necessidade de elaborar um novo tipo humano, adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo”. Ao entender que métodos específicos de trabalhos exigem um perfil de trabalhador específico, e que um perfil de trabalhador específico exige um perfil de homem específico nas demais esferas da vida que não diretamente a esfera do trabalho, o fordismo procurou construir um novo modo de vida e, portanto, um novo trabalhador e um novo homem, que fosse adequado a essa nova forma de organização do trabalho. Esse novo modo de vida foi chamado, por Gramsci (2007), de americanismo.

Quanto às mudanças na organização do trabalho implementadas pelo fordismo, podemos destacar que houve um processo de racionalização o qual teve por objetivo o aumento da intensificação e da produtividade do trabalho através da automatização e da mecanização do processo de trabalho. Um exemplo clássico desse processo é o emprego da esteira rolante, usada a fim de controlar o ritmo de trabalho a partir da automatização da linha de produção e do controle do tempo para a execução de cada etapa do processo produtivo (RIBEIRO, 2015).

As mudanças no mundo do trabalho, implementadas pelo taylorismo e pelo fordismo, deram origem a um regime de acumulação do capital que passamos a chamar, a partir de agora, de regime taylorista-fordista de acumulação do capital, ou apenas taylorismo-fordismo. Esse regime, como vimos, tem como uma de suas características a racionalização do processo produtivo visando o aumento da produtividade, o que possibilitou a produção de mercadorias em grande escala.

O novo trabalhador, ou seja, o novo homem, típico dessa forma de produção, passou a viver sob um novo modo de vida que foi associado a esse regime, o americanismo. Esse novo modo de vida se caracteriza justamente pelo aumento do consumo da classe trabalhadora como necessidade imposta pela produção em massa. Para que o ciclo do capital pudesse se realizar,



era necessário que as mercadorias produzidas se efetivassem no mercado através do consumo. Para tal, era necessário que os trabalhadores, ou seja, a classe produtora, se tornassem importantes consumidores, o que só era possível com uma elevação nos níveis salariais dos trabalhadores. Dessa forma, o novo estilo de vida passa a ser demarcado pelo alto consumo imposto pela indústria de produção em massa, que se tornou possível através do aumento do poder de compra da classe trabalhadora a partir do aumento dos salários. Esse novo estilo de vida, associado ao fordismo, caracterizado pelo consumo em massa, objetivava conquistar a adesão, por parte dos trabalhadores, ao projeto do capital. Isto é, objetivava a constituição de uma aliança, um pacto social, entre o capital e o trabalho (RIBEIRO, 2015).

Esse período, que marca aproximadamente os primeiros dois terços do século XX, predominou o taylorismo-fordismo e houve uma tentativa de firmar um pacto entre o capital e o trabalho que permitiu aos trabalhadores uma maior margem de negociação por direitos. Nesse contexto, os trabalhadores obtiveram importantes conquistas. Foi nesse período, por exemplo, que os trabalhadores conquistaram o direito ao trabalho contratado e regulamentado, bem como obtiveram uma ampliação nos direitos trabalhistas e sociais que foram firmados a partir da criação de uma legislação de proteção trabalhista e social (ANTUNES, 2020). O processo de regulação do trabalho e dos direitos marca o compromisso — ou ainda, o pacto social — firmado entre o trabalho e o capital, representados pelos sindicatos e pelos partidos políticos, e intermediado pelo Estado que, devido a seu caráter como instrumento de dominação de uma classe sobre a outra, “zelava pelos interesses gerais do capital” (ANTUNES, 2009, p. 40). Porém, esse processo de regulação do trabalho e de ampliação dos direitos sociais se efetivou apenas em alguns países centrais da economia capitalista. Esses países foram justamente aqueles tidos como mais desenvolvidos, e essa regulação aconteceu às custas de uma enorme exploração do trabalho nas economias capitalistas periféricas que foram excluídas do pacto. Esse estado regulador das economias capitalistas centrais, que buscava garantir uma seguridade social aos trabalhadores, ficou conhecido como Estado de bem-estar social (ANTUNES, 2009).

O pacto social, articulado pela adesão dos trabalhadores ao projeto do capital, é uma das características do fordismo que o diferencia do taylorismo. Diferentemente do taylorismo, o fordismo percebeu que a separação do processo produtivo entre concepção e execução, e a subdivisão da execução em diversas micro-tarefas, não reduzia o trabalhador à um “gorila amestrado”, ou seja, alguém que executava tarefas tal qual como uma máquina, de forma não pensante, como imaginava Frederick Taylor (1990). Na verdade, foi percebido que a execução mecânica de tarefas simples deixa o cérebro do trabalhador desocupado para o livre pensamento.

Mecanizou-se completamente apenas o gesto físico; a memória do ofício, reduzido a gestos simples repetidos com ritmo intenso, “aninhou-se” nos feixes musculares e nervosos e deixou o cérebro livre e desimpedido para outras ocupações. Do mesmo modo como caminhamos sem necessidade de refletir sobre todos os movimentos necessários para mover sincronizadamente todas as partes do corpo, de acordo com aquele determinado modo que é necessário para caminhar, assim também ocorreu e continuará a ocorrer na indústria com relação aos gestos fundamentais do ofício; caminhamos automaticamente e, ao mesmo tempo, podemos pensar em tudo o que quisermos. [...] Compreenderam que “gorila amestrado” é uma frase, que o operário “infelizmente” continua homem e até mesmo que, durante o trabalho, pensa mais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar... e não só pensa, mas o fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, e que ele compreenda que se quer reduzi-lo a gorila amestrado, pode levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas (GRAMSCI, 2007, p. 272).

Devido ao fato de não poder realmente fazer do homem um gorila amestrado, o fordismo compreendeu que era necessário ganhar a alma, ou o cérebro, dos trabalhadores. Compreendeu que era necessário não apenas a coerção, mas também a persuasão e a livre adesão destes em se empenhar no processo produtivo de valorização do capital. E, na sociedade da produção em massa, essa adesão dos trabalhadores ao projeto do capital era possível a partir do pagamento de um salário que permitisse aos trabalhadores suprir aquelas expectativas de consumo criadas por aquela sociedade. Vale ressaltar, aqui, que essa expectativa de consumo é compatível com os esforços que são demandados dos trabalhadores no processo produtivo. Isso significa que a remuneração dos trabalhadores em uma sociedade caracterizada pela produção em massa é condizente com aquele consumo que é necessário para a reprodução da vida desses trabalhadores, que se desgastam em um processo produtivo marcado pela alta produtividade e pela alta intensidade do trabalho (GRAMSCI, 2007).

Ricardo Antunes (2020) chama a atenção para um aspecto contraditório que sintetiza bem o que acabamos de ver sobre o trabalhador no regime de acumulação taylorista-fordista. Diz ele:

[...] uma análise mais cuidadosa acerca do trabalho taylorista-fordista pode apresentar certas nuances: se ele era predominantemente maquinal, parcelar, especializado, fragmentado e prescrito, contraditoriamente assumia uma versão mais contratualista, relativamente regularizada e provida de direitos, resultado de lutas históricas da classe trabalhadora ao longo de vários séculos (Ibid., p. 105).

Como já relatamos, na fábrica taylorista-fordista a produção era homogeneizada, bastante verticalizada e todas as operações eram racionalizadas ao máximo pela gerência que visava aumentar o ritmo de trabalho e, conseqüentemente, intensificar o trabalho e elevar a produtividade. O trabalho parcelar e fragmentado do taylorismo reduziu o trabalho a um conjunto repetitivo de atividades simples, separou o trabalhador da concepção, da organização e do conhecimento acerca do processo produtivo, e o converteu em uma extensão da máquina,

em um acessório da máquina. Desse modo, tornou a atividade do trabalhador esvaziada de sentido. Esses elementos caracterizavam a fábrica taylorista-fordista, na qual a soma de trabalhos simples era regida pelo ritmo ditado pela esteira, agregando, no seu percurso, as diferentes parcelas de trabalho até o seu acabamento no final da linha produtiva. Ricardo Antunes resume esse modelo taylorista-fordista, que foi uma “mescla da produção em série fordista com o cronômetro taylorista” (ANTUNES, 2009, p. 39), da seguinte forma:

Entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação de funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões (Id., 2006, p. 25).

Esse modelo produtivo, iniciado na indústria americana, espalhou-se, durante o século XX, como modelo padrão de grande parte das indústrias capitalistas do globo. Em cada canto do mundo foi adquirindo características próprias condizentes com as singularidades de cada região, mas mantendo seus elementos essenciais. Iniciado no setor industrial, esse modelo expandiu-se, também, para outros setores, como é o caso do setor de serviços onde, mesmo com suas particularidades, passou a exercer enorme influência na organização e no controle do trabalho.

## 2.2 A MULHER NA SOCIEDADE FABRIL E SUAS REIVINDICAÇÕES

O modelo taylorista-fordista de organização da produção e de controle sobre o processo de trabalho tornou-se o modelo padrão de grande parte das indústrias durante o século XX, principalmente durante seus dois primeiros terços. Contudo, não podemos deduzir desse fato que ele se colocava da mesma maneira em todos os locais e para todos os trabalhadores. Como já pontuamos, nas economias capitalistas periféricas, que foram excluídas do pacto social entre capital e trabalho, a ampliação dos direitos sociais não se efetivou da mesma forma e no mesmo grau que nas economias centrais. No Brasil, alguns aspectos impactaram o modo como o mundo fabril brasileiro incorporou o modelo taylorista-fordista de produção, dando origem a uma espécie de taylorismo-fordismo de características tupiniquim. Dentre esses aspectos, indicamos o grau de desenvolvimento das forças produtivas, o papel dependente de nossa economia, as características próprias do Estado brasileiro, a herança colonial e escravocrata, as características

singulares do proletariado brasileiro, a consciência de classe decorrente das experiências concretas de lutas dos trabalhadores brasileiros no decorrer da história do país, o modo como se constitui e configura a sociedade patriarcal em nosso território, entre outros diversos fatores, elaborados e desenvolvidos vastamente pela Sociologia Brasileira e outras áreas das Ciências Humanas no Brasil. Mesmo em nosso território, o modelo taylorista-fordista impactou de forma distinta o trabalho e a vida de cada grupo de trabalhadores como, por exemplo, homens e mulheres, pretos e brancos, etc, e as lutas e reivindicações de cada um desses grupos.

Como essa pesquisa está voltada para o trabalho feminino, a partir de agora passamos a direcionar nosso foco no sentido de compreender a condição da mulher na sociedade fabril brasileira durante o período em que predominou, no meio industrial de nosso país, as características do modelo de produção taylorista-fordista. Para isso, primeiro precisamos discutir e aprofundar a temática da divisão sexual do trabalho, já que, como argumentamos, não é possível compreender a condição da mulher na sociedade fabril brasileira sem compreender o modo como se estrutura a divisão sexual do trabalho e suas implicações.

Conforme colocado por Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007, p. 599), a divisão sexual do trabalho é “a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos”. Ela coloca homens e mulheres em uma relação de conflito acerca da forma como se dividirá e organizará o trabalho. Essa forma de divisão do trabalho possui dois princípios fundamentais: o princípio da separação e o princípio da hierarquia. O primeiro distingue os mais variados trabalhos em trabalhos de homem e trabalhos de mulher; o segundo atribui maior prestígio social àqueles trabalhos que foram, por meio do princípio da separação, designados aos homens.

Como uma consequência deste segundo princípio — de que o trabalho de homem possui um valor (no sentido de prestígio, reconhecimento<sup>7</sup>) maior que aquele realizado por mulheres — podemos observar, por exemplo, a desvalorização do trabalho feminino a partir da questão da qualificação profissional. Como mostramos a seguir, uma das principais reivindicações levantadas pelas operárias brasileiras nas décadas de 1970 e 1980 foi a respeito do fato de que se exigia das mulheres qualificações superiores às exigidas aos homens para ocuparem o mesmo cargo ou receberem o mesmo salário que estes recebiam.

Os princípios da separação e da hierarquização têm como desdobramento a inferiorização social e marginalização das relações sociais de produção de um determinado

---

<sup>7</sup> Embora, como veremos mais adiante, o trabalho realizado por homens é melhor remunerado que o mesmo trabalho realizado por mulheres, ou seja, o trabalho masculino possui um valor econômico, um preço, maior que o trabalho feminino, aqui utilizamos o termo valor no sentido de reconhecimento e prestígio.

contingente da população — nesse caso em questão, das mulheres. Contudo, Lélia González (1979) observa, também, que um processo parecido ocorre a partir da divisão racial do trabalho, favorecendo brancos e marginalizando negros. Conforme as autoras supracitadas (HIRATA & KERGOAT, 2007, p. 599), estes princípios são aplicados “mediante um processo específico de legitimação, a ideologia naturalista. Esta rebaixa o gênero ao sexo biológico, reduz as práticas sociais a ‘papéis sociais’ sexuados que remetem ao destino natural da espécie”. Isso significa que, através da ideologia naturalista, se passa por natural aquilo que tem origem nas relações sociais. Segundo essa ideologia, é natural que, por exemplo, as mulheres tenham maior aptidão para o trabalho doméstico e para todo o trabalho do cuidado. Portanto, a divisão sexual do trabalho designa os homens ao trabalho produtivo, valorizado e reconhecido socialmente, e os liberta das obrigações com o trabalho doméstico, ao passo que incumbe às mulheres a responsabilidade pelo trabalho doméstico reprodutivo — trabalho este que, justamente por possuir menor prestígio social devido ao princípio da hierarquia, não é nem sequer reconhecido como trabalho.

O trabalho doméstico é composto por um conjunto de tarefas realizadas, em sua grande maioria, por mulheres e sem remuneração. Este trabalho é de grande importância para que o capital garanta a reprodução e manutenção da classe trabalhadora, compondo sua força de trabalho. Realizado em nome da família e do amor, este trabalho é considerado não produtivo por ser realizado em casa e sem remuneração e deixa os homens livres para engajarem no trabalho remunerado e na vida pública, podendo dedicar-se a carreira, e as funções mais prestigiadas. Um elemento interessante é que um mesmo trabalho realizado em casa de forma não remunerada, e portanto, sem valor econômico, passa a ter valor econômico quando realizado fora do casamento, quando atende a necessidade de outros que não o marido e a família (DA SILVA, 2019, p. 23).

Sendo assim, o trabalho reprodutivo, essencial para a manutenção e reprodução da força de trabalho, é realizado, ao menos em grande parte, de forma gratuita pelas mulheres<sup>8</sup>. A realização do conjunto de tarefas que constituem o trabalho doméstico reprodutivo e o trabalho do cuidado exige tempo, esforço e energia das mulheres, que não são exigidos dos homens. Dispensados das obrigações do trabalho doméstico e do trabalho do cuidado, estes podem dedicar seu tempo, esforços e energia em outras atividades, como a política, a educação, e o lazer.

As informações indicam que os afazeres domésticos são exercidos tanto por homens quanto por mulheres, embora o número de mulheres e também o número de horas por elas dedicadas a essas atividades sejam bem superiores ao declarados pelos homens... Na prestação desses serviços não há folga: sábados e domingos são iguais, e mesmo

---

<sup>8</sup> Ver os artigos: *Os afazeres domésticos contam*, de Hildete P. de Melo, Claudio M. Considera & A. Di Sabbato; *Trabalho reprodutivo no Brasil: quem faz?*, de Hildete P. Melo & Marta Castilho; e *Trabalho doméstico: inatividade econômica ou trabalho não-remunerado?* de Cristina Bruschini.

as mulheres ocupadas no mercado de trabalho são também donas de casa. O trabalho doméstico não tem aposentadoria, as mulheres começam muito jovens e nunca deixam de fazê-lo (MELO & CASTILHO, 2009, p. 144).

No último meio século ocorreram diversas transformações que afetaram diretamente a vida das mulheres, como, por exemplo, as já citadas transformações no mundo do trabalho, na educação, na organização familiar e na divisão do trabalho doméstico, etc. Houve, também, uma crescente participação das mulheres na vida pública e nos melhores postos de trabalho na vida profissional. Contudo, no espaço doméstico elas continuam sendo, ainda hoje, as principais responsáveis pela realização das tarefas domésticas. De 1970 a 2005 o percentual de mulheres economicamente ativas saltou de 18,5% para 59%<sup>9</sup>. Por outro lado, a repartição do trabalho doméstico entre homens e mulheres continuou desigual<sup>10</sup>: enquanto 91% das mulheres ocupadas afirmam realizar trabalho doméstico, para os homens essa taxa é de 51%. O tempo dedicado ao trabalho doméstico, entre homens e mulheres economicamente ativos, também é desigual: as mulheres dedicam, em média, aproximadamente 21 horas semanais, já para os homens esse número é de aproximadamente 9 horas. Essa desigualdade na distribuição do trabalho doméstico entre homens e mulheres afeta de forma negativa o rendimento das mulheres na vida profissional (que até hoje recebem cerca de 25% a menos que os homens para o mesmo trabalho), na política, na educação e na ciência, na vida pública como um todo. Além das mulheres possuírem muito menos tempo e energia disponível que os homens para dedicar a outras tarefas — já que a jornada de trabalho de mulheres que conciliam trabalho profissional com trabalho doméstico reprodutivo é, em média, 9,1% maior que a jornada de trabalho de homens<sup>11</sup> —, as características, capacidades, competências e habilidades desenvolvidas a partir do trabalho doméstico, a partir do trabalho reprodutivo, e a partir das tarefas de cuidado, são, como vimos pelo princípio da hierarquização, pouco valorizadas socialmente.

Ao ingressar no mercado de trabalho, no mundo profissional, as mulheres passam a enfrentar uma dupla jornada de trabalho, isto é, o acúmulo do trabalho doméstico, que não é reconhecido como trabalho, e o emprego. Se, na esfera doméstica, o trabalho reprodutivo realizado por estas mulheres é um trabalho não pago, no espaço público as mulheres se encontram marginalizadas das relações de produção. Elas ocupam os empregos mais precários, tendo suas capacidades, competências e habilidades desvalorizadas e recebendo salários inferiores àqueles recebidos pelos homens, já que sua renda é vista como complementar a dos

---

<sup>9</sup> Dados apresentados por Biroli (2018).

<sup>10</sup> Os dados a seguir são de Melo & Castilho (2009).

<sup>11</sup> Rosa & Quirino (2017).

maridos, pois a partir da divisão sexual do trabalho cabe aos homens o papel de sustento da família e às mulheres a realização do trabalho doméstico reprodutivo (BIROLI, 2018).

A diferença no salário de homens e mulheres “diz muito mais a respeito da necessidade do Capital garantir que vai ser a mulher que irá se retirar do trabalho produtivo, atestando assim, a realização do trabalho reprodutivo gratuito, do quê, simplesmente, um extra de mais-valia que o burguês está adquirindo” (SILVA, 2020, p. 75). Se não fosse esse o caso, seria mais lógico, do ponto de vista do Capital, demitir os homens e manter as mulheres empregadas, mas não é o que geralmente se observa (op. cit.).

O aparecimento do capitalismo se dá, pois, em condições extremamente adversas à mulher. No processo de individualização inaugurado pelo modo de produção capitalista, a mulher contaria com uma desvantagem social de dupla dimensão: no nível superestrutural era tradicional uma subvalorização das capacidades femininas traduzidas em termos de mitos justificadores da supremacia masculina e, portanto, da ordem social que a gerara: no plano estrutural, à medida que se desenvolviam as forças produtivas, a mulher vinha sendo progressivamente marginalizada das funções produtivas, ou seja, periféricamente situada no sistema de produção (SAFFIOTI, 1976, p.35).

Esse processo de marginalização da força de trabalho feminina das funções produtivas pode ser observado por meio do percentual de participação das mulheres na composição da força de trabalho nas fábricas em 1872 e em 1950. Em 1872 as mulheres representavam 76% da força de trabalho fabril, já em 1950 o mesmo dado era de apenas 23%. Vemos que o crescimento do setor industrial intensificado pela Primeira Guerra se deu pela rápida incorporação de força de trabalho masculina em detrimento do trabalho realizado por mulheres. Esse movimento não representa, porém, a não-utilização da força de trabalho feminina pelo Capital, mas sim a utilização em funções consideradas “femininas”, como aquelas vinculadas ao trabalho reprodutivo (trabalho doméstico, trabalho em ambiente escolar, trabalho do *care* como um todo, etc.) e que são geralmente aquelas menos providas de direitos, como é o caso do trabalho doméstico (RAGO, 2013).

Em virtude de seu sexo, uma parcela da população é inferiorizada na hierarquia social e marginalizada das relações sociais de produção. Contudo, isto não se dá por fatores intrínsecos ao sexo. Segundo Saffioti (2013, p. 60), “a explicação da seleção de caracteres raciais e de sexo para operarem como marcas sociais que permitem hierarquizar [...] os membros de uma sociedade” encontra-se nas relações sociais de produção e reprodução da vida material. Vale ressaltar que esses princípios não se restringem a diferenciação e hierarquização apenas na esfera do trabalho. Tendo a divisão sexual do trabalho como base, as sociedades constituem imagens, papéis e funções “de homem” e “de mulher”, sendo assim, diferenciam aquilo que “é”

masculino e aquilo que “é” feminino e hierarquizam os sujeitos com base nesta diferenciação. Às relações sociais existentes entre aqueles sujeitos constituídos socialmente como “homens” e aqueles constituídos socialmente como “mulheres” damos o nome de relações sociais de gênero. Nesse sentido, a categoria gênero foi produzida buscando demonstrar e enfatizar o caráter social da construção do masculino e do feminino, bem como das relações de poder e dominação existentes entre homens e mulheres na sociedade, e da desigualdade existente entre estes.

Como vimos, a divisão sexual do trabalho emprega como marcas sociais os caracteres de sexo constituídos como gênero. Essas marcas são usadas para dividir e hierarquizar os membros de uma sociedade nas relações sociais estabelecidas entre eles na produção e reprodução da vida, bem como para justificar esse processo. Do exposto decorre que, na sociedade capitalista, as mulheres encontram-se marginalizadas do processo de produção e encarregadas, prioritariamente, pelo trabalho reprodutivo. A historiadora Luzia Margareth Rago (1985, p. 62) demonstra como, ao final do século XIX e no início do século XX, durante a etapa de formação da classe operária no Brasil, ocorreu a construção de um “novo modelo de feminilidade”. Nesse período houve uma transformação no que significava, socialmente, ser mulher e quais os papéis atribuídos às mulheres. A autora caracteriza esse modelo como o da “esposa-dona-de-casa-mãe-de-família”. Segundo ela, “à mulher cabia, agora, atentar para os mínimos detalhes da vida cotidiana de cada um dos membros da família, vigiar seus horários, estar a par de todos os pequenos fatos do dia-a-dia, prevenir a emergência de qualquer sinal de doença ou de desvio.” Esse modelo é, basicamente, o de responsável pela reprodução da família e, portanto, tratando-se de sociedade capitalista, responsável pela reprodução da força de trabalho. Esse aspecto prioritário da responsabilização das mulheres pelo trabalho reprodutivo fica evidente quando Rago (1985, p. 63) chama a atenção para o fato de que quanto mais a mulher escapa da esfera privada da vida doméstica, “tanto mais a sociedade burguesa lança sobre seus ombros [...] o sentimento de culpa diante do abandono do lar, dos filhos carentes, do marido extenuado pelas longas horas de trabalho”.

No caso brasileiro, o quadro de marginalização feminina das relações sociais de produção e de responsabilização feminina pelo trabalho reprodutivo se agrava. Primeiro porque, conforme apontado por Lélia González (1979), no contexto de capitalismo dependente há a formação de uma massa marginal não integrada ao sistema que compõe a parte não-funcional da superpopulação relativa. Essa massa marginal é caracterizada, no que tange a esfera do trabalho, pelo desemprego e pelo subemprego. Em segundo lugar, conforme procuramos demonstrar em outra oportunidade (DA SILVA, 2019), o trabalho doméstico não remunerado



se constitui de maneira ainda mais essencial na reprodução da força de trabalho em contextos socioeconômicos, onde as famílias possuem baixo acesso — mercantil ou público — aos serviços necessários à reprodução da vida. Portanto, seja pela constituição de uma massa marginal não integrada às relações sociais de produção, ou pelo maior peso que o trabalho doméstico não remunerado desempenha na reprodução da força de trabalho em economias dependentes, a responsabilização das mulheres pelo trabalho reprodutivo e a marginalização destas dos espaços produtivos, ou do emprego formal como um todo, são acentuadas.

Entretanto, na década iniciada em 1970 e na seguinte, houve um crescimento da participação das mulheres na força de trabalho do setor industrial no Brasil. Esse crescimento ocorreu em um contexto de desvalorização salarial e foi impulsionado pelas necessidades de sobrevivência das famílias e pela reorganização do capital e da produção em escala mundial, aspecto que tratamos adiante. Do ponto de vista do Capital, visando enfrentar a crise que se sucedeu após 1973, o empresariado fez o uso da mão de obra feminina, tendo em vista que esta possuía um custo menor e também um menor número de sindicalização e reivindicações quando comparadas à mão de obra masculina. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (1990) apontam que, ao final da década de 1980, os salários das trabalhadoras eram inferiores a 60% daquilo que recebiam seus colegas homens. No mesmo período, 50% das trabalhadoras recebiam até dois salários mínimos, enquanto para os trabalhadores homens esse número era de apenas 37%. Esse é um outro número interessante que nos permite observar os baixos salários recebidos pelas mulheres, bem como o papel secundário que o salário feminino cumpre, como um complemento à renda do marido.

Com esse crescimento da participação feminina no mercado de trabalho houve também um aumento no número de filiações de mulheres aos sindicatos. O movimento de sindicalização acompanhou e foi influenciado pelo surgimento e crescimento de um movimento de mulheres<sup>12</sup> composto por diversos movimentos sociais, entre eles o movimento feminista, que se articulou ao movimento sindical, que era majoritariamente masculino. Ao discutirem e refletirem, dentro dos movimentos sociais, sobre a condição feminina (trabalho doméstico gratuito, dupla jornada de trabalho, discriminações de gênero nos locais de trabalho, etc.), elas levaram esses debates

---

<sup>12</sup> A escolha por “movimento de mulheres” ao invés de “movimento feminista” se dá por compreender que “movimento feminista” pode ser entendido, num sentido mais restrito, como um movimento conscientemente articulado e organizado de luta das mulheres contra a opressão de gênero e seus desdobramentos. O termo “movimento de mulheres”, por outro lado, pode ser compreendido de forma mais ampla, sem necessariamente uma crítica direta, consciente e organizada às relações de gênero, mas muitas vezes pautados por demandas imediatas que, mesmo que ao serem investigadas possuam no seu cerne as relações de gênero como raiz dos problemas vivenciados, não necessariamente suas participantes têm consciência disso ou teorizam sobre — um exemplo pode ser os movimentos de mulheres na luta por creches que em alguns casos não colocavam em questão o debate acerca das desigualdades de gênero.

para dentro das instituições sindicais, o que fomentou a participação feminina no movimento sindical. Entre os anos 1970 e 1978, a participação feminina no mercado de trabalho cresceu em pouco mais de 120%. No mesmo período, o número de mulheres sindicalizadas cresceu mais de 175%. Vemos, dessa forma, que a sindicalização feminina cresceu mais do que a também crescente participação feminina no mercado de trabalho nesse período (ARAÚJO & FERREIRA, 2000).

Impulsionadas, principalmente pela necessidade econômica de complementar a renda familiar, assim como pelo aumento de sua escolaridade, pela diminuição da taxa de fecundidade e pelas transformações nas relações familiares, pautadas pelos movimentos feministas, a mão de obra feminina, inclusive entre as casadas, cada vez mais inseriu-se no mercado de trabalho. Após serem “expulsas” do mundo do trabalho ao longo de toda a primeira metade do século XX, respondendo às necessidades do Capital (tríade esposa-mãe-dona-de-casa), as mulheres passaram a ser incorporadas, novamente, ao mercado de trabalho, pois a elas passaram a pagar salários menores, possibilitando o aumento da garantia da mais-valia. [...] Naquele contexto, a taxa de atividade feminina saltou [...] de 18,2%, em 1970, para quase 37%, em 1985 (SILVA, 2020, p. 34).

Como pode ser visto na obra de Souza-Lobo (2021), o aumento da participação de mulheres nos sindicatos não significou que esse processo não foi marcado por contradições e conflitos entre as operárias e o sindicato, majoritariamente dominado por homens. Segundo Rago (1985, p. 64), as mulheres participavam dos sindicatos geralmente na figura de esposas, filhas ou mães dos operários homens. Além disso, nota-se, por exemplo, uma participação diferenciada das mulheres nas greves, em relação à participação nas reuniões dos sindicatos. Essa diferença pode ser explicada pelo fato de que a greve é realizada durante a jornada de trabalho e as reuniões do sindicato acontecem em horários nos quais grande parte das mulheres estão submetidas às responsabilidades domésticas e familiares, dada a configuração da divisão sexual do trabalho na sociedade capitalista.

No período acima mencionado, a região da Grande São Paulo e São Bernardo do Campo (ABC Paulista), juntamente com a região de Campinas, eram umas das regiões brasileiras onde a industrialização era mais presente, em seu estado mais avançado. Por isso a consideramos aqui como exemplo para pensarmos as demandas das mulheres no que tange a questão do trabalho no período taylorista-fordista.

Souza-Lobo (1991) apresenta 4 importantes características para entendermos o trabalho industrial das mulheres durante a década de 1980. Segundo a autora (1) as mulheres recebiam menos que os homens, (2) concentravam-se em empregos ou postos de trabalho classificados como não-qualificados ou semiquualificados, (3) realizavam atividades manuais que eram monótonas e repetitivas e, (4) estavam submetidas a formas de controle distintas daquelas

exercidas sobre os operários homens. Essas características parecem estar em acordo com aquilo que Delgado (1996) observou ao tratar sobre o crescimento do percentual feminino na força de trabalho industrial: segundo ela, os empregos criados durante a década de 1960 e 1970 exigiam atributos considerados tipicamente femininos como, por exemplo, habilidade manual, destreza, paciência, agilidade com os dedos, etc. Além disso, o período foi favorável para o emprego de mão de obra não qualificada devido ao processo de simplificação das tarefas que ocorreram graças a modificações na organização do processo de trabalho.

Foi em São Bernardo do Campo que se realizou o 1º Congresso das Operárias da Metalurgia de São Bernardo, em janeiro de 1978. Durante o congresso foi discutido sobre os problemas que atingiam as mulheres operárias. Dentre esses problemas, destacamos aqui a desigualdade salarial entre homens e mulheres para o mesmo trabalho (as mulheres recebiam quase 60% a menos que os homens). Destacamos, também, as diferenças entre as carreiras dos operários e das operárias, entre as qualificações exigidas para uma mesma função ou mesmo salário; nesse sentido, Souza-Lobo (2021, p. 75), mostra que “entre 1976 e 1980, nos estabelecimentos que empregavam mais de 50 pessoas em São Paulo, 92% das operárias ocupavam um cargo não qualificado ou semiquilificado”. As más condições de trabalho e o aumento do ritmo de trabalho também eram problemas discutidos. As horas-extras obrigatórias, que sobrecarregam ainda mais as mulheres, somando-se ao trabalho reprodutivo, dificultava a participação das mulheres nas mobilizações de trabalhadores e diminuía, ainda, o tempo com a família ou o tempo disponível para a realização de atividades de seu interesse. As mulheres eram prejudicadas, nesse sentido, ao obterem menos tempo para atividades de lazer, estudos ou participação em grupos políticos, sindicatos e movimentos sociais. As horas-extras também substituíam a contratação de novos trabalhadores, o que influencia diretamente as mulheres já que, como sabemos, essas são as mais afetadas pelo desemprego.

Debatia-se, ainda, as punições frequentes impostas pela direção da empresa, a falta de estabilidade no emprego, o casamento e a gravidez como motivos para demissão ou não admissão e os assédios sexuais realizados cotidianamente por chefes. Por fim, também fora debatido e deliberado o posicionamento contra o trabalho noturno para as mulheres, que era proibido com a legislação de 1932 mas que passava a ser rediscutido pautado pelas necessidades das empresas de mão de obra barata e pouco qualificada. Uma outra reivindicação, ainda levantada pelas participantes do congresso, foi a necessidade de creches para as crianças, fundamental para a redução do tempo gasto com tarefas domésticas e reprodutivas, possibilitando às mulheres uma maior participação no mercado de trabalho e também no movimento sindical e/ou movimentos sociais, além de outras atividades de seus interesses,

como estudos e lazer<sup>13</sup>. No trabalho de Gabriela da Silva (2020) é possível perceber a relação entre o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, o aumento da sindicalização feminina, como já vimos, e a demanda por creches e por aumento da licença-maternidade. Esse 1º Congresso das Operárias marcou o início de uma série de outros congressos de mulheres de outros sindicatos que, conforme afirma a autora, continham as mesmas denúncias e as mesmas reivindicações (SOUZA-LOBO, 2021).

No ano de 1986, por exemplo, temos, durante o 2º Congresso Nacional da Central Única dos Trabalhadores (CUT), a criação da Comissão Nacional sobre a Questão da Mulher Trabalhadora (CNMT) que tinha por objetivo organizar as demandas políticas das mulheres trabalhadoras<sup>14</sup>. Essa Comissão foi consequência do aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho e da emergência de movimentos sociais feministas<sup>15</sup>, e se deu pela necessidade, identificada pelas mulheres trabalhadoras que construía a CUT, de levar para dentro da Central as discussões referentes à condição da mulher na sociedade de classes. Tal comissão tinha como objetivo, ainda, que a participação das mulheres no movimento sindical não ocorresse apenas em circunstâncias específicas, como greves e eventos relacionados ao 8 de março. Esperava-se, para além disso, que houvesse um espaço para a maior participação das mulheres dentro da Central, bem como uma linha política de gênero. Como uma significativa consequência da implementação dessa Comissão, temos em 1988 a realização do I Encontro Nacional Sobre a Questão da Mulher Trabalhadora.

A CNMT nasceu a partir de demandas às quais, em um primeiro momento, compreendidas como “externas”, visto que hegemonicamente o Movimento Sindical era masculino, distinguiram as questões femininas enquanto “específicas”. Nessa lógica, primeiro, as trabalhadoras tiveram que conquistar o direito à organização de suas pautas dentro da CUT; posteriormente, batalharam pela ampliação desse espaço, colocando a responsabilidade da discussão e da implementação sobre todos, homens e mulheres; por fim, a consolidação e efetivação desse espaço (SILVA, 2020, p. 58).

Outro exemplo da importância da Comissão para a luta das mulheres trabalhadoras pode ser verificado no Plano de Lutas que a Comissão propôs à Central. Conforme apontado por Delgado (1996), no Plano de Lutas havia tanto questões diretamente relacionadas ao emprego (como, por exemplo, equiparação salarial e fim do assédio moral e sexual nos locais de trabalho), como também reivindicações de caráter mais relacionado às políticas públicas, como, por exemplo, a demanda por creches e a regulamentação do trabalho doméstico.

---

<sup>13</sup> Essas pautas e reivindicações são sistematizadas na Tabela 1 abaixo.

<sup>14</sup> Ver Silva (2020) e também Delgado (1996).

<sup>15</sup> Delgado (1996) elenca, ainda, um terceiro fator decisivo para a criação da CNMT: o surgimento daquilo que ficou conhecido como “Novo Sindicalismo”.

A luta pela equiparação salarial foi uma das principais demandas específicas das mulheres, que emergiram ao final dos anos 1970 e percorreram toda a década de 1980. Essa pauta surge em um contexto de mobilização dos trabalhadores por melhores salários e condições de vida. Portanto, nota-se que, em meio às mobilizações gerais por aumento salarial, as mulheres em diversos espaços e momentos de luta conseguiram colocar a demanda por salário igual para trabalho igual como uma reivindicação geral da categoria. Gabriela da Silva (2020), em sua dissertação de mestrado, intitulada “As Trabalhadoras da Categoria das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e Região/SP e o ‘Novo Sindicalismo’ (1984-1988)”, demonstra as diversas mobilizações e espaços em que as mulheres trabalhadoras conseguiram colocar a reivindicação por equidade salarial como demanda central e também as formas que usaram para convencer seus colegas homens (muitas vezes maridos, filhos, irmãos, pais) a aderirem à pauta.

Uma outra forma de aparição da desigualdade salarial entre homens e mulheres pode ser vista a partir do princípio da hierarquização, citado anteriormente, o qual articula a ideia de que o trabalho realizado por mulheres possui valor (prestígio) inferior ao trabalho masculino. O setor industrial diferenciava trabalho qualificado e trabalho não-qualificado, e às mulheres cabia apenas o trabalho não qualificado que possuía, portanto, os menores salários. Essa divisão entre trabalho qualificado e trabalho não-qualificado era utilizada como argumento para justificar os baixos salários recebidos por mulheres, pois estas não seriam naturalmente capazes e/ou qualificadas para realizar as funções tidas como qualificadas (por exemplo, tarefas criativas e/ou de liderança). Portanto, as atividades que as mulheres desempenhavam na indústria naquele período são aquelas classificadas como não-qualificadas, que podem ser resumidas como atividades monótonas, repetitivas, que exigiam habilidades manuais, e sem espaço para a criatividade (SILVA, 2020; SOUZA-LOBO, 1991).

De forma geral, esse era o quadro do trabalho das mulheres na indústria brasileira. Tal quadro, como pudemos constatar, propiciava às mulheres uma experiência desagradável com o mundo do trabalho, quando comparado às experiências masculinas — e não apenas no quesito classe. Essas experiências desagradáveis, manifestadas através das insatisfações e demandas apresentadas pelas operárias, são aquilo que os sociólogos Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009) denominaram de “fontes de indignação”, que servirão para alimentar a formulação da crítica anticapitalista.

A tabela abaixo sintetiza as principais críticas e reivindicações levantadas pelas mulheres operárias:

Tabela 1 - Síntese das críticas (C) e reivindicações (R) das mulheres operárias

- 
- Igualdade salarial entre homens e mulheres para a realização de um mesmo trabalho (R);
  - As mulheres se concentravam em empregos ou postos de trabalho classificados como não-qualificados ou semiquilificados, não tendo oportunidades em postos que exigissem a criatividade ou de liderança (C);
  - As diferenças entre as carreiras de homens e mulheres, que pode ser vista a partir da diferença entre as qualificações exigidas para uma mesma função ou mesmo salário (C);
  - As horas-extras obrigatórias e o trabalho noturno que sobrecarregavam ainda mais as mulheres, submetidas à dupla jornada de trabalho, dificultando a participação destas em espaços de mobilização política como greves e sindicatos, e diminuindo o tempo com a família ou disponível para outras atividades (C);
  - A demanda por creches, que impactava a participação das mulheres na vida política dos sindicatos e movimentos sociais (R);
  - A falta de estabilidade no emprego, bem como o casamento e a gravidez serem considerados motivos para a demissão ou não admissão (C);
  - Os assédios sexuais realizados por chefes (C).
- 

Fonte: Elaboração própria.

Para Boltanski e Chiapello (2009), a crítica ao capitalismo desempenha uma função importante para o desenvolvimento do próprio capitalismo. Isso porque a inserção no processo capitalista, tanto para os assalariados quanto para os capitalistas, carece de justificação e de sentido. Como o capitalismo possui uma racionalidade própria, onde a busca pelo lucro possui fim em si mesma e, portanto, carece de sentido e justificação, o capitalismo não pode encontrar em si os meios de sua justificação que possam fundamentar o engajamento dos agentes em seu processo. Sendo assim, a acumulação capitalista tem por necessidade a mobilização de um grande número de pessoas que não possuem motivos para tal. Para que consiga mobilizar os agentes em seu processo, o capitalismo deve buscar recursos fora de si. Sua justificação “supõe referência a construtos de outra ordem, da qual derivam exigências completamente diferentes daquelas impostas pela busca do lucro” (Ibid., p. 53). Os motivos e razões capazes de mobilizar as pessoas no processo capitalista varia conforme (1) as expectativas e esperanças das pessoas

que ele busca mobilizar, e (2) em função da forma como a acumulação capitalista se organiza em diferentes épocas.

Assim sendo, o espírito do capitalismo é, para Boltanski e Chiapello, a ideologia que justifica o engajamento no capitalismo (Ibid., p. 39).

O espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela. Essas justificações [...] dão respaldo ao cumprimento de tarefas mais ou menos penosas e, de modo mais geral, à adesão a um estilo de vida, em sentido favorável à ordem capitalista (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, p. 42).

Como dito, o capitalismo não pode buscar em si próprio as justificativas que o legitimem e que sejam capazes de produzir engajamento. Por conta disso, os autores afirmam que a crítica desempenha um papel fundamental nas mudanças do espírito do capitalismo. É na crítica que o capitalismo encontra os pontos de apoio morais que necessita, e é ela que torna possível a incorporação de dispositivos de justiça. Porém, a crítica endereçada ao capitalismo também precisa de justificativa, ou seja, ela necessita estar ancorada em pontos de apoio normativos que a sustentem (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

Os autores (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009) apontam três ordens de impacto da crítica ao espírito do capitalismo. Primeiro, ela pode deslegitimar os espíritos anteriores, tornando-os ineficazes. Segundo, ela pode promover melhorias em termos de justiça. Essas melhorias acontecem na medida em que uma crítica virulenta e convincente faz com que os porta-vozes do sistema capitalista se vejam forçados a justificar o capitalismo em termos de bem comum, isto é, que necessitem dar uma resposta convincente as críticas que lhes são endereçadas e, portanto, em determinada medida, o capitalismo incorpora alguns valores dessas críticas para se proteger das mesmas. É graças a incorporação de elementos da crítica anticapitalista que o capitalismo é capaz de sobreviver, colocando a seu favor no processo de acumulação elementos que até então lhe eram endereçados como críticas por seus opositores.

O efeito dinâmico da crítica sobre o espírito do capitalismo passa aí pelo reforço das justificações e dos dispositivos associados que, sem pôr em xeque o próprio princípio de acumulação e a exigência de lucro, dá parcialmente satisfação à crítica e integra ao capitalismo injunções correspondentes às questões que mais preocupavam seus detratores (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, p. 63).

E, terceiro, a crítica ao espírito do capitalismo pode fazer com que o capitalismo, ao invés de responder às críticas instaurando dispositivos mais justos, responda transformando os modos de realização do lucro e com isso desarme a crítica, pois “o velho mundo que ela denunciava desapareceu, mas não se sabe o que dizer sobre o novo. A crítica age aí como agulhão para

acelerar a transformação dos modos de produção” (Ibid., p. 63). É no centro de um jogo de três termos, composto pela crítica, pelos dispositivos de acumulação capitalista, e pelos dispositivos de justiça, que se encontra o espírito do capitalismo, renegociado e modificado a cada movimento em um destes termos (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

Mas, ainda conforme os autores (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009), é somente a partir de uma experiência desagradável que aquele que vivenciou tal experiência ou aquele que com ela se sensibilizou pode levá-la ao nível da crítica, ou seja, pode desenvolver uma crítica a partir de tal experiência. Se a crítica existe é somente porque existem experiências desagradáveis que a alimentam; estas se constituem como fontes de indignação (marcadas pela experiência, pelo aspecto emotivo e sentimental) que fornecem ao crítico o substrato de suas críticas. A crítica se desenvolve, portanto, a partir de um tratamento teórico e de uma retórica argumentativa que se constrói tendo por base uma experiência desagradável. A manifestação de uma insatisfação ou de uma indignação, expressa no nível das emoções, é o nível primário de expressão da crítica. É ela que serve como fonte de indignação para o nível secundário, sendo este reflexivo, teórico, argumentativo e que possibilita sustentar a luta ideológica. Entre as fontes de indignação elencadas pelos autores temos o capitalismo como fonte de desencantamento e de inautenticidade, o capitalismo como fonte de opressão, o capitalismo como fonte de desigualdades e o capitalismo como fonte de oportunismo e egoísmo.

Com o objetivo de compreender os impactos que as críticas produzidas pelo movimento de mulheres à condição da mulher no capitalismo taylorista-fordista brasileiro tiveram na reorganização do capitalismo, nos próximos capítulo nos voltamos à análise das mudanças ocorridas no mundo do trabalho com ênfase para as transformações nos elementos<sup>16</sup> que foram alvos das críticas elaboradas a partir da experiência de mulheres trabalhadoras. Realizamos essa discussão a partir da análise do modo como a Mary Kay Inc. se organiza e estrutura suas práticas padrões, bem como a partir da análise das características que compõem o trabalho das consultoras da marca. No caso em questão, elegemos a empresa como uma importante expressão dessas transformações ocorridas no mundo do trabalho, principalmente ao tratarmos sobre àquelas transformações que tem como alvo o trabalho feminino.

---

<sup>16</sup> Estes elementos estão sintetizados na Tabela 1, apresentada na página 35.



### **3 O EMPREENDEDORISMO MARY KAY COMO EXPRESSÃO DO “NOVO” PAPEL DA MULHER NA ETAPA FLEXÍVEL DA ACUMULAÇÃO CAPITALISTA**

No capítulo anterior sistematizamos a condição das mulheres no modelo de produção taylorista-fordista e enumeramos algumas das críticas e reivindicações das operárias brasileiras acerca desse modelo. No presente capítulo, demonstramos as transformações que ocorreram no mundo do trabalho a partir da década de 1970 e apontamos para a emergência do empreendedorismo neste contexto, indicando como a condição feminina também sofreu com essas transformações. Para tal, é analisado o modo como a empresa Mary Kay Inc. se estrutura e suas práticas padrões, entendendo que esta empresa expressa bem os ideais do empreendedorismo feminino. Essa análise é realizada tendo como técnica de produção de dados a pesquisa documental, onde utilizamos, como fonte para a construção dos dados, as mídias digitais da empresa (seu *website* e Instagram), o livro *The Mary Kay Way* (ASH, 2013) e vídeos produzidos por diretoras nacionais da empresa e divulgados em seus canais na plataforma do YouTube. Para realizar a análise desses dados utilizamos da análise de conteúdo para compreender o discurso da empresa acerca da atividade realizada pelas consultoras.

A Mary Kay Inc. é um exemplo nítido de como o papel da mulher foi modificado na etapa flexível da acumulação capitalista: a partir da transformação de diversos elementos que, no sistema taylorista-fordista, eram alvos de críticas por parte das mulheres, o empreendedorismo feminino emerge como alternativa para as mulheres obterem o sucesso profissional. Através de uma exacerbação do individualismo expressa nos ideais de meritocracia, o empreendedorismo transfere às mulheres a responsabilidade por seus sucessos e fracassos e apresenta-se como uma grande oportunidade para que as mulheres possam ultrapassar as barreiras para o sucesso profissional impostas no tradicional mercado de trabalho.

Ao fim desse capítulo, tensionamos a visão de que essas transformações ocorridas no mundo do trabalho representam um ganho de liberdade e uma oportunidade de superação das dificuldades tradicionalmente encontradas pelas mulheres no mundo do trabalho. Argumentamos que, por trás de uma estrutura que aparenta representar uma menor rigidez e um ganho de liberdade quando comparado ao modelo taylorista-fordista, na verdade há um reforço dos mecanismos de controle através da responsabilização individual pelo sucesso ou fracasso profissional, que desconsidera aspectos sociais importantes que contribuem para tal quadro.

### 3.1 AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO LABORAL E A EMERGÊNCIA DO EMPREENDEDORISMO COMO ALTERNATIVA PARA OS/AS TRABALHADORES/AS

A partir da segunda metade da década de 1960 e durante a década de 1970, a acumulação capitalista, caracterizada pela organização da produção no modelo taylorista/fordista e por uma organização da economia nacional pautada pelo keynesianismo, entra em estado de crise. Essa crise se dá porque o modelo então vigente passa a apresentar dificuldades em conter as contradições inerentes ao modo de produção capitalista, e por, conseqüentemente, seu modo de dominação societal passar por constantes questionamentos que colocam em xeque sua legitimidade (HARVEY, 2008; ANTUNES, 2009). Como resposta a essa crise, a partir dos anos 1970 teve início, no centro da economia capitalista global, um processo de reestruturação produtiva e econômica, e reajustamento político e social pelo qual o capital se reorganizou.

No período em questão, uma série de intelectuais, entre eles sociólogos, passaram a debater acerca da centralidade do trabalho e da classe trabalhadora na sociedade contemporânea<sup>17</sup>. Entre aqueles que defendiam o fim da centralidade do trabalho e aqueles que defendiam sua continuidade, o que há de comum é a compreensão de que o mundo do trabalho passava por uma série de transformações. Para David Harvey (2008) essa série de transformações marca a passagem capitalista para um novo regime de acumulação, ainda dentro do capitalismo, que o autor denominou de acumulação flexível.

Esse processo de reestruturação e reajustamento pelo qual o capital se reorganizou, conforme indicado por autores como o já citado Harvey (2008) e Ricardo Antunes (2009), ocorreu por meio de diversas transformações na sociedade e no mundo do trabalho. O capital financeiro consolidou o seu domínio sobre a economia; a informatização e a racionalização do processo produtivo por meio do incremento da alta tecnologia e de novas formas de controle e gerência — como a horizontalização em redes da estrutura da empresa e a gerência participativa, onde o controle da qualidade da produção se dá pelos próprios trabalhadores no ato de trabalho — deram origem ao toyotismo<sup>18</sup>. Aumento da produtividade e intensificação do

---

<sup>17</sup> Esse debate pode ser representado em seus dois posicionamentos opostos a partir das obras *Adeus ao proletariado* de André Gorz (1982) e *Adeus ao trabalho?* de Ricardo Antunes (2006).

<sup>18</sup> O toyotismo é uma forma de organização do trabalho que nasceu na Toyota (Japão) no pós II Guerra. Entre suas características destacam-se: o sistemas de organização e gestão do trabalho conhecido como *just-in-time* — produzir no tempo certo e na quantidade exata, conforme demanda —, a política de qualidade total — que requer o envolvimento dos próprios trabalhadores para encontrar melhorias na produção —, o trabalho em equipe — a organização do trabalho é realizada através de grupos de trabalhadores que cumprem diversas funções, em oposição à especialização taylorista —, o alto grau de tecnologia empregado, e a terceirização produtiva através da subcontratação de pequenas empresas onde o trabalho é extremamente precário (RIBEIRO, 2015).

trabalho foi o caminho que o capital trilhou para reafirmar seu domínio, e o resultado foi o aumento do desemprego, do subemprego — e com eles as mais variadas facetas do trabalho informal e precário —, e as terceirizações. Por meio de uma política neoliberal de desregulamentação de leis trabalhistas e de enfraquecimento de políticas sociais, o capital implementou seu projeto de reestruturação produtiva e econômica e de reajustamento político e social, constituindo, assim, o modelo de acumulação capitalista caracterizada por Harvey (2008) como acumulação flexível<sup>19</sup>, como já mencionado anteriormente. Como consequência do aumento da produtividade e em contrapartida à redução do emprego fabril, o capital buscou promover medidas no sentido de acelerar seu tempo de giro, o que possibilitou o crescimento do setor dos serviços — e do proletariado dos serviços.

Entre 1980 e 2008, o setor de serviços “cresceu o seu peso relativo em 30,6%, respondendo atualmente por dois terços de toda a produção nacional, enquanto os setores primário e secundário perderam 44,9% e 27,7%, respectivamente, de suas participações relativas no PIB”. Essas transformações ocorridas no interior da dinâmica da acumulação capitalista acabaram por afetar a composição da força de trabalho. [...] Foi essa significativa ampliação dos serviços que reconfigurou a classe trabalhadora no Brasil (ANTUNES, 2018, p. 135-136).

Esse crescimento do setor de serviços não aconteceu apenas no sentido do aumento do número de trabalhadores empregados formalmente em estabelecimentos do ramo do comércio. Parte desse crescimento também se deve ao crescimento do número de trabalhadores subempregados, trabalhadores informais, terceirizados, autônomos, empreendedores “burgueses-de-si-próprio e proletários-de-si-mesmo” — nas palavras do sociólogo Ricardo Antunes. Estes, na grande maioria dos casos, desenvolvem suas atividades sem proteção social e trabalhista, desenvolvem trabalho desregulamentado ou com flexibilização regulamentada por mecanismos que buscam ocultar o caráter precário do trabalho realizado. Antunes (2018, p. 139) demonstra como, no Brasil, durante os anos 1990 houve uma redução drástica no número de empregos formais, seguida nos anos 2000 pela criação de “21 milhões de postos de trabalho, dos quais 94,8% recebiam uma baixa remuneração”. Este processo foi acompanhado pela ampliação do trabalho feminino. Foi nesse contexto político e econômico, que atravessa o mundo do trabalho, que, conforme vemos a seguir, ocorreu o crescimento da Mary Kay Inc, que hoje conta com mais de 3,5 milhões de mulheres em sua Força de Vendas.

---

<sup>19</sup> Essas características que marcam a acumulação flexível e que se desenvolveram a partir do setor industrial, naquilo que ficou conhecido como toyotismo, não ficou limitada ao setor produtivo industrial, mas se expandiu também para outros setores, como o de serviços — que é o caso das revendedoras de cosmético e que, portanto, o que aqui nos interessa.

Assim como o trabalho passou por transformações, também o próprio trabalhador precisou se adequar ao novo mundo que se constituía. Essa mudança concernente ao perfil ideal do trabalhador favoreceu o aumento da participação feminina na força de trabalho, utilizada preferencialmente em trabalhos precarizados e informais. O trabalhador típico dessa nova etapa de acumulação é o trabalhador flexível<sup>20</sup>, que caracteriza-se pelo trabalho sem remuneração fixa — constituindo novas formas de assalariamento e remuneração vinculadas à produtividade; sem direitos trabalhistas, nem jornadas de trabalho determinadas previamente — sendo, muitas vezes, a jornada determinada por metas a serem cumpridas. Não há, ainda, uma divisão espacial entre local de trabalho e local de não-trabalho — o que faz com que se apague a diferença entre tempo e local de trabalho e tempo e local de não-trabalho. Espera-se deste trabalhador que ele seja polivalente, multifuncional, qualificado, participativo e engajado. Parte desse processo de participação inclui atribuições como a de pensar o trabalho e o desempenho tendo em vista a maximização do tempo e o aumento da produtividade — funções que, no taylorismo, eram atribuídas exclusivamente à gerência.

Sob o ponto de vista da distinção de gênero, as estatísticas mostram que está em processo uma incorporação de mulheres em atividades com jornadas insuficientes, isto é, 39 horas semanais ou menos. [...] São especialmente mulheres que, com o aumento da renda média na sociedade, passaram a vender mercadorias como roupa, perfumaria, itens de beleza, calçados, coisas usadas etc. Muitas delas não são efetivamente autônomas, são assalariadas dissimuladas de autônomas. No campo da perfumaria e beleza, essa prática é bem conhecida e muito utilizada por Avon, Jequití, Natura e inúmeras outras empresas nacionais e internacionais. [...] São autônomos, por conta própria, autoempregados a serviço de grandes empresas. [...] como regra geral, os contratos não são formalizados e os trabalhadores são entendidos como sujeitos autônomos que trabalham por conta própria e por próprio risco (DAL ROSSO, 2017, p. 243).

O referido conjunto de transformações afetaram o mundo do trabalho de forma profundamente destrutiva do ponto de vista das condições de trabalho e dos direitos dos trabalhadores. É nesse contexto de condições de vida e trabalho, e como resposta a essa situação, para “tentar ‘amenizar’ esse flagelo”, que, conforme apontado por Antunes (2018, p. 44), o discurso empresarial propaga como alternativa “um novo subterfúgio: o ‘empreendedorismo’, no qual todas as esperanças são apostadas e cujo desfecho nunca se sabe qual será”, constituindo, como já apontado anteriormente, uma massa que é uma “mescla de burguês-de-si-próprio e proletário-de-si-mesmo”. Tal alternativa busca ocultar, por meio do mito do trabalho autônomo e desregulamentado, as formas de seu assalariamento.

---

<sup>20</sup> Tratamos de maneira mais aprofundada o tema da flexibilidade no quarto capítulo.

É nesse contexto de crescimento do setor de serviços, de aumento do trabalho informal e precário, de constituição do trabalhador flexível como modelo ideal do novo mundo do trabalho, de propagação do empreendedorismo como alternativa e de ampliação do trabalho feminino, que surge a Mary Kay Inc.

### 3.2 A MARY KAY COMO EXPRESSÃO DO EMPREENDEDORISMO FEMININO

A Mary Kay Inc. é uma empresa de cosméticos e produtos de cuidados com a pele fundada no ano de 1963 por Mary Kay Ash e que chegou ao Brasil no ano de 1998. Ela é, no mundo, uma das três maiores empresas do setor de vendas diretas de cosméticos e produtos para a pele. Com seus quase 60 anos no mercado, a empresa possui uma força de vendas formada por mais de 3,5 milhões de pessoas, sendo em sua gigantesca maioria mulheres, distribuídas em mais de 40 países<sup>21</sup>. O crescimento da Mary Kay se deu em um contexto econômico mais amplo que, como vimos, entre outras características, é marcado (1) pelo crescimento do setor de serviços, (2) pelo crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho, e também (3) pela propagação do empreendedorismo como alternativa para os trabalhadores e também como objeto de desejo. Chamamos de objeto de desejo na medida em que, atualmente, o empreendedorismo não é apenas uma das poucas alternativas para uma grande parcela dos trabalhadores – o chamado empreendedorismo por necessidade –, mas também é visto como algo bom, almejado<sup>22</sup>, já que, como vimos, a flexibilidade se tornou um dos principais elementos constituintes do trabalho no mundo contemporâneo.

A empresa, que adotou o Sistema de Vendas Diretas (SVD) como meio para comercializar seus produtos, possui, no mundo, mais de 3,5 milhões de pessoas constituindo a Força de Vendas Independente Mary Kay — forma como é chamado o conjunto de consultoras que são responsáveis por realizar as vendas dos produtos da marca. No Brasil, o número é de mais de 440 mil consultoras atuando em todo o território nacional<sup>23</sup>. O Sistema de Vendas Diretas é descrito pela Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), entidade na qual a Mary Kay é associada no Brasil, como “um sistema de comercialização de

---

<sup>21</sup> As informações foram retiradas do *website* da Forbes. Disponível em: <https://www.forbes.com/companies/mary-kay/?sh=2f970d1b2bc9>. Último acesso em 17 jun. 2021.

<sup>22</sup> O aspecto do empreendedorismo como algo que passou a ser fruto do desejo de grande parte da população, do empreendedorismo como modelo ideal de relação de trabalho, é melhor desenvolvido no próximo tópico (2.3) e no capítulo final, onde vemos como esse elemento aparece nas falas das consultoras.

<sup>23</sup> O número de consultoras no Brasil foi retirado do próprio *website* da empresa. O levantamento é do ano de 2016. Disponível em: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/press-room/press-releases/2016/aniversario-mary-kay-brasil>. Último acesso em: 20 dez. 2022.

produtos e serviços por meio do relacionamento entre empreendedores independentes e seus clientes, fora de um estabelecimento comercial fixo”<sup>24</sup>. É justamente devido à forma como se realizam as vendas, ou seja, por meio do SVD, que as mulheres que integram a Força de Vendas Independente Mary Kay são caracterizadas como empreendedoras pelo discurso da empresa.

Além de caracterizar suas consultoras como empreendedoras, a Mary Kay também evidencia que o desenvolvimento do empreendedorismo feminino é um dos seus maiores objetivos e um dos seus principais pilares. Conforme relata a própria fundadora, em seu livro intitulado *The Mary Kay Way: o estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras norte-americana*, a empresa foi criada com o objetivo de oferecer às mulheres “uma excelente oportunidade para [...] ganharem tanto dinheiro quanto suas capacidades permitissem” (ASH, 2013, p. 167). Em sua trajetória profissional, M. K. Ash vivenciou diversas dificuldades encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho. Conforme ela relata, essas dificuldades encontradas tinham como motivo o simples fato de ela ser mulher — dificuldades que também foram encontradas e relatadas pelas operárias brasileiras. Como um exemplo de tais dificuldades, Ash cita os salários inferiores àqueles recebidos pelos homens, a desvalorização de suas habilidades e a falta de oportunidades para satisfazer o potencial que possuía. Foram essas dificuldades que motivaram Mary Kay Ash a fundar a Mary Kay Inc., uma empresa através da qual pretendia criar uma oportunidade ilimitada às mulheres para que estas não tivessem de sofrer o que ela sofreu no mercado de trabalho.

Portanto, na empresa fundada por Mary Kay e que leva o seu nome, a busca pelo lucro, característica inerente a qualquer empresa, deveria ser compatível, segundo a mesma, com a valorização do trabalho feminino. A empresa enxerga o empreendedorismo feminino como um importante meio para o empoderamento das mulheres e para a superação das dificuldades tradicionalmente encontradas por elas no mercado de trabalho. O empoderamento feminino como um objetivo e um valor da Mary Kay Inc. pode ser exemplificado a partir da frase a seguir, retirada do *website* da empresa no Brasil referindo-se à criadora da marca, M. K. Ash: “Ela mudou o mundo dos negócios, criando mais oportunidades para as mulheres, construiu uma empresa guiada por seus valores e empoderou as mulheres, colocando-as no controle de seu próprio futuro”. É através do empreendedorismo feminino que as mulheres estariam livres de qualquer empecilho motivado pelo gênero que fosse encontrado no tradicional mercado de trabalho, e poderiam conquistar o sucesso profissional a partir de seus próprios méritos.

---

<sup>24</sup> Disponível em: <https://www.abevd.org.br/sobre-vendas-diretas/>. Último acesso em: 18 jun. 2021.

Depois de experimentar a desigualdade no local de trabalho, ela [M. K. Ash] sabia que tinha que fazer uma mudança, não só para si, mas para todas as mulheres. Em 1963, Mary Kay Ash lançou o seu negócio transformando o local de trabalho até então dominado pelos homens. Uma agente de mudanças e uma empresária inovadora, Mary Kay Ash dedicou sua vida a capacitar as mulheres e colocá-las no controle de seus próprios futuros (Retirado do *website* da Mary Kay Brasil<sup>25</sup>. Acesso em: 17 jun. 2021).

A ideia presente é a do empreendedorismo feminino como possibilidade de empoderamento para as mulheres. Essa perspectiva parece atualizar, por meio do empreendedorismo, alguns já conhecidos posicionamentos, como o feminismo liberal e também do feminismo marxista economicista, onde a emancipação das mulheres se daria com o ingresso dessas na vida pública e no mercado de trabalho. A figura abaixo é composta por diversas publicações retiradas do Instagram da empresa no Brasil e demonstram a conexão, que acabamos de nos referir, entre empoderamento e empreendedorismo.

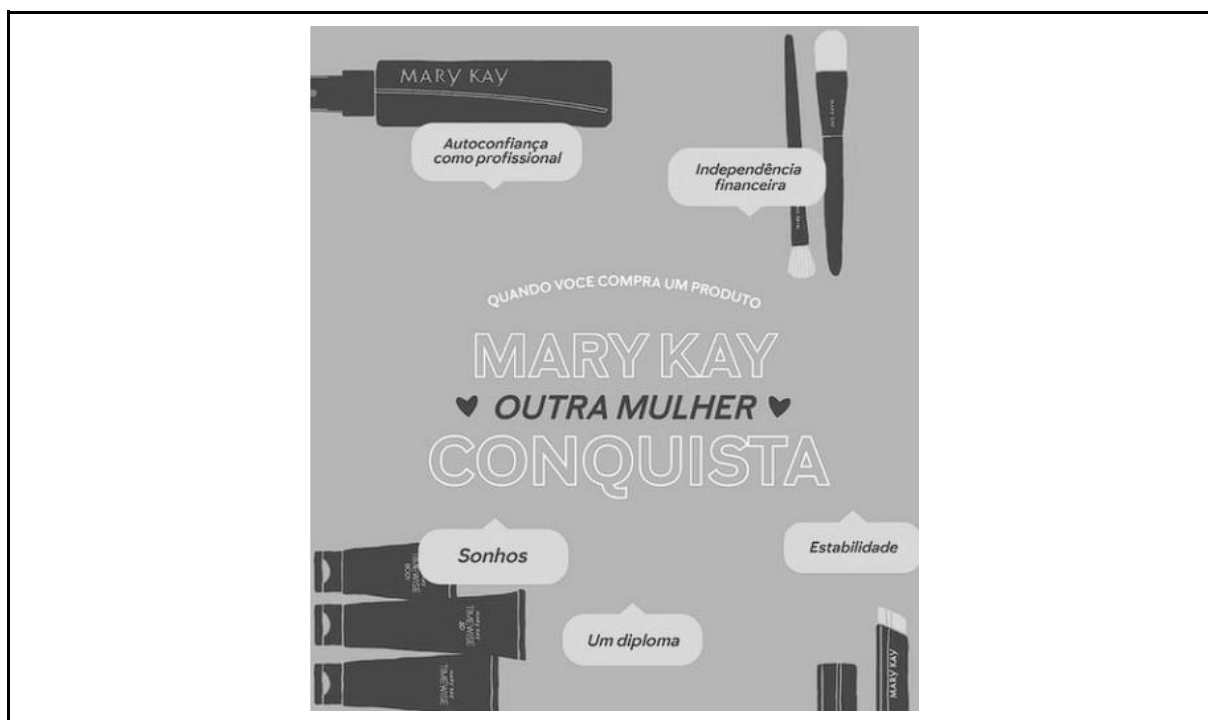
Figura 1 - Empoderamento e Empreendedorismo



Fonte: Perfil da Mary Kay Brasil no Instagram. Acesso em: 17 jun. 2021.

Ainda nesse sentido, associado à ideia de empoderamento, é característico na empresa a ideia de “solidariedade” entre mulheres, ou ainda, sororidade: as consultoras ajudam as clientes a se sentirem bonitas, e com isso aumentar a autoestima, a se empoderar, as clientes ajudam as consultoras na medida em que contribuem com o seus trabalhos como consumidoras, conforme demonstra o exemplo da *Figura 3* em que diz “passar um batom pode mudar seu dia, comprar um batom pode transformar a vida de uma mulher”; as diretoras ajudam a Unidade, cooperando para que as suas integrantes tornem-se empreendedoras de sucesso; e desta forma, a Mary Kay Inc. ajuda a todas, oferecendo a oportunidade e as ferramentas necessárias para que mulheres possam ser donas do próprio negócio. Nas figuras abaixo, retiradas do perfil oficial do Instagram da Mary Kay Brasil, podemos ver exemplos que ilustram essa ideia de solidariedade entre mulheres e a sua conexão com o empoderamento. Em uma das publicações diz: “quando você compra um produto [...] outra mulher conquista [uma série de elementos vinculados ao empoderamento]”.

Figura 2 - Solidariedade e Empoderamento



Fonte: Perfil da Mary Kay Brasil no Instagram. Último acesso em: 17 jun. 2021.



Figura 3 - Apoie outra mulher



Fonte: Perfil da Mary Kay Brasil no Instagram. Último acesso em: 17 jun. 2021.

Ainda associado a esse ideal de sororidade, na Mary Kay as consultoras não podem oferecer e vender produtos para clientes que já possuem uma consultora Mary Kay, pois deve-se respeitar o trabalho realizado pela colega de empresa; portanto, ao entrar em contato com uma potencial cliente, deve-se sempre perguntar a ela se ela já não possui uma consultora de beleza Mary Kay que lhe atenda. Na prática, essa regra faz com que ao invés de consultoras de uma mesma empresa disputarem o mesmo mercado, a empresa consiga expandir o tamanho do seu mercado. É nesse sentido que a conquista de novos mercados, por parte da empresa, se realiza de forma disfarçada pela ideia de solidariedade entre mulheres, tanto no sentido de respeito ao trabalho da outra, de ajuda entre consultoras, como de ajuda por parte da empresa para que novas mulheres recebam a "oportunidade" de empreender.

Como mencionado, as mulheres que compõem a força de vendas independente da Mary Kay são caracterizadas pela empresa como empreendedoras e teriam, portanto, seu próprio

negócio. Este negócio consistiria, no caso das Consultoras de Beleza Independentes<sup>26</sup>, em comercializar os produtos Mary Kay, e no caso das Diretoras de Vendas Independente, além de vender os produtos, prestar serviços à Mary Kay treinando novas consultoras para a empresa. O sociólogo Sadi Dal Rosso (2017) denominou de *flexibilidade qualitativa externa* o movimento através do qual as empresas substituem força de trabalho com contratação regulamentada por uma relação do tipo comercial baseada na prestação de serviços. Com isso, a empresa se desfaz de boa parte de seus funcionários e contrata apenas serviços, livrando-se de responsabilidades trabalhistas que regulamentam a relação entre empregador-empregado e se utilizando de um sistema onde passa a ser consumidora de um serviço oferecido por outras empresas terceirizadas, ou muitas vezes por trabalhadores autônomos. No caso da Mary Kay, a força de vendas não é composta por um conjunto de mulheres contratadas pela empresa como funcionárias de vendas, mas sim por mulheres autônomas, categorizadas pelo discurso empresarial como empreendedoras. Essas empreendedoras compram os produtos da empresa — e, portanto, são consumidoras diretas da Mary Kay Inc.<sup>27</sup> — para revendê-los com uma margem de lucro estabelecida pela própria empresa. Nesse caso, falamos também de uma flexibilidade salarial, onde há “mudança qualitativa da forma de pagamento de salários, envolvendo bônus, incentivos, metas” (ROSSO, 2017, p. 63). Essas mulheres, por serem empreendedoras e prestadoras de serviços à Mary Kay, não possuem os direitos trabalhistas garantidos aos empregados via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como, por exemplo, salário mínimo, férias, décimo terceiro salário, delimitação da carga horária de trabalho, etc. Dessa forma, elas estão sujeitas aos bônus e ônus da flexibilidade do trabalho, conforme vemos no próximo capítulo deste trabalho.

Sempre vi a força de vendas independente como um microcosmo do sistema de livre empreendedorismo americano. Independente da idade, gênero, religião, raça, educação ou experiência de trabalho, qualquer pessoa que passa a ser Consultora de Beleza Independente Mary Kay entra no negócio no mesmo nível de outras Consultoras de Beleza Independente. Ela se torna literalmente presidente de sua própria empresa. Nós a auxiliamos dando as ferramentas que podem ajudá-la a ter sucesso. No verdadeiro espírito do livre empreendedorismo, cada mulher ganha com seu negócio aquilo que está disposta a investir. Ela é seu próprio chefe, e ninguém diz a ela quando ou como trabalhar. Se ela tem iniciativa e se baseia na experiência disponível para auxiliá-la, ela poderá rapidamente criar um negócio de sucesso (ASH, 2013, p. 184).

---

<sup>26</sup> O plano de carreira da Mary Kay é apresentado adiante neste capítulo.

<sup>27</sup> Esse aspecto é discutido no capítulo seguinte.

No perfil oficial da Mary Kay Brasil na rede social Instagram<sup>28</sup>, é possível encontrar postagens, conforme os exemplos das figuras abaixo (ver figuras 4 e 6), onde a empresa divulga a oportunidade de empreender com os produtos da marca. Nas postagens que acompanhamos, realizadas durante todo o ano de 2020, é explícita a conexão direta que é estabelecida pelo marketing da empresa entre ser revendedora dos produtos da marca, ou seja, integrar a força de vendas da Mary Kay, e ser empreendedora (ver figuras 4, 6 e 7). A empresa se coloca, então, como um meio para o desenvolvimento da prática empreendedora entre mulheres, como uma ferramenta de suporte profissional para que as mulheres alcancem o sucesso no mercado de trabalho (ver figuras 4 e 6).

Figura 4 - Pioneira no empreendedorismo feminino



Fonte: Perfil da Mary Kay no Instagram. Acesso em 17 jun. 2021

O empreendedorismo Mary Kay é apresentado pela empresa como uma oportunidade de negócio simples e lucrativo (ver figura 6), onde a empresa teria a fórmula, ou ferramentas, como diz uma das postagens, para o sucesso das suas consultoras (ver figura 4). Mary Kay Ash serve, no caso em questão, como um exemplo de sucesso: alguém que, por mérito próprio, conquistou o sucesso através do empreendedorismo e que agora, com a fórmula para o sucesso

<sup>28</sup> <https://www.instagram.com/marykaybrasil/>. Acesso em 12 de jun. de 2021.

desvendada, criou uma empresa que tem por objetivo servir como suporte para que outras mulheres possam atingir o sucesso profissional por meio do empreendedorismo, assim como ela (ver figuras 4, 5, 6 e 7).

A imagem que a empresa procura passar através do conteúdo presente em suas redes sociais é a de que a Mary Kay Inc. não é uma produtora e comercializadora de cosméticos e produtos para o cuidado com a pele, ao menos não só. Essa atividade de produção e comercialização desenvolvida pela empresa seria apenas o meio através do qual a empresa coloca em prática seu verdadeiro negócio e objetivo: vender a fórmula que permite às mulheres o sucesso profissional e a realização de sonhos individuais (ver figura 5 e 7). Essa fórmula é o empreendedorismo feminino, que permitiria às mulheres alcançarem o sucesso profissional que a elas é dificultado no mercado tradicional de trabalho. Dificultado pois, como vimos, devido à discriminação e à desigualdade de gênero, as mulheres enfrentam problemas na vida profissional como, por exemplo, a desigualdade nos critérios para a promoção na carreira, os salários desiguais, e a responsabilização pelo trabalho reprodutivo doméstico. Portanto, a Mary Kay seria uma empresa que cria oportunidades para que as mulheres consigam, através de seus méritos, atingir o sucesso profissional sem sofrer com estes problemas, decorrentes da discriminação e da desigualdade de gênero, tradicionalmente encontrados por elas no mercado de trabalho.

Figura 5 - Negócio independente Mary Kay



Fonte: Perfil da Mary Kay no Instagram. Acesso em 17 jun. 2021<sup>29</sup>.

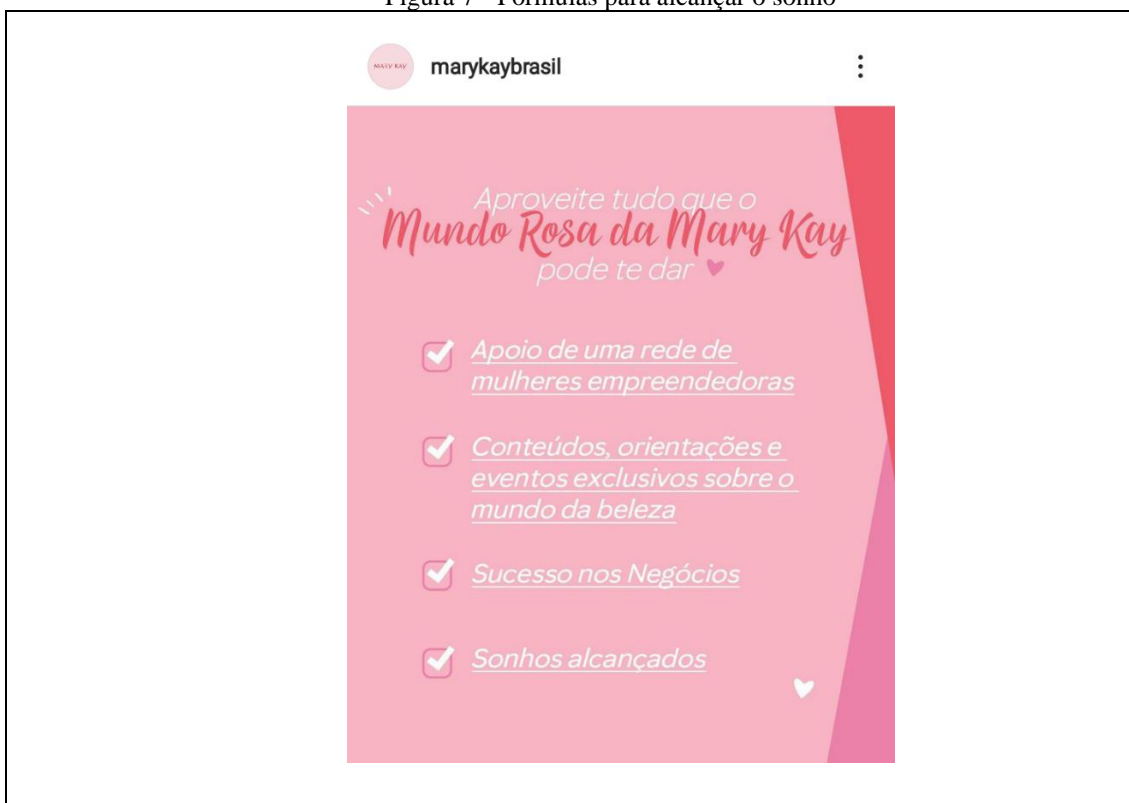
<sup>29</sup> Mesmo que a imagem esteja disponível no Instagram oficial da Mary Kay Brasil, optamos por ocultar o rosto originalmente presente.

Figura 6 - Ferramentas necessárias para o sucesso



Fonte: Perfil da Mary Kay no Instagram. Acesso em 17 jun. 2021.

Figura 7 - Fórmulas para alcançar o sonho



Fonte: Perfil da Mary Kay no Instagram. Acesso em 10 fev. 2021.

A ideia de que a Mary Kay é uma ferramenta e a forma financeira para a realização de sonhos é reforçada por Beth<sup>30</sup>, uma Diretora Nacional da Mary Kay que possui um canal na plataforma YouTube, com mais de 8 mil inscritos, onde compartilha vídeos relacionados à Mary Kay. Em um curso de treinamento para novas consultoras de vendas independente Mary Kay, oferecido em seu canal, a Diretora reforça essa visão ao afirmar que a Mary Kay oferece a oportunidade de negócio através do qual é possível pagar pelos sonhos. Como exemplo de tal afirmativa, ela conta sua própria história. Beth afirma que através da revenda de produtos Mary Kay ela conseguiu obter uma renda com a qual pagava as parcelas do financiamento da sua casa própria, que era o seu sonho. Na fala da Diretora Nacional, em seu curso destinado às consultoras, novamente aparece a trajetória individual como um exemplo generalizável. Tanto nas redes sociais da empresa, como no canal da diretora supracitada, a narrativa pautada no exemplo pessoal de sucesso e o empreendedorismo Mary Kay como oportunidade de sucesso e como meio para a realização de sonhos pessoais, se repete. Os exemplos passam a mensagem de que se uma consegue atingir determinado objetivo de realização profissional ou sonho pessoal, todas conseguem, desde que sigam o mesmo caminho com os mesmos passos. Esse caminho é o empreendedorismo Mary Kay, e os passos que são necessários são ensinados pela empresa e pelas diretoras, que fornecem o “suporte e ferramentas necessárias”, conforme divulgado na *Figura 6* e conforme exploramos mais adiante.

O sonho pessoal, ou seja, aquilo que constitui os desejos de cada um, que mexe com as necessidades e sentimentos, que é carregado de forte aspecto subjetivo e sentimental, é utilizado pela empresa para vender o seu produto: o empreendedorismo Mary Kay. A ideia de que através do empreendedorismo Mary Kay é possível conquistar tudo aquilo que se deseja, ao menos em termos financeiros, é reforçada pela empresa de diversas formas. Nas falas de diretoras nacionais, como a Beth, vemos essa ideia sendo reforçada, bem como nas publicações realizadas nas mídias sociais da empresa, como a da *Figura 5*, onde diz que “o seu negócio independente [...] terá o tamanho que você decidir”. O próprio propósito de criar uma oportunidade ilimitada às mulheres, estabelecido por M. K. Ash ao fundar a empresa, também reforça a ideia de que com o empreendedorismo é possível alcançar tudo que for almejado. Para Beth, a diretora nacional supracitada, o sonho pessoal é o elemento chave que define como deve ser a carreira de uma empreendedora: geralmente um sonho pessoal possui um valor econômico (uma casa própria, por exemplo, possui um determinado preço) e, portanto, é o sonho da pessoa, ou seja, aquilo que ela almeja alcançar, que vai determinar o quanto ela precisa e/ou quer ganhar

---

<sup>30</sup> Nome fictício, embora o conteúdo exposto na sequência seja de acesso público.

para conseguir realizar esse sonho. Já que é uma empreendedora onde as regras do jogo já estão postas (comissão sobre vendas, como exposto mais adiante), é possível calcular o quanto precisará se dedicar e trabalhar para alcançar o seu objetivo. Contudo, essa ideia envolve a associação de trabalho com número de vendas, na medida em que é possível apenas calcular o quanto precisará vender, mas não é possível precisar o quanto de trabalho, ou seja, tempo e esforço, será convertido em uma venda. Desse modo, a ideia passada pelo discurso da empresa através de seu marketing e de suas Diretoras é a de que as vendas se realizarão de maneira proporcional à dedicação e ao empenho por elas colocadas no seu trabalho, ou seja, o resultado será fruto do mérito. Portanto, bastaria que as consultoras colocassem dedicação e empenho, que trabalhassem muito para obter sucesso. Ou seja, bastaria que se esforçasse para que, através do empreendedorismo Mary Kay, pudesse obter os ganhos econômicos que permitem pagar pelos sonhos. Tudo isso reforça a ideia de que a Mary Kay torna possível às mulheres o sucesso profissional e a realização de sonhos individuais através da oportunidade de empreender.

### 3.3 A DEMOCRATIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO COM O ADVENTO DO NEOLIBERALISMO NA FIGURA DO SUJEITO EMPRESARIAL

A definição do que é o empreendedorismo e quem e o que é o empreendedor não é inteiramente consensual. Entre os autores clássicos do pensamento social e econômico, talvez tenha sido Joseph Schumpeter quem melhor abordou o tema. A figura do empreendedor aparece em Schumpeter (1997) como aquele sujeito responsável pelo que o autor descreveu como “destruição criativa”. Segundo o autor, o desenvolvimento econômico só é possível devido à inovação gerada a partir do empreendedor que seria, portanto, o agente da mudança. Essa associação entre empreendedorismo e as ideias de mudança e inovação também aparecem na definição de empreendedor que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas — Sebrae (2001) realiza, definindo o empreendedor como “aquele que possui uma atividade de inquietação, ousadia e proatividade que favoreceria a criatividade e que resultaria em ganhos econômicos e sociais”. Essa definição, sintetizada por Henrique Amorim, Felipe Moda e Camila Mevis (2021, p. 4), que atribuem ao Sebrae o papel de ser “o principal formulador e difusor da cultura do empreendedorismo no Brasil”, assim como a definição Schumpeter, parecem sintetizar alguns elementos de consenso acerca do empreendedor, que são justamente estar presente os ideais de mudança e inovação.

O empreendedor [de Schumpeter] [...] não tem medo de ir contra a corrente: cria, desarranja, rompe o curso ordinário das coisas. [...] é um combatente, um competidor

[...] cujo sucesso financeiro é apenas um símbolo de seu sucesso como criador. [...] A inovação é inseparável da concorrência, é sua forma principal, porque a concorrência diz respeito não apenas aos preços, mas também, e sobretudo, a estruturas, estratégias, procedimentos e produtos (DARDOT & LAVAL, 2016, p. 153).

Antes do advento do neoliberalismo, a noção de empreendedor se confundia com a noção de empresário — salvo, talvez, que o primeiro, além de ser um proprietário como o segundo, deveria também prover de um espírito inovador e criativo. Porém, a partir da reestruturação produtiva iniciada em torno da década de 1970, e a partir do surgimento do neoliberalismo, a noção de empreendedorismo passou por uma ressignificação onde a propriedade privada deixou de ser um requisito para ser empreendedor. Desse modo, a noção de empreendedor se descolou da noção de empresário.

A nova noção de empreendedorismo aceita uma diversidade de modos de empreender. A mudança no significado da noção de empreendedor provocada pelo neoliberalismo não apenas permitiu que todos, mesmo aqueles que não são detentores da propriedade privada, possam empreender<sup>31</sup>, como colocou o empreendedorismo como algo a ser desejado por todos.<sup>32</sup>

A substituição da defesa de que todos podem ser empresários, pela concepção de que todos podem empreender, procura retirar de questão a necessidade da propriedade privada como índice de comprovação do sucesso profissional e pessoal (AMORIM, MODA & MEVIS, 2021, p. 7).

Em um artigo intitulado *Empreendedorismo: uma forma de americanismo contemporâneo?*, Henrique Amorim, Felipe Moda e Camila Mevis (2021) defendem a tese de que o empreendedorismo é uma forma de americanismo contemporâneo. Ou seja, assim como o americanismo, o empreendedorismo seria um *modo de vida hegemônico* de uma dada *formação social*. Ao estudar o fordismo, Gramsci (2001) observou que esse modelo de organização do processo produtivo era acompanhado por um modo de vida específico que formava um tipo de homem adequado a esse tipo de produção. O modo de vida “estrutura a forma de viver dos trabalhadores nos seus mais variados aspectos [nos hábitos, no agir, no pensar, nos valores, etc.], como algo que se verifica materialmente em práticas sociais dentro e fora dos ambientes de trabalho” (AMORIM, MODA & MEVIS, 2021, p. 2). Sendo assim, o

<sup>31</sup> É essa transformação no significado da noção de empreendedor e sua consequência (a ideia de que todos podem empreender) que chamamos de democratização do empreendedorismo.

<sup>32</sup> Richard Sennett (2006, p. 72) em seu livro intitulado *A cultura do novo capitalismo* observa que no capitalismo contemporâneo, que aqui estamos tratando como neoliberal, houve uma “mudança no sistema de valores da cultura como um todo, conferindo prestígio moral cada vez menor à estabilidade”. O autor faz algumas observações em relação ao caráter classista dessa análise, que esta valorização da mudança é maior em famílias com maior poder econômico.



modo de vida está diretamente vinculado com a formação da subjetividade do trabalhador — subjetividade essa que agora passa a se guiar pela lógica do mercado e da concorrência nas mais distintas esferas da vida, ou conforme afirmam Dardot e Laval (2016, p. 133), no capitalismo neoliberal temos a “valorização da concorrência e da empresa como forma geral da sociedade”. É nesse sentido que Amorim, Moda & Mevis (2021, p. 8) entendem o empreendedorismo atual como a “síntese de um novo modo de vida, representativo da sociedade neoliberal” constituída e consolidada a partir da década de 1970: “o empreendedorismo se impõe como a atual e hegemônica forma de se viver no capitalismo” (Ibid., 2021, p. 10).

O empreendedorismo ressignificado — não necessitando mais que se seja um proprietário — e entendido agora como um modo de vida, produz nos trabalhadores a ideia de que eles próprios são uma empresa. Os trabalhadores seriam, portanto, empresários-de-si-mesmos, o sujeito empresarial ou, ainda, o homem-empresa de Dardot e Laval (2016). Segundo os autores, esse sujeito é aquele que internaliza a lógica empresarial e passa a exercer sobre si mesmo o controle que no taylorismo a gerência exercia sobre os trabalhadores.

Por ser considerado um negócio independente, não há uma pessoa ou uma instância à quem as consultoras Mary Kay devem responder diretamente ou de quem recebem ordens; não há, portanto, a figura de um chefe. Isso torna necessário que as consultoras sejam proativas na realização de seus trabalhos, que exerçam sobre si mesmas as cobranças e o controle que no taylorismo eram realizadas pela gerência ou pelo chefe. Como vimos, em seu treinamento para novas consultoras, Beth<sup>33</sup> afirma que são os objetivos pessoais que irão determinar o quanto uma consultora ou diretora precisa se dedicar no trabalho. Citando Mary Kay Ash, ela diz que “já que somos donas do nosso negócio, nós precisamos ser a chefe mais rígida que nós podemos ser com nós mesmas” pois “quando a gente trabalha pra alguém, a gente tem hora pra entrar, hora pra sair... você tá lá, faça chuva ou faça sol. E quando a gente abre o nosso negócio?”. Segundo ela, o que determina o quanto uma consultora ou diretora vai receber é a dedicação dessa consultora ou diretora em seu trabalho; portanto, é algo que depende da própria consultora/diretora, depende do seu próprio mérito e empenho. Beth recomenda que as consultoras e diretoras perguntem a si próprias, no desenvolvimento de suas atividades, a seguinte questão: “eu me pagaria pelo que eu tô fazendo?”.

O controle que, no taylorismo era exercido pela gerência, aqui, passa a ser exercido pelas próprias consultoras a partir da internalização da lógica da meritocracia. Na medida em que se é seu próprio chefe, já que, por ser empreendedora, trabalha para si mesma, somente ela

---

<sup>33</sup> A Diretora Nacional da Mary Kay que cria vídeos para o YouTube com conteúdos relacionados à Mary Kay e que apresentamos na seção 2 do capítulo 3 deste trabalho.

é responsável pelo seu sucesso ou fracasso profissional. Se obteve sucesso, foi consequência de seus esforços, de sua dedicação, de seu mérito; se fracassou, a culpa também é sua. A internalização da ideia de que “precisamos ser a chefe mais rígida que nós podemos ser com nós mesmas” e a autocobrança gerada a partir de questões como “eu me pagaria pelo que eu tô fazendo?” tem como consequência um aumento do trabalho realizado por cada consultora. É construída, então, a ideia de que a empreendedora precisa trabalhar o máximo possível para obter sucesso, já que ela trabalha para ela mesma, e o seu sucesso só depende de seus esforços e o fruto do seu trabalho pertence somente à ela. Essa ideia pode ser resumida em: se ela fracassa, é porque não trabalhou o suficiente, não se dedicou o suficiente, ou seja, é sua culpa e é preciso que se esforce mais. Portanto, a internalização da lógica da meritocracia funciona como um mecanismo de controle sobre o trabalho que, assim como a gerência científica de Taylor, tem por objetivo a intensificação do trabalho.

O empreendedorismo é uma prática gerencial que opera sobre e é reproduzida pelos trabalhadores. Isso não deriva de escolhas por eles realizadas, mas são próprias de um novo modo de organização produtiva pautado pelo autocontrole, autosuficiência, autoeficácia e autometas, isto é, por um processo de externalização das responsabilidades empresariais que transferem parte dos riscos e custos de produção para os próprios trabalhadores (AMORIM, MODA & MEVIS, 2021, p. 9).

As figuras abaixo, retiradas do vídeo do curso de treinamento para novas consultoras da Diretora Nacional mencionada anteriormente, ilustra bem esse mecanismo, estabelecido pela empresa, de controle sobre o trabalho. A *Figura 8* é um Cartão dos Sonhos; essa ficha é entregue às novas consultoras e nela as consultoras devem preencher o quanto gostariam de ganhar por semana e o número de horas que estão dispostas a dedicar à Mary Kay. A *Figura 9* contém questões que, conforme a Diretora Nacional afirma em seu curso, são fundamentais para montar um planejamento. Chamamos a atenção para o fato de que as primeiras perguntas se relacionam ao ganho, portanto as consultoras devem definir, ou seja, escolher, o quanto querem ganhar; a partir daí é só fazer as contas e descobrir o quanto precisa vender/trabalhar por mês/semana/dia. A mensagem que está sendo transmitida é: “se você quer ganhar X você pode, é só realizar Y em vendas, nós damos essa oportunidade de você ganhar o quanto deseja”. É exatamente nesse sentido que Mary Raynor, Diretora de Vendas nos EUA, afirma que “é genial o fato de a Mary Kay não ter um cargo com um salário específico. Cada indivíduo decide exatamente o quanto deseja ganhar, o quanto vale” (ASH, 2013, p. 236).

Figura 8 - Cartão do Sonho

**Cartão do Sonho** descubra o que você  
 Consultora de Beleza independente **AMA**

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Eu gostaria de ganhar R\$ \_\_\_\_\_ por semana.

Estou disposta a dedicar \_\_\_\_\_ horas para o meu negócio Mary Kay por semana.

Sim, eu estou interessada em me desenvolver na Carreira e me tornar uma Diretora de Vendas Independente.

Sim, eu quero conquistar tudo o que a Mary Kay pode me oferecer.

Meus objetivos e desejos com Mary Kay são: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

O que você gostaria de comprar para si mesmo com seus primeiros três meses de ganhos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sim, eu vou realizar o Início Perfeito.

MARY KAY

Fonte: Vídeo no intitulado “Treinamento para Novas Consultoras de Vendas Independente MARY KAY - PARTE 2”. Último acesso em: 17 jun. 2021.

Figura 9 - Planejamento

## Planejamento

**Faça perguntas**

- Qual meu objetivo?
- Quanto eu quero lucrar?
- Quanto devo vender por mês?
- Quanto devo vender por semana?
- Quanto devo vender por dia?
- Quantas sessões devo fazer?
- Quantas pessoas devo iniciar?

**Seja organizada**

- CARTAZ DE METAS**
- Use uma agenda
- Trabalhe com as **6 coisas mais importantes do dia**

Fonte: Vídeo no YouTube intitulado “Treinamento para Novas Consultoras de Vendas Independente MARY KAY - PARTE 2”. Último acesso em: 17 jun. 2021.

Como na lógica do neoliberalismo os empreendedores são os responsáveis por seus sucessos e fracassos, o que se percebe é, ao menos no discurso, a prevalência da lógica da meritocracia, onde os empreendedores-de-si competem em um mercado e aquele que melhor aproveitar as oportunidades e tomar as melhores ações obterá sucesso. No caso da Mary Kay, a lógica da meritocracia, intrínseca ao discurso da gestão empresarial por meio da noção de empreendedorismo, acaba por responsabilizar as mulheres, de forma individual, pelo sucesso ou fracasso profissional.

A partir dessa concepção, o fracasso seria resultado de fatores individuais, como por exemplo, a ausência de empenho e dedicação nas atividades. Ou seja, o problema para o não-sucesso profissional seria culpa das próprias mulheres e não resultado de uma estrutura social discriminatória que dificulta, quando não impossibilita, a realização profissional das mulheres trabalhadoras em seu conjunto, de uma estrutura que tem como consequência para as mulheres a inferiorização social e marginalização do mercado de trabalho. O que parece estar presente nessa concepção e, ainda, ser contraditório com um discurso de empoderamento feminino, é uma lógica de supervalorização do indivíduo e da ação individual em detrimento do coletivo e das relações que se constituem em sociedade, mas, conforme David Harvey (2008, p. 158-161) observa, essa lógica é típica da sociedade neoliberal. Para o autor, na passagem do capitalismo para uma etapa de acumulação flexível houve uma “mudança geral das normas e valores coletivos que tinham hegemonia, [...] para um individualismo muito mais competitivo como valor central numa cultura empreendedimentista que penetrou em muitos aspectos da vida”. Portanto, no novo empreendedorismo, os trabalhadores se sentem responsabilizados e culpados pelos seus sucessos e/ou fracassos.

A questão que se coloca aqui não é, necessariamente, a da contradição em um discurso que alia um individualismo exacerbado com o empoderamento feminino; mas sim, se pode o empreendedorismo feminino, marcado por um individualismo exacerbado, contribuir para empoderamento feminino, entendido este como o empoderamento de uma coletividade. Até o final deste trabalho buscamos contribuir para a formulação de uma resposta a essa questão.

#### 3.4 A LÓGICA DA MERITOCRACIA NA REMUNERAÇÃO E NA CARREIRA MARY KAY

A forma de remuneração e promoção adotada pela Mary Kay segue a lógica meritocrática, pautada na produtividade e no sistema de metas. Todas as integrantes da força de vendas começam obrigatoriamente como Consultoras de Beleza e, assim sendo, todas aquelas

que ocupam posições avançadas no plano de carreira em algum momento estiveram, obrigatoriamente, no ponto de partida da carreira Mary Kay. Esse sistema reforça a lógica do exemplo e do mérito: as que estão em uma posição superior da carreira, que recebem altas remunerações, já estiveram na mesma posição daquelas que estão iniciando e, portanto, servem como exemplo para mostrar que o sucesso profissional através do empreendedorismo Mary Kay é possível. Além disso, se hoje elas ocupam uma posição de sucesso dentro do plano de carreira da empresa é porque, a partir de seus próprios esforços, conseguiram atingir as metas previamente estabelecidas para todas desde o início. Ao entrar na empresa todas sabem o que é necessário fazer para subir na carreira. Em vista disso, Ash (2013, p. 260) afirma que “acabaria com o moral da nossa força de vendas independente trazer pessoas de fora para ocupar o cargo de Diretora de Vendas Independentes”. Portanto, a forma como se estrutura a empresa pode ser pensada como uma rede ou uma pirâmide, onde as pontas, ou seja, as partes mais externas, ou ainda, a base, concentram o maior número de empreendedoras com as mais baixas remunerações, enquanto a parte central, ou o topo, possui um baixíssimo número de empreendedoras com os mais elevados ganhos.

Conforme indicado pela fundadora da empresa, uma estrutura onde o sucesso da Diretora de Vendas depende do sucesso das Consultoras de sua Unidade tende a promover maior cooperação do que em uma estrutura clássica marcada por conflitos de interesse entre gerente e trabalhador. Segundo ela (ASH, 2013, p. 155), “uma Diretora [...] sempre torce para que cada mulher de sua Unidade tenha sucesso. Ela não precisa ter medo de que alguém em sua equipe possa vir a ter um desempenho melhor do que ela e assim ameaçar sua carreira. Na maioria das empresas, é isso que acontece.” É nesse sentido que as críticas não devem ser feitas como em uma relação chefe-subordinado ou gerente-trabalhador, produzindo uma imagem rígida e de crítica; mas como uma relação de amizade, de aliada, onde a Diretora preocupa-se e ajuda na solução dos problemas que a Consultora vem enfrentando.

Na empresa, há duas vias de ganhos possíveis. A primeira é: todas as pessoas que entram para a força de vendas independente da Mary Kay começam como Consultora de Beleza Independente Mary Kay. Todas as integrantes da força de vendas independente obtêm ganhos oriundos diretamente das vendas realizadas, ou seja, da diferença entre o preço da compra do produto realizada no *website* da Mary Kay, e o preço da venda realizada ao consumidor. As consultoras Mary Kay compram os produtos por um preço que varia de 60% a 70% do preço de venda, sendo que o que determina essa variação é o valor total da compra realizada no *website*.

A segunda via de ganhos é somente para aquelas integrantes da força de vendas que, além de realizarem as vendas, optam por “fazer carreira” na Mary Kay. Na carreira, a Consultora de Beleza passa a construir uma equipe, convidando outras mulheres para fazerem parte da sua unidade; a partir desse momento, a Consultora responsável pela unidade passa a ganhar uma bonificação, uma comissão, que varia de 4% a 12%, paga pela empresa, sobre as vendas realizadas pela sua unidade. No caso das Consultoras, essa bonificação é feita em forma de créditos para a realização de pedidos e é calculada com base nas vendas realizadas apenas por suas iniciadas diretas, ou seja, aquelas que ela mesma convidou para a unidade. Já no caso das Diretoras, essa bonificação é paga diretamente em dinheiro vivo e é calculada com base nas vendas de toda a unidade, ou seja, tanto das iniciadas diretamente pela Diretora como das iniciadas indiretamente, isto é, daquelas que foram convidadas por integrantes da unidade. Além disso, a Diretora possui, ainda, outras comissões que são específicas do “cargo”.

As duas vias de ganhos possíveis possuem, no fim, um mesmo parâmetro para definir a remuneração dessas empreendedoras: a produtividade. Como a remuneração está diretamente associada à produtividade, as metas nunca acabam. Letícia M. Paz, Diretora de Vendas no México, relata que “não devemos nunca deixar de ter metas. Mary Kay acreditava que, antes de alcançarmos uma meta, devemos já estar pensando na próxima” (ASH, 2013, p. 197). A fala da Diretora vai ao encontro daquilo que Ricardo Antunes diz a respeito do sistema de metas nas empresas modernas do capitalismo flexível. Para o autor (ANTUNES, 2018, p. 42), o trabalho exigido por estas empresas é aquele mais flexível possível, inclusive no próprio sistema de metas onde estas devem ser maiores a cada dia que passa.

As participantes da força de vendas independente Mary Kay trabalham com comissão direta e recebem em cima do volume de vendas. Quando ganham muito dinheiro, pode ter certeza de que elas trabalharam muito (ASH, 2013, p. 217).

O complexo plano de carreira da Mary Kay, que possui mais de 15 níveis, pode ser simplificado em três níveis: Consultora de Beleza Independente, Diretora de Vendas Independente e Diretora Nacional. No Brasil, até o ano de 2016, haviam 440 mil mulheres compondo o “time de negócios Mary Kay”; entre estas, de sete à oito mil Diretoras de Vendas Independente e 95 Diretoras Nacionais — o restante, aproximadamente 332 mil mulheres, pertenciam a níveis inferiores ao de Diretora de Vendas Independente<sup>34</sup>. Para que uma

---

<sup>34</sup> Dados em: BRAUN, Sophia. Veja como consultoras Mary Kay faturam até 200 000 reais por mês. **Veja**, São Paulo, 27 dez. 2016. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/mary-kay-sucesso-empresa/>. Acesso em: 20 set. 2020. Mary Kay investe na força de vendas. **Diário do Nordeste**. 01 abr. 2016. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/negocios/mary-kay-investe-na-forca-de-vendas-1.1522247?page=5>. Acesso em: 20 set. 2020.

Consultora de Beleza Independente consiga obter uma renda de um (1) salário mínimo (R\$ 1045,00<sup>35</sup>) é necessário que venda, aproximadamente, R\$ 2500,00 em produtos Mary Kay.

Em seu curso de treinamento para novas consultoras divulgado via plataforma do YouTube, a Diretora Nacional já citada aqui, apresenta um comparativo entre a média de ganhos de uma empreendedora Mary Kay e a média de ganhos de outras profissões. Os dados referentes à Mary Kay foram, segundo ela, produzidos pela própria empresa, enquanto os relacionados às outras profissões foram retirados do *website* SalárioBR. Conforme apresentado por ela, o “salário” médio de uma consultora Mary Kay que não possui iniciadas é de R\$568; de uma Consultora que possui mais de 3 iniciadas é de R\$2.000; e de uma Diretora é de R\$5.977. Ela compara esses ganhos com os salários de outras profissões, como de uma professora, que é R\$2.084, de um veterinário, que é R\$2.348, de um advogado, que é R\$2.593, e de um dentista, que é R\$5.223. Essas comparações serviriam para demonstrar como a Mary Kay é uma grande oportunidade, principalmente ao ser considerado o tempo de formação dessas profissões e o tempo médio para que alguém se torne uma Diretora. Segundo Beth<sup>36</sup>, o tempo médio para alcançar o posto de Diretora, desde o momento da entrada na força de vendas independente Mary Kay, é de dois anos. Aqui, as empreendedoras que compõem o topo da carreira servem como exemplo para justificar e legitimar a ideia de meritocracia e de que o negócio é uma grande oportunidade. Porém, olhando para as estatísticas, é possível perceber que o número de mulheres bem remuneradas com as vendas é extremamente baixo quando comparado ao número de mulheres cujo salário médio é de pouco mais de meio salário mínimo: até o ano de 2016, como vimos, somente 1,8% da Força de Vendas estava no nível Diretora de Vendas ou em um nível superior na carreira Mary Kay.

Como as consultoras são vistas como empreendedoras, a lógica da meritocracia e da livre concorrência está impregnada em toda a estrutura da empresa, o que cria um mecanismo onde a empresa se protege de determinadas críticas ou contestações em relação ao trabalho e transfere às consultoras a responsabilidade por suas situações. A empresa comunica à força de vendas a forma como funciona o sistema de comissões, prêmios, reconhecimentos, promoções, etc., “com essa informação básica disponível a todos de maneira convincente, não se justificam as acusações de que cometemos alguma injustiça”, afirma a fundadora da empresa (ASH, 2013, p. 228). Portanto, no plano de carreira da Mary Kay, nada, além do próprio desempenho, impede

---

<sup>35</sup> BRASIL. LEI Nº 14.013, DE 10 DE JUNHO DE 2020. Brasília, 10 de junho de 2020.

<sup>36</sup> A Diretora Nacional da Mary Kay que cria vídeos para o YouTube com conteúdos relacionados à Mary Kay e que apresentamos na seção 2 do capítulo 3 deste trabalho.

que a Consultora se torne uma Diretora. Ser Diretora de Vendas não é um cargo com “cadeiras” limitadas e, nesse sentido, Ash diz que

Na força de vendas independente da Mary Kay, um indivíduo pode crescer e progredir sem subir tradicionalmente na carreira. Milhões de Consultoras de Beleza operam negócios independentes que lidam diretamente com as clientes. Cada consultora de Beleza Independente define suas próprias metas, produtividade e recompensas. Uma expressão dessa responsabilidade é o papel de Diretora de Vendas Independente. Ela é a pessoa que constrói uma equipe, educa e guia as outras Consultoras de Beleza Independentes (ASH, 2013, p. 35).

Evidentemente que esse discurso empresarial desconsidera que o desempenho de cada Consultora não depende apenas de seus esforços, mas também de outros fatores, como por exemplo a já comentada dupla jornada de trabalho feminina que rouba das mulheres tempo e energia.

### 3.5 TRABALHO E AUTORREALIZAÇÃO

Em uma estrutura baseada em metas, como é o caso da Mary Kay, a motivação e o engajamento são fundamentais. Conforme observado por Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009), para que o capitalismo seja atraente ele precisa ser apresentado aos agentes, que nele se empenham, em atividades capazes de oferecer possibilidades de autorrealização. A partir disso podemos pensar que, dada a divisão sexual do trabalho, aquelas atividades capazes de oferecer possibilidades de autorrealização às mulheres são aquelas em que é possível uma conciliação (ou acúmulo) de tarefas, portanto, aquelas que apresentam características mais flexíveis, já que quanto mais a mulher deixa o espaço da vida doméstica, mais lhe é lançado o sentimento de culpa pelo abandono do lar. O empreendedorismo Mary Kay se constitui enquanto uma atividade que, dada as suas características, possibilita o acúmulo do trabalho remunerado com outras funções. E, na medida em que, em uma sociedade como a nossa, são designadas prioritariamente às mulheres funções referentes ao trabalho doméstico, a empresa estimula a ideia de que é possível conciliar essas funções à uma carreira bem sucedida. O discurso da empresa sobre a relação entre trabalho e família acaba utilizando essa questão em benefício próprio, como um incentivo, uma motivação. O trabalho de consultora, enquanto um trabalho flexível, que pode ser realizado da própria casa e que a consultora decide o quanto quer trabalhar, o quanto pode se dedicar, é um trabalho que, nesse sentido, se encaixa perfeitamente às imposições de acúmulos de tarefas e papéis atribuídos às mulheres.





Acredito também que uma mulher precisa ter grande capacidade para administrar o tempo e desempenhar os diversos papéis de esposa, mãe, dona de casa, cozinheira, psicóloga, etc. e ainda dedicar horas de seu tempo como voluntária em trabalhos para a comunidade. Uma mulher que seja capaz de realizar tanta coisa precisa treinar sua habilidade de acompanhar o que promete.[...] Entre a força de vendas independente da Mary Kay, temos muitas mulheres que estão entrando no mercado de trabalho pela primeira vez (ASH, 2013, p. 106).

Portanto, o empreendedorismo Mary Kay aparece, devido a sua flexibilidade de horários, e pelo fato de se poder trabalhar de casa, como um meio para conciliar trabalho e família; ou como afirma Mary Kay Ash (2013, p. 268) “você não tem como viver duas vidas separadas. Precisa juntar as duas coisas!”. A autora diz que algumas mulheres começam seus negócios trabalhando apenas meio turno, outras — ocupadas em turno integral — começam fazendo as Sessões de Cuidados com a pele à noite ou em finais de semana. Na figura abaixo, a defesa da ideia de conciliação entre trabalho e família por parte da empresa fica explícita, não somente por buscar encontrar meios que tornem possível essa conciliação, mas principalmente por atribuir à mulher, naturalizando e até mesmo romantizando, a condição de possuir diversos papéis, como na citação acima, e de uma não separação entre maternidade e carreira, sugerindo inclusive que as mulheres mães “leve[m] seu[s] pequeno[s] para trabalhar com você[s] um dia”, como na figura abaixo. Conforme Flávia Biroli (2018) é através de uma ideologia naturalista que as práticas sociais são reduzidas à papéis sociais sexuados. Ou seja, é uma ideologia naturalista que atribui como elemento intrínseco ao sexo características, comportamentos e habilidades que são construídas e desenvolvidas socialmente.

Figura 10 - Carreira e maternidade

**marykaybrasil** Para uma mãe, estar em casa é um conforto que deixa o coração quentinho. Afinal, as crianças estão por perto. ❤️ No entanto, para mulheres empreendedoras, o encontro desses dois universos pode representar um grande desafio. Por isso é que reunimos aqui 4 dicas que vão te ajudar a conciliar sua Carreira com a maternidade. 🧘🧘 E para mergulhar ainda mais no mundo do empreendedorismo feminino, ouça nosso podcast de empoderamento profissional realizado em parceria com a @obviousagency no @spotify! ➡️

📍  
 Curtido por **fabianamarin\_** e outras pessoas  
**marykaybrasil** Aqui vai nossa salva de palmas para todas as mães guerreiras que agora, mais do que nunca, se reinventaram para cumprir seu papel 🍀 Feliz Dia das Mães! #SpreadLove

**1. Crie uma agenda para a família.** Assim, você registra a divisão de responsabilidades e consegue administrar melhor o tempo que você dedica para os filhos e para o trabalho.

**2. Defina um horário saudável de trabalho e,** dentro desse intervalo, foque o máximo que conseguir. O tempo que sobrar depois de acabar o expediente, dedique às crianças e ao que mais você puder e quiser.

**3. Trabalhou no fim de semana? Acontece.** Que tal pensar em maneiras de compensar essa ausência? Se puder, leve seu pequeno para trabalhar com você um dia. Vocês farão companhia um para o outro, passarão mais tempo juntos e ele ainda conhecerá o "trabalho da mamãe".

Fonte: Perfil da Mary Kay Brasil no Instagram. Último acesso em: 17 jun. 2021.

Dessa forma, esse empreendedorismo carrega em si todo um discurso de empoderamento feminino, de valorização do trabalho de mulheres, de sororidade, etc, que busca estimular, engajar e atrair a força de vendas, ao prometer através do negócio Mary Kay tudo aquilo que é negado às mulheres no restante do mercado de trabalho. Tudo isso é usado de modo a servir como motivo, como estímulo, para que estas mulheres se empenhem no negócio.

Portanto, o envolvimento pessoal, o engajamento e a participação, que são características requisitadas e valorizadas por grande parte das profissões no capitalismo

flexível, também se fazem presente na Mary Kay Inc. Essas características são de grande importância para o funcionamento de uma estrutura baseada em metas, onde prevalece a lógica do empreendedorismo e da meritocracia. Conforme ressaltado pela própria fundadora da empresa, “jamais teríamos [a empresa Mary Kay] chegado onde estamos hoje sem o entusiasmo de milhares de mulheres e nossa engajada equipe” (ASH, 2013, p. 24). Segundo ela, as pessoas trabalham melhor e são mais produtivas quando estão com a moral alta e, por conta disso, a cultura Mary Kay “fomenta um verdadeiro espírito de reconhecimento e elogios” e também se alimenta desse espírito (ASH, 2013, p. 65). “Uma pessoa de vendas precisa ter autoestima e autoconfiança para ter sucesso” (Idem, p. 221) e, para isso, uma Diretora deve ser capaz de aumentar a autoestima de suas iniciadas fazendo-as se sentirem importantes.

Esse princípio — fazer as pessoas sentirem-se importantes — é um elemento que compõe a “cultura Mary Kay” (que funciona como um código de ética, um guia para a ação) e deve estar presente tanto na relação entre as integrantes da Força de Vendas Independente Mary Kay, como na relação entre a força de vendas e as clientes. Entre as formas de fazer com que as integrantes da Força de Vendas sintam-se importantes e, portanto, estimuladas e motivadas, a Mary Kay utiliza de várias bonificações, premiações e formas de reconhecimento, entre as quais está o carro rosa. Embora o fato de que até o ano de 2016 só haviam 1100 carros rosas no Brasil<sup>37</sup>, o carro rosa é um entre os diversos prêmios e formas de reconhecimento, como viagens, joias e até mesmo uma revista da marca destinada a reconhecer os esforços, a Applause. “Quando uma Diretora [...] dirige um Cadillac rosa, ela é reconhecida como uma pessoa que fez excelente trabalho. [...] Assim que ela atinge esse importante status, ela não quer nunca mais abdicar desse privilégio” (ASH, 2013, p. 56). Os prêmios e as formas de reconhecimento oferecidos pela Mary Kay à força de vendas são, nas palavras da criadora da empresa, “as cenouras que usamos para motivar a força de vendas independente.” (ASH, 2013, p. 217). Esses prêmios e formas de reconhecimento parecem cumprir um papel de salários simbólicos que estimulam a produtividade a partir do cumprimento de metas. A motivação, o engajamento e o entusiasmo com o trabalho são fundamentais, pois segundo M. K. Ash (2013, p. 206), “quanto mais as pessoas gostam de seu trabalho, mais energia dedicam a ele”. De acordo com ela, uma pessoa sem entusiasmo pode afetar as outras pessoas com quem trabalha e isso produzirá resultados ruins não apenas para a pessoa, mas também para toda a unidade. É

---

<sup>37</sup> Dados em: VIEIRA, Renata. Mary Kay e sua confraria do carro rosa avançam no Brasil. Exame. 19 fev. 2016. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/mary-kay-e-sua-confraria-do-carro-rosa-avancam-no-brasil/>. Acesso em: 21 set. 2020.

nesse sentido que, para a empresa, o trabalho deve ser gratificante e provocar uma sensação interior de orgulho, e não ser visto como um sacrifício.

Eu também sinto o máximo de alegria com meu trabalho. E, como me sinto assim, muitas vezes trabalho em vez de desfrutar daquilo que as pessoas chamam de ‘diversão’. O meu trabalho é divertido, e eu me sinto afortunada por conseguir sentir tanto prazer com ele (ASH, 2013, p. 212).

Ash desconsidera o fato de que o seu trabalho é de gestão/administração da sua empresa, diferente do caso daquelas que compõem a força de vendas da Mary Kay e que, portanto, trabalham para ela — apesar do discurso empresarial tentar rotular essas trabalhadoras como donas do próprio negócio visando ocultar as novas formas de assalariamento presentes, conforme indicado por Antunes (2018). Além disso, a frase acima, dita por Ash, parece apontar para uma tendência do capitalismo contemporâneo. Essa tendência é o apagamento da diferença entre o trabalho e os demais aspectos da vida, sujeitando por completo o trabalhador e todos os aspectos de sua vida “ao ideário e à pragmática das corporações” (Ibid., p. 43). Conforme Boltanski & Chiapello (2009, p. 193), “torna -se então difícil fazer a distinção entre o tempo da vida privada e o tempo da vida profissional, entre jantares com amigos e jantares de negócios, entre elos afetivos e relações úteis etc.” Conforme expomos no próximo tópico e também através da fala das consultoras no capítulo seguinte, as relações familiares, de amizade, ou mesmo de outros trabalhos, são empregadas pela Mary Kay como forma de negócio.

### 3.6 CASUALIDADE E CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO DESCENTRALIZADA: O EXEMPLO DAS SESSÕES DE BELEZA MARY KAY

Uma das definições que podemos encontrar de casualidade ao consultar um dicionário qualquer é “característica daquilo que é casual”. Quando consultamos “casual”, encontramos que é “aquilo que depende do acaso”. E quando, por fim, procuramos por “acaso”, temos como resposta “imprevisível”. Em síntese, casualidade pode ser compreendida como aquilo que não foi resultado de um planejamento e, como desdobramento, como aquilo que não possui finalidade, objetivo.<sup>38</sup>

O neoliberalismo prometeu deixar para trás a velha gerência científica do taylorismo onde havia uma separação clara entre concepção, ou seja, planejamento, e a execução. Na etapa flexível da acumulação capitalista a estrutura hierarquizada das empresas tradicionais daria lugar a uma estrutura mais horizontal, onde os próprios trabalhadores, agora chamados de

<sup>38</sup> Fonte: Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em: 04 jan. 2023.

colaboradores, através da proatividade e da polivalência assumiriam, também, funções de controle e planejamento que no taylorismo eram realizadas pela gerência. A descentralização da gerência promete aos colaboradores uma maior liberdade para não apenas seguir ordens mas também poder propor, criar, decidir. Nas Sessões de Beleza da Mary Kay temos um exemplo bom de como o controle centralizado opera através da construção de um espaço e de momentos que parecem casuais. Temos, em outras palavras, um exemplo de como, mesmo através de uma aparência de liberdade dada por uma estrutura mais horizontalizada e em rede, temos a garantia rígida do controle dos procedimentos de forma centralizada.

Vimos que no neoliberalismo a lógica empresarial se estende para todos os aspectos da vida; é nesse sentido que na Mary Kay todo mundo torna-se cliente e iniciadas em potencial, a começar pelas amigas e familiares. Nas Sessões de Beleza, as consultoras e diretoras realizam a demonstração dos produtos nas participantes, explicando as características e o funcionamento dos produtos e ensinando a realizar o seu uso da forma adequada. Esses produtos, que são amostras, devem ser adquiridos pelas próprias consultoras, portanto, elas são também consumidoras diretas: para realizarem seus negócios precisam adquirir as “ferramentas” vendidas pela própria Mary Kay Inc. Ao final das Sessões, na frente de todas as convidadas, a anfitriã da Sessão recebe um presente, como por exemplo um corretivo facial, da Consultora/Diretora que realizou a Sessão, e comunica às participantes que quem também quiser ganhar presentes basta que seja anfitriã de uma Sessão, ou seja, basta que agendem uma Sessão em sua própria casa e convidem de 3 a 5 conhecidas para participarem desse encontro.

As Sessões de Beleza, também chamadas de Sessões de Cuidados com a pele, são reuniões promovidas por Consultoras e Diretoras Mary Kay. Segundo Helena<sup>39</sup>, Diretora Nacional, conforme relatou em seu vídeo no Youtube intitulado “Como fazer sessão Mary Kay?”, a sessão possui três objetivos básicos: vender; iniciar novas consultoras fazendo às participantes uma “proposta de negócio”; e ainda, conhecer pessoas novas, ou seja, ampliar a rede de clientes e iniciadas em potencial — já que nessas reuniões é solicitado que as participantes indiquem contatos e é também oferecido a oportunidade de se tornarem anfitriãs dessas reuniões. A consultora ou diretora deve ligar para os contatos indicados oferecendo um presente, esse presente é justamente uma Sessão de Beleza que reproduz o ciclo de venda-convite-ampliação dos contatos. Esse sistema de expansão é a principal estratégia da empresa para realizar as vendas e conquistar novas iniciadas. Embora seja realizado em grande parte das vezes na casa de clientes, com um aspecto de informalidade, de casualidade, de lazer, e

---

<sup>39</sup> Nome fictício, embora o conteúdo exposto na sequência seja de acesso público.

permeado por uma ideia do autocuidado, esses momentos, tão importantes para a estratégia de crescimento da empresa, são previamente planejados em seus mínimos detalhes. Existe um roteiro que deve ser seguido por consultoras e diretoras na realização das Sessões de Beleza; na figura abaixo, retirada do vídeo Treinamento para Novas Consultoras de Vendas Independente Mary Kay, da Diretora Nacional Beth, podemos visualizar uma síntese em tópicos desse roteiro de Sessão de Beleza.

Figura 11 - Sessão de Beleza

**Sessão de Beleza**

**Passo a passo**

1. Dê boas vindas a todos, faça uma breve apresentação;
2. Fale sobre a companhia;
3. Dê seu depoimento breve, fale porque você se tornou uma consultora de beleza, e o quanto Você é feliz com esse trabalho;
4. Inicie a aplicação dos produtos;
5. Explique os benefícios de cada produto na medida que explica como usá-los.
6. **Faça o fechamento Individual\*;**
7. Reconheça e presenteie a anfitriã;
8. Ofereça a oportunidade;
9. Agradeça e finalize a sessão.

**\*Fechamento Individual**

1. O que achou dos produtos?
2. O que mais gostou?
3. O que mais necessita?
4. O que te impede de adquirir os produtos que você gostou e necessita HOJE?

Fonte: Vídeo no YouTube intitulado “Treinamento para Novas Consultoras de vendas Independente MARY KAY - PARTE 2”<sup>40</sup>. Último acesso em: 17 jun. 2021.

Através de seus treinamentos e cursos — ofertados tanto diretamente pela empresa através da plataforma no *website* como através das Diretoras nas Reuniões da unidade ou mesmo em cursos como esse divulgado via YouTube — a empresa objetiva padronizar suas táticas de vendas, ensinando a todas as integrantes da Força de Vendas Independentes Mary Kay o modo como devem agir em cada momento, seja nas Sessões de Beleza, seja em outros espaços. Portanto, o que se pode notar é uma centralização das decisões que constituem o planejamento. É verdade que nenhuma consultora ou diretora é obrigada a seguir o passo-a-passo, as dicas, etc., que são ensinados pela empresa, como era o caso das empresas tayloristas.

<sup>40</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=u9fMrXlptOo>. Último acesso em 17 jun. 2021.

Porém, caso não sigam o caminho indicado pela empresa e fracassem, a cultura empreendedimentista de valorização da meritocracia fará com que cada uma se sinta culpada por seus fracassos, ao passo em que reforçará nas demais a importância de seguirem os caminhos indicados pela empresa.

Se por um lado, como vimos, a empresa desenvolve formas de garantir para si o controle sobre o modo como será realizado o trabalho das integrantes da sua força de vendas, por outro lado, há também um processo de descentralização. Porém, essa descentralização não representa uma abertura para participar das decisões, do planejamento; não representa, portanto, uma maior liberdade para o exercício da criatividade, liderança, e das potencialidades de cada uma. Na verdade, essa descentralização é uma descentralização dos riscos e da carga de trabalho. O que se percebe é que em meio a um discurso de horizontalidade fomentado pela empresa, as consultoras experenciam diversas formas de hierarquização, inclusive entre as próprias consultoras que operam em rede, que no caso da Mary Kay, assemelha-se a uma pirâmide.

Um exemplo disso é que a Mary Kay, através de sua estrutura organizativa, encontra nas Consultoras de Beleza Independentes a fonte de suas ideias, pois a empresa mantém constante contato com estas através das Diretoras e Diretoras Nacionais, “encorajando-as a nos informar sobre o que está acontecendo, do ponto de vista delas” (ASH, 2013, p. 76). Esse contato com o pessoal das vendas permite à empresa desenvolver produtos com base nas avaliações e exigências produzidas pelas próprias clientes. Portanto, os produtos produzidos atendem a demandas encontradas nas próprias clientes, o que faz com que, ao colocar um novo produto no mercado, a chance de ele ser “recusado” pelas clientes é mínima, tendo em vista que, indiretamente, as próprias clientes acabam contribuindo para o desenvolvimento do produto. As mudanças e as novas ideias que serão implementadas têm em sua origem ideias vindas das pontas da organização, principalmente aquelas ideias que chegam com mais força ou frequência às Diretoras Nacionais, pois a empresa entende que as pessoas apoiam aquilo que contribuíram para criar. O objetivo é fazer com que o maior número possível de pessoas que compõem a empresa sintam-se integradas — ou seja, participantes — aos projetos e à própria empresa, evitando assim resistências e oposições.

Refiro-me a um mecanismo de comunicação nosso que já estava implementado: ouvir, envolver os outros para ajudar a chegar a soluções e acompanhar o processo. Cada uma das centenas de milhares de Consultoras de Beleza Independentes sabe que pode apresentar uma ideia e que ela será julgada de maneira imparcial, em fórum aberto, refinada e talvez incrementada por outras pessoas, e depois talvez implementada por todas. Cada ideia tem a mesma oportunidade de ser aceita ou refutada de acordo com seus próprios méritos. Acredito que isso seja bem diferente das organizações em que é preciso estar num cargo importante para suas ideias se transformarem em ação (ASH, 2013, p. 93).

A empresa também busca fomentar a ideia de que se algo não está bom, se alguém percebe algum problema, não deve simplesmente reclamar, mas sim contribuir na construção de uma solução, ou seja, ser participativo e engajado. Portanto, na Mary Kay, uma empresa que carrega em si as características do mundo do trabalho em seu tempo, centralização e horizontalização caminham juntas: centraliza-se o controle e o planejamento o máximo que se consegue, para dividir com os colaboradores os riscos e a carga de trabalho que passa a ser maior com o aumento de funções a serem desenvolvidas.

### 3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Vimos que o empreendedorismo é a síntese do modo de vida no mundo neoliberal, onde os trabalhadores precisam ser inovadores, proativos, criativos, precisam autogerenciar suas ações no trabalho e na vida pessoal — que não são mais momentos distintos. Esse trabalhador é, agora em todo o tempo e em todos os lugares, empresário-de-si-mesmo, e como empresa precisa se autovalorizar. Esse quadro pode ser lido como um ganho de liberdade por parte dos trabalhadores contra a rigidez do taylorismo-fordista, onde agora o seu sucesso só depende de si mesmo e de suas qualidades.

Porém, como argumentamos no próximo capítulo, esses “empreendedores-de-si” que competem e lutam pela sobrevivência não constituem um perfil homogêneo: empreendem, portanto, em condições (sociais e de mercado) distintas. É nesse sentido que, conforme destacado por Amorim, Moda e Mevis (2021, p.4), eles vivenciam a inovação, a criatividade, a proatividade, etc., de distintas maneiras.

Realizar atividades que promovam sua satisfação pessoal, trabalhando nos dias e horários de seu interesse e sem a rigidez dos contratos de trabalho são elementos que estruturam o discurso dos difusores do empreendedorismo, realçando a liberdade do ato de empreender. Porém, nesse discurso se suprime, de maneira proposital, as consequências necessárias dessa “maior liberdade”: uma maior submissão dos trabalhadores aos ritmos, objetivos e interesses do capital” (AMORIM, MODA E MEVIS, p. 14)

No capítulo seguinte, através da análise de entrevistas com empreendedoras Mary Kay, buscamos conhecer um pouco dessa heterogeneidade nos modos de empreender, argumentando que algumas condições sociais são determinantes para essa atividade. A análise desses distintos modos de empreender será feita de modo a capturar as contradições entre o modelo idealizado pela empresa Mary Kay e aquilo que é vivenciado na prática pelas empreendedoras MK.



#### **4 EMPREENDEDORISMO E TRABALHO FLEXÍVEL: O CASO DAS CONSULTORAS MARY KAY**

Já foi mencionado anteriormente que, a partir dos anos 1970, o trabalho passou por uma série de transformações, que transformou também o próprio perfil do trabalhador. Como demonstramos, essa mudança favoreceu o aumento da participação feminina na força de trabalho, utilizada preferencialmente em trabalhos precarizados e informais. O trabalhador típico dessa nova etapa de acumulação é o trabalhador flexível. Este caracteriza-se pelo trabalho sem remuneração fixa — constituindo novas formas de assalariamento e remuneração vinculadas a produtividade —; sem direitos trabalhistas; sem jornadas de trabalho determinadas previamente — sendo muitas vezes a jornada determinada por metas a serem cumpridas — e sem uma divisão espacial entre local de trabalho e local de não-trabalho — o que faz com que se apague a diferença entre tempo e local de trabalho e tempo e local de não-trabalho. Espera-se que este trabalhador seja polivalente, multifuncional, qualificado, participativo e engajado. Parte desse processo de participação inclui atribuições como a de pensar o trabalho e o desempenho tendo em vista a maximização do tempo e o aumento da produtividade — funções antes, no taylorismo, atribuídas exclusivamente à gerência.

Portanto, o novo perfil de trabalhador que era requerido pelo mercado de trabalho facilitou o aumento da participação feminina na composição da força de trabalho porque favoreceu a alocação destas mulheres em ocupações com jornada e local de trabalho flexíveis — muitas vezes realizados no próprio espaço doméstico, o que contribui para que se apague a diferença entre trabalho e vida fora do trabalho — e com ganhos salariais inferiores àqueles recebidos pelos trabalhadores homens (HARVEY, 2008). Essas características que marcam o trabalho flexível parecem ser extremamente semelhantes com as características projetadas pela empresa e pela gestão da empresa, que vimos até então, sobre o trabalho realizado pelas revendedoras Mary Kay.

Em um universo em que a economia está sob comando e hegemonia do capital financeiro, as empresas buscam garantir seus altos lucros exigindo e transferindo aos trabalhadores e trabalhadoras a pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução dos custos, como os relativos à força de trabalho, além de exigir a “flexibilização” crescente dos contratos de trabalho (ANTUNES, 2018, p. 37).

A flexibilidade é uma característica constituinte do trabalho no pós-fordismo e pós-taylorismo, e é um dos elementos centrais do discurso neoliberal que ressalta seus aspectos positivos para os trabalhadores e trabalhadoras. Dal Rosso (2017), ao tratar sobre as origens da flexibilidade no mundo do trabalho, mostra como ela foi utilizada também para tornar possível a necessária incorporação de mão de obra das mulheres no mercado de trabalho. O capitalismo necessitava de um maior número de trabalhadores do que fornecia a força de trabalho masculina e, para isso, o mercado de mão de obra precisava incorporar mulheres que até então compunham o exército de reserva. Para que estas pudessem ser incorporadas ao mercado, era necessário que possuíssem horários flexíveis devido aos compromissos domésticos e ao trabalho reprodutivo, que, como vimos, são tarefas designadas prioritariamente às mulheres. Desse modo, o capitalismo precisa ser apresentado aos agentes, que nele se empenham, em atividades capazes de oferecer possibilidades de autorrealização (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009). Dada a divisão sexual do trabalho, aquelas atividades capazes de oferecer possibilidades de autorrealização às mulheres são aquelas em que é possível uma conciliação (ou acúmulo) de tarefas, isto é, aquelas que apresentam características mais flexíveis.

Com o passar do tempo, a flexibilidade foi se expandido também para os trabalhadores homens, até ser a forma padrão e hegemônica do trabalho, como é nos dias atuais. Dal Rosso (2017) apresenta um documento produzido pela Conference Board, em 1995, que busca demonstrar “com clareza incomum, as vantagens da introdução da flexibilidade nos locais de trabalho para as empresas” (DAL ROSSO, 2017, p. 39). O documento intitulado *Flexibilidade no local de trabalho em uma economia global*, afirma que “a flexibilidade no local de trabalho deixou de ser uma comodidade concedida a contragosto aos funcionários de melhor desempenho, às mães que trabalham ou a outra fatia seleta de empregados; tornou-se parte essencial dos negócios na economia global” (documento cit., p. 8).

A flexibilização dos horários, dos empregos, dos contratos, dos salários, dos lugares de trabalho, e do que mais for possível pensar, requer a flexibilização dos trabalhadores. As empresas necessitam de trabalhadores flexíveis, que se sintam como se não fossem flexibilizados por uma força externa, mas que eles mesmos se compreendam como tais (DAL ROSSO, 2017, p. 268).

Dal Rosso, ao afirmar que “a flexibilidade de horas foi inventada pelos trabalhadores” (2017, p. 21), demonstra como os trabalhadores e as trabalhadoras possuíam uma perspectiva crítica em relação ao regime de trabalho fixo e as horas plenas, tendo como reivindicação o controle do tempo de trabalho. Conforme aponta, muitas vezes os trabalhadores são favoráveis

à flexibilização da jornada, principalmente mulheres que trabalham e têm filhos, pois a flexibilização permite conciliar uma dupla jornada que lhes é imposta pela divisão sexual do trabalho. No entanto, os efeitos da flexibilização a médio e longo prazo são devastadores para os trabalhadores e principalmente para as trabalhadoras, acentuando as desigualdades sociais. Para ele, “a flexibilidade de horários tende a confirmar as diferenças de gênero mais do que eliminá-las” (DAL ROSSO, 2017, p. 249). Embora o discurso neoliberal ressalte os aspectos positivos da flexibilidade, argumentamos que a flexibilidade também carrega em si aspectos negativos, nocivos aos trabalhadores, aspectos esses que contribuem para a manutenção e até mesmo ampliação das desigualdades sociais, principalmente quando consideramos as “marcas sociais” de gênero e raça, ou seja, trabalhadores e trabalhadoras que são historicamente marginalizados do mercado de trabalho.

Durante este capítulo final buscamos compreender as contradições inerentes a flexibilidade do trabalho vivenciadas pelas consultoras Mary Kay. Buscando contemplar formas distintas de relações entre essas mulheres e a empresa, realizamos 4 entrevistas com diferentes perfis de consultoras. Na seção 4.1 apresentamos o caso de uma consultora que obteve sucesso profissional através do empreendedorismo Mary Kay, atingiu o posto de Diretora de Vendas e agora aspira chegar ao posto de Diretora Nacional. Na seção 4.2 nos voltamos ao caso de uma revendedora Mary Kay que, mesmo obtendo rendimentos consideráveis através da revenda de produtos da marca, não se considera uma consultora nem mesmo uma empreendedora. Por fim, nas seções 4.3 e 4.4 expomos casos onde o empreendedorismo ocupava um papel de menor importância na vida das entrevistadas. Para concluir, na seção 4.5 sintetizamos algumas questões importantes da pesquisa que foram descobertas e analisadas a partir das entrevistas.

#### 4.1 O CASO DE SUCESSO DA DIRETORA DE VENDAS

Ane tem 28 anos, é branca, está em união estável com um advogado, não possui filhos e é moradora de uma cidade de aproximadamente 40 mil habitantes no interior gaúcho. Possui ensino superior completo em Administração e curso técnico em Contabilidade. Atualmente é uma Diretora Mary Kay e, portanto, representa aqui o nosso exemplo de sucesso. O contato com Ane foi feito através da indicação de uma ex-consultora Mary Kay sobre a qual falamos mais adiante. Devido a pandemia da Covid-19<sup>41</sup> nosso encontro foi virtual.

---

<sup>41</sup> A pandemia da popularmente chamada Covid-19 teve início no Brasil com o primeiro caso no dia 26 de fevereiro de 2020. Desde então, o Brasil apresentou mais de 36,5 milhões de c

Ane começou a vender produtos Mary Kay em meados de 2013. Na época, ela já trabalhava com a venda de cosméticos de outra linha, além de trabalhar no escritório de uma empresa de materiais para construção, onde colocava em prática aquilo que vinha aprendendo na sua graduação em Administração. Foi a sua mentora da outra linha que lhe apresentou a “oportunidade de negócios Mary Kay”. Segundo ela, inicialmente lhe chamou a atenção o que considerava ser um baixo investimento inicial para receber uma boa quantidade de produtos que permitiriam a ela iniciar a revenda. Ela ainda afirma que, após experimentar os produtos da marca em uma Sessão de Beleza, se apaixonou pela qualidade deles:

Eu lembro que eu saí, fui pra academia e não escorreu. Então eu disse “se eu puder passar esse produto em outras pessoas, que elas também possam ter esse mesmo resultado, eu tenho certeza que elas vão gostar e vão acabar querendo também comprar os produtos”. Então, através desse pontapé aí, eu comecei a fazer demonstrações também e comecei a trabalhar com os produtos. (informação verbal)<sup>42</sup>.

Como vimos, as Sessões de Beleza são encontros organizados pelas Consultoras Mary Kay, geralmente sediadas na casa de alguma cliente, com o objetivo de apresentar os produtos e o negócio MK para pessoas convidadas por essa cliente. Durante a Sessão, a consultora faz a demonstração dos produtos na pele das convidadas, porque a empresa entende que isso contribui para aumentar as vendas, diferente das concorrentes que geralmente vendem através de catálogo. A consultora também apresenta a sua trajetória na MK e comenta um pouco sobre a empresa e sua experiência. Ao final das Sessões, é realizado o fechamento das vendas e as participantes são convidadas a sediar uma Sessão em suas casas, onde ficam responsáveis por convidar e levar outras potenciais clientes.

Após aproximadamente 4 meses trabalhando com os produtos da Mary Kay, Ane viu na carreira Mary Kay uma oportunidade para crescer profissionalmente. Assim, ela optou por largar a empresa de materiais para construção onde trabalhava há mais de dois anos e se dedicar exclusivamente à Mary Kay que, naquele momento, já estava sendo mais rentável.

Seu crescimento na empresa foi rápido. Após ir em uma reunião da empresa em outra cidade, conheceu uma diretora que possuía o carro rosa — símbolo de reconhecimento da

---

asos e sofreu com os quase 700 mil óbitos. Esse evento teve grande impacto na vida das pessoas, afetando não somente a saúde mas também o mercado de trabalho e o modo como se dão as interações sociais no país e no mundo. Durante o período pandêmico houve uma série de políticas restritivas e protetivas no que tange ao cuidado e a saúde, como por exemplo as políticas de distanciamento social e o uso obrigatório de máscara de proteção em espaços públicos. Para mais informações, acesse: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus>. Último acesso em: 07 de jan. de 2023.

<sup>42</sup> Entrevista com a interlocutora Ane (nome fictício), 2021. Todas as falas e informações atribuídas à Ane no decorrer deste trabalho foram prestadas nesta mesma entrevista.

empresa. Naquele momento Ane viu, pela primeira vez na prática, que era possível conquistar aquelas coisas anunciadas pelo marketing da empresa e decidiu que queria se tornar uma Diretora de Vendas.

Como vimos, há duas vias de ganhos possíveis. Todas as integrantes da força de vendas independente obtêm ganhos oriundos diretamente das vendas realizadas. A segunda via de ganhos é somente para aquelas integrantes da força de vendas que optam por fazer da Mary Kay uma carreira profissional. Na carreira, a Consultora responsável pela unidade passa a ganhar uma comissão paga pela empresa sobre as vendas realizadas pela sua unidade. No final de 2013 Ane, ainda consultora, enviou à empresa uma carta demonstrando o interesse em se tornar diretora, quatro meses depois do envio da carta, ela conseguiu atingir o nível de Diretora de Vendas. Em 2014, além de tornar-se Diretora, Ane conquistou alguns prêmios de reconhecimento, como uma viagem para o litoral nordestino.

É um crescimento muito rápido. Claro que tem que ter trabalho, como eu falo para todas as pessoas. E aí eu fui desenvolvendo o negócio, fazendo reuniões, dando assistência pras meninas que foram entrando... A gente vai ajudando outras pessoas com nosso trabalho também, né? [Ajudando] a terem uma renda extra. E isso eu acho muito grandioso, porque tu pode ajudar outras pessoas através do teu trabalho. [...] [Em] 2016 foi quando eu tomei a decisão de conquistar o carro rosa; comecei um trabalho bem mais forte com as meninas, eu empresto as vezes as amostras para elas venderem os produtos, a gente vai treinando pra elas saberem vender os produtos, porque é importante a gente saber as características, saber o que o produto faz. E aí a gente conseguiu bater essa meta em 2016. [...] Esse ano se deus quiser vamos bater a meta do segundo [carro]. (Idem).

A produtividade é sempre o parâmetro para definir a remuneração das empreendedoras, independente de qual via. É nesse sentido que Ane, ao falar sobre os ganhos, considera que eles são muito variáveis: “a gente sempre diz que recebe um cheque em branco ali no início do mês e vai fazer até o final do mês o valor [que vai receber]”. Ela relata que, na época em que estava muito determinada a conquistar o carro rosa, após lucrar 5 mil reais em um mês, reclamou com sua Diretora dizendo que poderia ter feito mais. Como consolo à essa frustração de Ane, sua Diretora diz que ela devia ser grata já que muita gente não ganha esse valor mesmo com concurso público. Nessa fala, o concurso público parece representar o lado oposto ao ideal empreendedor: o concurso representa a estabilidade, enquanto o empreendedor representa o risco, que aqui é valorizado. No mesmo período Ane obteve, ainda, ganhos que vão de 8 a 11 mil reais mensais. Em geral, consegue uma renda mensal de 3 ou 4 mil reais no mínimo.

Para Ane, as formas de reconhecimento que a empresa possui são muito importantes para incentivar a Força de Vendas já que, conforme as metas são atingidas, as Consultoras e Diretoras recebem prêmios como formas de reconhecimento. Entre esses prêmios há joias, viagens — como a viagem já citada que Ane ganhou em 2014 — e o mais conhecido deles e também já citado, o carro rosa. Este último, símbolo do reconhecimento e do marketing da Mary Kay, foi uma invenção da fundadora da empresa. A escolha do rosa é porque, na época em que o programa foi lançado, os homens não dirigiam um carro rosa, sendo assim, ficava garantido que eles seriam das mulheres. Na verdade, ele não é um prêmio, mas sim uma compra realizada pelas Diretoras que conseguem bater as metas estipuladas para obter o carro rosa.

A gente tem a opção de pegar o dinheiro ou o carro da empresa. Eu posso pegar esse dinheiro e colocar em um apartamento; posso fazer o que eu quiser. Tu recebeu um valor inicial de nove mil e trezentos reais e ganha ali trinta e seis parcelas de dois mil e pouco. A cada três anos a gente requalifica o carro. Então já bateu a minha meta, já recebi o valor dele. Hoje se eu quiser vender ele eu posso vender e pegar o dinheiro. Se eu tivesse desistido antes, aí eles só iriam parar de pagar o valor por mês ali, entende? Porque tem uma meta que a gente segue batendo depois que conquista o carro. A gente tem ali os três anos que vai batendo a meta e eles vão no caso mandando o dinheiro por mês. Aí no caso a gente compra o carro com esse dinheiro né. Não precisa pegar o carro necessariamente, mas é um marketing bem grande. (Idem).

Ane conta que começou a desenvolver a carreira apresentando a Mary Kay para suas amigas. “Aí eles nos pagam por desenvolver outras pessoas, vamos dizer assim. Então a gente é uma Consultora Independente e tem esse trabalho de treinar outras pessoas”. Para ela, esse trabalho de treinamento, conforme suas palavras, é “fantástico” pois, assim, ela pode “transformar a vida de outras pessoas [...] através de uma oportunidade [Mary Kay]”. O poder de transformar a vida de alguém para melhor através de uma oportunidade é, para ela, um diferencial Mary Kay que fez com que ela se interessasse por trabalhar e fazer carreira na empresa. Como vimos no capítulo anterior, a Mary Kay se apresenta como uma oportunidade para que mulheres possam ter sua renda própria, seu próprio negócio e através dele realizar seus sonhos. A lógica da sororidade, presente no pensamento do feminismo liberal, também é muito presente no discurso empresarial, o que pode ser notado na fala da Diretora quando esta diz que através do empreendedorismo feminino Mary Kay “posso crescer, mas não preciso crescer sozinha” (Idem). Ao comentar sobre o trabalho durante o período da pandemia da Covid-19 comenta que:

Muita gente ficou desempregada [...] e a gente conseguiu fazer com que muitas pessoas entrassem e tivessem uma renda. Isso pra mim é uma coisa assim que não tem preço, tu poder ajudar muitas pessoas através dessa oportunidade. (Idem).

Para que as metas possam ser atingidas, além de motivação é preciso de muito trabalho. Como vimos, o trabalho de Diretora envolve a construção e treinamento de uma unidade: para isso é preciso estudar e dominar as características dos produtos, técnicas de vendas, técnicas de maquiagem, etc, para que esse conhecimento possa ser repassado às integrantes de sua unidade, potencializando as vendas e iniciações que tornarão possível à Diretora atingir as metas. No *website* da Mary Kay há vários portais que ajudam as Diretoras a organizarem sua unidade. Além disso, Ane utiliza uma apostila onde procura manter tudo organizado de forma separada para cada consultora. São nas reuniões da unidade e em reuniões particulares que a Diretora orienta seu grupo. Ane costuma realizar os treinamentos em encontros semanais, tanto de forma coletiva como individual. Costuma também sentar junto com as integrantes de sua unidade para ajudá-las na construção de seus planejamentos individuais, controle dos estoques e das vendas, realização dos pedidos, etc. Além disso, busca avisar individualmente cada consultora sobre as promoções, ou sobre o que elas têm a perder se deixar de fazer um pedido ou o que podem ganhar realizando o pedido como, por exemplo, no caso em que os valores dos pedidos podem culminar em recebimento de um bônus ou prêmios.

Semanalmente há reuniões da Unidade da Diretora de Vendas. Essas reuniões são de grande importância pois servem para que as Diretoras encontrem suas Consultoras e possam orientá-las, ajudá-las, treiná-las, informá-las, motivá-las e inspirá-las. A Diretora de Vendas deve ser capaz de estabelecer o ritmo da unidade, auxiliando suas Consultoras que, para prestarem um serviço de excelente qualidade, devem dominar toda a área de cosméticos, saber tudo sobre a linha de produtos, ser especialistas nas técnicas de cuidados com a pele, estar atentas com a imagem e os cuidados pessoais, aprimorar suas habilidades de vendas constantemente, e realizar os acompanhamentos. A busca por todos esses requisitos necessários para prestar um serviço de excelência requer um esforço constante por parte das consultoras e diretoras.

Então todo mundo que entrar com as consultoras que são da minha unidade vão ficar dentro da minha unidade; eu que vou cuidar delas, dando treinamento, ajudando a fazer sessões, etc. É por isso que a gente ganha esse valor. (Idem).

No *website* da Mary Kay há um portal de educação chamado de “Aprenda MK”; dentro desse portal há biblioteca, videoteca, orientações online, orientações gravadas, cursos essenciais e complementares. Através desse programa educacional interno oferecido pela Mary Kay Inc. à força de vendas independente, elas podem aprender sobre os produtos, aprender ainda habilidades de relações humanas, técnicas de venda, estratégias de gerenciamento do tempo, organização financeira, etc. As Diretoras buscam passar esses conhecimentos para as mulheres que compõem sua unidade. Além disso, ajudar essas mulheres a se organizarem com as vendas e financeiramente também acaba sendo função da Diretora, conforme nos relatou:

A gente auxilia elas a se organizarem. Porque se não tá organizado realmente as coisas não andam. A questão financeira às vezes acaba pesando muito, porque ao vender ali uma base, por exemplo, a pessoa muitas vezes já gasta todo aquele dinheiro numa compra de supermercado, né? Então a gente auxilia nesse sentido: de ensinar elas como fazer essa divisão; separar o dinheiro que é do seu lucro, separar o dinheiro do investimento. [...] como diretoras o nosso trabalho é basicamente esse: treinar essas consultoras pra que elas se organizem, pra que elas vendam, pra que elas consigam separar esse dinheiro. Às vezes é um pouco desafiador porque o dinheiro tá ali na mão, às vezes a pessoa quer gastar. [...] Hoje em dia tem sido com reuniões online que a gente tem feito, [antes da pandemia era presencial]. Toda semana a gente se encontra, então são treinamentos semanais que a gente vai fazendo. Eu tô sempre buscando conhecimento no site e estudar outras coisas também. (Idem).

A caracterização da atividade dessas mulheres como empreendedorismo é reforçado pelo tipo de vínculo que se estabelece formalmente entre essas mulheres e a empresa Mary Kay. Já comentamos anteriormente que a Mary Kay funciona através do Sistema de Vendas Direta, ou seja, as consultoras e diretoras compram os produtos diretamente do *website* da empresa e revendem diretamente às clientes. Porém, no caso das Diretoras, elas ainda realizam essa prestação de serviços à Mary Kay, que Ane nos relatou como um treinamento e acompanhamento das iniciadas. E esse caráter de ser enquanto empreendedora, uma empresa que presta serviços à Mary Kay, é reforçado na medida em que a Mary Kay solicita que todas as Diretoras sejam pessoas jurídicas, ou seja, abram uma empresa em forma de microempreendedor individual ou mesmo de microempresa<sup>43</sup>.

Ao estabelecerem uma relação do tipo comercial, baseada na prestação de serviços e não uma relação de trabalho do tipo empregador-empregado, essas consultoras assumem para

---

<sup>43</sup> Isso dependerá do faturamento anual, pois enquanto o MEI pode faturar até 81 mil reais, o microempreendedor pode faturar até 360 mil por ano. Ver: Projeto aumenta limite de faturamento para microempreendedor individual. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/845632-projeto-aumenta-limite-de-faturamento-para-microempreendedor-individual/>. Último acesso em 02 jan. 2023.



si as obrigações que em uma relação empregador-empregado caberiam ao empregador. Um exemplo disso é que o empregador, no caso, a empresa contratante do serviço, se vê livre da obrigação de arcar com direitos trabalhistas estabelecidos via CLT.

Um dos riscos assumidos pelas empreendedoras Mary Kay é o risco da inadimplência. Ane diz que de início teve alguns problemas de atraso em pagamentos quando vendia parcelado, mas que atualmente vende apenas à vista ou no cartão para evitar tais problemas e gerar mais trabalho ao ter que correr atrás das devedoras. Da mesma forma, orienta suas consultoras a não venderem “fiado”, mas sabe que, muitas vezes, para conseguirem realizar a venda, acabam sem alternativas.

A capacidade de inovação parece fundamental para o desenvolvimento das atividades Mary Kay, o que remete às características típicas do perfil empreendedor. Para exemplificar, Ane utilizou o exemplo da Pandemia de Covid-19, onde as consultoras Mary Kay tiveram que se reinventar e encontrar uma nova maneira de vender os produtos. Além disso, para Ane, a proatividade, a organização e qualidade de ser multitarefas são vistas como importantes para a realização do trabalho de Diretora.

O trabalho das consultoras também não recebe esse nome de forma aleatória. Afinal, as consultoras Mary Kay não devem apenas realizar as vendas dos produtos, mas também prestar uma consultoria às suas clientes. Essa consultoria requer, além de um conhecimento amplo sobre a linha de produtos da marca, que a consultora realize um acompanhamento das suas clientes com o objetivo de fidelizá-la. O método para esse acompanhamento é resumido pela Diretora em questão da seguinte forma:

Dois dias depois da venda a gente fala com a cliente para ver se ela está usando o produto e se deu tudo certo; duas semanas depois pra ver se não deu nenhuma alergia e acompanhar o nível de satisfação com os produtos e resultados; e dois meses depois para oferecer o produto novamente. (Idem).

Tratando-se do acompanhamento de clientes, as revendedoras devem manter contato regular buscando acompanhar a satisfação com os produtos comprados, além de responder ligações, mensagens e e-mails. Na Mary Kay o cliente que não tiver 100% de satisfação com o produto pode pedir a troca deste produto ou ainda solicitar o reembolso junto à consultora. O produto deve ser devolvido pela consultora para a Mary Kay através dos correios e a consultora recebe da empresa uma versão nova do mesmo produto para vender novamente. Na prática, quando isso acontece, a consultora precisa realizar duas vendas do mesmo produto e lucrar em apenas uma das vendas realizadas. A Mary Kay oferece à força de vendas um sistema de

arquivamento que ajuda na organização dos acompanhamentos, ou seja, ajuda na lembrança de quando entrar em contato com a cliente de novo, seja para acompanhar a satisfação com uma venda já realizada, seja para oferecer novos produtos. Beth, a Diretora Nacional, em seu vídeo já citado<sup>44</sup> por nós, recomenda que o acompanhamento de clientes seja realizado através do “Sistema 2 + 2 + 2”: em 2 dias após a venda, entra em contato com a cliente para revisar a aplicação; em 2 semanas, para conferir os resultados e a satisfação; e em 2 meses, para oferecer produtos novamente. Pensando nisso, de dois em dois meses a Mary Kay realiza o lançamento de um novo produto da marca. Como vimos, no capitalismo de acumulação flexível o tempo de giro de uma mercadoria foi reduzido, o que impulsionou o crescimento do setor de serviços, e também exigiu a aceleração no ritmo de inovação dos produtos, conforme destacado por David Harvey (2008). Esse acompanhamento faz parte do serviço de excelência que a força de vendas deve prestar, pois, segundo M. K. Ash (2013) essa é a melhor maneira de fidelizar clientes e é mais fácil manter um cliente já conquistado, do que conquistar novos clientes.

A tecnologia avançada ajuda a Mary Kay Inc. a continuar a prestar apoio de ponta para cada um dos membros da força de vendas independente por meio do acesso à Internet. Uma Consultora de Beleza Independente pode acessar os sistemas de dados gerenciados pela empresa, os quais oferecem perfis individuais de vendas, incluindo dados de vendas e informações sobre metas, bem como reconhecimento dos esforços despendidos. Outras funções ajudam a representante a organizar os horários de contato com as clientes e suas preferências de produto (ASH, 2013, p. 100).

A consultora ou diretora deve possuir para cada cliente uma ficha, contendo todas as informações e histórico do cliente: perfil, produtos que experimentou, produtos que já demonstrou interesse, lista de produtos que já comprou, data em que realizou as compras, etc. Essa ficha deve ser criada no primeiro contato que a consultora ou diretora tem com a cliente, e deve ser atualizada constantemente buscando construir o perfil mais detalhado possível das clientes. Abaixo, segue a figura de um modelo básico desta ficha; os demais elementos devem ser anotados e guardados juntamente com essa ficha de perfil do cliente. Esse modelo é disponibilizado pela Mary Kay para a compra.

---

<sup>44</sup> Disponível em: <https://youtu.be/RlzQTv1tWYI> e <https://youtu.be/u9fMrXlptOo>. Acesso em: 17 jun. 2021.

Figura 12 - Perfil do cliente

**MARY KAY** PERFIL DO CLIENTE

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Aniversário: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Endereço: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_  
 Email: \_\_\_\_\_ Telefones: \_\_\_\_\_ Anfitriã: \_\_\_\_\_

Melhor horário falar com você:  Manhã  Tarde  Noite. Qual a melhor maneira para falar com você:  Pessoalmente  Telefone  E-mail  WhatsApp  Facebook

Gostaria de participar da lista para clientes VIP no WhatsApp ou de algum grupo?  Sim  Não WhatsApp: \_\_\_\_\_

Que tal presentear as suas amigas com um encontro como esse? Deixe aqui os contatos delas: Facebook: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_ Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_  
 Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_ Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Você conhece alguém que gostaria de fazer o que eu faço? Indique aqui:  
 Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_ Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_  
 Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_ Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Você deseja mais informações sobre:  Cuidado para a área dos olhos  Cuidado para a área dos lábios  Cuidado para Acne  Cuidados específicos para rugas  
 Linha Masculina  Cuidados com o corpo  Linha solar  Fragrâncias  Presentes  Maquiagem  Outro

**É HORA DO PRESENTE!** Você é casada?  Sim  Não Tem filhos?  Sim  Não

Datas importantes para você: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ motivo: \_\_\_\_\_ \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ motivo: \_\_\_\_\_ \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ motivo: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ motivo: \_\_\_\_\_ \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ motivo: \_\_\_\_\_ \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ motivo: \_\_\_\_\_

Quem são as pessoas que você costuma dar presentes?  
 Elas também podem te presentear! Deixe o contato delas!  
 Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_ Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_  
 Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_ Nome: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Fonte: Site da Mary Kay Brasil<sup>45</sup>. Último acesso em 17 jun. 2021.

Nota-se que, o trabalho das consultoras não é somente o trabalho de serem (re)vendedoras, mas envolve também a consultoria, como o próprio nome da função já indica. E como consultoria, o atendimento deve ser especializado ao público, e portanto, à demanda. Nesse sentido, é requerido por parte da empresa uma especialização e um aprofundamento na relação entre cliente e revendedora que, além de requerer uma série de conhecimentos e técnicas por parte da consultora, também implica em um trabalho redobrado: revendedora mais consultora.

Para fazer as demonstrações, realizar as vendas, fazer o acompanhamento de clientes e as entregas, estudar, preparar e realizar as reuniões da unidade, é necessário uma boa organização do tempo. Para que a Diretora de Vendas realize uma reunião eficaz ela deve, segundo M. K. Ash (2013), preparar a reunião, realizando pesquisas, buscando novos aprendizados, organizando e planejando o encontro. Pesquisa, organização, preparo e prática também são fundamentais para que, Diretoras e Consultoras, realizem Sessões de Cuidados

<sup>45</sup> Disponível em: <https://www.marykay.com.br/pt-br/products/all/formbr-customer-profile-2018-99013495>. Último acesso em 17 jun. 2021.

com a Pele com a qualidade requerida pela Mary Kay. Tudo isso demanda uma boa administração do tempo e das tarefas.

Se ela não fizer [uma reunião de qualidade, eficaz], as mulheres em sua Unidade não tirarão nada de útil da reunião, e logo deixarão de comparecer. Elas não vão se arrumar e comparecer toda semana se não há metas cumpridas. Se poucas comparecem, a produção de sua Unidade cairá vertiginosamente; assim, a qualquer momento é possível saber quais são as Diretoras de Vendas Independentes que não estão fazendo reuniões muito estimulantes. Sempre temos muitas Diretoras de Vendas Independentes que ainda não aprenderam a fazer uma reunião eficiente. Sabendo como são importantes essas reuniões, ajudamos cada uma delas a fazer sua lição de casa. Fornecemos um material detalhado para o planejamento exatamente com esse propósito (ASH, 2013, p. 103).

Para se organizar quanto à quantidade de trabalho e ao tempo, Ane faz um planejamento semanal, que aprendeu nos próprios treinamentos da Mary Kay. Costuma reservar as segundas-feiras para realizar os treinamentos e as terças para as aulas de maquiagem; realiza as entregas geralmente no período da manhã e utiliza as tardes para ficar em seu escritório, onde faz os pedidos com as consultoras da sua equipe e as auxilia com seus planejamentos. Outra forma de otimizar o tempo, usada pela diretora Ane, é um aplicativo que auxilia a controlar os estoques, as dívidas e os pagamentos a receber. Ela afirma que se organizando dessa maneira consegue “separar o tempo de Consultora e o tempo de Diretora”. Isso nos indica que tornar-se Diretora de Vendas, mais do que uma promoção, é um acúmulo de funções e, portanto, de trabalho. Isso porque enquanto as Consultoras ocupam-se exclusivamente das vendas diretas, as Diretoras ocupam-se tanto da realização das vendas diretas como também da construção e acompanhamento de uma Unidade. Em algumas manhãs, trabalha de casa. Quando, por algum motivo, fica um ou mais dias sem trabalhar com as tarefas relacionadas a Mary Kay, procura redistribuir essas horas nos demais dias da semana ou do mês. Mesmo com o planejamento semanal, não sabe informar ao certo quanto tempo do seu dia utiliza com a Mary Kay, mas acredita que em torno de umas 8 horas. Conta que isso é o caso dela e que a jornada de trabalho depende muito daquilo que cada pessoa quer conquistar, que algumas integrantes da Força de Vendas trabalham duas ou três horas por dia, outras até menos.

Um dos motivos pelos quais alguém tão organizada como Ane tem dificuldade em mensurar o tempo preciso que se dedica à Mary Kay está relacionado com uma das características do trabalho flexível, que é o apagamento das diferenças entre o tempo de trabalho e o tempo fora dele. Isso fica evidente quando a diretora, ao falar sobre os momentos que dedica à realização das vendas, diz: “Eu [realizo as vendas] em tudo que é lugar. A nossa fundadora sempre dizia: se tá há um metro de distância, se tá há um braço de distância, fala e oferece o negócio”. Na época em que fazia a graduação, por exemplo, Ane usava os intervalos para fazer

as demonstrações e realizar as vendas para, como se refere, “a mulherada da faculdade”. Um outro exemplo está relacionado ao atendimento virtual às consultoras que integram sua unidade e às clientes; ao falar sobre o uso do celular como ferramenta de trabalho ela nos diz:

Eu não respondo mais [o celular] depois de um certo horário. Eu acho que tem que ter essa separação, senão o pessoal acha que tu tá ali 100% [do tempo], né? Então a gente precisa colocar um horário: até tal hora eu atendo. Depois, se a pessoa quer uma base, por exemplo, eu digo: “olha, pode esperar até amanhã?”. Claro, no início não era bem assim, né? Às vezes tu quer fazer, fazer, fazer e aí tu fica ali em função [daquilo]. (Idem).

O relato acima parece indicar que essa separação é possível apenas no caso daquelas que possuem um rendimento elevado, onde o medo de perder uma venda não é tão grande. O exemplo abaixo, de criação de um local específico para o trabalho, também parece apontar uma necessidade de separação de tempo e local de trabalho e tempo e local de não-trabalho. Contudo, essa separação de tempo e espaço não é possível para a grande maioria das consultoras que recebem baixos rendimentos.

Para tentar separar da melhor maneira o tempo e local de trabalho e tempo e local de não-trabalho, depois que construiu uma grande unidade, Ane optou por ter seu escritório. No escritório, além de realizar as reuniões da unidade e de receber suas iniciadas, Ane também faz demonstrações, ou seja, recebe clientes, e armazena o seu estoque de produtos a pronta-entrega e amostras<sup>46</sup>. No dia da entrevista ela possuía mais de 50 clientes fixas (que compram regularmente) e mais de 100 consultoras sob sua liderança, no seu time. No entanto, o escritório não acabou com o trabalho realizado de casa; como vimos, em algumas manhãs Ane prefere trabalhar da própria casa, mas, segundo ela, ter um escritório tornou mais confortável a organização do trabalho. O curioso desse fato é que ele parece expressar um conflito com aquilo que é empregado pelo discurso empreendedor: de que a flexibilização do local de trabalho seria um elemento desejável e favorável às mulheres, em oposição à rigidez fabril da indústria taylorista-fordista. De fato, muitas vezes a flexibilidade é vista com bons olhos e é desejada pelas trabalhadoras; como no relato de Ane quando nos diz:

---

<sup>46</sup> Por trabalhar exclusivamente com o SVD a Mary Kay não possui lojas nem permite às suas consultoras e diretoras possuírem. Apenas um escritório é permitido.

Essa coisa de fazer o meu horário não tem preço que pague. Eu gosto dessa flexibilidade que a Mary Kay me traz: de horários, de tirar férias a hora que eu quero, etc. Não gosto de ter aquela coisa de chefe. (Idem).

Porém, esse olhar otimista não significa, necessariamente, que há uma melhoria nas condições de trabalho e uma contribuição à redução das desigualdades de gênero.

Já vimos que o trabalho de uma consultora/diretora Mary Kay inclui muitas tarefas diversificadas. Nas palavras da própria diretora “a gente é meio que tudo, a gente é a empresária, daí é a secretária, é a que entrega produto, é tudo” (Idem). Ao acúmulo de tarefas soma-se, ainda, as demais funções da vida, como o trabalho doméstico. “Mas eu sou mulher e a gente dá um jeito [...], mulher é multifunções.”, diz Ane.

O caso de Ane representa o perfil de consultoras que obtém sucesso; ela atingiu o posto de Diretora de Vendas e agora sonha em ser uma Diretora Nacional. Para as suas iniciadas ela serve agora como um exemplo de que através do empreendedorismo Mary Kay é possível obter sucesso profissional e realizar sonhos. Como um caso que “deu certo”, é possível perceber através do seu relato uma forte adesão aos valores da empresa e do empreendedorismo, o que faz com que os efeitos mais perversos da flexibilidade do trabalho não se manifestem tão visivelmente. Porém, como acompanhamos, esse sucesso requer, de sua parte, uma enorme dedicação de tempo e esforços. Ela se dedica integralmente à empresa sem ter uma real noção do quanto trabalha. Vale ressaltar que esse lado mais ameno da flexibilidade do trabalho, que evidencia seus aspectos positivos, ocorre em decorrência da condição de sucesso profissional conquistada por nossa interlocutora. Como vimos, conforme há um crescimento na carreira há também a oportunidade de criar meios para reduzir os ônus da flexibilidade do trabalho e do empreendedorismo-de-si; o que se expressa no caso de Ane a partir da condição que permite à ela não vender mais a prazo de modo informal — e com isso reduzir os riscos com inadimplência —, ter uma separação entre local de trabalho e local de não-trabalho, tirar férias, etc.

#### 4.2 O CASO DA REVENDEDORA

Marcela é uma funcionária pública estadual que trabalha, também, com a revenda dos produtos Mary Kay há quatro anos. Sua entrada na empresa aconteceu após um longo período em que sua cunhada insistia em convidá-la para a revender os produtos. Antes desse período, ela já era uma cliente Mary Kay, embora consumisse pouco. Segundo ela, o principal motivo

que fez com que decidisse revender os produtos foi a fácil aceitação do produto no mercado, que já era conhecido na cidade.

Durante muito tempo Marcela recusou entrar na empresa devido a responsabilidade, pois possuía um emprego formal e tinha que cuidar da família e dos filhos. Porém, ao comentar sobre o acúmulo de tarefas (cuidados com a casa, emprego no estado, Mary Kay, filhos, etc.) que vivenciou após iniciar as vendas na Mary Kay, a revendedora exalta a “polivalência feminina”: “a gente se vira, somos mulheres, as mulheres dão um jeito” (informação verbal)<sup>47</sup>. Chamamos a atenção para o modo como o acúmulo de tarefas é justificado a partir de uma polivalência feminina, ou seja, uma característica natural intrínseca às mulheres. Também ressaltamos o fato de que o empreendedorismo Mary Kay, devido a sua flexibilidade de horários e local para o trabalho, possibilitou que nossa interlocutora conciliasse as tarefas de revendedora com seu emprego no estado com o trabalho doméstico e reprodutivo.

É justamente por essa necessidade de conciliar tarefas que, quando decidiu trabalhar com os produtos da marca, ela passou a se autodenominar como uma revendedora Mary Kay, e não como uma consultora. Para ela, a diferença entre uma consultora e uma revendedora é que as consultoras precisam seguir uma série de recomendações que constituem uma fórmula da Mary Kay para realizar as vendas e os acompanhamentos, e ela não segue essa fórmula. Como um exemplo disso Marcela cita as demonstrações, que ela não realiza; opta por fazer as vendas através do catálogo. Essa diferenciação, feita por ela, parece indicar que mesmo a Mary Kay se propagando como um meio de gerar renda caracterizado pela flexibilidade, principalmente de horário e local de trabalho, essa flexibilidade, no caso de Marcela, foi insuficiente, na medida em que ela precisou abrir mão de seguir a fórmula para conseguir conciliar o trabalho na Mary Kay com sua vida profissional e pessoal. Marcela reconhece que fazer as demonstrações aumenta significativamente o número de vendas, mas, por falta de tempo e perfil, opta por não ser uma consultora e sim uma revendedora de produtos para pessoas que já conhecem esses produtos. Essa “falta de tempo e perfil”, ou seja, a não compatibilidade entre o que é requisitado pela Mary Kay e o que é executado por Marcela, fica evidente na fala da revendedora:

Eu não tenho nada rosa, pouco me maquio, eu não sou o perfil [de Consultoras MK], eu não visto a camisa, não defendo a empresa. [...] Eu não sigo o mundo rosa; eu vou nas reuniões, procuro fazer uma maquiagem básica mas não como deveria, não me visto com a saia, as roupas formais, o rosa, isso não. Eu uso muita roupa esportiva,

---

<sup>47</sup> Entrevista com a interlocutora Marcela (nome fictício), 2021. Todas as falas e informações atribuídas à Marcela no decorrer deste trabalho foram prestadas nesta mesma entrevista.

então nas minhas clientes eu vou de roupa esportiva, saio da academia e vou nas minhas clientes. Tu andando bem vestida dá mais credibilidade pra quem vende. Tem que estar com as unhas feitas, o cabelo arrumado. [...] Não me vejo como empreendedora. Não tenho o perfil. Me falta acreditar [no projeto MK, no 'mundo rosa']. A pessoa que acredita nisso vende tudo, se aprofunda nos produtos, na empresa, sabe explicar as características de cada produto e pra qual pele ele é apropriado, quais serão os efeitos, etc., mas isso me falta, eu não tenho esse conhecimento. (Idem).

Estar sempre maquiada, andar vestida conforme os padrões Mary Kay, se aprofundar no estudo dos produtos, entre outras coisas, demanda tempo. Para a nossa revendedora, esse tempo é inconciliável com a sua vida e com seu emprego formal. Portanto, é possível perceber, a partir desse caso, que embora o discurso da Mary Kay coloque o empreendedorismo da marca como algo fácil, acessível a todas as mulheres, uma excelente oportunidade para se obter o sucesso profissional devido a seu aspecto flexível, na verdade ele demanda de um conjunto de tarefas e requisitos que não são compatíveis com aquelas pessoas que não possuem o tempo e as condições necessárias para se dedicar a ele.

Marcela realiza as vendas principalmente entre o extenso grupo de amigas que possui e pela sua habilidade e facilidade na comunicação, o que foi notado, inclusive, no decorrer da entrevista. Suas clientes-amigas são praticamente as mesmas desde o início, o que a garante uma certa estabilidade nas vendas. O termo cliente-amigas define bem a prática da Mary Kay, que é também uma característica marcante do neoliberalismo, a qual a fronteira entre o pessoal e o profissional ficam, no mínimo, borradas. Já vimos, anteriormente, como isso ocorre no que tange aos horários e locais de trabalho, e o exemplo acima evidencia também como isso se manifesta nas relações pessoais, que agora passam também a ser relações profissionais e de negócios.

Se alguém que não conhece os produtos Mary Kay solicita uma demonstração, Marcela até “se vira”, em suas palavras, para realizar; mas isso não é algo que ela, também em suas palavras, “corre atrás”. Por não vender através de demonstrações, ela acredita que atinge um público específico, daquelas mulheres que não possuem tempo para estarem participando de demonstrações ou estarem recebendo alguém em sua casa, já que “a vida das pessoas é tão corrida, se tu for lá, ocupa mais um tempo”.

Como revendedora que realiza as vendas por catálogo e Whatsapp, o que mais demanda tempo de Marcela é a entrega dos produtos, que geralmente realiza nos sábados, na ida para o trabalho, ou ainda ao final da tarde, após seu expediente como servidora. Ou seja, ela ocupa o seu tempo de não-trabalho (no emprego formal), com as atividades relacionadas a Mary Kay:



o tempo de descanso, o tempo de lazer, o tempo com a família, tudo se torna, ao mesmo tempo, um momento em que realiza atividades ligadas ao trabalho na Mary Kay.

Eu jogo padel uma ou duas vezes na semana, daí eu tenho um grupo. Na verdade, eu tenho vários grupos [onde realizo as vendas], mas no padel eu perdi as clientes porque tem uma [outra consultora] que agregou todas. Mas aí tem um diferencial que ela tem: ela tem estoque, eu não. Estoque é muito importante, porque a pessoa precisa de um presente e aí vem te pedir se tu tem algo a pronta-entrega. As vezes eu consigo [o produto] para o mesmo dia, se a pessoa vem até mim e pede um produto pra hoje e eu não tenho, eu falo com as colegas, pra não perder a cliente, e elas emprestam, não tem egoísmo. Tenho uma colega que me empresta muito produto pelo mesmo valor, sem levar lucro, se ela tem ela empresta. (Idem).

A fala acima evidencia o apagamento da diferença entre as relações de trabalho e as demais relações sociais estabelecidas, principalmente nos espaços de lazer, como no padel e na academia, já citada por nossa interlocutora. Os grupos a que Marcela se refere são grupos que, na sua origem, não possuem relação direta com o trabalho, mas que a partir da Mary Kay nossa revendedora passou a encará-los também com um espaço para negócios, como uma oportunidade, como nos diria o discurso empresarial da MK.

Para Marcela, as vendas possuem um papel de ajuda financeira, um complemento à sua renda. Um ano após entrar na MK ela se separou de seu ex-marido e após a separação a empresa ocupou ainda mais o papel de complementar renda, já que passou a pagar aluguel e comprou um carro cujo as parcelas pagava apenas com a revenda dos produtos. No auge das vendas, lucrava cerca de um salário mínimo por mês, mas após comprar o carro passou a se dedicar menos às vendas e esses ganhos caíram. Ela conta que gasta parte dos lucros da MK com produtos para ela própria: “Como eu não vivo disso, é um complemento pra eu poder usar os produtos. Tem mês que eu gasto o meu lucro comprando produtos para mim” (informação verbal de Marcela). Portanto, além de uma forma de complementar a renda, a Mary Kay é também uma forma de consumir os produtos da marca com desconto e utilizando do lucro que ganha com as próprias vendas. Dessa forma, além de revendedora, e portanto, além de consumidora indireta, Marcela é também uma consumidora direta dos produtos Mary Kay sendo que, em alguns meses, vende apenas para consumir.

Marcela, então, desenvolve a atividade MK como algo secundário, como uma ajuda financeira, e não se empenha tanto quanto o nosso exemplo anterior, de Ane. Contudo, mesmo não sendo o tipo ideal de consultora MK por não “seguir o mundo rosa”, Marcela sempre está entre as maiores vendedoras da unidade da qual participa.

Eu sempre estou entre as três maiores vendedoras, já ganhei prêmios. Vou ser sincera, por eu não ter esse perfil (de consultora MK), as pessoas mais práticas gostam de comprar de mim. Eu acho que esse é meu diferencial, por isso que tenho tantas clientes. (informação verbal de Marcela).

Marcela possui, aproximadamente, 30 clientes que compram seus produtos com regularidade, mais aquelas que a procuram às vezes por indicação de outras pessoas. Durante a pandemia suas vendas caíram, já que as pessoas passaram a cortar gastos. Além disso, na pandemia, com o afastamento social, o uso de máscara e o home office, as pessoas passaram a utilizar menos alguns produtos como o batom, por exemplo. Para tentar se ajustar ao novo cenário, nesse período ela focou suas vendas nos produtos de cuidados com a pele. Ao falar sobre as vendas, Marcela comentou que precisava conseguir mais clientes que usem linhas de tratamento para a pele e não apenas os produtos de maquiagem. Sua grande maioria de clientes usa apenas os produtos de maquiagem, principalmente batons. Porém, a venda de produtos de tratamento para a pele é estratégica, pois esses produtos possuem linhas completas onde o tratamento envolve o uso contínuo de todos os produtos que compõem uma determinada linha.

Ela costuma fazer pedidos todos os meses na faixa dos 2 mil reais; desse valor total, 40% é o que fica com ela de lucro, ou seja, 800 reais. Porém, já chegou a vender 5 mil reais em um único mês. De qualquer maneira, Marcela conta que não trabalha com metas:

No início eu até tinha a meta de ter um salário mínimo de lucro, aí depois eu me desmotivei. Eu tenho só usado o Whatsapp, mas não tá vindo o retorno que vinha antigamente, eu sempre acho que tô incomodando [as clientes], não gosto, eu fico com vergonha de mandar todo mês. (Idem).

Além disso, um fator importante para que Marcela se mantenha entre as melhores vendedoras da unidade da qual faz parte sem dedicar tanto tempo à empresa, na sua própria avaliação, é a ajuda que recebe da sua irmã: “Eu tenho a minha irmã que vende pra mim na escola, ela vende super bem, as professoras são super vaidosas. Ela leva a revistinha, só pra me ajudar mesmo. Esse mês ela vendeu muito pra mim” (informação verbal de Marcela). Ou seja, o lucro mensal que Marcela costuma ter, na faixa dos 800 reais, é fruto do trabalho de duas pessoas, dela própria e da sua irmã. No caso da sua irmã, a revenda dos produtos é um trabalho que realiza de forma totalmente gratuita, apenas para ajudar Marcela. Além disso, a irmã de Marcela também se utiliza do círculo de convivência de outro emprego, isto é, do grupo de professoras

do ambiente escolar, para realizar as vendas, estabelecendo uma relação de revendedora-cliente com suas colegas de profissão.

Marcela compra os produtos dos pedidos pelo *website*, através do cartão de crédito e de forma parcelada, em três vezes. Contudo, ela não vende para suas clientes no cartão, mas parcela nas mesmas condições, ou seja, em três vezes, com base na confiança estabelecida com as clientes. Embora reconheça que o cartão traz mais segurança, acredita que esse modelo de parcelamento pautado na confiança, além de agradar mais as clientes, também permite com que ela não perca parte do seu lucro com as taxas do cartão, mesmo que para isso tenha que correr o risco da inadimplência. Nesses quatro anos, apenas por duas vezes teve problemas de inadimplência onde teve que tirar dos seus lucros o prejuízo do produto não pago. Segundo ela, os atrasos nos pagamentos são um pouco mais comuns que a falta de pagamentos, mas num geral esses atrasos são apenas de alguns dias.

Pelos problemas com os pagamentos, Marcela já cogitou largar as vendas. Contudo, ela assume a culpa por não se organizar devidamente em alguns momentos e se endividar com as compras no cartão de crédito. Segundo ela, isso acontece devido a uma falta de organização sua e não por culpa da empresa. Antigamente, quando se dedicava mais à MK, Marcela costumava ter uma pasta onde guardava a ficha de cada cliente. Na ficha estava marcado todo o histórico da cliente: produtos comprados, parcelas pagas, parcelas que ainda devia, etc. Com o passar do tempo deixou as fichas de lado e agora tenta se organizar a partir de uma agenda, mas acha esse novo sistema menos organizado que o anterior, embora mais prático. Nele, não anota o tipo de produto vendido para cada cliente, anota apenas as prestações que cada uma possui.

Observamos que é Marcela quem assume os riscos da inadimplência, assim como é ela quem assume os riscos no caso de não conseguir vender os produtos que comprou pra fechar o pedido mínimo para obter 40% de lucro e que mantém em estoque. A questão dos riscos que recaíram sobre ela, somada ao modelo de negócio Mary Kay pautado na ideia de que as Consultoras são empreendedoras, faz com que Marcela tome para si a culpa e a responsabilidade pelos fracassos e problemas. Para a empresa não interessa se Marcela conseguirá vender todo o seu pedido, se conseguirá livrar-se dos estoques e se receberá de suas clientes. Interessa, apenas, que ela realize os pedidos que, quanto maiores, melhor, pois, afinal de contas, quem consome diretamente da empresa é ela, num papel de consumidora-revendedora. Apesar desses problemas, Marcela não largou as vendas ainda. Ela afirma que, além de uma importante ajuda financeira, as vendas são uma atividade que ela gosta de realizar; mesmo antes de revender os produtos da Mary Kay, Marcela já tinha experiência com vendas de roupas, produtos de beleza de outras marcas, excursões, e atividades do tipo.

Ao contrário da ideia de abandonar as vendas, Marcela conta que acredita precisar de uma melhor organização para conseguir vender mais. Falta pouco tempo para se aposentar como funcionária pública e, após sua aposentadoria, ela quer se mudar para o litoral e viver da aposentadoria e das vendas. Nesse caso, as vendas continuariam sendo um complemento financeiro importante, já que o salário como aposentada vai diminuir quando comparado ao que ganha hoje. Para ela, poder desenvolver essa atividade de revenda dos produtos Mary Kay de qualquer lugar é uma outra vantagem da empresa; assim, ela não precisa ficar “presa” à cidade para seguir trabalhando.

O caso de Marcela expressa bem alguns aspectos contraditórios da flexibilidade do trabalho. Foi a flexibilidade do empreendedorismo Mary Kay que possibilitou a ela ter um complemento à sua renda como servidora pública ao mesmo tempo que acumulava essas duas funções remuneradas com os cuidados da casa e do filho e com as atividades de lazer que gosta de realizar. Porém, o empreendedorismo Mary Kay demanda um conjunto de tarefas e requisitos que não podem ser realizados por aquelas consultoras que não tem como se dedicar integralmente a ele, como é o caso de Marcela. É por esse fator que ela refere a si mesma como uma revendedora e não como uma consultora. Sendo assim, é possível perceber que o empreendedorismo MK se torna mais difícil — e também mais precário — conforme menos tempo disponível as consultoras tem para nele empregar (aspecto que será reforçado nos dois casos seguintes). Esse ponto faz com que para aquelas mulheres que já se encontram em condições de sobrecarga de trabalho ou de precariedade, o empreendedorismo não represente uma real oportunidade de sucesso profissional.

O caso em questão ainda expressa bem a forma como o modelo de negócio MK se apropria dos círculos sociais de suas consultoras para neles se inserir. Marcela foi iniciada na empresa por uma cunhada, realizava as vendas em seus espaços de lazer e entre amigas, e contava com a ajuda da irmã para vender. Se por um lado a MK se apropria dos círculos sociais pessoais para realizar seu negócio, mercantilizando relações familiares, de amizade ou companheirismo, por outro lado o caso de Marcela nos permite observar como vínculos de solidariedade podem surgir mesmo através dessas condições, como observamos quando há uma colaboração entre as consultoras<sup>48</sup> ou quando Marcela conta com a ajuda de familiares para obter essa renda extra.

---

<sup>48</sup> Ver citação da página 97.

### 4.3 O CASO DAS DUAS IRMÃS

O contato com foi feito Júlia através da indicação de uma conhecida em comum com quem comentava sobre a presente pesquisa. Júlia é uma mulher, branca e jovem que, na época da entrevista, tinha 24 anos e era formada em Arquitetura e Urbanismo. No momento em que a entrevista foi realizada, ela praticamente havia abandonado as vendas após pouco mais de três anos, pois tinha acabado de trocar de cidade para acompanhar o namorado, com quem mora junto, que em função do emprego precisou sair da cidade onde viviam, Santa Maria/RS.

Júlia ingressou na Mary Kay logo após iniciar a faculdade de Arquitetura e Urbanismo no ano de 2016. Quando estava no terceiro ano do ensino médio, ela realizou um estágio onde, pela primeira vez, pôde ter seu próprio dinheiro e diminuir seu grau de dependência financeira dos pais. Depois que concluiu o ensino médio, Júlia fez curso pré-vestibular e não conseguiu conciliar com o trabalho; por conta disso, voltou novamente a ter total dependência econômica de seus familiares. Quando se mudou para a cidade de Santa Maria e ingressou na faculdade, suas aulas eram no turno da manhã e da tarde, o que não lhe permitia começar um emprego, a menos que fosse no turno da noite. Contudo, como não era uma necessidade e sim um desejo por independência, e como seus pais queriam que mantivesse o foco nos estudos, convenceu-os de que a venda de produtos Mary Kay seria uma boa alternativa para conciliar com os estudos. Nesse caso, a Mary Kay possibilitava uma flexibilidade de horários para se obter uma renda pessoal e permitia à Júlia utilizar das relações criadas na faculdade para revender os produtos da marca.

Convencidos, os pais de Júlia pagaram pelo primeiro *kit* de produtos comprados por ela do *website* da empresa ao fazer o cadastro como consultora da marca. Na época, o *kit* inicial de cadastro custava aproximadamente cem reais (R\$ 100,00), mas o *kit* comprado por elas, que poderia lhe gerar lucros, custava em torno de setecentos reais (R\$ 700,00). O *kit* mais caro foi comprado, de forma parcelada em três vezes, pelos pais de Júlia. A oportunidade Mary Kay, como é chamado pela marca, lhe foi apresentada por uma prima distante. Aqui, o caso de ser iniciada através de uma parente ou de uma amiga se repete. Percebemos, portanto, que as relações pessoais servem como campo para o desenvolvimento dos negócios.

Assim como o caso de Marcela, desde que iniciou as vendas Júlia recebe ajuda da sua irmã para atingir o valor do pedido mínimo para que ganhe desconto. Esse desconto é justamente o que constitui o lucro das consultoras. A partir da entrevista com Júlia descobrimos que nem em todos os pedidos as consultoras recebem lucro; é possível que elas vendam, ou seja, trabalhem, sem receber absolutamente nada por isso. Desse modo, os lucros das

consultoras, ou seja, o pagamento pelo seu trabalho, se dá a partir de descontos que estas recebem na hora de fazer um pedido do *website*. Se o produto custa X e é vendido para as clientes por X, na hora de fazer o pedido no *website* as consultoras pagam, por exemplo X - 30%. Esses 30% do valor do produto que ganham de desconto é o que acaba se convertendo em lucro. Como também já vimos, esse percentual pode variar de 30% a 40% conforme o valor do pedido feito pelas consultoras, o que caracteriza uma comissão através de um sistema de metas. Porém, Júlia relata que para ganhar o desconto mínimo, de 30%, é preciso atingir um valor mínimo de venda que, em 2016, segundo ela, estava em torno de setecentos reais (R\$700); caso o pedido seja de um valor inferior, as consultoras compram os produtos pelo mesmo preço que vendem, sem ganhar nada.

Pra ti começar a ganhar porcentagem [...] é acima de 700 reais mais ou menos, daí tu começa a ganhar porcentagem, tu ganha 30%, 35%, e 40% de desconto. A partir de 700 reais começava a ganhar algum desconto pra começar ter lucro, porque senão não adianta nada, ia comprar pelo mesmo preço do site, ia dar no mesmo que tu comprar do revendedor. (informação verbal)<sup>49</sup>.

Inicialmente, a irmã de Júlia vendia através do cadastro da Júlia. Depois, com o tempo, cadastrou-se também na Mary Kay. Contudo, elas seguiram fazendo os pedidos em apenas um dos cadastros, o da irmã de Júlia, pois era mais lucrativo, na medida em que, quanto maior o pedido, maior o desconto que é convertido em ganhos. Cada vez mais Júlia desanimava com as vendas, o que fez com que, no cadastro de Júlia, só fossem realizados pedidos para que o cadastro não fosse cancelado após um período de inatividade. Júlia não soube informar com precisão esse período, mas, segundo ela, é em torno de 1 ano para ser cancelado e perder o cadastro, e em torno de 3 meses para ficar com o cadastro “oculto”, que seria um sinal de inatividade onde a consultora perderia alguns benefícios e promoções. Segundo ela própria, isso é uma estratégia de pressão para que as consultoras se obriguem a fazer pedidos com frequência. Atualmente o cadastro dela já “caiu”, como ela relata, e ela vende apenas através do cadastro da irmã e para ajudar a irmã, sem ganhar nada do lucro das vendas que realiza. Desse modo, são duas pessoas trabalhando onde apenas uma delas recebe uma renda por isso, num sistema onde a outra é uma ajudante.

---

<sup>49</sup> Entrevista com a interlocutora Júlia (nome fictício), 2021. Todas as falas e informações atribuídas à Júlia no decorrer deste trabalho foram prestadas nesta mesma entrevista.

Se, por um lado, podemos considerar o período de 1 ano sem realizar pedidos um período flexível por parte da empresa, por outro lado entendemos que a estratégia da empresa é constituída por, primeiro, criar formas de recompensas para aquelas consultoras que fazem pedidos com frequência maior, e, segundo, transferir para as Diretoras de Vendas de cada unidade a responsabilidade por convencer as consultoras a realizarem os pedidos, a desenvolverem estratégias de vendas, etc. Ou seja, são as Diretoras quem, para não ter seu lucro reduzido, precisam convencer as consultoras a realizarem os pedidos e, para isso, precisam desenvolver diversas formas de convencimento e de incentivo.

Júlia relata que a cobrança, por parte da diretora, para que as consultoras da unidade vendam é grande, pois no modelo de vendas Mary Kay quem está acima no plano de carreira sempre ganha um percentual de lucro a partir das vendas daquelas que estão abaixo. Isso significa que as Diretoras ganham um percentual sobre as vendas de suas iniciadas diretas e indiretas (aquelas que foram iniciadas através de uma iniciada direta). Em certo momento, quando Júlia já estava se afastando da unidade e não realizando mais as vendas, embora ainda permanecesse no grupo, a diretora começou a pressioná-la para que ela voltasse a ser uma revendedora orgânica.

A nossa diretora era bem tranquila quanto as metas, nós deixamos bem claro que não queria seguir carreira e ela aceitava. Mas depois de um tempo ela deixou a Mary Kay e aí a que era diretora dela ficou sendo nossa diretora. Nessa época eu já não estava mais vendendo pra mim, só pra minha irmã, mas continuava no grupo. Aí essa mulher chegou a me pressionar algumas vezes, queria me ligar, porque queria fazer eu voltar fazer os pedidos. Ela me chamava assim: “ah, eu sei que você tem grande potencial”, “posso te ligar tal dia pra gente conversar?”; e eu falava: “olha, pode me ligar, não tem problema, mas eu não quero mais vender”. Então ela chegou meio que a ficar mais em cima assim, cobrar mais, sabe? [...] Elas (as diretoras) tão sempre nos incentivando, *todos* os dias, pra gente vender muito; porque se a gente vender muito elas ganham também. Essa nossa diretora ganhava em cima da nossa prima [que nos iniciou], e a nossa prima ganhava em cima da gente. [...] Ela [a diretora] jogava ali no grupo no início do mês as metas da empresa e as metas da diretora para a unidade. Então seguia quem queria né, atingia quem queria chegar lá. Às vezes eu e minha irmã nem buscávamos atingir, mas tinha mês que a gente atingia porque a gente acabava vendendo mais aquele mês. Vendendo mais eu quero dizer fazendo mais pedidos, num valor maior, porque a venda não quer dizer que a gente vendeu todos aqueles produtos; pra eles o que conta é o que a gente fez de pedido lá, que significa que tu vai vender tudo aquilo basicamente, mas não é bem assim que acontece [porque as vezes a gente fica com estoque e demora a vender]. [...] Ela sempre fazia um piquenique, uma festinha, alguma coisa para dar as premiações para as três que mais venderam ou mais iniciaram pessoas no trimestre. Então no início do mês era jogado as metas no grupo e no resto dos dias elas ficavam sempre motivando ali, mandando uma frase motivadora, no final do mês mandavam uns “vamos gurias que ainda dá tempo, eu ajudo vocês”. (informação verbal de Júlia).

Além das bonificações por metas proporcionadas pela empresa, as próprias diretoras criam metas dentro de suas unidades e formas de recompensa. Essas estratégias buscam motivar e induzir ao máximo as vendas das consultoras de sua unidade, e também a iniciação de novas integrantes que, conseqüentemente, aumentariam as vendas totais da unidade garantindo, assim, uma maior bonificação para a diretora.

Outro elemento que chama a atenção no relato de Júlia é a relação com os estoques. Mais uma vez, o que notamos é que as consultoras assumem os riscos de possuir estoque. Com os estoques da empresa sendo armazenados nas casas das consultoras, além de não correr o risco de não vender essa produção – já que já foram vendidos para as consultoras –, a empresa Mary Kay também não assume os custos necessários para o armazenamento desse estoque.

Como Júlia e sua irmã foram iniciadas por uma integrante da família que morava em outra cidade, elas nunca conseguiam participar das reuniões semanais da unidade, e, segundo Júlia, isso as prejudicava com as vendas. Elas se informavam apenas através dos repasses no grupo de Whatsapp da unidade. Ela conta, ainda, que a única forma de trocar de unidade (para uma que fosse na cidade onde ela residia) era cancelando o cadastro e esperando 1 ano para realizar o cadastramento novamente, na unidade desejada.

Quando alguma consultora integrante da unidade precisava de algum produto a pronta entrega e não possuía, ela perguntava no grupo da unidade se alguém possuía esse produto. Nesses casos, a pessoa que possui o produto geralmente revende para a consultora pelo mesmo valor que comprou; geralmente as diretoras possuem um estoque maior e conseguem dar esse suporte para as consultoras de sua unidade. Essa prática é proibida pela empresa, que tem o interesse em vender mais produtos. Essa proibição demonstra que, para a empresa, as clientes são as próprias consultoras. A prática de colaboração das integrantes de uma mesma unidade, principalmente entre diretora e consultora, demonstra um mecanismo de apoio encontrado pela própria força de vendas, mecanismo esse que favorece diretamente as consultoras (pois garantem o produto a pronta-entrega para suas clientes e com isso obtêm o seu lucro). A colaboração favorece, ainda, as diretoras, na medida em que, se as consultoras de sua unidade conseguirem satisfazer e fidelizar os clientes, a diretora sempre terá um percentual de lucro sobre a venda das consultoras. Esse mecanismo de apoio representa o estabelecimento de vínculos de solidariedade, conforme destacamos ao final da seção anterior.

Assim sendo, a consultora sempre tem como principal interesse vender mais para obter mais lucros, já que essa é a sua única forma de ganho. Já as diretoras sempre tem como principal interesse que as consultoras integrantes de sua unidade vendam mais, pois a principal forma de



ganho das diretoras é o lucro sobre as vendas realizadas pelas integrantes da sua unidade. Para a empresa, o que importa são os números de pedidos realizados no *website*, logo, não importa quem compra, se é consultora ou diretora, importa que se venda mais produtos. Dessa forma, esse mecanismo encontrado pela força de vendas é benéfico para as consultoras e diretoras, mas vai contra as regras da empresa que compreende, no fim das contas, as integrantes da força de vendas como suas clientes. Um outro aspecto interessante de se observar nesse exemplo é a contradição evidente no fato da empresa proibir tal prática, ao mesmo tempo em que tem como ideal a solidariedade entre as mulheres. Assim, percebemos que a ajuda mútua no desenvolvimento de seus negócios vai contra o principal objetivo de qualquer empresa: a busca pelo lucro. Porém, esse mesmo mecanismo proibido, é também uma estratégia desenvolvida pelas integrantes da força de vendas para garantirem seus negócios.

Tanto Júlia como sua irmã decidiram, desde o início, que não iriam seguir carreira na Mary Kay. Viam na empresa apenas uma oportunidade para ter um pouco de autonomia financeira com a revenda dos produtos. Nos mais de 3 anos em que revendeu para a empresa Mary Kay, apenas duas vezes realizou uma demonstração de produtos, juntamente com sua irmã. Segundo Júlia, quem segue carreira costuma realizar as demonstrações todas as semanas. Na primeira vez que realizaram uma Sessão de Beleza, elas alugaram o salão do condomínio onde moravam e apenas um grupo de 4 amigas estiveram presentes. Nessa primeira vez, as irmãs contaram com a participação da diretora da unidade da qual participavam, que viajou mais de 200 quilômetros para ensinar a elas como fazer uma demonstração: “ela foi pra nos mostrar como que era, desde o início até a venda” (informação verbal). Nessa Sessão, não conseguiram realizar nenhuma venda e tinham saído com saldo negativo, já que precisavam pagar o aluguel do salão. Se considerarmos que o único ganho dessa primeira tentativa foi a formação recebida da diretora, elas, na prática, pagaram (o valor do aluguel do salão) para receber essa formação. Aqui fica explícito a transferência dos riscos: foi Júlia e sua irmã quem assumiram os gastos para realizar tal demonstração, gastos estes que envolvem o aluguel do salão e possivelmente um *coffee break*. Esses gastos são vistos como um investimento, já que na Sessão, através da demonstração dos produtos, elas planejam realizar vendas e conquistar clientes. Porém, no caso em questão, nenhuma venda foi realizada e foram as irmãs quem saíram com o prejuízo financeiro de tal encontro.

Na segunda vez que realizaram a Sessão, elas passaram em vários pontos comerciais oferecendo a demonstração para as pessoas que trabalhavam nesses locais. Júlia relata que receberam muitas respostas negativas, mas conseguiram realizar uma demonstração em uma farmácia, para as funcionárias que lá trabalhavam. Nessa demonstração, as irmãs tiveram uma

boa venda e até fizeram clientes que seguiram comprando, porém não repetiram a experiência pelo tempo que demanda e pela frustração com as respostas negativas recebidas, bem como com as grosserias vivenciadas. Ela relata essa experiência da seguinte forma:

A gente fez [demonstração] só uma vez em uma farmácia, aí vendemos bem. Só que como isso demanda mais tempo e a gente não tinha tanto, as duas estudantes, a gente acabou não fazendo mais. E também tem muito de que as pessoas são meio grosseiras; como a gente foi em comércios para oferecer, nem todos podem e alguns nos tratam de forma horrível. [...] Esse que a gente fez foi numa farmácia: elas combinaram um dia, falaram que a gente podia ir, aí elas ficavam se revezando entre elas para atender as pessoas e as outras poderem ir lá fazer a tal sessão. Foi boa essa experiência e também a gente vendeu, a cliente até que continuou comprando de nós. Mas a gente não quis passar de novo por essa experiência de tentar, tentar, tentar e dar com a cara no chão porque a gente não tinha tanto tempo de tentar, ia ser mais frustrante. As pessoas que vivem cem por cento disso vão receber vários “não” por dia, mas amanhã tão lá de novo. A gente poderia receber vários não e amanhã não poder estar porque tinha que estudar, porque isso, porque aquilo. Então a gente resolveu não continuar fazendo pra não se frustrar. (informação verbal de Júlia).

Uma das conclusões que se pode extrair desse relato é que, para vender bem e consequentemente obter lucro a partir das vendas com a Mary Kay, é preciso algum tipo de investimento. Esse investimento pode ser financeiro, em cursos de maquiagem e de técnica de vendas, em aluguéis de espaços para promover eventos, em *marketing* digital, em estoque para demonstração, etc., ou pode ser um investimento de tempo como, por exemplo, para receber várias respostas negativas e seguir tentando. Porém, não são todas as integrantes da força de vendas que possuem esse investimento financeiro e de tempo disponível. Grande parte das mulheres que realizam esse tipo de atividade realizam como algo complementar à renda ou para adquirir um pouco de independência financeira. Nesses casos, não conseguem progredir na carreira porque empreendem em condições distintas daquelas que possuem, por exemplo, uma ampla rede de contatos pessoais e tempo disponível para dedicar à Mary Kay. O tempo na vida dessas mulheres é um recurso finito, que deve ser dividido entre várias atividades: família, estudos, empregos, empreendedorismo Mary Kay, descanso, lazer, etc.

Para seguir carreira na Mary Kay, algo que Júlia e sua irmã optaram por não fazer, é preciso se dedicar muito, ou seja, dedicar muito tempo, energia e esforços. O exemplo abaixo, trazido por nossa interlocutora, reforça a frase dita por M. K. Ash. A fundadora acredita que se as consultoras obtêm sucesso através das vendas é porque se esforçaram muito.

30% de uma base não é quase nada, por isso tu tem que vender várias bases pra ter algum lucro, né? Quem se dedica 100% pra isso com certeza vai colher frutos; agora, a gente não [se dedica 100%], já tinha isso como segunda opção, não tinha como um salário pra se sustentar, é uma coisa mais de segundo plano. Como a gente era estudante, nossos pais tinham condições, não era uma coisa que a gente precisava. Era mais pra manter nossas coisas, da faculdade e tal. Aí a gente não vendia tanto a ponto de ter um salário, sabe? (informação verbal de Júlia).

Além desse empenho, Júlia afirma que a comunicação é uma habilidade essencial para as vendas, tanto a comunicação oral, para tratar com as clientes, como a comunicação digital, para utilizar as redes sociais como ferramentas de trabalho no desenvolvimento de um *marketing*. Além disso, conhecer sobre produtos de beleza e cuidados com a pele também é importante, seja para explicar para as clientes as características de cada produto, seja para poder fazer a aplicação correta dos produtos durante as demonstrações. Como vimos, essas habilidades envolvem uma série de investimentos, seja financeiro, de tempo, ou mesmo de capital social adquirido através das mais variadas relações desenvolvidas no decorrer da vida.

Júlia diz que não sabe mensurar ao certo o quanto ela e a irmã costumavam ter de lucro, mas diz que era, aproximadamente, 400 ou 500 reais por pedido. Ela e a irmã não faziam pedidos todos os meses, geralmente os pedidos eram feitos a cada dois ou três meses. O que significa que o lucro de cada uma, mesmo que na melhor das hipóteses, não chegava aos 150 reais por mês, já que dividiam o lucro meio a meio, independentemente do quanto cada uma vendia. Quando faziam os pedidos pelo *website*, muitas vezes para fechar um pedido compravam coisas que ainda não estavam vendidas e que, às vezes, demoravam meses para serem vendidas. Ela nos conta que o medo de não conseguir vender e não ter dinheiro para pagar as parcelas dos pedidos feitos era constante. Houve vezes em que os produtos em estoque se aproximavam do prazo de vencimento ou mesmo venciam, e para não jogar fora elas mesmas utilizavam. Um outro medo relatado por Júlia diz respeito à relação entre as promoções e os estoques. Aquelas consultoras que vendem altos valores, principalmente as diretoras, conseguem aproveitar as promoções mensais para adquirir e estocar produtos e, nos meses seguintes, com a saída daquele produto da promoção, elas podem ganhar até acima dos 40% de lucro. No entanto, para Júlia, e possivelmente também para outras consultoras que realizam pedidos de baixo valor e que não realizam pedidos todos os meses, quando tinham que adquirir um produto para fechar o pedido e, deixá-lo em estoque, se esse produto entrasse em promoção, ela teria que revender no preço da promoção. Essa situação fazia com que não fosse possível obter nem os 30% de lucro, muitas vezes revendendo pelo mesmo preço que comprou. Júlia relata que já aconteceu situações onde um produto que ela tinha em estoque entrou em

promoção e ela teve que revender por um preço mais barato do que o preço que ela mesma comprou, ou seja, ela estava tendo que pagar parte do produto que estava vendendo.

A inadimplência também é um risco assumido por essas consultoras. Sobre o tema, Júlia nos relata que:

Como a gente não vendia tanto assim, a gente não podia deixar de vender mesmo se a pessoa não pudesse pagar à vista. Como a gente vendia mais pra conhecido, acabava que a gente parcelava em até 3 vezes, que era a mesma quantidade das parcelas que a gente fazia nos pedidos do site. Aí a gente parcelava em até 3 vezes o valor e ficava cobrando as pessoas se elas esqueciam ou atrasavam. Depois que eu saí a minha irmã comprou uma maquininha daí ela pode parcelar em até mais vezes porque pra ela recebe o valor inteiro, sabe? A pessoa paga no cartão. Claro, tem juros que tanto ela quanto as pessoas pagam. Mas enfim, pelo menos a venda e o recebimento são garantidos. Eu sei que tem uma mulher que virou cliente, comprava direto, a minha irmã tinha que ficar insistindo mas a mulher pagava; teve uma vez que ela comprou bastante, aí perdeu o emprego, foi pra outra cidade, e daí minha irmã ficava cobrando direto, todo mês ela mandava mensagem dizendo “fulana, esqueceu de me pagar, falta tanto ainda, se puder me mandar uma parte pelo menos”. Depois de quase dois anos a mulher conseguiu quitar tudo que devia pra minha irmã, mas minha irmã ficou atrás dela. Teve uma época que a mulher até bloqueou ela e ela foi lá e achou a mulher de outro jeito. (Idem).

O medo da inadimplência e de não possuir demanda para os produtos em estoque são exemplos onde as consultoras assumem riscos para conseguir realizar suas atividades. Quando as consultoras possuem um elevado número de vendas, como é o caso da Diretora de Vendas Ane, é muito mais fácil encontrar formas de redução dos riscos: a venda através da máquina de cartão de crédito, a utilização dos estoques para realizar demonstrações, premiações, etc. Já quando essas consultoras não vendem em grandes quantidades, elas não possuem o privilégio de não realizar uma venda pelo fato da cliente não ter todo o dinheiro à vista e, ainda, como já vendem pouco e lucram pouco, não querem perder parte do lucro com as taxas das máquinas de cartão de crédito.

Apesar do discurso sobre o empreendedorismo Mary Kay ser uma oportunidade para que as mulheres obtenham uma renda conforme seus próprios méritos, com liberdade de ser sua própria patroa, definir suas próprias metas e fazer seus próprios horários, tudo isso envolve um trabalho difícil que consiste em vender uma grande quantidade de produtos, e são as consultoras quem assumem os riscos e até os prejuízos dessa atividade. Devido à essas características do empreendedorismo podemos notar, na Mary Kay, uma heterogeneidade no perfil dessas empreendedoras e de suas formas de empreender, onde um pequeno grupo que ocupa as posições de privilégio serve como exemplos para uma estrutura baseada na lógica da

meritocracia, enquanto o grupo maior é constituído por consultoras que desempenham o empreendedorismo Mary Kay de forma precária e apenas para complementar a renda.

Júlia cita algumas causas para suas vendas terem diminuído e para desistir de ser consultora. A primeira delas é que suas clientes e as clientes de sua irmã eram praticamente as mesmas pessoas, e não fazia sentido que as duas seguissem vendendo. Outra causa é que Júlia acabava, segundo nos relata, lucrando sem muito esforço, aos custos do trabalho da sua irmã, já que elas dividiam o lucro meio a meio, independentemente do quanto cada uma vendia e já que era sua irmã quem participava das reuniões e dos grupos de Whatsapp da unidade da qual eram parte. Terceiro, ela já possuía uma outra forma de renda que consistia em trabalhar fazendo penteados em sua própria casa ou na casa de suas clientes. Ou seja, a MK era apenas um dos trabalhos complementares que Júlia realizava para obter um extra financeiro. Quarto, a partir da segunda metade do curso universitário, o estágio do curso começou a tomar muito seu tempo e a deixou esgotada mentalmente. Em suas palavras, Júlia passou a ficar “sem cabeça” para seguir com as vendas. E, por fim, após concluir a faculdade e, mais recentemente, após mudar de cidade, não teve mais os círculos de amizades e de colegas que tinha anteriormente, que eram suas principais clientes. Aqui, pelo seu aspecto inverso, é possível notar como a Mary Kay utiliza dos círculos pessoais para desenvolver o seu negócio: ao estar distante de relações de amizade, de estudo, etc., Júlia não mais possuía clientes.

Após Júlia parar de vender (ao menos com participação nos ganhos, já que sempre continuou ajudando a irmã), as vendas e os lucros da irmã passaram a aumentar. Um lucro maior permite um investimento maior em estoque e produtos para demonstrar às clientes em potencial, o que facilita as vendas, já que possibilita às clientes testarem o produto antes de adquirirem. Júlia diz que “se eu tenho uma base é bom que a pessoa experimente a base pra poder saber se ela vai gostar ou não antes de comprar”. Aqui o caso de que para se obter sucesso através do empreendedorismo Mary Kay é necessário investir recursos (como tempo, energia e mesmo dinheiro) é reafirmado: o aumento dos ganhos permitem um maior investimento que se converte em ganhos ainda maiores.

Além de revendedoras, Júlia e sua irmã eram também consumidoras diretas dos produtos da marca. Ela relata que praticamente todos os meses compravam algum produto para uso pessoal, mas acabavam usando esses produtos também para demonstrar para as clientes.

Praticamente todo mês a gente comprava. Às vezes, por exemplo, tem base que a gente compra que é nossa, mas a gente demonstra pras pessoas também. Entendeu? A gente deixa elas usarem a nossa pra ver a cor e tal. Então, tem coisas que também eram pra

nós mas de uso da Mary Kay. O rímel era outra coisa que a gente emprestava às vezes quando a pessoa queria provar pra saber se ia gostar. (informação verbal de Júlia).

Como já comentamos, do ponto de vista da empresa, são as integrantes da força de venda que constituem as suas clientes. Isso significa que, para a empresa, interessa apenas que as consultoras realizem os pedidos, pouco importando se estes pedidos serão revendidos, utilizados pelas próprias consultoras, ou se estragarão em estoque. Além disso, para as próprias consultoras a relação entre revendedora e consumidora parece confusa pois, primeiro, as consultoras compram com desconto para uso pessoal, e, segundo, precisam usar aquilo que vendem como uma forma de modelo da marca, de mulheres-propagandas dos produtos da empresa. Esse ideal de mulheres-propagandas ficou evidente no caso de sucesso, da diretora Ane, onde esta demonstrou uma grande preocupação com a imagem pessoal ao solicitar que nosso encontro não fosse tão cedo porque ela precisava se maquiar para a realização da entrevista, que era *online*. Nos demais casos, mesmo que as consultoras não dediquem tanto tempo e esforços para atingir aquilo que a empresa deseja de suas consultoras no que diz respeito à própria imagem, elas demonstram uma preocupação em saber que o fato de não estarem arrumadas conforme a empresa recomenda atrapalha suas vendas e reduz os seus ganhos. Além de utilizarem os produtos da marca e de servirem como propagandas para esses produtos, as consultoras precisam, ainda, adquirir os produtos para usar como amostra nas demonstrações e, nesse caso em questão, a relação entre um produto de uso pessoal e um produto de uso profissional praticamente não existe: aquilo que é comprado para si serve também para realizar as demonstrações e vice-versa.

Mencionamos a importância da imagem e dos cuidados pessoais para as consultoras de beleza Mary Kay, já que estas são profissionais do ramo de beleza. Como as consultoras são empreendedoras, autônomas, donas do próprio negócio, a empresa não pode decidir sobre o que elas vão vestir, não podem “uniformizar” as Consultoras. Contudo, M. K. Ash (2013, p. 118) defende que as diretoras devem dar o exemplo vestindo-se de maneira impecável para que possam transmitir uma imagem de especialistas de beleza. Consultoras e diretoras devem, ainda, usar os produtos da empresa — e devem fazer isso, segundo a própria M. K. Ash, com orgulho — pois deve-se praticar aquilo que prega, ou seja, não se pode vender um produto que nem a própria vendedora utiliza. Nesse aspecto, é reforçado o papel que as consultoras também desempenham como consumidoras diretas dos produtos Mary Kay. Em *The Mary Kay Way*, Ash (2013, p. 175) dá um exemplo que embora longo, é bem exemplar de como a empresa lida com a imagem/aparência das mulheres que compõem a Força de Vendas.

Há algum tempo, um colunista local popular escreveu um artigo para a primeira página do Dallas Morning News que causou grande furor entre os nossos colaboradores. Enquanto dirigia para o trabalho ele havia avistado um adesivo de carro com a mensagem ‘Pergunte-me Sobre os Cosméticos Mary Kay’. Ele disse que a motorista estava usando um roupão, tinha bobs no cabelo e estava sem maquiagem. ‘Como aquela mulher poderia dizer a alguém como ser bonito?’, escreveu ele. [...] Sabendo que muitas Consultoras [...] estariam participando de reuniões no nosso prédio naquela manhã, preguei o artigo em todos os nossos quadros de cortiça. Acima dele, em letras garrafais, estava a pergunta: Foi você? Mais tarde, enviamos o artigo para as integrantes da força de vendas independente de todo o país, fazendo a mesma pergunta. Como líderes do setor de cosméticos, temos orgulho da nossa imagem. Obviamente, a mulher que dirigia aquele carro não pensava na imagem dela, e nem na nossa. As integrantes da força de vendas independente sabem que devem sempre estar com excelente aparência em público. Uma Consultora de Beleza Independente deve fazer outras mulheres quererem ser bonitas e deve dar o exemplo.

Segundo a autora, a própria força de vendas estabelece padrões onde não é tolerado “que uma integrante da equipe tenha uma aparência desmazelada” (Idem, p. 176). Beth, a Diretora Nacional, em seu curso no YouTube de treinamento para novas consultoras trata sobre a importância da imagem e dos cuidados pessoais para a força de vendas Mary Kay, e como Diretora, dá o exemplo esperado por Mary Kay Ash:

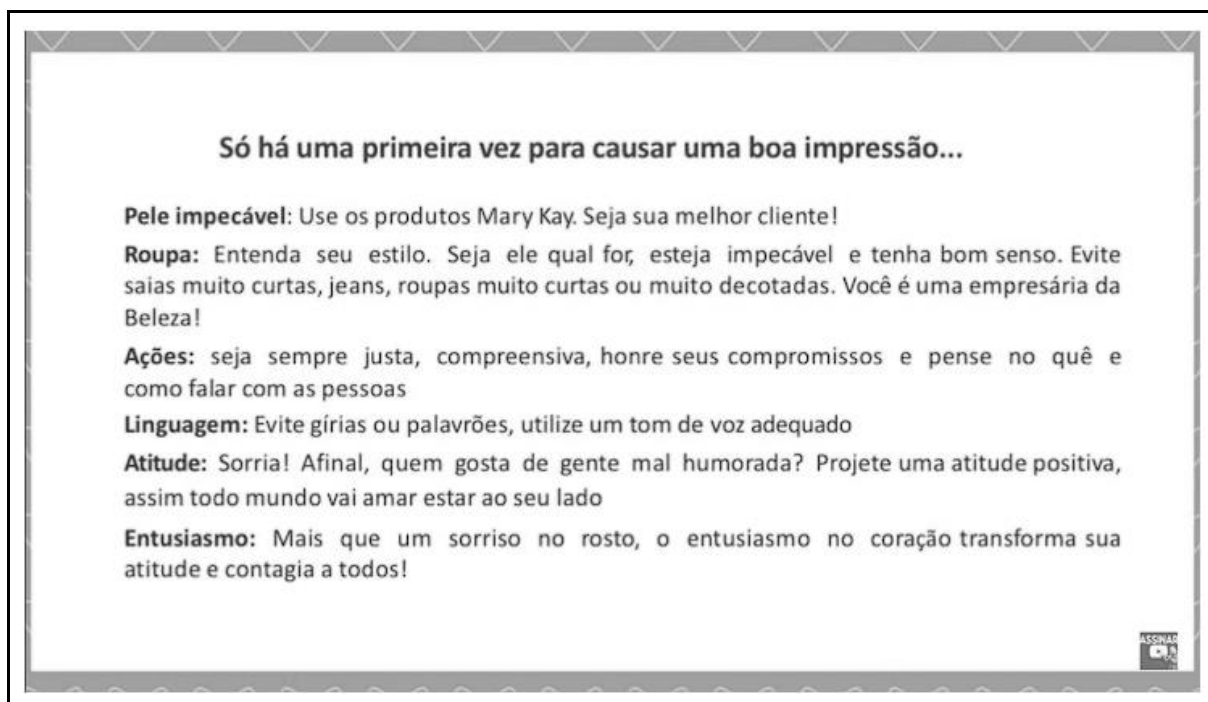
Quando você fala que quer emagrecer, perder peso, você vai procurar um profissional que seja magro. Eu como fonoaudióloga, se você for trazer o seu filho pra eu tratar, se eu gaguejasse você certamente não confiaria no meu trabalho. Então quando a gente se apresenta como uma consultora de beleza, a gente precisa lembrar disso. Que nós vamos prestar um serviço de consultoria de beleza. Então, no mínimo eu tenho que estar usando meu serviço. [...] Quando a gente trata as nossas clientes, as nossas potenciais clientes, a gente tem que lembrar disso, que a gente tem que ser a imagem de beleza. [...] Uma dica para o negócio de beleza feminino é você usar saia ou vestido, a gente sabe que uma mulher quando ela usa uma saia ou um vestido ela tem até uma postura diferenciada. Mas lembre-se de tomar cuidado com o comprimento da saia faz toda a diferença. Evite saias curtas, evite decotes, evite transparências. Lembre-se que suas clientes vão abrir as portas pra você e elas tem maridos, elas tem filhos. Muito importante que você tenha uma abertura para entrar mas uma abertura para voltar a casa dela, então tenha bom senso.

A figura abaixo, utilizada em seu curso para novas consultoras, contém dicas para causar uma boa impressão passando uma imagem feminina e de sucesso, “que tenha tudo a ver com seu serviço de consultoria de beleza”. Entre essas dicas está o comentário citado acima ao tratar sobre as roupas utilizadas pelas consultoras de beleza. Aqui o discurso sobre empoderamento feminino choca-se com um reforço da ideia de feminilidade associada a um padrão de comportamentos e de beleza, ou a um ideário de beleza; esse discurso reforça, portanto, uma concepção de controle dos corpos, concepção essa que é expressão típica da dominação masculina na sociedade e de um controle do homem sobre a mulher.

Além disso, embora não seja o propósito desse trabalho, cabe-se questionar o ideário de beleza e feminilidade presente tanto na empresa quanto na sociedade em geral. O ideário de

beleza e feminilidade que são construídos em nossa sociedade e que se tornam padrões, são atravessados por relações de poder. Portanto, além do próprio patriarcado, há ainda outros sistemas de dominação e controle dos corpos como o racismo, o ideal de juventude e magreza, que contribuem para criar um padrão de beleza que é excludente para uma imensa maioria de corpos.<sup>50</sup> Esse padrão excludente é produzido e reproduzido de diversas formas, inclusive pelas marcas e empresas do ramo da estética e da beleza que, ao terem seus negócios e, portanto, seus lucros, ancorados em um imaginário do que é bonito e do que é desejável, contribuem para reforçar a exclusão daqueles que não se ajustam ao ideal imposto. Em nossa pesquisa todas as quatro interlocutoras eram brancas e magras e apenas uma delas não era jovem, mesmo que aparentasse possuir menos idade do que realmente possuía. Mesmo que atualmente as empresas invistam em campanhas e marketing voltadas à inclusão e à diversidade, e que, portanto, até certo ponto questionem os padrões tradicionalmente impostos, essa ação não raramente está sobretudo pautada pela necessidade de ampliar seus lucros a partir da conquista de novos nichos de mercado. Além do mais, essas ações geralmente acabam por criar e reforçar novos mecanismos de exclusão, redefinindo mas não eliminando os critérios de distinção.

Figura 13 - Dicas para causar uma boa impressão



Fonte: Vídeo no YouTube intitulado “Treinamento para Novas Consultoras de Vendas Independente Mary Kay - Parte 2”. Último acesso em: 17 jun. 2021.

<sup>50</sup> Ver *A influência da cor da pele nas representações sociais sobre beleza e feiura* de Santos (2015).



Apesar do discurso empresarial, e mesmo o discurso de algumas integrantes da força de vendas, principalmente das diretoras, frisar os aspectos positivos da “oportunidade Mary Kay” e do “mundo rosa”, as consultoras, principalmente aquelas que possuem os menores ganhos, como é o caso de Júlia, parecem encontrar algumas contradições entre o discurso empresarial e a realidade da prática como revendedora. Essas contradições ficam evidentes na fala de Júlia:

Toda essa coisa da empresa acaba meio que se tornando uma lavagem cerebral nas pessoas. A nossa diretora ela “vestia a camiseta” e amava a empresa, falava disso aos quatro ventos. Todas as falas dela, o jeito que ela amava, tu vê que as vezes é uma coisa meio extremista. Às vezes eu ficava com medo de que eles estivessem fazendo muito a minha cabeça e pensava que bom, não é assim desse jeito, também tem coisas ruins, não é só coisa boa. Então tipo, a parte de incentivar demais, isso soava pra mim como questão de “querem fazer lavagem pra tudo parecer positivo, que é a melhor coisa do mundo”. É sempre isso que elas fazem, entendeu? Elas, a nossa diretora pelo menos, como forma de te incentivar, ela tratava aquilo como a melhor oportunidade da tua vida. Só que as vezes tu para e pensa “calma, também tem outras oportunidades boas na vida”, sabe? Eu ficava com medo de entrar numa lavagem e ficar defendendo a empresa com unhas e dentes. (informação verbal de Júlia).

Nesse relato é possível perceber o conflito existente entre o mundo rosa ideal projetado e vendido pela empresa, e a realidade vivenciada pelas consultoras no fazer de suas atividades, onde surgem conflitos, riscos, medos, inseguranças, dificuldades e prejuízos.

#### 4.4 RENDA EXTRA

Catarina, 20 anos, branca, mora com o namorado em uma cidade do interior gaúcho que possui cerca de 40 mil habitantes. O contato com Catarina foi feito através da indicação de uma amiga, que é prima do namorado de Catarina. No momento da entrevista ela estava cursando um tecnólogo em Gestão e Empreendedorismo no modelo de ensino à distância. Catarina foi quem indicou a diretora que entrevistamos (ver tópico 4.1).

No momento em que começou a integrar a força de vendas da Mary Kay, no ano de 2017, Catarina morava na mesma cidade supracitada, mas morava com a mãe e trabalhava em um supermercado como empacotadora. Como o salário não era muito bom, estava precisando de uma renda extra. Segundo ela, sempre gostou muito de vendas e queria vender algo relacionado a cosméticos, então uma colega de trabalho a indicou a marca Mary Kay. Essa colega indicou, ainda, uma diretora Mary Kay, dizendo que além da comissão que ia a partir dos 30%, ainda haviam diversos prêmios por metas atingidas.

Ao conversar com a diretora Catarina foi convencida. Esse convencimento aconteceu quando a diretora fez uma comparação entre a oportunidade Mary Kay e o emprego formal que Catarina possuía naquele momento:

Eu lembro que a primeira vez que a diretora foi conversar comigo ela falou: “Tu recebe por hora trabalhando no mercado. Vender uma base tu leva cinco minutos, uma base custa sessenta e quatro reais, e aí tu tira o lucro de trinta por cento, que dá 19 reais e vinte centavos. Tu fez 19 reais de lucro em cinco ou dez minutos” e minha hora não dava isso. Hoje em dia minha hora é cinco reais e noventa e quatro centavos. Porque assim, eu não sou autônoma, eu digo que eu tenho dois empregos, porque eu tenho minha loja virtual e eu trabalho numa loja de calçado, que eu recebo por hora, e a minha hora vale cinco com noventa e quatro. (informação verbal)<sup>51</sup>.

Da forma como a diretora fez a comparação, ela poderia ganhar com as vendas, por hora, 3 vezes mais do que ganhava no mercado. Porém, entre esse exemplo ilustrativo da oportunidade e a realidade das vendas há um abismo. Vender um corretivo facial não leva realmente cinco minutos. Não há nada que garanta que o trabalho e a dedicação tornará possível vender um produto a cada 5 minutos de trabalho. Muito pelo contrário, o tempo de dedicação das consultoras para conseguir realizar as vendas, como estamos vendo, é bem maior. O caso de Catarina segue ilustrando esse ponto.

No momento em que Catarina foi entrevistada, ela já havia parado com as vendas após pouco mais de um ano compondo a força de vendas Mary Kay como consultora. Segundo ela, o que a levou a desistir, além de outras questões que desenvolvemos mais adiante, foram os problemas com os pagamentos (calotes e atrasos, como veremos na citação adiante). Os produtos da marca são considerados caros quando comparados aos concorrentes do setor de cosméticos e produtos para cuidados com a pele que operam através do SVD, e um calote significa um prejuízo alto.

Um exemplo, uma base da Mary Kay na época era 64 reais, aí a pessoa pedia: “eu posso deixar pro mês que vem?” ou “eu posso dar em duas vezes?”. Como eu fazia parcelado em 3 vezes a compra dos produtos da Mary Kay, eu tinha uma fatura de tal valor pra pagar no próximo mês e muitas vezes a pessoa me dava um valor que não completava o dinheiro da fatura, aí eu tinha que tirar do meu salário do mercado muitas vezes pra pagar a fatura. Além disso, eu não tinha muito pulso firme com as cobranças, eu ainda tinha medo de cobrar as pessoas, tinha medo que deixassem de comprar de mim pra comprar de outra pessoa. [...] A pessoa chegava e me dizia “posso te dar mês

---

<sup>51</sup> Entrevista com a interlocutora Catarina (nome fictício), 2021. Todas as falas e informações atribuídas à Catarina no decorrer deste trabalho foram prestadas nesta mesma entrevista.

que vem?” e eu dizia que sim; chegava o próximo mês, eu contava com, por exemplo, sessenta reais da pessoa e ela me dava vinte. (Idem).

O medo da inadimplência é constante entre as integrantes da força de vendas da Mary Kay, já que são elas quem assumem os riscos. Para tentar reduzir esse risco em específico, muitas acabam aderindo às máquinas de cartão de crédito e, para isso, abrindo mão de uma parte do lucro que, na grande maioria das vezes, já não é muito alto. Outra estratégia realizada por Catarina era dar um desconto, abrindo mão de parte dos seus 30%, para que as clientes comprassem à vista. Ou seja, para vender à vista e não correr o risco de não receber pelos produtos vendidos, ela abria mão de parte do seu lucro. Ao falar sobre esse problema da inadimplência, Catarina nos relata um caso que ficou famoso na sua cidade onde uma ex-diretora abandonou a empresa após contrair uma dívida de mais de 15 mil reais devido ao calote ou atraso de várias de suas clientes para quem vendia com base na confiança.

No momento da entrevista, Catarina continuava trabalhando com vendas diretas ao consumidor, porém o produto agora eram camisetas personalizadas. Outra dificuldade vivenciada na Mary Kay, e que com a venda das camisetas Catarina não encontra mais, é que enquanto na Mary Kay o preço era tabelado com os 30% de lucro, nas camisetas ela pode, segundo ela mesma, colocar o preço que quiser e aumentar seu lucro. Além disso, as camisetas são, de modo geral, mais baratas que os produtos da Mary Kay e isso facilita a venda. Outro fator que facilita a venda, segundo ela, é que todo mundo usa camisetas, enquanto maquiagem não é todo mundo que usa.

O emprego que Catarina possuía no supermercado, mesmo com o salário baixo, tinha horários que a interlocutora descreve como “bem puxado”, o que fazia com que ela encontrasse pouco tempo livre para participar dos treinamentos e das reuniões organizadas pela diretora da sua unidade. Nesse caso, Catarina também encontrava pouco tempo para participar e organizar as Sessões de Beleza que tinham por objetivo demonstrar os produtos para clientes em potencial visando conquistá-las e, assim, realizar as vendas. Por conta desse fator, ou seja, a falta de tempo, a maioria das pessoas que compravam de Catarina eram colegas de trabalho no supermercado, com quem sempre comentava sobre as promoções e novos produtos e, quando possível, mostrava os produtos para as colegas de trabalho no banheiro durante o intervalo. As entregas também eram feitas no mercado, onde Catarina deixava os produtos nos armários das colegas e as avisava que tinha deixado lá. Além do mercado onde trabalhava, Catarina se utilizava das redes sociais pessoais para mandar mensagens para clientes em potencial, oferecendo produtos e demonstrações e, também, para realizar as cobranças. Com as redes

sociais ela poderia oferecer produtos de forma mais fácil em horários que não são comerciais como, por exemplo, a noite após chegar em casa. O relato abaixo demonstra como a questão do tempo interfere nos ganhos; e mais, demonstra como, no caso em questão, existe um dilema: de um lado se obtém pouco lucro porque tem pouco tempo para se dedicar às vendas, do outro lado, caso largue o emprego para se dedicar integralmente às vendas, há o medo e a insegurança de não atingir os resultados esperados e de ter que sobreviver sem uma renda fixa.

Eu trabalho o dia inteiro, muitas vezes eu tô cansada pra oferecer para as pessoas, as vezes não tenho tempo de sair pra entregar um produto, eu chego tarde em casa e não tenho tempo pra fazer as demonstrações. Se eu tivesse o dia todo pra isso, tudo bem. Mas tenho medo de simplesmente largar meu emprego e me dedicar às vendas, eu preciso ter uma renda fixa. Se eu tivesse mais tempo pra me dedicar às vendas, tanto na época da Mary Kay como hoje com as camisetas, talvez eu tivesse um lucro melhor. Agora com minha loja virtual eu quero um dia poder trabalhar só com isso, mas eu ainda tenho medo. [...] Eu nunca pude me dedicar totalmente, não dava tempo. Eu saía tarde e às vezes a cliente não queria me receber naquele horário. A minha diretora dizia pra gente fazer a Sessão depois do meu serviço, só que as pessoas não querem, as pessoas estão cansadas, querem ir pra casa, não estão dispostas. Então pra ti estar nesse ramo tu tem que ter tempo. (informação verbal de Catarina).

A flexibilidade de horários do empreendedorismo Mary Kay encontra, aqui, uma barreira que até então não havia aparecido. Mesmo que as consultoras possam realizar as vendas e as demonstrações em horários flexíveis e que, portanto, teoricamente possam conciliar o empreendedorismo MK com outro emprego, na realidade, além da Mary Kay exigir muita dedicação para que se consiga obter sucesso na atividade, as próprias clientes não estão disponíveis para participarem das demonstrações ou receberem uma visita da consultora em qualquer horário. No período da noite, geralmente estando com suas famílias, não querem ser incomodadas, querem apenas descansar já que também possuem, ao longo do dia, as suas obrigações.

Outra dificuldade vivenciada por Catarina diz respeito à importância do uso dos produtos como forma de propaganda. Catarina tinha como principais clientes as colegas de mercado e ela relata que não conseguia vincular uma coisa com a outra.

Pra ti vender um produto tu tem que usar o produto, sabe. Quando eu trabalhava com maquiagem, o ideal seria eu andar maquiada o dia todo; só que eu trabalhava no mercado, não tinha como eu ficar rebocada o dia todo. Às vezes eu acordava muito cedo e entrava às sete horas e não sei que tempo e que ânimo eu ia ter de acordar uma hora antes pra me pintar. A diretora da Mary Kay mesmo, ela está sempre bem arrumada, bem apresentada, a pessoa vê a pele dela, muito bonita, maquiada, e as pessoas tipo olham e pensam “nossa, eu quero uma pele assim”, “eu quero aquele

batom”, “olha como fica lindo os cílios dela, eu quero um rímel assim”. Então é mais fácil de tu apresentar o produto quando tu usa ele. Agora ultimamente eu não tenho trabalhado de uniforme, eu tenho ido com as minhas camisetas e as pessoas falavam “ai, que linda”, e eu digo “ai, eu que vendo”, ou seja, tu já faz um marketing ao usar o produto. Com a Mary Kay e o mercado era meio difícil associar as duas coisas. (Idem).

Catarina realizava os pedidos a cada três meses para não acumular faturas de 2 pedidos ou mais, já que esses pedidos eram realizados de forma parcelada em 3 vezes no *website* da Mary Kay com o próprio cartão oferecido pela empresa, que permitia a ela comprar exclusivamente da Mary Kay e parcelar o valor dos pedidos sem juros. Geralmente realizava os pedidos com um valor um pouco acima do mínimo para obter lucro que, segundo ela, era na casa dos 600 reais. Se ela realizasse, a cada três meses, pedidos de 800 reais com 30% de lucro, ou seja, 240 reais de lucro a cada três meses, ela teria o mesmo que 80 reais de lucro por mês. Isso se desconsiderarmos os casos de inadimplência, que faziam seu lucro ser ainda menor. Catarina nos relata que com a Mary Kay “vendia basicamente para pagar o boleto [da empresa], só girava o dinheiro” e que sempre precisava tirar dinheiro de outro local, como por exemplo do seu salário no mercado, para cobrir algum boleto da Mary Kay. Ela afirma que “no começo eu vendi bem, eu tirava um bom lucro, pouco mais de 300 reais por pedido, mas depois eu já comecei a não ver mais o lucro. Eu realmente não via o lucro” (informação verbal).

Outra dificuldade ainda era a venda de alguns produtos que ficavam em estoque. Ela relata que muitas vezes aproveitava os produtos que estavam em promoção para fechar o valor mínimo de um pedido, e às vezes esses produtos eram com pouca saída, como o caso dos perfumes que, segundo ela, vendem menos porque são pouco conhecidos entre as clientes.

Durante o período de pouco mais de um ano em que realizou a venda dos produtos da Mary Kay, Catarina nunca iniciou ninguém nem chegou a ganhar os prêmios de reconhecimento para quem atinge as metas. Mas ela conta que sempre recebeu o apoio de sua diretora para tentar aumentar as vendas e, conseqüentemente, o lucro: a diretora já ligou e já foi na casa dela para tentar desenvolver com ela estratégias de vendas (como na citação a seguir), já buscou ela em casa para que ela participasse das reuniões da unidade, e já recomendou que não vendesse o produto parcelado de maneira informal para evitar os casos de calote ou de atraso, etc. Ao falar sobre a relação de apoio e incentivo da empresa e da diretora, ela completa contando que “até hoje ela [a diretora] tenta me chamar pra que eu volte a vender Mary Kay” (Idem).

Ela me ligava e dizia assim: “Catarina, tu não tá conseguindo vender? Fala com tuas clientes e vamos marcar uma Sessão de demonstração um dia aqui no meu escritório,

eu te ajudo a fazer”; só que muitas vezes as pessoas não iam, eu convidava e elas não iam. Uma vez ela, minha diretora, até levou um produto na casa da cliente que eu não podia porque tava no trabalho e me emprestou a máquina de cartão de crédito dela pra eu poder parcelar, porque era uma compra grande, então ela me apoiava muito. Ou então ela dava uma folha e eu deveria colocar o nome de trinta pessoa que eu queria vender no mês. E aí eu teria que colocar também o que eu venderia pra essas trinta pessoas. Aí eu colocava, por exemplo, “a cliente fulana compra base”, e aí colocava o valor da base. Daí no final ali eu teria mais ou menos o que eu iria ganhar no mês. Assim ela me ensinava também a separar teu lucro daquilo que tu tem que pagar pra Mary Kay. (informação verbal de Catarina).

Nesse exemplo é possível perceber o papel e o empenho das diretoras para tentar fazer com que as consultoras integrantes da sua unidade não deixem de realizar as vendas. Como vimos, o principal ganho das Diretoras vem da comissão sobre as vendas das integrantes da sua unidade, por isso é fundamental que elas não percam nenhuma integrante do seu grupo e também que elas trabalhem para ampliar o número de vendas de suas consultoras.

Catarina associa ainda o conhecimento sobre os produtos como um importante fator para as vendas pois, conforme ela relata: se tu conheceres sobre o produto, que são produtos de qualidade, conheceres seus benefícios, e conseguires transmitir isso para as clientes, elas não vão se importar de pagar um pouco mais caro do que pagariam comprando de marcas concorrentes. Como ela quase nunca participava das reuniões e dos cursos da unidade, uma forma de conhecer sobre os produtos era através das revistas destinadas às consultoras para que estas estudassem sobre o que vendiam. Ela nos relata: “sempre que eu recebia a caixa, a caixa vinha cheia de revistas, revistas explicando várias coisas, contando histórias de exemplos de empreendedoras, explicando sobre os produtos, etc.” (Idem).

A experiência que Catarina teve com a revenda de produtos Mary Kay, mesmo não sendo uma experiência de sucesso, fez com que se interessasse pelo setor de vendas e começasse a gostar da atividade que, hoje, segue desenvolvendo com outro tipo de produto e em outro modelo de negócio. Foi a partir dessa experiência que optou por cursar Gestão e Empreendedorismo e que começou a planejar em investir no seu próprio negócio. Nas suas palavras:

Quero ter minha loja, trabalhar para mim, acho que vale mais a pena, mesmo que seja um negócio pequeno, mas que dê uma renda melhor do que trabalhar no mercado ou na loja de sapatos que trabalho agora. [...] Não quero trabalhar pros outros, quero trabalhar pra mim: fazer os horários que eu vou ter que fazer, mesmo que seja muitas horas, mas é um negócio que o dinheiro que eu vou estar fazendo ali vai ser pra mim, pra minha casa pra minha família; botar os preços que eu quero, fazer do jeito que eu quero, vender o que eu gosto que é vender roupa. Eu gosto de vender e gosto de vender

coisas diferentes, que é difícil de achar aqui na cidade, por exemplo, aqui vai ser muito difícil tu achar uma camiseta de série. Então eu gosto de procurar coisas assim, não gosto de atingir um público grande, mas sim um público menor ali que curtam umas coisas assim. (Idem).

Mesmo que Catarina não seja um exemplo de sucesso Mary Kay, alguns valores da empresa podem ser encontrados nela como uma herança dessa experiência, já que foi sua primeira experiência com vendas. Ela afirma que hoje valoriza muito conseguir desenvolver o seu negócio como um projeto pro futuro, pois não vê perspectiva em “ser escravizada num mercado ou no comércio em geral, trabalhando horas para ganhar pouco” (Idem). Ter seu próprio negócio, ou seja, empreender, é uma herança que ficou da sua experiência. Ela representa a valorização da flexibilidade e da liberdade em oposição à estabilidade no emprego sem perspectiva de progresso e sem autorrealização. Nesse conjunto de ideias que permaneceram em Catarina, mesmo após se desligar da Mary Kay, podemos perceber o individualismo exacerbado tanto no mérito com a ideia de “trabalhar para mim” ou “fazer o dinheiro para mim”, como na internalização do fracasso como culpa. Ela diz que fracassou porque não foi organizada o suficiente no aspecto financeiro, com as vendas parceladas com base na confiança, e que não se dedicou o suficiente. Catarina acredita que fracassou porque não arriscou o suficiente se dedicando integralmente nisso, e que deu errado porque não usava os produtos, porque encarava aquilo não como um emprego mas sim como uma renda extra, etc. Os dois lados do ideal de meritocracia se fazem presentes: a ideia de que o sucesso só depende de si e, portanto, uma valorização da meritocracia e do seu próprio negócio; e, pelo mesmo motivo, a culpabilização pelo fracasso.

#### 4.5 FLEXIBILIDADE, INFORMALIDADE E PRECARIIDADE DO TRABALHO

Nesta seção final, após conhecer diferentes modos de vivenciar o empreendedorismo Mary Kay, pretendemos explorar um pouco mais a discussão referente a flexibilidade do trabalho desenvolvido por essas consultoras, enfatizando seus aspectos contraditórios.

O primeiro ponto a ser analisado é que essa diversidade de modos de empreender, que está relacionado com as condições materiais em que estas mulheres empreendem, vão representar também uma diversidade nos ganhos e no papel que essa atividade desempenha para cada uma dessas consultoras. Algumas obtêm ganhos que não chegam aos cem reais (R\$ 100,00) mensais, e realizam essa atividade apenas como uma renda extra, realizando as vendas geralmente entre familiares, amigas e colegas de trabalho durante um curto período de tempo e

depois abandonando, pois são essas as que mais sofrem com a dificuldade de realizar os pedidos e com os casos de inadimplência. Outras, a partir dos seus círculos sociais mais amplos, conseguem ter um número considerável de clientes e obter ganhos que vão da faixa dos 300 aos 1000 reais mensais. Ou seja, mesmo que desenvolvam o empreendedorismo MK como algo não prioritário em suas vidas, como uma renda extra, conseguem obter a partir dessa atividade ganhos consideráveis e se manter nas vendas por mais tempo.

Temos ainda, aquelas que conseguem construir carreira na empresa e passam a se dedicar integralmente ao seu negócio, obtendo remunerações que ultrapassam dois mil reais (R\$ 2.000,00) mensais. Estas, de fato, se consideram empreendedoras, possuem pessoa jurídica para regulamentar seus negócios, e seus ganhos são mais resultados de suas comissões sobre as vendas de suas iniciadas do que a partir de suas próprias vendas. Para estas, o assessoramento, o treinamento, e o acompanhamento da unidade constitui a principal tarefa do trabalho. Portanto, os modos de empreender e o papel que a MK ocupa na vida de cada uma depende de diversos fatores, entre os quais destacamos a disponibilidade dos recursos de tempo e dinheiro, e as relações que estas pessoas possuem em seus círculos sociais e que podem se converter em oportunidades de negócio.

Vimos que os círculos sociais de cada uma são os principais espaços onde o negócio se desenvolve: são familiares, amigas e colegas de trabalho e/ou estudo que se convertem em clientes e até mesmo em iniciadas. Foi assim que foram iniciadas as consultoras que acompanhamos. O empreendedorismo MK converte em relações de negócio aquelas relações que, até então, eram estritamente pessoais. E, ainda, como observamos nas nossas interlocutoras, muitas vezes elas contam com ajuda de familiares, como irmãs, para realizarem as vendas.

Os distintos modos de empreender também se relacionam com o diferente período de tempo que estas mulheres podem dedicar à Mary Kay. Como vimos, uma das principais características desse negócio é a sua flexibilidade de tempo, tanto para que as mulheres possuam uma maior liberdade para fazerem seus horários de trabalho, como para que cada uma possa empreender dedicando o tempo que tem disponível, seja esse tempo maior ou menor. Essa flexibilidade do tempo permite, por exemplo, que muitas mulheres encontrem no empreendedorismo Mary Kay uma oportunidade para obter uma renda extra ou mesmo o mínimo de independência financeira, ao mesmo tempo que desenvolvem outras atividades, como as que vimos entre nossas interlocutoras. Algumas possuem outros empregos e desenvolvem o empreendedorismo Mary Kay para complementar a renda; outras realizam várias atividades ao mesmo tempo para, assim, obterem uma renda mínima que lhe permita uma



maior independência financeira; outras conciliam a atividade MK com os estudos, utilizando, inclusive, as relações estabelecidas com seus colegas de faculdade para desenvolver as suas vendas. Temos, ainda, o caso que perpassa a vida de todas essas mulheres, dado o modo como se estrutura a divisão sexual do trabalho, que é a conciliação dessa tarefa com o trabalho doméstico e do cuidado. Dessa forma, se constitui a dupla jornada que, no caso daquelas que possuem outros empregos ou que estudam, pode ser vista como uma tripla jornada. A flexibilidade do tempo tem como uma de suas consequências o apagamento da diferença entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, já que o empreendedorismo pode ser feito em qualquer horário e muitas vezes de forma concomitante com outras atividades. A flexibilidade de tempo permite um melhor aproveitamento das horas de trabalho por reduzir o tempo morto e intensificar o ritmo de trabalho, resultando num aumento da carga de trabalho dessas mulheres.

A transferência dos riscos também faz parte da dinâmica de trabalho como consultora Mary Kay. Como vimos, as integrantes da força de vendas são vistas pela empresa como prestadoras de serviços e, portanto, a sua relação com a empresa não é uma relação de empregador-empregado. Estas mulheres assumem todos os riscos e precisam arcar com os prejuízos nos casos de inadimplência. Para tentar evitar ou diminuir esses casos, muitas vezes abrem mão de parte de seus ganhos, seja oferecendo descontos para quem realiza os pagamentos à vista, seja pagando uma taxa para a utilização da máquina de cartão de crédito. Para aquelas que empreendem nas condições mais precárias, muitas vezes não há outra solução a não ser correr o risco do calote, pois não estão em condições de deixar de realizar uma venda e porque seus ganhos são pequenos para pagar a taxa para a utilização da máquina do cartão. Os estoques também ilustram bem a questão da transferência dos riscos. Como vimos, seja para aproveitar uma promoção, seja para realizar o fechamento de um pedido, seja para poder realizar as demonstrações em suas clientes ou para ter os produtos a pronta-entrega, é a força de vendas que, no interior de suas casas, armazenam o estoque da empresa. Por um lado, isso faz com que assumam os riscos pela venda desses produtos, já que no caso de não encontrarem mercado, são elas quem terão de arcar com essas despesas. Mesmo no caso onde há uma circulação dessas mercadorias, o fato dos produtos parados estarem estocados nas casas de milhares de consultoras faz com que a empresa não tenha gastos com armazenamento de estoques. Assim, a empresa pode trabalhar através do sistema *just in time*, característico da indústria no mundo do trabalho contemporâneo, já que suas produções são realizadas a partir das encomendas já feitas e já pagas pelas consultoras no *website* da empresa.

A flexibilidade salarial também é algo que merece destaque pois, como não há um salário fixo, o salário varia conforme a produtividade de cada integrante da força de vendas e conforme as metas que cada uma destas empreendedoras consegue atingir. O sistema de remuneração adotado pela empresa, baseado na produtividade e no alcance de metas, não garante a estas mulheres nenhuma estabilidade com relação aos seus rendimentos, colocando-as em uma condição de bastante incerteza quanto aos ganhos. Por conta dessas características, os ganhos sempre são ilimitados em seu potencial, mas na grande maioria dos casos, como vimos, na prática eles são insuficientes. Uma parcela significativa dessas empreendedoras realiza essa atividade como uma renda extra, uma atividade secundária. Não à toa, as Diretoras de Vendas, que representam os casos de sucesso, só conseguem obter um retorno financeiro significativo ao se dedicar integralmente a Mary Kay e ao conter, em sua unidade, um número elevado de consultoras que realizam essa atividade de forma secundária. Nesse sentido, a pressão, o incentivo e as recompensas oferecidas pelas Diretoras são “a cenoura”, como chama a fundadora (ASH, 2013, p. 217), para motivar um grande número de mulheres a seguirem realizando uma atividade que não lhes garante um retorno financeiro significativo.

Além do mais, como vimos, para a empresa Mary Kay o papel de Consultora e Diretora, ou seja, de empreendedora MK, se mistura com o papel de consumidoras, já que são as próprias integrantes da força de vendas quem consomem diretamente da empresa. Uma primeira forma de consumo está no próprio modelo de negócio estabelecido pela empresa. Como as consultoras precisam comprar os produtos para revendê-los, do ponto de vista da empresa quem consome diretamente seus produtos são as próprias consultoras, já que para a empresa pouco importa o destino destes produtos. Além de comprarem para revender, as consultoras ainda precisam comprar os produtos para utilizarem nas Sessões de Beleza. Ou seja, a consultora precisa adquirir os produtos como ferramentas de negócio, já que a principal tática de venda utilizada pela empresa são as demonstrações. Portanto, adquirindo os produtos da empresa para utilizá-los em suas demonstrações, as consultoras estão consumindo estes produtos como ferramentas necessárias para a realização de seus trabalhos.

Vimos, ainda, que as consultoras adquirem, muitas vezes, um estoque desses produtos. Esse estoque é adquirido tanto pela necessidade de possuir produtos para serem utilizados nas demonstrações ou para realizarem as vendas a pronta-entrega, como também para fechar pedidos mínimos ou para aproveitar as promoções. Assim, as consultoras acabam comprando produtos que não sabem ainda se terão mercado. Por fim, as consultoras consomem ao utilizarem os produtos em si próprias para, através da autoimagem, propagandear a Mary Kay. Já que a empreendedora MK trabalha com a revenda de produtos de beleza e cuidados com a

pele, o seu próprio corpo acaba sendo uma importante forma de divulgação dos produtos. Para que seu negócio obtenha sucesso é preciso que invista em si própria, como se seu próprio corpo fizesse parte da empresa e do produto que revende.

Por fim, podemos concluir que, mesmo com essa diversidade de perfis e modos de empreender que constituem o empreendedorismo feminino na Mary Kay, algumas características desenvolvidas no decorrer desse trabalho parecem apontar para um status de precariedade na atividade desenvolvida por essas mulheres. Evidenciamos como indícios do status de precariedade: (1) a flexibilidade dos salários e do tempo de trabalho, (2) as transferências dos riscos que envolvem tal atividade para as trabalhadoras, (3) a conversão das próprias trabalhadoras em consumidoras, (4) o apagamento da diferença entre tempo, local e relações de trabalho e tempo, local e relações que não se vinculam diretamente ao trabalho, (5) a ausência da garantia de direitos trabalhistas, entre outros diversos fatores.

Conforme Ricardo Antunes (2006; 2018), a precariedade pode ser compreendida como status onde os trabalhadores desempenham suas atividades desenvolvendo empregos temporários, parciais, e sem a garantia dos direitos sociais. Esses trabalhadores vivenciam a informalidade e as mais variadas formas de flexibilização do trabalho, que foi o mecanismo encontrado e utilizado pelas empresas para burlar a legislação trabalhista. Além disso, esses trabalhadores desempenham suas atividades sem qualificação profissional e recebendo os piores salários, já que desempenham atividades pouco regulamentadas, como é o caso da Mary Kay onde, por desenvolver uma atividade caracterizada como empreendedorismo e não como uma relação de empregador-empregado, não há, por exemplo, uma regulamentação da jornada de trabalho, dos ganhos mínimos, nem a garantia de uma série de direitos trabalhistas. Para Vargas (2016, p. 315) a precariedade manifesta-se não somente através de determinadas condições de trabalho, como as pontuadas por Antunes, mas também “através da insatisfação, do desprazer ou sofrimento” que se possa ter em relação ao trabalho que se exerce. Portanto, para Vargas (Ibid., p. 216) a precariedade do trabalho possui duas dimensões. Uma dimensão que pode ser aferida através de critérios objetivos que “assegurem e garantem os direitos sociais e trabalhistas — através da formalidade do trabalho [...], ou pela natureza e tipo de vínculo empregatício do trabalhador —”, e uma dimensão marcada pela “experiência subjetiva que os trabalhadores têm desses mecanismos sociais e institucionais de proteção, reconhecimento e sociabilidade”.

a precariedade do trabalho não pode ser apreendida automaticamente a partir de condições puramente objetivas em termos de retribuição monetária, mas a partir dos significados que essas condições podem ter para os indivíduos em seu contexto social.

[...] A precariedade do trabalho, portanto, pode ser definida tanto pela modalidade da inscrição da atividade laboral na vida social, pelo reconhecimento e pela retribuição material e simbólica que ela implica, quanto pela natureza e condições concretas de exercício dessa atividade em si mesma (VARGAS, 2016, p. 227-228).

No Brasil a noção de precariedade do trabalho tem sido frequentemente associada à noção de informalidade, fazendo referência tanto às formas de trabalho onde não existe um assalariamento (como é o caso dos trabalhadores autônomos e dos microempreendedores individuais) como ao trabalho assalariado onde não há contrato formal que garanta aos trabalhadores os direitos trabalhistas que compõem a CLT.

Por sua vez, o conceito de informalidade muitas vezes se apresenta de forma relacionada e imbricada ao conceito de flexibilidade. Nesse sentido, é preciso um esforço conceitual para distingui-los. Eduardo Noronha (2003) demonstra a dificuldade de uma definição conceitual de informalidade pois, primeiramente, é usado para referir-se a “fenômenos demasiadamente diversos para serem agregados por um mesmo conceito” (Idem, p. 111) e, segundo, depende do significado predominante de contrato formal, e portanto, de “formalidade”, presente em cada país, região, categoria profissional, tempo histórico, etc. No Brasil, trabalho formal e informal referem-se, popularmente, aos trabalhos realizados com e sem carteira de trabalho assinada, respectivamente. O autor chama a atenção para o fato de que, diferentemente de outros países, no Brasil, até os anos 1990, o “formal” tinha apenas uma forma; de lá pra cá passamos por um processo, ainda presente, de formalização ou regulamentação, via legislação, de várias formas de contratos de trabalho; um exemplo marcante e característico desse processo é a Lei da Terceirização (Lei Nº 13.429/2017). Esse declínio do contrato de trabalho típico é acompanhado por uma atualização da “noção de “contrato de emprego” por meio da definição um conjunto de traços que distinguiriam os contratos de trabalho dos contratados de serviço” (Idem, p. 118), tornando com isso mais nebulosa a distinção entre empregador e empregado ao situar entre esses dois polos a noção de autônomo, ora visto como empregador, ora visto como empregado. Essas mudanças no mundo do trabalho, no mercado de trabalho, na legislação, etc., colocam um problema para quem pretende trabalhar com a noção de informalidade, tornando menos precisa a distinção entre trabalho formal e informal; devido a isso o autor abre mão do termo “contratos atípicos” para referir-se aqueles que fogem do padrão legal que tem por base a CLT. Porém, embora isso signifique a necessidade de determinados cuidados ao operar com o conceito de informalidade, isso não inviabiliza seu uso. Entre outras questões entendo que o conceito de informalidade possui também uma conotação política, pois um outro elemento interessante destacado por Noronha é que possuir um contrato de trabalho formal no Brasil esteve, desde os anos 1930, associado à noção de cidadania, pois o trabalhador formal era quem

possuía direitos sociais, no caso, os próprios direitos do trabalho; como, por exemplo, jornadas de trabalho delimitadas, salário mínimo, férias, etc. Nesse sentido, referir-se a uma vasta gama de contratos atípicos, que fogem do padrão legal que tem por base a CLT, como trabalhos informais, é também problematizar a desconstrução de direitos e da própria cidadania, marcada pela relação entre trabalho formal — direitos sociais — cidadania.

Por fim, o modelo de negócio Mary Kay e a hegemonia do empreendedorismo como tipo ideal de trabalho a ser almejado e realizado impõe uma dificuldade no combate à condição de precariedade de tal atividade. Diferente do que se poderia pensar, essa dificuldade não se dá porque essas mulheres não se reconhecem como trabalhadoras por exercer uma atividade caracterizada como empreendedorismo (mesmo que precário). Pelo contrário, a condição de precariedade em que se encontram faz com que se reconheçam como trabalhadoras. Porém, a partir da internalização dos valores que compõem o empreendedorismo, como por exemplo, o individualismo exacerbado e a meritocracia, é através dos próprios esforços, da busca por uma solução individual, que estas mulheres buscam superar as dificuldades e as barreiras impostas pela exploração e opressão as quais estão submetidas as mulheres trabalhadoras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciamos esse trabalho tínhamos por objetivo analisar a relação entre empreendedorismo, flexibilidade e informalidade, buscando compreender em que medida o empreendedorismo feminino se insere na fronteira entre o empoderamento e/ou precariedade, de modo a analisar a reprodução das desigualdades e/ou as possibilidades emancipatórias dessa forma de inserção laboral. Para atingir o objetivo proposto, 3 questões fundamentais precisavam ser respondidas.

(1) O empreendedorismo feminino constitui-se enquanto uma resposta do capital às reivindicações das mulheres, incorporando determinados elementos da crítica e constituindo, com isso, uma feminização das características do trabalho no mundo contemporâneo?

No segundo capítulo vimos o modo como as mulheres operárias brasileiras vivenciaram a fábrica taylorista-fordista, dando ênfase às críticas e reivindicações elaboradas a partir de suas experiências. No capítulo seguinte demonstramos as transformações que ocorreram no mundo do trabalho a partir da década de 1970 e apontamos para a emergência do empreendedorismo neste contexto, indicando, a partir do caso da Mary Kay, como a condição feminina também sofreu com essas transformações. A partir da transformação de diversos elementos que, no sistema taylorista-fordista, eram alvos de críticas por parte das mulheres, vimos como o empreendedorismo feminino emerge como alternativa para as mulheres obterem o sucesso profissional.

A desigualdade salarial e a diferença nas carreiras entre homens e mulheres eram dois dos elementos criticados pelas mulheres na fábrica taylorista-fordista. Sobre este ponto, vimos como o empreendedorismo feminino, a partir de uma exacerbação do individualismo expressa nos ideais de meritocracia, transfere às mulheres a responsabilidade por seus sucessos ou fracassos profissionais. Com o sistema de metas, comissões e promoções previamente estabelecidos para todas desde o ingresso na empresa, onde todas sabem o quanto precisam vender para ganhar aquilo que almejam já que seus ganhos são flexíveis e proporcionais à sua produtividade, ou o que precisam fazer para subir na carreira, não seria cabível nenhuma acusação de injustiça por parte da empresa. Outro elemento alvo de críticas dizia respeito aos horários de trabalho e a necessidade de conciliar o emprego com o trabalho doméstico e reprodutivo, bem como a demanda por creches. Vimos que no empreendedorismo MK há uma flexibilidade das horas de trabalho e também do local de trabalho. As consultoras fazem seus próprios horários e podem trabalhar de qualquer lugar, da própria casa, do outro emprego, da faculdade, etc. Todos os espaços e horários podem ser utilizados para realizar o negócio MK,

apagando assim as diferenças entre tempo e local de trabalho e tempo e locais de não-trabalho. As demissões, os assédios sexuais realizados por chefes, e a ausência de oportunidades em postos de trabalhos qualificados também eram criticados. Com o empreendedorismo, nenhum desses elementos pode ser criticado pois agora a mulher passa a ser dona do seu próprio negócio, passa ser a sua própria chefe, podendo realizar a potencialidade de cada uma e conquistar o sucesso profissional a partir de seus próprios méritos.

Portanto, sobre a primeira questão por nós colocada, podemos concluir que o empreendedorismo feminino incorporou e transformou todos aqueles principais elementos que foram criticados pelas mulheres na fábrica taylorista-fordista. Porém, essa incorporação foi no sentido de transferir às mulheres de forma individual a responsabilidade por seus sucessos e fracassos, ou seja, por sua condição na sociedade de classes.

Vejam agora a segunda questão. (2) O empreendedorismo feminino é uma expressão particular do trabalho flexível?

Vimos que a partir dos anos 1970, o trabalho passou por uma série de transformações que afetaram também o próprio perfil do trabalhador favorecendo a incorporação da força de trabalho feminina em ocupações com jornada e local de trabalho flexíveis — muitas vezes realizados no próprio espaço doméstico. O trabalhador típico dessa nova etapa de acumulação é o trabalhador flexível. Este caracteriza-se pelo trabalho sem remuneração fixa onde os ganhos são pautados pela produtividade; sem direitos trabalhistas; sem jornadas de trabalho determinadas previamente e sem uma divisão espacial entre local de trabalho e local de não-trabalho — o que faz com que se apague a diferença entre tempo e local de trabalho e tempo e local de não-trabalho.

Essas características que marcam o trabalho flexível encontram grandes semelhanças com as características do empreendedorismo Mary Kay. Mesmo com a diversidade de perfis e modos de empreender que constituem o empreendedorismo feminino na Mary Kay, em todas elas podemos identificar a existência da flexibilidade nas formas de remuneração, no tempo e local de trabalho, bem como a ausência de direitos trabalhistas — dado o tipo de vínculo que é estabelecido entre a empresa e as consultoras, o que representa uma flexibilidade nas formas de contratação.

Embora o discurso da empresa procure ressaltar os aspectos positivos da flexibilidade, conforme vimos principalmente no capítulo 3, podemos perceber seus diversos aspectos contraditórios através da forma como essa flexibilidade é vivenciada pelas consultoras Mary Kay conforme vimos no capítulo final.

Como vimos, o empreendedorismo feminino incorporou e transformou os elementos alvos das críticas das mulheres na fábrica taylorista-fordista a partir da sua flexibilização. Essa flexibilização apresenta um caráter dúbio na medida em que o discurso empresarial ressalta seus aspectos positivos, mas quando vivenciada, essa flexibilidade expressa suas contradições. Essas transformações, ao mesmo tempo que são apresentadas como um meio facilitador para o empoderamento feminino, acabaram por responsabilizar de forma individual as mulheres por seus sucessos e fracassos. Dado esse quadro, chegamos à nossa questão final: (3) o empreendedorismo pode ser considerado uma das formas mais eficientes e promissoras de empoderamento e emancipação das mulheres?

O termo ‘empoderamento’ tem sua origem entre as militantes feministas para depois ser teorizado pela academia, o que talvez explique as contradições e os conflitos que demarcam seu uso. Uma das principais contradições no seu uso diz respeito ao fato de que esse conceito é moldado a partir de disputas políticas pelo seu uso.

Por um lado, temos seu uso a partir de uma perspectiva individual, onde o termo faz referência ao domínio e controle individual e pode ser expresso como autoconfiança e autoestima. O foco dessa abordagem está no crescimento individual, tirando a questão do poder da equação (LEON, 2001). Nessa perspectiva, o empoderamento representaria um processo através do qual o indivíduo se torna melhor preparado para enfrentar um mercado competitivo de oportunidades e escolhas (CORNWALL, 2018).

As narrativas de empoderamento a partir de uma perspectiva empresarial e corporativista, onde há presente uma noção individualizada de autoempoderamento através do mercado, como é o caso da Mary Kay, são denominadas pela professora e antropóloga Andrea Cornwall (2018), como ‘Empoderamento Light’. O empoderamento light estaria centrado no “desejo de capacitar as mulheres a realizarem seu potencial” e seria uma versão de empoderamento “destituída de qualquer confrontação com as relações sociais e de poder subjacentes que produzem iniquidades sociais e materiais” (Ibid., n.p.), tendo seu foco apenas na dimensão econômica do empoderamento. “O empoderamento liberal procura simplesmente acomodar as mulheres dentro do mercado sem interromper as desigualdades sociais e de poder existente [...] o empoderamento light promove a conformidade dócil” (Ibid., n.p.). Por trás das narrativas do empoderamento light está a ideia que seria possível empoderar as mulheres engajando-as no mercado.

Falar de “empoderar as mulheres” implica que o poder pode ser transmitido, e as mulheres são recipientes que podem ser infundidos com ele. Alegações de estar “empoderando as mulheres”, engajando-as no mercado [como é o caso da MK],



conjuga poder ao dinheiro. A aquisição de dinheiro passa a ter poderes quase mágicos, como se, uma vez que as mulheres tivessem seu próprio dinheiro, poderiam sacudir a varinha e, num passe de mágica, fazer desaparecer as normas sociais, as relações afetivas e as instituições subjacentes que as constroem (CORNWALL, 2018, s.p.).

Por outro lado, o empoderamento está associado à coletividade. Ele representa tanto o processo como o resultado desse processo que tem como objetivo, no caso do empoderamento das mulheres, questionar a ideologia patriarcal, transformar as estruturas e instituições que reforçam e perpetuam a discriminação e as desigualdades de gênero, e criar as condições para que mulheres tenham acesso aos recursos materiais e de informação. Embora ele não negligencie a importância do empoderamento em um nível individual, o seu foco é na ação coletiva (SARDENBERG, 2012).

Para nós, feministas, o empoderamento de mulheres, é o processo da conquista da autonomia, da auto-determinação. [...] implica, para nós, na libertação das mulheres das amarras da opressão de gênero, da opressão patriarcal. [...] o objetivo maior do empoderamento das mulheres é questionar, desestabilizar e, por fim, acabar com a ordem patriarcal que sustenta a opressão de gênero (SARDENBERG, 2012, p. 2).

Portanto, o empoderamento libertador, conforme chamado por Cornwall (2018) em oposição ao empoderamento liberal, coloca a questão do poder no centro de um processo através do qual as mulheres buscam acabar com o patriarcado e conquistar a autonomia e a autodeterminação.

Conforme procuramos demonstrar no desenvolver deste trabalho, com o advento do neoliberalismo, houve uma reconfiguração da exploração da força de trabalho feminina a partir do empreendedorismo. O empreendedorismo feminino expresso a partir da Mary Kay Inc. parece estar em conformidade com as narrativas que caracterizam o empoderamento light, pois há presente no caso por nós analisado, uma noção individualizada de autoempoderamento através do mercado, ou seja, uma noção de empoderamento focada na dimensão econômica e individual que não questiona as estruturas de poder e exploração que resultam na inferiorização social da mulher e em sua marginalização das relações sociais de produção. Essa perspectiva de empoderamento pode até promover algumas melhorias na situação das mulheres, de forma individual, mas não produz qualquer transformação nas relações de poder estrutural que são produtoras das desigualdades de gênero. Dessa forma, a ideologia neoliberal que marca o empreendedorismo feminino apropria-se da ideia de empoderamento para esvaziá-la de qualquer caráter de mudança social e transformação sistêmica e subordina-la à ordem vigente capitalista e patriarcal, realizando a sua domesticação.

Conforme demonstra Angela Davis, as sufragistas brancas norte-americanas lutaram pelo direito ao voto. Para elas o voto era o elemento fundamental da luta pela emancipação das

mulheres. “Devemos mostrar que o voto assegurará à mulher uma posição igual e salários iguais no mundo do trabalho; que abrirá para ela as escolas, as faculdades, as carreiras profissionais e todas as oportunidades e vantagens da vida” (DAVIS, 2016, p. 143). Porém, como a própria autora indica, “a massa das trabalhadoras estava muito mais preocupada com seus problemas imediatos — salários, jornadas, condições de trabalho — [...] A igualdade política não abriu a porta da igualdade econômica” (DAVIS, 2016, p. 144). Para as mulheres da classe trabalhadora o direito ao voto era apenas um instrumento para ser utilizado na luta de classes. Portanto o voto não era o elemento fundamental na luta pela emancipação; o elemento fundamental era a luta pela própria emancipação da classe trabalhadora.

Se, parte da luta pela emancipação das mulheres passou pelo direito ao voto e por direitos políticos, parte passou também pela discussão sobre o ingresso no mercado de trabalho, sobre as condições de trabalho, sobre a situação de classe, etc. Para a socióloga Heleieth Saffioti (2013, p. 106), “os problemas que as mulheres enfrentam nas sociedades competitivas, na medida em que sejam realmente insolúveis neste tipo estrutural, são problemas de classes sociais manifestando-se diferentemente nas categorias de sexo”.

É nesse sentido que podemos concluir que, em meio às transformações do capitalismo e do mundo do trabalho, a modalidade de trabalho flexível exemplificada pelo empreendedorismo Mary Kay, pode emergir como alternativa precária de sobrevivência e como meio de empoderamento individual a partir de uma perspectiva liberal, podendo até promover algumas melhorias individuais em determinadas condições de vida, mas jamais como meio de empoderamento coletivo e de transformação das estruturas de poder, menos ainda de emancipação, entendendo esta como o status onde o empoderamento foi alcançado em sua plenitude. Portanto, a ideologia neoliberal apropria-se da ideia de empoderamento para esvaziá-la de qualquer caráter transformador, subordinando essa noção à ordem vigente e realizando a sua domesticação.

*Resgatar o empoderamento como uma estratégia feminista exige reformulá-lo de maneiras que reinscrevam uma preocupação em mudar as relações de poder estruturais que produzem desigualdade e opressão — A. Cornwall<sup>52</sup>*

---

<sup>52</sup> Retirado de Cornwall (2018, n.p.)

## REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Ludmila. **Sem maquiagem: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos**. São Paulo: Boitempo, 2014.
- AMADO, Janaína. **O Grande Mentiroso**: tradição, veracidade e imaginação em história oral. História. São Paulo, 1996.
- AMORIM, Henrique; MODA, Felipe; MEVIS, Camila. Empreendedorismo: uma forma de americanismo contemporâneo? **Caderno CRH**, v. 34, 01 Nov. 2021.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2006.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ARAÚJO, Ângela M. Carneiro; FERREIRA, Verônica Clemente. Sindicalismo e relações de gênero no contexto da reestruturação produtiva. In. ROCHA, Maria Isabel Baltar da (Org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora CEDEPLAR/UFMG, 2000.
- ASH, Mary Kay. **The Mary Kay Way**: o estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras norte-americanas. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2013.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e Desigualdades**: limites da democracia no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo**: metodologia da pesquisa na sociologia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **Ofício de sociólogo**: metodologia da pesquisa na sociologia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- BRASIL. LEI Nº 14.013, DE 10 DE JUNHO DE 2020. Brasília, 10 de junho de 2020.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Zahar: Rio de Janeiro, 1980.
- BRAUN, Sophia. Veja como consultoras Mary Kay faturam até 200 000 reais por mês. **Veja**, São Paulo, 27 dez. 2016. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/mary-kay-sucesso-empresa/>. Acesso em: 20 set. 2020.

Mary Kay investe na força de vendas. **Diário do Nordeste**. 01 abr. 2016. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/negocios/mary-kay-investe-na-forca-de-vendas-1.1522247?page=5>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho doméstico: inatividade econômica ou trabalho não remunerado? **Rev. bras. estud. popul.**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 331-353, Dec. 2006.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CORNWALL, Andrea. Além do “Empoderamento Light”: empoderamento feminino, desenvolvimento neoliberal e justiça social. **cadernos pagu**. n. 52, 2018.

DAL ROSSO, Sadi. **O ardil da flexibilidade**. São Paulo: Boitempo, 2017.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DA SILVA, Mayco L. **O trabalho doméstico reprodutivo no contexto brasileiro de superexploração da força de trabalho: uma aproximação entre a teoria marxista da dependência e a teoria feminista marxista**. Trabalho de Conclusão de Curso, Santa Maria: UFSM, 2019.

DAVIS, Angela. **Mulher, raça e classe**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DELGADO, Maria Berenice Godinho. **A organização das mulheres na Central Única dos Trabalhadores: a Comissão Nacional sobre a Mulher Trabalhadora**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC-SP, 1996. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/20244>. Acesso em: 21 de jan. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ, Lélia. **Cultura, etnicidade e trabalho**. 8º Encontro Nacional da Latin American Studies Association. Pittsburgh, 1979.

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

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere, volume 4**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 2008.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. Trad. Fátima Murad. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.) p. 595-609.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**. Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Rio de Janeiro, 1990.

LEÓN, Magdalena de. El empoderamiento de las mujeres: Encuentro del primer y tercer mundos en los estudios de género”. **La Ventana**, no. 13, 2001. pp.94-106.

- MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. Livro I: o processo de produção do capital [1867]. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MELO, H. P. de; CONSIDERA, C. M.; DI SABBATO, A. Os afazeres domésticos contam. **Econ. soc.**, Campinas, v. 16, n. 3, p. 435-454, Dec. 2007.
- MELO, Hildete Pereira de; CASTILHO, Marta. Trabalho reprodutivo no Brasil: quem faz?. **Rev. econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 135-158, Apr. 2009.
- RAGO, Luzia Margareth. **Do cabaré ao lar**: a utopia da cidade disciplinar: Brasil 1890-1930. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
- RAGO, Luzia Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: DEL PRIORE, Mari (org.). **História das mulheres no Brasil**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2013.
- RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, vol. 19 n. 35, p. 65-79, jul./dez. 2015.
- SAFFIOTI, Heleieth. **A mulher na sociedade de classes**. Petrópolis: Vozes, 1976.
- SAFFIOTI, Heleieth. **A mulher na sociedade de classes**. São Paulo: Expressão Popular, 2013.
- SANTOS, Eleonora V. **A influência da cor da pele nas representações sociais sobre a beleza e feiura**. Dissertação de Mestrado. São Cristóvão, UFS: 2015.
- SARDENBERG, Cecília. **Conceituando “Empoderamento” na Perspectiva Feminista**. Disponível em: < <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/6848> >. 2012.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1997.
- SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Referenciais para uma nova práxis educacional**. 2. ed. Brasília, DF: Edições Sebrae, 2001.
- SILVA, Gabriela Costa da. **As Trabalhadoras da Categoria das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e Região/SP e o “Novo Sindicalismo” (1984-1988)**. Dissertação de Mestrado. Santa Maria: UFSM, 2020.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Editora Nova Cultura Ltda., 1996.
- SOUZA-LOBO, Elisabeth Souza. **A classe operária tem dois sexos**: trabalho, dominação e resistência. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.
- SOUZA-LOBO, Elisabeth. **A classe operária tem dois sexos**: trabalho, dominação e resistência. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, Editora Expressão Popular, 2021.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

T. DE SOUZA MARTINS, Heloisa Helena. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**. Ago 2004, vol.30, no.2, p.289-300.

VARGAS, Francisco Beckenkamp. Trabalho, emprego e precariedade: dimensões conceituais em debate. **Caderno CRH** [online]. 2016, v. 29, n. 77.

## **ANEXO A - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS**

### **Eixos temáticos:**

#### **Perfil**

Idade; estado civil; filhos; escolaridade; residência; família.

#### **Emprego e trabalho**

Além de consultora Mary Kay, possui outro emprego? Que trabalhos realizou antes em sua trajetória profissional?

#### **Trabalho doméstico e família**

Como concilia as vendas com o trabalho doméstico? Questões sobre o trabalho doméstico, divisão de tarefas, família e a relação com a atividade de consultora.

#### **Trajétoria e rotina na Mary Kay**

A quanto tempo está vendendo Mary Kay? Como começou a vender? Por que se tornou consultora? A revendedora consome produtos da marca? Qual é a função que a MK ocupa na sua vida? A empresa oferece algum tipo de curso, treinamento, capacitação? Como funcionam os ganhos? Há premiações e formas de reconhecimento por parte da empresa? A consultora se registrou como trabalhadora autônoma ou como microempresendedora? Como funciona o plano de carreira? Como funcionam as cobranças por parte da empresa? Há reuniões da Unidade Mary Kay? No caso de ser uma realizadora dessas reuniões, como organiza e planeja as reuniões? Como as revendedoras são estimuladas pela empresa? Qual o papel da diretora de vendas independente? Como é a relação entre as mulheres que integram uma mesma unidade? Ela é acompanhada por quem a iniciou? A Mary Kay fornece algum tipo de material ou plataforma que ajuda a consultora na organização de suas vendas? As consultoras aprendem sobre os produtos e as técnicas de cuidados com a pele? Como é a rotina de trabalho? Quais as qualidades/habilidades consideradas importantes para realizar bem as vendas? Consegue estimar o tempo gasto com a atividade, diariamente ou semanalmente? Como funcionam os pagamentos? Em que locais as vendas são realizadas? Qual o valor total de vendas? Qual o lucro? Como é feito o planejamento das vendas? Quais as estratégias utilizadas para vender e fazer clientes ou manter clientes? Qual o número de clientes que mantêm? Qual a frequência média com que esses clientes fazem pedidos? A consultora realiza algum tipo de acompanhamento de suas clientes? Como consegue novas clientes?

#### **Trabalho e subjetividade**

Quais são as dificuldades percebidas no desenvolvimento de tal atividade? Como você descreveria seu trabalho? Existe alguma preocupação por parte da consultora sobre a imagem pessoal e como ela afeta as vendas? A empresa cobra das consultoras algo nesse sentido? Está satisfeita com essa ocupação? Gosta de desempenhar essa atividade? Considera os rendimentos suficientes? Gostaria de alterar algo na dinâmica da empresa? Pretende ficar na empresa? Projetos dessas mulheres, desejos, perspectivas, etc. Quais as impressões sobre a empresa Mary Kay? O que acha sobre ser uma consultora? Há uma identificação com a atividade? Percebe a existência de valores na empresa? Quais são esses valores? Entende como opção a ocupação de consultora ou vê como uma alternativa? As consultoras percebem que devido ao caráter flexível da atividade que exercem, a empresa oferece uma oportunidade para a realização profissional dessas mulheres? A empresa valoriza as habilidades dessas mulheres? Como a consultora vê o fato de não possuir vínculo empregatício e, com isso, não possuir salário fixo, nem horário de trabalho e local de trabalho determinados?



**ANEXO B - ENDEREÇOS ELETRÔNICOS DOS VÍDEOS ANALISADOS**

<b>Título do vídeo</b>	<b>Endereço eletrônico</b>
Treinamento para Novas Consultoras de Vendas Independente Mary Kay - Parte 1	<a href="https://youtu.be/RlzQTv1tWYI">https://youtu.be/RlzQTv1tWYI</a>
Treinamento para Novas Consultoras de Vendas Independente Mary Kay - Parte 2	<a href="https://youtu.be/u9fMrXlptOo">https://youtu.be/u9fMrXlptOo</a>
Como fazer sessão Mary Kay	<a href="https://youtu.be/3ROsIneR4vE">https://youtu.be/3ROsIneR4vE</a>
Carreira Mary Kay – Como ser Diretora	<a href="https://youtu.be/DMLqWcE74n8">https://youtu.be/DMLqWcE74n8</a>