

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Instituto de Filosofia, Sociologia e Política
Programa de Pós-graduação em Sociologia



Tese de Doutorado

“A Mary Kay é pra todo mundo, mas nem todo mundo é pra Mary Kay”: as consultoras e as subjetividades reconfiguradas pela lógica do pós-celetismo

João Matheus Soares Miranda

Pelotas - RS, 2024

João Matheus Soares Miranda

***“A Mary Kay é pra todo mundo, mas nem todo mundo é pra Mary Kay”*: as consultoras e as subjetividades reconfiguradas pela lógica do pós-celetismo**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do Título de Doutor em Sociologia

Orientadora: Professora Dr^a Lorena Almeida Gill

Pelotas, 2024

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação da Publicação

M672m Miranda, João Matheus Soares

"A Mary Kay é pra todo mundo, mas nem todo mundo é pra Mary Kay" [recurso eletrônico] : as consultoras e as subjetividades reconfiguradas pela lógica do pós-celetismo / João Matheus Soares Miranda ; Lorena Almeida Gill, orientadora. — Pelotas, 2024.

240 f. : il.

Tese (Doutorado) — Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, 2024.

1. Subjetividades. 2. Mary Kay. 3. Trabalho. 4. CLT. 5. Consultoras. I. Gill, Lorena Almeida, orient. II. Título.

CDD 331

Elaborada por Leda Cristina Peres Lopes CRB: 10/2064

João Matheus Soares Miranda

"A Mary Kay é pra todo mundo, mas nem todo mundo é pra Mary Kay": as consultoras e as subjetividades reconfiguradas pela lógica do pós-celetismo

Tese aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Doutor em Sociologia, do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, da Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 23 de fevereiro de 2024.

Banca examinadora:

 Documento assinado digitalmente
LORENA ALMEIDA GILL
Data: 06/08/2024 09:40:50-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr^a. Lorena Almeida Gill (Orientadora). Doutora em História pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

 Documento assinado digitalmente
ELAINE DA SILVEIRA LEITE
Data: 06/08/2024 19:02:27-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr^a. Elaine Da Silveira Leite Doutora em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos

 Documento assinado digitalmente
DENISE MARCOS BUSSOLETTI
Data: 17/09/2024 08:31:43-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr^a. Denise Marcos Bussoletti . Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

 Documento assinado digitalmente
ALINE ACCORSSI
Data: 17/09/2024 08:56:28-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr^a. Aline Accorssi . Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Dedico este trabalho às mulheres
que mais dei trabalho, minha avó
Lourdes e minha mãe, Lucia Helena.**

AGRADECIMENTOS

À professora Lorena Gill, pelas ricas orientações e valiosos ensinamentos. Desde que iniciei minha jornada na Pós-Graduação, sempre pude contar com a inesgotável paciência e atenção de uma orientadora extremamente interessada pelo

meu crescimento intelectual, que sempre acreditou nas minhas ideias, sugeriu, corrigiu e, especialmente, forjou um eterno entusiasta da História Oral

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Sociologia - UFPEL, que contribuíram com o meu desenvolvimento acadêmico

Às professoras que compuseram as bancas de qualificação/defesa e possibilitaram que o trabalho de anos fosse recompensado com as melhores reflexões e apontamentos.

Aos meus colegas de turma, especialmente a incansável Carol que sempre foi extremamente solícita diante de meus questionamentos sobre as questões burocráticas do Programa.

Aos velhos, Kevin, Diego e William, porque ter amigos é a certeza de que os dias mais difíceis podem ser superados com uma palavra de apoio ou até mesmo uma piada sem graça

Ao querido Fábio, pela amizade verdadeira e inabalável que cresceu em um dos momentos mais difíceis das nossas vidas

Às famílias Soares e Miranda, porque família não significa estar sempre junto, mas saber que os corações de alguma forma estão em sincronia.

Ao Cláudio, por ser uma referência intelectual desde a minha infância e provar a cada dia que família não significa laço sanguíneo.

À Luciana, por ter cuidado e zelado pelo pequeno João Matheus.

Aos guris da SARH, especialmente aos bons amigos, Paulinho e Pedro.

Ao Gabriel Retzlaff, pela gentileza de me ajudar com o resumo em inglês de forma tão generosa.

À família Muller pelo acolhimento desde o primeiro dia.

À minha querida Ironia Muller, pelo carinho, atenção, dedicação, paciência, ovos cozidos e frutinhas cortadas para o café da manhã

Às crianças, Eulália e Augusto, pelas boas e mais sinceras risadas em dias de muito trabalho e pouco sono

Aos inesquecíveis, Emílio, Lourdes, Urbano, Leopolda e Aísha...que ainda vivem em cada pulsar do meu coração. Eu lembro de cada um de vocês todos os dias. A saudade só não é maior que o amor. Conseguimos!

À Ernestina, Graduada, Especialista, Mestre e agora doutora. Minha leal parceira da vida!

Ao meu padrasto, Bruno Cassel, por entender que nem sempre é fácil...

Ao meu pai, Miguel, por ser um entusiasta de tudo o que faço na vida

À minha amada Bruna Muller, pelo carinho dedicado ao longo dos anos, especialmente pelo companheirismo, doçura e compreensão. Dificilmente eu chegaria aqui, feliz e de peito aberto para a vida, sem o teu amor. O futuro nos espera!

Ao amor maior, minha mãe, Lucia Helena, que desde 15 de maio de 1989 não mede esforços ou enxerga obstáculos para que eu possa buscar a razão da vida: ser feliz. É por ti e sempre será. Te amo!

“O poder requer corpos tristes. O poder necessita da tristeza porque consegue dominá-la. A alegria, portanto, é resistência, porque ela não se rende. A alegria como potência de vida nos leva a lugares onde a tristeza nunca nos levaria”. (Gilles Deleuze)

“Sabia pouco, mas pelo menos sabia isto: que ninguém fala pelos outros. Que, mesmo que queiramos contar histórias alheias, terminamos sempre contando nossa própria história”. (Alejandro Zambra)

RESUMO

MIRANDA, João Matheus Soares. *“A Mary Kay é pra todo mundo, mas nem todo mundo é pra Mary Kay”*: as consultoras e as subjetividades reconfiguradas pela lógica do pós-celetismo . 2024. 224f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política da Universidade Federal de Pelotas, 2024.

Esta tese pretende compreender as experiências e trajetórias de consultoras e diretoras vinculadas à Mary Kay, empresa de venda direta de cosméticos, a partir da lógica pós-celetista. Visando identificar se ocorrem processos de reconfigurações das subjetividades das trabalhadoras em favor do imaginário do empreendedorismo, bem como a justificção da independência e autonomia no processo de vinculação entre as trabalhadoras e a referida empresa, foram realizadas 13 (treze) entrevistas a partir da metodologia de História Oral. Se a ordem pós-celetista se apresenta como alternativa ao emprego socialmente protegido, especialmente a partir da nova razão de ordem econômica dimensionada pelo neoliberalismo, as experiências das consultoras e diretoras Mary Kay entrevistadas arrazoam a complexidade das

relações laborais que escapam às tradicionais vinculações de emprego e apresentam novos contornos às formas de compreensão sobre o trabalho. Engajamento, meritocracia, autonomia e liberdade são princípios e valores comungados pela Mary Kay que, além de caracterizarem o pós-celetismo, se destacam por serem constantemente associados à ideia da feminilidade e a um pretendido mundo cor de rosa Mary Kay. Parte das narrativas apresentadas reproduzem justamente a articulação entre a representação do pós-celetismo e a noção de que a Mary Kay se apresenta como uma alternativa que não apenas transforma vidas sob a perspectiva economicista, mas pela própria assimilação de valores relacionados ao empreendedorismo, costumeiramente representado pela ideia de liberdade e autonomia.

Palavras-chave: subjetividades; Mary Kay; trabalho; CLT; consultoras; diretoras

ABSTRACT

This thesis aims to understand the experiences and trajectories of consultants and directors associated with Mary Kay, a direct sales cosmetics company, from the post-CLT (Consolidation of Labor Laws) perspective. It seeks to identify whether there are processes of reconfigurations of the workers' subjectivities in favor of the entrepreneurship imaginary, as well as the justification of independence and autonomy in the process of linking the workers and the aforementioned company. To this end, 13 (thirteen) interviews were conducted using the Oral History methodology. If the post-CLT order presents itself as an alternative to socially protected employment, especially from the new economic order rationale dimensioned by neoliberalism, the experiences of the interviewed Mary Kay consultants and directors reason the complexity of labor relations that escape traditional employment links and present new contours to the ways of understanding work. Engagement, meritocracy, autonomy, and freedom are principles and values shared by Mary Kay that, in addition to characterizing post-CLT practices, stand out for being constantly associated with the idea of femininity and a purported pink world. Part of the narratives presented precisely reproduce the articulation between the representation of post-CLT and the notion that Mary Kay presents itself as an alternative that not only transforms lives from an economic perspective but also by the very assimilation of values related to entrepreneurship, commonly represented by the idea of freedom and autonomy.

Keywords: subjectivities; Mary Kay; work; CLT; consultants; directors

RESUMEN

Esta tesis pretende comprender las experiencias y trayectorias de consultoras y directoras vinculadas a Mary Kay, empresa de venta directa de cosméticos, a partir de la lógica pos-celetista. Con el objetivo de identificar si ocurren procesos de reconfiguraciones de las subjetividades de las trabajadoras en favor del imaginario del emprendimiento, así como la justificación de la independencia y autonomía en el proceso de vinculación entre las trabajadoras y la referida empresa, se realizaron 13 (trece) entrevistas a partir de la metodología de Historia Oral. Si el orden pos-celetista se presenta como alternativa al empleo socialmente protegido, especialmente a partir de la nueva razón de orden económico dimensionada por el neoliberalismo, las experiencias de las consultoras y directoras Mary Kay entrevistadas razonan la complejidad de las relaciones laborales que escapan a las tradicionales vinculaciones de empleo y presentan nuevos contornos a las formas de comprensión sobre el trabajo. Compromiso, meritocracia, autonomía y libertad son principios y valores compartidos por Mary Kay que, además de caracterizar el pos-celetismo, se destacan por estar constantemente asociados a la idea de la feminidad y a un pretendido mundo de color rosa. Parte de las narrativas presentadas reproducen justamente la articulación entre la representación del pos-celetismo y la noción de que Mary Kay se presenta como una alternativa que no solo transforma vidas desde la perspectiva económica, sino por la propia asimilación de valores relacionados al emprendimiento, habitualmente representado por la idea de libertad y autonomía.

Palabras claves: subjetividades; Mary Kay; trabajo; CLT; consultoras; directoras

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
HISTÓRIA ORAL: UM CAMINHO METODOLÓGICO REVISITADO, REPENSADO E EPISTEMOLOGICAMENTE RECONSTITUÍDO.....	25
A TRAJETÓRIA	28
UM NOVO CAMINHO?	30
A METODOLOGIA E EU: MUITO PRAZER!	35
MUITO PRAZER, HISTÓRIA ORAL!.....	38
AFINAL... POR QUE HISTÓRIA ORAL?	42
APONTAMENTOS TEÓRICOS SOBRE A LÓGICA DA SUBJETIVAÇÃO NO TRABALHO: ABORDAGENS PERTINENTES.....	46
SUBJETIVIDADES RECONFIGURADAS?	50
EMPREENDENDO MENTES?	56
QUEM TEM MEDO DA CLT?	60
QUEM ESTÁ FALANDO?.....	68
O TRABALHO FEMININO: “TUDO MUDA, MAS NADA MUDA”	69
QUEM SÃO ELAS?	77
“FEEL THE GLAMOUR AND PINK”	82
AS CONSULTORAS E DIRETORAS MARY KAY: VIDAS ENRIQUECIDAS EM UM MUNDO COR DE ROSA?	86
LIA	87
LARAH.....	89
MILLI.....	91
DRIKA.....	93
VIKA.....	96

ANDRESSA.....	102
ANNE.....	111
JÚLIA.....	117
VÂNIA.....	130
HANNAH.....	138
GRETTA.....	148
KÁTIA.....	157
MARIZA.....	167
MARY KAY WAY: O ESPÍRITO DE UM TEMPO.....	176
“ECONOMIA É O MÉTODO...O OBJETIVO É MUDAR O CORAÇÃO E A ALMA!”.....	179
A REGRA DE OURO MARY KAY.....	180
MOBILIZAÇÃO, ENGAJAMENTO E SUBJETIVIDADES: ORGULHO DE SER QUEM EU SOU.....	187
ADEUS, CLT?.....	194
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	202
ENTREVISTAS REALIZADAS.....	204
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	205
APÊNDICES.....	216

INTRODUÇÃO

Cada vez mais constantes, as transformações do mundo do trabalho proporcionam e ofertam novos desafios de compreensão e entendimento aos que se debruçam sobre um campo de estudos que é historicamente conflituoso e contraditório. Atualmente, experimentamos um momento de ressignificações dos sentidos na Sociologia do Trabalho, não apenas em relação às inovações informacionais e tecnológicas, mas no específico fortalecimento da concepção de uma nova cultura do trabalho. Estamos diante de um cenário político e econômico, que arregimenta distintos valores e noções sobre as condições e alternativas que se colocam como realidade na vida do trabalhador brasileiro.

A constituição de uma subjetividade que momentaneamente parece refletir e reproduzir os preceitos alimentados pela “nova forma de se trabalhar”, indica basear-se por princípios que se inscrevem em lógica diversa à vivenciada pelos trabalhadores ao longo da história brasileira, inclusive na formação do imaginário social. Buscamos abordar, portanto, como essas mudanças ensejadas pela dinâmica do capitalismo dos nossos tempos pode reconfigurar a subjetividade das trabalhadoras, a partir de uma lógica pós-celetista.

Algumas categorias de trabalhadores e trabalhadoras representam, de forma bastante interessante, sob a perspectiva da Sociologia do Trabalho, novos desdobramentos oriundos da repaginação do capitalismo pós-industrial, marcado especialmente pelo comércio de bens e prestação de serviços (ANTUNES, 2009; 2015). Falamos especificamente das *consultoras* que trabalham vinculadas às empresas de cosméticos, cumprindo a função de revender os produtos em troca de porcentagem estabelecida pelas companhias que as cadastram como licenciadas.

No caso em tela, escolhemos abordar a temática das relações pós-celetistas, a partir das experiências e trajetórias de consultoras e diretoras vinculadas à Mary Kay, uma empresa de venda direta de cosméticos, fundada em 1963 na cidade de Dallas - EUA, cujo nome representa sua fundadora Mary Kay Ash. Estabelecida em

mais de quarenta países ao redor do mundo, no Brasil¹ desde 1998, a empresa se notabiliza por seus produtos de cuidados com a pele, maquiagem e fragrâncias, oferecidos e vendidos por consultoras que se cadastram à empresa e realizam seu pedido inicial. Com os produtos em mãos, Mary Kay disponibiliza uma série de treinamentos aos interessados, colocando em andamento a meta do que estrategicamente a empresa chama de carreira independente.

Não se trata de um enquadramento contratual típico trabalhista, mas de vinculação regida pela lógica da independência e da autonomia. Mary Kay não deixa dúvida sobre a modalidade de contratação estabelecida entre as partes interessadas, como podemos observar no texto de apresentação do Caderno de Carreira Mary Kay²: *“Tudo começou com uma escolha, você decidiu aceitar a Oportunidade Mary Kay e agora tem em mãos um Negócio Independente, onde seu crescimento e desenvolvimento dependem especialmente da sua dedicação”*.

Estamos diante de um caso cada vez mais recorrente onde a responsabilidade e o risco sobre a atividade recaem exclusivamente sobre o trabalhador. Depois de se cadastrar junto à empresa e fazer o investimento sobre o primeiro pedido, a compra do que será o seu material de trabalho (*kits* com amostras e produtos), a consultora está habilitada para dar andamento na prospecção das suas novas clientes e, dentro de um investimento maior de dinheiro e tempo, montar sua equipe.

A lógica é estabelecida pela revenda: se a consultora obtém êxito nos negócios, consegue retomar o seu investimento com alguma margem de lucro. Em primeira análise nos deparamos com atos de compra e venda comuns ao nosso cotidiano, no entanto, o que rege nosso interesse é o movimento de influência e

¹ Presente no Brasil desde 1998 com sede em Barueri (SP) e mais três Centros de Distribuição pelo Brasil: Betim (MG), Cabo do Santo Agostinho (PE) e Salvador (BA), conforme site institucional https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/employment-at-mary-kay?iad=topnav_trabalhe_conosco Acesso em 9 de novembro de 2023.

² O documento digital denominado Caderno de Carreira - Mary Kay foi encaminhado por uma das consultoras em mensagens trocadas via aplicativo. Não foi encontrado no *site* da empresa a disponibilização do material ou *link* para *download*

reconfiguração das subjetividades que o discurso da autonomia e independência das empresas alimentam como objetivos a serem alcançados.

O *modus operandi* que demonstra a fragilidade das novas relações de trabalho estabelecidas no cenário nacional é reafirmado positivamente pela empresa em sua institucionalidade comercial: “*Por que ser uma Consultora de Beleza Independente Mary Kay? Nós sabemos que você é feita de sonhos, por isso, queremos ajudá-la a torná-los reais*”. A frase motivacional utilizada no *site* nacional da Mary Kay indica o caminho que sedimenta as bases da possível reconfiguração da subjetividade das trabalhadoras. Como se não bastasse o *marketing* digital sobre os possíveis benefícios da função, são proporcionados por cursos de treinamentos exclusivos contribuindo com a educação para o movimento do aclamado empreendedorismo de Mary Kay. Parece existir um processo de mobilização por parte da empresa que não somente funciona para atrair interessadas às atividades, mas também esforça-se ao intuito de inculcar valores que façam legitimar o papel do trabalhador nesse tipo de vinculação não celetista. Nesse sentido, o conceito de sócio-metabolismo³ proposto por Alves (2008), ideia que expressa a capacidade operativa do capital em transformar os valores sociais compartilhados e experimentados sobre os rumos do trabalho, ganha destaque em nosso desafio de pesquisa.

As inovações sócio-metabólicas do capital se disseminam por meio de treinamentos em empresas, políticas governamentais, currículos escolares, aparatos midiáticos da indústria cultural e, inclusive, igrejas, que constituem uma pletora de valores, expectativas e utopias de mercado que se cristalizam em noções, vocábulos ou conceitos que falam por nós nas instâncias de produção e reprodução social. Eles são uma espécie de “nova língua” ou espécie de vulgata do capitalismo neoliberal (2008, p.95)

³ Termo utilizado e incorporado no trabalho de Alves (2008) que busca na metáfora da vida metabólica de István Mészáros as explicações do capitalismo que se organiza pela constante relação entre mente e corpo.

A subjetividade dos sujeitos é, desde o primeiro contato com Mary Kay, provocada por um conjunto de noções e conceitos, próprios do mundo corporativo, que endossam o imaginário do sucesso “por conta própria”. Constitui-se, portanto, o binômio que parece fundamentar a lógica que estabelece as relações de parceria, representação e consultoria: trabalhador incorporado de forma independente, sem custos e a formulação de um discurso que reverbera na assimilação e legitimação do negócio por parte dos vinculados.

Lidamos com um mercado de trabalho que é dimensionado por formas alternativas de vinculação: novos contratos, diferentes condições de trabalho. O emprego socialmente protegido e resguardado pela prevalência celetista, um objetivo substancialmente almejado pelos trabalhadores no Brasil desde o advento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no ano de 1943 (CARDOSO, 2010; SANTOS, 1979), encontra forte concorrência diante das novidades gestadas por algumas empresas que não mais contratam trabalhadores, mas “incorporam parceiros”, “requisitam colaboradores”, “selecionam representantes” e “recrutam consultores”.

A lógica capitalista sobre a redução de custos e a busca pelo lucro não pode mais unicamente ser explicada pelo viés da imposição, autoridade ou o exercício do direito potestativo de quem emprega. Há um movimento importante de reorganização administrativa e corporativa por parte do mercado e empresas, direcionado por ideias e valores que inculcam um “novo espírito do capitalismo” no imaginário social (BOLTANSKY E CHIAPELLO, 2009). É primordial reconhecer que essa reconfiguração sobre o trabalho (suas formas de se trabalhar e contratar) atinge diretamente o modo que o trabalhador significa e reconhece seu papel nas relações capitalistas, dando vazão ao surgimento de novas experiências⁴ e formações de subjetividades que não se limitam exclusivamente à caracterização

⁴A palavra *experiência* não é utilizada à parte de conceituação teórica. Como apresenta Nicolazzi (2004), Thompson (2005) e Foucault (1984), ainda que sob abordagens distintas, demonstram que a noção conceitual em questão é elemento essencial à compreensão dos sujeitos históricos seja na experiência em relação ao passado ou em relação ao futuro, respectivamente.

da tradicional vinculação de trabalho e emprego como racional e simbolicamente desejada.

A noção de precariedade, frequentemente relacionada aos movimentos de flexibilização e desregulamentação do trabalho (ANTUNES, 2015), é fundamental para compreendermos a emergência das “novas formas de se trabalhar”. No entanto, a formação da subjetividade do trabalhador frente aos novos moldes de classificar e dimensionar as relações que se inscrevem como alternativas ao emprego celetista, precisam ser observadas por lentes que enxerguem os encadeamentos para além de mera denominação de precariedade ou perda de direitos. Estamos diante do surgimento de um novo perfil de trabalhador que se estabelece pela dinâmica do capitalismo neoliberal, no qual o sujeito incorpora boa parte dos riscos sobre o trabalho e assim o faz, em muitos casos, com a ideia concebida de que sua agência no modelo vigente só é possível dessa forma. Thompson (2001, p. 171) nos ensina que “reduzir classe a uma identidade é esquecer exatamente onde repousa a agência, não na classe, mas nos homens”. Significa, portanto, que além do espaço ocupado pelos sujeitos na estrutura organizacional do capitalismo, ou seja, a condição de classe, é a agência dos homens e mulheres no tempo histórico que oportuniza as transformações de um tempo, a dialética das relações e sociabilidades que se colocam no mundo.

A tese em questão não ignora os aspectos pertinentes às condições e desdobramentos das “novas formas de se trabalhar”, tampouco nega sua existência, mas busca justamente direcionar esforços na intenção de desvendar como a realidade pós-celetista se configura (ou não) na experiência dos indivíduos diretamente interessados e atingidos pela alternativa que o mercado de trabalho propõe. A experiência das consultoras, diz respeito à constituição do ser histórico e do seu processo de subjetivação pelo jogo da “verdade”, que opera as condições de possibilidade dos códigos de ação (FOUCAULT, 1984). Partir de uma lógica da subjetividade, ancorada em valores aparentemente “individualizados”, permite que entendamos o funcionamento das novas relações de trabalho com menores riscos de cairmos em equivocadas distorções e generalizações que não correspondam à realidade das trabalhadoras que se vinculam pelas condições estabelecidas.

O que se apresenta, levando em conta o cotidiano brasileiro, é uma realidade de desregulamentação e flexibilização que atinge especialmente o setor terciário da economia, possivelmente pelas décadas de desindustrialização nacional e as dificuldades que o Brasil historicamente enfrentou por sua condição de país periférico do capitalismo internacional. (POCHMANN, 2009; CARDOSO 2013). Diante do cenário que propicia o surgimento e estruturação das categorias pós-celetistas, aparentemente duas diferentes realidades parecem se destacar entre as contratações originadas pela lógica alternativa de vínculo. Embora possam ser marcadas por discurso semelhante, acreditamos que existam distinções que afetam diretamente a análise sociológica sobre a subjetividade dos trabalhadores, marcadas pela condição da formação profissional, técnica ou escolarização.

De um lado, profissionais munidos de competências e habilidades que os caracterizam como candidatos plenos na condição de “parceiro, representante ou consultor”. São casos mais raros onde a prestação do serviço e a modalidade da sua contratação se adequam de forma mais equânime e proporcional às partes, normalmente guiados por empresas especializadas. No entanto, o que mais nos interessa são as situações em que indivíduos desprovidos de capacitação técnica ou profissional são inseridos no contexto mercadológico ao intento de “ganhar o seu dinheiro”, exercendo funções e atividades que seriam próprias de trabalhadores contratados assalariados. O trabalhador, no discurso empreendedor, dá lugar aos “parceiros, representantes ou consultores”, imbuídos de um espírito que valoriza a autonomia e produtividade, assumindo para si os riscos e vantagens da função.

O ramo de cosméticos⁵ é um excelente exemplo para compreendermos como essa construção lógica tem o poder de se infiltrar e, sob certa medida, reconfigurar

⁵ O setor cosmético explora historicamente o Sistema de Vendas Diretas. No Brasil, empresas tradicionais como Avon e Natura se estabeleceram como referências de vendas ao longo dos anos. Enquanto a Avon pode ser reconhecida por sua popularidade, Natura, além do volume de vendas, se destaca pela lógica da sustentabilidade ambiental em seus produtos e ações comerciais. Mary Kay, embora não apresente o mesmo tamanho das empresas citadas no mercado nacional, chama nossa atenção pelo simbolismo que a marca carrega e a ideia inicial de que há uma especificidade no perfil das mulheres que procuram a empresa para a revenda.

a subjetividade das trabalhadoras. No *site* da Mary Kay, um dos *links* apresenta um pequeno texto exaltando os valores da empresa e ressaltando a sua capacidade de “*transformar e enriquecer a vida das mulheres com a oportunidade de crescimento na Carreira Independente*”.

O excerto contribui ao exercício de dimensionarmos o poder que o discurso desse tipo de vinculação pode apresentar na vida do trabalhador que busca nessa modalidade de atividade uma chance de ganhar a vida. O verbo *enriquecer* parece fazer sentido dentro da sua dupla lógica empregada e a *Carreira Independente* sinaliza a ideia de autonomia (não vinculada ao empregador sob perspectiva trabalhista). Mais do que avaliarmos o possível jogo de palavras que a empresa inteligentemente faz para captar consultoras em uma provável manobra de redução de custos, interessa-nos, em primeira instância, nos aprofundarmos sobre como a subjetividade da trabalhadora pode ser implicada pelo discurso empreendedor que carrega a racionalidade pós-celetista.

A proposta aqui apresentada se ajusta especificamente em compreender como se estabelece a relação entre a factualidade do discurso pós-celetista e a apropriação, em maior ou menor grau, dessa nova condição por parte das trabalhadoras, contribuindo para a reconfiguração da subjetividade das consultoras Mary Kay. Existe, contudo, razões para que esse cenário aconteça e se complexifique no Brasil

Mais do que as crises cíclicas do emprego e as constantes flexibilizações trabalhistas, experimentamos uma etapa do capitalismo onde proatividade e auto-empresendedorismo (ROSENFELD, 2015) formatam e dimensionam subjetivamente a figura dos trabalhadores, especialmente aqueles que flutuam entre a proteção social do emprego e atividades relativamente autônomas.

O processo de racionalização do trabalho parece superar a mera lógica da inserção no mercado. Reproduzir o ideário social dos nossos tempos, regido pelo estatuto do emprego, é tarefa complexa diante da força enunciada pelo discurso otimista sobre as “novas formas de trabalhar” e fazer negócios. Não se trata

unicamente de uma questão econômica e estrutural, mas a possível reformulação e rearticulação dos quereres arrazoados pelos sujeitos.

Realocamos nossas lentes conceituais e teóricas de observação em direção às consultoras *Mary Kay*, sem cairmos na armadilha de ignorar as contradições emergentes do discurso empresarial e a realidade concorrencial. Autonomia, independência, flexibilidade, inovação e criatividade, se inscrevem como condições a serem alcançadas pelos indivíduos que buscam ocupar espaço no mercado de trabalho. O deslocamento de posição ocupada pelas trabalhadoras na tipologia contratual das consultoras, ao menos em tese, abandonando o polo de subordinação da relação de emprego e se apresentando como figura colaborativa da atividade em questão, parece ser possível por conta dessa construção narrativa que é assimilada e reproduzida na experiência das trabalhadoras.

O emprego socialmente protegido, embora tenha alcançado importantes índices de crescimento ao longo da história, também dividiu espaço na vida dos trabalhadores com a realidade do desemprego e atividades informais, especialmente em fases cíclicas das crises econômicas do modelo no Brasil. Ainda assim, a simbologia do estatuto do trabalho demonstrou ser razão de sentido à grande porção de indivíduos em idade economicamente ativa, (GUIMARÃES, 2004) em que pese a dimensão histórica que o país enfrentou na tentativa de incorporar o contingente populacional que se mostrava disposto à nova ordem do trabalho (SANTOS, 1979).

Se o imaginário brasileiro por décadas encarou a CLT como uma meta do trabalhador, a realidade do capitalismo informacional apresenta novos contornos às relações laborais dos últimos anos. Parece ocorrer uma readaptação promovida pelo mercado e, por consequência, entre os trabalhadores, que diz respeito às percepções sobre as formas de inserções profissionais e de trabalho. A informalidade, nos seus distintos graus, abre espaço à ideia de formalização das atividades nas esferas política e jurídica, marcadas pela autonomização dos indivíduos frente aos serviços e trabalhos prestados. Dizemos, portanto, que estamos diante de um processo marcado tanto pela noção de independência do

vínculo tradicional quanto pela possibilidade de um novo entendimento das trabalhadoras sobre o próprio labor desempenhado

As consultoras Mary Kay, mais do que uma categoria instigante ao intento de descrever o perfil do trabalho inaugurado, oferece as pistas e caminhos para compreendermos que as mudanças das formas de se trabalhar, pensadas especialmente a partir do capitalismo tecnológico e informacional (CASTELLS, 1999), afetam e provocam diretamente o modo que o próprio trabalhador percebe e redimensiona o seu papel no mercado de trabalho. Embora se perceba o fortalecimento de um discurso alimentado por palavras-chave, que exploram conceitos disseminados pela lógica do empreendedorismo (ROSENFELD, 2015), também buscamos nos afastar de concepções reducionistas, as quais percebem o indivíduo em situação passiva à dinâmica do capital.

A acumulação capitalista gestada em solo nacional se desenvolveu de forma distinta às experiências caracterizadas como centrais do modelo econômico vigente. Nossa referência não se restringe aos aspectos de peculiaridades diferenciais, políticas e culturais, que se destacam em um esforço comparativo com o “primeiro escalão” dos Estados Nacionais, que orientam boa parte dos rumos produtivos e econômicos mundiais, mas no entendimento de que a condição de país não cêntrico da ordem capitalista significou a formação de uma “sociedade do trabalho” extremamente complexa e desigual (CARDOSO, 2014; POCHMANN, 2008).

A Sociologia do Trabalho no Brasil reconhecidamente esforça-se ao desafio de compreender as relações de vínculos alternativos dispostas na realidade do mercado e que se estabelecem além da ordem celetista. É um desafio histórico de uma realidade que por inúmeras vezes apresenta-se a partir de contradições. Depois de alcançarmos índices importantes de incorporação dos trabalhadores em postos de emprego socialmente protegidos (POCHMANN, 2008), com carteira assinada e suas garantias legalmente estabelecidas, a situação econômica e política nacional dão indicativos de que a ordem celetista já não goza do mesmo *status* institucional como historicamente ocorreu desde a promulgação da CLT. O

desafio que se coloca é pensar os modelos gerenciais para além de mera lógica organizacional empresarial, em uma fase onde o capitalismo se catapulta de forma ainda mais audaciosa: interferindo diretamente na mente e nos corpos dos trabalhadores (ALVES, 2008).

Diante da última reforma trabalhista⁶ e seus reflexos que atingem diretamente o princípio da *hipossuficiência* nas relações de trabalho, a CLT encontra cada vez mais dificuldade em conduzir e amparar os vínculos tradicionais que até então eram tutelados por seus dispositivos protetivos. Vale dizer, no entanto, que o movimento de descaracterização dos contratos ou simplesmente a validação de outras modalidades, acompanham um processo de transformação social do mundo do trabalho que se desdobra há algum tempo.

As flexibilizações já conhecidas (*trabalho eventual, contrato por tempo determinado, terceirização*) e o recente trabalho intermitente, embora sejam alvos de críticas e apontadas como contratações precárias, ao menos no plano jurídico, ainda são resguardadas por mínimos enquadramentos que caracterizam a subordinação na relação do trabalho (POCHMANN, 2012). Contudo, na contramão dos resquícios celetistas, é cada vez mais comum ouvirmos ou lermos sobre a contratação de parceiros, representantes e consultores. São termos utilizados livremente pelas empresas, os quais são extremamente significativos para compreendermos a construção das subjetividades dos trabalhadores, que assim ganham a vida. O efeito fático das nomenclaturas é essencial para seu sucesso: não configura uma relação direta de emprego (reduzindo despesas) e alimenta a ideia de importância do trabalhador sobre o sucesso do trabalho e produção.

O discurso empreendedor ganha força nas formas de contratação alternativas, ainda que em boa parte dos casos ocorra simplesmente o controle da produtividade sobre o trabalho pela parceira, representante e consultora, dependendo de cada atividade. A lógica do mercado não apenas modifica o *status*

⁶A polêmica reforma trabalhista de 2017, sob pretexto de combater o desemprego e a crise econômica, estabeleceu novos parâmetros de flexibilização às relações de trabalho no Brasil.

das contratações, mas opera também na reconfiguração da subjetividade do trabalhador. Possuir uma carteira de trabalho assinada, algo que já fora simbolicamente o desejo do trabalhador em idade economicamente ativa, não necessariamente encontra a mesma aceitação lógica e consonância com o cotidiano de algumas funções (SANTOS, 1976).

Por décadas a legislação trabalhista se arregimentou como fonte de segurança das relações de emprego, no entanto, a reforma trabalhista de 2017 e a extinção do Ministério do Trabalho, à época, indicaram um esvaziamento da força legal que instituía e normatizava as questões específicas referentes aos trabalhadores e seus direitos. Mais do que retratar o cenário das relações do trabalho, a movimentação que fragiliza a legislação somente se afirma como possibilidade política e econômica pela vazão do discurso pós-celetista, marcado pela independência e autonomia de cada indivíduo pelo seu trabalho (ROSENFELD, 2015)

Queremos dizer que não são somente as leis são criadas, extintas ou modificadas, mas a própria percepção social sobre o trabalho e as formas de trabalhar acompanham o ritmo da transmutação capitalista e da ordem jurídica. Compreender as lógicas empregadas pelas categorias e modalidades de contratação que escapam à racionalidade tradicional, significa estar a par sobre como os trabalhadores percebem e se comportam diante das novas alternativas de atividades disponíveis no mercado de trabalho.

As subjetividades dos trabalhadores estão a todo momento submetidas a processos de assimilações e ressignificações orientadas pelo capitalismo, em graus distintos, mas invariavelmente presentes (ALVES, 2008). Quando nos desafiamos a compreender a lógica que estabelece as percepções das consultoras Mary Kay sobre suas atividades, estamos tratando especificamente de uma categoria, mas que em termos de amplitude do discurso reverbera pela vastidão das relações de trabalho. O que por ora tratamos como condições ou razões sobre o entendimento da égide pós-celetista, apresenta potencial de se disseminar por outras tantas áreas que o discurso empresarial da “independência” encontre capilaridade.

Afinal, a CLT perdeu o sentido prático na vida dessas trabalhadoras, até mesmo no seu imaginário? Estamos diante de casos complexos no qual o sócio-metabolismo do capital reconfigura o desejo sobre “formas de trabalhar”? Avançar sobre esses questionamentos contribui não apenas ao objetivo da presente tese, mas se revela como fio condutor explicativo de uma contraditória relação que envolve empresas, trabalhadoras e mercado de trabalho. A conjuntura que favorece o crescimento das práticas desenvolvidas pelas empresas com o intuito de maximizar seus ganhos também precisa ser explicada a partir da construção narrativa dos indivíduos inseridos no processo de trabalho. Oportunizar que as consultoras possam dizer como percebem e racionalizam a atividade, significa estarmos mais próximos de respondermos ao problema que inicialmente apresentamos. Por conseguinte, favorece o entendimento de fenômenos aparentemente paradoxais envolvendo o capitalismo e os seus agentes.

Nossa ideia se pauta pelo entendimento de que a provável reconfiguração da subjetividade das trabalhadoras se reorganiza ciclicamente, dependendo do perfil e estágio de vinculação com a empresa, no caso em tela, Mary Kay. Observamos, primariamente, que existe uma lógica de crescimento individual de cada consultora, estabelecido pelo ordenamento organizacional da estratégia empresarial. Dependendo da produtividade de vendas e negócios finalizados, as trabalhadoras são alçadas a níveis superiores na escala de valorização do trabalho. Assim, tornam-se diretoras. Recebem, portanto, distinções de nomenclatura, reconhecimentos, prêmios e *status* entre as colegas. Ao que parece, a incorporação de valores e inculcações de princípios típicos da lógica de um empreendedorismo da autonomia sobre o trabalho e vida, acabam refletindo na percepção das consultoras Mary Kay sobre os desejos e aspirações para o futuro.

HISTÓRIA ORAL: UM CAMINHO METODOLÓGICO REVISITADO, REPENSADO E EPISTEMOLOGICAMENTE RECONSTITUÍDO

É quase obviedade relatar que estudantes das áreas das Ciências Sociais, professores e pesquisadores, seja em um trabalho de iniciação, aulas de

metodologia ou pesquisas de repercussão, já estreitaram laços com tipologias de entrevistas, observações, etnografias, questionários, grupos focais e até mesmo análises de discurso ou conteúdo. As alternativas metodológicas referidas são responsáveis por inúmeras pesquisas relevantes e robustas no campo das Humanidades, e, portanto, gozam de prestígio cristalizado no ambiente acadêmico de forma geral. No entanto, embora reconheçamos não apenas a importância de tais ferramentas técnico-metodológicas, inclusive suas valências em termos de eficácia, buscamos outro caminho para darmos conta de nossa tarefa.

Se Lakatos e Marconi (2003) puderam contribuir com a presente tese em sua dimensão organizacional e de estrutura, o mesmo não se pode dizer no que diz respeito ao que se classificou como quesito técnico da pesquisa. Resta dizer, para cumprir com justiça à obra das autoras citadas, que a proposta apresentada por elas responde satisfatoriamente à convencionalidade das pesquisas científicas. A escolha metodológica de uma pesquisa precisa se respaldar pela viabilidade e sua capacidade de cumprir com os objetivos propostos no desenvolvimento do projeto e, de forma geral, as autoras entregam o que prometem sob uma perspectiva comum. Mas, nós, entusiastas das alternativas e possibilidades ofertadas pela História Oral, acabamos buscando outras referências à trajetória das pesquisas que se orientam pela valorização da oralidade, memória, identidade e, de forma mais específica, a subjetividade.

Toda proposta que se pautar por História Oral, sem receio da generalização, só se constitui quando há entendimento por parte do pesquisador de que se trata de uma abordagem conjunta pela razão metodológica e epistemológica. Entre a narrativa empregada e o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas, existe um elemento conceitual que inevitavelmente sustenta e dimensiona o processo de preparação, escuta, transcrição e textualização (MEIHY; SEAWRIGHT, 2020). Se a oralidade desponta como forma, a memória, por sua vez, se inscreve como conteúdo, pois, “através da memória o indivíduo capta e compreende continuamente o mundo, manifesta suas intenções a esse respeito, estrutura-o e coloca-o em ordem, tanto no tempo como no espaço” (CANDAU, 2019, p.61.).

Nessa esteira, mais do que instrumentalidade técnica, pretendemos identificar e ampliar, através das narrativas, o panorama de entendimento sobre as consultoras *Mary Kay* em busca da representação de sentido por elas vinculados à lógica do trabalho e, por consequência, os reflexos na subjetivação para além da ordem contratual celetista. Afinal, os significados atribuídos podem ser tão essenciais quanto os eventos em si (PORTELLI, 1997).

“Se a memória é um gênero, a história oral em suas diferentes formas é espécie ramificada”. O enunciado de Meihy e Seawright (2020, p. 61) encaminha a ideia sobre as categorizações da metodologia em suas distintas formas de análise. No caso em tela, vale dizer, enquadramos nossos esforços ao repertório da História Oral Temática. Tal escolha se justifica por ser gênero de análise narrativa que se caracteriza por articular memória, constituição da identidade e os aspectos que dizem respeito ao interesse temático da pesquisa. Aliás, cumpre dizer, a inescapável relação entre memória e identidade é a base que sedimenta a força da recordação expressa pelo que Candau (2019, p. 23) classificou como memória propriamente dita ou de alto nível: pela “evocação deliberada ou invocação involuntária de lembranças autobiográficas ou pertencentes a uma memória enciclopédica (saberes, crenças, sensações, sentimentos, etc.)”. É na constituição dos indivíduos em face do passado que a lembrança se estabelece como ordem narrativa do presente, futuro e até mesmo na reorganização da própria dimensão do tempo histórico transcorrido.

Na mesma medida que apresentamos a História Oral como nosso guia metodológico de pesquisa qualitativa, é necessário apresentar as razões que tornaram essa escolha, ao nosso entendimento, adequada. Para tanto, não tão em conformidade com os ensinamentos elementares das redações acadêmicas, peço licença ao estimado leitor para dar andamento e concluir o presente trecho de tese fazendo uso da primeira pessoa do singular no desenvolvimento textual. Nas linhas que seguirei apresentarei as motivações dessa exceção e a lógica que colaborou para que eu construísse as intenções metodológicas da tese.

A TRAJETÓRIA

Meu primeiro contato com História Oral aconteceu em 2015, na disciplina ministrada pela Professora Lorena Gill, minha orientadora no Mestrado em Sociologia - UFPEL. Quando começamos a conversar, tanto em orientações como nos encontros da disciplina, não restou dúvida sobre a grande oportunidade que seria trabalhar com História Oral em meu projeto. Dois foram os fatores mais relevantes para que eu chegasse a essa conclusão: I- pela característica do enquadramento técnico enquanto suporte metodológico à pesquisa e projeto do caso concreto; II- notável experiência e reconhecida qualidade das abordagens realizadas, a partir da História Oral, por parte da Professora que me orientava.

Vale lembrar que, à época, iniciei o Mestrado com uma temática que abordava as trajetórias dos “*trocadores de vale*” na região central de Pelotas⁷. Eram homens e mulheres que ganhavam a vida trocando e vendendo vale-transporte, negociando o ágio das pequenas transações realizadas nas paradas de ônibus da região. No entanto, diante da mudança dos vales confeccionados em papel pela implantação de um cartão com *chip*, os meus desejados entrevistados perdiam pouco a pouco o seu mercado de atividade...e o pesquisador o seu projeto. A História Oral, ademais, já estava estabelecida, pelo menos sob o meu entendimento, como uma metodologia de impacto quando se pretendia avançar sobre indagações e questionamentos que dessem vazão aos aspectos da subjetividade e identidade. Foi assim, com a nova temática do Mestrado estabelecida, versando sobre a trajetória dos mototrabalhadores (motoboys e mototaxistas) em Pelotas, suas motivações de

⁷ No *Dicionário de História de Pelotas*, organizado pelos historiadores Beatriz Ana Loner, Lorena Almeida Gill e Mario Osorio Magalhães (2017, p.112 - 115), é possível compreender histórica e culturalmente a lógica econômica da cidade de Pelotas, desde as charqueadas em tempos de poderio das elites, o surgimento das indústrias locais e sua derrocada, bem como o fortalecimento do comércio e de atividades agrícolas regionalizadas. Atualmente, as principais atividades econômicas de Pelotas são o comércio e os serviços que, conforme Vargas (2020), representaram “77,8% do PIB do município, em 2017 (DEE, 2020)”.

Ver mais em: <https://wp.ufpel.edu.br/observatoriosocial/files/2020/08/O-Mercado-de-Trabalho-de-Pelotas-1o-Semestre-de-2020-Versao-Final-.pdf>

Ver <https://repositorio.ufpel.edu.br/bitstream/handle/prefix/3735/Dicion%c3%a1rio%20de%20Hist%c3%b3ria%20e%20Pelotas.pdf?sequence=1&isAllowed=y> mais em:

inserção e permanência nas atividades de entregas e transportes de passageiros, que, efetivamente, coloquei em prática os elementos epistemológicos e teóricos construídos até então pela bibliografia, que se apresentava como uma novidade.

Julgo importante conduzir essa digressão para demonstrar que existe um movimento de continuidade entre a lógica que se estabelece pela História Oral e os resultados possíveis de serem obtidos por meio do emprego técnico e metodológico em uma pesquisa que vise “exceder posturas simples de objetivação” (MEIHY; SEAWRIGHT, 2020 p. 70). O campo da pesquisa, felizmente, pode servir como uma bússola ao pesquisador atento e não dogmático, conclusão empírica das minhas incursões aos pontos de trabalho de motoboys e mototaxistas em Pelotas - RS.

Quando realizei as primeiras entrevistas com os mototrabalhadores para a dissertação, minhas hipóteses se resguardavam na ideia de que me depararia com trabalhadores precarizados, envolvidos em atividade laboral de riscos e marcada pela fragilidade, derivada do contexto de informalidade. As entrevistas via História Oral, no entanto, possibilitaram que os motoboys e mototaxistas, a partir das suas narrativas, demonstrassem uma dimensão de satisfação, contentamento e identidade com o mototrabalho, colocando em xeque o que havia aventado em etapa anterior às entrevistas. Se por um lado os conceitos de precariedade e informalidade permaneceram na dissertação como elementos fundamentais de análise, foi imprescindível a adequação teórica sobre seus entendimentos, originando um reposicionamento dos conceitos em uma dimensão de complexidade. Essa mudança foi possível especialmente pela característica da História Oral, não apenas pelo processo de narrativa, mas também pelo tratamento e ênfase que se estabelece com a análise dos dados e sua dimensão hermenêutica dos sentidos atribuídos pelos sujeitos à história, fato, experiência ou trajetória (MEIHY; SEAWRIGHT, 2020).

Portelli (1997, p. 26), em um tom híbrido entre denúncia e deboche, afirmou: “um espectro está assombrando os muros da academia: o espectro da história oral”. A citação referida serviu ao papel de reivindicar e afirmar a potência das fontes orais e das narrativas como elementos absolutamente legítimos ao processo de interpretação e compreensão das expressões coletivas e subjetividades que de

alguma forma se manifestam, se “apresentam” ao mundo. Se os estudiosos da História Oral são tributários ao posicionamento de Portelli, minha experiência na academia reforça a ideia de que trabalhar com essa modalidade metodológica exige mais do que o conhecimento específico sobre a condução técnica, mas um profundo mergulho teórico e epistemológico sobre seu saber.

Recordo que, em um evento que participei para apresentar minha produção e resultados da dissertação sobre os mototrabalhadores em Pelotas, fui questionado por um avaliador sobre a metodologia que havia sido empregada na pesquisa. Em linhas gerais, ele não compreendia a diferença da História Oral para qualquer outro tipo de entrevista que já estivesse consolidada no arcabouço metodológico das Ciências Sociais. Depois de lançar mão do meu referencial teórico sobre o método ao intento de arguir e responder às perguntas, refleti sobre o evento. À época, levantei a hipótese de que o desconhecimento sobre História Oral seria reflexo de uma área acadêmica ainda permeada pela ideia de um “purismo” sociológico. algo que parece não mais se sustentar em um panorama onde as abordagens relacionais pouco a pouco desestabilizam conservadorismos teóricos e metodológicos.

UM NOVO CAMINHO?

Arrisco dizer que a maioria esmagadora das pesquisas acadêmicas atravessa, em algum momento do seu processo científico, um período de dificuldade que acaba paralisando temporariamente o andamento do trabalho. Por vezes se trata de um empecilho que se resolve com mera adequação teórica, refinamento das hipóteses, questões norteadoras, reavaliações metodológicas... Em outros casos, como vivenciei no primeiro ano de Mestrado, o próprio objeto de pesquisa, por inúmeras razões, pode simplesmente não mais fazer sentido ou até mesmo deixar de existir. Acontece que, de forma minimamente razoável, nossos orientadores são detentores de experiência e saberes que podem ser extremamente valiosos nos momentos de “crise” do fazer científico. Os pesquisadores, por sua vez, embora normalmente incomodados e impactados pelos percalços, conseguem compreender que tais

períodos fazem parte do “jogo” da pesquisa. No entanto, afirmo categoricamente, por razões mais do que óbvias, que nenhum orientador ou estudante/pesquisador, pelo menos na história recente, imaginou ter de enfrentar um obstáculo do tamanho de uma Pandemia. Foi justamente no contexto da tragédia mundial provocada pela COVID 19, que minha pesquisa havia chegado no momento essencial para a proposta de tese: as entrevistas.

A História Oral significa, além de um esforço metodológico comunicativo entre memória, indivíduo e coletividade, exercício de interação entre entrevistador e entrevistado, empaticamente, de preferência. Uma entrevista desse tipo ganha substancialidade e qualidade quando se estabelece uma margem de confiança entre o que se fala e escuta, entre a expressão do sujeito e a condução de quem busca o conhecimento. Até meados de fevereiro de 2020, mês que antecedeu o caos do COVID 19, complementar o parágrafo com a seguinte citação:

É por isso que a presença física, dialógica, o “olho no olho” , pelo menos no início do projeto, faz-se fundamental. Esse pressuposto carrega o desafio contido na discussão de projetos feitos via internet, telefone, aplicativos ou outro meio que relativize a interação imediata entre entrevistados e entrevistadores. Por lógica, gravações feitas a distância são consideradas, mas recomenda-se que, na primeira oportunidade com o narrador, a experiência da gravação seja *face a face* (MEIHY; SEAWRIGHT, 2020, p. 22).

No entanto, como (quase) todos sabemos, a presença física para a realização das entrevistas foi uma impossibilidade dos tempos pandêmicos. Significa que, diante de tal fato, deveríamos abortar a missão metodológica da pesquisa em razão do não-encontro físico entre entrevistador e entrevistado? Advogo, hoje, pela linha argumentativa de que é possível se fazer História Oral por meios telemáticos, embora reconheça flagrantemente os limites e dificuldades impostas pela, até então, ordem social do distanciamento. Embora não seja um debate teórico-metodológico recente, como demonstram Santhiago e Magalhães (2020), inevitável que a (im)prescindibilidade da presença física se instaure como um ponto importante de debate para a escolha metodológica da tese que proponho.

Recordo que no desenvolvimento da minha dissertação de Mestrado, um fator que considerei fundamental para conhecer a rotina e sociabilidade dos mototrabalhadores, foi a aproximação com os entrevistados, a partir da minha permanência nos denominados pontos de trabalho. Mais do que simples tentativa de explicar meus objetivos de pesquisa e captar possíveis entrevistados interessados, vislumbrava naquelas horas de convívio com os trabalhadores uma aspiração etnográfica, que se constituía dia após dia. Se no plano teórico do conhecimento parece haver cada vez mais espaço e valorização do predicado da relacionalidade, ou seja, a capacidade de articulação e associação entre produções teóricas, não surpreende que o processo semelhante ocorra no plano das metodologias científicas. A entrevista via História Oral já se desenhava pela mediação dos contatos que ali se estabeleciam, em uma imersão no mundo cotidiano daqueles indivíduos que seriam essenciais à pesquisa.

A Pandemia impediu, ao menos com as primeiras entrevistadas, a possibilidade das abordagens mais diretas, do corpo a corpo, restando ao entrevistador o desafio de captar as performances pelas telas das câmeras de computadores e celulares. No entanto, se a experiência da presença física no local de trabalho dos entrevistados da dissertação possibilitou uma compreensão mais dinâmica sobre a organização do mototrabalho, percebi que minhas entrevistadas selecionadas, consultoras *Mary Kay*, sentiram-se muito confortáveis em realizarem suas entrevistas de casa. Acredito que o ambiente familiar dos seus lares tenha causado um efeito de segurança e tranquilidade para que pudessem falar sem restrições de tempo ou interdições de algumas experiências de vida mais sensíveis que, vez ou outra, surgem nas narrativas ensejadas pela História Oral. Se por um lado em uma entrevista presencial eu teria os benefícios do face a face, a tranquilidade encontrada pelas consultoras ao serem entrevistadas via plataforma digital possibilitou que as narrativas acontecessem de uma forma surpreendentemente fluída, levando em consideração a minha experiência anterior com História Oral.

Se a entrevista é via de mão dupla, foco e disposição se inscrevem como

elementos basilares ao intento de um satisfatório desenvolvimento do trabalho. Partindo da premissa que o entrevistador inatamente carrega o interesse pelo encontro e seus desdobramentos, a postura do interlocutor define o rumo e qualidade do que se estabelece na tratativa dialógica. Nesse sentido, pelo menos naquele momento, todos os encontros (virtuais) realizados se tornaram exitosos, com excelente desenvoltura por parte das consultoras, fato que, por si, é dado de análise central no tratamento das entrevistas.

É preciso dizer que, além da readequação metodológica necessária à época, ou melhor, da releitura teórica e epistemológica sobre os aspectos metodológicos da História Oral, pude notar que os efeitos da Pandemia geraram reflexos diretos sobre a forma de se trabalhar das consultoras Mary Kay, tendo em vista que uma das maneiras mais tradicionais da empresa estabelecer relação comercial com as trabalhadoras e clientes se orienta pelo que chamam de sessões de beleza. Tais encontros, normalmente realizados por grupos, restaram impedidos pelo distanciamento social, bem como as reuniões de equipe realizadas pelas diretoras e suas consultoras.

Assim como busquei demonstrar o desafio metodológico, pelo menos em primeiro momento provocado pelo COVID 19 e suas restrições, as trabalhadoras também tiveram de se reorganizar no que diz respeito às vendas, manutenção das clientes e estruturação comercial. A saída encontrada não foge à dinâmica dos meios informatizados e telemáticos: reuniões virtuais, sessões e tutoriais de maquiagem *online*. Os percalços pandêmicos se espalharam indistintamente, tal qual a biologia do vírus que tanto nos amedrontou, fazendo com que pesquisadores e trabalhadores, por exemplo, tivessem de assumir responsabilidades de buscar alternativas aos obstáculos das restrições e distanciamentos necessários ao momento.

Alberti (2004, p. 13-14) enuncia que a “história, como toda atividade de pensamento, opera por discontinuidades, selecionamos acontecimentos, conjunturas e modos de viver, para se conhecer e explicar o que se passou”. Mais do que um exercício de interlocução entre indivíduos, experiências e suas memórias,

a História Oral, da forma que proponho metodologicamente, se apresenta como uma ferramenta de compreensão social que não escapa à dinâmica e espírito dos nossos tempos. Resta, portanto, concluir que a possibilidade (ou não) da presencialidade para a realização das entrevistas no caso concreto torna-se dado da pesquisa, é verdade, mas não elemento condicional para a validação e mensuração da efetividade dos processos de fala e escuta

Em lugar de uma forqueadura partida entre a euforia adesista e a recusa absoluta a um tipo de história oral supostamente deformado (pela ausência da interação corpo-a-corpo), devem colocar-se experiências empíricas de entrevistas online, discussões técnicas e procedimentais, debates teóricos e filosóficos vários, todos eles vigiados pelos princípios basilares da história oral: o compromisso com a criação e a preservação de novas fontes, a atenção e o respeito ao entrevistado, a garantia de pluralidade de pontos de vista na pesquisa, a compreensão das implicações das circunstâncias de produção sobre a fonte, e assim por diante. Em práticas profissional e eticamente responsáveis, essas premissas não serão rompidas, seja em ambiente real ou virtual (SANTHIAGO; MAGALHÃES, 2020, p.18).

A preocupação inicial que pairou sobre o fato de não conseguir realizar as entrevistas da forma “tradicional”, que até então correspondia ao que já havia experimentado no papel de pesquisador-entrevistador, abriu espaço para uma dinâmica da descoberta. Ora, se vivemos tempos de liquidez como provoca Bauman (2007) em suas incursões ao campo da (pós)modernidade, cedo ou tarde, até mesmo os pesquisadores mais “puristas” seriam mobilizados por uma nova condição do fazer científico. Embora esse movimento de (re)pensar os aspectos epistemológicos sobre a própria metodologia tenha se dado por, infelizmente, força maior, é fato que novas aberturas ao conhecimento se apresentam em um ritmo que acompanha a fluidez típica dos nossos anos. Cabe aos pesquisadores o trabalho cuidadoso de conduzir os interesses da pesquisa conforme as condições fáticas apresentadas, sejam elas materiais ou temporais, sem abrir mão do rigor científico em suas escalas teóricas e metodológicas.

Se Marx e Engels (2008, p. 16-17) concluíram, por uma leitura do materialismo

histórico e dialético que tudo o que era sólido estava se desmanchando no ar e que “o sagrado era profanado”, a dinâmica social dos tempos pandêmicos deu cara nova à apropriação do clássico trecho citado, evidentemente a partir de uma lógica distinta. Por qual razão os rumos de uma metodologia científica passariam incólumes às incertezas dos últimos anos de enfrentamento mundial ao COVID 19?

A METODOLOGIA E EU: MUITO PRAZER!

Durante quase toda minha vida acreditei que meu nome havia sido pensado e escolhido, quase concebido, a partir de uma estrofe da música *Pais e Filhos (As quatro estações, 1989)*, da icônica banda de rock nacional, Legião Urbana. Dizia meu pai que, ao ouvir Renato Russo cantar “*meu filho vai ter nome de santo, quero o nome mais bonito*”, a ideia de um nome bíblico ganhava mais do que força sugestiva, mas finalmente se tornava uma certeza na difícil tarefa que deve ser escolher o nome de um filho. Não bastava eleger um santo católico para homenagear, meu pai decidiu que um nome composto ofereceria maior apelo estético ao batismo, unindo, portanto, além do simples e discreto João, apóstolo santificado, a “sofisticação” de um Matheus, acrescido da letra *h*, uma espécie de modernização (controversa) da grafia do, também santificado, apóstolo Mateus.

Deixemos de lado qualquer juízo de valor sobre a criatividade paterna para essa escolha e os reflexos na vida de uma criança que carrega um nome composto, especialmente nos anos de alfabetização. O fato é que, tão logo os primeiros acordes de *Pais e Filhos (1989)* fossem percebidos pelos meus pais, em qualquer lugar que estivéssemos, faziam questão de lembrar e dizer: “*oh, teu pai escolheu teu nome depois de ouvir essa música!*”. Para uma criança que sempre demonstrou fascínio pelas artes, a ideia de ter o seu nome relacionado a uma música sempre foi motivo de orgulho, uma forma de distinção entre as dezenas de colegas que carregavam nomes “comuns” ou até mesmo entre os que ostentavam nomes bíblicos, mas sem a estirpe de serem escolhidos a partir de uma espécie de anunciação divina concedida pela força da música. Por anos conheci outros Joões sem história, Mateus desprovidos de narrativas (e da letra *h*) e outros tantos nomes bíblicos que não passavam de escolhas

“comuns” de pais e mães, segundo o meu entendimento. O meu João e Matheus pareciam carregar uma razão de ser e isso fazia toda a diferença na forma que eu me apresentava ao mundo: “muito prazer, João Matheus!”.

Durante o início da adolescência, quando comecei a me aventurar pela arte de aprender violão, passei a adotar comportamento semelhante ao de meus pais quando a “música do meu nome” era tocada. Fazia questão de relembrar: “*sabia que meu pai ouviu essa música e escolheu meu nome? Nome de santo!*”. Quem não conhecia a história normalmente achava interessante e buscava saber mais sobre a curiosa escolha. Não gozavam da mesma sorte aqueles que, por mais uma vez, passariam os próximos minutos ouvindo sobre *Pais e Filhos* e João Matheus.

Com a chegada da vida adulta, as memórias sobre a história do meu nome, embora não tenham cessado, foram diminuindo. Mas um fato inesperado ocasionou uma reviravolta sobre a origem da escolha dos meus pais. Não consigo ser preciso quanto à data do ocorrido, tampouco lembro da minha motivação, contudo, em um dia qualquer, abri a página da *wikipedia* que trazia informações sobre o álbum *As Quatro Estações* da Legião Urbana, obra que apresenta na faixa nº 02 a já conhecida e referenciada música da minha vida (ou do meu nome?). Depois de passar os olhos sobre outros reconhecidos títulos que compunham o disco, me atentei ao quadro que se parecia com uma ficha técnica do álbum. Dizia que a gravação havia acontecido entre julho de 1988 e agosto de 1989, bem como o seu lançamento datado em 26 de outubro de 1989. As datas que apresentei seriam informações meramente triviais, até mesmo desinteressantes, se não fossem responsáveis por desconstituir toda narrativa em torno da escolha do meu nome. Ora, se nasci no dia 15 de maio de 1989 (com o nome escolhido com significativa antecedência ao parto) e a música foi lançada somente em outubro de 1989, como explicar a veracidade da narrativa em torno do meu nome? Como meu pai teve a ideia de me batizar a partir da música se eu havia nascido por volta de cinco meses antes do lançamento de *Pais e filhos*? A história do meu nome era uma mentira?

Talvez se a História Oral não estivesse tão presente em minha vida, acredito que poderia ter sofrido uma breve crise de identidade diante de tudo o que relatei até aqui, afinal, desmoronava diante dos meus olhos, depois de uma vida inteira ouvindo

e depois contando, a entusiasmante história sobre a escolha do meu nome. No entanto, com todo respeito aos meus pais que até então não sabem da minha “descoberta”, o “fim” dessa história, hoje, me parece algo bem mais fascinante e instigante do que a simples homenagem escolhida pela música. Vejamos.

Começo advogando pela boa fé dos meus progenitores ao contarem e repassarem a história. Tenho quase certeza que os colegas psicólogos não enfrentariam maiores dificuldades em apresentar os conceitos de falsas memórias⁸ para buscar uma explicação ao que contei até aqui. Talvez meu pai tenha simplesmente escolhido um nome bíblico ao filho, algo até então comum e, depois de ouvir a música da Legião Urbana, tenha ficado entusiasmado/contente/surpreso com a coincidência entre o trecho da letra da música lançada poucos meses depois do nascimento do seu filho. É uma hipótese. Uma de inúmeras outras possíveis. Improvável que um dia consigamos ter certeza sobre a forma que se deu a escolha do meu nome. No entanto, com a devida vênia aos estudiosos da Psicologia, lançando mão do arcabouço teórico mais diverso da História Oral, não estou preocupado em buscar a “verdade”⁹ sobre a história do meu nome, mas especialmente interessado em pensar como a memória e as construções narrativas podem ser potentes elementos (des)constituidores de identidades. Talvez seja esse o grande diferencial da História Oral em relação às demais metodologias qualitativas do conhecimento científico: sua capacidade de flexibilidade em analisar o mesmo objeto, temática ou evento pelos mais diversos ângulos e prismas, sem cair na sorradeira armadilha da normatividade. É justamente por isso que trago à baila a confusa, mas não menos curiosa, história do meu nome.

⁸ De acordo com Lopes e Alves (2007), as *Falsas Memórias* podem ser compreendidas como distorções, confusões ou até mesmo falseamentos de lembranças e eventos que por vezes podem nem ter acontecido, mas que suscitam nos indivíduos a clara impressão de que os acontecimentos efetivamente foram reais ou aconteceram exatamente da forma que imaginam e “lembram”. Ver mais em Roediger & McDermott (2000); Stein & Pergher (2001); Stein, & Neufeld, (2001). Reyna & Lloyd (1997); Loftus (2005).

⁹ Um dos textos mais interessantes para que conheçamos a gênese da História Oral e a sua relação com a mentira ou a “não verdade” se chama *O grande mentiroso: tradição, veracidade e imaginação em História Oral* (AMADO, 1995). Nele a autora identifica a “mentira” como um elemento fértil de uma narrativa que pode ser carregada de aspectos simbólicos e constitutivos de discursos extremamente valorosos à compreensão do outro.

Deslocamos a ideia de “verdade” e a transmutamos às probabilidades do campo da narrativa. Perceba que pela simples reformulação do viés a partir da lógica da História Oral, um acontecimento de improvável checagem e testabilidade, marcado pela confusão aprofundada e distanciamento temporal, se torna um episódio extremamente fértil às possíveis abordagens respaldadas pela História Oral. Meihy e Holanda (2022, p 60) seguem por essa linha chamando atenção ao fato de que a História Oral abriga “possibilidade de enganos, mentiras, distorções e variações” que nem sempre podem ser postos à prova. E isso não é, definitivamente, um problema, visto que nosso interesse pode recair muito mais sobre o que se quis dizer, expressar ou “colocar no mundo” do que versões oficialistas ou estrategicamente construídas. Perceba que não se trata de desinteresse ou desídia pelas histórias “oficiais”, mas exatamente as coordenadas distintivas da epistemologia que envolve a História Oral. A “verdade” por si inúmeras vezes não basta, e o passado, como pretensiosamente buscam os incautos, é impossível de ser restituído.

Se o leitor já estreitou laços com a história do meu nome, acredito que valha a pena retomarmos a “história da história oral”, pois, como expressei anteriormente, conhecer um pouquinho da lógica que se constrói com a metodologia me proporcionou uma percepção extremamente interessante sobre a (re)construção da minha identidade e subjetividade. Afinal de contas, o que é a História Oral e quais são as suas potencialidades em favor do conhecimento?

MUITO PRAZER, HISTÓRIA ORAL!

Podemos começar explicando que o presente capítulo tem como principal objetivo buscar situar o leitor na dinâmica epistemológica e metodológica da História Oral, bem como apresentar as razões que me fizeram escolher esse campo qualitativo de pesquisa em favor da tese. Afinal, a História Oral não pode ser classificada meramente como uma metodologia que utiliza entrevistas e posteriores transcrições em busca de uma conclusão sobre determinado indivíduo, coletividade ou temática? A História Oral não é como uma outra entrevista qualitativa qualquer? Adianto, sem

receio de errar, que não. Existe uma lógica que vai muito além dos simples atos de entrevistar, gravar, transcrever e concluir.

A história oral é dimensão prática e organizada de projetos que exploram nuances de memória. Tendo os fenômenos mnemônicos como semente, as possibilidades de sondagem da organização dos enunciados remetem à distinção entre seus enunciados. Não apenas os usos dos sentidos se harmonizam em relações distintas, mas, de igual forma, a possibilidade de revisão, pela escrita, quebra a força da espontaneidade (Meihy e Seawright, 2020, p. 21).

Enfrento o desafio de apresentar a metodologia a partir do diagnóstico de que a História Oral, embora tenha encontrado o seu espaço nos estudos disciplinares da História ao longo das últimas décadas, ainda transita como metodologia estranha em alguns círculos e espaços das Ciências Sociais.

Caso o leitor desconfie do diagnóstico sobre a capilaridade da História Oral na Sociologia, por exemplo, faço o seguinte convite de reflexão: se a metodologia escolhida para a pesquisa fosse a entrevista semi-estruturada ou um questionário, seria necessário desenvolver um capítulo introdutório sobre essas metodologias? Arrisco dizer, respondendo à pergunta da provocativa reflexão ensejada, que a resposta seria negativa. Embora as entrevistas semi-estruturadas ou os questionários também exigirem especial atenção do pesquisador ao momento de expressar as razões de suas escolhas, em um exercício extremamente rigoroso de justificativa sobre a metodologia do fazer científico, entendo que boa parte do esforço seria direcionado às explicações sobre a realização da técnica, bem como à análise das informações obtidas e trabalhadas, sem maiores preocupações em situar o leitor ao caráter histórico da escolha metodológica.

Realizo essa leitura sobre o lugar da História Oral no campo metodológico não de forma “queixosa”, mas como uma espécie de assunção de responsabilidade sobre aquilo que entendo ser minha função enquanto pesquisador, expressando a ideia de reconhecimento e valorização da História Oral, por suas valências em torno de trabalhos que versem sobre os fundamentos da subjetividade, memória e identidade. O que busco expressar, ademais, encontra abrigo nos ensinamentos de Meihy e

Holanda (2022, p.15) quando defendem que estamos diante de um compromisso e o “seu destino transformador, portanto, é a marca de honra da história oral”.

Em *História Oral: balanço da metodologia e da produção nos últimos 25 anos*, Joutard (2006), mais do que apresentar possíveis leituras sobre os resultados dos estudos no campo da História Oral, contribui apresentando historicamente a metodologia. O autor divide sua análise a partir da classificação de *gerações* de estudiosos e entusiastas, bem como os movimentos, que se debruçaram sobre a força da oralidade e narrativa para consolidação de uma das tantas formas de se *conhecer*. Assim, Joutard (2006) nos apresenta a primeira geração marcada pelo próprio surgimento e uso da História Oral nos Estados Unidos do pós-guerra. O segundo momento, na esteira do uso sócio-político da constituição do método, foi conduzido especialmente pelos historiadores orais italianos dos anos 60 - considerados como a segunda geração - imersos na “cultura popular, partidos de esquerda, na história dos “povos sem história, iletrados [...] os vencidos, os marginais e as diversas minorias, operários, negros, mulheres (JOUTARD, 2006, p. 45). A terceira geração, marcada pela institucionalização dos estudos sobre as fontes orais, abre espaço, inclusive, a críticas ainda mais contundentes sobre a metodologia, embora o espraiamento da História Oral tenha ocorrido internacionalmente em diferentes tempo e estágios. Por fim, a quarta geração, caracterizada pela consolidação da oralidade, influenciada pelas “crítica pós-modernistas” [...] e valorização da subjetividade, (JOUTARD, 2006, p. 50), definitivamente abre espaço para o uso metodológico da História Oral na contemporaneidade em sua dimensão mais plural, fluída e transdisciplinar.

O parágrafo anterior, desenvolvido a partir da obra de Joutard (2006), serve especialmente para chamar atenção a duas principais conclusões sobre a História Oral: é uma metodologia relativamente jovem e que não se exime de ser posta à prova em qualquer cenário sócio-político apresentado. Aliás, esta última conclusão é justamente uma das grandes virtudes que aprendemos com os estudos dessa metodologia: sua capacidade de ser (re)pensada dialeticamente no seu fazer histórico. E é essencialmente o que Joutard (2006, p. 60) demonstra em seu trabalho, a ideia de que a História Oral é uma alternativa metodológica que não encontra “razão para temer o marasmo e a banalização”, sem receios de mostrar a face, ou melhor, a

voz, em um campo do conhecimento, seja ele historiográfico ou de qualquer área que vislumbre na construção das narrativas a oportunidade de “aprender um pouquinho”¹⁰ mais.

Se por um lado busquei apresentar alguns pontos pertinentes à constituição teórica e epistemológica da História Oral, acredito que valha, caso o leitor seja um novo conhecedor da metodologia, o colocarmos a par de algumas definições e conceitos que expoentes da História Oral aplicada trabalham em suas pesquisas e obras.

Recordo que uma das primeiras obras que li sobre a temática foi o clássico *Manual de História Oral* de Verena Alberti (2004). A partir dessa leitura comecei a dominar parte do caráter técnico da metodologia e pude entender o que significava “fazer” História Oral. Embora a autora logo nas primeiras páginas do livro, para ser mais preciso, na introdução, expresse que a obra não se propõe a instaurar uma espécie de receita, dizendo o que é “certo ou errado” no campo da metodologia, a ideia de apresentar um manual dá o tom de que existe uma espécie de trilha a ser percorrida pelos que desejarem desbravar a modalidade em questão (ALBERTI 2004). É justamente essa característica apresentada pela obra de Alberti que foi tão importante para minha iniciação nesse tipo de pesquisa qualitativa. A insegurança do iniciante pode ser amenizada com a leitura de um manual que apresenta a estrutura organizacional mínima ao trabalho que se deseja realizar, e foi exatamente o alento que senti ao ler o sumário do referido manual. Ali constavam preciosas informações sobre como compreender o método, selecionar as entrevistas, conduzir os encontros, gravar as narrativas e tratar as informações obtidas, ou seja, uma espécie de passo a passo de como normalmente as coisas acontecem para que um projeto de História Oral consiga ser minimamente exitoso.

Se por um lado eu já começava a entender como “fazer” História Oral, ainda mais importante seria decidir qual o tipo de História Oral¹¹ que melhor se encaixaria

¹⁰ Referência a PORTELLI, Alessandro. Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na história oral. Projeto História, v.15, p.13-49, 1997.

¹¹ Meihy e Seawright (2020, p. 62) elencam as “espécies em História Oral”. Além da modalidade temática aqui utilizada, os autores chamam atenção à História Oral de Vida, História Oral Testemunhal e Tradição Oral. Por outra banda, Delgado (2010), por exemplo, também utiliza a modalidade/nomenclatura Trajetórias de Vida.

em meus objetivos de pesquisa. Depois de algumas trocas de ideias com minha orientadora, firmamos a intenção de trabalhar com a História Oral temática, especialmente por sua característica de conseguir entregar construções de narrativas complexas sob a perspectiva da subjetividade do entrevistado sem perder de vista a centralidade da temática suscitada pelo pesquisador. Contudo, pouco a pouco e bem orientado, compreendi que a construção da tese não se respaldar exclusivamente pela história oral temática, mas essencialmente por sua articulação com a história oral de gênero

[...] nasce como um conteúdo simbólico presente no imaginário coletivo que nos revela um atuar histórico que muitas vezes não foi percebido pela comunidade, ou mesmo pela história. Assim, podemos conhecer o sujeito da História, no caso das mulheres, conhecer a vida de trabalho e seu fazer cotidiano, não desde a interpretação de uma visão patriarcal da história, mas pela consciência própria dessas mulheres (TEDESCHI, 2014, p. 29).

Foi a partir dessa tentativa de me apropriar da História Oral, dos seus tipos, formas e possibilidades que hoje me sinto confortável em escrever o presente capítulo articulando minha experiência com a metodologia, compreensões que perpassam pelo caráter da epistemologia, breves conceitos e até mesmo uma passagem da minha vida que possibilitou que eu (re)pensasse a força das narrativas e da memória na constituição de quem somos.

Hoje, particularmente, acredito que a História Oral se sustenta essencialmente nessas bases que elenquei, uma espécie de mistura entre o conhecimento formal, a prática da técnica e a certeza de que todo mundo tem uma história para contar. Estamos prontos para ouvir?

AFINAL... POR QUE HISTÓRIA ORAL?

Depois de situar minimamente o estimado leitor na complexa teia histórica, tipológica e epistemológica que envolve a História Oral, cumpre ao autor buscar

responder efetivamente à pergunta que orienta a presente reflexão: por que história oral? A busca pela resposta passa por um exercício de lógica que, ao meu entendimento, deveria ser minuciosamente realizado por todo pesquisador: tendo em vista o interesse da temática que se estabelece como escolha da pesquisa e baseando-se nos objetivos da tese, qual metodologia do conhecimento científico se inscreve como viável para melhor atender ao intento de responder o problema da pesquisa? Com essa resposta em mente o caminho estará aberto para que a mais apropriada escolha metodológica seja selecionada.

O ponto que busco defender não é a ideia de que a História Oral é a única ou melhor metodologia de caráter qualitativo, mas salientar que ela pode ser explorada de forma mais criativa pelas ciências humanas e sociais, proporcionando resultados e experiências que por vezes não encontramos em outros métodos estabelecidos e já costumeiramente laureados pelo campo acadêmico.

Talvez, para melhor expressar o meu objetivo, a pergunta “*Por que história oral?*” possa ser complementada provocativamente: por que não história oral?. Voltemos ao exercício de lógica expresso no parágrafo anterior que, em tese, deveria ser perseguido por todo pesquisador. Durante alguns eventos acadêmicos em que participei ao longo da minha trajetória, me deparei com dezenas de projetos, trabalhos e pesquisas que claramente demonstravam potencial para serem desenvolvidos a partir da História Oral. *Escutava atentamente cada apresentação e inúmeras vezes pensava comigo mesmo: “ah, esse trabalho poderia ter sido desenvolvido a partir da história oral!”*. Quando tinha a oportunidade de perguntar, frequentemente questionava: “*em algum momento tu não pensou em trabalhar com história oral?*”.

Muitas vezes os colegas de forma sincera respondiam que não dominavam a metodologia ou até mesmo a desconheciam. Fato é que, com o olhar um pouco mais treinado, os sentidos aguçados, apurados pelo estreitamento com o método, conseguimos diagnosticar que algumas pesquisas de excelente potencial sob a perspectiva qualitativa encontravam o seu teto precocemente ou não exploravam dimensões extremamente ricas e férteis da temática apresentada, estritamente pelo engessamento metodológico de outras escolhas.

É justo dizer que, no entanto, nem todo trabalho que busque se desenvolver pelas premissas da subjetividade, identidade ou memória encontrará melhor guarida na História Oral. Trago um exemplo prático ocorrido durante a realização do meu trabalho final de uma Especialização que concluí no campo da Educação. Embora eu já estivesse inserido no contexto da História Oral, seja por ter utilizado a metodologia na minha dissertação de Mestrado ou compartilhado outras experiências em eventos, concluí que para realizar o trabalho que precisava ser apresentado na Especialização, não haveria viabilidade de realizar uma pesquisa de História Oral. Esse é um ensinamento importante que os teóricos da metodologia¹², cada qual falando a partir de uma perspectiva de entendimento, compartilham: a história oral exige cuidados¹³ peculiares na preparação para a entrevista, de cunho epistemológico e técnico, na realização da entrevista e no tratamento das informações. Naquele momento refleti: “a história oral é a melhor alternativa diante das condições e possibilidades disponíveis?”. Definitivamente a resposta era negativa, afinal, a ideia proposta seria de construir um trabalho que levava em consideração a percepção e compreensão de uma turma inteira de estudantes do Ensino Médio de uma escola da cidade de Pelotas/RS. Além de ser um número significativo de estudantes, inviabilizando a aplicação de entrevistas de História Oral, levando em consideração o tempo que levaria para efetivar o trabalho, se tratavam de jovens menores de idade, tornando essencial a autorização dos pais e responsáveis para a realização das entrevistas. É bem verdade que as autorizações foram necessárias para dar andamento ao Grupo Focal, metodologia que escolhi para o caso concreto, mas o cuidado que o tratamento das informações que fossem obtidos através de História Oral seriam extremamente distintos.

Perceba que, embora se tratasse de um entusiasta da História Oral, condição que reivindico, consegui dar conta de responder a pergunta: “por que não história oral?”. E definitivamente não foi um problema, afinal, aprendemos que existe uma

¹² Ao longo da minha trajetória acadêmica e a partir da minha relação com a História Oral, qualifico como teóricos da metodologia autores que, embora se apresentem e falem de lugares diferentes, buscam, além de apresentar o método, fazer com que pensemos para além da mera aplicabilidade metodológica. Para tanto, destaco, especialmente, as obras de Meihy e Alberti, relacionadas à metodologia.

¹³ Ver Alberti (2005) e Meihy e Seawright (2020)

“ética em trabalhos de memória”, que também dizem respeito à forma que nos comportamos enquanto pesquisadores (Meihy e Seawright, 2020, p. 171).

A provocação que faço àqueles que estejam debruçados sobre a ideia de um projeto, trabalho ou pesquisa de caráter qualitativo é que pensem, reflitam e se perguntem: “por que não história oral?”. Tenho a impressão de que a resposta, seja ela direcionando ou não à metodologia que por ora dissecamos, conduzirá o interessado a um caminho de melhor entendimento sobre o que é possível e necessário para o cumprimento das exigências do fazer científico.

É sempre um desafio desenvolver textualmente e buscar expressar parte da gênese da História Oral em sua dimensão epistemológica, ainda que aconteça, como foi proposto no presente texto em caráter elementar e introdutório. A tarefa não pode ser considerada simples, afinal, como explicar pedagogicamente que História Oral sempre vai se constituir em uma entrevista, mas nem toda entrevista é História Oral? Ou, ainda, o quão árdua pode ser a tarefa de buscar convencer algum leitor ou interlocutor de que a “mentira” ou a “não verdade” não são necessariamente desprezíveis, podendo, inclusive, se tornarem importantes elementos simbólicos e comunicativos da narrativa compartilhada? (AMADO, 1995).

Recordo que no evento de qualificação da minha dissertação de Mestrado em Sociologia¹⁴, apresentei uma fala de um trabalhador que, com o objetivo de demonstrar êxito na profissão de entregador, relatou que em um mês específico havia ganho mais ou menos o que um vereador na cidade ganhava de salário. Um dos professores componentes da banca de qualificação chamou atenção à fala e colocou em xeque a veracidade da narrativa. Fiz questão de tentar explicar que o meu interesse ao selecionar aquele trecho da entrevista residia na construção narrativa do entrevistado em favor da ideia do seu sucesso e mérito no desempenho da sua atividade profissional e não uma tentativa de validação sobre a veracidade dos valores que ele efetivamente ganhou no bendito mês. Reflitamos: tendo em vista que a

¹⁴ O futuro pede passagem e vem de moto? A experiência dos mototrabalhadore em Pelotas/RS (MIRANDA, 2017), disponível em: https://guaiaca.ufpel.edu.br/bitstream/handle/prefix/4004/Dissertacao_Joao_Matheus_Miranda.pdf?sequence=1&Allowed=y Acesso em: setembro-2023.

pesquisa apresentada se caracterizava pelo caráter qualitativo e lançava mão de uma metodologia que visava explorar ao máximo a compreensão dos indivíduos a partir das construções narrativas, seria mais interessante ao trabalho rejeitar e não examinar a fala do entrevistado em razão da improvável veracidade ou desenvolver e problematizar a quase ode à ordem meritocrática e empreendedora realizada por um trabalhador possivelmente precarizado?

Tendo em vista a ideia e o encadeamento lógico aqui apresentado, arrisco dizer que o estimado leitor compreendeu que trabalhar com História Oral significa estar disposto a se despir do véu da normatividade purista. Assim, tendo em vista o caminho metodológico até aqui, mais do que traçado, mas explicado e justificado, a História Oral foi eleita como ferramenta metodológica ao desafio de conhecer um pouco mais das trajetórias das consultoras e diretoras Mary Kay, buscando responder às perguntas sobre a subjetividade da lógica pós-celetista e os seus desdobramentos nas vidas das mulheres entrevistadas.

APONTAMENTOS TEÓRICOS SOBRE A LÓGICA DA SUBJETIVAÇÃO NO TRABALHO: ABORDAGENS PERTINENTES

A literatura sociológica que aborda a temática do trabalho e emprego apresenta fortes evidências de que experimentamos um período de transformações significativas. Castel (2003), a partir do panorama francês, exemplifica parte dessa mudança, ou, para os mais taxativos, a crise. O autor esmiúça a cronologia que apresenta a degradação do modelo salarial e de promoção do Estado Social em detrimento de um processo de heterogeneização da classe trabalhadora, dando adeus ao caráter social de coesão até então vivenciado. Se a nova questão social de Castel (2003) trata das mudanças objetivas, o caráter subjetivo da transformação acontece, também, na ordem psíquica dos indivíduos. Por sua vez, as mudanças se deram seguindo a lógica da globalização e não ficaram restritas a experiências isoladas. Significa que, em graus distintos, o mercado de trabalho e as relações laborais foram afetadas pelas lógicas de desregulamentação e flexibilização pela

natureza de internacionalização (HARVEY, 2008). Restou aos indivíduos a alternativa de adequação diante de uma lógica que apresenta novos princípios e valores.

Possivelmente o estimado leitor já tenha ouvido ou lido em algum lugar o já batido mantra empresarial de engajamento: "faça o que você ama e você nunca terá que trabalhar um dia sequer na vida". Frequentemente reverberado em palestras motivacionais ou em conteúdos de aperfeiçoamento pessoal, especialmente na internet, a frase clichê apresenta, de forma bastante clara, os dispositivos que orientam a lógica da relação entre indivíduo e trabalho, especialmente em tempos de dinamismo do mundo laboral. No entanto, parece importante nos questionarmos sobre a legitimidade da premissa enunciada. Tendo em vista os grandes processos de reestruturação produtiva no mundo capitalista e as típicas crises do modelo, inclusive dos Estados de bem-estar social, como é possível a inserção e permanência no mercado de trabalho com o bônus de desempenhar alguma atividade que preencha as expectativas do indivíduo ao ponto de amar o que faz? (ALVES, 2011; ANTUNES, 2015).

É nesse jogo de contradição que o debate se acirra e o *Mary Kay Way* apresenta a sua força em um processo que re(configura) as mentes e corpos das trabalhadoras que estão vinculadas à empresa de alguma forma. Não é novidade entre os autores que se aprofundam sobre a temática, a ideia de que os indivíduos, em certo grau e medida, podem ser assujeitados pela força do capital. Parece haver um entendimento teórico sobre a ideia de que a subjetividade dos trabalhadores e trabalhadoras é diretamente afetada pelas condições hegemônicas impostas. A diferença estabelecida entre os autores, no entanto, se caracteriza pelas formas que interpretam os movimentos de força aplicados pela lógica do modelo econômico.

Antunes (2000, p.114) traz à baila a incansável teoria clássica marxista, buscando avançar conceitualmente sobre as noções de estranhamento e alienação. Nesse sentido, expressa que

A compreensão [...] desses novos mecanismos e dessas novas engenharias da sujeição nos leva a perceber formas e modalidades

mais interiorizadas e complexificadas de alienação e de estranhamento, das quais as flexibilizações, os ganhos por produtividade e lucratividade (a participação nos lucros e resultados) e os **envolvimentos** são elementos cada vez mais presentes (*grifo nosso*).

Na esteira de uma concepção que antagoniza os interesses entre classe e capital, é possível classificar o cenário das relações laborais como “pautado por estranhamentos, reificações e alienações que parecem mais se ampliar do que se reduzir: diferenciados quanto à sua incidência, mas vigentes como manifestação que atinge a totalidade do trabalho social” (ANTUNES, 2020, p.112). Significa que, embora as lutas travadas pela classe trabalhadora ao longo do tempo histórico tenham sido fundamentais para mitigar a clara discrepância de poder entre classes, a natureza da economia política vicejante significa impeditivo concreto ao objetivo de uma reversão sobre a ordem de dominação estabelecida. Os movimentos ensaiados pelas empresas seriam meramente frutos de mínima razoabilidade diante de um cenário que exige uma nova postura de aquiescência por parte dos trabalhadores.

A mera superioridade hierárquica e a primazia da obediência deixam de ser a principal munição empresarial ao intuito da produção. Sendo assim, as lições do *toyotismo* são elevadas à potência máxima em razão de uma subjetividade que transfigura a noção do trabalhador para a ideia concebida dos colaboradores, consultores, representantes, etc. Não por acaso a “mudança do universo léxico-locucional no mundo do trabalho” (ALVES, 2008, p. 226) se arregimenta em torno desse encapsulamento da subjetividade. O vocabulário empresarial abre espaço para uma ressemantização sobre a concepção clássica da figura do trabalhador, mas que pouca apresenta diferença ou riscos quanto à manutenção das relações hierárquicas e de poder oriundas dos vínculos com as empresas capitalistas. O lastro sócio metabólico do capital, a partir do seu caráter de controle, é o movimento que se estabelece frente aos “imperativos estruturais” da sua própria condição de organização e duração (MÉSZAROS, 2002). É dessa forma que Alves (2008) relaciona a “captura” da subjetividade do trabalhador pela força empregada pelos elementos de coação do capital, inclusive em uma abrangência de internalização psíquica.

Se Luc Boltanski e Ève Chiapello (2009), defendem a existência de uma sucessividade de três espíritos do capitalismo¹⁵ no tempo histórico, onde estaríamos experimentando os reflexos atuais do terceiro, Isabelle Darmon (2011), por sua vez, advoga pelo entendimento de que não é possível falar em uma pluralidade do espírito do capitalismo. A autora reforça a noção de que o simples fato de acontecerem adaptações sobre as ações e condutas dos indivíduos nas suas formas de relação com o capitalismo, não indica que tenhamos uma substituição de finalidade ou razão sobre o modelo. Embora pareça razoável o entendimento de Darmon sobre a unicidade do espírito, afastar a ideia de que o capitalismo suscita o engajamento não nos parece condizente ao que se apresenta no mundo do trabalho. Afinal, as construções das disposições dos indivíduos propostas pela autora, ao menos na contemporaneidade, acreditamos, é reflexo direto e fruto do engajamento do (novo ou não) espírito do capitalismo.

Chegamos em um ponto crucial para o entendimento de nossa proposta de análise. A literatura normalmente apresenta uma análise da subjetivação dos trabalhadores diante de uma lógica de vinculação direta. Queremos dizer que o caráter elencado como objeto das análises da subjetividade dos indivíduos no mundo laboral é costumeiramente relacionado à condição de um contrato formal, em que pesem todas as diferenciações possíveis de natureza legal e jurídica, inclusive entre países abordados distintamente.

Seja na análise de Antunes (2020) sobre *estranhamento, reificação e alienação* e na concepção de “captura” da subjetividade de Alves (2011), alinhados ao núcleo rígido da teoria marxista, ou nas distinções expressas sobre o espírito do capitalismo (disposições ou engajamento), os olhos estão voltados, de forma costumeira, à figura de um trabalho sob os moldes tradicionais de emprego. No chão da fábrica ou nos escritórios dos ambientes corporativos, as atenções seguidamente se voltam às relações de subordinação direta e objetiva. O que diferencia nossa

¹⁵ O primeiro espírito do capitalismo se notabiliza pela figura do empreendedor burguês do século XIX; o segundo se articula pela organização empresarial a partir das figuras centrais de liderança e planejamento estratégico e, finalmente, o terceiro espírito, constituído pela lógica do capitalismo informacional e da globalização (BOLTANSKY E CHIAPELLO, 2009)

análise desse tipo ideal é justamente nos apropriarmos da literatura econômica e sociológica por um viés que se ampara conceitualmente sobre a lógica da subordinação direta, mas que busca avançar ao intento de compreender a construção da subjetividade por uma condição de vinculação alternativa.

Embora reconheçamos que os diagnósticos dos autores marxistas sejam importantes parâmetros ao nosso exercício de análise e compreensão do mundo, especialmente por conta da reconhecida tradição na área dos estudos do trabalho, nos filiamos à crítica de Dardot e Laval (2016) sobre a insuficiência do marxismo como único instrumento teórico ao desafio da contemporaneidade. Nossa intenção desloca a ideia clássica do empregado centrado na empresa para o indivíduo “livre” para escolher. É bem verdade, como buscaremos demonstrar, que a liberdade ofertada encontra seus limites nas próprias condições impostas pelo mercado, ou, melhor, pela razão estabelecida. Reside nesse sentido uma espécie de disputa de forças entre a agência dos sujeitos e a estrutura econômica do capitalismo.

A filosofia apresentada pela empresa Mary Kay não diz respeito às trabalhadoras que porventura sejam contratadas para desempenhar alguma função na própria empresa, mas essencialmente ao interesse das mulheres ao redor do mundo que se juntam ao time de consultoras (vendas diretas sob vinculação indireta) dos produtos da empresa. O deslocamento está na força da subjetivação em torno de corpos e mentes que, sob certa medida, não mais estão inseridas em um contexto de fábrica, estabelecimento ou escritório, mas que são orientadas pelos valores e princípios que, foram e ainda são, caros à lógica da narrativa das empresas e corporações do capitalismo. O assalariamento não se justifica como a única condição para a análise que propomos. Ao contrário, nosso interesse se pauta pelas formas de introjeção dos valores, desejos e pulsões em uma espécie de racionalidade que não encontra limites pelas paredes de um ambiente de trabalho considerado comum.

SUBJETIVIDADES RECONFIGURADAS?

É importante, desde já, explicarmos o que queremos dizer com a possível reconfiguração de subjetividade das consultoras e diretoras Mary Kay rumo ao pós-celetismo. Se por um lado o estatuto do emprego socialmente protegido se consolidou como um norte à massa trabalhadora brasileira, pelo menos até as primeiras fagulhas da ordem neoliberal que atravessou o Brasil a partir da década de 1990 - uma espécie de segurança endossada pela simbologia da carteira de trabalho - o constructo da noção de flexibilização que surge dentro dos ambientes fabris e empresas amplifica-se ao ponto do empreendedorismo tornar-se sinônimo de uma novo modelo de gestão da vida no trabalho e do trabalho na vida.

Significa, portanto, que a identidade do trabalhador imbrica-se em elementos antes dissociados e que formam um postulado relativamente estranho se comparado à lógica de filiação entre emprego e trabalho via CLT. Não se trata exclusivamente de um novo perfil de trabalhador inserido em um contexto *toyotista* ou a posterior condução de políticas de desenvolvimento dos recursos humanos - movimentos comuns aos ambientes empresariais - mas o surgimento de uma lógica que nega a vinculação tradicional em detrimento de uma razão empreendedora, marcada pela liberdade e autonomia

Se Mézaros (2002) chama atenção ao lastro sócio-metabólico do capital e sua capacidade de controlar os imperativos estruturais de corpos e mentes da classe trabalhadora e Alves (2008) elabora a noção de uma força de cooptação da subjetividade dos trabalhadores em favorecimento de um ideário alheio à identidade de pertencimento e cooperação de classe, estreitamos laços com a noção trabalhada por Barbosa (2011, p.133) que, embora não busque contra argumentar os autores citados na raiz destas proposições, apresenta algumas pistas sobre a própria noção de subjetividade e o seu embate conceitual com a ideia de uma rigidez normativa

Falar em “envolvimento cooptado” soa-nos pertinente e heurísticamente válido, desde que se entenda haver certa margem de liberdade na ação de envolver-se. Por sua vez, falar em “captura da subjetividade” soa-nos mais como uma categoria dotada de conteúdo retórico do que propriamente analítico, não porque não haja uma ofensiva do capital sobre a subjetividade dos trabalhadores, mas sim porque falar em captura remete a arresto, a apreensão, a aprisionamento, o que pressupõe ausência de liberdade, como se a subjetividade de alguém estivesse única e exclusivamente circunscrita

nos limites de sua identidade como membro da classe trabalhadora (BARBOSA, 2011, p. 133, grifos do autor)

Partindo do pressuposto que não é possível falarmos de uma classe trabalhadora *una*, estável e homogênea, seja pelas noções propostas por Thompson (2005;2018) e a compreensão da classe pelo seu “fazer histórico” , pelo diagnóstico marxista de Antunes, que se debruça sobre o movimento de precarização do trabalho e os seus reflexos no mundo laboral (2005; 2009; 2015; 2020) ou até mesmo pelas provocações e formulações de Souza (2009;2012) que estabelecem um rompimento com as noções de classe social, conceituações até então embebidas de um conservadorismo consagrado como ciência social que pouco consegue explicar quem são os trabalhadores brasileiros, torna-se tarefa ainda mais complexa avançarmos sobre questões que envolvam a subjetividade dos sujeitos inseridos no contexto laboral do capitalismo contemporâneo. Ainda assim, a proposta em tese equilibra-se, embora possa soar contraditório, justamente nas características de plasticidade e fluidez das subjetividades. Voltemos nossa atenção às consultoras e diretoras Mary Kay e o desafio de identificarmos o movimento de reconfiguração pela ordem pós-celetista.

Foucault (1995a, p. 233), ao enunciar que “não é o poder, mas o sujeito”, a centralidade da sua temática de trabalho, provoca uma reflexão importante àqueles que se aventuram às indagações envolvendo a subjetividade dos sujeitos. Isso porque a concepção do sujeito foucaultiano não se dimensiona por um caráter de rigidez, imobilidade ou passividade. O assujeitamento e as *práticas de si* não se realizam em berço de calma e estagnação, pelo contrário, a subjetivação opera em uma dinâmica que não se limita ao caráter do simbólico, mas pela operação da “experiência de si mesmo em um jogo de verdade, no qual se relaciona consigo mesmo” (Foucault, 1984, p.236). Assim, a valiosa lição da concepção da ideia de subjetivação foucaultiana (2006, p. 291) se resguarda pelo rompimento com as noções de centralidade, totalização e universalidade do sujeito, se perfazendo por “um certo número de regras, de estilos, de convenções que podemos encontrar no meio cultural”.

A respeito da *subjetividade* em Foucault, vamos lidar com uma proposição bem simples, a saber: o conceito de subjetividade de Foucault, além de sua alçada teórica, contém uma perspectiva pragmática, pois envolve uma postura diante da vida, vale dizer, o conceito de subjetividade envolve um modo de vida [...] Se articularmos a discussão sobre a temporalidade histórica presente no percurso foucaultiano com o argumento que estamos desenvolvendo, pode-se afirmar, com certa convicção, que uma **subjetividade é a expressão do que em nós, em nosso núcleo de subjetividade, se relaciona com as coisas, com o mundo, por isso envolve uma relação com o tempo**. Em função desse aspecto vital, é que podemos definir de forma apropriada o problema da subjetividade em Foucault. Dizer que a subjetividade articula-se com o tempo é, sem dúvida, uma maneira de abandonar a idéia de uma subjetividade imóvel em sua fixidez, como o ego cartesiano ou a idéia de uma subjetividade vinculada a um inconsciente onde a temporalidade está articulada a uma estrutura pulsional mais ou menos invariante, como supunha Freud (CARDOSO, 2005, p. 345, grifos nossos)

As trajetórias laborais das consultoras e diretoras Mary Kay são atravessadas pela experiência de uma atividade que, embora não seja nova, atualmente se fortifica a partir de valores e princípios caracterizadores das empresas *hipermodernas*.

Nas empresas “flexíveis”, as pressões verticais provenientes do corpo gerencial são minimizadas em troca do aumento das pressões horizontais que os trabalhadores passam a exercer uns sobre os outros e sobre si mesmos para garantir a continuidade de certos níveis de autonomia incorporados à organização do trabalho. A promoção de um modelo organizacional reticular, menos verticalizado, pressupõe exatamente o exercício do controle como modulação e não como molde, do contrário nada o diferiria do modelo taylorista de organização do trabalho (BARBOSA e MARTINS JR. 2012, grifos dos autores)

Ainda que o trabalho celetista, juridicamente resguardado e socialmente protegido, não tenha sido necessariamente uma realidade comum às entrevistadas, especialmente nas experiências das primeiras atividades remuneradas, é fato que essa modalidade de vinculação permanece classificada como padrão nas relações trabalhistas e até mesmo no imaginário dos trabalhadores que ainda depositam esperança na “carteira assinada”. Contudo, os processos de subjetivação historicamente desafiam ordenamentos, normatizações e ideários. A noção de reconfiguração da subjetividade proposta, agora pós-celetista, se constitui nessa

esteira: mentes e corpos se dimensionam por uma nova forma de perceber o trabalho desempenhado e, por consequência, a relação contratual com as empresas, que também não são mais as mesmas sob a perspectiva organizacional.

Por exemplo: enquanto a fábrica conhecia um salário básico e benefícios claramente codificados, a empresa moderna se esforça para impor uma modulação¹⁶ contínua de cada salário, que, em estado de perpétua instabilidade, passa por desafios, concursos, bônus por mérito etc. Ou ainda: enquanto na fábrica o trabalhador não cessava de recomeçar um mesmo trabalho (com variações em torno do "trabalho real"), na empresa moderna nunca se arremata coisa alguma: tudo muda, modula-se e remodula permanentemente, tanto o conteúdo do trabalho como as metas ou as aquisições cognitivas do indivíduo. O homem das disciplinas era um produtor descontínuo de energia. Já o homem do controle, ondulatório, sinuoso, é um corpo que orbita sem cessar a trajetória do feixe que o arrebatava — o "surf" substituiu a célula. A solidez e a maleabilidade do feixe é que atam esse novo assalariado à empresa (e não mais à fábrica) que o emprega (ZARIFIAN, 2002 p.23, grifos do autor).

Ao propor que “não há substituição pura e simples das sociedades disciplinares pelas sociedades de controle, mas antes, numa duração histórica indeterminada, uma precipitação destas últimas sobre as primeiras”, Zarifian (2002, p.25) sinaliza que esse interlúdio apresenta características de conflito, mas não da substituição de um tipo de sociedade por outra. O caso das consultoras e diretoras Mary Kay, especialmente no que diz respeito ao vínculo sobre a atividade, representa na prática essa lógica de transição entre a disciplina e controle. Se por um lado não existe contratação via CLT, ou seja, em tese os elementos caracterizadores de uma relação clássica trabalhista estão ausentes do contrato, a Mary Kay define de forma unilateral as “regras do negócio”. A empresa simplesmente oferece a possibilidade de que interessadas se cadastrem e, a partir de então, uma cartilha de regras seja apresentada como uma espécie de guia empresarial. Inexiste margem para negociação ou barganha. Não basta o cadastro da consultora, é necessário realizar encomendas para a manutenção do vínculo. Não basta tornar-se diretora, é necessário, além das encomendas, manter ou aumentar o número de consultoras da equipe. Esse controle é realizado pela

¹⁶ Zarifian (2002) em *Engajamento Subjetivo, Disciplina e Controle*, propõe uma abordagem deleuzeana do conceito *modulação*, formulando a noção de “engajamento subjetivo”.

empresa mensalmente e as trabalhadoras são devidamente orientadas sobre a necessidade da produtividade para a permanência na Mary Kay. A clássica subordinação, elemento caracterizador da relação de emprego no Direito do Trabalho, aparece vez ou outra, sem alarde, de forma tímida e velada, mas frequentemente presente nas cobranças pelas próprias diretoras no relacionamento com as equipes.

Zarafian (2002, p.26) propõe chamar esse movimento, que pode ser observado na reconfiguração das subjetividades pós-celetistas, de “*controle do engajamento* (o equivalente concreto da sociedade de controle)”. Baseado no conceito deleuziano de modulação, Zarafian (2002, p.26-27) apresenta três concepções do termo que atravessam as relações do mundo do trabalho moderno e, não por acaso, associam-se às atividades das consultoras e diretoras Mary Kay, quais sejam: ***I - modulação da utilização do tempo***, percebida pelo desenvolvimento tecnológico dos meios telemáticos, libertando o trabalho da rigidez do relógio, dos sinais sonoros das fábricas, do ponto eletrônico, [...] tornando-se “modulável, no sentido de uma variação de sua efetividade e intensidade a qualquer momento”. ; ***II - modulação no espaço***, ou seja, a possibilidade da realização das atividades em praticamente qualquer lugar - ideia amplamente conhecida e difundida a partir do crescimento do teletrabalho na Pandemia e; finalmente o mais importante à temática proposta: ***III - modulação do engajamento subjetivo***: sendo o próprio trabalhador responsável pelo gerenciamento e modulação das suas atividades, supondo “um forte compromisso de sua parte: ele deve por si mesmo se obrigar a fazê-lo. Não há uma hierarquia disciplinar fisicamente localizada por trás dele para lhe dizer o que fazer” (ZARAFIAN, 2002, p.27). A modulação da utilização do tempo e a modulação no espaço tornam-se possíveis exatamente pela aquiescência derivada do engajamento subjetivo das consultoras e diretoras Mary Kay. Tempo e corpo são arregimentados ao trabalho porque as subjetividades estão inclinadas à lógica empresarial. Eis o processo de subjetivação em seu constante movimento de assimilação sobre as regras do jogo e a reprodução dessa lógica no processo de interação social.

A reconfiguração de uma subjetividade ao pós-celetismo não se constitui pela manifestação de uma inflexível e unitária possibilidade de compreender e entender o trabalho no capitalismo dos dias de hoje. Aliás, aprendemos com Foucault (1979;

1984; 1995; 2006; 2008) que os processos de subjetivação não se encerram em si, mas nas condições de possibilidade que a cultura e o espírito de um tempo oferecem aos sujeitos inseridos nas tramas sociais. Ainda e não menos importante, Deleuze (1992), ao apresentar a noção de modulação, reorienta nossas lentes ao entendimento de que, se as formas sociais existem (e as subjetividades refletem essa relação), são extremamente maleáveis, moldagens auto deformantes [,,] “como uma peneira cujas malhas” se movimentam continuamente entre pontos diferentes (DELEUZE, 1992 p.225). Dito isso, nos aproximamos cada vez mais do entendimento que as subjetividades das trabalhadoras Mary Kay ocupam diferentes espaços em um imaginário campo de operação onde o processo de modulação, a partir de distintas intensidades, vocalizam e reverberam a lógica do pós-celetismo. Não significa que as mulheres entrevistadas percebam ou considerem a Mary Kay como um fim em si ao objetivo da autonomia e independência. O crescimento na carreira independente, nesse caso, não deve ser concebido necessariamente como o alvo, mas como o arco propulsor de uma flecha que mira, então, no centro do alvo: o empreendedorismo.

EMPREENDENDO MENTES?

Esqueça a noção schumpeteriana (1982) que associava a ideia de empreendedorismo às inovações e pioneirismos em busca do desenvolvimento econômico. O empreendedorismo que por ora tratamos apresenta a face vulgar do termo aplicado à lógica do capitalismo brasileiro, o empreendedorismo de si, que “assume contornos morais de justificação de uma instabilidade aparentemente escolhida” (ROSENFELD, 2011 p.264). No caso das consultoras e diretoras Mary Kay não há qualquer resquício de inovação ou disrupção, apenas a assunção de responsabilidade sobre os riscos de uma atividade que não encontra respaldo, além da viabilidade de existência¹⁷ e manutenção, que não seja pela vinculação de trabalhadoras por alternativas não-celetistas.

¹⁷ O debate jurídico sobre a caracterização de vínculo trabalhista de profissionais vinculados por contratos alternativos à CLT está em voga. Em recente decisão contra a Uber, a 4ª Vara do Trabalho de São Paulo condenou a empresa de transporte de passageiros a pagar R\$1 bilhão por danos morais coletivos. Determinou-se, ainda, que deveria ocorrer o reconhecimento do vínculo empregatício de

Leite e Melo (2008) ao abordarem os processos sociais que naturalizam a figura do empreendedor, resguardam-se pelas formulações sobre o novo espírito do capitalismo propostas por Boltansky e Chiapello (2009) para definir o sentido atribuído ao controverso conceito: “empreendedorismo é uma ideologia do capitalismo atual que surge para garantir a adesão e a legitimidade às atividades antes não valorizadas (LEITE e MELO, 2008, p.45). Acontece que essa adesão e legitimação embasa uma nova cultura do trabalho que cada vez mais parece se distanciar da histórica vinculação celetista pois, “as regras se tornam opacas e aparentemente ausentes, dada a independência de que dispõe. Os constrangimentos sociais passam à gestão individual e perdem aparentemente seu caráter coercitivo (ROSENFELD, 2011 p.263).

Se Freitas (2006) tratou da temática da empregabilidade dos trabalhadores, ou melhor, o movimento de assimilação por parte da classe trabalhadora de que a empregabilidade é resultado da responsabilidade do indivíduo sobre as valências possíveis de serem oferecidas às empresas e empregadores, essa lógica ganha contornos ainda mais complexos quando abandonamos o termo empregabilidade em favor do autoempreendedorismo. Se no mundo corporativo o trabalhador é compelido pela lógica vigente a demonstrar-se cada vez mais versátil, dinâmico, proativo e, por conseguinte, único responsável pela continuidade e longevidade de sua carreira profissional, as vinculações alternativas definitivamente elegem essas características não apenas como desejáveis, mas, agora, imprescindíveis. É como se no processo de modulação das subjetividades outro patamar de flexibilização fosse alcançado, muito além da formalidade da carteira assinada para a legitimação do pós-celetismo.

As noções de empregabilidade, autogestão de carreira, empreendedorismo de si próprio impedem que se perceba o trabalho como uma forma de contribuição ao todo social, pois o mérito retorna ao sujeito sob forma de sucesso do “eu” e de mérito pessoal – e, portanto, leva à percepção de que o trabalho é simplesmente uma

todos os motoristas do aplicativo, bem como a efetivação do registro na carteira de trabalho. Contudo, o STF vem apresentando reiteradas decisões que suspendem os efeitos das ações nas instâncias inferiores, defendendo a permissão constitucional de formas alternativas à relação de emprego. O STF tende a parametrizar as decisões em favor da legalidade dos vínculos alternativos, favorecendo as empresas e o fenômeno da “uberização” do trabalho. Ver mais em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=511225&ori=1> Acesso em 22 de dezembro de 2023.

contribuição pessoal à empresa e/ou organização. A própria noção de carreira transforma-se e mesmo coloca em xeque o conceito, uma vez que não há eixo a ser percorrido (a não ser o da ascensão), mas, sim, um sujeito no trabalho que se adapta e se molda a um mercado em constante mutação, que é levado a contar apenas consigo mesmo e a se posicionar como senhor do seu destino. O individualismo é a um só tempo autonomia e fragilização social (ROSENFELD, 2011, p.266)

Lima (2010, p.174) nos apresenta o conceito de “empreendedor por necessidade”, ou seja, aquele indivíduo compelido a “empreender” diante de um cenário de escassas ou inexistentes alternativas, praticando “negócios de baixo valor agregado e com menor possibilidade de sobrevivência”. Em certa medida, é possível relacionarmos a noção proposta e o trabalho estabelecido entre as consultoras e diretoras Mary Kay. O termo utilizado por Lima (2010), *necessidade*, embora soe forte, quase estigmatizante em uma primeira análise desavisada, apresenta os resquícios das relações informais¹⁸ de trabalho, manifestações históricas da prática laboral brasileira. Acontece que a inserção das entrevistadas na empresa, ou melhor, na carreira independente, ocorre permeada por um imaginário *glamourizado* que em nada parece refletir o sentido atribuído ao “empreendedor por necessidade” de Lima (2010). Não interessa à Mary Kay se estamos falando de uma jovem que ainda estuda no ensino regular, uma estudante da Universidade interessada em “ganhar” dinheiro, alguma mulher desempregada, talvez uma profissional que queira complementar renda ou alguém que deseja virar uma grande diretora na empresa. A abordagem será praticamente a mesma: o sucesso só dependerá do quão esforçadas e resilientes as interessadas serão. Como disse uma entrevistada ao final de um encontro: “a Mary Kay é para todas, mas nem todas são para Mary Kay”.

Perceba que essa construção de lógica meritocrática é uma excelente maquiagem, com o perdão da analogia, desenvolvida pela Mary Kay. Se o empreendedor por necessidade é uma realidade, até mesmo a inserção e,

¹⁸ Em *Dimensões do Mototrabalho em Pelotas-Rs: Experiências de (in)ormalidade e precariedade* (2018), busquei debater os conceitos de informalidade e precariedade no mundo do trabalho a partir de resultados obtidos através da minha dissertação de Mestrado. A grande característica dos elementos apresentados é a polissemia conceitual diagnosticada. No referido artigo, busquei especialmente nos escritos de Castel (1998), Cacciamali (2000), Guimarães(2004), Amaral, Druck e Filgueiras (2004) e Cardoso (2013) o repertório necessário à compreensão das possibilidades conceituais.

posteriormente, permanência nessa categoria de atividade são articuladas em modulações diferentes não apenas pelos sujeitos, no caso as consultoras e diretoras, mas pela própria empresa que, conhecedora da realidade e “necessidade”, oferta um modelo de negócio absolutamente vantajoso ao capital, sem riscos e, especialmente, astuciosamente sedutor na articulação discursiva do *marketing* a partir dos valores e princípios da empresa, resguardados na força do individualismo meritocrático. O engajamento por parte das consultoras e diretoras é o ponto de definição sobre o alcance do seu sucesso na Mary Kay, pelo menos no plano de idealização das entrevistadas.

Se as possibilidades de abordagens sobre o empreendedorismo apresentam-se variadas, o mesmo não se pode dizer sobre a forma de participação da Mary Kay nos negócios com as consultoras e diretoras. Caracterizada pela verticalidade do planejamento estratégico, a empresa sustenta o seu poder de influência, e, por conseguinte, decisório, no sucesso de faturamento global que, conforme o *site* da Mary Kay,¹⁹ ultrapassa 4 bilhões de dólares. É possível dizer, portanto, que a empresa encontra-se em uma posição confortável na participação do mercado brasileiro, alavancando-se ininterruptamente pelas lacunas e fragilidades da inserção formal pelo emprego socialmente protegido no Brasil. O diferencial apresentado por Mary Kay é justamente trabalhar com terminologias comuns à lógica do empreendedorismo, discursos frequentemente endossados pelo *mainstream* econômico liberal e, por conta disso, justificado e palatável à porção dos trabalhadores que fragmentam subjetivamente sua identidade enquanto classe (ANTUNES 2015; 2020).

Embora o discurso empresarial da Mary Kay tenha sido assimilado e reproduzido pelas entrevistadas, ao menos em algum período de suas trajetórias, não podemos ignorar o fato de que essa relação, marcada pelo engajamento, aquiescência e, conforme algumas narrativas compartilhadas, “juras de amor”, também enfrentaram resistências ou desconformidades. “Uma subordinação consentida não elimina a consciência do trabalhador acerca da precarização da vida e das possibilidades efetivas de reação e mesmo da ação coletiva” (LIMA, 2010,

¹⁹ Ver em: <https://www.marykay.com.br/pt-br/pages/countryselector> Acesso em 22 de dezembro de 2023.

p.189). Ora, quando nos debruçamos sobre a ideia de reconfigurações de subjetividades, estamos diante de um movimento que não se encerra em uma linha de chegada após um percurso uniforme. Existem descontinuidades e movimentos pendulares que vez ou outra deslocam as consultoras e diretoras a compreensões distintas sobre a empresa ou, especialmente, a gestão do trabalho, vide o fato de que nem todas entrevistadas permaneceram na empresa.

Busca-se demonstrar que a reconfiguração das subjetividades para uma ordem pós-celetista, embora marcada pela justificação exponencial de um ideário calcado pela lógica do empreendedorismo, onde autonomia e independência se inscrevem como palavras de ordem, não deve ser avaliada, a partir de uma perspectiva reducionista de binariedade entre *sim ou não*. Estamos, portanto, diante de formas particulares de subjetivação nas quais as reconfigurações ao pós-celetismo, quando acontecem, se manifestam exatamente na pluralidade das intensidades e formas. Como expressa Zarifian (2002), "o engajamento se configura ao mesmo tempo como o cerne de um controle por dominação e como uma fonte de possibilidades de emancipação". As possíveis reconfigurações das subjetividades das consultoras e diretoras Mary Kay não fogem a essa lógica, pois ora são dominadas pela responsabilidade do trabalho, ora libertadas pela possibilidade do trabalho.

QUEM TEM MEDO DA CLT?

A ideia do pós-celetismo, uma ode à "libertação das amarras" da CLT²⁰, contrasta com a razão garantista da legislação que, outrora, já fora considerada marco civilizatório das relações de trabalho no Brasil. Se hoje fala-se em autonomia e liberdade em detrimento da proteção social do vínculo de emprego, à sua

²⁰ A CLT ([Decreto-Lei 5.452](#)) foi proposta e assinada pelo Presidente Getúlio Vargas em 1º de maio de 1943. Considerada um marco para a sociedade brasileira, garantiu direitos aos trabalhadores e normatizou as relações do emprego socialmente protegido, na sua forma individual e coletiva. Embora tenha sofrido inúmeras alterações e mudanças ao longo das décadas, ainda hoje representa a garantia dos direitos e a segurança jurídica dos trabalhadores brasileiros.

promulgação, o texto regulador celetista suscitou à porção do povo brasileiro a esperança de uma incorporação massiva da mão de obra que ainda buscava a sonhada integração nas cidades pelo processo de transição do êxodo rural

Sustento que a “cidadania regulada” gerou nos trabalhadores a expectativa de proteção social, alimentando uma promessa de integração cidadã que, embora não tenha se efetivado, cumpriu a tarefa de incorporar, finalmente mas não para sempre, os trabalhadores como artífices do processo brasileiro de construção estatal. A partir de Vargas, os nacionais descobriram que valia a pena lutar pela faticidade do Estado enquanto ordem jurídica que lhes prometia proteção e bem-estar social. Essa luta, por sua vez, moldou sua identidade social e política, pois, num país com 80% da população situada abaixo da linha da pobreza, a promessa dos direitos era uma promessa utópica, capaz de disputar corações e mentes com outras promessas (como a socialista ou a comunista) em posição bastante privilegiada, porque corporificada em instituições e na ordem jurídica estatal, sobretudo em sua capacidade de reprimir legitimamente a dissidência (CARDOSO, 2010b, p.776, grifos do autor)

Contudo, como expressa Santos (1979) o processo político e social da legitimação da CLT ocorreu a partir de um modelo de estratificação social que regulava a cidadania pelo trabalho, ou melhor, pela carteira de trabalho. A ideia de uma cidadania, na qual os direitos sociais e políticos fossem resguardados e legitimados pelo Estado, se efetivaram somente pela incorporação do trabalhador em atividade de emprego socialmente protegido²¹. Significava, portanto, que a guarida celetista, na mesma medida que se apresentava como um avanço social às prerrogativas da classe trabalhadora no Brasil - no que dizia respeito às condições protetivas do vínculo, direitos trabalhistas e valorização do *status* da formalidade - tornava-se simbologia de um acesso que pretendia-se universal, mas esbarrava nas suas próprias limitações burocráticas, dramaticamente afetadas pela pauperização histórica e vulnerabilidade social da classe trabalhadora brasileira.

²¹ No artigo intitulado Uma Utopia Brasileira: Vargas e a Construção do Estado de Bem-Estar numa Sociedade Estruturalmente Desigual, Cardoso (2010,b) se debruça sobre as desigualdades da sociedade do trabalho brasileira a partir das premissas sociais e políticas da Era Vargas. Para tanto, a ideia da *cidadania regulada* proposta por Santos (1979) se apresenta como estrutura conceitual do processo de compreensão histórica, ou seja, conforme a frase atribuída à Vargas, “*quem tem ofício tem benefício*”.

Se hoje é possível solicitar a carteira de trabalho por um aplicativo no celular ou no computador e dentro de poucos cliques obter sua versão digital, à época, no longínquo ano de 1943, a realidade era criticamente distinta. Conforme Cardoso (2010b), o primeiro requisito para a obtenção da carteira de trabalho por parte do trabalhador era a apresentação do registro civil, documento estranho à porção da população brasileira que vivia no campo ou até mesmo em alguns espaços urbanos. Caso o trabalhador preenchesse o primeiro requisito, uma maratona de burocracia ainda precisava ser vencida para a obtenção da carteira. Ao apresentar-se no Departamento Nacional do Trabalho, incumbia ao interessado comprovar “estado civil, nível educacional, ocupação, endereço, nomes dos pais, além de levar uma fotografia” Ainda, Cardoso (2010b, p. 790) aferiu que eram necessárias inúmeras informações sobre o histórico laboral do trabalhador, datas, nomes de empregadores, atividades, valor dos salários, dependentes e dados sobre participação sindical²². Contudo, todos os requisitos citados deveriam ser obrigatoriamente comprovados documentalmente ou por duas testemunhas já portadoras da carteira de trabalho. Tornando a tarefa ainda mais difícil, o valor cobrado para a emissão do documento era considerado alto levando em consideração o valor médio dos salários do período (CARDOSO, 2010b, p.790). Dito isso, é possível depreender que a CLT, embora tenha se tornado simbolicamente a grande conquista da classe trabalhadora, surgiu em um panorama completamente desfavorável em termos de viabilidade às massas que, no período, iniciavam a fervilhar os centros urbanos pelo Brasil afora buscando melhorar a condição de vida das famílias pauperizadas. Inegáveis avanços...de uma cidadania regulada.

Por cidadania regulada entendo o conceito de cidadania cujas raízes encontram-se não em um código de valores políticos, mas em um sistema de estratificação ocupacional, e que, ademais, tal sistema de estratificação ocupacional é definido por norma legal. Em outras palavras, são cidadãos todos aqueles membros da comunidade que se encontram localizados em qualquer uma das ocupações reconhecidas e definidas em lei. A extensão da cidadania se faz, pois,

²² O Núcleo de Documentação Histórica da UFPel possui, em seu acervo, fichas de qualificação de todo o RS, para os anos de 1933 e 1968, as quais podem ser acessadas por pesquisadores. Para saber mais ver: GILL e LONER (2014).

via regulamentação de novas profissões e/ou ocupações, em primeiro lugar, e mediante ampliação do escopo dos direitos associados a essas profissões, antes que por expansão dos valores inerentes ao conceito de membro da comunidade. A cidadania está embutida na profissão e os direitos do cidadão restringem-se aos direitos do lugar que ocupa no processo produtivo, tal como reconhecido por lei. Tornam-se pré-cidadãos, assim, todos aqueles cuja ocupação a lei desconhece [...]. O instrumento jurídico comprovante do contrato entre o Estado e a cidadania regulada é a carteira profissional, que se torna, em realidade, mais do que uma evidência trabalhista, uma certidão de nascimento cívico (Santos, 1979, p. 75-76).

Ao desenvolver seu trabalho sobre a Era Vargas e a sociedade do trabalho no Brasil, Cardoso (2010b, grifos do autor) remonta aos escritos de Juarez Brandão Lopes (2008) sobre a mobilidade social do trabalhador industrial e suas motivações. Em uma das passagens descritas por Lopes (2008, p.39), o autor compartilha trechos de entrevistas realizadas com os trabalhadores que enfrentavam os desafios das atividades industriais do período.

A liberdade de quem negocia ou se estabelece “por sua conta” é o tema dominante. Um operário do interior de São Paulo salienta que quem trabalha por conta própria “não depende de horário, não depende de chefe”. Outro, cearense, de Jucás, afirma que a razão de “estar enfrentando as horas (de trabalho) de noite” é para poder entrar no comércio; e assevera: “Homem que pica cartão não tem futuro; pessoa que trabalha por conta própria é que pode melhorar”.

Interessante pensar que na década de 1960 a lógica da autonomia e independência já se fazia presente no imaginário de alguns trabalhadores. A grande diferença em relação aos dias de hoje reside no fato de que, atualmente, existem movimentos governamentais e políticas públicas que promovem o agenciamento de uma lógica de individualização do trabalho, especialmente pelo empreendedorismo. Por outra banda, à época dos escritos de Lopes, a esperança da industrialização potencializava o ideário do emprego socialmente protegido e resguardado pela simbologia celetista.

Se a classe trabalhadora brasileira depositou nas relações laborais garantidas pela CLT e Estado as esperanças de um novo panorama socioeconômico favorável

aos trabalhadores, a onda neoliberal que atingiu o Brasil já no início da década de 1990 preparou terreno para que a confiança na legitimidade da regulação e proteção social do Estado fosse posta em xeque. Os desdobramentos do “mundo livre” atingiram contundentemente a ordem celetista brasileira. No princípio, os argumentos que ponderavam sobre a necessidade de um amplo processo de modernização e, por consequência, flexibilização das leis e regulações trabalhistas, eram justificados por uma pretensa necessidade do “atrasado” Brasil acompanhar a lógica dos países centrais do capitalismo que, anos antes, eram atravessados por discursos entusiasmados com a desregulamentação do mercado e liberdade ao indivíduo.

Nesse ambiente, altera-se a representação social da empresa, a qual deixa de ser percebida como instrumento de dominação dos grandes sobre os pequenos para funcionar como modelo ideal de conduta para o indivíduo, já que ela é símbolo de eficácia e de iniciativas ousadas num contexto turbulento. Ela abandona o terreno econômico *stricto sensu* e fornece modelos de subjetivação para a grande massa da população. A empresa é a fornecedora oficial de um tipo muito particular de singularização: a performance. Uma espécie de aventura empresarial passa, então, a ocupar o lugar deixado vazio pelo declínio dos modelos de política que produziam o repouso do indivíduo sobre instituições que agiam em seu lugar e falavam em seu nome. Ao tornar-se uma “comunidade de pertencimento”, a empresa prolonga na vida pública a mitologia da autorealização que antes (até a década de 80) era promovida no exclusivo registro da vida privada, mediante o consumo (BENDASSOLI, 2000, p.211, grifos do autor).

O *lobby* do grande capital associado aos interesses da burguesia e a conivência midiática dos grandes grupos de comunicação foi a combinação perfeita para que o ideário legitimado pela “necessidade de não ficarmos para trás” na concorrência mundial do capitalismo fosse pouco a pouco assimilado e reproduzido pela classe trabalhadora. A pressão social que antes responsabilizava e reivindicava do Estado ações concretas e políticas públicas com o objetivo de integrar o maior número de trabalhadores no mercado formal de emprego, subverte sua premissa. A responsabilidade sobre a empregabilidade, agora, recai sobre o próprio indivíduo que, ao endossar a nova razão do mundo neoliberal, como propõe Dardot e Laval (2015), não apenas toma para si a incumbência de estar empregado, mas assume sua parcela de culpa quando não obtém êxito na inserção ou permanência no emprego

(EHRENBERG,2010). Ademais, o Estado passa a ser percebido, inclusive, como obstáculo ao indivíduo que, ao incorporar os valores da flexibilização neoliberal, corrobora o discurso que classifica a legislação trabalhista, a CLT, como manifestação política do subdesenvolvimento e atraso econômico do Brasil.

Ora, se o Estado não ajuda, tampouco deve atrapalhar. Já ouvimos frases semelhantes no debate político nacional, ditas, inclusive por trabalhadores. Essa lógica transmuta não apenas a relação do trabalhador com o Estado, mas a própria subjetivação na questão do seu vínculo de trabalho. Se a responsabilidade da empregabilidade se fazia presente especialmente na lógica do emprego socialmente protegido, ou seja, nas relações trabalhistas formais sob a perspectiva contratual entre empregado e empregador/empresa - resguardadas pela seguridade social e justiça do trabalho - o neoliberalismo em sua máxima potência se encarrega de se desvencilhar dos resquícios de proteção social do trabalho. A ideia de empregabilidade começa a dar espaço para uma nova forma de pensar o trabalho. Os sujeitos, em alguns casos, não mais se percebem como trabalhadores²³, mas “empreendedores de si”. As subjetividades, fortemente imersas no contexto neoliberal, pouco a pouco naturalizam a ideia do pós-celetismo, onde “cada um, independentemente de onde venha, deve realizar a façanha de tornar-se alguém por meio de sua própria singularização” (EHRENBERG, 2010, p. 172). Dessa forma Bendassoli (2000) apresenta a ideia que norteia o processo de reconfiguração das subjetividades das consultoras e diretoras Mary Kay.

É exatamente nesse contexto de introdução e germinação de uma nova configuração da individualidade que ganha destaque o discurso empresarial, pois ele promete funcionar como uma alavanca poderosa na construção de uma singularidade pautada pelo desejo de eficácia e de ascensão pessoal (BENDASSOLI,2000, p. 211-212)

A partir do espírito de um tempo os sujeitos passam a perceberem-se como elementos-chave nos processos do capitalismo, não mais como trabalhadores fabris,

²³ Os manuais de gestão de recursos humanos corporativos trabalham, inclusive, com a transformação linguística dos significantes e significados atribuídos aos conceitos utilizados no dia a dia das empresas. A figura do trabalhador abre espaço para o que começam a chamar de colaborador, uma forma sutil de buscar a integração do sujeito, afastando a rigidez da subordinação e poder patronal/empresarial presentes na relação celetista.

industriais, dos escritórios, casas ou campo, mas colaboradores de uma nova razão do mundo do trabalho, vocalizadores dos princípios emanados pela lógica empresarial que encontram ressonância no discurso do autoempreendedorismo. A empresa não é apenas a Mary Kay, mas as próprias consultoras e diretoras enquanto agentes do autoempreendedorismo. Assim o neoliberalismo transforma reiteradamente a razão de sua existência. Se o surgimento dessa força motriz econômica se estabeleceu inicialmente por critérios e decisões políticas dos Estados em um direto ataque ao então conturbado *welfare state* inglês pelo Thatcherismo e o estabelecimento da doutrina Reagan nos Estados Unidos, a sua continuidade e longevidade encontrou sentido e condições de possibilidade no engajamento subjetivo e corporificação da racionalidade governamental entre os sujeitos onde “a nova normatividade das sociedades capitalistas impôs-se por uma normatização subjetiva de um tipo particular” (DARDOT e LAVAL, 2016, p.319). Em suma, a razão neoliberal concebe a força da sua articulação no momento em que o desejo Thatcherista se torna real: a economia como método mudando as almas dos indivíduos.

A governamentalidade empresarial está ligada a uma racionalidade de conjunto que tira força de seu próprio caráter abrangente, já que permite descrever as novas aspirações e as novas condutas dos sujeitos, prescrever os modos de controle e influência que devem ser exercidos sobre eles em seus comportamentos e redefinir as missões e as formas da ação pública. Do sujeito ao Estado, passando pela empresa, um mesmo discurso permite articular uma definição do homem pela maneira como ele quer ser “bem-sucedido”, assim como pelo modo como deve ser “guiado”, “estimulado”, “formado”, “empoderado” (empowered) para cumprir seus “objetivos”. Em outras palavras, a racionalidade neoliberal produz o sujeito de que necessita ordenando os meios de governá-lo para que ele se conduza realmente como uma entidade em competição e que, por isso, deve maximizar seus resultados, expondo-se a riscos e assumindo inteira responsabilidade por eventuais fracassos. “Empresa” é também o nome que se deve dar ao governo de si na era neoliberal (DARDOT e LAVAL, 2016, p.323).

No caso das consultoras e diretoras Mary Kay, não tratamos exclusivamente do desafio de compreendermos o grau ou intensidade do apreço das trabalhadoras pela empresa, mas o entendimento de que a própria Mary Kay contribui diretamente ao processo de reconfiguração das subjetividades de suas parceiras de negócio. A

proposta da carreira independente não é somente uma fuga empresarial ao vínculo celetista. É, também, o desenvolvimento e reprodução de um modo de vida que arrazoar a ideia de sucesso pela autonomia e independência. O êxito dessa lógica se manifesta não apenas pelo discurso das consultoras e diretoras que efetivamente dedicam-se à atividade com o afinco cotidiano, mas na legitimação do negócio, inclusive, por aquelas mulheres que não necessariamente almejam crescer na carreira independente. Naturaliza-se o processo do empreendedorismo de si e relativiza-se a importância do emprego socialmente protegido.

Eis uma nova ordem que se estabelece no cenário das relações de trabalho. O pós-celetismo é uma realidade que se manifesta pelo caráter de subjetivação da autonomização dos sujeitos e, ao que parece, demonstra forte poder de articulação no discurso das consultoras e diretoras Mary Kay. Não mais se trata de uma relação entre empresa e trabalhador. Agora é de empresa para “empresa”. Não existe hipossuficiência, busca por equivalência ou simetria. O neoliberalismo não trabalha com esses conceitos. Mérito, eficácia e produtividade, sim, se inscrevem como os novos valores universais desse modo de gestão de corpos e mentes. É uma forma de enxergar o trabalho e, especialmente, a vida.

QUEM ESTÁ FALANDO?

Abre-se espaço para uma discussão teórica sobre a centralidade do gênero no mercado de trabalho e os reflexos dessa temática no caso das consultoras e diretoras Mary Kay. No artigo intitulado “*Reconfigurações do mundo do trabalho: o gênero como categoria essencial ao debate*” (MIRANDA, 2020), voltei meu interesse ao movimento de compreensão teórica sobre a temática, antecipando o repertório que fundamentaria não apenas o tratamento dos dados obtidos a partir das entrevistas que seriam realizadas com as consultoras Mary Kay, mas o próprio entendimento sobre quais poderiam ser as limitações que a minha condição de gênero poderiam resultar no andamento da tese. Ora, embora a conceituação do que chamam de *lugar de fala* seja permeada muitas vezes pela imprecisão e polissemia, inclusive no campo acadêmico, conforme dissertam López e Lopes (2022), parece adequada a ideia basilar difundida por Ribeiro (2017), orientada pelo entendimento de que o lugar social ocupado pelo indivíduo oferece experiências de vida que são próprias e particulares à condição de cada um, seja pelo gênero, sexualidade, classe, religiosidade, nacionalidade, etc.

Significa, portanto, que não basta compreender o que é falado, mas atentar-se a quem fala e entender qual o lugar social ocupado pelo indivíduo que busca comunicar algo. No caso concreto, a realidade apresenta um pesquisador homem cisgênero, que se propõe a estudar e escrever sobre uma temática que é extremamente vinculada a questões de feminilidade ou, mais precisamente, vinculadas ao gênero feminino. Embora não haja qualquer interdição sobre o cenário em questão, é bem verdade que houve muito esforço da minha parte dedicado a enfrentar questões referentes à análise dos dados e escrita da tese que, possivelmente, seriam mais facilmente manejados se uma mulher estivesse no papel de pesquisadora.

Se por um lado não me situo em um lugar de fala, apresento as narrativas das consultoras e diretoras Mary Kay e as analiso a partir da orientação de uma mulher

que, além de notável conhecimento sobre estudos de gênero, frequentemente chamou minha atenção aos equívocos cometidos durante o processo de escrita da tese. Mais do que isso, fazia clara menção às vezes em que minha condição turvava a percepção sobre dados e informações importantes originadas pelas entrevistas e que, sem o olhar “treinado” pela experiência acadêmica e do gênero em si, passariam despercebidas. Por mais de uma vez fui orientado sobre as possibilidades de explorar trechos das narrativas consideradas excelentes oportunidades de desenvolver temáticas pertinentes. Entendendo cada vez mais e melhor as “deixas” contidas nas entrevistas, acredito que tenha dirimido o distanciamento do lugar de fala, naturalmente intransponível, mas em certa medida, com o máximo de cuidado e respeito, contornável aos fins em questão, levando em consideração o objetivo da presente tese. Com a segurança de que meu trabalho fora profundamente corrigido, readequado e orientado, especialmente na temática de gênero, por obviedade, minha maior dificuldade, que me sinto confortável em abordar inteiramente as questões aqui apresentadas.

O TRABALHO FEMININO: “TUDO MUDA, MAS NADA MUDA”²⁴

A atualidade do *status* laboral das consultoras e diretoras, orientadas pela independência e autonomia, precisa ser compreendido a partir da historicidade da relação entre trabalho e gênero no Brasil. O mercado de trabalho brasileiro, especialmente desde a segunda metade da década de 1970, passou a incorporar nas fileiras do trabalho formal, de forma contínua, uma porção cada vez maior de mulheres (BRUSCHINI, 2006; PAZELLO, 2004; PAZELLO, 2006). Contudo, especialmente Bruschini (2006) chama atenção à forma que tal inserção ocorreu. Se por um lado parece que há consenso de que o crescimento da participação feminina no mundo do trabalho seja conquista política e social extremamente significativa, do outro, é

²⁴ Paradoxo apresentado por Hirata e Kergoat (2007, p. 597) com o objetivo de denunciar as persistentes desigualdades oriundas da divisão social do trabalho.

necessário compreendermos, sem nos afastarmos do senso de criticidade, a qualidade do trabalho oportunizado, as condições de permanência tendo em vista a condição da mulher - as consequências da dupla jornada, por vezes, a maternidade - e, finalmente, o aspecto remuneratório das atividades desempenhadas. De acordo com a autora é preciso evidenciar:

[...] o elevado desemprego das mulheres e a má qualidade do trabalho feminino; de um lado a conquista de bons empregos, o acesso a carreiras e profissões de prestígio e a cargos de gerência e mesmo diretoria, por parte de mulheres escolarizadas, de outro, o predomínio do trabalho feminino em atividades precárias e informais. Em relação ao perfil das trabalhadoras, de um lado elas se tornam mais velhas, casadas e mães – o que revela uma nova identidade feminina, voltada tanto para o trabalho quanto para a família –, de outro, permanecem as responsabilidades das mulheres pelas atividades domésticas e cuidados com os filhos e outros familiares – o que indica a continuidade de modelos familiares tradicionais, que sobrecarregam as novas trabalhadoras, principalmente as que são mães de filhos pequenos, em virtude do tempo consumido em seus cuidados (BRUSCHINI, 2006, p.538).

Embora a primeira geração de estudos sobre trabalho feminino no Brasil tenha dedicado esforços ao entendimento da lógica produtiva, Bruschini atentou-se ao fato de que, "o lugar que a mulher ocupa na sociedade também está determinado por seu papel na família", uma "quase obviedade" que por anos não foi explorada com o devido vigor exigido pela concretude do real (BRUSCHINI, 2006, p.542). Assim, a autora reforça a ideia de que ocorreu uma virada teórica quando os estudos voltaram esforços à compreensão de que a relação entre gênero e trabalho precisava ser melhor articulada pelas noções estabelecidas entre o espaço produtivo e a família.

Se Madeira e Singer (1973) contribuíram ao objetivo de desvendar a *Estrutura de emprego e trabalho feminino no Brasil, 1920-70* (1973), foram nos avanços teóricos promovidos por Hirata e Kér goat (2007), que a noção da divisão social do trabalho sob a perspectiva do gênero ganhou força na presente tese. As autoras apresentam duas formas de compreender a divisão social do trabalho, quais sejam:

A primeira é que, desde o nascimento do conceito há cerca de trinta anos, se observa uma tensão entre, de um lado, análises que pensam mais em termos de constatação de desigualdades entre homens e

mulheres, e de acúmulo, de soma dessas desigualdades (cf. a noção atual de conciliação de tarefas), e, de outro lado, análises que procuram remontar à nascente dessas desigualdades e, portanto, compreender a natureza do sistema que dá origem a elas (HIRATA e KERGOAT, 2007, p. 596 - 597)

Filiadas à segunda razão apresentada, o argumento central desenvolvido se pauta pelo paradoxo: “nessa matéria, tudo muda, mas nada muda” (HIRATA e KÉRGOAT, 2007, p. 597). Se a divisão social do trabalho se expressa pelas relações sociais entre os sexos, ou melhor “fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos” como propõem as autoras, tal lógica se define a partir de dois princípios, o “de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem “vale” mais que um trabalho de mulher)” (Hirata e Kergoat, 2007, p.599).

Se a ideologia naturalista é condição comum à experiência humana no tempo e espaço, determinando a biologia do sexo como fator hierárquico dos papéis sociais, não significa que essa condição seja imutável. Além desta conclusão, Hirata e Kergoat (2007) são certeiras quando argumentam que a dinâmica da divisão social do trabalho, ainda que tenha apresentado melhores condições às mulheres, à base de conquista pelas lutas políticas e não por concessão do patriarcado, ainda apresenta um cenário de distância astronômica do panorama diferencial entre os sexos. As “melhorias”, embora historicamente ocorram, ainda são dramaticamente insuperáveis em um quadro comparativo. Essa é a razão do paradoxo apresentado pelas autoras Hirata e Kergoat (2007, p. 599-600): “tudo muda, mas nada muda”.

Se o feminismo liberal também se pautou (e ainda se pauta) por palavras de ordem, chamando atenção ao drama da dupla jornada e a insistência pela conciliação de tarefas entre homens e mulheres, incorporando temáticas que por anos foram enfrentadas por teóricas críticas, foi somente a partir da provocação conceitual destas que hoje podemos tencionar o debate para além da simplificação generalista da narrativa que exige “direitos iguais”, mas que passa ao largo de desafiar as estruturas de poder que hierarquizam os papéis de gênero.

É a partir dessa esteira teórica que a abordagem sobre o trabalho das consultoras e diretoras Mary Kay e a sua relação com a lógica da autonomia e pós-

celetismo encontra o seu escopo. Não parece ser obra do acaso ou mero espontaneísmo individual que ocorra o movimento de integração à empresa e, por consequência, a introjeção dos valores e ideais do empreendedorismo. No âmago dessa relação com a carreira independente, existe uma poderosa força social que pode ser explicada e compreendida especialmente pelo diagnóstico das diferenças da divisão sexual do trabalho.

Em primeiro plano, especialmente por conta do modelo capitalista e a ideologia vigente a qual estamos submetidos, corremos o risco de cairmos na armadilha do economicismo ao nos debruçarmos sobre o entendimento das experiências das consultoras e diretoras Mary Kay. Embora o caráter econômico da atividade seja importante à inserção e permanência em determinada modalidade de trabalho, a lógica da divisão social do trabalho não opera exclusivamente a partir de motivações de caráter financeiro. Podemos desenvolver um pouco mais essa linha argumentativa analisando uma dimensão comum a algumas das consultoras e diretoras entrevistadas: a maternidade.

Se por um lado Maron e Meulders (2008) chamam atenção à probabilidade das mulheres enfrentarem dificuldades no mercado de trabalho após a maternidade, tanto no quesito de permanência na atividade quanto no crescimento de carreira, Guiginski e Wajnman (2019) avançam sobre a ideia de uma espécie de penalidade da maternidade²⁵, que se materializa para além das questões salariais. Assim, as autoras buscaram “analisar o impacto da presença e do número de filhos sobre a participação e a qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres brasileiras”, desenvolvendo, para tanto, modelos de regressão logística (GUIGINSKI e WAJNMAN, 2019, p.01). Os dados obtidos e as conclusões ensejadas contribuem ao nosso objetivo, especialmente por apresentarem consonância com parte das narrativas apresentadas pelas consultoras e diretoras Mary Kay.

Conforme concluíram as autoras, independentemente do grau de escolaridade, a maternidade aumenta as chances de que as mulheres desempenhem atividades

²⁵ É um termo que se refere aos diferenciais observados entre os níveis salariais de mulheres que compartilham características pessoais e de inserção no mercado de trabalho semelhantes, que se diferem apenas pela presença ou ausência de filho (GUIGINSKI e WAJNMAN, 2019, p.02)

laborais classificadas como autônomas (GUIGINSKI e WAJNMAN, 2019, p.19). Durante as entrevistas com as consultoras e diretoras, seguidamente a temática da maternidade era abordada nas narrativas. Trabalhar com Mary Kay, em tese, por conta da independência e flexibilidade da atividade, possibilitaria que gestações pudessem ser planejadas com maior liberdade pelas mulheres e, aquelas que já fossem mães, poderiam dedicar o tempo da “flexibilização” ofertada pelo tipo de vínculo com a Mary Kay para o cuidado e atenção às crianças.

Alguns apontamentos merecem destaque diante do panorama apresentado e, não por acaso, dialogam com os resultados encontrados pelas pesquisadoras anteriormente referenciadas. O primeiro diz respeito especificamente à relação estabelecida pelas consultoras e diretoras entre a maternidade e o tempo. Se Benjamin Franklin concluiu que “tempo é dinheiro”, ainda que a flexibilidade enaltecida pelo trabalho com a Mary Kay oportunize que as mulheres pensem e planejem a maternidade ou até mesmo estabeleçam rotinas de cuidados aos filhos já nascidos, parece inevitável nos questionarmos: o tempo dedicado aos cuidados necessários às crianças não acarretaria em substancial decréscimo de rendimento da atividade? Diante do tempo disposto à maternidade, não haveria sobrecarga de trabalho (esgotamento físico e mental), tendo em vista que, mesmo “flexibilizando” os horários para não correr o risco de diminuição do faturamento, as tarefas seriam quase concomitantes? Embora a carreira independente Mary Kay não possa ser comparada juridicamente aos tradicionais vínculos celetistas, não ocorreria a mesma espécie de prejuízo em termos de construção da trajetória empresarial diante da maternidade (prejuízos remuneratórios e rejeição por não poder se dedicar integralmente à atividade)? Em se tratando de uma diretora Mary Kay e a conseqüente necessidade de, além de vender, no mínimo manter o número de consultoras do seu grupo, não haveria risco flagrante de perder o *status* de diretora? Por fim, dialogando também com Hirata e Kérigoat (2007), por qual razão todos os riscos suscitados recaem exclusivamente sobre a carreira das mulheres, sejam elas celetistas ou não? Ainda que tais escolhas sejam tomadas, porventura, a partir de um consenso entre casais de homens e mulheres, buscando as melhores decisões ao núcleo familiar, parece

que mais uma vez o paradoxo de Hirata e Kér goat (2007) salta aos olhos: “tudo muda, mas nada muda”.

A realidade que se apresenta, especialmente a partir das indagações apresentadas, corrobora a ideia de que “em termos de participação no mercado de trabalho, precariedade da ocupação e ‘preferência’ por empregos flexíveis, definidos como jornada de trabalho parcial e trabalho autônomo” (GUIGINSKI e WAJNMAN, 2019, p.3,), a maternidade pode ser classificada como elemento vigoroso dessa espécie de direcionamento. Os estudos de Guiginski e Wajnman (2019, p.20) apontam a literatura contemporânea como aporte complementar ao desafio proposto. Não é coincidência que citem Maron e Meulders (2008) sobre a relação entre a maternidade e a redução das oportunidades de trabalho, maior probabilidade que as mulheres mães trabalhem em atividades precárias (MONTALI, 2012), trabalhem em jornadas atípicas (LEE *et al.*, 2009; GOUGH; NOONAN, 2013) e, especialmente no caso das consultoras e diretoras Mary Kay, trabalhem de forma autônoma em detrimento de inserções formais de assalariamento (LEE *et al.*, 2009).

Ainda, Lee *et al.* (2009) contribuem à compreensão do diagnóstico que expressa a distinção existente entre homens e mulheres quando a temática do trabalho autônomo é abordada. Enquanto os homens são “empurrados” às atividades autônomas diante da dificuldade de inserção no mercado formal de trabalho, as mulheres, por sua vez, tendem ao ingresso em atividades autônomas em função da possibilidade de gerenciamento do tempo para o cumprimento de tarefas domésticas. O reflexo da “escolha” feminina²⁶ se caracteriza pela maior probabilidade de

²⁶ Vale lembrar que até mesmo no campo das ciências e conhecimento as escolhas femininas sofrem reflexos negativos de diferenciação em relação aos homens. Conforme reportagem assinada por Mariana Vick, publicada pelo NexoJornal, o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), agência de fomento à ciência, teve de reformular os seus “critérios na tentativa de reduzir desigualdades na concessão de bolsas de produtividade”. Tal medida foi tomada a partir da repercussão negativa de um parecer recebido por uma professora, cujo conteúdo indicava que suas gestações “havam” atrapalhado o seu desempenho e, por consequência, provocado uma produtividade aquém do esperado. Novas regras foram estabelecidas visando preservar a equidade de gênero e as peculiaridades do tempo gestacional e da maternidade. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2024/01/09/a-mudanca-no-cnpq-para-avaliar-pesquisadoras-maes>
Acesso em: janeiro-2024.

exercerem trabalhos considerados precários, de remuneração deficitária e sem qualquer resguardo social (LEE *et al.*, 2009).

É possível dizer que o trabalho desempenhado pelas consultoras e diretoras Mary Kay e a condição da carreira independente, entenda-se, autônoma, expressa relação direta com o tempo, ou melhor, a gestão do tempo. Talvez um dos grandes desafios dos estudos voltados ao mundo do trabalho na contemporaneidade seja conseguir se aproximar dos novos signos, compreensões e aspirações estabelecidas pela classe trabalhadora, em que pese sua heterogeneidade e o desafio de sua conceituação (ANTUNES, 2015). Especialmente quando nos debruçamos sobre atividades marcadas pelas características da lógica do empreendedorismo - autonomia e assunção dos riscos - é necessário que nossas lentes estejam apuradas para entendimentos que, por vezes, se distanciam da concepção una sobre o valor do trabalho, abarcada pelo *homo economicus*. Ser consultora e diretora Mary Kay pode significar, justamente, equilibrar o interesse entre os ganhos financeiros e a flexibilidade de gerir o tempo, embora a flexibilização costumeiramente seja traduzida em trabalho doméstico. Eis a formulação do paradoxo: é possível organizar o tempo de trabalho destinado às atividades Mary Kay com o objetivo de reduzir a jornada diária com o objetivo de “ter mais tempo” para trabalhar em casa. Resumidamente, trabalhar menos lá para conseguir trabalhar mais cá.

Thompson (2005, p. 272) enunciou que o “tempo agora é moeda: ninguém passa o tempo, e sim o gasta”. Contudo, se o tempo realmente é moeda, não parece ser nenhuma surpresa a constatação de que, no modelo capitalista, alguns tenham mais tempo que os outros. Por qual razão uma consultora Mary Kay almeja essa espécie de moeda alternativa dimensionada pelos ponteiros do relógio? A busca por “mais tempo” (diante da sua falta) não é exclusivamente reflexo e manifestação de uma característica de classe social, mas especialmente a intersecção desta condição e a hierarquização dos papéis sociais de gênero. Essa constatação, embora essencial ao debate proposto, não é novidade na literatura dos estudos de gênero e interseccionalidades, como apontam Miguel e Biroli (2014; 2015). O próprio Bourdieu (2012) em “A dominação masculina” evidencia o caráter sexuado que orienta a distinção histórica e socialmente construída entre homens e mulheres nas esferas da

produção e da vida privada, naturalizada pelo habitus e, conseqüentemente, arbitrando os papéis de gênero no âmbito social. Destarte, é com a clássica citação de Federici (2019, p.40) que a questão do tempo pode ser melhor compreendida, levando em consideração as consultoras e diretoras Mary Kay: “Eles dizem que é amor. Nós dizemos que é trabalho não remunerado.” As narrativas apresentadas pelas entrevistadas convergiam no interesse pela flexibilidade oferecida pela independência, elemento essencial à atividade com Mary Kay. Até mesmo àquelas que não persistiram ou perseveraram com as vendas destacavam como fator positivo da carreira independente a possibilidade de gerir o tempo, produtivo ou da vida privada, conforme suas necessidades e interesses. Acontece, no entanto, que esse interesse comum, ao que tudo indica, não parece ser mera coincidência. É fato que existe um padrão, pautado pela condição de gênero em sua força socialmente impositiva, com a prevalência da aquiescência por parte das mulheres em favor de um comprometimento com responsabilidades do âmbito privado, especificamente, a vida doméstica. Por que esse movimento de (re)arranjo da organização familiar recai majoritariamente sobre a vida profissional das mulheres?

Casadas, solteiras, divorciadas, mães, futuras mães, sem filhos ou de futuro incerto quanto à maternidade. Independente das condições apresentadas pelas entrevistadas, o discurso sobre a facilidade da flexibilidade da gestão do tempo encadeava em diferentes níveis as narrativas que contribuem ao desafio de responder ao questionamento do parágrafo anterior. Enquanto as consultoras e diretoras Mary Kay buscavam adequar a vida profissional para dedicarem mais tempo ao espaço doméstico - conforme expressa Federici (2019), trabalho não remunerado, - maridos e companheiros seguiam trilhando os desafios das suas carreiras sem quaisquer obstáculos oriundos de um senso de responsabilidade sobre as tarefas do lar. Se por um lado a história demonstrou que as ocupações masculinas se valorizaram ao longo dos anos, seja pelo caráter econômico ou de prestígio, as mulheres foram insistentemente condicionadas a perceberem o trabalho doméstico como atribuição lógica e naturalmente feminina (FEDERICI, 2021). O que se observa, na verdade, é a força da engenharia histórica e social em favor de uma lógica biologizante que atribuiu (e atribui) responsabilidades e obrigações às vidas das mulheres. Se por um lado os

movimentos feministas²⁷ nas suas mais variadas dimensões, diferenças e semelhanças, manifestaram-se em busca da justiça e equidade em favor das mulheres historicamente oprimidas, o capitalismo dos nossos tempos parece buscar arrefecer o fervor questionador do feminismo crítico, instrumentalizando mentes e corpos com a lógica do empreendedorismo. Pode parecer exagerado em um primeiro momento, mas é exatamente o que a realidade apresenta quando nos deparamos com a narrativa de algumas consultoras e diretoras Mary Kay. Desloca-se a problemática das estruturas hierarquizantes de poder que são permeadas pelas características de classe, gênero e raça para a “simpática” e inofensiva compreensão de que os obstáculos da vida contemporânea, ou melhor, que as contradições inerentes ao capitalismo são naturais e podem ser potencialmente superadas a partir de condutas individuais que privilegiem o esforço e mérito.

Seja por razão da opressão histórica e estrutural que compele as mulheres a obrigarem-se moralmente com o cuidado dos filhos e do lar ou pela reverberação do ideário empreendedor no sentido de maximizar o tempo e operacionalizar as condutas em favor da inventividade, o fato é que as consultoras e diretoras Mary Kay vislumbram na atividade condições de possibilidade para que suas vidas sejam ajustadas e organizadas, no plano doméstico, econômico ou na articulação destes interesses.

QUEM SÃO ELAS?

É significativamente desafiador apresentar quem são as consultoras e diretoras Mary Kay para além das trajetórias e características individuais. Existe uma razão objetiva

²⁷ Narvaz e Koller (2006, p.649) apresentam didaticamente e exemplificam os movimentos feministas, desde a primeira onda, “movimento liberal de luta das mulheres pela igualdade de direitos civis, políticos e educativos”; a segunda onda que traduziu especialmente as reivindicações das experiências estadunidenses e francesas, especificamente pelas noções de “feminismo da igualdade” e “feminismo da diferença”; e a terceira onda que se notabilizou pela força pós-estruturalista e da pós-modernidade, orientando-se, então, pelas subjetividades e experiências dos sujeitos, rearranjando as reivindicações e debates para o campo do gênero em maior grau de complexidade, se afastando de possíveis reducionismos em torno do caráter meramente sexual.

que expressa essa dificuldade. Na mesma medida que as questões relacionadas à subjetividade são destacadas quando a agência dos sujeitos erguem-se como objetivos de entendimento, caso da presente pesquisa, é indeclinável nos lançarmos à histórica e instigante tarefa de trabalharmos com as noções de classe social. Partindo do pressuposto que a agência dos sujeitos é indissociável da sua condição de classe, seria pouco provável obter êxito em dizer quem são as consultoras e diretoras Mary Kay sem nos debruçarmos minimamente sobre a estrutura social e econômica que possibilitou a inserção e, por vezes, permanência, destas mulheres na atividade econômica desempenhada com a Mary Kay. Voltamos ao debate que Thompson (2001) provoca: a articulação da agência e os limites da classe.

O desafio suscitado provoca que façamos uma breve digressão sobre a noção de classe social. Perceba que optamos pela utilização da noção de classe ao invés do termo conceito, por uma razão simples: ao buscarmos expressar o significado conceitual de classe, estaríamos possivelmente enrijecendo compreensões teóricas que, talvez, encontrariam resistência até mesmo entre seus principais formuladores. Contudo, nada impede nos “aproximarmos de uma definição do que é classe social e, especificamente, o que é a classe trabalhadora, o proletariado” (CAMPOS e CASSIN, 2018, p.132). Embora autores como Giddens (1975) e Poulantzas (1978) sejam reticentes quanto à capilaridade das noções de classe construídas por Marx, não apenas pela brusca interrupção de escrita d’O Capital (1985)²⁸, mas também por não acreditarem que o formulado em termos conceituais pudesse dar conta de expressar as transformações do capitalismo moderno (SILVA et al., 2021), o velho Marx insiste, ainda, em oferecer bons caminhos para os diagnósticos e entendimentos do modelo de acumulação capitalista. Se o mundo do trabalho foi transmutado, como realmente aconteceu, não é possível dizer o mesmo sobre as históricas e perenes categorias marxianas de burguesia, proletariado, luta de classes, acumulação, alienação e ideologia.

²⁸ Conforme Silva (2021) Marx, embora tenha iniciado um trabalho de construção vigorosa sobre as classes sociais em “As classes – Livro III, capítulo LI” n’O Capital, não concluiu a escrita da obra.

O capitalismo de hoje não é o mesmo da Europa do século XIX. Contudo, se as organizações mudaram e as operações do capitalismo são distintas às praticadas no florescer da era liberal, o nome do modelo ainda é o mesmo, bem como suas implicações. Lógica idêntica pode ser empreendida ao desafio de nos apropriarmos da noção de classe social. Ora, se ainda estamos sob a égide do capital, nada mais apropriado do que trabalharmos com o ideário de classe, levando em consideração as transformações que ocorreram na materialidade da história ao longo dos tempos. Por sua vez, as classes sociais de hoje podem não ser (e não são) mais as mesmas no que diz respeito à consciência²⁹ e características superestruturais, mas ao que realmente importa, continuam sendo classe. É possível dizer, portanto, levando em consideração os ensinamentos de Thompson (2005; 2018) que existe relação direta entre a experiência dos homens e mulheres ao longo da história e a articulação da noção de classe. Recorremos a Thompson especialmente pelo autor conferir a elasticidade necessária à teoria marxista, sem se afastar do tradicional rigor teórico-metodológico do arcabouço crítico.

Se a ideia é trabalharmos com o dinamismo social do mundo do trabalho e as subjetividades das consultoras e diretoras Mary Kay, quando nos propomos ao desafio de dizer quem são estas mulheres, inevitável que busquemos identificar as afinidades eletivas que em certa medida as inscrevem em condições semelhantes nas ocupações de espaços nas relações de produção do capitalismo. Se para Thompson (2018, p.10) “as experiências são tratadas em termos culturais: encerradas em tradições, sistema de valores, ideias e formas institucionais”, maior a probabilidade de que a compreensão de mundo e a percepção do trabalho desempenhado na Mary Kay pelas consultoras e diretoras, em algum momento, se traduza na articulação de interesses comuns, inclusive no plano simbólico. Em certa medida é o que acontece quando nos deparamos com as narrativas apresentadas pelas mulheres entrevistadas. São trabalhadoras, oriundas de famílias não tradicionais, de mediana à

²⁹ Embora possa ser controverso dizer que o proletariado, em alguns momentos históricos, tenha se aproximado com maior ênfase em direção ao que o pensamento marxiano denominou como *consciência de classe*, parece menos provável, diante da força de cooptação do capital, que esse movimento aconteça atualmente. O sonho de ascensão social, provocado pela lógica neoliberal e a consequente onda do empreendedorismo, parecem afastar o trabalhador da ideia central de se perceber e identificar enquanto classe.

boa escolarização, que encontram na atividade com Mary Kay a expectativa de obterem algum retorno financeiro que dificilmente conseguirão em outro trabalho, estejam inseridas no mercado formal ou não. Isso nada mais é do que um reflexo da experiência vivida pelas consultoras e diretoras, seja pelo lugar ocupado no modelo de acumulação ou no processo de agência³⁰ estabelecido pelas trabalhadoras no decorrer de suas vidas.

Se a articulação entre Marx e Thompson contribui ao entendimento das noções aqui estabelecidas, especialmente as construções teóricas sobre classe, experiência e agência, é justo dizer que, ao objetivo proposto, outros passos precisam ser dados em direção aos novos desdobramentos epistemológicos que se apresentam.

Conforme expressa Pereira (2021) em artigo que se propõe a discutir “*Sobre usos e possibilidades da interseccionalidade*”, os esforços teóricos dispensados à busca do enfrentamento das desigualdades esbarravam em análises que fracassaram ao analisar a temática da opressão em categorias apartadas.

Embora a relação entre diferentes tipos de desigualdade já fosse considerada por certas(os) autoras(os), foi a partir dos anos 1970 que se observou uma onda de questionamentos à produção marxista, ao feminismo de segunda onda (Biroli e Miguel 2015) e ao pensamento sobre raça (Collins e Bilge 2016), que consideravam, respectivamente, o capitalismo, o patriarcado ou o racismo como elemento explicativo único ou primordial de produção de diferença, desigualdade, exploração, dominação e opressão nas sociedades modernas (PEREIRA, 2021, p. 445-446).

A ideia central que oferece vitalidade aos estudos interseccionais se respalda pelo entendimento que os “sistemas de subordinação”, (CRENSHAW, 2002, p. 176) devem ser encarados a partir uma perspectiva articulada, sob o risco de que os elementos, quando analisados na sua particularidade, não consigam demonstrar a gravidade das desigualdades e opressões. Como aborda Piscitelli (2008, p.266 - 267):

³⁰ Fortes (2010, p.177) chama atenção ao fato de que Thompson desafia a lógica estruturalista buscando operacionalizar a noção de *agência*, uma novidade teórica tendo em vista a tradição marxista.

É importante destacar que já não se trata da diferença sexual, nem da relação entre gênero e raça ou gênero e sexualidade, mas da diferença, em sentido amplo para dar cabida às interações entre possíveis diferenças presentes em contextos específicos. O debate sobre as interseccionalidades permite perceber a coexistência de diversas abordagens. Diferentes perspectivas utilizam os mesmos termos para referir-se à articulação entre diferenciações, mas elas variam em função de como são pensados diferença e poder. Essas abordagens divergem também em termo das margens de agência (agency) concedidas aos sujeitos, isto é, as possibilidades no que se refere à capacidade de agir, mediada cultural e socialmente.

Mas qual a importância dos estudos interseccionais quando nos deparamos com as trajetórias das consultoras e diretoras Mary Kay? Se Thompson (2018) contribuiu com as noções que enlaçam a vida das mulheres entrevistadas, situando-as em sua condição de *classe* pelas condições do seu “fazer histórico” e oferecendo elasticidade à compreensão das condutas - pelos contornos explicativos de *agência* e *experiência* - a abordagem interseccional se apresenta como um recurso teórico capaz de “amarrar” o desafio de tentar dizer “quem são” tais mulheres.

As trajetórias das consultoras e diretoras Mary Kay, embora se diferenciem nas especificidades das experiências de vida, denotam condições comuns, especialmente pelo gênero que representa a totalidade das entrevistadas e a classe³¹, sendo que apenas uma das entrevistadas se identificou como mulher negra. Contudo, levando em conta o desafio de situar quem são as mulheres entrevistadas, o fato de apenas uma se identificar como negra também é uma informação importante à tese.

A feminilidade e a ideia de beleza sustentam a estereotipização da Mary Kay, tanto na comunicação visual de *marketing* como no imaginário de muitas mulheres. Façamos um convite de exercício de imaginação: se realmente existe um padrão de beleza que associa as consultoras e diretoras à Mary Kay, você consegue perceber a representação da negritude nesse tipo ideal? Por mais que a empresa apresente

³¹ Embora algumas mulheres entrevistadas se caracterizem como autônomas e empresárias, inclusive o caso de Vika que é proprietária de uma pequena cafeteria, a condição de classe trabalhadora persiste na análise proposta. O caráter economicista há tempos deixou de ser condição explicativa sobre os fenômenos das classes sociais. Bourdieu (1998, p.136) conceitua a classe como sendo: “conjuntos de agentes que ocupam posições semelhantes e que, colocados em condições semelhantes e sujeitos a condicionamentos semelhantes, têm, com toda a probabilidade, atitudes e interesses semelhantes, logo, práticas e tomadas de posições semelhantes”.

algumas mulheres negras como modelos na disposição visual do seu site³², a intenção da provocação objetiva chamar atenção para a realidade encontrada durante a pesquisa: a única mulher entrevistada que disse ter enfrentado algum tipo de intercorrência relacionada à estética durante a vida, foi a que se identificava como negra.

Embora a tese não se dedique a esmiuçar questões sociológicas e filosóficas sobre o conceito do *belo* e da *estética*, parece necessário compartilhar essa particularidade que saltou aos olhos durante a análise dos dados. Se as dificuldades inerentes à classe trabalhadora e ao gênero, em certa medida, “universalizam” as trajetórias das entrevistadas, a diferença da raça, expressa na fala da única entrevistada negra, atravessa como lâmina afiada a idealização de um “mundo cor de rosa”. A menina negra que já foi discriminada corresponde ao estereótipo das consultoras e diretoras Mary Kay? Se “beleza deixou de ser apenas uma forma simbólica de moeda [...] e passou a ser o próprio dinheiro” (WOLF, 2020, p.40), parece que não se enquadrar esteticamente ao que é paradigmaticamente esperado pode acarretar em maiores dificuldades em uma atividade onde o “sucesso” normalmente está relacionado à uma padronização de peles claras e cabelos loiros. Em que pese o esforço empreendido pela indústria cultural e midiática na busca pela valorização da diversidade e inclusão a partir das diferenças nas suas mais variadas formas de expressão, a caracterização da beleza ainda se resguarda nos predicados estéticos da branquitude. Peles claras, corpos magros, cabelos loiros e olhos azuis ou verdes ainda simbolizam um tipo ideal de beleza, queiramos ou não.

“FEEL THE GLAMOUR AND PINK”³³

³² <https://www.marykay.com.br/pt-br/>. Acesso em: 01/12/2023.

³³ Citação do trecho da música *Barbie Girl* do grupo pop-dance dinamarquês *Aqua*, lançado no disco *Aquarium* (1997). A letra da música faz referência à boneca Barbie, lançada em 1959 pela *Mattel Inc.* e comercializada até hoje com enorme sucesso de vendas ao redor de quase todo o mundo. Barbie foi historicamente associada à “feminilidade da perfeição”, especialmente pelo quesito da beleza e o apelo estético à cor rosa, associada culturalmente ao gênero feminino. As características da *Barbie Girl* foram historicamente padronizadas como “desejáveis” ao longo dos anos, representadas por mulheres brancas, loiras, altas, magras, jovens e sorridentes. Atualmente, tendo em vista as discussões e debates sobre representatividade, pluralidade dos perfis das mulheres e a aceitação sobre os corpos, novas versões da boneca estão sendo lançadas. Ver mais em:

No mês de julho de 2023 foi lançado no Brasil o filme *live-action* intitulado *Barbie*. O enredo apresenta a história da icônica boneca e sua vida na *Barbieland*, um lugar “perfeito” onde todas as Barbies, em suas mais diversas e plurais versões, compartilham momentos de alegria e felicidade, não havendo espaço para sentimentos que não sejam positivos e harmoniosos. Os *Kens* - tradicionais bonecos que representam a figura masculina na coleção das bonecas- na obra em questão, também residem na *Barbieland*, porém, o protagonismo feminino das Barbies é a lógica que impera nesse mundo mágico e cor de rosa.

Tudo muda completamente quando a Barbie protagonista inicia um processo de questionamento sobre a “realidade” então experimentada, dando vazão à sentimentos que definitivamente não faziam parte do vocabulário dos moradores da *Barbieland*. Além das indagações que representam uma espécie de crise existencial, Barbie começa a notar mudanças corporais consideradas impróprias àquele mundo de perfeição e simetria. Pés achatados e celulites surgem como aberrações, contrastando com a plasticidade e impecável forma das Barbies. Qual a solução encontrada para dar fim aos questionamentos indesejáveis e o retorno ao físico perfeito? Conforme as instruções da Barbie Danificada - boneca que vivia de forma isolada e definitivamente não simbolizava a estética comum às Barbies - uma visita ao “mundo real” deveria acontecer para que a estereotipada e não mais “perfeita” Barbie, pudesse descobrir o que estava afetando a tradicional normalidade de sua harmonia mental e beleza física.

Contudo, a experiência de conhecer o mundo real é inicialmente impactante. Acompanhada por Ken, Barbie começa a perceber que fora dos limites da *Barbieland*, as assimetrias de poder entre homens e mulheres são completamente distintas às experiências de protagonismo feminino até então conhecidas e compreendidas como normais no mundo cor de rosa. Na mesma medida que Barbie é surpreendida pela força do patriarcado, Ken se deslumbra ao conhecer as vantagens e consequências de, simplesmente, ser homem no mundo real. A partir desse ponto a trama ganha uma

<https://glamour.globo.com/lifestyle/noticia/2022/05/mattel-lanca-novas-bonecas-inclusivas-incluindo-a-primeira-barbie-com-aparelhos-auditivos.ghtml> Acesso em: janeiro-2024.

dinâmica de ação e conflitos, resultando em um final que... Bom, tendo em vista que o filme é relativamente recente, evitemos mais *spoilers* e voltemos nossa atenção às simbologias e reflexões da película que - felizmente ou não - podemos relacionar às experiências das consultoras e diretoras Mary Kay.

A simbologia retratada no filme, especialmente pela cor rosa, chama atenção até mesmo dos piores observadores. Se para a Barbie o rosa pode simbolizar a ideia de ternura, às consultoras e diretoras Mary Kay, a simbologia significa mais do que mera identidade visual, mas a própria noção de sucesso. A realização máxima das mulheres que trabalham com Mary Kay é a conquista do carro rosa, premiação garantida às diretoras que preenchem uma série de requisitos e objetivos na carreira independente. Embora o prêmio do carro possa ser convertido em bonificação pecuniária, o “sonho” de transitarem com o automóvel pela cidade ainda se mantém vivo, fazendo com que todas as entrevistadas que efetivamente trilharam carreira na empresa, busquem constantemente o icônico carro. Durante o filme, enquanto Barbie se deslocava para todos os lados com o seu carro – rosa - inevitável que eu não lembrasse das mulheres entrevistadas e o sonho compartilhado pelo carro, também rosa, mas fora da *Barbieland*.

A representação da feminilidade é fator distintivo, tanto no filme como no dia a dia na Mary Kay, contudo, essa feminilidade é marcada por um tipo ideal que corresponde exatamente às características das Barbies representadas no filme. As consultoras e diretoras Mary Kay são ensinadas (e depois ensinam) sobre a necessidade de sempre estarem “bem apresentadas”, vestidas e maquiadas conforme o estilo vaidoso de Mary Kay, além de se portarem como mulheres extremamente educadas, femininas e sorridentes. É como se a aura de positividade da *Barbieland* encontrasse espaço na vida das trabalhadoras vinculadas à empresa. Porém, o mundo real representado no filme, ao que diz respeito às assimetrias de gênero, hierarquização e ausência de representatividade, é a emulação, tal e qual, do que vivenciamos em nosso cotidiano. Além da analogia possível entre a cobrança pela busca da beleza e o apreço ao que é esteticamente feminino - pelo menos culturalmente - uma cena específica do filme proporcionou que eu esboçasse um sorriso irônico ao lembrar de uma entrevista realizada. Em determinado momento da

trama, Barbie, ao ingressar na *Mattel*, empresa responsável pela fabricação das Barbies, descobre que o *CEO* da empresa é um homem. Para ser ainda mais específico, um homem mais velho e branco, completamente alheio à identidade feminina e tampouco conhecedor das experiências e vivências do gênero. A flagrante contradição, facilmente identificada por Barbie, também aconteceu durante uma narrativa compartilhada por uma diretora Mary Kay. Enquanto explicava um pouco sobre a história e o atual funcionamento da empresa, a entrevistada, com toda naturalidade possível, lembrou que o *CEO*, atualmente, é o próprio neto de Mary Kay Ash, fundadora da corporação. Se para a entrevistada o fato do *CEO* ter parentesco com a icônica empresária - admirada e incensada pelas consultoras e diretoras - era considerado um fator positivo, pois, ao que indica, seria uma espécie de continuidade familiar do negócio, permeada por uma lógica de “cuidado especial” pelo legado da fundadora; o meu questionamento interno foi imediato: por qual razão um homem é o responsável pela gestão de uma empresa extremamente vinculada à feminilidade, onde as mulheres são, além do público alvo para as vendas, as grandes responsáveis pelas equipes de consultoras e diretoras? Não existe alguma descendente de Mary Kay Ash com capacidade e competência para assumir as responsabilidades da empresa que lida diretamente com as mulheres, seja pelos produtos ofertados ao mercado ou pela própria força de trabalho? Esse é o protagonismo feminino objetivado por uma empresa que se propõe a “transformar a vida das mulheres”? O mundo real pareceu não ser tão cor de rosa, seja pela descoberta da Barbie ou pela constatação da entrevista. Os espaços de poder ainda são tão ocupados pelos homens que, até mesmo quando a lógica da feminilidade é o cerne do negócio, as mulheres são preteridas.

Se para o comando da empresa a representatividade feminina não parece ser prioridade, o mesmo não se pode dizer ao apelo estético da marca e a busca por essa conexão com as consultoras e diretoras. Reiteradas são as falas que exaltam os valores e princípios da empresa, especialmente a ideia norteadora de ser pensada por uma mulher e destinada às mulheres. Se na *Barbieland* a representatividade, na verdade, é a lógica em si, tendo em vista, por exemplo, que a presidenta é uma mulher, as consultoras e diretoras sentem-se orgulhosas pela história da Mary Kay,

da fundadora e sua empresa, embora essa identificação, ao que parece, se resguarda pelo plano de uma memória que é conflitante ao tempo presente.

É interessante pensar que o “mundo cor de rosa” é questionado até mesmo em um filme da Barbie que, por anos, representou um ideário de feminilidade e estética muitas vezes intangíveis às meninas que buscavam de alguma forma um resquício de semelhança e adequação à magreza, branquitude e um corpo (plasticamente) perfeito. Se os estereótipos são colocados em xeque na obra cinematográfica, especialmente por seu tom irônico diante das opressões de gênero comuns ao nosso dia a dia, o mesmo não acontece com Mary Kay e a comunicação com as consultoras e diretoras. Definitivamente não se trata de um questionamento sobre a cor rosa, mas uma necessária problematização sobre o significado do “mundo cor de rosa” Mary Kay. Enquanto Barbie desperta aos obstáculos e toma consciência do seu papel naquele mundo, Mary Kay parece oferecer poucos caminhos factíveis para que as consultoras e diretoras possam aferir sentido ao trabalho em uma lógica que não se determine pela “feminilidade da cor”. O sucesso só é possível através de horas de trabalho, pela empresa ou pela família, sempre com batom nos lábios, maquiagem minimamente aceitável aos padrões Mary Kay, vestuário impecável, sapatos adequados e um sorriso gigante no rosto, independente do que aconteça. Não é apenas o *Mito da beleza* (2020) como publicou Wolf, mas a própria força de uma cultura que historicamente busca cercar as mulheres em labirintos, muitas vezes em saída e, não por acaso, com suas paredes pintadas. De rosa, é claro.

AS CONSULTORAS E DIRETORAS MARY KAY³⁴: VIDAS ENRIQUECIDAS EM UM MUNDO COR DE ROSA?

³⁴ Embora as entrevistadas tenham autorizado a publicação dos seus nomes reais, optei por adotar nomes fictícios à representação das consultoras e diretoras. A intenção foi preservar as trabalhadoras diante de um possível desconforto ou descontentamento de outras consultoras e diretoras Mary Kay após a publicação da tese, tendo em vista que algumas narrativas apresentadas podem ser mal interpretadas.

LIA

A primeira entrevistada se chama Lia, natural de Pelotas, solteira, sem filhos e atualmente com 43 anos. Além de ser consultora Mary Kay há aproximadamente seis ou sete anos (não conseguiu precisar a data que iniciou), trabalha em um escritório de contabilidade cujo sócio é seu pai.

Lia se formou em Jornalismo pela Universidade Católica de Pelotas, mas, como deixou evidente na entrevista, sempre buscou “fazer” dinheiro com consultorias e vendas por catálogo, inclusive antes de ingressar na Mary Kay. Para concluir o seu curso trabalhava no Departamento Pessoal no escritório de contabilidade do pai, sempre com “carteira assinada”. Tão logo se formou, conseguiu emprego em um jornal na cidade de Ijuí-RS, retornando para Pelotas depois de um ano trabalhando na sua área de formação. Em seguida rumou novamente para a região de Ijuí, desempenhando a atividade de comunicação social em uma cooperativa de eletrificação rural. Ao término do seu contrato decidiu voltar à Pelotas, enfrentando um período sem inserção no mercado formal de emprego. Diante do momento de dificuldade, o caminho “natural” para Lia foi retomar as vendas pois, como disse: “era algo que conhecia e tinha facilidade”.

Em busca de uma nova oportunidade, nossa entrevistada conseguiu, à época, trabalhar como integrante do Programa de Redução de Danos, vinculada à Secretaria Municipal de Saúde de Pelotas, aliando esforços às pequenas vendas de catálogo que havia retomado, ainda sem conhecer Mary Kay. Diante do término do contrato administrativo decidiu se dedicar aos estudos, realizando uma Especialização em História do Brasil na Universidade Federal de Pelotas e um curso técnico de contabilidade com o objetivo de ingressar, agora como técnica especializada, no escritório do pai, fato que ocorreu em seguida. Empregada novamente, Lia acabou deixando de lado as vendas em razão do tempo escasso, pausa que durou até o momento em que decidiu, junto com sua mãe, vender o apartamento que morava e construir uma casa. O salário do escritório, no entanto, não oportunizava fôlego financeiro suficiente para a realização do seu desejo de consumo. Assim, buscando

alguma alternativa para efetivar o sonho que parecia distante, tomou conhecimento por intermédio de algumas amigas sobre uma empresa de vendas diretas que parecia se diferenciar em relação às consagradas Natura e Avon.

Mary Kay trabalha com a lógica de líderes de equipe, denominadas Diretoras, que além de exercerem o papel de consultoras, também são responsáveis pela gestão da equipe, seja no aspecto organizacional, motivacional e até mesmo agindo como uma espécie de “conselheira” do grupo. Larah, que também será apresentada como uma de nossas entrevistadas, foi a Diretora responsável por integrar Lia que, tão logo se cadastrou à Mary Kay, buscou conhecer os produtos e fazer a logística das vendas, pois, como fez questão de salientar, trabalhava em tempo integral no escritório e não restava muito espaço na sua agenda diária de compromissos.

A concomitância entre as atividades permitiu que Lia realizasse o desejo de construir a casa, especialmente pela renda aferida no desempenho das atividades de consultoria na Mary Kay. Atualmente, sócia do escritório de contabilidade, Lia não se enquadra na categoria de trabalhadora celetista pois, a renda do escritório advém do recebimento do seu pró-labore.

Muitas vezes tu trabalha numa empresa que não seja de consultoria de beleza, numa outra empresa qualquer e o teu trabalho não é reconhecido. Tu não recebe um elogio da tua diretoria por tu ter feito um bom trabalho naquele mês, por ter conquistado outros clientes ou ter conseguido. Mary Kay resolveu que ela ia fazer com que as pessoas dentro da empresa dela se sentissem importantes se realmente reconhecidas e é o que eles passam [...] Essa questão da beleza atua diretamente na autoestima, né? [...] Dá dinheiro sim! Eu digo que tu tens que ter uma boa noção da questão financeira, de encarar isso como um negócio de verdade. É como tu ter uma loja, tu tem que ter teus produto pra entregar e vender, um capital do primeiro pedido que tu faça [...] a Mary Kay ela te dá essa noção. Tu tá começando como empreendedor, tu quer ganhar, tu tens que saber que tu não pode descuidar do teu negócio, tu tens que trabalhar, tu vai ter que vender, tu vai ter que ir atrás dos teus clientes, de fidelizar, de estar sempre vendendo, mostrando coisa nova pra eles, buscar fazer esse vínculo pra manter as tuas vendas. Se tu for uma diretora, mais coisas tu vai ter que aprender e buscar, dedicar tempo pra aquilo Precisa ter esse olhar, o que é da minha empresa que eu vou aplicar aqui, que eu vou investir, que eu vou comprar produtos pra revender. Conforme tu vai querendo aumentar teu salario, tu vai ter que investir

mais na tua empresa (LIA, 2021).

Embora o ritmo de vendas na Mary Kay tenha sofrido uma queda nos últimos tempos, nossa entrevistada permanece com suas clientes fidelizadas, realizando movimentações e encomendas maiores conforme a necessidade da demanda ou dos seus objetivos de consumo. Trata-se de um caso no qual o engajamento à atividade por parte da consultora responde ao ciclo da necessidade e interesse.

LARAH

Chegamos até Larah por intermédio da nossa primeira entrevistada, Lia, que em sua narrativa fez referência à Diretora que havia encaminhado o convite para sua entrada como consultora. Tão logo o nome de Lia foi mencionado, nossa segunda entrevistada se mostrou inteiramente entusiasmada em participar de um momento que poderia contar sobre sua trajetória pessoal e, especialmente, profissional.

Larah é uma jovem de 28 anos que demonstra muita propriedade quando fala sobre Mary Kay, seja na lógica de organização e funcionamento da empresa, como no reflexo da atividade em sua vida. Nascida em Caxias do Sul-RS, criada em Parobé-RS e residente em Pelotas desde os 17 anos quando chegou para cursar Medicina Veterinária na Universidade Federal de Pelotas, se formou em 2015 e logo ingressou no Mestrado, no Programa de Parasitologia.

À época, morando com o noivo que também atuava na área da Veterinária, cursou uma disciplina de Empreendedorismo na Pós Graduação que, como bem lembrou: “mudou a vida”. Foi quando percebeu, segundo ela, que precisava “dar um jeito de sair da zona de conforto e ganhar dinheiro”, talvez trabalhando com vendas diretas. Lembrou que uma conhecida das redes sociais realizava frequentes postagens aparentando estar “muito feliz, para cima e vibrante”, sempre fazendo relação direta com sua atuação enquanto consultora Mary Kay. Larah diagnosticou que no seu círculo social não havia ninguém que trabalhasse com os produtos da empresa e vislumbrou uma oportunidade de colocar em prática alguns dos

aprendizados da disciplina de Empreendedorismo. Pesquisou as informações necessárias e iniciou na empreitada que mobilizaria significativamente sua vida a partir de então.

Ao término do Mestrado, a narradora decidiu que se dedicaria integralmente aos negócios. Buscou aprimorar as vendas, obter mais conhecimento dos produtos e estipulou uma meta para cumprir: se tornaria uma Diretora Mary Kay o mais rápido possível. No escalonamento de carreira, o *status* de Diretora corresponde à efetivação de uma liderança que se responsabiliza pela captação de um número mínimo de outras consultoras que devem realizar vendas e, dentro do possível, incorporar novas consultoras à equipe. A diretora, além de receber por suas vendas individuais, é bonificada percentualmente pelos ganhos das consultoras que trabalham sob sua orientação. Quanto mais consultoras rendendo sob sua supervisão, mais dinheiro ganha a Diretora.

Larah atingiu seu objetivo em um curto período, deixando de lado, inclusive, a tentativa do Doutorado que, em determinado momento da sua vida acadêmica, se encaminhava como um caminho quase natural. Ela afirma que a Mary Kay não transformou apenas a forma de enxergar os negócios, mas especialmente a sua forma de encarar o mundo, as relações com as pessoas no trato diário e, fundamentalmente, deu vazão a um tipo de feminilidade que até então desconhecia. O retorno financeiro não foi a única vantagem que Larah expressou sobre a experiência com Mary Kay, mas uma mudança significativamente íntima na forma de se perceber enquanto mulher.

Atualmente nossa entrevistada continua trabalhando como consultora, embora não desempenhe momentaneamente a função de Diretora por não ter conseguido manter o número mínimo de pessoas na sua equipe. Larah divide o tempo das vendas com estudos preparatórios para tentar ingressar na graduação em Medicina, um sonho adiado que, segundo ela, só foi retomado em razão dos aprendizados com Mary Kay. Antes da experiência com as vendas, Larah acreditava “não saber lidar com gente”, realidade transformada pelos valores e princípios arraoados pela empresa na relação estabelecida com suas consultoras.

As pessoas diziam: *“louca, maluca, lavagem cerebral”*. As únicas pessoas que me apoiaram mesmo, que estavam comigo querendo entender o que estava acontecendo, o que eu estava enxergando e tomando aquelas decisões, de estar apaixonada pelo negócio, era meu marido e minha mãe. Para as outras pessoas eu precisei primeiro conquistar para provar. Então eles viram que eu estava vivendo relativamente bem só com as minhas vendas, quando eu ganhei viagens. Eu ganhei uma viagem pra Costa do Sauipe, com show exclusivo da Ivete Sangalo, só para as diretoras que estavam lá. Maravilhoso, sensacional! Ganhei uma viagem pra Cancun também, 4 diárias pagas. Assim elas começaram a ver o meu movimento. E meu pai, no caso, que ele ironizava muitas vezes a questão do carro rosa . *E o carro rosa, cadê o carro rosa?* E eu dizia: *“Pai, o carro rosa eu preciso trabalhar mais, vamos ver...”* (LARAH, 2021).

Larah se dedicou e demonstrou empenho ao objetivo de viver o mundo “cor de rosa”. No entanto, no momento que não obteve sua pontuação em conformidade com a exigência da Mary Kay, perdeu o posto de Diretora. Seria o fim do sonho ou a descoberta de novos objetivos?

MILLI

Natural de Pelotas, 32 anos de idade, casada, sem filhos e com 10 anos dedicados à Mary Kay, Milli começou a trabalhar na empresa de sua família quando era adolescente. Sua primeira função foi de empacotadora dos doces coloniais que eram feitos pela mãe e distribuídos por seu pai em comércios da região. Ao término da escola ingressou no curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior e prontamente iniciou um estágio em um escritório de contabilidade em Pelotas. Depois de alguns anos entre estágio e faculdade, foi contratada para trabalhar em uma empresa de assessoria financeira e contábil onde permaneceu por 3 anos. Foi mais ou menos no final desse período que conheceu Mary Kay, fato que mudaria o rumo da trajetória profissional de Milli.

Nossa entrevistada vivia uma rotina desgastante que envolvia, além da jornada de trabalho e estudo, deslocamentos grandes dentro da cidade. Em um dos finais de semana de descanso, durante um encontro familiar, a irmã de Milli, que havia

recentemente se cadastrado como consultora Mary Kay, apresentou os produtos para as mulheres da família, que aguardavam ansiosamente pela prometida reunião. Nossa entrevistada recorda que o valor total das vendas efetivadas por sua irmã, em uma única tarde, equivalia ao seu salário mensal enquanto trabalhadora celetista na empresa. Diante de tal constatação, ficou deslumbrada com a possibilidade de "ganhar dinheiro" dessa forma. Ali mesmo, enquanto olhava os *folders* promocionais que prometiam diversas vantagens às consultoras, decidiu se cadastrar e se dedicar às vendas. Ficou ainda mais empolgada quando ficou sabendo que poderia ganhar um carro rosa como premiação, além de jóias e viagens. Tomada pelo momento de excitação, arriscou e encomendou R\$1800.00 em produtos do site Mary Kay...sem ter nenhuma cliente ou noção mínima sobre as vendas, Conta nossa entrevistada que: "era o momento do agora ou nunca". Assim, além de continuar trabalhando no emprego formal e estudando, havia se tornado uma consultora independente.

Milli já estava ganhando dinheiro com as vendas sendo que, como ressaltou, "só trabalhava de verdade na Mary Kay aos sábados". Com o esforço mínimo e o rendimento de três meses, já havia conseguido quitar suas dívidas que há tempos dificultavam sua vida financeira. Ponderando sobre a situação, colocou na balança e concluiu ser mais vantajoso dedicar os outros dias da semana à atividade que sensivelmente trazia melhor rendimento econômico. Milli disse ter chocado seu chefe quando pediu demissão do banco que trabalhava sob o regime CLT.

Cada dia se dedicando mais, logo foi convidada por uma Diretora de Pelotas a comparecer em um encontro nacional em São Paulo, no qual ocorrem tradicionais premiações e homenagens aos destaques de todo o território brasileiro. Ali, disse Milli, o "*bichinho rosa picou de vez*". Mais do que o dinheiro que até então era fator determinante para sua decisão, nossa entrevistada disse ter tido uma sensação de muita satisfação ao presenciar tantas histórias de sucesso. No retorno ao sul, em uma reunião local que serviu como uma "roda de impressões" sobre o encontro em São Paulo, Milli foi questionada sobre qual seria o seu propósito ou objetivo na Mary Kay para o restante do ano. Respondeu, emocionada, que estudaria ainda mais e seria uma Diretora premiada...ainda naquele ano.

Nossa entrevistada se tornou Diretora como planejado e viajou para Buenos Aires, destino da sua primeira viagem premiada. Depois rumou para Punta Del Este, Bariloche, Porto de Galinhas, Costa do Sauípe e ganhou jóias, carro rosa, “tudo pago pela Mary Kay”. Desde o encontro nacional que mudou sua vida, como fez questão de ressaltar, Milli é totalmente exclusiva da Mary Kay há 9 anos.

Eu tenho um lema que funciona: “*A Mary Kay é pra todo mundo, mas nem todo mundo é pra Mary Kay!*”. Ela te dá uma oportunidade gigante. Quem estiver disposto a ter uma mudança, a aprender coisas novas, a aprender lidar com pessoas...Eu sou uma pessoa que não tinha nada a ver com o negócio e dei certo, sou uma prova. Foi um acordar diariamente disposta a fazer diferente. Nada é 100% cor de rosa. A gente tem que trabalhar e existe um filtro. Tu tem que fazer coisas que muitas vezes tu não tá afim de fazer e que se tu tivesse um chefe te cobrando e te mandando tu faria. Mas como é teu negócio próprio, só depende de ti. Eu vi muitas histórias, muitas pessoas com tão menos possibilidades do que eu conquistando muitas coisas, crescendo, realizando muitos sonhos. Ali eu comecei a entender o que era o legado que a Mary Kay deixou pra nós, de que a empresa enriquece vidas. No início eu escutava e dizia: “*ai, isso é balela! Como assim enriquece vidas?* Mas tu começa a entender que é muito mais do que dinheiro, é uma empresa que tu ganha dinheiro, sim. Mas a minha vida mudou demais depois que eu entrei na Mary Kay, demais, demais, demais! Quando eu vi aqueles olhinhos brilhando das pessoas, clientes felizes usando os produtos, se sentindo bem, autoestima. Eu comecei a me cuidar mais, comecei a gostar mais do que eu tava olhando no espelho e saber qual era o propósito. [...] Eu chegava lá e via todas aquelas pessoas arrumadas, com um lado super profissional, no olhar tu consegue identificar quem é Mary Kay, pelo profissionalismo, pela postura (MILLI, 2021).

Milli demonstra que a desconfiança sobre os rumos da atividade foi substituída pelo entusiasmo. Flagrantemente empolgada, fez questão de enviar ao término da entrevista o vídeo do dia em que foi buscar seu carro cor de rosa, fruto do seu esforço e mérito, como fez questão de salientar.

DRIKA

Nossa quarta entrevistada, Drika, 34 anos, é uma Diretora Mary Kay que mora na cidade de Cachoeirinha -RS, com o marido e um filho de 4 anos. Técnica em enfermagem com especialização em instrumentação cirúrgica, nunca trabalhou na área da saúde, pois demonstrava certa insatisfação em “trabalhar para os outros”. Criada em um ambiente de pequeno comércio do pai, que foi expandindo o negócio familiar com o passar dos anos, Drika sempre ajudou na empresa e depois trabalhou na “linha de frente” do mercado, o qual oportunizou uma vida economicamente confortável, mas extremamente exaustiva. Com a ajuda do pai, que até então concentrava o gerenciamento exclusivo do mercado, abriu uma filial em sociedade com o irmão, expandindo a atividade familiar.

Nossa entrevistada conheceu a Mary Kay quando foi abordada enquanto estava trabalhando no caixa do seu estabelecimento que, embora estivesse dando lucro, cobrava um preço alto no que dizia respeito ao tempo e trabalho empregados no cotidiano do funcionamento. Drika não conhecia a empresa, com exceção da história do “tal carro rosa”. Em um ato de impulso, diante da insistência da primeira consultora que havia visto na vida, realizou a compra dos produtos necessários para começar a vender e se tornar uma consultora. Embora o retorno do mercado fosse interessante sob a perspectiva financeira, além do incômodo com a vida estressante, a sociedade com seu irmão gerava um desgaste, pois parecia não haver o mesmo empenho para o crescimento do negócio.

Assim que os produtos encomendados junto à Mary Kay chegaram, frutos da insistente e desconhecida consultora que havia inexplicavelmente entrado no estabelecimento da família, Drika precisou arranjar um tempo após o fechamento do mercado para realizar suas vendas. Isso significava trabalhar até mesmo tarde da noite nas casas das conhecidas, apresentando os cosméticos e oferecendo as vantagens da empresa. Era algo novo, inesperado, mas extremamente desafiador, segundo ela. Trabalhando com as vendas por duas semanas, mais ou menos 1 hora por dia, conseguiu dar baixa em todo o seu pedido. Os produtos praticamente “se vendiam” e bastaram mais dois meses nessa rotina para que tomasse uma drástica decisão: venderia o mercado.

A escolha não se justificava apenas por razões financeiras, mas especialmente pelo desejo de ter uma vida mais flexível. Lembrava da rotina que a família levava com o estabelecimento, trabalhando em feriados, finais de ano, do amanhecer até o último cliente ou entrega. Na Mary Kay, em pouco mais de um ano, Drika conseguiu se tornar Diretora, além de organizar sua vida e se preparar para a maternidade, um desejo que nutria com seu esposo.

Depois de conquistar bonificações, viagens e o “tal carro rosa”, o próximo passo na carreira independente Mary Kay seria atingir o *status* de Diretora Nacional. Afinal, estamos falando de uma atividade que, conforme disse Drika enquanto esfregava as mãos: “arranca com o inicial de 20 mil reais! Quem ganha isso hoje? Eu quero”.

É o que eu sempre digo: “se tu fizer o teu negócio como um bico, tu vai ter retorno de bico, de um extra. Se tu fizer o teu negócio como um negócio, tu vai ter uma empresa”. Tem que pensar como empreendedora e agir como empreendedora. Eu tenho que abrir meu negócio todo dia, eu tenho que ter um horário, não que eu não possa ter essa flexibilidade, mas eu preciso ter uma organização, um caixa...até porque eu sou tudo da minha empresa [...] Em dois meses de Mary Kay eu vi que eu tava vendendo muito bem e sem ter tempo. Um dia eu consegui que a esposa do meu pai ficasse lá no mercado com meu irmão pra eu poder ir numa reunião em Porto Alegre. Era uma reunião o dia inteiro, essas que acontecem no hotel e daí eu entendi mais do negócio. Eu soube que tinha algo sobre carreira, que eu poderia crescer nesse negócio. Fazendo muito pouco eu já tava tendo um retorno muito bom. Imagina se tivesse esse tempo para atender empresas, hospitais, escolas, eu poderia ter um retorno muito maior. Daí eu sentei com o meu pai, conversei com ele e disse: “olha pai, isso aqui é uma prisão, eu sei que é pouco tempo que a gente tá aqui, mas eu vejo por ti. Tu trabalha até hoje, de domingo a domingo até as 22h da noite. Eu não quero isso pra mim. Amanhã ou depois eu vou ter um filho, como é que vai ser? E a gente botou o mercado pra vender (DRIKA, 2021).

Drika arriscou ao trocar uma atividade familiar de anos por um trabalho que, até então, embora aparentemente rentável, se caracterizava pela imprevisibilidade. A busca pela flexibilidade marcou a entrevista da consutora. Foi uma escolha que, pelo menos até o momento, se caracteriza por aspectos de satisfação pessoal e realização

profissional.

VIKA

A entrevista realizada com Vika foi um marco para a presente tese, não apenas pela qualidade do encontro sob a perspectiva metodológica, mas especialmente por ser o retorno às entrevistas presenciais em um momento em que a Pandemia parecia estar melhor controlada e boa parte da população brasileira devidamente vacinada. Embora tenhamos defendido a tese de que a História Oral, a partir dos seus predicados de flexibilidade, também pudesse ser caracterizada e empregada pelos meios telemáticos, a distância, jamais lançamos mão de assegurar que a melhor forma de construção do conhecimento, a partir do método, seria no seu fazer presencial, face a face, atento ao comportamento, com a devida atenção ao gestual do entrevistado, bebendo na rica fonte do conhecimento etnográfico dos nossos colegas antropólogos.

E assim foi possível um encontro, em um final de tarde, no fechamento da loja onde nossa entrevistada se identificava como dona. A vitrine apresentava manequins vestidos especialmente com peças do vestuário feminino, embora artigos masculinos também estivessem à venda. Adentrando à loja e prontamente me apresentando, Vika sorriu e pediu que aguardasse alguns minutinhos até que ela pudesse organizar o espaço. Algumas caixas de papelão empilhadas na parede pareciam demonstrar que novas peças estavam chegando ou algum tipo de mudança iria acontecer na loja. Enquanto aguardava a entrevistada, me sentei em uma cadeira gentilmente cedida e organizei o material para o início da gravação. Enfim, Vika se sentou em frente ao balcão de atendimento, uma espécie de caixa do estabelecimento, enquanto me posicionei na sua frente, em uma disposição que lembrava muito os papéis de vendedora e cliente. *Play* no gravador do celular e foi iniciada a entrevista.

Vika é uma mulher de 38 anos, loira, de olhos claros, evidentemente magra e, no dia do nosso encontro, além do traje devidamente alinhado, ostentava uma maquiagem elaborada por quem demonstra ter uma preocupação estética e com a aparência. Depois de entrevistar outras consultoras e diretoras, hoje é possível

concluir que Vika seria uma espécie de arquétipo da mulher que trabalha com Mary Kay. Mas como é possível afirmar isso? Existe, portanto, um padrão? Para que se consiga ao menos tentar responder tais perguntas, é preciso dizer que não se trata de juízo de valor, mas um exercício de compreensão e leitura, a partir das narrativas construídas pelas próprias entrevistadas. Quando questionadas se existia algum tipo de requisito para ser bem sucedidas na Mary Kay, as respostas circundavam a lógica do esforço e mérito, ou seja, bastava “correr atrás” e “querer”, afinal, um dos diferenciais da empresa seria justamente a construção da ideia de que é possível transformar a vida das mulheres...qualquer mulher. No entanto, quando a abordagem era realizada sob a perspectiva da estética e aparência, “andar sempre arrumada”, perfumada e maquiada, eram os requisitos do tipo ideal concebido pela maioria das mulheres entrevistadas e, portanto, razões que indicavam um caminho para o tão sonhado sucesso. Vika, aparentemente, representava isso, a simbologia do que “deve” ser uma consultora e diretora Mary Kay.

Nascida e criada em Cerrito Alegre, interior de Pelotas, filha de pais agricultores, reside na zona urbana do município há pouco mais de um ano. Recém-divorciada de um casamento que durou treze anos, mãe de três filhos, Vika decidiu morar na cidade em razão dos negócios, embora mantenha clientes na região da Colônia de Pelotas. Sua primeira experiência profissional foi em um mercado no Cerrito Alegre, com carteira assinada. Realizou processo seletivo na Prefeitura de Pelotas para o cargo de Agente comunitário de saúde e iniciou em 2011 suas atividades no serviço público, atendendo a região da Colônia por onze anos. Em 2015, a partir de referências de uma “prima emprestada”, teve o primeiro contato com os produtos Mary Kay em uma sessão de beleza, para a qual ajudou realizando convites para que as pessoas da região participassem. Vika revendia outras marcas de produtos estéticos e, no primeiro momento, achou que perderia suas clientes para a Diretora Mary Kay que buscava, além das vendas, a captação de novas consultoras. Nossa entrevistada foi convencida de que, em razão da qualidade do produto não haveria disputa pelas vendas, pois, em tese, se tratavam de mercadorias completamente diferentes. Assim, demonstrou interesse àquilo que se mostrava como uma espécie de nova oportunidade de rendimento. Ao observar atentamente o

desempenho da consultora Mary Kay no referido encontro e se surpreender com os resultados de vendas obtidos, Vika decidiu aventurar-se na nova jornada e, finalmente, realizou seu cadastro como consultora Mary Kay, efetivando seu primeiro pedido. A partir de então, deu início à atividade que seria fundamental para a reestruturação da sua vida. Conciliou o emprego na Prefeitura e as vendas com a Mary Kay por dois anos, até que constatou que estava conseguindo ganhar mais dinheiro como consultora do que no serviço público. No entanto, antes de definitivamente “empreender”, duas razões postergaram aquela que seria a derradeira decisão rumo à carreira independente Mary Kay: o apego à “carteira assinada” e a decisão de engravidar do terceiro filho, devidamente resguardada pela licença maternidade do vínculo formal de trabalho.

Quando definitivamente se desligou do emprego na Prefeitura de Pelotas, Vika buscou uma sala comercial onde pudesse aliar outra atividade com as vendas Mary Kay. Na verdade, nossa entrevistada já havia conquistado o *status* de Diretora à época e comandava uma equipe de consultoras. Na lógica de funcionamento da empresa, quanto maior a equipe, proporcionalmente será o retorno percentual em relação às vendas e novas captações de consultoras pelas lideradas. A ideia de Vika era alugar uma sala com espaço de divisória ou com dois pisos, existindo uma razão para tal necessidade. Como a Mary Kay opera por vendas diretas, a partir das consultoras cadastradas, não existe, ou melhor, não é permitido que sejam abertas lojas ou espaços oficiais da marca. Não por acaso as consultoras carregam suas maletas identificadas com a estampa tradicional da empresa para cima e para baixo, mas nunca se apresentam a partir de uma loja oficial. Não existe exposição ou vitrine de produtos Mary Kay, pois isso descaracterizaria completamente a dinâmica das vendas diretas. No entanto, como explicou nossa entrevistada, quando alçadas à condição de Diretora, reuniões de equipe são necessárias em busca de engajamento e orientações, bem como sessões de beleza para apresentação de produtos ou do próprio “negócio” que, por vezes, podem contar com a adesão de um número maior de interessadas. Vika pensou que poderia, no espaço de vitrine, por exemplo, investir em alguma atividade comercial, enquanto reservava outro “cantinho” da mesma loja para montar uma espécie de espaço Mary Kay para seus encontros com as lideradas

e potenciais clientes, preservando as regras da empresa. Embora tenha alugado e permanecido por algum tempo em uma sala na Galeria Zabaleta, região central de Pelotas, foi em uma loja localizada quase na esquina do Calçadão da cidade onde Vika conseguiu consolidar seu espaço, justamente onde realizamos nossa entrevista.

Durante mais de uma hora, nossa entrevistada fez questão de demonstrar o seu entusiasmo, não apenas por trabalhar com Mary Kay, mas especialmente de enaltecer o quanto os valores e princípios da empresa impactaram positivamente sua vida. Ao que pareceu, não se tratava meramente de uma mudança de paradigma profissional, mas justamente uma reconfiguração de subjetividade, uma nova forma de compreender o mundo, a partir de uma experiência com a lógica construída pela Mary Kay. Vika hoje se reconhece como uma mulher de negócios, empreendedora, “dona de si”.

Quando tu tens a carteira assinada, tu fica apegado, por isso que eu levei dois anos pra me desapegar da carteira, né? Que eu vi... na Mary Kay eu estava tirando mais do que no salário de de prefeitura! Só que sempre tinha aquele apego, principalmente por crença de família, porque meus pais são agricultores, né? Então a filha ter uma carteira assinada já era um passo à frente. Daí tu abrir mão daquele passo à frente, era como: “*estou jogando tudo pro ar!*”. E vai que não dá certo, entendeu? Então se tinha muito essa limitação [...] A minha visão era limitada. Era aquela função: vidinha de casada, casar, ter filhos, ter um salário, ter uma carteira assinada, filhos depois seguir trabalhando, se aposentar, morrer e nada mais [...] Se na Pandemia eu tivesse uma carteira de trabalho, estaria mais ou menos segura, teria um emprego. Na Mary Kay tu tem que produzir e buscar, é assim que funciona. E eu ainda sigo no que eu digo: *jámais voltaria pra carteira assinada!* Não voltaria a trabalhar com carteira assinada porque estou em um negócio independente. Faço os próprios horários, né? Que nem eu te passei a minha rotina né? Mas, por exemplo, na semana passada meu filho se apresentou às quatro horas da tarde na escola. Eu estive presente. Como eu sou dona do meu negócio eu posso participar da vida dos meus filhos. Se eu estivesse trabalhando pra alguém eu não poderia. Um filho meu tá tá ruinzinho, naquele dia não trabalho e tá tudo bem. Eu recupero depois, trabalhando pra outra pessoa tu não não pode fazer isso. E sem contar a questão financeira. Trabalhar com vendas o teu retorno financeiro é muito maior. Hoje eu tiro cinco vezes mais. Pelo aspecto financeiro, mas não é só isso, tem essa questão também, poder te organizar. Faz três semanas mais ou menos, a gente pegou e foi para Torres. Simplesmente assim: *vamos pra Torres!* Entendeu? Então essa questão de ter essa liberdade de poder fazer alguma coisa diferente. Eu só avisei as escolas: “*olha, três dias meus filhos não vão pra escola*”. E olha que esse ano eu passei por uma reestruturação

de base porque ano que vem eu preciso justamente aumentar a minha equipe, porque um dos objetivos é o carro rosa (VIKA,2022).

O lado empreendedor de Vika, como buscou demonstrar ao longo da entrevista, parece ser algo que a mobiliza para além das vendas e formação das equipes na Mary Kay. A loja de roupas estava com os dias contados quando o encontro foi realizado. As caixas empilhadas, na verdade, davam o tom de despedida, ou melhor, davam as pistas de que em pouco tempo haveria uma grande liquidação do estoque de peças da loja. Além dos custos com a funcionária que trabalhava na loja e teve de ser demitida, o capital de giro necessário para reinvestir nas compras de roupas para revenda foi severamente prejudicado na Pandemia. Repensando o que faria com o espaço da loja que estava com o aluguel vigente, Vika decidiu que abriria uma cafeteria³⁵ no local.

Com o fim da nossa entrevista, fui convidado a subir as escadas e conhecer o espaço que seria mantido no segundo andar, independentemente do tipo de comércio ou serviço que fosse oferecido na parte inferior do prédio. Quando venci os últimos degraus da escada, encarando de frente o espaço reservado às atividades de Vika com a Mary Kay, tive a sensação de estar entrando em uma espécie de quarto da *Barbie*. À direita, um balcão de ponta a ponta servia como organizador de incontáveis perfumes, cremes e maquiagens. Na parte superior do móvel, letreiros luminosos com *led* faziam referência à Mary Kay, especialmente as letras MK. Além disso, quadros e mensagens motivacionais davam o tom da decoração do espaço. Por fim, no fundo do ambiente, porta-retratos da nossa entrevistada em momentos familiares podiam ser vistos destacados em um móvel que também servia de suporte a outros itens menores de decoração. No entanto, o ponto mais interessante e simbólico da visitação do “espaço Mary Kay”, foi quando Vika começou a mostrar algumas faixas no estilo *miss* e uma espécie de coroa de rainha, oriundas de premiações que havia recebido pela Mary Kay. Durante a entrevista ela havia explicado o significado e a origem da

³⁵ Inúmeras mensagens foram trocadas com Vika nos meses subsequentes à entrevista, especialmente enquanto buscávamos indicações de outras consultoras para participarem da pesquisa. Em uma das conversas, nossa entrevistada realizou o convite para uma visita à cafeteria que hoje funciona no mesmo lugar onde anteriormente era a loja de roupas.

faixa e coroa:

Acontece um seminário uma vez por ano para reconhecer diretoras que alcançaram um êxito a mais, seja corte de vendas, corte de inícios, de produção, de unidade ou a conquista do carro rosa. É um reconhecimento. Reuniram dez mil pessoas em São Paulo. Eu fui em dois mil e vinte, janeiro de dois mil e vinte, pelo reconhecimento de dois mil e dezenove [...] As pessoas vão lá, daí tem o palco, tem uma cerimônia. São três dias, na verdade o evento é organizado por etapas, têm treinamentos, têm reconhecimentos, têm palestras, tem a noite da Realeza também. São pessoas que conquistaram, né? Elas recebem uma janta de reconhecimento com os que coordenam a empresa, o presidente da empresa, toda essa função. [...] A gente é reconhecida por faixas no caso, né? Que nem a diretora Andressa ela conquistou a corte de inícios, a dela era vermelha e eu conquistei a corte de vendas, por isso que a minha faixa era azul (nesse momento Vika pega o celular e mostra fotos e vídeos do evento). É muita gente! Eles vão chamando e vai aparecendo no no telão. Tu é chamado ao palco, aí tu passa, tem um crachá com identificação com código de barras, né? Pra ver quem é que pode entrar porque não entra quem não é de fato. Só entra quem tem reconhecimento, tem uma placa dizendo quais são todos os seus reconhecimentos, um código referente a isso e daí tu tem acesso a entrar atrás do palco. Lá atrás do palco tem umas escadinhas que tu sobe, que aí tu tá no topo máximo do palco. Aí quando te anunciam tu vem pra frente, desce as escadinhas. Daí tem... acho que uns quatro ou cinco homens que te dão a mão, né? Com aquela função toda de luvinha cor branca e tal. Tu te sente rainha, né? (VIKA, 2022).

A narrativa trazida por Vika endossa a compreensão de que existe um importante aporte de investimento empresarial pela busca do engajamento dos seus trabalhadores, especialmente consolidado pela noção de pertencimento e reconhecimento, no caso em tela, das consultoras e diretoras Mary Kay. Vika quer isso e muito mais, como fez questão de salientar. “Tenho sonhos bem ambiciosos”, disse enquanto deixava escapar uma leve risada, completando: “esse prédio aqui vai ser meu. E eu quero comprar outros pontos comerciais!

Ao final do encontro agradei pelo tempo disponível e desejei sorte, não apenas com as atividades da Mary Kay como nos próximos empreendimentos. Vika se mostrou disponível para ajudar no que fosse necessário e finalizou: “podemos tirar uma foto para eu postar? Tudo a gente posta, né? As pessoas amam saber o que a gente faz!. Tiramos a foto e agradei mais uma vez pela excelente recepção e

contribuição. Foi um retorno exitoso às entrevistas presenciais no estilo tradicional da História Oral.

ANDRESSA

Entrevistar Andressa não foi uma tarefa fácil. Para falar a verdade, nunca é algo simples conseguir entrevistar mulheres que trabalham com Mary Kay. Não que elas não sejam educadas e receptivas, muito pelo contrário. O ponto de dificuldade é que estão quase sempre “correndo atrás das metas” Essa foi a justificativa apresentada por Andressa enquanto trocávamos mensagens no *WhatsApp* e buscávamos ajustar alguma data e horário para a realização de nossa entrevista presencial. Depois de dois dias de “negociação”, Andressa sugeriu que realizássemos o encontro em uma loja de conveniência de um posto de gasolina na região central de Pelotas. Ao chegar no local, a entrevistada já aguardava em uma das mesas enquanto mexia no celular. Conversamos por alguns minutos antes de iniciarmos com a gravação quando retomei o assunto sobre como ela havia sido indicada por Vika, nossa entrevistada anterior. Quando trabalhamos com metodologias que envolvem o ato de entrevistar, percebemos o quão importante é conquistar a confiança daquela pessoa que se prontifica a abrir parte da sua vida a alguém que, na maioria das vezes, é um estranho. Não faço referência apenas ao tempo que o entrevistado cede ao entrevistador, algo que especialmente na rotina das consultoras e diretoras Mary Kay significa dinheiro, mas especialmente ao ato de confiar ao outro experiências de vida que são costumeiramente de caráter privado e, muitas vezes, íntimo. Vika foi fundamental para que eu tivesse essa abertura e aceitação de Andressa, fato que merece ser registrado.

Andressa demonstrou muita naturalidade desde o início da entrevista, se comunicando com clareza e coesão, deixando evidente, desde o momento de sua apresentação, que seria uma entrevista muito fluída e recheada de informações preciosas. Com o passar dos minutos pude entender que a excelente capacidade de comunicação da entrevistada também era fruto de uma vida profissional repleta de

desafios e mudanças, forjando aquela diretora Mary Kay que emendava resposta atrás de resposta em nosso encontro, para a alegria do entrevistador.

Nascida em Santos-SP, filha de pais gaúchos, Andressa morou no litoral paulista até os 17 anos, período em que seu pai conseguiu se aposentar do trabalho que realizava no Porto de Santos. A família, depois de anos morando no estado de São Paulo, finalmente realizou o desejo de retornar à Pelotas. Embora Andressa tenha trabalhado informalmente na empresa de outros familiares que também residiam em Santos-SP, foi no Rio Grande do Sul que iniciou em sua primeira atividade remunerada via CLT, sendo contratada por uma loja de jóias que trabalhava com representantes de vendas. No entanto, Andressa ainda não havia se tornado vendedora. A função da jovem que acabara de completar 18 anos se limitava ao atendimento do público e organização das pastas de jóias que eram entregues às vendedoras. Era apenas o despertar de uma carreira repleta de mudanças de percurso.

Depois trabalhei na Panambra, depois Associação Comercial, e aí comecei a conhecer pessoas e pessoas. E aí tu começa... Eu sou uma pessoa que fala um pouco...nada tímida, né? (nesse momento a entrevistada esboça um sorriso irônico) Então eu sou muito extrovertida. E aí eu conhecia as pessoas e diziam: *“ah, manda o teu currículo pra lá. Teu perfil é legal e tu tem um bom relacionamento com pessoas!* Enfim, eu sou muito assim. Trabalhei na Associação Médica de Pelotas, que na época era Sociedade de Medicina, né? E depois eu fui para a Josapar, para o Arroz Tio João, empresa grande em Pelotas e fiquei quatro anos lá. E só saí porque eu fui embora para Natal/RN porque, paralelo a Josapar, na época, o meu namorado, noivo e pai da minha filha, nós começamos um negócio, ele morando em Porto Alegre e eu aqui, nós começamos a vender colchões terapêuticos para a Companhia do Sono, que é uma fábrica de Glorinha aqui no Rio Grande do Sul. É uma vida, amigo! Cinquenta anos é uma vida e eu tenho bastante coisa pra falar. Moramos três anos em Natal/RN, Aí eu engravidei, tive a Júlia, voltei pra Pelotas, ganhei a minha filha aqui, depois nós nos separamos. Depois ele retornou para lá, eu ia permanecer aqui porque na época eu tinha abandonado a Universidade Federal. Eu abandonei quando eu fui morar em Natal, eu parei, nem tranquei meu curso que era Letras/Espanhol. Eu nem tranquei o curso, tá? Eu fui embora, eu parei de ir, eu realmente abandonei. Quando eu me separei eu voltei para cá com a minha filha e pedi reingresso, Eu retomei e terminei, né?. Depois eu fiz minha pós em psicopedagogia clínica e escolar [...] me visualizava seguindo na carreira da educação, na minha formação. Eu lembro do meu pai que dizia:” *filha, manda o currículo, nem que seja*

pra Universidade Católica, vai ter um nome. É um peso no teu currículo". Eu digo: é verdade! Teve uma vaga que não era para professor, mas era para atendimento na central da Universidade Católica. Eu fui admitida. Eram somente 4 horas, mas eu queria estar lá dentro porque a minha ideia era fazer um mestrado, lecionar lá dentro futuramente. Mas paralelo a essas 4 horas da manhã eu fui chamada para ser coordenadora pedagógica de uma EAD de Curitiba, no polo presencial aqui. Era de manhã na Universidade, à tarde e à noite na EAD. Os três turnos e a filha pequena (ANDRESSA, 2023).

A vida profissional de Andressa, com exceção dos anos que trabalhou como representante comercial com o marido em Natal, foi permeada pela lógica do emprego socialmente protegido. Mais do que isso, nossa entrevistada se imaginava trabalhando na carreira docente, possivelmente em uma Universidade. No entanto, em algum momento essa lógica encontra um rompimento na vida de Andressa, afinal, de futura docente universitária ela, assertivamente e convicta de sua decisão, se torna uma consultora independente sem qualquer vínculo celetista ou de estatuto

É o que eu digo quando encontro um colega de faculdade: "ah, que legal! Tá dando aula onde? Nossa, eu tô há treze anos dando aula de Mary Kay, eu dou aula de cuidados com a pele...é o que eu faço, é o meu trabalho na Mary Kay desde 2010! (ANDRESSA, 2023).

É justamente esse exercício de compreensão que baliza a tese aqui apresentada. O que leva um indivíduo, no caso concreto, uma trabalhadora, a abdicar de relações de emprego socialmente protegidas para enfrentar os desafios de trabalhos autônomos e independentes, costumeiramente associados ao risco da falta de estabilidade sobre a renda? Como a CLT pode perder seu *status* na vida de algumas trabalhadoras que se vinculam às atividades da Mary Kay?

Eu já vendia Natura com a revistinha, né? A cultura do Brasil é muito revistinha de mulherada. A revista da Avon, revista Natura, né? Enfim...e eu vendia. E aquilo me chamava atenção porque eu dizia: "nossa, é legal, porque eu tiro para a gasolina e trabalho a estima da mulherada! Foi aí que eu conheci a Mary Kay do Brasil. Uma amiga me levou para a casa da Letícia. Vamos lá! Ela dizia: " a empresa tem a tua cara!". Como assim a minha cara, meu Deus?". E eu fui. Fui. Era uma sessão de cuidados com a pele que era pra experimentar, tira e

bota creme... Gostei do resultado, achei legal e no dia seguinte a Letícia me ligava, me ligava, me ligava e dizia: “*Quem sabe a gente começa? Você já falou que vende Natura, quem sabe começa?*”. Eu tinha uma resistência porque é de uma empresa americana, um monte de pote rosa....Ela insistia e eu dizia “*que guria chata!*”. Mas um dia ela disse pra mim, ela usou a maior estratégia: “*eu tenho um presente para te dar na minha casa, vem aqui!*”. Chegando lá ela me deu uma *nécessaire* transparente com cartõezinhos. O que estava escrito? *Andressa Fernandes, consultora independente Mary Kay!* Todo bonitinho, rosa.. Eu olhei aquilo: “*que legal, que lindo, obrigada!* E pensei: *olha o golpe, né?*”. Ela disse assim: “*então vamos começar?*”. E eu disse: “*eu já comecei...já está até aqui no cartão meu nome, né?* Então fizemos o primeiro pedido, meu cadastro (ANDRESSA, 2023).

Uma das características comuns entre as consultoras e diretoras Mary Kay pode ser identificada na forma que iniciam com a atividade. Normalmente ocorre despretensiosamente ou, até mesmo, como uma forma de se “livrar” da insistência daquela consultora que buscava captar novas integrantes para a empresa. Certa vez, depois de desligar o gravador, ouvi a seguinte frase de uma entrevistada que relembrou o seu início na Mary Kay: “*se eu não conseguir vender pelo menos eu fico com o produto que é bom*”. Lembro da frase porque ela simboliza, ou melhor, retrata o momento onde as subjetividades ainda são estranhas ao método Mary Kay, abertamente pós-celetista. A ideia de obter uma renda extra com a atividade complementar, dificuldade de dizer não à insistência de alguma consultora com o objetivo de captar novas colegas, ajudar uma amiga ou familiar que está começando a vender Mary Kay ou até mesmo ficar com o produto para uso pessoal, são razões comuns e justificativas plausíveis às iniciadas no negócio da Mary Kay. Não há, pelo menos nessas narrativas, indícios de que o emprego socialmente protegido estivesse fora do horizonte das mulheres que, pelos motivos expostos, ingressavam como consultoras.

Andressa é um exemplo de consultora que durante aproximadamente dois anos priorizou seu emprego em relação à consultoria Mary Kay. Não foi um “amor à primeira vista”, mas um processo, que, vale salientar, fora acelerado pelo término dos vínculos de emprego anteriormente referenciados por nossa entrevistada.

Nós temos duas possibilidades, nós temos duas vias de ganho. Tu

entra pra ser uma consultora. Primeiramente todo mundo entra da mesma forma, da mesma maneira, com o mesmo *kit*, um *kit* de entrada e mais a sua pronta entrega, pois como a gente diz: “*loja vazia não vende, não é?*”. Essa é a entrada na Mary Kay. Depois disso tem a possibilidade de desenvolver ou não a carreira executiva. Está aí o grande *boom* do negócio. A carreira executiva é onde eu tenho meu CNPJ e eu tendo o meu CNPJ, eu vou ter ao invés uma loja, eu, Andressa, eu vou ter várias lojas. Andressa pelo Brasil, entende? Assim eu tenho hoje algumas meninas em Pelotas, tenho umas meninas em Bagé, tem umas meninas em Aceguá, Mato Grosso do Sul, em Santos, no nordeste, no norte, porque eu resolvi, dois anos depois de tanto a Letícia insistir, porque eu não queria! [...] Dois anos depois eu quis a carreira executiva quando eu fui a São Paulo no seminário, que é o maior encontro do Brasil. Comecei a ver a mulherada ganhando jóias, viagens e carro rosa. Esse divisor de águas foi lá que eu conheci o tamanho da empresa.” *Gente, o que é esse negócio?*”. Eu voltei de lá e falei: “*eu quero ser diretora, quero ser, gostei, achei legal!*”. De carro rosa andando para cá, carro rosa pra lá, Era janeiro e naquele ano eu ia fazer 40 anos (ANDRESSA, 2023).

Não é novidade àqueles que se debruçam sobre as lógicas de operação entre as relações de trabalho na contemporaneidade que existe um esforço contínuo por parte das empresas e corporações de “seduzirem” os trabalhadores com bonificações, vantagens, premiações e participação nos lucros. Evitando qualquer juízo de valor sobre tais experiências, é fato que, às consultoras Mary Kay, algumas dessas medidas empresariais surtem efeitos positivos ao movimento de incorporação das trabalhadoras, não somente ao que diz respeito à atividade, mas especialmente pela assimilação e reprodução dos princípios e valores compartilhados pela empresa.

Eu amo o que eu faço, amo que eu faço. A diretora de carro rosa, né? Ganhei viagens, jóias, em casa tenho joias ouro 18 com pedra, com esmeraldas. Existem cortes na empresa. Sabe o que é? Bater as metas! A Mary Kay Ash que é a fundadora já faleceu e tal, hoje o nosso CEO³⁶ é o neto dela, né? A Mary Kay sempre dizia que uma mulher tinha que ser tratada como uma rainha, então na empresa existem cortes. Corte de vendas pessoais, consultora e diretora. Porque tu é o exemplo, a gente só lidera pelo exemplo. E existem as cortes das

³⁶ Ryan Rogers, neto de Mary Kay Ash, ingressou na empresa no ano 2000, assumindo o cargo de analista financeiro. Em 2013, depois de atuar em outros cargos de liderança, se tornou Chief Executive Officer (CEO) da Mary Kay Inc., cargo que ocupa até hoje. Chama atenção o fato de que, uma empresa fundada por uma mulher, completamente vinculada à imagem da feminilidade e que surgiu, em tese, a partir do diagnóstico de que as mulheres não eram reconhecidas no ambiente corporativo, é comandada por um homem. Ver em: <https://marykayglobal.com/leadership/ryan-rogers/> Acesso em: dezembro-2023.

unidades, dos inícios e cortes de vendas pessoais, tanto diretora como consultora. Então a consultora também pode ser reconhecida lá no seminário, no palco para mil e tantas pessoas. Eu sou muito assim...de ser motivada pelo desafio. [;;;] Eu já ganhei viagem para Buenos Aires, mas a gente brinca que ir para Buenos Aires pela CVC é uma coisa...à *la Mary Kay* é outra. Um resort maravilhoso, *top*, nem sei dizer. Eu acho que a diária era dois ou três mil. Fui para a Bahia em um show para mil pessoas, da Ivete Sangalo, quando ela estava grávida das gêmeas. Ela e nós, muito legal! Evento fechado na Costa do Sauípe. Também ganhei Cruzeiro pela costa brasileira. Ganhei para São Paulo. Conheci a fábrica...(ANDRESSA, 2023).

É possível perceber, diante da narrativa, que existe uma diferença significativa entre aquela mulher que estava iniciando no negócio, que se mostrava receosa em relação à “desconhecida” empresa Mary Kay, e a então Diretora que elencou com enorme entusiasmo com as premiações obtidas pelo seu êxito, no cumprimento de metas estabelecidas. Mais do que compreender como vantajosa a nova vida profissional, Andressa reflete exatamente a reversão da subjetivação pela lógica da autonomia em detrimento da ordem celetista. Existe uma reconfiguração sobre a compreensão de mundo para que seja possível entender o giro de projeção de futuro profissional, do sonho da docência universitária à empresária que não tira férias.

As pessoas hoje no Brasil, principalmente... o que é cultural? CLT, né? O teu pai quer, o sonho dos seus pais é que tu passe num concurso. Nada contra, mas eu não consigo me imaginar presa numa sala ou dando aula, cumprindo horário, porque eu sou fã do meu negócio. No meu horário, do meu tempo... As pessoas às vezes perguntam: “*não vai tirar umas férias?*” Eu respondo que empresário não tira férias, tira uns dias. Só que eu tenho liberdade, entende? Se você quiser estar na minha mãe de manhã, eu pego meu carro e vou, organizo todo o meu trabalho para tarde. Ah, mas trabalho no final de semana, né? Mas eu sou bem paga por isso. E eu fico pensando a questão da CLT, ela te limita demais, te limita no ganho. Um exemplo bem bruto, um gerente morreu. Têm quantos pra conseguir aquela vaga? É muita gente querendo uma vaga só. E eu digo que a na minha empresa tem lugar pra todo mundo. A consultora mesmo ganhando muito, às vezes ela passa o valor que ela ganha no fixo e mesmo assim tem aquela crença do fixo, no INSS. Isso acontece, é uma crença e as pessoas são muito presas a isso, não é? Muito preso (ANDRESSA, 2023).

É justamente nesse momento da entrevista com Andressa que os primeiros

insights sobre as diferenças entre as consultoras iniciantes e as diretoras surgem. Parece existir um momento que é crucial ao entendimento das trabalhadoras sobre qual será sua participação e trajetória na empresa. No caso específico da entrevistada, o evento realizado em São Paulo foi fundamental para consolidar a ideia de que ela poderia crescer em um negócio que, pelo menos sob a narrativa apresentada, poderia ser extremamente rentável. Mais do que apenas dinheiro, não é difícil concluir que a lógica construída pela Mary Kay sobrepõe o aspecto economicista e adentra com força em questões que dizem respeito à expectativa do reconhecimento sobre o trabalho. Mas nem todas mulheres que ingressam na atividade chegam à mesma conclusão ou logram êxito com as vendas. Andressa busca explicar algumas razões para o insucesso de algumas pessoas na relação com a Mary Kay.

Tem gente que não vai se identificar. Tem gente na zona de conforto mesmo, está sentado ali e não vai sair, não é? Então o que eu digo, eu preciso de uma pessoa disposta. No momento que ela estiver disposta a mudar de vida ou começar um ganho extra... Quando eu iniciei na Mary Kay eu tinha um Palio 2000, branco. Nunca me deixou na mão, sou eternamente grata, mas agora o meu carro rosa é uma Tracker, com tudo, completa, entende? E antes da Tracker eu comprei um Prisma zero. Meu primeiro carro zero foi graças a Mary Kay. Graças a Deus, claro, e graças a Mary Kay, né? Através do meu trabalho. Como professora não ganharia o que eu já ganhei. Meu Deus, olha onde tu pode chegar desde que tu acredite e trabalhe, né? É só olhar os exemplos. Ninguém aqui é de Marte, né? As pessoas são como a gente.[...] Eu sempre brinco que mulher compra carne de segunda, mas o batom ela não deixa de usar. Graças a Deus eu trabalho com a melhor coisa do mundo. Meu pai sempre falava que o comércio existe graças à mulher. Para mulher é um sapato, bolsa, é vaidade, auto estima. E é o que mudou a minha vida por questões financeiras, porque eu como professora lá de Paliozinho, não menosprezando um Palio, mas eu não teria como andar num carro como o meu. Hoje o que mais a gente escuta é: "*não sei vender, não uso maquiagem, não tenho tempo*". São os três principais argumentos que elas nos dão. E aí eu digo que bolso não tem tempo, significa que tu lida com muitas pessoas durante o dia e conhece uma pá de gente. Que bom!. Excelente! Tu pode fazer enquanto está fazendo *xixi* no banheiro usando o WhatsApp. Pode fazer enquanto está esperando no dentista ali no consultório dele. Tu pode fazer no intervalo da faculdade, pode fazer... e aí eu demonstro como faço (ANDRESSA, 2023).

Chama atenção a ideia que Andressa expressa em sua narrativa sobre a

otimização do tempo, esforço e recompensa, mas não surpreende. O discurso da ordem meritocrática, atualmente, é pilar da ideação capitalista que se caracteriza por individualizar, tornar exclusivamente pessoal e por conta do trabalhador, a responsabilidade sobre o seu “sucesso” e... “fracasso”. No caso das consultoras Mary Kay, mais do que abstração conceitual, a nomenclatura é autoexplicativa sobre como a empresa se posiciona no mercado e, por consequência, às consultoras: trata-se de uma carreira independente. A pergunta que pode ser feita a partir da constatação apresentada é a seguinte: independente do quê? Ora, se falamos em ordem pós-celetista, o entendimento é de que todas as garantias positivadas na legislação trabalhista passam ao largo das regras do negócio. A carreira independente Mary Kay é o estabelecimento perfeito da lógica capitalista vigente, que opera a partir de arquétipos como o autoempreendedorismo e a meritocracia. Quando questionada se existia um perfil de mulher que se “encaixa e dá certo” no trabalho com a Mary Kay, Andressa respondeu o seguinte:

No perfil: quero mais da vida!. Têm várias, várias histórias. As diretoras nacionais, têm uma delas que é de Fortaleza/CE..Nossa, é maravilhosa! Ela fazia salgadinhos e foi fritar os salgadinhos na casa de uma pessoa. Escutando a oportunidade Mary Kay, ela se encantou. Convidaram ela depois que ela fritou os salgadinhos, para experimentar no rosto. Ela se encantou. Imagina uma mulher de beira de fogão, rosto cheio de graxa, digamos assim, né? Se encantou usando a linha e hoje é uma das diretoras nacionais mais bem-sucedidas no Brasil. Ela fica na mesma casa que morava, só super reformou... para que as pessoas da volta saibam que é possível. Então hoje o meu perfil ideal é de consultora é: “*quero fazer, quero dar certo*”. Uma pessoa disposta, simplesmente disposta a mudar de vida, disposta a transformar sua vida, né? E uma pessoa que tem que ter humildade. A gente às vezes pré julga muito, né? Na área de vendas em geral. Aquela ali tem todo jeito, aquela ali ela é formada, ela é elegante, ela anda no salto, ela anda maquiada, mas ganhou tudo de mão beijada (ANDRESSA, 2023).

A compreensão de Andressa sobre a nova cultura do trabalho e a legitimação dessa visão de mundo é completamente compreensível, tendo como ponto de análise a materialidade da vida de nossa entrevistada. Há, levando em consideração sua trajetória, melhoria efetiva em seu *status* econômico. Contudo, alargando o

diagnóstico para além do mero economicismo, ocorre um fenômeno interessante ao desafio de esmiuçarmos o *modus operandi* da Mary Kay. Trata-se da construção discursiva arregimentada pelas noções de reconhecimento, valorização e feminilidade que, imbricados, tornam-se argumento lógico praticamente irreparável às consultoras. Afinal, em que pese as críticas ao feminismo liberal, incontestáveis e incontáveis são as opressões históricas sofridas pelas mulheres no mundo do trabalho. Quando surge uma empresa de produtos estéticos, com sua oferta direcionada à demanda do público feminino, posicionada a partir de um *marketing* caracterizado pela simbologia da cor rosa, alimentando a ideia de que as mulheres precisam ser reconhecidas e, ainda, podem ter as vidas transformadas... parece ser uma boa estratégia de captação de consumidoras e consultoras.

Uma diretora de sucesso é uma diretora de carro rosa. O carro rosa, a Mary Kay dizia, a **Senhora Mary Kay Ash** (grifo nosso) dizia, que a mulher deveria ser tratada como rainha. Então os produtos são todos cor de rosa porque é uma marca dela, entende? Para ser feminina. Porque lá no passado, antes de fundar a sua empresa, ela foi meio pisoteada porque era a única mulher numa empresa americana também de vendas. Ela gostou de um prêmio que um colega homem ganhou e ela disse que queria no ano que vem. O que precisava ser feito? Ela queria aquele prêmio. Quando foi a vez dela? "*Desculpa...mas tu é mulher, o prêmio é outro*". Então ela fez como se fosse um diário de bordo da empresa que ela era funcionária, de tudo que não deveria ser feito e de que forma deveria ser se ela fosse criar uma empresa. E ela criou uma empresa e disse: "*a mulher vai ser reconhecida!*". Foi muito, muito, sempre foi muito pela luta da mulher, do reconhecimento e por isso o carro cor-de-rosa, tudo rosa. Os produtos são todos cor-de-rosa, embalagens e o carro não podia ser diferente. Não que precise ter um carro rosa. A empresa hoje te dá o dinheiro e tu vai escolher o que tu quiser. Esse ano eu quero o segundo carro rosa (ANDRESSA, 2023).

Uma das últimas frases que Andressa disse durante o nosso encontro foi: "eu não me imagino fazendo outra coisa". Quando aventada a ideia de compreender o fenômeno das consultoras e diretoras Mary Kay, levando em consideração a hipótese pós-celetista, é justamente a frase de nossa entrevistada que coloca em pé e dota de sentido o entendimento de que, em alguns casos, ocorre a reconfiguração da subjetividade das trabalhadoras para rumos que transbordam o imaginário da CLT.

Não conseguir se imaginar fazendo outra coisa significa muito mais do que mero gosto ou vontade em desempenhar uma atividade laboral, mas a constatação de que a identidade do sujeito, no caso em tela, nossa entrevistada, está absolutamente permeada pelo *Mary Kay Way*, implicando diretamente na forma com que Andressa se apresenta ao mundo.

Terminada a entrevista agradei Andressa pela disponibilidade e tive a impressão de que, mais do que a excelente entrevista, poder contar com o nome de outra diretora regional com expressão na cidade serviria como uma espécie de endosso para me aproximar e conseguir realizar entrevistas que estavam sendo negociadas com outras consultoras. Felizmente, posso adiantar, foi exatamente o que aconteceu.

ANNE

Certa feita, enquanto conversava com uma colega de trabalho, comentei que estava entrevistando mulheres que se dedicavam à *Mary Kay*. “*Sabla que tem uma Professora do meu filho que vende? Posso te passar o contato dela!*”. Fiquei bastante curioso e prontamente solicitei que minha interlocutora realizasse a intermediação pois, até então, a maioria das entrevistadas eram diretoras e consultoras em tempo integral. Seria extremamente importante à pesquisa efetivar um encontro com uma trabalhadora que vivesse a dualidade entre o emprego socialmente protegido e a atividade com a *Mary Kay*. Talvez eu estivesse diante de um caso de transição entre as lógicas: o estatuto do emprego e o pós-celetismo.

Anne foi receptiva e demonstrou interesse em contribuir desde as primeiras mensagens que trocamos no WhatsApp. Como estava em período de férias escolares, foi bastante fácil para que marcássemos uma data e horário, algo incomum quando se trata de consultoras *Mary Kay*. Fui recebido por Anne em sua casa que, curiosamente, se destacava das demais moradias da rua por ser pintada de rosa. A tranquilidade da rua contrastava com a minha ansiedade em conhecer um pouco da história de uma professora que se aventurava nas vendas de *Mary Kay*. Enquanto me acomodava na sala e preparava o celular para iniciar a gravação, Anne conversava

com sua filha e explicava que precisaria fazer silêncio durante alguns minutos, buscando tornar o ambiente propício à metodologia de História Oral³⁷.

“Meu nome é Anne, eu estou separada há uns sete meses e estou na Mary Kay há um ano. E foi nesse processo que a Mary Kay me ajudou. Eu sou professora da rede municipal”. Foi dessa forma que nossa entrevistada se apresentou e, prontamente, relembrei que em algum momento da entrevista deveria tencionar essa relação ambivalente entre a ocupação formal e a carreira independente, duas formas completamente distintas de trabalhar, desde o ato laboral em si até a forma de compreender o próprio trabalho.

Durante o desenvolvimento da entrevista pude conhecer um pouco mais da trajetória de Anne e, por conta disso, entender melhor sobre sua relação com Mary Kay, especialmente o que significava a “ajuda” que a empresa havia proporcionado à vida da nova consultora, conforme seu relato de apresentação. Anne é consultora Mary Kay e professora. Também é mãe de uma menina e uma mulher apaixonada pelas artes visuais. Não por acaso foi o curso que escolheu para realizar a graduação na UFPEL e que culminou com a sua aprovação em um concurso na Prefeitura. Contudo, nossa entrevistada compartilhou uma história de vida de muita dificuldade, marcada pelo esforço e trabalho árduo

Eu saí do ensino médio e fiz técnico em vestuário. Eu tinha interesse em fazer moda. E meu interesse era por moda e na época, aqui em Pelotas, não tinha curso de moda, nem pagando. Então eu me formei no técnico, em vestuário. A gente aprende a costurar, né? E eu sempre gostei de costurar, costurava desde pequenininha. Fiz meu TCC na universidade sobre costura, sobre arte têxtil. Minha tataravó era modista. [...] Comecei a trabalhar com reforma e eu não sabia muita coisa, o básico me virava, era teimosa [...] Ali eu comecei, era por comissão.. Ganhava 30 por cento do valor cobrado por cliente. Eu não sabia fazer muita coisa, mas eu peguei pessoas muito boas que me ensinaram a fazer costura profissional. Eu peguei a máquina reta industrial porque eu já fazia no CAVG. Eu já tinha passado por outros ateliês. Não vale a pena. É muito trabalho e pouco ganho. Eu queria um serviço com carteira assinada, se for com carteira assinada eu quero. Trabalhei cinco anos na Restaura Jeans. Só saí de lá porque eu não estava mais aguentando estudar e trabalhar. E eu estava vivendo à base de café, porque o meu curso na universidade era de tarde.

³⁷ Quando realizei o convite para a entrevista, expliquei à Anne que, se possível, daria preferência a ambientes silenciosos, fator desejável quando optamos por trabalhar com História Oral.

Tinha matérias que eram de manhã ou à tarde. Então o que que eu fazia quando tinha muito serviço? Eu voltava pro ateliê para fechar o horário de trabalho. Como eu era assalariada eu tinha 8 horas de trabalho, né? Chegou um dia que enfiei agulha no dedo. Não dá mais. Quando fechar os 5 anos eu saio. Falei para ele, vou fechar, fazer um acordo, não estou me aguentando aqui. Eu passava no café, era costurando até tarde da madrugada, 10 ou 11 horas da noite, eu estava saindo (ANNE, 2023).

O caminho até a Universidade não foi simples e, conforme a própria entrevistada relatou, a escolha pelas Artes Visuais não foi estabelecida por alguma convicção ou aspiração, algo muito comum entre pessoas que almejam cursar o ensino superior.

Eu ia pro cursinho à noite, eu dormia, dormia os dois primeiros períodos, dormia sentada, tanto que eu era chamada de dorminhoca, chegava lá 7 horas da noite. Aí os primeiros 45 minutos era dormindo, depois eu acordava e conseguia prestar atenção na aula. O professor sabia que eu ia dormir o primeiro período todo. Pelo cansaço que eu vinha de serviço, imagina o dia inteiro costurando e chegar lá, fazer cursinho Mas eu passei. Eu tentei Design num ano, não consegui. Vou tentar esse aqui, oh!. Nem sabia o que era. Vou tentar esse aqui que a média é tri baixa. Nem sabia que licenciatura era para dar aula. Mas esse aqui é de Artes, é uma coisa que eu gosto. Depois eu peço transferência, já estando lá dentro eu resolvo, e aí? E aí gostei, me apaixonei! Entrei em 2009 e era pra me formar em 2012, só que aí teve greve e a gente se formou em março de 2013. E aí me apaixonei por aquilo. Aquela história das crianças. Eu era uma criança que eu abria a boca, eu chorava o tempo inteiro. Eu chorei do pré até o final do ensino médio .Eu chorava...Imagina eu me vendo como professora, nunca!. Eu disse: *“vou pedir transferência logo, mas eu me apaixonei”*. Me apaixonei por aquilo. E aí o jeito que elas falavam do desenho infantil aquilo começou a me chamar atenção e aí comecei a escrever artigo e gostar. Me dediquei e na faculdade eu aprendi muita coisa, como eu mudei. Quem me conhecia na época da escola não diz que sou a mesma pessoa. Eu era quieta, totalmente retraída, envergonhada. Hoje eu falo com todo mundo (ANNE, 2023).

Interessante pensarmos como Anne se distingue das consultoras e diretoras anteriormente entrevistadas ao que diz respeito sobre sua “transformação” pessoal e profissional. Enquanto a maioria de suas colegas apontavam o trabalho na Mary Kay como uma espécie de divisor de águas no campo laboral com reflexos diretos na sociabilidade (percepção de feminilidade, auto-estima, reconhecimento, independência, valor do trabalho, mérito...), Anne parece ter alcançado sua “mudança

de vida” a partir do seu ingresso na Universidade. Não se trata apenas da importância do conhecimento formal oferecido pela academia, mas as consequências positivas que a confiança do saber podem ensejar na trajetória de quem se imbuí ao propósito de buscar aquilo que ainda não se tem. Anne relata que entra na UFPEL como uma jovem insegura, repleta de medos, fragilidades e termina a graduação como uma aluna de êxito no Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID), apresentando trabalhos e escrevendo artigos para publicação. Os méritos não são meramente acadêmicos, mas especialmente dizem respeito ao crescimento de uma mulher que até então havia passado por dificuldades que interferiam diretamente em sua sociabilidade. Contudo, dessa distinção apresentada, quais foram as razões fundamentais que levaram uma professora a se tornar, também, consultora Mary Kay?

Anne se formou em 2013 e no mesmo ano ingressou como contratada na Prefeitura de Pelotas

Eu me formei e aí eu disse: *preciso trabalhar, não é?* Não posso ficar sem dinheiro. Apesar de eu ser casada, eu sempre fui muito de ter minha autonomia, nunca precisou me sustentar, eu sempre me virei. Aí eu peguei, não, eu preciso trabalhar, preciso trabalhar [...] Tirei o primeiro lugar, tinha uma vaga, eu passei em primeiro lugar. Eu digo para as pessoas assim, eu sou muito dedicada, dedicada demais. E aí eu passei em primeiro lugar, entrei, fiquei, e aí eu resolvi engravidar, louca, né? Aí eu engravidei, mas iam me mandar embora porque é dois anos o máximo de contrato. Eu tenho que passar no concurso e eu estava grávida. Eu estava grávida de 9 meses, a minha guria estava para nascer dia 10 de maio e a minha prova na prefeitura era dia 10 de maio. Estudei muito! As pessoas diziam: *não vai conseguir passar, criatura, tem que sentar e estudar. Tu não vai conseguir!* E aí eu fui com barriga de 9 meses, estava trabalhando na época. Estudei, fui, passei. Foram poucas pessoas aprovadas e eu passei com uma média super boa, graças a Deus. Fui nomeada em seguida na primeira nomeação. Depois eu fiz um outro concurso em seguida e também passei, graças a Deus, porque já tinha estudado para caramba lá no outro (ANNE, 2023).

Embora tenha realizado o seu desejo de se tornar professora e assumir duas matrículas na rede municipal, o cotidiano exaustivo da sala de aula e outros problemas pessoais foram minando a saúde física e mental de Anne

Eu estava num momento difícil, estava cuidando do meu esposo. Na

época, ele tinha sofrido um acidente, tinha caído de quatro metros de altura e estávamos passando por vários problemas. Fora esse de cuidar, eu estava com vários problemas pessoais, aí esse acidente só veio aumentar a situação. Eu estava com uma autoestima muito baixa, eu andava muito cansada, com a pele manchada e eu já tinha passado por vários hematologistas. Chegava no verão e minha pele voltava a ficar manchada.[...] Eu estava cheio de problema no meu relacionamento, meu marido acidentado. Eu sempre estava em função de cuidar dele, Já não estava bom. E aí eu estava assim quando a Jú me convida para participar da Mary Kay: tu não quer participar da Mary Kay? Eu disse:olha, nunca vendi. Nunca vendi, Para dizer que eu não vendi, vendi Avon, quando eu era gurria, não é? Nunca fui de oferecer nada para ninguém. Mas aí eu eu digo: *“oh, eu estou de atestado porque estava cuidando dele, né?”*. Eu estou de atestado, sem nada fazer, eu passo no celular mesmo. Recém havia mudado para cá, eu tinha feito um monte de conta para poder comprar essa casa. Faz dois anos que eu estou aqui e foi um sonho meu, porque eu morava num apartamento de um quarto com uma filha pequena, né? Então eu queria dar uma vida melhor para ela, né? Aí eu fiz um baita esforço para conseguir. Além de eu ter uma renda extra vai me ajudar bastante que eu tô cheio de conta pagar. O dinheiro era controladinho (ANNE, 2023).

Esse foi o tom da entrada de Anne na Mary Kay. Além do estresse cotidiano de um professor da rede municipal de ensino, os problemas do casamento, o acidente de seu marido e as contas oriundas da compra da casa tornaram o convite para ingressar como consultora bastante razoável à época. A diretora responsável por iniciar Anne fez uma proposta que seria vantajosa para o momento: nossa entrevistada ofereceria os produtos já comprados pela diretora às possíveis compradoras e, quando conseguisse estabelecer algumas vendas, acertariam os valores e fechariam negócio.

Foi um momento de muita dedicação de Anne, pois, como afirma, conhecia pouco da Mary Kay. Inclusive, em determinado momento da entrevista, disse o seguinte: “ Eu tenho cara de pobre, nunca tinham me oferecido para comprar Mary Kay”. Prontamente perguntei: “Mary Kay tem cara de rico?”. Anne respondeu: “todo mundo que acha que é, mas não é mais. Já foi um tempo atrás, já era.. As pessoas tinham um pouco de medo, achavam que era cara, mas agora tá equivalente às outras marcas”.

A ideia de vender produtos pelo celular enquanto cuidava do seu marido se

tornou justificável porque, na mesma medida que se apropriava cada vez mais das mercadorias da empresa, nossa entrevistada começou a utilizar os produtos Mary Kay. Sendo assim, o que não era prontamente vendido, ficava para o estoque ou uso pessoal. Embora já tenha conseguido vender cinco mil reais em um mês de promoção, atualmente Anne baixou significativamente as suas vendas. A impressão que nossa entrevistada passa ao longo da entrevista é que seu início na Mary Kay pode ser considerado como uma válvula de escape, alguma distração para o momento que vivia, em que pese a necessidade financeira para o pagamento da casa. Tanto que nos primeiros meses foi extremamente controlada em relação às finanças do trabalho de consultoria, contabilizando as contas e valores com cuidado. Atualmente Anne expressa com clareza sua percepção sobre o trabalho na Mary Kay e as diferenças entre os perfis de consultoras e diretoras

Depende do tempo que tem para se dedicar. Eu não tenho muito tempo para me dedicar, faço no tempo que tenho livre, eu vou ali, ofereço para as gurias, faço demonstração. Se tenho algum horário vago marco aula de maquiagem. Faço bastante conteúdo, tenho uma clientela que eu queria aumentar. Mas vejo que não tenho muito tempo para isso, estou satisfeita com a minha situação hoje, tanto na Mary Kay como na escola. Hoje quero manter o que tenho. Não pretendo buscar o carro rosa, não pretendo ser diretora, não pretendo largar minha carreira de professora, não estou preocupada em iniciar alguém. A Mary Kay trabalha de várias formas, com pontuação de vendas, iniciadas, bônus. Por isso é super bom, né? Tu vai virar diretora, tu vai ganhar quase um salário ali, né? Mary Kay é muito boa, só que é para quem trabalha, não é para quem não trabalha, tu tem que se dedicar àquilo. Tanto que a minha colega, em janeiro, nós todos de férias e ela se matou a vender, se matou a chamar a gente para iniciar. Só vai vender se tu ligar todos os dias e oferecer. Agora mesmo eu estava postando uns vídeos sobre perfume. Vou fazer umas fotos de creme corporal que entra em promoção. Então é assim, a gente precisa ser visto. Eu não gosto da coisa de ficar oferecendo.. Já adquiri alguns clientes, mas sem nenhuma pressão, sem nenhum grande esforço para isso. Eu fiz até curso de como vender, como montar parcerias [...]. Tem gente que vende mais de não sei quanto por mês. Só que assim: ela faz oito horas de serviço. Ela acorda de manhã e liga para as pessoas 24 horas. Começa às 8:00 de serviço. É ganha pão, acorda de manhã, toma café e começa a trabalhar. É isso que ela faz, é venda direta, ela não tem que cumprir horário, mas se ela quiser ganhar o salário, vai ter que sentar e trabalhar.[...] Trabalhando num serviço público eu tenho um limite de salário, eu não vou ganhar mais que aquilo. Qualquer pessoa que vende, ele vai fazer o salário dele. Quanto mais vender, mais vai ganhar (ANNE, 2023).

Definitivamente Anne não se enquadra no perfil da consultora e diretora Mary Kay que tem sua subjetividade reconfigurada pela lógica pós-celetista. Embora nossa entrevistada reconheça as alternativas de negócios propostas pela Mary Kay como viáveis a determinado padrão de trabalhadora, Anne não demonstra interesse nesse tipo de atividade como fonte essencial do seu ganho e sustento. Ser professora é a sua profissão, enquanto a consultoria Mary Kay é uma possibilidade de ganhar algum dinheiro extra, conforme sua necessidade e vontade. Em nenhum momento durante a entrevista foi possível perceber empolgação durante sua narrativa sobre a empresa, pelo menos comparada às colegas anteriormente entrevistadas.

Separada do marido, trabalhando 40 horas por semana no município, Anne continua realizando suas vendas, de acordo com os pedidos dos clientes, sem ficar oferecendo ou ligando para as pessoas. Sem pressão, como fez questão de dizer. O próximo passo é colocar em prática os cursos de maquiagem e visagismo que concluiu durante o período de Pandemia, evidentemente, no tempo que for possível entre as aulas do município, as tarefas de casa e os cuidados com a filha.

Terminamos a entrevista e conversamos por mais alguns minutos. Anne contou que estava preparando material novo para postar nas redes sociais, sua principal ferramenta para demonstrar o seu trabalho com os produtos Mary Kay. Talvez o ritmo de férias privilegiasse o entusiasmo de Daiana, pois, para quem não estava engajada em vender mais ou buscar clientes, havia bastante expectativa sobre a repercussão da postagem. Agradei mais uma vez e parti, mais tranquilo do que quando cheguei, agora sim, no mesmo ritmo daquela rua em uma tarde de férias em Pelotas.

JÚLIA

“Não sou vendedora, eu sou uma professora, uma cantora que se apaixonou pela Mary Kay”. Esta frase dita por nossa entrevistada, conhecida como Júlia, dimensiona a dificuldade que enfrentamos quando tentamos, normalmente em vão, definir em poucas palavras (ou linhas) um indivíduo. Afinal, estamos conhecendo a

trajetória de uma mulher, mãe, cantora, bióloga, professora, empreendedora, diretora Mary Kay e uma porção de outras identidades e características que dificilmente conseguiremos elencar em tão pouco espaço. Para tornar ainda mais desafiadora a tarefa, nos interessa compreender se a subjetividade de nossa entrevistada foi reconfigurada pela lógica do pós-celetismo. Ora, para que isso seja possível é essencial que conheçamos um pouco mais da história de Júlia.

É justo lembrar que já conhecia um pouco da trajetória da Júlia antes mesmo de entrar em contato pelo WhatsApp, na tentativa de agendar uma possível entrevista. Recordo que durante o encontro com Anne, a entrevistada anterior, enquanto explicava como havia iniciado na Mary Kay, comentou que sua diretora na empresa também era uma colega de escola. Além disso, se tratava de uma professora que havia largado uma de suas duas carreiras de servidora pública para se dedicar à Mary Kay, dividindo seu tempo entre as atividades de vendas na empresa e a docência na rede municipal. Quando conheci um pouco desta história meu interesse foi instantâneo, afinal, estava diante de um caso, no mínimo, peculiar. É uma decisão arrojada, pelo menos sob a perspectiva do senso comum, largar a estabilidade do serviço público para se dedicar, ainda que parcialmente, às vendas. Ao término da entrevista com Anne, perguntei: “por acaso tens como me passar o contato dessa colega que é professora e também diretora Mary Kay?”. Mais do que simplesmente me encaminhar o número de telefone, Anne mandou mensagem a Júlia, informando que um pesquisador entraria em contato para explicar sobre a tese e a intenção com a entrevista.

Quando enviei uma mensagem no WhatsApp, Júlia disse que já sabia do meu interesse pois, Anne, felizmente, havia me referendado. Embora o primeiro passo para a entrevista já tivesse acontecido, o próximo desafio a ser superado seria conseguir que a pretendida entrevistada encontrasse uma data e horário para o nosso encontro, obstáculos comuns às mulheres que trabalham com Mary Kay e outras tantas atividades. Como de costume, fui questionado se não seria possível realizar a entrevista no formato telemático. Mais uma vez expliquei que, embora essa alternativa não fosse definitivamente afastada, tendo em vista que durante a Pandemia trabalhei com entrevistas online, o ideal seria que as interações do face a face norteassem o

trabalho. Convencida da justificativa apresentada, Júlia disse que poderia me receber em sua casa no final de semana, no sábado à tarde, mais precisamente. Chegando o dia marcado, recebo uma mensagem pela manhã, onde Júlia explica que, em razão de um imprevisto, não teria disponibilidade na data. Com a sagacidade de inúmeras tentativas de marcar entrevistas, respondi que entendia perfeitamente o imprevisto e mandaria nova mensagem durante a semana. Novo contato realizado, inúmeros áudios trocados e finalmente uma nova data estava reservada para nossa entrevista.

Era início de noite quando cheguei à casa da entrevistada, Júlia me recebeu na porta, sendo extremamente gentil e receptiva. Mais do que oferecer seu tempo, considero um gesto de deferência quando o entrevistado realiza o convite e abre as portas do seu lar para receber o entrevistador. Embora eu já fosse indicado por outra colega e as “credenciais” de pesquisador estivessem “validadas”, ainda assim, até que a entrevista acontecesse, se tratava do ato de receber um desconhecido em sua casa. Na verdade, além dela, estavam presentes o seu filho mais velho, pré-adolescente, que fez questão de dar um “oi” quando cheguei e sua filha mais nova que, no momento, estava mais preocupada em comer as batatas fritas que estavam servidas no prato enquanto assistia algum desenho infantil pelo celular. Antes de iniciarmos, Júlia terminou de organizar algumas coisas na casa e, após orientar os filhos sobre a entrevista, sentou-se em minha frente na mesa de jantar. Finalmente eu pude conhecer um pouco mais da história da professora de 42 anos, diretora Mary Kay...

Desde os primeiros minutos do encontro, nossa entrevistada demonstrou total naturalidade diante de um gravador e não encontrou qualquer dificuldade em articular as respostas que, vale o registro, mostravam-se ricas em detalhes. Foi dessa forma que Júlia compartilhou um pouco da sua história de vida. Nascida em Pelotas, criada em Pedro Osório, filha de pai músico e mãe professora do ensino público, fixou residência em Pelotas quando completou a maioridade, acompanhada de seus pais e de dois irmãos mais novos. O ingresso no curso de Biologia na Universidade Católica foi a razão da mudança. Além disso, iniciava os estudos no curso de Música na Universidade Federal. Os pais de Júlia, deduzindo que em breve os irmãos mais novos também rumariam à Pelotas para estudarem no ensino superior, decidiram que a família deveria morar na cidade, dessa forma, reduzindo os custos do que seriam

"duas casas". O curso superior era o grande horizonte na vida de Júlia.

Fui criada numa família onde era muito importante estudar, fazer um concurso público e ter estabilidade. Uma mãe, professora, funcionária pública e um pai músico [...] Até a questão da Mary Kay foi bem complicada por causa disso, não é? Tinha que estudar e ser funcionária pública. Como que eu ia largar tudo para ser Mary Kay? Mas isso foi bem depois, né? Então eu vim para Pelotas, minha mãe, funcionária pública, também conseguiu transferência e o pai já estava meio que se aposentando . E músico tem onde tocar sempre. E aí fiz faculdade de Biologia e Música, na Católica e Federal. Quando terminei Biologia, entrei para o Mestrado em Agronomia. Fiquei 10 anos lá dentro da Embrapa trabalhando com agroecologia. Tive que largar a música, né? Porque eu já cantava na noite, já fazia algumas coisas assim, só que mais a faculdade, mais mestrado... então fui parando e larguei a faculdade de música. Fiquei focada lá nas minhas questões, aí fiz até o Doutorado, em Agroecologia, também. Nesse meio tempo, quando eu estava no Doutorado, eu fiz um concurso público para ser professora do município e me encantei. Amei dar aula do sexto ao nono ano. Quatorze anos de prefeitura já, professora de ciências. A questão da Agroecologia e do Doutorado foi meio se perdendo, né? Porque me apaixonei pela educação. Na época pensava em ser pesquisadora ou alguma coisa assim, mas acabei focando para isso depois. Fiz vários concursos, mas fiquei como funcionária pública da prefeitura de Rio Grande, consegui uma permuta. Trabalhava 40 horas aqui em Pelotas. Trabalhei na Secretaria de Educação como supervisora de toda a área de ciências da natureza. Estava bem tranquila, evoluindo na minha carreira, na educação e a música sempre ali, paralelo. Depois que eu tive as crianças já foi uma coisa complicada porque o pai deles é músico também. E eu fui parando um pouco, fazendo mais Fenadoce, Feira do Livro, essas coisas mais tranquilas. Tava focada no trabalho como funcionária pública (JÚLIA, 2023)

É possível compreender, a partir da narrativa da entrevistada, que, desde o seu ingresso na Universidade, a ideia balizadora do seu futuro profissional encontrava sentido na estabilidade do serviço público. Tanto que, o estudo formal da Música acabou sendo deixado de lado ao desenrolar dos acontecimentos, algo que pode ser entendido como uma priorização do curso de Biologia. Embora "ser professora" das redes municipais e estaduais seja um importante desafio, especialmente pela baixa remuneração e questões preocupantes relacionadas à qualidade da saúde ocupacional, ainda assim, ser estável no emprego e poder contar com a remuneração ao início de cada mês, é um fator relevante diante das incertezas de algumas

atividades desempenhadas fora do serviço público. Por bastante tempo Júlia pensava dessa forma. Era preciso trabalhar com as garantias estabelecidas pelo serviço público, assim como fez sua mãe ao longo da vida. Contudo, essa visão de mundo começou a ser reformulada.

Só que eu tinha vontade de empreender. Eu tinha uma coisa assim, que eu quero ser dona das minhas coisas, eu quero fazer os meus horários, porque entrava na escola às 8 da manhã, ficava lá o dia inteiro, saía de tardezinha, pegava as crianças na escola e deu, né? Acabou. Não conseguia fazer academia, até fazer unha era uma dificuldade. Não que não seja bom, porque eu digo, tem tanta gente que trabalha no comércio que é muito pior, mas devido a tudo que eu estudei e tudo que eu batalhei, eu merecia condições de vida melhores, né? Então eu sempre fiquei com aquela vontade. Cheguei a investir junto com meu ex-marido em um bar de música ao vivo e a gente gastou pra caramba, estava saindo da pandemia. Imagina... ele, músico, 2 anos em casa. Eu sustentando a família toda com meu salário de professora. Como a música parecia que ia demorar a engrenar, a ideia de abrir o bar, né? E a gente não deu junto, não deu certo pra trabalhar. E aí eu saí de lá e só fiquei com isso na cabeça, eu quero fazer alguma coisa nisso. Apareceu a Mary Kay! Na verdade, a gente tocava nas festas da Mary Kay. Eu cantava, meu ex-marido tocava e às vezes eu ia nas festas e olhava, ainda perguntava pra ele: *o que é isso? Por que elas estão de faixa e de coroa?* E ele me explicava, não sei quem é ouro, é a que ganha mais, que vende mais. O que é isso? [...] Uma dizia para meu marido: *“tenta convencer a tua mulher porque ela é professora, escola vende bem, ela é comunicativa, tem certeza que ela vai vender super bem?”*. E eu dava risada. Ela disse: *“agora que a gente está em clima de pandemia, a gente consegue fazer de casa, porque as pessoas estão focadas, né? O WhatsApp não sei o quê”*. Eu chamei ela e perguntei como é que era. Aí ela me disse. *“Júlia é bem tranquilo, tu pega a tua lista de telefone, aí chama as tuas amigas, conta que tu tá na Mary Kay”*. Eu me arrisquei: *“me manda uma revistinha online aí que eu vou começar a chamar as pessoas”*. No primeiro dia... eu tenho até esse caderninho, vou te mostrar... (JÚLIA, 2023)

É justamente nesse momento que nossa entrevistada localiza um caderno³⁸ guardado em um lugar reservado aos materiais da Mary Kay e faz questão de mostrar as anotações de vendas e contatos realizados desde o seu primeiro dia na Mary Kay. São nomes, telefones, valores, datas e uma porção de marcações que são

³⁸ Vale salientar o fator positivo de realizar entrevista de História Oral a partir da interação presencial. Dificilmente em uma entrevista *online* a entrevistada faria questão de buscar o caderno e mostrar folha por folha das anotações devidamente registradas.

identificadas por legendas criadas por Júlia. Todas informações devidamente marcadas com caneta colorida e separadas pelos meses do ano.

Oh... 12/02/2021 primeiro dia, já vendi 566. E aí foi indo, olha só, vendi 5788. Meu lucro foi de 2315, sentada na minha casa com as crianças na volta. Enquanto o Mateus estava lá no bar, estressado, cansado. E aí um dia que eu vendi 115, ele teve uma banda que tocou lá e agitou a galera. Eu sei que quebraram copos e não foi uma coisa legal, né? Eu falei, pois é, eu vendi meu 115 sentadinha aqui com as crianças. Enfim, daí eu disse: *“pô, esse negócio dá certo, não é?”*. Mas eu estava trabalhando on-line como professor 40 horas aqui em Pelotas, permuta de Rio Grande (JÚLIA, 2023).

A vida profissional atuando como professora trazia desgaste físico, psicológico e, ainda por cima, não compensava o esperado diante de todo o trabalho e tempo despendido às atividades nas escolas. Foi quando Jullia conversou com uma diretora Mary Kay e explicou o que ela esperava de sua vida profissional em um futuro breve.

Eu quero um negócio assim, alguma coisa que eu possa trabalhar só 20 horas, que eu tenho aquela coisa certa, mas que eu possa respirar, sabe? Ela disse: *“você tem que ser diretora!”*. Ela me explicou toda carreira, né? Que eu receberia os bônus além das vendas. E daí? Eu fiquei todo esse 2021 com isso na cabeça: *“que tem que ser diretora, tem que ser diretora...”* Bom, o que que eu tenho que fazer? Botar a gente? E como eu já tinha essa coisa de líder, né? Dentro da prefeitura [...] Eu comecei a chamar as pessoas e entrei em qualificação Em fevereiro já era diretora. Fui à prefeitura de Rio Grande com todo o prazer pedir exoneração. E aí eles assim: *“tu não quer pedir licença de interesse?”* *Eu não, porque eu tenho permuta. Não tem direito a licença de interesse.* E eles com a cara assim (a entrevistada encenou uma cara de espanto). *“Por que que tu não pede licença de interesse em Pelotas?”*. Eles tentando me convence: *“pede licença de interesse em Pelotas e continua com a permuta”*. *“Eu não quero...porque eu odeio essa permuta! Todo ano eu tenho que fazer, eu tenho que ir lá em Rio Grande todo ano. Eles ameaçam que vão tirar as permutas. Eu vou sair daqui, pois meu negócio vai dar certo, amiga!”*. Eu disse pra menina que não queria que eu fizesse isso, né? *“Vai dar certo. Ainda vou vir aqui te vender base, vou te botar no meu time”*. Eu saí. Daí já fiquei um ano assim até agora. Estava olhando meu imposto de renda, baixou pra caramba porque a gente não paga imposto da venda.. Já faz 1 ano que eu estou 20 horas só na prefeitura. [...] Eu amo dar aula, só não gosto do meu salário, né? E 20 horas é tranquilo, né? Pô, eu vou ali eu conseguir organizar os meus horários em 2 dias, eu vou segunda e quarta. Passou o dia lá e deu. Não é uma coisa assim que eu não consiga fazer o que eu quiser. Eu largo as crianças no colégio, vou para academia e atendo meus clientes. Consigo fazer isso que eu estou fazendo aqui, aí tem dias que eu já me maquio e

faço.vídeo que depois eu só vou editando e vou soltando. E aí a coisa tá fluindo assim. Bem bom. Acho que falei bastante coisa (JÚLIA, 2023)

Interessante pensar que para Júlia, a estabilidade do serviço público, naquele momento de vida, se caracterizava como um fator limitador ao seu desejo de poder realizar atividades consideradas importantes. É justo analisar, também, que a narrativa apresentada, embora perpassse a questão economicista, não se limita por uma lógica meramente financeira. Não se trata apenas de ganhar mais dinheiro, mas de encontrar alternativas com o objetivo de gozar melhor qualidade de vida e oferecer aos seus filhos os frutos dessa possibilidade que, até então, inexistia.

Eu consigo trabalhar, eu consigo ganhar bem, né? Já tô ganhando 3 vezes mais do que eu ganhava nas 20 horas que eu pedi exoneração. Só que eu consigo fazer o resto, né? Eu consigo estar mais com as crianças porque elas vão para a escola, passam o dia inteiro na escola. Só que elas chegam em casa, eu não faço mais nada, eu fico com eles. Antes eu tinha que ficar preparando aula, corrigindo, prova, arrumando as coisas da casa. Eu consigo levantar, largar eles na escola, ir na academia. Depois eu limpo a casa, estendo roupa, faço compras e faço Mary Kay.. Eu sempre digo assim: *“hoje eu organizo o trabalho de acordo com a minha vida. Antes, organizava a minha vida de acordo com o trabalho”*. O que sobrava? Doze anos que eu não fazia academia, desde que eu tive meu filho. Saía do colégio desesperada para pegar ele na escola, então eu enxergo isso. Só que eu sei que para muita gente é difícil. Não conseguem se organizar. Eu, quando eu chamo as pessoas para entrar para a empresa, eu sempre falo dos ganhos, né? Sempre falo que além de ser um lucro muito bom, é uma coisa que pode fazer no teu próprio local de trabalho mesmo, né?(JÚLIA, 2023).

Para que exista essa possibilidade de “ter” cada vez mais tempo e dinheiro, nossa entrevistada se dedica a buscar formas de desenvolver suas habilidades e competências, não somente na área de vendas, mas especialmente no *marketing* profissional que, não por acaso, pelo menos às consultoras e diretoras Mary Kay, é diretamente relacionado ao pessoal.

Agora eu comprei um outro curso pessoal, a pessoa que gosta de estudar, né? Agora é sobre o manual da iniciação. Então passa essa coisa do *Instagram*, de líder, da imagem que tu tem que mostrar, né? As pessoas têm que olhar para ti e pensar: *“olha a vida dessa mulher, eu quero trabalhar com ela, eu quero ser ela”*. Porque às vezes a gente fica também postando muito de trabalho e trabalho e a pessoa

pensa: *"mas ela não largou lá e agora está aqui que nem louca vendendo batom aí de porta em porta. O quê adianta?"*. As pessoas podem até te achar guerreira, mas não querem trabalhar contigo. Então toda essa mudança de postura, porque até então eu era uma consultora. Meu *Instagram* era pra vender, vender, vender, vender, mostrar produto. Hoje em dia eu já tô mostrando uma outra coisa, eu já falo mais de empreendedorismo, eu já falo sobre renda extra que muita gente me procura para renda extra, né? Tô meio que mudando o meu foco (JÚLIA, 2023).

É possível perceber que existe uma readequação de Júlia sobre o entendimento da sua atividade. Mais do que vender os produtos, a ideia de "encorpar" o seu time de vendas é a centralidade da sua ação na Mary Kay. Essa é a grande distinção entre as consultoras e diretoras. Àquelas mulheres que encaram o trabalho na Mary Kay como renda extra, costumeiramente, focam seus esforços em consolidar uma cartela de clientes, enquanto as que se credenciam e, finalmente, alçam o directorado, se dedicam à manutenção e ampliação das suas "descendentes" no negócio. As diretoras não deixam de vender os produtos, pois é requisito para que permaneçam com o *status*, mas o foco se dirige à captação de consultoras, formação de novas diretoras e, especialmente, o engajamento daquelas que já estão inseridas nas equipes. Quanto maior o "time", como costumam dizer, maior o rendimento sobre as vendas das consultoras que, invariavelmente, reflete nos valores recebidos pelas diretoras. Reside nessa compreensão a primeira fagulha que, em determinado momento da carreira Mary Kay, pode acarretar na consolidação da ideia do pós-celetismo.

É que eu falava muito com o funcionário público, só que a mentalidade é complicada, não é? É um negócio assim, a pessoa está precisando de dinheiro, está ganhando uma merreca, mas: *tá bom, é assim mesmo. O sistema é esse*. E aí, se eu converso com uma maquiadora e digo pra ela: *"amada, olha só, tu já faz a maquiagem, por que tu não vende o produto?"*. *É mesmo, né?* Então eu pensava, enquanto professora, tudo que eu queria era ganhar os pilas a mais sem sair da escola, não é? Então, quando eu entrei para Mary Kay meu foco foi esse, eu quero uma Mary Kay em cada escola, porque eu sei que elas vão vender, elas vão fazer o que eu faço. Mas a mentalidade é: *"ah, não sei vender, não tenho o dom dela"*. Desde quando que vender dom? Tudo é técnica. Tu tem que saber o que falar, como falar. E eu sou uma pessoa que eu vendo sem vender, né? Mas aí eu peguei, aí estudei. Eu não fiz 4 anos de biologia para poder dar aula? Por que na

Mary Kay eu tenho que achar que eu tenho que ter dom? Não, eu vou estudar também. Vou ver como é que funciona. Então eu tô meio que mudando meu foco, estou indo para essa coisa de liderança e tal, para que as pessoas realmente olhem e queiram trabalhar comigo e não comprar o meu produto. Então, meu foco agora é rede social. E tanto as postagens quanto aqui chamando e como eu conheço muita gente, não é? Isso facilita que às vezes eu chamo as pessoas. *Mas eu não sou como tu!* Eu entendo porque eu sou comunicativa, eu não tenho vergonha nem de conversar com alguém, nem de falar em público, nem de fazer um vídeo, fazer uma foto, né? (JÚLIA, 2023).

Uma das características que podemos encontrar nas narrativas das mulheres que trabalham com Mary Kay pode ser verificada nas quatro primeiras linhas do excerto anteriormente citado. Não se trata de uma espécie de ataque ao funcionalismo público, tanto que nossa entrevistada continua vinculada ao Estado, via Prefeitura, como servidora de carreira, mas uma crítica sobre uma possível acomodação dos funcionários públicos diante de uma remuneração precária. A lógica que embasa essa compreensão no mundo do trabalho pode ser analisada pelo seguinte viés: ora, se o ente que te remunera não valoriza o teu trabalho, por qual razão lógica deves permanecer realizando a mesma atividade? Em contrapartida, uma empresa se apresenta como alternativa de renda onde o teu empenho, dedicação e esforço serão recompensados monetariamente conforme os teus resultados. Diante disso, parece que o “sonho” meritocrático do empreendedorismo faz com que uma funcionária pública estável não coloque em xeque as estruturas sociais e políticas que tornam o magistério atividade de pouco prestígio, mas realoca sobre os indivíduos, no caso em tela, nas professoras a responsabilidade pela estagnação, sob a perspectiva de remuneração. Devo deixar claro que não se trata de um juízo de valor, mas sobre como interpreto a narrativa e a força da contradição em uma análise individual. Contudo, parece inegável que a vida de Júlia tenha sido efetivamente transformada a partir de sua entrada na Mary Kay. Embora a contradição seja verificada e devidamente apontada, os resultados até agora obtidos são expressivos, inclusive no caráter simbólico.

Às vezes o pai chegava aqui em casa e ficava apavorado porque tinha pilhas de roupa para dobrar. Era louça na pia, sabe? Assim, quando eu estava trabalhando 40 horas, não dava conta, né? E aí ele chegava

a dizer: “*ai, vou lavar essa louça para ti e a mãe vai dobrar a roupa*”. Porque estava preocupado que eu estava cansada e exausta de trabalhar e não dar conta. E aí eles começaram a ver isso [...] Eu já comecei a preparar eles: “*eu vou ser diretora para largar 20 horas*”. E meu pai já arregalou: *mas como assim?* Aí eu comecei a mostrar para eles que eu estava ganhando dinheiro. Então virou até uma piada. Eu estava lá sentada e ele perguntava: “*quanto vendeu hoje?*”. Porque às vezes nós estávamos para tomar café e eu pegava meu celular e pronto. Já vendi 200 reais. Aí o pai: “*como assim?*”. Ué, minha cliente só me mandou foto do potinho. “*Meu creme acabou, Ju!*”. E aí eu comecei a mostrar para ele, não é? Depois da Mary Kay eu estava com o mate pronto, sabe? A louça lavada e eles começaram a ver! No início demorei um pouquinho pra ganhar a mesma coisa que eu ganhava (JÚLIA, 2023).

Poder ter a louça lavada em dia é um excelente exemplo de como a dupla jornada se estabelece na vida da maioria das mulheres. É a comemoração da seguinte realidade: trabalhar melhor fora de casa significa ter tempo para trabalhar melhor em casa. A diferença, no caso, é se o trabalho é remunerado ou não. Outro fator que chama atenção é a surpresa do pai da nossa entrevistada quando, de forma receosa, questionava a intenção da filha em abrir mão de um trabalho estável para “empreender” com Mary Kay. O *status* simbólico ou não do emprego socialmente protegido ainda reverbera na cabeça de pessoas que ao longo da vida estiveram inseridas nesse contexto de relação de trabalho. Trocar o certo pelo duvidoso? A garantia do salário fixo pelo risco das vendas? Embora Júlia continue trabalhando na Prefeitura, a projeção do futuro pode ser interpretada como uma intenção que ultrapassa, inclusive, os limites impostos pela Mary Kay. E é justamente esse o ponto chave da análise possível de ser feita sobre a reconfiguração das subjetividades pelo pós-celetismo. A Mary Kay, embora seja incensada por muitas mulheres que trabalham e ascendem profissionalmente a partir das atividades desempenhadas junto à empresa, pode, em alguma janela de oportunidade, servir meramente como meio, instrumentalização para a realização de uma lógica da autonomia:

Eu tenho vontade de ter um negócio meu. Mary Kay nesse momento seria para juntar uma grana e ter uma coisa que fosse minha, porque mal ou bem, a gente segue regras da empresa, não é? Por mais que seja um negócio independente, existe uma hierarquia e tem algumas coisas que eu não quero fazer. Por exemplo, a fulana: “*vamos fazer um desafio! Porque precisa de bafo na nuca dessas gurias, porque*

elas têm que vender”. Eu não sou assim. Aí elas ficam xaropeando, enchendo a pessoa, Eu entrei para Mary Kay porque eu queria justamente fugir dessa loucura de trabalhar, sem condições de ter que aturar alguém te incomodando por uma coisa, Um dia eu falei para a fulana (diretora ascendente da entrevistada),, ela começou a me mandar áudio: *“mas tu não vai fazer com as gurias? Tu já chamou as gurias? Eu não vi tu botar nada no grupo do WhatsApp!* Eu mandei: *“é um negócio independente, tá? Não, não vou fazer. Elas estão de férias, elas estão cansadas, eu também tô, porque eu também sou professora. Meus filhos estão em casa, eu quero curtir com eles, eles precisam e eu preciso estar com eles...e deu!* (JÚLIA, 2023)

Foi a partir da entrevista com Júlia que pude perceber os limites da Mary Kay na vida de algumas mulheres, mesmo àquelas que obtiveram relativo êxito no desempenho das atividades na empresa. Na mesma medida que as noções de autonomia e independência ganham força no discurso, é possível que esse ideário do empreendedorismo rompa com os limites da própria empresa.

Vale salientar outra questão que se mostrou relevante à entrevista: a forma que Júlia percebe a padronização das mulheres que trabalham com Mary Kay. Embora outras entrevistadas tenham dito que não existe padrão e o que importa é “ganhar dinheiro”, passavam a impressão de que o “sucesso” na empresa só seria possível a partir de muito engajamento e incorporação dos valores compartilhados pela institucionalidade. É verdade que não há pré-requisito estético ou de comportamento para se tornar uma consultora Mary Kay, mas será que as mulheres que escapam ao que já é costume logram o mesmo êxito daquelas que corporificam e personalizam o jeito Mary Kay de se vestir, falar e pensar? O caráter estético de uma consultora/diretora Mary Kay existe, é simbólico e pode orientar a forma de se colocar no mundo para essas mulheres. Júlia, contudo, afirma romper com essa padronização.

Eu não tenho todo esse *glamour* de Mary Kay, sabe? Eu sou a diretora da calça jeans e da bota. Eu sou bióloga, engenheira agrônoma. No meu *debut* de diretora elas estavam tudo de blazerzinho, *tailleur*, saltinho e eu de calça jeans, um casacão. Estava um frio do caramba e eu com as minhas botas, né? Claro, estou sempre bem maquiada. Minha pele pode às vezes nem estar maquiada, mas tá sempre boa, mas para mim é um negócio, entendeu? Essas coisas de consultora, estrela, faixa de ouro, de não sei o quê... eu acho tudo uma palhaçada! O negócio é ganhar dinheiro e deixar a coisa mais prática. As gurias

às vezes começam: “*ai Ju, você é Estrela ouro?* Não sei, amiga, mas tu ganhou dinheiro? *Ganhei!* Olha só, vende e azar da estrela ouro. O nosso negócio aqui é ganhar dinheiro e fazer a mulher feliz, é para isso que eu trabalho, não é para ganhar coroa, para ser a *top*. Aí tem aquele seminário lá que tu já deve ter ouvido, vou te dizer que eu acho tudo uma babaquice. Meu negócio é ganhar dinheiro, deixar meus clientes felizes. Agora elas estão tudo se matando por causa de um tal de um *resort*. Eu faço porque eu acho que o meu papel enquanto líder é ser exemplo, né? Se eu bater a meta do *resort*, quer dizer que eu vou ganhar dinheiro. Se eu estiver lá no *resort* é porque eu ganhei dinheiro, então é isso (JÚLIA, 2023)

Embora Júlia diga se afastar do estereótipo Mary Kay, ainda assim, é possível identificar algumas semelhanças com suas colegas que sem qualquer tipo objeção aparentam e, mais do que isso, demonstram orgulho em “parecer” alguém que está envolvido nos processos de venda Mary Kay. Nossa entrevistada é uma mulher de quarenta e dois anos que se encaixa nos padrões de beleza socialmente compartilhados, apresenta um cuidado com a pele que parece ser típico de quem se importa com a aparência para além dos cuidados mais básicos, mas, especialmente, ainda almeja conquistar o carro rosa. Se falamos do caráter simbólico de tudo que representa a Mary Kay, o carro, por sua vez, é o ápice dessa significação, justamente por aferir o *status* de sucesso para uma consultora/diretora. Não se explica somente pelo retorno financeiro de quem conseguiu o carro, mas especialmente pela representação simbólica de um carro que, de forma distintiva, é da cor rosa: “eu quero colher mais frutos. Eu quero meu carro rosa, eu quero formar diretores, mas eu acho que é o momento que eu tiver uma certa renda ali, eu vou acabar montando uma outra coisa” (Júlia, 2023).

Ora, se nossa entrevistada deseja o famoso carro, significa que estar inserida simbolicamente na Mary Kay ainda faz sentido à sua vida. Quando se fala da estética Mary Kay, isso não deve ser entendido como algo especificamente ligado ao modo de se vestir, algo que Júlia não se identifica, mas também ao que se deseja “parecer”, ainda que de outra forma. Ou por acaso andar pela cidade em um carro rosa não representa a assunção de compromisso com a empresa e os seus valores? Ainda, a ideia de montar “outra coisa” depois de se estabelecer financeiramente reflete exatamente o espírito de quem apresenta pretensões que transbordam a lógica da seguridade do emprego. Em determinado momento, talvez nem a Mary Kay consiga

dar conta de abarcar a dinâmica do pós-celetismo, afinal, a carreira até pode ser independente sob a perspectiva contratual e jurídica, mas as regras do negócio já estão consolidadas e dadas, sem chance de negociação às consultoras e diretoras. A independência, no caso concreto, é limitada inevitavelmente aos interesses da empresa, como de costume.

Algumas entrevistas ultrapassam as expectativas do entrevistador. Embora tenha percebido desde o início que o resultado seria exitoso, não poderia imaginar que o encadeamento das respostas fossem tão precisas e fluidas. Talvez os mais incautos possam afirmar que Júlia, além de ser uma mulher qualificada sob a perspectiva acadêmica e, portanto, seja detentora de um conhecimento mínimo para se expressar em oratória, por conta dos seus recentes cursos de desenvolvimento pessoal já estivesse “preparada”, sabendo o quê e como falar. Em que pese a certeza de que efetivamente nossa entrevistada apresenta traquejo na comunicação, o conteúdo exposto é fruto de uma sinceridade que, salvo melhor juízo, é genuína. Mais uma vez a Mary Kay é apresentada como um marco na vida de uma mulher que precisava se reerguer. Afinal, qual a importância da Mary Kay na vida da Júlia?

Eu comecei a querer me cuidar mais, até pela questão do meu divórcio. Digo assim, gente, porque quando comecei já estava num relacionamento ruim há tempos, não é? E aí, quando eu entrei para Mary Kay, eu comecei a vender autoestima e empoderamento. E eu digo, tá aí, eu tô aqui vivendo isso aqui há quanto tempo? Sabe...eu acordei para a vida assim. Várias coisas, mas a gente também não pode mascarar e achar que tudo é maravilhoso, né? Eu já ouvi a palavra empoderamento e ela pode ter significados diferentes para algumas mulheres, né? Porque empoderamento para mim é reconhecer que eu estava num relacionamento tóxico. É reconhecer que eu amo dar aula, mas eu não queria passar o dia socada na escola. É reconhecer que eu precisava voltar pra academia, estar mais com pessoas, coisas que eu já não tinha mais vontade nenhuma, né? Muito mais do que a roupa, o salto e viver maquiada...(JÚLIA, 2023).

Confesso que em determinados momentos, como no trecho citado anteriormente, ainda fico surpreso como a História Oral pode ser tão efetiva ao

objetivo de conhecer um pouquinho³⁹ mais do “outro”. A confiança depositada no entrevistador para falar, por exemplo, de como o seu relacionamento passava por péssimos momentos, é um alerta de que toda entrevista, assim acredito, precisa ser pautada por uma ética de humanização inegociável. Júlia não apenas abriu as portas de sua casa e me recebeu por mais de uma hora, mas contou sua história, compartilhou seus sentimentos e expressou tudo o que pensava sobre a Mary Kay. Ao término do nosso encontro, pediu para que tirássemos uma foto. Comentou que era importante mostrar um pouquinho da rotina, além das vendas e tutoriais de beleza. Atendi prontamente ao pedido para em seguida me despedir e agradecer, mais uma vez, pela recepção. Passados alguns dias, sou notificado sobre a postagem da nossa foto no Instagram. Além da legenda que falava um pouquinho sobre minha pesquisa, Júlia escreveu a seguinte frase como recado: “voa, garoto!”. Confesso que diante de tantos desafios, perguntas e respostas, estou tentando...mas a vida nem sempre é tão cor de rosa, não é?

VÂNIA

Cheguei até a Vânia por indicação da Júlia, depois de uma conversa que tivemos pelo WhatsApp quando perguntei se poderia sugerir alguns nomes de consultoras para participarem da pesquisa. Além de outros perfis aventados, a história da Vânia me interessou pela seguinte razão: se tratava de uma jovem de dezessete anos que trabalhava como consultora e realizava suas encomendas pelo cadastro da avó. O que leva uma menor de idade a querer se tornar parte da Mary Kay? Achei que seria interessante ouvir uma pessoa que, possivelmente, estivesse iniciando sua vida profissional. Talvez uma recém iniciada cheia de sonhos e planos na carreira independente? Estava curioso para descobrir.

Quando consegui o número de telefone da Vânia, enviei uma mensagem explicando meus objetivos e perguntando se ela teria interesse em participar da pesquisa. Com o intuito de tornar o contato extremamente formal, fiz questão de

39

reiterar que havia entrevistado a diretora da equipe de Vânia e que a indicação partia dela, no caso, a Júlia, da entrevista anterior. Vânia perguntou por qual razão o seu nome havia sido suscitado à pesquisa e, de fato, fui sincero ao dizer: “porque tu é menor de idade e realizou o cadastro no nome da tua avó”. Quis evidenciar o tom de interesse pela história, algo que efetivamente aconteceu desde o início, afinal, não parece ser tão corriqueiro na estrutura da Mary Kay o arranjo encontrado por Vânia e sua avó.

Fui questionado se a entrevista só poderia ocorrer na modalidade presencial. Prontamente, mais uma vez, expliquei os benefícios à pesquisa de realizar o encontro face a face, a interação, o gestual e todo o contexto que envolve uma entrevista de História Oral. Percebi, contudo, que havia desconfiança de Vânia sobre o contato realizado, algo extremamente justificado, afinal, creio que não seja rotina ser abordada (ainda que por WhatsApp) por alguém dizendo que se interessa por sua história de vida. Depois que expliquei tudo com detalhes, buscando passar o maior número de informações que estavam no meu alcance naquele momento, tentando estabelecer um laço de confiança, recebi um áudio⁴⁰ de Vânia. Ela aceitava realizar a entrevista, mas não poderia se deslocar porque recentemente havia quebrado o pé em um acidente. Sendo assim, o encontro só poderia ser realizado em sua casa.

Embora tenha aceitado participar, foi somente no segundo contato realizado que conseguimos marcar uma data e horário. Eu disse que, se não houvesse problemas, poderia me deslocar até sua casa, desde que um responsável estivesse presente para assinar um termo de autorização que já estava devidamente preparado. A resposta foi a seguinte: “Moro no Navegantes, tem problema?”. Confesso que fiquei tentado a perguntar por qual razão haveria problema em me deslocar ao referido bairro, mas acredito que compreendo o teor da pergunta feita por Vânia. Trata-se de um bairro periférico da cidade de Pelotas e, por conta disso, carrega todas as implicações sociais de sua característica social e demográfica. Sem pestanejar, deixando evidente que não teria qualquer impeditivo para nosso encontro, disse que só precisaria do endereço e horário. Vânia afirmou que enviaria a localização em

⁴⁰ Pelo tom da voz do áudio recebido, percebi que realmente se tratava de uma pessoa extremamente jovem. Vânia tem 17 anos, mas aparenta ter menos idade.

tempo real para que eu pudesse me localizar pelo GPS, pois não saberia explicar o caminho com exatidão. Relembrei à futura entrevistada que um responsável deveria estar presente para assinar a autorização. Ainda, decidi que deveria levar uma “assistente” para tentar deixar Vânia mais confortável e segura do que estaria acontecendo. Assim, solicitei que minha namorada me acompanhasse durante a entrevista. Pela primeira vez eu teria uma “ajudante” em uma entrevista de História Oral

Conforme as orientações do GPS, chegamos no local indicado, um muro grande de concreto cinza, marcado com o número da casa pintado a mão, atravessado por um portão de ferro azul, que logo seria aberto pela avó de Vânia. Pedimos licença e entramos. Fomos orientados a passar pelo pátio, ornamentado por inúmeros vasos e plantas, e ingressar na casa que ficava situada no fundo do terreno. A porta aberta possibilitava a visão de uma mesa cercada por cadeiras. Em uma delas a jovem Vânia estava sentada, com o seu pé engessado estrategicamente repousado sobre outra cadeira. Fomos recebidos com um sorriso e o convite para sentarmos à mesa. Percebi que, ao lado da mesa onde sentávamos, um pequeno altar com diversas representações de imagens dava pistas de que a fé professada naquela casa era fundamentada pelo sincretismo religioso.

Me apresentei mais uma vez, agora presencialmente, bem como indiquei a participação da minha assistente do dia. Perguntei se Vânia estava confortável em ser entrevistada, bem como expliquei que seria interessante manter a sua identidade sob sigilo para preservar ao máximo tudo que fosse dito. Diante da concordância, iniciei a gravação. Finalmente a entrevista estava acontecendo.

Vânia é uma jovem que, à época da entrevista, tinha apenas dezessete anos. A casa no bairro Navegantes era dividida com a mãe, a avó e um irmão. Atualmente cursa o último ano do ensino médio em uma escola localizada na região central de Pelotas. De acordo com a narrativa da entrevistada, o lar é chefiado por sua avó, aposentada depois de trabalhar por anos em uma doceria e sua mãe, que, atualmente, é responsável pela produção de tortas para uma padaria no bairro Fátima em Pelotas.

A cada frase encadeada por Vânia, percebia-se que, apesar da pouca idade, havia um esforço importante em demonstrar maturidade. É como se algo precisasse

ser provado ao longo da entrevista. Eu só não conseguia, pelo menos naquele momento, entender se Vânia buscava passar uma imagem de seriedade ao entrevistador e, por consequência, à entrevista ou, até mesmo, obter uma espécie de aprovação, tendo em vista que Júlia, sua diretora, já havia sido entrevistada anteriormente. Certo mesmo é que justamente essa busca pelo crescimento pessoal foi fundamental para o ingresso na Mary Kay fosse (re)pensado.

Só que eu fui sempre uma pessoa que não teve disciplina por conta que a minha mãe sempre me botou embaixo da asa dela. Só que eu sempre fui uma pessoa que sempre quis ter a minha Independência, só que eu não andava, eu só queria, mas eu queria ter parado. Não queria fazer nada para ter ela. Então foi mais uma coisa assim... que era para ter a minha independência, para ter o meu dinheiro. Para mim, quando eu quisesse comprar alguma coisa, não precisaria chamar minha mãe e pedir, sabe? (VÂNIA, 2023).

Embora não seja possível entender de forma mais profunda o que Vânia quis dizer quando relatou que a mãe sempre a colocou “embaixo da asa”, depreende-se que a entrevistada, de certo modo, quis romper com uma espécie de um zelo excessivo materno. Buscou, portanto, a partir do desenvolvimento de uma atividade econômica, especificamente, como consultora Mary Kay, uma rota alternativa para o que ela chamou de “maturidade” ou pelo menos a busca por essa nova fase. Contudo, é preciso registrar dois fatores que considero interessantes para compreender o vínculo de Vânia com a Mary Kay. O primeiro, que chamou minha atenção desde que ouvi pela primeira vez, é a história de jovem de dezessete anos que havia solicitado que a avó se cadastrasse para que tivesse acesso aos produtos.

A gente sempre fica com o pé atrás. Hoje em dia a gente tem que pesquisar muito antes de ver, de tentar alguma coisa, porque eu sou menor de idade, então eu teria que pedir o nome de alguém para fazer isso. E eu botaria o nome de alguém em risco? Então já pensei, eu penso nos atos antes [...] *Vó, é assim: eu quero começar a trabalhar com Mary Kay, só que eu não tenho idade. Teria como a senhora me emprestar seu nome?* Foi isso. Aí no outro dia já tava, porque ela me conhece, sabe como eu faço as coisas assim, eu sempre tenho um pé atrás com as coisas, porque se a gente se atirar em qualquer coisa que a gente vê, não vai dar certo (VÂNIA, 2023).

O segundo fator, por sua vez, é representado pela racionalização de Vânia quando recebeu o convite para ingressar na atividade. Vale dizer que não foi nossa

entrevistada que buscou a Mary Kay, mas foi convidada a se tornar consultora:

Foi aleatório. A Ju me chamou no Instagram, ela tem uma lábia muito boa. Ela chegou pra mim e falou assim: *“oi, guria! Gostaria de trabalhar com Mary Kay? Foi isso que ela falou e eu fiquei...eu acho que fiquei uma ou duas semanas vendo aquela mensagem e não respondi. Depois eu fui lá e respondi, Foi aí, quando a gente começou a conversar sobre a Mary Kay que ela me explicou. Ela mandou um monte de áudio, ela é muito comunicativa. Me mandou explicando tudo direitinho, só que eu fiquei com o pé atrás e falei que não, porque eu não conhecia, eu nunca fui uma pessoa atualizada nas coisas. Eu sempre vivi no meu mundo. Então, quando a ficha caiu, que eu realmente tinha que cair na real, que eu tinha que procurar alguma coisa pra fazer, que eu tinha que desenvolver algumas coisas. Ter disciplina...uma coisa que realmente eu teria que levar com seriedade. Eu não conhecia Mary Kay, era uma coisa assim, eu ouvia falar, mas não... Eu fiquei meio... eu não conhecia ela, não sabia como era. Então eu falei, não, de primeira. Mas aí eu acho que foi no outro dia que pesquisei, vi como que era, eu chamei ela (VÂNIA, 2023).*

Depois de pesquisar sobre a empresa e sentir-se segura em assumir o compromisso de se tornar uma consultora, em que pese o “jeitinho” dado para realizar o cadastro, houve o aceite ao convite. No entanto, Vânia já havia iniciado pequenas movimentações de vendas, ou seja, a novidade se dava pela modalidade de vínculo, não necessariamente com as pequenas transações. A Mary Kay, na verdade, foi um passo maior de algo que nossa entrevistada já buscava

Eu sempre fui uma pessoa muito ligada em maquiagem, só que teve uma época com a pandemia que eu foquei muito em *games online*, era muito, muito viciada em jogos *online*. Então eu jogava *Free Fire*. Eu jogava campeonatos, mas não deu certo. E depois foi decaindo, sabe? Eu fui trocando e aí eu mudei alguns objetivos, entre outras. Quando pequena eu amava maquiagem, chegava com a boca que parecia palhaço. Eu peguei uns produtos para vender por conta própria, pegava de revenda, sabe? Eu me lembro que a primeira compra que eu fiz pra revender eu tinha 70 reais. Eu fiz aquele dinheiro virar 120 reais. Um dia eu pedi emprestado pro meu pai. Eu falei assim: *“pai, olha, eu preciso...Eu vou fazer um negócio aqui, vamos ver se dá certo”*. Eu encomendei maquiagens que não eram Mary Kay, eram maquiagens de outras marcas, era Ruby Rose, essas marcas assim, mais baratas. Aí eu fiz, aí eu dobrei meu dinheiro quando eu dobrei meu dinheiro, continuei comprando, então a Mary Kay veio depois disso, eu já tinha umas clientes fiéis a mim há um bom tempo. Só que eu trabalho com as duas (marcas) ainda, porque se a pessoa quiser uma coisa mais acessível, tenho as duas coisas pra apresentar pra ela. Eu falo que Mary Kay é caro pela qualidade, é uma qualidade

muito alta. é outra coisa, mas se tu quiser, eu tenho outros produtos que podem te ajudar. Eu comecei com marcas que eu conseguia no momento. As marcas mais acessíveis e aí chegou a oportunidade. Aí eu pensei assim: *por que não agarrar?* Eu posso ter essa oportunidade só agora, então eu quero ter o meu dinheiro. Vamos, vamos tentar. (VÂNIA, 2023).

Não é tarefa desafiadora concluir que Vânia encontra-se em situação completamente distinta em relação às outras entrevistadas, sob as mais variadas formas possíveis de observação. Enquanto a entrevistada da vez ainda se esforça para concluir o ensino médio, morando com a mãe e sendo completamente dependente economicamente, as demais consultoras e diretoras são mulheres que, além de mais experientes levando em consideração o fator etário, estudam e trabalham há anos, algumas são mães e, invariavelmente, precisam se dedicar às tarefas domésticas. Contudo, longe de qualquer juízo de valor ou intenção de hierarquizar papéis sociais, o que busco justamente é demonstrar como o discurso Mary Kay apresenta potência suficiente para, em algum momento, estreitar subjetividades de indivíduos que, salvo melhor juízo, apresentariam poucos traços de afinidade. As palavras chaves enunciadas pela empresa e que encontram ressonância durante as narrativas compartilhadas pelas trabalhadoras inseridas no contexto Mary Kay, acabam sendo “úteis” justamente por sua capacidade de universalização de sentido às mulheres envolvidas. Um dos lemas da empresa é “transformar vidas”. Ora, parece bastante plausível que, diante dos contextos e histórias de vida apresentadas, ter a vida transformada seja um desejo comum entre as mulheres até aqui ouvidas, inclusive de uma jovem de dezessete anos.

Entrar para a Mary Kay já foi um desafio. Eu conversei com uma pessoa que eu nunca tinha visto na minha vida. Depois que eu fui ver que ela era amiga de uma professora minha. Então, já foi um desafio porque eu conversei com uma pessoa por vídeo, conversei com ela assim, sem conhecer ela pra saber como era e fora outras coisas. Esse desafio Mary Kay traz, porque eu tenho que chamar as pessoas, eu tenho que ter um público, porque se eu não tenho um público, eu não vendo. Então traz um desafio [...] Mary Kay vai além de muita coisa, as pessoas acham que é só uma marca de maquiagem, mas não é. Cria um laço, querendo ou não. A Ju cria um laço contigo, te mostra muita coisa, ela te ensina muita coisa. Eu sou muito tímida e, às vezes, eu fico com vergonha porque, pô, as meninas têm mais

experiência, tem outra visão. Pô, às vezes eu me sinto até fora da caixinha, né? Porque eu sou muito nova e ali no grupo não tem uma pessoa da minha idade mais ou menos assim, entendeu? Eu não falo com as meninas, mas eu acompanho o grupo assim, meio assim, né? Às vezes eu chamo ela, peço ajuda. É uma amizade ali dentro, tu cria um vínculo com as outras meninas (VÂNIA, 2023).

Mary Kay busca desenvolver em suas consultoras e diretoras valências emocionais e motivacionais que podem interferir positivamente na vida das trabalhadoras. Em que pese a abordagem reflexiva até aqui apresentada sobre a dinâmica do negócio Mary Kay, não se pode negar o fato de que as entrevistadas elencam melhorias e avanços em suas vidas profissionais e pessoais, a partir do ingresso na empresa

Eu saí da minha zona de conforto e tentei coisas novas. Eu nunca fui empreendedora, sempre via minha mãe que já teve um bar, meu avô tinha um bar, então todo mundo já trabalhou com algum tipo de público, só que eu não. Eu sempre vivi numa bolha, muito tímida. Eu sou bem tímida, com vergonha, mas foi quando eu vi, eu vi isso. Foi no fim do ano passado que eu tinha que mudar. Passou a pandemia e eu entrei em depressão. Tive que tomar um remédio faixa preta, que não era para minha idade. A médica falou que poderia me dar o remédio, só que era ruim pro meu organismo. Eu tive uma crise, fiquei bem mal, eu não fazia nada. Me fechei pro mundo, sabe? O que eu fiz? Eu falei assim: “*não, não, eu não quero tomar remédio, eu vou ter que dar um jeito. Ou eu fico aqui vendo isso me corroer por dentro ou dou um jeito na minha vida*”. Então eu saí da água para o vinho. Eu não consigo chegar numa pessoa que eu não conheço, eu não consigo chegar em ti te oferecer um produto. Eu não conseguia há um ano atrás. Para mim foi um passo muito grande na minha vida, porque foi uma superação. Hoje em dia eu eu não te conheço muito bem, mas eu consigo falar. Eu tinha tudo para estar em cima da cama chorando agora. Mas eu tô aqui. Sempre fui um bichinho do mato, isso me afeta muito. É que nem estar aqui agora, eu estou fora da minha zona de conforto. Eu podia ter dito não pra ti, mas eu quis quebrar isso, entendeu? (VÂNIA, 2023).

Questionada sobre o futuro, Vânia revelou que deseja cursar psicologia, especialmente por gostar muito de neurociência. Indicou, inclusive, um curso na área, assinado recentemente com o objetivo de já iniciar sua formação.

Assinei um curso de um cara que é muito top da área, Eslen Delanogare. Eu gosto muito de neurociência. Eu sou muito louca por isso. É muito bom, olha ali (indicando pelo celular). Às vezes a minha

colega fala assim: *tu é tão louca assim, por que tu gosta dessas coisas?* Mas é uma paixão, então não sei explicar, é um negócio que... é porque eu sempre tive que ir a psicólogos, então eu sempre gostei do trabalho deles porque eles sempre me ajudaram. Por que que eu não posso ajudar outra pessoa? O problema é que eu acho que os adolescentes da minha idade não gostam dos mesmos assuntos que eu. Sou uma pessoa que não vai para festa, não bebo, não fumo, não faço nada, entendeu? Então já é outra coisa. A minha diversão no final de semana é ficar deitada ali, vendo um curso ou lendo um livro (VÂNIA, 2023).

Enquanto os objetivos não são alcançados, Vânia persiste com suas vendas, postando seus tutoriais de maquiagem e realizando a entrega dos produtos na garupa da moto de sua mãe. Inclusive, enquanto realizávamos a entrevista, a mãe de Vânia chegou do trabalho, momento este que me apresentei e expliquei novamente quais eram os meus objetivos com a gravação. Solicitei que o termo de autorização fosse lido e, com a anuência da responsável, assinado. Assim aconteceu.

A entrevista com Vânia foi menos extensa que as demais, mas não menos importante. O simples fato que ensejou minha vontade de realizar o encontro, por si só, já é um dado importante à pesquisa: uma jovem, menor de idade, querendo ser consultora Mary Kay. Além disso, encontrou, também, na atividade com a empresa, motivação para ultrapassar um momento difícil em sua vida pessoal, deixando para trás a depressão e a timidez exacerbada - que prejudicava sua interação e sociabilidade. Honestamente, não foi possível encontrar elementos suficientemente robustos para arriscarmos dizer que Vânia incorpora os valores da lógica pós-celetista. No entanto, diante do cenário e contexto que desempenha suas atividades, é possível dizer que nossa entrevistada desde muito cedo já não demonstra estranheza às noções de empreendedorismo, autonomia e independência. A ideia de Vânia, nos próximos meses, é buscar vender os mesmos mil reais que já conseguiu e, se tudo der certo, conseguir fazer uma boa prova no Enem para realizar o sonho de ser psicóloga.

Entrevista finalizada, agradecemos imensamente a recepção de Vânia e sua família, entramos no carro e retornamos ao centro de Pelotas, um lugar diferente onde tudo parece ser mais fácil aos jovens de dezessete anos que não apenas sonham, mas costumeiramente vivem a vida que se espera de um adolescente. História Oral

também é sensibilidade, entendimento e humildade para aprender.. Acredito que tenha obtido êxito naquela tarde.

HANNAH

O encontro com Hannah foi, definitivamente, um dos mais curiosos que já realizei. Para dizer a verdade, não falo da entrevista em si, que ocorreu conforme o esperado, mas, sim, dos fatos que antecederam àquela manhã. Hannah foi outra indicação da Júlia, que disse o seguinte: “tem a Hannah que é professora no município, trabalha 40h e quer se tornar diretora!”. No exato momento indiquei que estava interessado em conhecer essa história, pois, é no mínimo curioso mais um caso de professora do serviço público que não apenas deseja ser consultora, mas se qualificar como diretora da Mary Kay. “Manda uma mensagem pra ela, por favor”?, solicitei.

Entrei em contato com Hannah pelo WhatsApp, me apresentei e expliquei sobre a pesquisa e o meu interesse em poder conhecer um pouco da sua trajetória.. Ela já aguardava o meu contato, pois Júlia havia encaminhado a mensagem solicitada. Contudo, seguindo a lógica que sempre enfrentei quando tentava marcar uma entrevista com consultoras e diretoras, a futura entrevistada encontrava muita dificuldade em conseguir definir uma data e horário para nosso encontro. Se aquelas mulheres que só se dedicavam à empresa não apresentavam disponibilidade e flexibilidade de tempo, o que esperar de uma professora que trabalhava 40h no município, iniciava o trabalho na Mary Kay e dava aulas particulares de piano? Foram várias mensagens trocadas e duas tentativas “derradeiras” até que, finalmente, Hannah disse que poderia me encontrar em uma lanchonete/restaurante na frente do Colégio Municipal Pelotense. Embora eu trabalhe no serviço público municipal além de cursar o Doutorado, quase sempre consegui manejar o meu tempo para que ficasse disponível nos horários escolhidos pelas consultoras e diretoras. No entanto, dessa vez, a entrevistada havia proposto um horário no meio da manhã, onde conseguiria dispor de um período maior entre uma aula e outra. O pior horário para

mim! Percebendo que dificilmente seria possível marcarmos outra data, confirmei minha presença. Chegado o dia, me desloquei durante o expediente de trabalho até o local informado por Hannah. Quando as entrevistas não ocorrem na casa das pessoas, normalmente sugiro que sejam realizadas em cafés ou padarias, onde posso oferecer água e café à entrevistada. Contudo, esqueci completamente que, à época, meu celular apresentava um problema de conexão com os dados móveis e, por conta disso, não conectava à internet sem o compartilhamento de outra rede. Isso seria um problema menor, afinal, o encontro estava marcado em local/horário definidos e o gravador prescindia de conexão. No entanto, como dependente da modernidade tecnológica, utilizava apenas cartão de crédito digital, vinculado ao celular e à internet. Para piorar, não consigo recordar a última vez que saí de casa com dinheiro físico no bolso. Como eu poderia oferecer um café se não tinha como pagar? Bom, imaginei que, quando chegasse na lanchonete, com a devida antecedência que gosto de respeitar quando me proponho a entrevistar, solicitaria a senha do *wi-fi* local. “Não tem senha, moço. Precisa fazer o *login* pelo *Facebook*”, respondeu a atendente. Seria muito simples realizar o acesso se eu lembrasse *login* e senha da referida rede social. Nada feito. Os atendentes até se comunicaram na tentativa de descobrir a senha geral que era administrada pela gerência, sem sucesso. Nesse meio tempo, Hannah entrava no estabelecimento e, eu, com vergonha, agradecia à turma da lanchonete pela tentativa. Me dirigi na direção da entrevistada e a cumprimentei. Sentamos e, com receio, ofereci um café: “claro, sou viciada em café!”, respondeu Hannah. “Dois cafés, por favor!”, solicitei à garçonete enquanto quebrava a cabeça pensando como faria para pagar a conta. “Bom, depois da entrevista eu resolvo isso...tomara”.

Hannah demonstrou, logo na apresentação, que seria uma daquelas entrevistas em que o entrevistado acaba respondendo mais de uma pergunta em uma única vez. Possivelmente, assim como no caso de Júlia, a trajetória docente contribuía ao comportamento desinibido, facilitando a articulação oratória percebida no diálogo inicial.

Nascida em São Borja/RS, morou em Cruz Alta/RS, Porto Alegre/RS e Santiago/RS, até que fixou residência em Pelotas/RS há quase trinta anos e por aqui acabou construindo sua vida. Hoje, com quarenta e um anos, Hannah divide a casa

com os pais e, como fez questão de dizer com um sorriso no rosto, é uma orgulhosa mãe de pet:

Eu brinco, sem filhos humanos. Tenho a Juma, que completa em julho, 14 anos. A minha gorda...(nesse momento pega o celular e começa a procurar algumas fotos para me mostrar) Aqui é uma foto da barriga dela, que estamos fazendo uns exames. A minha velha gorda é a minha filha! (HANNAH, 2023).

Desde os “vinte e poucos” Hannah se dedica a aulas particulares de piano, é professora de música na rede municipal há mais de uma década e consultora Mary Kay dando os seus primeiros passos no seu primeiro ano de empresa. É uma rotina intensa de trabalho que nossa entrevistada divide entre três escolas diferentes, os alunos particulares e a nova carreira na Mary Kay.

Não é difícil perceber que a música é elemento central na vida de nossa entrevistada, sendo que a arte a acompanha desde os seis anos, quando começou a estudar piano. Embora tenha começado cedo e se dedicado aos estudos musicais desde então, não existe influência dos pais ou algum tipo de referência direta para que essa predileção ocorresse tão intensamente a ponto de virar profissão. O pai de Hannah, engenheiro agrônomo por boa parte da vida e advogado há vinte e três anos, bem como sua mãe, advogada, que se dedicou às atividades domésticas quando casou, jamais mantiveram estreitamento com a música.

Sempre digo que a música está comigo desde pequenininha. Eu dizia que quando eu crescesse queria ser uma pianista famosa. Aí o tempo vai passando, as coisas vão acontecendo e a gente vê que o famosa não é uma coisa tão simples [...] Eu tenho duas graduações, né? Eu tenho duas na área da música: bacharelado em piano e a licenciatura em música. Me formei no bacharelado em 2005 e na licenciatura em música em maio de 2013 (HANNAH,2023).

Depois de formada, Hannah chegou a dar aula como professora substituta na UFPEL no curso de Música -Piano. Embora o contrato tenha chegado ao fim, o gosto pela sala de aula acabou ganhando espaço nos seus planos. Foi após esse período que ingressou e, depois de algum tempo, concluiu a Licenciatura. Logo na sequência trabalhou em uma escola privada por um ano e, encerrado este contrato, reuniu esforços e dedicação para realizar concursos públicos na área do magistério. Estudou

absurdamente, como fez questão de salientar, para o concurso do Estado do Rio Grande do Sul, mas não conseguiu a aprovação. Algum tempo depois, realizou a prova de seleção para a Prefeitura de Pelotas e, depois de apenas “dar uma revisada” no conteúdo anteriormente estudado, acabou sendo aprovada. Desde então “ama dar aula...de paixão”, disse, com um sorriso no rosto. Mas, afinal, o que leva uma professora da rede pública que “ama” dar aula buscar uma atividade de vendas do ramo cosmético como a Mary Kay?

Tu conheceu a Ju, por incrível que pareça, a gente não é parente. Apesar de ter o mesmo sobrenome. Não, não somos, o que é uma pena. Mas a gente se conhece há muito tempo. Na verdade, foi na época do bacharelado em música que eu fazia o bacharelado em piano e ela fez o bacharelado em canto. Ficamos afastadas das coisas da vida, mesmo sempre nos gostando muito. Depois nos reencontramos na rede municipal, ela trabalhando na SMED e eu, na época, só aqui no colégio, eu tinha 40 horas aqui. Nenhuma das duas era Mary Kay. Veio a pandemia...Eu desde 2013 sou consumidora da Mary Kay. Desde quando conheci os produtos que eu fiquei apaixonada. Eu dizia assim: *“mas eu preciso, como é que isso aqui não tem uma loja? Eu preciso dos produtos, eu preciso, preciso, preciso”*. Aí nesse meio do caminho, uma amiga minha, uma outra amiga era consultora. Tudo que era novidade, eu comprava. Eu sempre fui um pouco consumista, hoje em dia eu até estou um pouco menos. E aí veio a Ju de novo: *“Olha só, eu agora estou trabalhando também como consultora da Mary Kay. Se precisar de alguma coisa, não sei se tu tem consultora”*. Eu assim: *eu estava procurando alguém. Não te largo nunca mais. Agora tu é minha consultora*. Eu vi que o tratamento era diferente e foi assim, digamos, que a Mary Kay entrou de vez na minha vida, correto? Foi pela Ju e isso faz um pouquinho mais de um ano, desde que ela assumiu como diretora de vendas (HANNAH, 2023).

A história de Hannah com a Mary Kay começa como uma simples consumidora dos produtos. O rumo é alterado quando recebe o convite para ingressar como consultora na equipe da Júlia.

Ela me mostrou a oportunidade várias vezes e eu com 40 horas. Eu falo: *“pois é, eu não tenho tempo, eu não sei o quê. É muito difícil, como é que eu vou vender nas escolas?”* Dei mil e uma objeções. E ela: *“então, mas é justamente, tu tá em duas escolas, tu vai poder vender”*. E começou a me mostrar coisas. Eu brinco que foi um namoro, Até que ela me convenceu, aqui, neste mesmo lugar, numa outra mesa mais para lá. Eu tinha um convite para fazer para ela, também, relacionado à igreja católica, que eu sou católica. Eu ia convidar para

participar de um evento, Do encontro o meu convite infelizmente acabou não dando certo naquele momento. É o seguinte: *“então tu quer me convidar para participar do encontro e tal e eu quero te convidar pra entrar na Mary Kay”*. Me apresentou tudo. Aí eu: *“vamos fazer o seguinte, mesmo que tu não faça agora o encontro, vamos fazer um acordo... um dia tu vai fazer. Se tu me disser que um dia tu vai fazer o encontro, eu entro pra Mary Kay”*. Ela: *“tá, um dia eu faço”*. Eu entrei. Ainda não aconteceu, a Ju tá me devendo, mas a culpa não é dela porque eu sei que com dois filhos, mãe, praticamente solo, tudo que tu já sabes. Eu sei que aí é um pouco mais embaixo, mas eu já não devo mais nada para ela.

O poder de atração da Mary Kay significou a Hannah mais do que o simples ingresso na atividade de consultora, mas a compreensão de que o valor do mérito estava presente nos princípios da empresa que, pouco a pouco, se apresentava à entrevistada.

E aí entrei e me apaixonei, tanto é que hoje eu penso...Eu vi ganhos, né? Apaixonei pela empresa. Já era apaixonada pelos produtos. Depois pela empresa. Vi resultados, nada astronômico, óbvio, mas porque eu sei que tudo depende do meu esforço, né? E é uma coisa, até por ser funcionária pública, é uma coisa que me encanta: essa questão da meritocracia. Porque eu sei que dentro da rede se eu der o meu melhor ou o meu pior, o meu salário vai entrar exatamente igual. E na Mary Kay ou em qualquer outra empresa que trabalha com venda direta não é assim. Se eu der o meu pior eu vou ver no valor x se eu der o meu melhor, eu vou ganhar, sabe-se lá, quantas vezes mais. E eu acho que isso é muito justo, na verdade. Os números que a Ju me mostrou, ela me passou uma planilha assim, o caderninho dela, ela tem um caderno muito legal. Ela me mostrou os números. Nós conversamos aqui tomando café. Como poderia ser os ganhos. Eu tinha um dinheiro na poupança e eu assim.: *“tá, mas eu posso fazer uma experiência? Posso fazer uma experiência até dezembro. Se não der certo em 3 meses eu não vou mais fazer pedido nenhum”* E ela: *“não tem problema”*. Vou usar esse dinheiro na poupança para fazer o primeiro pedido conforme as orientações da Ju. Foi em torno de mil reais, um pouquinho menos um pouquinho mais. Eu não tinha nem fechado ainda o pedido e umas colegas *“aí, eu quero uma base, eu quero isso, eu quero aquilo, pá, pá, pá, pá, pá”* (HANNAH, 2023).

Considero interessante o fato de que a entrevistada não entrou para a Mary Kay por estar precisando especificamente daquele dinheiro. É bastante comum a busca pela vinculação de mulheres com a Mary Kay em momentos de dificuldade financeira ou pela intencionalidade de realizar algum projeto. Hannah, por sua vez,

costumeiramente complementava sua renda formal do vínculo com o município ministrando aulas particulares de piano. Sempre viveu, portanto, uma vida relativamente confortável, sem maiores dificuldades financeiras.

No que tange efetivamente ao ingresso na Mary Kay, parece que no primeiro momento o convencimento se deu muito mais pela relação que tinha com sua amiga do que pela expectativa sobre as vendas diretas. Contudo, o ponto que mais interessa no trecho citado diz respeito à percepção de nossa entrevistada sobre a lógica do que foi chamado de meritocracia. Em que pese a condição de funcionária pública estável de Hannah, é possível perceber que a narrativa apresentada é permeada por um tom crítico à gestão administrativa e da forma que o desempenho dos servidores é mensurado (ou não) no serviço público. Na verdade, Hannah apresenta o argumento de que, independentemente da eficiência e produtividade do servidor, a certeza do salário no início de cada mês nem sempre prestigia a ordem meritocrática, na contramão do que acontece com as vendas diretas e, por consequência, na Mary Kay.

Talvez até essa questão de ver o meu pai ter trabalhando sempre para a iniciativa privada, por mais que eu seja funcionária pública e na função que eu tô. Ele trabalhou para algumas empresas, vários lugares. Hoje em dia várias pessoas, de uma maneira geral, são contra essas multinacionais. Meu pai trabalhou, então quando falam mal eu digo assim: "*calma, não é bem assim*". Mas é uma coisa que eu gosto muito, trabalhar também pelo viés do autônomo. É uma coisa que sempre me atraiu, porque eu dou aula de piano também. Sou professora particular há 20 anos, por isso que eu digo que eu não sei separar as coisas. Aulas particulares sempre foram minha fonte de renda extra e durante muito tempo. Porque mesmo na época da faculdade, quando eu comecei, eu tinha bolsa de monitoria, eu tinha bolsa de iniciação, eu tinha isso, eu tinha aquilo, eu tinha muita cadeira da faculdade para fazer. Então eu nunca pude me dedicar exclusivamente para isso. Dava pra tirar um dinheirinho legal no particular até eu entrar pra Mary Kay (HANNAH, 2023).

Embora Hannah demonstre "gosto pelo viés autônomo", por enquanto não pretende se desvincular de nenhuma das duas matrículas que ainda mantém com a prefeitura. Na verdade, as aulas particulares de piano é que serão cessadas para que, nesse tempo vago, consiga se dedicar à busca pelo directorado na Mary Kay. Tendo em vista que seu vínculo com a empresa é recente, absolutamente compreensível a ideia de que, aos poucos, conhecendo a dinâmica do negócio, a situação de Hannah

possa mudar e, por conta disso, dedicar mais tempo às vendas. Três fatores podem ser decisivos para que isso aconteça. O primeiro se direciona à própria diretora que iniciou Hannah na Mary Kay. Durante vários momentos na entrevista as falas acabavam referenciando o sucesso de Júlia. Existe, além de uma confiança genuína, admiração por parte de Hannah com sua diretora. Como segundo fator, elenco a necessidade de aceitação e aprovação da família em relação à atividade, especialmente quando se trata de trabalhadoras que já são detentoras de vínculos de trabalho ou emprego socialmente protegido. É como se a velha máxima do “trocar o certo pelo duvidoso” estivesse sendo colocada à prova na vida de algumas dessas mulheres.

A mãe disse: *“a lua de mel aí com a Mary Kay vai durar até dezembro”*. Falou isso ano passado. O meu pai só faltou me dizer na hora: *“tu vai ficar vendendo batom?”*. Meu pai nasceu em Santiago, perto de Santa Maria, então pra ele isso era um absurdo. A virada de chave neles, a minha mãe foi em janeiro, quando viu que a coisa não era brincado. Eu já tinha conquistado bastantes clientes e ela: *“o que tu tem de corretivo?”*. *“Por quê? Tu quer comprar?”*. *“Aí, quero”*.. *“Que bom!”*. Eu mostrei o corretivo, já botei fora tudo o que não estava mais no prazo de validade das coisas dela e dei de presente. Sempre dou. Até perfume. Agora eu dei da Mary Kay, fiz ela abandonar O Boticário. O meu pai também virou a chave quando ele viu que lá em Santiago, a terra dele, tem uma menina que trabalhava como caixa de um supermercado e largou o emprego. Ela trabalhava no caixa de supermercado e trabalhava como consultora, se tornou diretora de vendas e conquistou o carro rosa. Então, quando ele viu que lá na terra dele as coisas também estavam dando certo, inclusive, acho que foi a primeira, talvez seja a única lá, uma cidade bem menor. A única que conquistou o carro rosa, saiu no jornal lá de Santiago, né? Ele disse: *“essa menina aqui, essa guria que trabalhava no super conquistou com a rosa. Vamos, filha! Quando é que tu vai conquistar o carro rosa?”* E eu: *“papai, calma, uma coisa de cada vez para eu conquistar,ok?”* Aí eu expliquei para ele: *“para eu conseguir conquistar o carro rosa, primeiro eu tenho que me tornar diretora de vendas. A partir daí para me tornar diretora de vendas eu tenho que trazer pessoas para a Mary Kay e criar o meu grupo, a minha unidade”*. E aí eu expliquei para ele e perguntei: *“pai, na empresa, nas empresas que tu trabalhou davam algum presente para os funcionários que mais se dedicavam?”* *“Não, uma placa, um cartãozinho”*. *“Então, ontem mesmo chegaram presentes da conquista trimestral”*. Mostrei pra ele: *“que bacana, agora tô entendendo, entendi”*. Então foi quando virou a chave neles. Agora eu sei que não tem mais volta, não tem como abandonar, a não ser que venha uma tragédia, uma catástrofe muito grande na empresa. Mas por mim, continua e não é lua de mel! (HANNAH, 2023)

Por fim, o terceiro e talvez o mais simbólico fator que tem o potencial de ensejar uma incursão ainda maior de Hannah junto à Mary Kay diz respeito ao processo de engajamento que a empresa promove, especialmente com as mulheres que desejam e, por vezes, se tornam diretoras.

A Mary Kay está com vários planos incentivando as consultoras a se tornarem diretoras. Tem até a história do *resort*. Meio que dá uma brilhação no olho, né? Eu me lembro quando aqui nesse mesmo lugar, ali pelo canto, a Ju perguntou: *“qual é o teu sonho?”*. Então, aí eu comentei: *“Cruzeiro”*. Eu me lembrei. Porque eu já fiz um Cruzeiro por minha conta. E aí eu comentei com a Ju. Foi há uns 6 anos atrás. Tenho vontade de fazer outro, só que os valores subiram absurdamente, então eu quero juntar dinheiro para fazer outro. Hoje em dia, claro, posso por conta da Mary Kay e pode ser de outra maneira. Eu trabalho vendendo e esse dinheiro que a empresa me dá, escolho o destino e vou. Qual empresa que vai te dar isso? A prefeitura? Não, não é. Não fala valores, gente. O meu arrependimento é de não ter entrado para Mary Kay antes. É uma coisa assim que as pessoas de fora veem e dizem: *“bah, mas tu tá diferente, a tua pele tá tão maravilhosa, está amando?”* E eu: *“sim, a mim!”*. *“Mas tu fala na Mary Kay e teu olho brilha”*. *“Sim, porque a gente é reconhecido no final”* (HANNAH, 2023).

Afinal de contas, o que significa ser reconhecido pelo trabalho que desenvolvemos ou pela atividade a qual nos dedicamos? Embora a resposta para essa pergunta possa ser respondida pelos mais diversos prismas a depender do contexto social, sujeitos envolvidos e conceitos sociológicos, não é difícil perceber que existe um padrão na lógica construída pelas entrevistadas quando buscam explicar o que significa o reconhecimento. É preciso salientar que a análise aqui exposta não se conforma em concluir de forma rasa que o engajamento e, por consequência, o reconhecimento, a partir da visão de mundo das entrevistadas, se realizam pela simples distribuição de pequenos presentes ou até mesmo joias e viagens. A proposta ensejada, na verdade, visa compreender a força, inclusive sob seu aspecto simbólico, que tais ações da empresa impactam na vida das mulheres entrevistadas. Não se trata apenas de ganhar uma “lembrancinha” ou prêmios de produtividade, mas a compreensão por parte das trabalhadoras que a Mary Kay, além de se importar com

suas consultoras e diretoras, é a condição de possibilidade para que muitas mulheres consigam planejar e sonhar uma vida diferente, inclusive em questões relativas à autoestima e valorização de si.

Para mim é excelente. Eu ganhei várias coisas, vários presentinhos. Poxa, parece uma bobagem ganhar chaveirinho, ganhar uma bolsinha. Tu tem namorada, né? Mulher adora uma coisinha. Por exemplo, no ano passado e nesse ano eu ganhei um chaveiro, ganhei um porta - documentos e ganhei um porta - pincéis, além de duas pulseiras e dois berloques, exatamente essa daqui (mostra o pulso). Eu ganhei a pulseira da pedrinha branca que era a Estrela Diamante que conquistei. Ontem chegaram mais dois, uma miniporta jóia, uma coisinha nova e mais um berloque, que é esse aqui que eu estou estreando hoje. A empresa em si te dá um monte de coisa, te abre um monte de possibilidades, isso é uma coisa que eu acho sensacional. Na verdade eu sempre fui muito modesta de pretensões. Eu tenho vontade, nem digo sonho, não é? Mas eu tenho bastante vontade assim de... os meus pais sempre me deram uma vida confortável e a minha vontade é de retribuir. Eles têm vontade de conhecer Portugal. E até podiam ter ido, né? Não foi tanto assim por questão financeira, mas por comodismo. Mas é um carinho também, né? E eu tenho um sobrinho que mora lá em Porto Alegre, maravilhoso, e eu quero ser a “tia rica”. que dá um presente bom, “louca e rica”. A minha pretensão com a Mary Kay é essa. O primeiro passo é ser diretora, eu preciso vender, quero espalhar Mary Kay por Pelotas, porque eu sei que ainda tem muita mulher sem consultora. Eu quero pintar Pelotas de rosa (HANNAH, 2023).

O discurso reverberado entre as diretoras, “basta querer”, encontra ordem e sentido na narrativa de Hannah. Ora, se a empresa oferece as condições para que os negócios aconteçam, o resultado futuro depende exclusivamente da capacidade individual de cada consultora produzir, vender e, por consequência, ganhar dinheiro. A grande sutileza da Mary Kay é a forma que a empresa trabalha para que essa lógica seja naturalizada, seja para quem inicia buscando uma renda extra, sem maiores pretensões, até àquelas que incorporam o espírito da carreira independente e se dedicam de forma disciplinada às vendas e prospecções. Tudo isso acontece sob o véu da identidade feminina que se estabelece como ideia bastante comum entre as mulheres que iniciam as atividades. Dessa forma, estética, beleza, reconhecimento, meritocracia e seus sinônimos, são palavras encadeadas nas narrativas que legitimam a Mary Kay enquanto uma empresa que não se limita ao lucro, mas também engajada a “transformar vidas”:

É uma coisa legal também, a questão da autoestima, né? Porque muitas mulheres, muitas pessoas de maneira geral, mas acho que mais as mulheres: “*Ai, a Hannah agora se maquia para se mostrar para os outros. A Hannah antes andava meio de qualquer jeito e agora não*”. Só que não é para os outros que a gente faz, na verdade. Eu digo como empresa, né? A gente na verdade ajuda as pessoas, a gente recupera autoestima. Então não é de mostrar para os outros. Se tu não gostar de ti, quem é que vai gostar, não é? Mas hoje em dia eu tenho que andar meio me cuidando pra não passar um ar de ficar meio me achando. Aham, tenho que. Porque se não, a gente acaba passando a imagem errada, né? E eu acho que a Mary Kay pode funcionar, impulsionar isso aí. Eu acho isso muito válido. A questão do reconhecimento que eu enfatizei tanto, eu acho isso. Acho que as coisas mais legais, entre várias outras que agora não está me vindo na cabeça, mas eu acho que as mais legais são autoestima, a questão da meritocracia, do reconhecimento que a gente sabe que não é toda e qualquer empresa que reconhece de fato e que presenteia os seus funcionários hoje. Acho que na prefeitura tu não tem reconhecimento. Na Mary Kay tem isso sim (HANNAH, 2023).

A narrativa de Hannah é permeada pela ambivalência de quem compreende o serviço público como área de pouca valorização do trabalhador enquanto na Mary Kay, sob a égide da meritocracia, o reconhecimento ocorre não apenas no sentido econômico, mas também pela valorização simbólica com os prêmios e lembranças. Embora essa ideia capitaneie a lógica construída por nossa entrevistada, ainda assim, Hannah não ousa abrir mão do seu trabalho na Prefeitura e da estabilidade decorrente de tal vínculo. Os esforços reunidos até então, em busca do diretorado na Mary Kay, demonstram ser face de uma tentativa de crescimento econômico e pessoal, mas em nenhum momento afastando, pelo menos no futuro próximo, a carreira de servidora pública. Existe por parte de Hannah admiração pela colega que abriu mão de parte da carreira docente, há entusiasmo quando se manifesta favoravelmente à forma que os negócios são conduzidos pela Mary Kay e, inclusive o sonho de “pintar Pelotas de rosa”, por enquanto, sendo professora da rede municipal.⁴¹

⁴¹ Os salários dos professores municipais, conforme o Anexo I da Lei Ordinária 7.038 de 2022 correspondem aos seguintes valores: 20h/semanal - R\$ 1.922,81; 24h/semanal - R\$ 2.307,38; 30h/semanal R\$ - 2.884,22; 40h/semanal - R\$ 3.845,63. O anexo II da referida Lei informa valores complementares ao anexo I, todos de natureza temporária, com exceção da hora atividade.

Durante mais de uma hora, no mesmo local que tempos atrás Hannah aceitou o convite para ingressar como consultora Mary Kay, tive a oportunidade de conhecer um pouco mais da história de outra servidora pública “apaixonada” pela empresa. Ao final de cada entrevista costumo perguntar se o entrevistado gostaria de dizer mais alguma coisa, complementar alguma resposta ou avisar se sentiu falta de alguma pergunta que poderia ter sido realizada e não foi. Hannah simplesmente agradeceu e disse estar à disposição para contribuir no que fosse possível. Tomei coragem e perguntei aquilo que ansiosamente aguardava desde que a entrevistada havia chegado no local marcado: “por acaso tu pode rotear a tua internet por uns minutinhos? Não estou conseguindo acessar...”. Claro, respondeu Hannah, para o meu alívio. Conexão garantida, pagamento do café aprovado com sucesso graças à internet da entrevistada e o retorno ao trabalho com a certeza de que havia logrado êxito em mais uma etapa ao desafio de compreender a complexa relação entre as trabalhadoras e a Mary Kay.

GRETTA

A busca por novas entrevistadas era constante e acabou chegando no meu próprio local de trabalho. Recordo que no início do ano, uma consultora Mary Kay havia oferecido uma sessão de beleza às minhas colegas na Prefeitura de Pelotas. Busquei informações sobre o nome da consultora e acabei chegando na Gretta, uma servidora municipal que trabalha em uma sala ao lado da minha. Gretta havia intermediado a visita de sua amiga consultora e, por conta disso, a sessão de beleza Mary Kay. De posse destas informações, abordei Gretta e expliquei um pouco sobre a pesquisa e o meu interesse em entrevistar consultoras vinculadas à empresa. Para minha surpresa, além de indicar nomes de possíveis interessadas em participar, Gretta comentou que conhecia essas mulheres, justamente, por ter sido consultora Mary Kay por algum tempo. O meu foco instantaneamente passou para a história da minha colega. Considerei interessante ouvir a perspectiva de uma mulher, servidora pública estável, que por alguma razão ingressou na Mary Kay e, posteriormente, se desvinculou da empresa. Perguntei se ela poderia contribuir com uma entrevista e a

resposta, como já imaginava, foi positiva. O próximo passo seria marcar data e horário. Pensava que seria uma tarefa bem mais fácil do que estava habituado com as consultoras e diretoras em exercício, afinal, Gretta trabalhava somente seis horas diárias e, a princípio, não complementava renda com outra atividade. Remarcamos apenas duas vezes a entrevista, uma boa média de aproveitamento se comparada às negociações com as entrevistadas anteriores. Por trabalharmos no mesmo prédio, não tivemos dificuldades em aproveitar o espaço de *coworking* para iniciarmos a gravação.

Como adiantei anteriormente, Gretta é servidora municipal desde 2009, quando ingressou no serviço público exercendo atividades administrativas. Além disso, é formada em Pedagogia e, até então, cursava o quinto ano do curso de Direito. Na verdade, comentou que teria de trancar ou até mesmo abandonar o curso por não estar conseguindo ajustar os seus horários e cursar as disciplinas da grade curricular. Embora a carga horária na prefeitura seja relativamente curta, seis horas diárias, a entrevistada enfrenta o desafio da maternidade. Divorciada e mãe de uma menina de quatro anos, o tempo que parece ser “livre”, é, na verdade, preenchido pelas responsabilidades que costumeiramente recaem sobre as mães. Ainda assim, tive a sorte de poder dispor de uma hora para realizar a entrevista e conhecer mais sobre sua incursão e posterior rompimento com a Mary Kay.

Interessante notar que, logo no início da entrevista, Gretta fez questão de salientar que sua família, durante bastante tempo, demonstrou ter uma espécie de veia empreendedora:

Somos 4 pessoas, eu, meu pai, minha mãe, minha irmã. Meu pai trabalhou a vida toda no comércio e também no setor industrial. A minha mãe trabalhou no comércio e depois foi autônoma por bastante tempo. A minha família chegou a ter empresa. duas empresas no ramo de confecção de uniformes. Depois de muitos anos a minha mãe, também prestou concurso e trabalhou no município. Aí ela entrou num cargo e depois ela fez faculdade. Depois de muitos anos, já trocou de carreira, né? Continua servidora municipal, agora como professora. A minha irmã não trabalha, tem faculdade, mas ela não trabalha. Ela cuida da filha dela. O marido dela é agrônomo e ela cuida mais da família. O meu pai hoje é aposentado, mas ele trabalhou numa empresa que faliu e aí, quando a empresa faliu, ele também viu a necessidade de trabalhar porque sua aposentadoria não seria o

suficiente para ter uma renda confortável para a família. Agora é independente e trabalha com transporte escolar. Na minha família tem bastante exemplo de autônomas (GRETТА, 2023).

Contudo, chama atenção o fato de que, embora a família tenha desenvolvido atividades empresariais durante alguns anos, o concurso público acabou sendo o rumo tomado por mãe e filha. Antes de ingressar na Prefeitura, Gretta havia realizado concurso para o Estado do Rio Grande do Sul e, embora aprovada, não conseguiu obter êxito na classificação para que fosse chamada. Posteriormente, devidamente nomeada na Prefeitura para um cargo de nível médio, prestou concurso municipal, desta vez, porém, para o cargo de Professora.

Eu fiz o concurso de professor, porque na verdade pra mim o que é importante? A estabilidade. E eu sempre faço essa relação do dinheiro com o trabalho. Eu fui nomeada no de professor, só que não assumi porque os salários que eu iria receber... tinha uma carga horária maior do que a que eu já estava trabalhando e estava recebendo mais. Como eu queria estudar muito, queria fazer Direito ainda, eu achei que não valia a pena. Eu ia ganhar menos do que ganhava e teria muito mais horas de trabalho. A carga horária era maior e o salário era menor do que o que eu já trabalhava. E aí eu não, não fui naquele momento (GRETТА, 2023).

O excerto citado é importante para identificarmos e traçarmos o perfil de Gretta sobre a forma que a entrevistada compreende o seu vínculo com o setor público. Existe uma racionalidade que se expressa pela orientação do que é mais vantajoso, não apenas pela questão econômica, mas também pela disponibilidade e tempo. O concurso para o cargo de Professora, embora fosse de nível superior, em tese, prejudicaria o planejamento da entrevistada de cursar Direito ou realizar outra atividade. Contudo, durante esse período de organizar metas para o futuro, Gretta acabou tendo contato direto com Mary Kay, a partir da insistência de uma amiga.

Eu conhecia os produtos, já ouvia falar porque eram bons, né? Via que as pessoas falavam que eram bons e caros. Uma amiga começou "porque a Mary Kay tem isto... Entra e aí tu prepara as sessões de beleza e naquela sessão tu vai captar recursos e tu vai trazendo teus conhecidos, teus amigos pra conhecerem os produtos e captar possíveis pessoas para você iniciar na empresa". Eu fui numa sessão dessas pra me apresentarem os produtos e na sessão final

que elas fazem a apresentação da empresa. Além dos produtos elas falam da empresa, da carreira, né? E aí uma amiga minha que me chamou, aí eu fui. Ela estava tão motivada, tão interessada, ela disse: “*você vai gostar!*”. Aí eu fui. Comecei a participar com ela das reuniões de unidade e aí acabei ingressando. Era legal porque tem todo um trabalho de resgatar a autoestima das outras pessoas. Os produtos que são muito bons e como eu já usava, também via a possibilidade de renda, mas eu nunca tive esse intuito de seguir carreira, ser diretora, não (GRETТА, 2023).

. Se para algumas mulheres a atividade desempenhada e a relação com a empresa exprimem sentimentos de afeto e apreço, Gretta rompe com a idealização de que Mary Kay é apaixonante. Não significa que a experiência da nossa entrevistada tenha sido um fracasso ou perda de tempo. Na verdade, Gretta, buscando ponderar os prós e contras de trabalhar como consultora, concluiu que a atividade demandava um perfil comportamental sobre a assunção de riscos que era estranho à sua realidade.

Eu gostei de fazer parte da equipe, gostei de fazer, aprendi muito planejamento financeiro, sobre planejamento do meu tempo, organização das minhas coisas. Isso foi muito bom para mim como pessoa, mas é um investimento que era alto para fazer os pedidos. É preciso ter disponibilidade porque tu precisa captar pessoas, tu precisa te envolver em eventos, apresentar a maneira de trabalhar da empresa. Tu faz sessão, tu vai em eventos. Tu vai ser uma empresa na verdade. Tem flexibilidade dos horários, é legal, mas nunca me passou pela cabeça largar tudo e viver disso. É um risco muito grande. Eu sempre gostei dessa coisa mais estável. Então assim, o concurso para mim é uma segurança, sabe? Eu tinha muito isso na minha cabeça. Eu preciso fazer um concurso para ter segurança, porque o comércio também é instável, né? E aí eu descobri que num concurso, vale a minha competência, não é? Passei e fui aprovada por aquilo, ali é o meu lugar está garantido, independente do que vai acontecer. Porque isso aconteceu muito comigo, não é? Eu já fui muito discriminada em várias coisas por ser uma menina negra e então tinha muito isso (GRETТА, 2023).

Quando realizamos entrevistas, especialmente com História Oral, é comum que tenhamos uma espécie de roteiro-guia, algumas perguntas ou temáticas que pretendemos que sejam respondidas/abordadas pelo entrevistado. A citação de Gretta referenciada anteriormente é um excelente exemplo de quando o entrevistado,

em uma única resposta, acaba abordando vários pontos centrais do roteiro previamente preparado. Gretta não apenas explica como ingressou na Mary Kay, mas exemplifica o que achava de positivo na relação com a empresa, arrazoando seus motivos para não compreender a atividade como viável, levando em conta o seu perfil de funcionária pública estável, e, como se não bastasse, ainda toca em uma questão extremamente complexa que diz respeito à sua negritude.

Gretta chama atenção ao fato de que, embora, a atividade de consultora Mary Kay seja independente, ou seja, não existe subordinação em relação a horários ou metas (que não sejam aquelas já definidas pela empresa no momento do cadastro), em razão da dinâmica do negócio, existia uma espécie de pressão por parte das diretoras para que as consultoras produzissem:

Tinha um pouco de cobrança porque a gente faz parte de uma equipe, né? A gente tem uma diretora, tem uma iniciadora, e aí tinha cobrança porque elas querem te ver crescer também, porque elas crescem também. E eu não estava afim daquilo ali, sabe? Então eu acabei de deixar de ir porque o investimento era bem alto, os meus pedidos eram bem altos e o risco era alto também. Elas te ensinam a ter uma estrutura, ter disponibilidade, aceitar cartões de crédito, né? Pensar em tudo. Como uma empresa tem a mesma forma de pagamento, isso é bem complicado (GRETТА, 2023)

Além da cobrança das diretoras por produtividade, outro fator que dificultava a atuação de Gretta na Mary Kay era a relação estabelecida com as suas clientes quando o assunto envolvia o pagamento dos produtos e a quitação de dívidas:

Porque às vezes as pessoas viam que eu trabalhava, elas não se comprometiam muito com o pagamento. Eu te vendo, entrego e tu vai me dar o dinheiro depois. Às vezes acontecia da pessoa nunca mais, sabe? E aí eu fiquei muito chateada com situações que aconteceram com familiares. E aí eu acabei saindo. Não, não vale a pena e também por uma questão de tempo. Não é uma coisinha assim: “*oh, entrego um catálogo e a pessoa olha*”. É toda uma apresentação dos produtos e da empresa também[...] Tu é como uma empresa e eu não me via assim, tanto que algumas amigas minha chegaram a ter MEI⁴²(GRETТА, 2023).

⁴² O MEI é um instrumento jurídico validado pelo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte - Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, que objetivou formalizar uma porção de atividades costumeiramente vinculadas à informalidade, possibilitando acesso ao crédito

Diante da narrativa desenvolvida ao longo da entrevista, não foi difícil depreender que, embora a sua relação com a Mary Kay tenha sido lembrada com certo entusiasmo em alguns momentos, Gretta jamais conseguiu gestar e incorporar o “espírito” da empresa. Autonomia e independência, palavras que norteiam o *modus operandi* da Mary Kay, não fizeram sentido à sua experiência profissional.

Não cheguei a participar de muita coisa, mas eu ia a eventos fora daqui, também em Porto Alegre, mais perto e que eram mais acessíveis para mim. Tu vai, vai tendo viagens, vai tendo eventos específicos assim. Eu gostei muito de ir. Eu gosto daquele ambiente, sabe? Mas eu nunca pensei nisso assim. E aí foi falado assim: “*ah, você pode prolongar o seu trabalho, você fazer o seu horário, você não vai ter chefe, você não vai ter ninguém te mandando*”. Mas não, gente, não é essa questão. Eu prefiro ter tudo isso e ter garantido o meu salário, certo? No final do mês... Ali tem a possibilidade, quanto mais tu quiser, quando tu quer ganhar mais, para isso tem que trabalhar, né? E às vezes essas coisas, essas questões, talvez o meu perfil não seja para isso. Eu não me vejo correndo atrás, Se tu não está muito bem em um dia, aqui tu trabalha igual. Mas se tu não está muito bem num dia e a tua renda depende daquilo ali, tu arruinou o teu dia, sabe? Você perdeu! Eu não tenho esse perfil. A menina que me iniciou também acabou saindo depois também. Isso me desmotivou um pouco. Ela se desgostou e acabou saindo [...] Na verdade eu demorei para sair porque mesmo eu não me mobilizando como uma consultora tu não ia me ver na rua, eu não me identifiquei com uma consultora. Na maioria das vezes a gente já visualiza uma consultora Mary Kay, a gente já sabe que é uma. Está maquiada, anda cheirosa, têm os produtos ali à disposição. Eu continuei consultora em *off*, vamos dizer assim, porque eu uso até hoje os produtos, então eu continuei fazendo pedidos. Mas eu não estava trabalhando, entende? Eu acabei comprando os produtos com desconto para mim, para as pessoas mais próximas de mim que eu fornecia, mas eu não estava mais trabalhando. Acabei de sair porque parei de fazer pedido, você precisa fazer os pedidos a cada dois meses. Eu acho que é para não deixar cair o teu cadastro. E aí acabou que passou muito tempo porque as coisas duram muito e como já não vendia, eu já não tinha necessidade de fazer um pedido tão próximo. E aí como eu te falei, é um investimento alto assim. E um pedido mínimo, é, sei lá. 1500, 1700, 2000. Então eu não comprei, não comprometi esse valor da minha renda, não é? Era para somar e para mim está tirando, acabou que eu acabei de deixar de fazer (GRETТА, 2023).

A reversão da subjetividade das consultoras e diretoras pode ser compreendida através da figura de linguagem utilizada em uma das entrevistas anteriores. Existe o “bichinho rosa Mary Kay” e, quando ele “pica”, a percepção da trabalhadora sobre a atividade é permeada pela lógica da independência e autonomia. Significa, portanto, a assunção da responsabilidade sobre a dinâmica da atividade, os riscos e recompensas.

Nunca pensei em largar o meu trabalho e ser só consultora, mesmo vendo histórias que deram certo, pessoas que eu conheci e que tiveram histórias assim de: “*ah, trabalhou muitos anos no consultório, trabalhou muitos anos no comércio, era humilhado, não ganhava bem e tal*”. Não! E olha que eu não ganhava mal com a Mary Kay. Teve uma vez em um único pedido...Eu me lembrei de duas vezes que me chamou bem atenção, eu ganhei a metade do meu salário em um único pedido, sabe? Foi um pedido que eu tirei um lucro de 900 reais, sabe? Foi muito bom aquela vez, mas para isso eu tinha umas 30 clientes. Sério, você tem que correr muito atrás. E eu fiquei pensando assim, é o tipo de produto, é o tipo de coisa, é o tipo de serviço que, no momento de crise ou dificuldade financeira que qualquer pessoa passa, é a primeira coisa que a pessoa corta, porque não é essencial para viver. Então é um risco muito grande. Como que eu vou querer viver de algo que se der uma zebra, tipo como a gente passou pela Pandemia, por exemplo...as pessoas não iam comprar Mary Kay na Pandemia porque estavam perdendo os empregos, né?. Então vejo assim, eu tinha muito medo desse risco (GRETТА, 2023).

A entrevista de Gretta foi essencial à pesquisa justamente por expressar a perspectiva de uma mulher que pondera de forma bastante equilibrada sobre sua experiência na empresa. Enquanto outras entrevistadas demonstraram a paixão por trabalhar com Mary Kay, com narrativas que expressavam veementemente a força e poder que os valores e princípios da empresa refletiam em suas vidas, Gretta, na mesma medida que relembrava as razões que a fizeram não permanecer na atividade, elaborava uma linha de raciocínio que privilegiava o equilíbrio no diagnóstico de sua experiência com Mary Kay.

Eles têm metas o tempo todo, né? A vida ali, a vida da consultora Mary Kay é planejamento e meta, meta e planejamento. Sempre assim, desde o início do ano, quando vira o ano é isso, sabe? É interessante, a gente faz um quadro de metas, dividi-lo em 4 áreas, profissional, pessoal, espiritual e financeiro e aí tu estabelece as metas que quer

para aquele ano. E aí você corre atrás durante o ano todo. Então todo mundo tem aquele quadro, todo mundo tem o número de iniciados que quer ter o que quer subir na carreira, sabe? Se quer ser diretora nacional, por exemplo, porque tem essas possibilidades. Quer ter o carro rosa? A minha diretora não chegou a ter carro rosa, mas tem diretoras que tem. [...] Tem a questão muito boa da flexibilidade dos horários, porque para quem é mãe mesmo, poxa, é tudo, né? Você faz o seu horário, consegue organizar todas as coisas e agendar, marcar, fazer o horário que você vai achar melhor de ligar para os clientes. O horário que você vai visitar, tudo combina. Como fica mais confortável para você, você consegue levar as outras coisas da sua vida. O que você realmente precisa se dedicar e ter uma estrutura mínima pra você organizar direitinho. Eu gostei bastante. Sinto falta às vezes de algumas coisas, algumas. Eu cheguei a fazer eventos também. Ser convidado para ir fazer eventos tipo associação de idosos... sabe isso eu sinto falta que a gente tem contato com as pessoas e é gratificante. Pode parecer uma bobagem, mas vai , faz uma maquiagem em uma pessoa e ela se sente bem por uma coisa tão simples, sabe? Porque não é só o produto cosmético, não é? A parte das maquiagens também envolve para pessoa uma autoestima. A maquiagem é importante porque uma pessoa é um cartão de visitas.. Quando a gente está maquiada, a gente sempre fica muito bem, muito melhor, mas confiante, inclusive (GRETТА, 2023).

Outro elemento de análise também abordado por Gretta diz respeito à questão estética, especificamente a padronização do estereótipo de uma consultora/diretora Mary Kay. Existe um evidente posicionamento da empresa em busca da constituição de um perfil de mulher que corresponda às expectativas empresariais. O enlace “quase perfeito” acontece quando a legitimação da cultura Mary Kay se aperfeiçoa na ideia de causa e efeito sobre a padronização, ou seja, quanto mais a consultora se adequa ao perfil, maior é a chance de maximizar seus ganhos.

Ah, tem que ser uma pessoa muito extrovertida e disciplinada também, né? Porque tu não vai ter um horário para cumprir, alguém te cobrando, te descontando do teu salário, você tem que saber que tem que fazer aquilo ali. E esse tipo de coisa, eu hoje não me vejo assim. Porque é que nem eu te falei esses dias, a gente combinou uma coisa e do nada tive que pegar a criança [...] Eles nos ensinam a estarmos bem vestidas, arrumadas. Nós somos o cartão, nosso cartão de visita, então isso é importante e é fundamental, porque as pessoas se identificam. Como eu te disse, você sabe que é uma consultora. Mary Kay, até pelo uso do rosa, né, que é uma característica marcante da Mary Kay.[...] São mulheres brancas, bem bonitas, com um perfil assim, padrão europeu, sabe? É que nem você quando entra numa loja do Boticário sempre vai ver as gurias muito bem arrumadinhas e

cheirosinhas, Mary Kay tem a mesma coisa, uma figura. Tu pensa em uma consultora Mary Kay tu já imagina uma mulher linda e cheirosa. É o que eu acho engraçado que antes de ir eu dizia que não era para mim e elas me convenceram. Eu não vivia naquele perfil, sabe? A gente não me vê usando saia justa com lençinho no pescoço, sabe? Vestida de rosa...mas depois eu estava desfilando de cor-de-rosa lá, nos eventos, tudo arrumado também. Eu tive que aprender a ser assim, mas eu nem me visto assim, sabe? Aquela forma mais social, assim, de apresentação? Claro que depois na faculdade eu até aprendi isso, até é legal, mas não me via mesmo assim. [...] É uma coisa muito importante todas cobram muito para não ser vulgar, tudo isso eles ensinam inclusive. Isso faz parte da cartilha da consultora. Eles ensinam um pouco, a gente recebe todo um material. Quando a gente ingressa tem um livrinho que fala das regras, de boa apresentação, de conduta, de ser educado, Você vai em um evento de Mary Kay e parece ser um evento de *miss*. Eu dizia: *"como é que você consegue estar às 8:00 da manhã assim toda maquiada?"*. "É a prática, a gente acostuma"(GRETТА, 2023).

Mais do que "parecer" uma consultora Mary Kay a partir da identidade visual, o modo de agir das trabalhadoras também é algo planejado estrategicamente pela empresa. Embora a ideia gestada de que "toda mulher" pode ser Mary Kay encontre eco nas narrativas das trabalhadoras, parece que o êxito na atividade pode ser pensado para além da inserção, mas pelo enquadramento ao que é enunciado enquanto "chave do sucesso". Contudo, a ideia de padronização em torno da imagem e conduta para os bons resultados não demonstra força o suficiente para explicar os casos onde as consultoras não logram êxito na sua jornada Mary Kay.

Gretta trouxe o exemplo de sua amiga que, mais do que simplesmente desistir do negócio, se decepcionou com o direcionamento dado por sua diretora à época. A situação, contou Gretta, tornou-se ainda mais complexa porque sua amiga acabou se endividando quando buscava o crescimento na carreira. Esse é um lado da relação entre Mary Kay e trabalhadoras que deve ser observado com a devida atenção quando nos debruçamos sobre as narrativas que, muitas vezes, são permeadas pelo entusiasmo, exemplos de sucesso ou idealização de planos futuros.

E ela não conseguiu ter retorno. Ela fez um planejamento. Ela tinha uma meta e talvez não tenha conseguido executar o que planejou. e acabou que se atrapalhou nas contas. Acabou sendo uma dívida para ela e se desmotivou total, né? E aí ela culpou a diretora porque porque botou na cabeça dela que ela pode largar tudo sem olhar. Tem que ser

cuidadoso, tem que analisar tudo. Eu sempre tive consciência. Eu não tenho perfil. Isso que eu não vou fazer, não vou correr esse risco, mas tem gente que se deslumbra com aquela vida ali, se projeta e talvez precise de uma ajuda para executar. Tanto que essa minha amiga queria ser diretora, queria iniciar pessoas, ter uma equipe e trabalhar. Ela tinha um amor pela empresa. [...] Ela se endividou, ela acabou se desentendendo com a diretora, que ela culpou um pouco, ela achou que não teve o suporte: "ah, tu botou pilha e depois tu me deixou, sabe?". Assim que ela acabou saindo e aí acabei de sair também depois.

Diante do relato de Gretta, não preciso dizer que me interessei pela história dessa colega que havia deixado de lado a Mary Kay diante das dificuldades enunciadas. Seria a oportunidade, posterior à Gretta, de entrevistar outra trabalhadora que pudesse expressar suas ideias com algum distanciamento do *glamour* efervescido Mary Kay. Perguntei se Gretta poderia me colocar em contato com a possível nova entrevistada, sendo que, prontamente, obtive resposta afirmativa. Finalizei a entrevista com a convicção de que, mais do que concluir pela compreensão de que Gretta passou longe de qualquer processo de reversão da sua subjetividade rumo à ordem pós-celetista, consegui estabelecer parâmetros mais efetivos ao intento de entender a lógica de funcionamento da Mary Kay na vida das mulheres, ainda que pela narrativa de uma trabalhadora que já está fora do negócio.

Gretta foi a entrevista que possibilitou uma (re)leitura dos dados já obtidos anteriormente de forma mais equilibrada, com maior atenção às contradições apresentadas àquelas que trabalham com Mary Kay e as próprias "armadilhas" que podem estar presentes no caminho de quem se dedica às atividades da empresa. O distanciamento com Mary Kay possivelmente tenha oferecido à entrevistada uma percepção mais crítica e contundente sobre as condições e a dinâmica do vínculo. Embora saiba que há um posicionamento estratégico empresarial que busca criar laços de identidade e pertencimento entre trabalhadoras e Mary Kay, ainda assim, se trata de um negócio, a partir do qual o risco da atividade recai exclusivamente sobre as consultoras e diretoras.

KÁTIA

Durante a entrevista anterior, Gretta comentou sobre uma colega da prefeitura que por algum período havia se dedicado às atividades de consultora na Mary Kay. No entanto, depois de investir dinheiro e tempo com o objetivo de crescer na carreira independente, acabou deixando de lado o “sonho rosa”. Mais do que simplesmente não dar prosseguimento à atividade, a amiga de Gretta havia deixado a Mary Kay com muitas queixas, reclamações e, especialmente, dívidas. Foi a partir do conhecimento dessa história que cheguei em Kátia, essencialmente pelo intermédio de Gretta que, inclusive, já havia adiantado o meu interesse à sua amiga.

Com o contato de Kátia em mãos, não deve ser nenhuma surpresa ao leitor, mas é justo compartilhar que, mais uma vez, enfrentei extrema dificuldade em marcar uma data para realizar a nova entrevista. Depois de inúmeras mensagens trocadas em torno das tratativas para ajustarmos dia e horário, recebi a confirmação de que poderíamos nos encontrar e, finalmente, realizarmos a “encantada” entrevista. Kátia sugeriu que nos encontrássemos em um café localizado dentro de um supermercado, próximo ao seu local de trabalho, na Secretaria Municipal de Saúde. Na data marcada, ao término do meu expediente de trabalho, rumei em direção ao local combinado onde, sem maiores dificuldades, encontrei a entrevistada. Kátia me cumprimentou e sentamos para darmos início à gravação. Não sem antes eu oferecer um café (dessa vez com internet no celular e o cartão de crédito no bolso) à entrevistada que bebia água enquanto aguardava minha chegada.

Kátia tem 46 anos e há 22 trabalha no serviço público municipal em cargo administrativo. Mãe de um filho já adulto, se dedica, além do trabalho na prefeitura, aos estudos na área da tecnologia da informação. Conforme disse, se forma ao final de 2023, em um curso onde finalmente “se achou”. Embora tenha se graduado em Direito, não deu prosseguimento às atividades jurídicas e, depois de deixar de trabalhar como consultora Mary Kay, afirma estar muito contente com o caminho que trilhou nessa nova área do conhecimento.

Eu consegui fazer a faculdade de Direito, a Prefeitura sempre me propiciou isso, ter outras coisas por fora, né? E essa questão da tecnologia, a minha família sempre dizia: “*tem que fazer, tem que fazer*”. Eu dizia: “*não, eu só gosto, eu só aprendi sozinha, eu só desmancho tudo sozinha*”. Aí depois da pandemia, eu disse: “*ah, eu estava trabalhando num posto de saúde, falei assim, cara, eu sou*

muito capacitada para estar aqui, não por ser melhor do que qualquer pessoa, mas eu estudei coisas aqui, tomando xingada de graça, dia e noite. Aí eu disse, não, eu quero ter uma profissão e eu quero dizer, “o que é que tu é?”. Sou técnica de informática, sou e trabalho. Sou bacharel e me desgostei muito com direito”. Aí resolvi entrar para análise de sistemas, já estou formando e essa foi a paixão. Foi a realização da minha vida, tanto que eu me inscrevi para uma seleção nacional na raça, assim ó, não tinha nada ainda. Eu tava fazendo duas matérias recentes da faculdade, tinha uma prova de lógica e eu fui selecionada. Eu fui uma das 25 de 5000 pessoas para ganhar um curso patrocinado pela bolsa de valores, com possibilidade de emprego lá. Só que aí no fim eles pegaram mais quem é de São Paulo. Mas eu ganhei um curso que valia 5000 reais.. E eu disse pra minha mãe: “eu acho que é isso que eu tenho que fazer na vida, né?”. (KÁTIA, 2023).

O momento de felicidade profissional e pessoal de Kátia contrasta com parte da narrativa compartilhada pela entrevistada, especialmente ao que diz respeito à sua experiência com a Mary Kay:

Adiantando um pouco o final da história, eu fiquei com 5000 reais de dívidas no SPC por 5 anos. Eu nunca consegui quitar essa dívida e agora saí do SPC. Foi a Mary Kay! Não, não foi a Mary Kay que me colocou, tem que ter cuidado com as palavras. Mas é aquela coisa, olha: “*tu tem que fazer x pontos para tu ser...*”. Eu não me lembro mais nem das categorias, sabe? Para tu ser tal tu tem que ter x pontos, para ter x pontos tu tem que iniciar x pessoas, tu tem que fazer x pedidos. Eu botei fora no lixo agora na mudança, uma sacola de produtos novos porque eu não posso mais vender, estavam fora da validade. Foi muito triste essa parte, mas eu não sou uma pessoa que fico chorando por coisas, principalmente, dinheiro. Tive problemas quando eu fui alugar meu apartamento, que eu estava morando. “*Ah, a senhora tem uma restrição*”. Não sabia o que era, então me causou um certo...mas foi por empolgação minha. Ninguém me botou uma faca, ninguém me obrigou a fazer os pedidos Mas é uma coisa que te cerca tanto e tu começa a ver possibilidades. O carro rosa, eu nem pensava porque era uma coisa muito distante. É real, é real. Já vi carro caso na rua? Já vi, só que é as primeiras que estavam lá quando chegou, sei lá, em Pelotas. Aquelas conseguiram porque iniciaram muitas pessoas, entende? Por isso que eu te digo assim, é real, existe um carro, existem as viagens, existem as bonificações, só que tu não consegue mais atingir porque tá saturado (KÁTIA, 2023).

Interessante perceber que, logo no início da entrevista, Kátia fez questão de “adiantar o final de história”, como citado no trecho acima. A impressão que tive no momento da entrevista e, especialmente posteriormente, quando fui analisar os dados

e informações, é que Kátia estava ansiosa para demonstrar desde o princípio da entrevista o seu descontentamento com sua história na Mary Kay. Talvez por conta da sua experiência com a empresa e por conhecer o discurso das consultoras e diretoras engajadas, Kátia queira ter, desde então, marcado uma posição crítica à empresa e à dinâmica da atividade. Uma espécie de recado ao entrevistador, dando pistas de que não havia espaço para narrativas de incensamento do “mundo rosa”. Ainda assim, embora a crítica antecipada à Mary Kay, é fato que, por aproximadamente seis meses, Kátia se dedicou com afinco e não mediu esforços para que sua carreira independente pudesse ser alavancada.

Eu fui ganhando *pin*, vai te emocionando porque tu ganhou o *pin*. “Ah, ganhou o *pin* de uma Estrela que aí tu fez não sei quantas iniciadas”. Eu iniciei gente e tu vai ganhando aquelas pequenas promoções e isso vai te fazendo ver. Como o produto é muito caro e o pedido é um x...é muito colocado que tu tem que ter o produto a pronta entrega, porque ninguém que quer pagar um produto caro vai querer esperar.[...] Eu tinha iniciado a minha nora na época. Acho que ela nunca conseguiu fazer nenhum pedido,coitada, ela não tinha. Mas ela entrou pra me ajudar e eu fiz um pedido pra mim no nome dela pra eu ganhar aquele *pin*. Eles fazem a gente acreditar que aquilo é a vida da gente. E aí a gente foi fazer ação num posto de gasolina. Cada um que parar a gente vai oferecer uma sessão gratuita. Pra começar, tu tem que já ter aquele kit inicial que tu compra pra tu fazer a sessão nas pessoas. E aí começa, tu começa a ligar, pega os telefones, pega os telefones dos maridos. Muito simpática, bem arrumada e bem maquiada. Nunca, jamais se pode atender alguém sentado. Ninguém me dizia assim, é proibido, mas: “*cuida da tua aparência, tu tem que estar bem arrumada e usando os produtos, o mínimo que seja*”. Aprendi a me maquiar em função disso e ficava desesperada para chegar em casa e tirar tudo aquilo da cara. Não gostava, não gostava, não, não gostava. Mas eu pensava assim: “*é uma coisa minha, sabe?*”.(KÁTIA, 2023).

O entusiasmo de Kátia com as premiações contrasta com a narrativa contida sobre a Mary Kay na atualidade. Se hoje os *pins* são tratados como se fossem meros acessórios, pequenas bobagens, à época demonstraram distinção e sucesso na empresa. E era justamente essa a busca de Kátia enquanto dividia suas horas de trabalho entre a prefeitura, vendas e iniciações na Mary Kay: sucesso na carreira independente.

Eles usam todas as técnicas de vendas, entendesse? É muito motivacional da manhã à noite. Me cansava muita motivação. Tu

recebe muita motivação por mensagem. Elas ainda estão vivendo o sonho Mary Kay. Sonho Mary Kay, que eu te digo, é assim, realmente tu faz teus horários. Hoje eu não quero trabalhar... só que pra tu ter um rendimento tem que vender muito, pra tu ganhar o lucro de de sei lá, talvez não seja muito, mas é difícil de vender os produtos. Se tu tem a sorte de ter uma rede de clientes de poder aquisitivo tu consegue tirar um bom troco como única renda.[...] Eu gosto muito de tratar as pessoas com educação, com carinho, independente da Mary Kay, sempre gostei, mas eles também te ensinam até no telefone. Tu liga para as pessoas sorrindo que do outro lado a tua voz sai diferente. Isso aí é verdade. Quando tu liga para agendar uma sessão: “Oi, tudo bem?”. Oh, eu estou falando com a boca aberta! Não sei se alguém já tinha te comentado. A minha diretora me ensinou. Eu acredito que é uma coisa que vai passando todo dia. Os ensinamentos. É sempre falar assim, sempre sorrindo, que realmente dá o sentido, dá a voz (KÁTIA, 2023).

A narrativa de Kátia demonstra ser cada vez mais interessante pelas ambiguidades apresentadas. Na mesma medida que a entrevistada rechaça o alinhamento com a estética da mulher “maquiada e bem vestida”, foi em uma empresa absolutamente vinculada ao simbolismo da feminilidade padronizada que buscou sua inserção e desejou fazer carreira

Eu estava me maquiando só ali para para viver aquele momento. Não é a minha praia, andava de salto, tinha que andar o mais bem apresentado possível. Eu gostava. Eu achava também...eu não achava assim. “Ah, estou horrorosa”. Não é isso, pô. Estou bem, estou bonita e tal, porque eu era outra pessoa. Na época, quando eu dei vazão a essa... é tudo um processo de vida, de tudo o que aconteceu na minha vida. De entender que eu tinha que fazer o que eu gosto. Na época eu estava numa fase mais assim, já arrumada também, procurando um amor, Quando eu entendi que isso não se procura, eu fiquei em paz comigo mesmo. Eu pude ser quem eu era. Eu não dou muita valorização, dá pra ver, pra roupa, pra andar embonecada. [...] Questão visual, né? De te olhar no espelho e ver. Mas é bem como eu te disse, é uma coisa muito pessoal, não é? Talvez eu olhe assim, mas como eu não estou dando bola para isso, não é? Talvez eu devesse mais, até passar um batonzinho. Mas aí veio a pandemia também. Eu acho que tudo o que era muito fútil ou inútil para algumas pessoas se perdeu e eu acho legal. Não sou menos ou mais. O que vale é o que eu tenho por dentro, entendes? Para mim, atualmente, é isso. Acho legal quem gosta, nada contra. Eu acho que quando tu chega num ponto de evolução mental, digamos assim...também tive uma perda familiar muito grande. Tu vê como as coisas são pequenas, então eu tenho esse tempo pra ser eu, pra viver. para fazer o que eu gosto. Tanto que agora estão me permitindo fazer o curso que eu quis fazer a vida inteira, mas eu achava que não era para mim, uma questão toda

de autoestima, “*Ai, não é pra mim, isso precisa ser muito inteligente*”. Quando eu me vi desmontando o computador sozinha, aprendendo tudo sozinha...”*talvez seja para mim!*” (KÁTIA, 2023).

A relação de Kátia com a Mary Kay demonstra complexidade em todos os elementos até aqui abordados. Perceba que na mesma medida que a entrevistada repele sua experiência de enquadramento aos padrões estéticos da empresa, ainda existe uma cobrança pessoal sobre a necessidade de, talvez, precisar voltar a usar um “batonzinho” de vez em quando. Não menos interessante é a resposta de Kátia quando questionada se havia arrependimento em ter ingressado como consultora Mary Kay. As frases, até então extremamente articuladas e assertivas, deram espaço à falas reformuladas segundo a segundo, pensando e repensando o que passou até então

Não sou de me arrepender de nada. Me arrependo nessa questão porque... apesar do meu nome ter saído SPC. Agora, inclusive, estou com dinheirinho. Eu quero pagar. Eu me arrependo no sentido de... não da experiência. Mas foi isso que me fez eu chegar onde eu cheguei. Enfim, é tudo experiência. Mas assim, se pensar um pouco mais, não me arrependo daquela experiência, nem acho que foi perda de tempo. Foi realmente, de fato, uma experiência. Conheci pessoas muito legais que até hoje me comunico. Mas também não acho que acrescentou. Você entendeu, né? Não é arrependimento, mas eu acho assim, que se eu não tivesse feito também... Minha vida mudou. Mudou um pouco para pior. A questão de ter uma dívida, não é? Se eu conhecer alguém que me disser que vai entrar eu acho que vou dizer: “*olha, isso está muito difícil, não vai. Porque os pedidos são altos, são de uns 900 reais de pedido mínimo*”. Então tu imagina, eu fiz uns 3, 4, 5, já deu, né? Elas te ajudam muito, elas te emprestam o produto, depois tu pede e paga, sabe? Troca de produto. A diretora está sempre muito disponível para te ajudar em tudo e ela tem uma outra acima que está sempre disponível para ajudar a ela. Uma vai ajudando a outra. Uma pessoa até me perguntou e eu disse: “*se eu puder te dizer hoje, não!. Tu não vais conseguir iniciar essas pessoas e tu não vais conseguir vender*”. Elas estão sempre tentando te trazer de volta por um bom tempo. “*Ah, tu não quer voltar, não não sente saudade? Ah, tu não sei o quê?*”. Porque elas também precisam ter gente ativa. É uma embaixo da outra. Se começa a ficar capengas na perna dela, ela também é rebaixada, então é uma luta para diretora mesmo. É uma luta frequente e quem quer esse caminho tem que estar sempre correndo atrás das pessoas, tem que estar sempre como uma chefia de uma empresa, porque tu também vai gerenciar várias pessoas. Ali, tu tem que estar sempre motivando e às vezes tu não está motivado para estar motivando aquelas pessoas. Eu achei que é uma coisa que demanda. Não é fácil, não é nada fácil ser diretora. Se

incomoda e tem que investir (KÁTIA, 2023).

A entrevista de Kátia foi se mostrando cada vez mais importante à medida que as respostas se desenvolviam, especialmente por oportunizar um olhar crítico de uma trabalhadora que esteve inserida na dinâmica dos negócios em contraposição às entrevistadas anteriores que pareciam estar envoltas pela positividade em trabalhar com a Mary Kay. Vale dizer que, da mesma forma que as demais entrevistas foram analisadas com o devido cuidado para não cairmos na armadilha do viés positivo em relação à empresa, a mesma atenção é reservada à entrevista de Kátia que, de forma muito direta, expressa críticas contundentes sobre a empresa e a atividade das consultoras e diretoras

Elas têm que acreditar naquilo, porque elas têm que vender e porque elas têm que acreditar que vão conseguir o carro rosa. Aquilo vai te dando uma coisa na cabeça. A minha diretora dizia assim: *“ai, eu preciso só de não sei quantas mais para eu conseguir o carro. O meu carro está bem pertinho, está na minha mão, nunca consigo ter o carro rosa”*. Ela tá numa nóia desde o início, ela vendia Mary Kay há muito tempo e até acredito que ela tinha uma freguesia imensa. Hoje em dia não vale mais a pena entrar na Mary Kay, isso eu posso te dizer de conhecimento. Há 5 anos atrás já estava saturado, agora está muito mais. Eu me distanciei de tudo isso, não dá mais. E todas as pessoas que estavam ali comigo na época, nas reuniões, umas 17 meninas, pelo que eu acompanho nenhuma está. Nem a própria diretora, nem ela eu acho que está, não com aquele afinco, porque ela estava sempre postando coisas. Agora ela só posta coisa de cílios. Se liquidou. Se liquidou, posso te dizer isso. Perdeu o marido porque era uma nóia, uma nóia, dia e noite. O marido queria ter filho, eu sei porque ele era meu colega de faculdade, acabou se separando. Ele está casado com outra pessoa e já tem um bebezinho. E ela estava naquilo. Ela era uma bitolada que estava vivendo muito aquilo, atrás do carro e, como diretora, talvez, vendo dinheiro também, né? E ela estava trabalhando, ela largou o consultório que ela estava muito bem, um salário de 5000. Ela trabalhava num consultório de oftalmo com um primo dela, era uma secretária de confiança, ganhava bem. Soltou tudo para viver: *“ah, só que eu trabalho a hora que eu quero”*. Só que trabalhava horrores da manhã à noite, sempre pilhando 30 mulheres. Trabalha muito mais do que carteira assinada, muito mais, é muito mais desgastante. Eu vi nitidamente que ela envelheceu. Ela perdeu o marido por causa disso... Talvez outras coisas, mas assim não dava para aturar, era muito aquilo de motivação [...] Só diretoras e mesmo assim, a minha diretora, agora, pelo que eu estou vendo, ela não está na Mary Kay, ela está fazendo extensão de cílios. Talvez ela ainda venda, mas aí ela estaria anunciando alguma coisa. Na época ela me

dizia que mesmo com a OAB: “ganho, muito mais que o Direito”. A casa dela era cheia de estoque de Mary Kay. Era essa a visão dela, a imagem que ela tinha que passar e eu chegava e dizia: “*não funciona!*”. Muitos brindes, reuniões com muitos brindes, muitos brindes que te motivam, que é legal. Tu vai nessa, filha, quando tu vê, tu fez mais um pedido, mais um e tu atochou o teu cartão de crédito. E se tu não vender, o cartão vence, né? E foi o meu caso. Eu não tinha tanto tempo andar por aí de porta em porta (KÁTIA, 2023).

Aquilo que Kátia chamou de um comportamento de “nóia”, possivelmente seria compreendido pela Mary Kay e algumas consultoras/diretoras como resiliência diante das adversidades, confiança no processo e obstinação. Estamos diante de mais um caso onde o mesmo evento pode ser observado e caracterizado de formas completamente distintas. O que é paranóia de um lado é considerado virtude para o outro. Ainda assim, chama atenção a maneira que Kátia fala sobre a Mary Kay em alguns momentos, parecendo conseguir se distanciar um pouco do teor crítico sobre sua experiência, racionalizando sobre diferenças que podem ser pensadas quando analisamos uma experiência em particular com a Mary Kay em relação a outras.

É real, aquilo ali é um projeto lindo, real, que tirou muitas mulheres do não fazer nada pra tu ter aquilo. Porém, hoje em dia não é tão acessível. As primeiras com certeza estão grandonas e a gente viu gente grande lá no palco. Mulher de jóias também, enfim,..mas há quantos anos ela está? Essa minha colega, quando era diretora, eu fiquei sabendo que ela já vendia desde a faculdade, pouquinho em pouquinho, tava há muitos anos e demorou pra chegar, Muito difícil chegar a subir a diretora porque não está mais... até pelo pela questão do do produto ser mais caro. Uma pessoa que te compra Mary Kay não vai te comprar mês que vem, a menos que seja uma pessoa com muito poder aquisitivo, Um Avon, tu abre um livrinho e todo mundo compra uma coisinha e tu não te prejudica tanto. Eu acho que porque é um produto caro, eu me prejudiquei mais nesse sentido. Pedidos altos, pedidos caros e eu não conseguia vender conforme precisava. [...].Uma Diretora nacional me telefonou quando eu quis sair. A grandona deles me telefonou. Eu disse: “*eu não quero prejudicar as pessoas*”. Eu falei lá, eu sou muito sincera. Não quero prejudicar as pessoas, não acredito nessa...alguma coisa que eu falei. Ela me disse: “*mas são pessoas como tu que a gente conta, pessoas reais*” (KÁTIA, 2023).

Podemos concluir que Kátia não se encaixou especificamente na Mary Kay. Contudo, não parece seguro afirmar que a empresa, ou melhor, os ideais e valores

empresariais, tenham passado ao largo do processo de subjetivação da entrevistada. Aliás, as noções sobre as diferenças do trabalho no setor público e setor privado compartilhadas por Kátia expressam justamente a ideia pré-estabelecida de que existem diferenças substanciais entre as duas formas de vínculo. Em determinado momento da entrevista, quando fiz referência à estabilidade assegurada pelo servidor público, Kátia demonstrou muita veemência ao responder se essa prerrogativa poderia ser encarada como um espécie de vantagem.

Essa estabilidade que eu tô falando, eu não quero mais. Por mais que eu tenha idade, é como eu digo, a estabilidade da miséria, no meu caso, não sei qual é a tua. É a estabilidade da miséria. Eu quero ganhar mais, eu quero trabalhar numa área decente, porque eu, Kátia, não considero que sou administrativo. Eu faço tudo, não é? *“Ah, eu sou enfermeira, eu sou médico”*. Tu entendeu? É uma profissão!. Não é tu que vai ser um sociólogo, é uma profissão, eu considero. Mas é muito digno, me proporcionou toda a infância do meu filho, estar mais perto dele, me proporcionou estudar e me proporcionou que aquele dinheiro estivesse sempre ali. Mas eu sempre busquei um pouquinho mais e agora se eu, se eu achar alguma coisa na minha área, na hora, eu não penso duas vezes. Não penso porque é isso que te digo, é 1000 e poucos pila. Que estabilidade é essa? Quanto tempo eu fico assim? Quanto tempo eu perdi? Eu sempre tive um perfil de trabalho. Eu sempre disse: *“tem muita gente boa na prefeitura”*, mas eu sempre me comportei como empresa privada, sempre! (KÁTIA, 2023).

Nesse trecho da entrevista, Kátia busca diferenciar as características entre o emprego público e a relação celetista colocando em xeque a validade da estabilidade, que, em tese, é uma garantia popularmente enaltecida pelos servidores públicos de carreira.

Eu sempre penso assim, posso estar em uma empresa, eu só vou ser demitida se a empresa falir ou se fizerem corte, porque eu sei como eu trabalho. Tem muita gente, não todos, na prefeitura ou em qualquer concurso que fica muito nessa. Tem medo, talvez ir para outro lugar. Tinha conhecidas minhas que não chegavam no horário, que toda hora faltavam. Esse tipo de pessoa preza muito pela estabilidade, porque sabem que demitida não vai ser. Eu sempre me dedico mais do que precisa. Eu sempre cumpro. Eu sempre, sei lá... se a empresa falir. Mas de resto, assim, eu tenho confiança no meu trabalho, entendeu? Isso é uma coisa que eu sempre dizia para elas: *“a minha carreira e a minha vida profissional...a única coisa que eu posso levar daqui é a minha fama”*, O meu filho trabalha de carteira assinada e

está há 2 ou 3 anos na mesma empresa. Não tem risco nenhum. Eu acho que o risco tem sempre, porque também a prefeitura já teve uma época que eles não pagaram, uns 12 meses. Não me lembro. Eu não peguei essa época mesmo. Minha mãe pegou. A prefeitura também fica mal. Então qual é a tua estabilidade? Vai até ali, né? Eu acho que a estabilidade às vezes deixa muita gente usufruir da estabilidade, mas deixa muita gente viciada. Tem muito funcionário ruim na prefeitura, muito, muito mais que bom, mas também tem muita gente boa. Muita gente boa dando sangue, trabalhando direitinho, que não são valorizados. Eu penso isso também, que às vezes uma empresa privada talvez me enxergue (KÁTIA, 2023).

O trecho citado apresenta uma riqueza de informações sobre a percepção de Kátia em relação ao serviço público. Interessante perceber que a entrevistada coloca em xeque algo que vai além do serviço socialmente protegido pela CLT, mas a própria lógica de funcionamento do setor público que, inclusive, ela está inserida. Se por um lado Kátia não advoga integralmente pelos benefícios da autonomia e independência, deixando portas abertas para outras oportunidades de concursos na sua nova área de conhecimento, compreende que a eficiência e produtividade encontram, em significativa porção, guarida nas relações gestadas pela iniciativa privada.

Eu sou muito empreendedora, eu nunca vou esquecer, eu devia ter uns 10 ou 12 anos, foi uma vendedora de roupa na casa da minha vizinha, eu olhei para ela e disse: *"o que precisa para vender roupa para ti?"* E ela. *"Ah, assinar uma promissória"*. Eu fiz a minha mãe assinar para vender, mas só a minha mãe comprava as camisetas. Sempre foi assim. Depois eu comecei, quando eu tive meu filho, comecei a fazer salgadinho para fora. Depois eu vendi outras marcas. Eu sempre estava, estou sempre correndo atrás da máquina, um plus, nunca ficar só na prefeitura. Eu gosto muito e faço... tenho um Instagram de crochê, dessas fio de malha, essas coisas grandes, bonitas. Agora eu estou sem tempo para fazer, mas sempre buscando um dinheiro a mais. E a minha mãe sempre dizia: *"tu vende essas coisas há anos e eu não vejo tu ganhar dinheiro com isso"*. E realmente... Eu criava por esporte, dava de presente, era diferente. Agora você não vai dar um Mary Kay de presente, são caras as coisas. Eu sempre gostei de vender alguma coisa, talvez me faltasse uma coisa... como eu me encontrei como pessoa, me encontrei na carreira que eu quero seguir, que eu amo, que eu gosto, que eu entendo. Que eu vim pra fazer isso, na parte de tecnologia. Então, como eu vi que é isso que eu vou fazer eu não tenho mais essa necessidade de dinheiro extra, não tenho nem tempo (KÁTIA, 2023).

Se caracterizar como empreendedora diz muito sobre como a construção da

ideia pode ser tão poderosa quanto à concretude do real. Não se trata de afirmar se Kátia pode ser considerada empreendedora ou não, mas compreender como a própria entrevistada percebe, interpreta e classifica a sua história de vida. Não importa se são mais de duas décadas dedicadas ao serviço público e que as experiências de outras atividades tenham sido curtas e transitórias, Kátia, hoje, é uma mulher que, embora não tenha obtido êxito na atividade com a Mary Kay, reproduz um discurso que é típico das consultoras e diretoras que se dedicam à carreira independente. Não é possível concluir que a experiência com a Mary Kay tenha sido decisiva para esse entendimento, mas é bastante provável que as ideias e princípios empresariais possam ter contribuído à constituição dessa forma de interpretar o mundo do trabalho e, até mesmo, a vida pessoal.

Finalizei a entrevista e, como sempre faço, perguntei se Kátia gostaria de dizer mais alguma coisa ou complementar qualquer resposta. Diante da negativa, agradei, paguei a água consumida pela entrevistada e caminhamos lado a lado até a saída. Nesse meio tempo, Kátia falou por aproximadamente mais dez minutos sobre sua experiência na Mary Kay, lembrando a história da sua dívida, o nome negativado e as dificuldades com a recente mudança de endereço, fato que, impossibilitou e atrasou a data de nossa entrevista. Kátia falou bastante com o gravador ligado e falou mais um pouquinho depois. Acredito, sinceramente, que ela precisava falar...e falou. Eu, entusiasta da História Oral, fiz o que aprendi e segui o que deveria ser feito: escutei para compreender.

MARIZA

Quando enviei mensagem pelo WhatsApp me apresentando e convidando Mariza para realizar a entrevista, o aceite foi instantâneo, embora não tenha me causado espanto. Mariza é uma velha conhecida de minha namorada que, há anos, é sua cliente de compras, especificamente, consumidora do produto mais vendido da empresa, a base Mary Kay. Sendo assim, o contato foi direto e rápido, sem demora na resposta, tendo em vista que minha namorada já havia, inclusive, explicado um pouco do meu interesse na entrevista e adiantado alguns detalhes sobre a tese.

Contudo, como o estimado leitor já deve imaginar, encontrei dificuldade para encontrar disponibilidade de data e horário por parte de Mariza, afinal, se trata de uma Diretora Mary Kay que, até o final do ano de 2023, busca realizar o objetivo de conquistar o carro rosa. Finalmente, depois de duas tentativas e incontáveis trocas de mensagens, Mariza concordou em me receber em sua loja localizada no Shopping Zona Norte em Pelotas/RS.

No dia da entrevista, pouco antes de me deslocar até o local escolhido, Mariza enviou uma mensagem dizendo que teria um compromisso no final da tarde, deixando claro que eu teria no máximo uma hora e trinta minutos para chegar no local, preparar o material e realizar a entrevista. Mais do que nunca, tive a certeza de que todos os minutos a partir do *play* no gravador deveriam ser cuidadosamente pensados e utilizados da melhor forma. Revisei o roteiro, carreguei o celular e segui rumo ao encontro, esperançoso de que tudo ocorresse conforme o esperado.

Quando cheguei no centro comercial indicado, encontrei com facilidade a loja de Mariza. Confesso, porém, que qualquer olhar minimamente atento perceberia a loja completamente adornada com enfeites na cor rosa, placas com frases motivacionais, um espelho enorme logo na entrada e incontáveis referências à Mary Kay. Pedi licença para entrar, me apresentei e fui convidado a sentar. Mariza me ofereceu café, bolo e alguns biscoitos que já estavam servidos em uma bandeja. No entanto, tal recepção não se deu por minha presença pois, conforme me explicou, havia realizado uma sessão de beleza com uma convidada minutos antes da minha chegada. Ciente de que o tempo estava passando, organizei tudo para que começássemos logo e, finalmente, iniciamos a entrevista.

Atualmente com 65 anos, Mariza é uma jovem senhora que demonstra muita vaidade e apreço à estética. Pelo menos essa foi a primeira impressão ao conhecê-la. Vale compartilhar, também, outra percepção imediata e, creio, interessante: Mariza parecia apresentar algumas características que muito lembravam a fundadora da empresa, Mary Kay Ash, ou melhor, a Senhora Mary Kay Ash, como costumam dizer as consultoras e diretoras entrevistadas. Todo mundo alguma vez na vida já deve ter olhado para alguém e pensado: “nossa, essa pessoa tem alguma coisa que me lembra a fulana!”. Foi o que senti naquele momento. O cabelo loiro levemente armado com

algum volume, a pele branca visivelmente bem cuidada e a maquiagem, em conjunto ao cenário repleto de referências à empresa e a cor rosa, fizeram com que eu, por um minuto, lembrasse de inúmeras imagens e vídeos que analisei para conhecer um pouco mais sobre a trajetória de Mary Kay Ash. Com intenção ou não, Mariza representa mais do que um estereótipo de consultora ou diretora Mary Kay, mas a própria lembrança da fundadora da empresa:

E a gente sabe, a pessoa sai e é bem assim...sai de cara lavada. Como é que alguém vai comprar de ti se tu não está nem aí para a tua pele? Eu cuido, eu sei que eu tenho a pele boa para minha idade, porque as minhas amigas que tem 66 anos estão com a pele destruída. Eu vejo assim, as pessoas não cuidam. Tem gente que cuida, né? Tem quem cuide. Eu gosto desde o primeiro dia que eu usei, eu nunca mais usei outra coisa, nunca mais, nem perfume, ficou cor de rosa mesmo (MARIZA,2023).

Estabelecida em Pelotas, filha de pai agricultor e mãe dona de casa, Mariza desde cedo buscou construir sua independência, especialmente a partir de sua relação com o trabalho. Não por acaso, é uma mulher que se identifica com a lógica do empreendedorismo há décadas e dessa forma conseguiu organizar sua vida profissional. Contudo, antes de sua experiência como “chefe de si”, condição exaltada reiteradamente ao longo do nosso encontro, Mariza teve a oportunidade de experimentar a vida de trabalhadora celetista. Iniciou em uma loja de camisas por um curto período até que, com 18 anos, começou a trabalhar em um banco. Somente depois de alguns anos conseguiu iniciar sua jornada como empresária para, conforme fez questão de salientar, nunca mais trabalhar de carteira assinada.

Sempre gostei de vender e no banco trabalhava com essa parte comercial. Primeiro eu fui secretária e a secretária não deixa...na verdade todo mundo vende, não é? Alguma coisa a gente vende. Tu vende o teu negócio, tu vende o teu trabalho. Tu não tá deixando de fazer uma venda no teu trabalho e eu sempre gostei dessa parte. Depois fui caixa, gostava também. Aí casei e saí do banco. Naquela época a gente fazia hora extra. Era muito chato, não é? Trabalhava muito e viajava bastante também. Daí também começou a complicar a vida conjugal. Abri a minha primeira empresa com 22 anos. Foi uma perfumaria de produtos importados e eu tive por 25 anos, bastante tempo, bastante tempo. No tempo do banco eu foi juntando um dinheiro. Eu fui meio cara dura, peituda, como se diz. Eu

sempre fui de encarar o trabalho.[...] Eu tive loja muitos anos, eu fui uma empresária com um ramo de cosmético, aí houve aquela coisa de abrir vários *free shops* na época e aí eu acabei fechando a empresa que era de perfumaria também. Eu conheci Mary Kay, me apaixonei, é uma empresa bem diferenciada. Já são 16 anos que eu vivo exclusivamente de Mary Kay e trabalhar de empregada nunca mais eu quis (MARIIZA, 2023).

Mariza é uma diretora Mary Kay que já carrega previamente a experiência do empreendedorismo ou, pelo menos, estabeleceu e prosperou com o seu próprio negócio até que a chegada dos *freeshops* reduzissem significativamente a sua margem de lucro. Diante da queda nas vendas, a solução foi buscar outras alternativas de trabalho.

Naquela época, a loja dava muito dinheiro, dava muito dinheiro. Deu muito certo. Eu era feliz e não sabia, como eu digo hoje. Um exemplo, eu pagava o aluguel no dia de venda. Eu tirava o dinheiro do aluguel da sala que eu tinha. Imagina hoje em dia, a pessoa trabalha o mês todo, chega no fim do mês e não tem dinheiro. Foi algo que deu certo e durou bastante. Foram 25 anos, mas aí houve essa coisa dos *freeshops* que abriram, né? Que acabou com a gente que importava perfume. Só que importava tudo, né? Toda linha de cosmético era importada Na verdade, eu sempre gostei muito desse ramo de cosmético Eu vim de uma família Adventista que não podia usar nada, não podia usar um batom, não podia usar um creme, não podia cortar um cabelo. Eu tinha uma tia que não era adventista, aí eu adorava aquelas coisas, cosméticos, eu sempre gostei mesmo e aí acabou acontecendo. E eu tive loja com filial e tudo, né? Só tinha 2 lojas em Pelotas na época que eram especializadas em produtos cosméticos. Foi caindo, foi caindo e tinha que mudar de ramo e eu não queria mudar. O meu negócio era aquilo ali, eu gostava daquilo ali. Ainda nesse meio tempo, conheci linhas de cosméticos. Conheci a Natura que eu fui consultora por 17 anos e abri uma estética. Eu já tinha fechado a loja. Já junto com a loja, já nos últimos últimos anos, eu já estava abrindo mais estética, eu tinha uma estética junto na parte de cima e fui ampliando, ampliando (MARIIZA, 2023).

A narrativa construída oferece a percepção de uma mulher que sempre buscou maximizar as possibilidades de negócios, especialmente nos momentos de adversidade ou necessidade de readequação profissional. No entanto, interessante compreender que a Mary Kay, empresa tão importante na vida de Mariza, surgiu a partir de um encontro inusitado com outra consultora. Pelo menos naquele momento, Mariza não imaginava que aquela casualidade e a posterior decisão de ingressar no

negócio alterariam profundamente os rumos de sua vida pessoal e profissional.

Eu ouvi falar em Mary Kay a primeira vez há exatamente 16 anos atrás. Foi uma pessoa de Porto Alegre que me abordou, uma engenheira civil que era consultora, era diretora na época. Me abordou no shopping do Laranjal. Ela estava sozinha, estava lá, passeando. Eu estava lá e ela fazendo uma ação ali, portando os cartõezinhos. Ela me me abordou e perguntou se eu conhecia. Eu até nem fui muito simpática, não é o meu feitio, mas essa coisa de pessoal atacar a gente, eu não gosto muito disso, sabe? Eu nunca fui assim para atender as minhas clientes dessa forma, então é uma coisa que eu curti muito. Nem fui muito simpática com a criatura. Aí ela pediu o meu contato, me deu umas amostras que eu não usei. E aí começou a me ligar para me oferecer uma sessão de cuidados com a pele, que é o forte da nossa empresa, demonstrar o produto pra vender, nunca vender sem demonstrar. Aí me ligou uma, duas, três, quatro, cinco vezes. Na quinta vez digo: “ai meu Deus! Essa mulher... não aguento mais ela me ligar”. Aí marquei com ela, foi na minha sala e eu tinha uma parede inteira de Natura, Ela só olhava para aquilo assim, meu Deus, não vou vender nada para essa mulher. E ela: “*vamos experimentar...*”. Não, não quero experimentar, só me diz, só me mostra o catálogo. E ela: “*mas não é assim...*”. Ai experimentou o produto. Quando ela terminou de botar na minha pele eu disse: “*é isso que eu quero. Como é que eu faço para vender? Quero ser consultora disso*”. [...] Nossa, era um cadastro feito pelo correio. Acho que ia de carroça pra levar uma semana pra chegar. Até cheguei em casa e o meu marido falou assim: “*o que que tu fez?*”. E eu sempre cuidei muito da pele, uma coisa que eu sempre fiz, ter cuidado com a pele. Eu disse: “*ah, um negócio lá, uma tal de Mary Kay lá que eu nunca ouvi falar. Mas o troço é bom*”. E aí o troço surgiu, né? Me apaixonei, me apaixonei pelo produto e comecei a fazer clientes, mas eu não queria ser uma diretora. Eu queria só vender. Eu não pensava em ser uma diretora e as pessoas queriam entrar comigo e eu não queria entrasse comigo. Já tinha 10 pessoas e podia botar uma carta de intenção para ser diretora e não colocava porque eu não queria, só queria vender (MARIZA, 2023)

Embora o ingresso de Mariza na Mary Kay tenha ocorrido de forma inusitada e pouco promissora, é inegável que a entrevistada tenha conseguido obter êxito no primeiro grande desafio em ser consultora: conseguir vender. Contudo, a lógica do negócio Mary Kay é estabelecida para que os próximos passos sejam dados no caminho do diretorado pois, como já sabemos, é dessa forma que a empresa consegue engajar ainda mais as consultoras e, por consequência, expandir a remuneração a partir da formação de novas integrantes, formando equipes ativas e produtivas nas vendas. Quando Mariza se convenceu de que, se tornando diretora, o

retorno financeiro seria incomparavelmente maior, foi inevitável a sua mudança de patamar de *status* na Mary Kay

Fazia 3 anos que eu estava na empresa. 3 anos que poderia ter ganhado mais, lógico. Mas a gente não tinha naquela época, nós não tínhamos uma diretora em Pelotas. A gente não tinha essa facilidade que tem hoje, de internet, de sites. Hoje abre uma página e a gente pesquisa tudo, tem tudo, tu estuda por ali. Tu faz tudo. Não tinha WhatsApp, não, tu não tinha acesso. As coisas que tem hoje é muito fácil, não é? Aí 3 anos depois, eu resolvi que queria ser diretora. Comecei a ver os bônus dessa minha diretora. Por exemplo, na época, ela mostrou os bônus. Isso o quê? 13 anos atrás? Ela mostrou o extrato de conta dela. Nossa, ela ganhava 8000, imagina, 13 anos atrás. Ganhava 8000, depois passou a ganhar 10, 11... É bom então, né? Então vamos lá, vamos ser diretora. E fazia a mesma coisa que eu fazia...para as 10 pessoas que eu já tinha. Não é que eu não queria mais. compromisso. Na verdade, lidar com pessoas é bem difícil, não é? Eu não queria isso para mim, só que aí eu fui gostando, fui gostando...Porque dependia antes só de ti, aí fui aprendendo. A gente começa os seminários...os seminários da Mary Kay são maravilhosos, né? Primeira vez que eu fui eram 2000 pessoas, depois eram 5000, depois passou para 10000 (MARIZA, 2023).

Mais do que simplesmente compreender que seria muito mais vantajoso se tornar diretora pela questão econômica, Mariza começou a perceber a empresa, a partir do seu caráter meritocrático que, inclusive, pode parecer bastante tentador levando em consideração os seminários, premiações e uma série de valores comungados pela Mary Kay que podem fazer muito sentido à vida de algumas mulheres.

Eu fui a pessoa que, em Pelotas, mais tinha colocado pessoas. Foram várias premiações. Tinha a premiação de tudo. Teve a que ganhava jóia, ganhava a viagem. Eu ganhei viagem internacional, ganhei Dallas, que a sede é lá. Eu não fui. Me arrependo muito de não ter ido. Ah, aquela coisa assim o meu marido no início não me apoiava muito, então ele não queria ir. Sozinha também não quis ir. Até foi meio falta de inteligência minha, porque eu podia ter ido sozinha. Muitas mulheres iam sozinhas, só que eu não queria ir. Eu acho assim, vou falar uma coisa meio, feminista: “eu acho que todos os homens, eu acho que a mulher é meio assim também, mas o homem, se ele não ver dinheiro, ele não acha que está dando certo, sabe?”. Ele acha que o negócio não está dando tão certo. Quando ele viu o que eu ganhava, ficou rosa *pink*, aí mudou tudo. Depois que ele viu meu extrato, aí mudou. Passou a apoiar. Nunca me disse: “não faz isso, não faz aquilo”. Porque eu viajo bastante para o interior. Eu viajo bastante

mesmo. Tenho consultora em tudo que é lugar, então acabo indo nas cidades... tem consultora em São Lourenço, tem em Porto Alegre, tem no Rio, tem em São Paulo, Curitiba, tem o no Acre, tem em João Pessoa (MARIZA, 2023).

Mariza acabou desenvolvendo, embora no primeiro momento de forma despretensiosa, habilidades de comunicação que oportunizaram o crescimento na empresa. A conquista do directorado foi algo quase natural diante dos números que atingia durante os anos que trabalhava com Mary Kay. Ainda assim, novos desafios surgiram nos últimos tempos, especialmente em relação ao já conhecido e, agora pretendido, carro rosa

Eu não tenho muitas pessoas na equipe, eu tenho média de 100, 90 essa média. É pouco! Eu quero carro rosa que eu não tenho ainda. A gente depende da equipe, não é pontuação minha. O que depende de mim, eu consigo, eu tenho sempre, porque eu sempre gostei muito de desafio e o carro foi uma coisa que eu nunca trabalhei para o carro. Eu sempre tive carro do ano, então não trabalhei para o carro. Mas só que quando tu vê, no momento que as pessoas começam a te cobrar...então agora eu estou trabalhando. Quero o carro. Com 66 anos, vou querer o carro. Não tem idade para a gente, a gente deixa claro que não, na nossa empresa não. tem idade para para começar a trabalhar (MARIZA, 2023).

Foi justamente a partir do trecho anteriormente citado que Mariza conseguiu ficar mais à vontade na entrevista. Não por acaso, se trata do momento em que ingressamos na temática da Mary Kay de forma mais direta, tratando da percepção da empresa, os valores e ideais compartilhados, a possibilidade de entender o trabalho para além da questão econômica.

A filosofia da empresa me atraiu muito, que é Deus, família e carreira. Isso me atrai muito. É uma coisa assim, ninguém se importa se tu está doente, se está com problema na tua família, ninguém quer saber né? Tu vai trabalhar em qualquer empresa, o patrão não quer saber, ele quer que tu assine o ponto lá, né? Na Mary Kay é diferente. A gente tem essa filosofia que é da senhora Mary Kay Ash..Isso é o que importa muito, porque tu te identifica muito com essa... é uma coisa muito boa e a gente também se torna uma pessoa muito melhor, não é? A gente ajuda muito, a gente se doa muito, sabe? Então isso aí... a gente se torna uma pessoa muito melhor. Acaba formando uma unidade, uma família. Com certeza eu não saberia fazer outra coisa. É o futuro de vida até o dia que eu não caminhar mais, né? Isso aí é uma coisa legal. Assim, como exemplo, eu cadastrei uma senhora,

uma consultora, no mês passado, com 78 anos. Nossa, quem é que vai dar emprego para a gente hoje? Para mim, 66 e para ela com 78? Ninguém! 40 anos já está velho para trabalhar hoje. Um banco, por exemplo, às vezes não quer gente de mais de 40 anos, uma empresa qualquer, não querem. Isso é uma coisa que me atrai bastante na empresa. A gente não tem idade para começar [...] É persistência, né? Persistência de fazer a coisa direito fazer certo, porque a receita está pronta. É só a gente seguir. Mary Kay deixou a receita pronta para nós. E a gente seguindo aquilo ali não tem como dar errado, mas às vezes não consegue ensinar. Se bem que eu tenho um pouco de dificuldade de ensinar, eu sei fazer que me copie, me olhe e faça igual. Eu não tenho esse dom de ensinar, sabe? É porque é aquela coisa é se tu trabalhar direitinho, funciona? Não, não tem como dar errado. E como eu te disse, eu não, não, não faria outra coisa. Não tem como a pessoa não se apaixonar. Tu vai fazer uma sessão de cuidados com a pele. Eu faço uma revitalização facial, por exemplo, a pessoa não vai comprar de mim em duas situações: se ela não tiver dinheiro ou se ela acabou de comprar uma linha completa de outra marca, senão ela compra. Não tem como não se apaixonar. Pergunta para a Bruna, a Bruna é cliente da base (MARIZA, 2023).

A confiança de ser uma boa vendedora demonstrada por Mariza não é fruto do acaso. Em que pese a experiência de mais de duas décadas sendo dona de um comércio, a forma de apresentar e vender Mary Kay é completamente diferente do estabelecido normalmente, especialmente no que diz respeito às consultoras. Não se trata simplesmente da venda de um produto, mas a própria incorporação dos valores empresariais por parte de quem efetivamente se integra à forma Mary Kay de ser, parecer e agir. A tríade estabelecida por Deus, família e carreira é força motriz para buscar vencer os obstáculos profissionais que, inevitavelmente, surgem na vida de qualquer pessoa. Quando essa lógica é apropriada pelas consultoras e diretoras, o engajamento em torno do trabalho com Mary Kay ganha contornos quase cinematográficos nas narrativas.

O exemplo é essa nossa diretora nacional, Rose Aguiar. Era uma engenheira civil. Ganhava dez mil no Sebrae em Porto Alegre, era o salário máximo que ela tinha. O cargo máximo era o dela e correndo o risco de ir para a rua, porque sempre tinha alguém querendo pegar. Sempre tem nessas empresas, tu sabe que tem, não é? Então ela deixou, entrou para a Mary Kay quando ela começou a ganhar, acho que cinco mil, ela pediu demissão. É coragem, né? É muita, mas ela estudou, coisa que eu não fiz lá no início, que a gente não tinha esse

passo a passo. Claro que até tinha os livros, mas eu queria vender, não queria ser uma diretora, só que até chegar ali, né? Então a Rose, por exemplo, ela não usava um batom. E uma pessoa que não tinha perfil de vendedora, não sabia vender um prego. Então não precisa ter o perfil, sinceramente. Não precisa ter perfil, não. O perfil tu acaba fazendo, tu cria (MARIZA, 2023).

A prenoção de mérito é elemento essencial para justificar a atividade na Mary Kay. Teoricamente, quem se dedica, abdica e se esforça, aos olhos das diretoras, por exemplo, no caso da Mariza, inevitavelmente obtém resultados na carreira independente. Esse movimento de compreensão sobre a forma de se trabalhar é campo propício à subjetivação pós-celetista, afinal, se a trabalhadora acredita que desenvolvendo suas atividades de forma independente existe a certeza do retorno pessoal e financeiro, por qual razão a experiência de subordinação celetista faria sentido?

Ah, não, com certeza (trabalhar como CLT) nunca mais. Eu sempre fui muito...eu sempre tive esse instinto empreendedor, sabe? Até as brincadeiras de criança já eram assim. Eu sempre era dona de loja. Nunca sairia da Mary Kay para abrir uma empresa, Ela supre essas necessidades todas. Tu faz em qualquer lugar Mary Kay. Agora mesmo, quarta-feira, eu estou indo para Rancho Queimado... (MARIZA, 2023).

Mariza é a experiência Mary Kay que legitima a lógica pós-celetista, uma espécie de *case de sucesso*, a partir do qual a empresa pode exaltar a vitalidade, persistência, resiliência e mérito de uma senhora de 66 anos que afirma já ter obtido lucro líquido de quase noventa mil reais em um dos anos de bons resultados de vendas e produção da sua equipe. Talvez nem todos consigam perceber que por ter ingressado há anos na empresa, mais do que consolidar uma excelente cartela de clientes, Mariza também foi privilegiada pela estrutura familiar que possibilitou que todos os seus esforços fossem destinados primariamente e integralmente à atividade na Mary Kay. Nesse caso, não há trabalho concomitante ou a busca pela complementação de renda, mas a energia e condições econômicas para que a carreira independente Mary Kay acontecesse em sua “plenitude”. Autonomia e independência se tornaram mais do que objetivos, mas a própria condição da inserção

e permanência de Mariza na atividade de consultora e, depois de algum tempo, diretora.

Embora o tempo tenha passado muito rápido e constantemente eu tenha acompanhado o relógio no decorrer da entrevista, receoso de que não conseguisse abordar todos os pontos necessários, conseguimos terminar dentro do prazo delimitado por Mariza. Se nos primeiros minutos do encontro a entrevistada ainda demonstrava timidez em respostas curtas e sem o aprofundamento que, por vezes, esperamos enquanto entrevistador, com o passar dos minutos a impressão era de que Mariza, caso fosse possível, responderia mais e mais perguntas, entusiasmada e contente por compartilhar parte da sua história de êxito na Mary Kay.

Findada a entrevista, agradei Mariza pela disponibilidade e especialmente por dividir comigo boa parte de sua história de vida. Trabalhar com História Oral, no final das contas, significa buscar o equilíbrio entre a narrativa do indivíduo, o método da pesquisa e a atenção de quem entrevista. Essa composição de elementos, acreditem, é tarefa extremamente árdua, mas incrivelmente interessante. É como se a cada entrevista descobríssemos um lugar diferente, novas ideias, formas de enxergar e perceber o mundo. Mariza deixou a sua marca, contou sobre sua vida e justificou a sua escolha em ser Mary Kay, pelo menos naquele dia, para sempre.

MARY KAY WAY: O ESPÍRITO DE UM TEMPO

“Tudo o que vós quereis que os homens vos façam, fazei-o também vós a eles...”. O trecho bíblico presente em Mateus 7:12 é citado logo no primeiro capítulo (ASH, 2013, p. 31) da obra denominada *The Mary Kay Way*, uma espécie de livro - guia empresarial que apresenta alguns interessantes detalhes sobre o “espírito” do “sonho rosa” que parece empolgar nossas entrevistadas. Publicado pela primeira vez em 1984, além de ser um dos tantos títulos sobre a temática de liderança corporativa que começavam a invadir o mercado editorial da década, Mary Kay Ash buscou, a partir da criação da sua empresa de cosméticos, orientar sistematicamente suas

vendedoras e entusiastas, “rumo ao sucesso”. Não parece surpreendente, no entanto, que o viés do conteúdo expresso na obra se caracterize por apresentar uma série de princípios comuns ao que se denominou autoajuda, com traços marcantes de crença religiosa e pílulas precursoras do que hoje denominamos de *coaching*⁴³.

Como uma mulher recém aposentada no ano de 1963 em Dallas - EUA, iniciando em uma loja de apenas 50 metros quadrados, com a ajuda do filho e nove consultoras de beleza⁴⁴, conseguiu empreender um negócio que em 2010 alcançaria a marca de 3 bilhões de dólares em vendas totais e 2,5 milhões de pessoas trabalhando de forma independente? Talvez em um primeiro momento esta seja a pergunta mais instigante de tentarmos responder. No entanto, apesar de inevitavelmente tangenciarmos alguns indicativos que refletem alguns dos fatores do inquestionável sucesso econômico da empresa, nossa proposta de análise recai sobre outra perspectiva. Buscamos compreender como os princípios e valores condizentes ao desenvolvimento profissional e pessoal, conforme a “filosofia” Mary Kay, transformam ou buscam transformar as subjetividades dos indivíduos em razão de uma lógica de empreendedorismo, o pós-celetismo.

Eu pensava muito na carreira acadêmica de ser professora de Universidade. quando tava terminando a faculdade eu entendi que eu queria fazer isso, pela questão financeira, a gente sabe que é um bom salário, tem uma questão da estabilidade, gostava de estudar [...] quando eu vi que em um ano de empresa eu já tava fazendo mais que a bolsa do mestrado e no meu primeiro mês como Diretora fazendo mais que a bolsa do doutorado... continuei no pique, cresci bastante [...] Com o passar do tempo comecei a conhecer a empresa, participar dos eventos, ver o ganho das pessoas. Eu entendi, que as Diretoras, a maioria delas, vive exclusivamente de Mary Kay. Eu tinha uma colega na faculdade que a mãe dela era Diretora de carro rosa e vivia exclusivamente da renda. Quando eu terminei o mestrado optei por

⁴³ De acordo com o Instituto Brasileiro de Coaching o termo pode ser definido como o “processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, **Programação Neurolinguística – PNL**[...]”. que busca desenvolver processos evolutivos de comportamento objetivando o alcance de metas estabelecidas. Ver mais em:<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-conceito-significado/#:~:text=Coaching%20%C3%A9%20um%20processo%20de,pessoas%20e%20empresas%20no%20alcance>

⁴⁴ Ver mais em: ASH, M. K. **The Mary Kay Way: o estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras norte-americanas**. São Paulo: CL-A Cultural, 2013.

não continuar no Doutorado e seguir fazendo só Mary Kay (LARAH, 2021).

A busca da realização pelo dinheiro é a primeira pista que nos condiciona ao entendimento e compreensão das relações de trabalho experimentadas pelas consultoras Mary Kay. Acreditamos que, por ser o elemento de mais fácil mensuração, ou, melhor contabilidade, a lógica economicista salta aos olhos. No entanto, essa racionalização de caráter econômico não se sustenta de forma apartada ou solitária. Embora algumas de nossas entrevistadas tenham encontrado na remuneração a primeira fonte de justificção para o desempenho da atividade, uma série de fatores psicologizantes se apresentam nesse jogo de conquista entre consultora, Mary Kay e a lógica pós-celetista.

Tudo que a gente quer, se determina, não interessa, o mundo pode estar desabando, a gente vai lá e vai fazer. Quando a gente tem um propósito, um sonho maior... Eu queria uma mudança de vida, eu queria ser reconhecida, eu queria ter um carro, eu queria poder ajudar as pessoas. Lembro que no Sicredi eu ganhava 800, 700 e aí no meu primeiro salário como Diretora foi 2600, 2700. Aí eu cheguei no meu gerente e falei: “tô indo embora!” (MILLI, 2021).

Se o espírito da contemporaneidade reverbera uma condição de dinamismo entre a tríade sociedade, indivíduo e trabalho, os valores e princípios que arregimentam as relações do capitalismo também são influenciadas pelo que se estabelece como moderno ou novo. Vivemos um período onde as relações laborais parecem se pautar por características que atendem à lógica do neoliberalismo, não somente em sua razão mais superficial, mas essencialmente na incorporação e inculcação dos seus valores. Assim, como pretendemos demonstrar, parecem existir razões que interrelacionam-se na atribuição de sentido estabelecido por uma racionalidade impregnada de “regras de ouro” apresentadas pelo *Mary Kay Way*. Esse processo, portanto, parece refletir diretamente na forma que as consultoras da marca percebem o trabalho, o vínculo com a empresa e a justificção de uma lógica que foge aos moldes tradicionais de trabalho e emprego.

“ECONOMIA É O MÉTODO...O OBJETIVO É MUDAR O CORAÇÃO E A ALMA!”

45

Existe um desafio especialmente inquietante no campo acadêmico e que apresenta um potencial mobilizador de aglutinar esforços entre as Ciências Humanas e Sociais raramente visto. Se por um lado nos acotovelamos em buscas de espaço entre disputas metodológicas e teóricas, é quase inescapável nosso cuidado com a importância do rigor conceitual e o estabelecimento do sentido lógico entre o que se escreve e diz. É bem verdade que, tão logo concordamos sobre a imprescindibilidade da definição conceitual entre as diferentes propostas científicas, retomamos o costumeiro embate sobre a mais pertinente definição e, por consequência, sua utilidade.

As noções construídas sobre o *neoliberalismo* e os seus significados expressam de forma emblemática as dificuldades que enfrentamos ao intento de trabalhar com um conceito que, além de polissêmico, carrega um teor de polemicidade. Andrade (2019) logra êxito em mapear aquelas que talvez sejam as compreensões conceituais mais destacadas sobre o fenômeno que, definitivamente, não pode ser reduzido à ideia primária de que sua expressão se perfaz pela lógica do *Estado mínimo*. Embora essa característica possa ser elemento integrante de determinada dimensão analítica, parece um equívoco teórico minimizar um conceito sensivelmente complexo que, por exemplo, pode ser trabalhado a partir de compreensões que envolvem processos de subjetivação, reconfigurações de condutas individuais com reflexos coletivos (ou seria o contrário?), disputas políticas e econômicas, reorganização do capitalismo e suas formas de produção e acumulação.

Andrade (2019) evidencia que as diferentes dimensões⁴⁶ que buscam

⁴⁵ Icônica frase dita por Margaret Thatcher.

⁴⁶Andrade (2019, p.211) apresenta abordagens sobre a definição de *neoliberalismo* a partir das dimensões "essenciais" (teorias foucaultiana, marxista, bourdieusiana e weberiana) e aquelas que trabalham pela compreensão da "multiplicidade de manifestações históricas e geográficas singulares, enfatizando o caráter híbrido dos neoliberalismos (pós-colonialista, hibridismo governamental e neorregulacionista)".

expressar o *neoliberalismo* não se apresentam necessariamente como excludentes, sendo, por vezes, complementares e relacionais. Assim, ao que parece, torna-se pouco produtivo ao debate uma idealização de sobreposição e determinação de leituras e interpretações sobre as definições que se apresentam. A ideia da inter-relação entre as dimensões que buscam dizer o neoliberalismo, interessa à forma que apresentamos nossa construção lógica e o encadeamento das ideias aqui apresentadas. Se por um lado a teorização foucaultiana contribui sensivelmente no que diz respeito aos processos de subjetivação, essencial condição à razão capitalista que orienta os objetivos da pesquisa, nos parece aceitável que a ideia de um novo *ethos* do trabalho complemente a proposta conceitual, bem como as análises que se justificam pela lógica de dominação, hegemonia sócio-política e a consequente financeirização das vidas pelo que se denominou globalização.

Sendo assim, quando tratamos do *neoliberalismo*, ou, *racionalidade neoliberal*, nos filiamos à ideia de que o capitalismo opera em um nível de organização que não se limita pela estrutura econômica, mas, essencialmente, um modo de governo que se instrumentaliza pelos processos de subjetivação em favor de uma ordem em constante (re)formulação (DARDOT e LAVAL, 2016). Diante do necessário registro, reafirmamos nosso compromisso em buscar o entendimento da complementaridade conceitual, com o intuito de logramos êxito na árdua tarefa de trabalharmos com autores que, em alguns momentos, apresentam leituras dissonantes sobre os rumos do capitalismo e de suas sociabilidades.

A REGRA DE OURO MARY KAY

O trabalho desempenhado pelas consutoras não é uma novidade dos nossos tempos. A própria fundadora da empresa, Mary Kay Ash (2013), afirma que trabalhou com a atividade das vendas diretas por anos até conseguir se aposentar e decidir abrir seu próprio negócio. É nesse contexto histórico que as condições de

possibilidade para o surgimento dos valores e princípios que aqui apresentamos começam a surgir:

Quando me sentei pela primeira vez para escrever um livro sobre como achava que uma empresa deveria ser, queria fazer um guia para as líderes que servisse também como modelo para trabalhar com as pessoas. Sendo mãe e avó, meu instinto maternal me fazia desejar para os meus colaboradores o que toda mãe deseja para seus filhos – o que fosse melhor para eles. Eu havia passado muitos anos trabalhando para os outros, então sabia, em primeira mão, o que era ter de prestar contas para outras pessoas. Ao dar início à minha própria empresa, e determinada a implementar um estilo de liderança que gerasse entusiasmo, prometi a mim mesma que minha empresa jamais repetiria os erros que eu havia testemunhado nas empresas em que havia trabalhado. As pessoas seriam tratadas com justiça; eu sempre pensaria: “Se eu fosse essa pessoa, como gostaria de ser tratada?” (ASH, 2013, p. 31-32).

O relato da fundadora da empresa não pode ser analisado sem que compreendamos o seu lugar na história. A consolidação da Mary Kay só foi possível por conta de uma imbricação entre valores que não se limitam, ou, melhor, dificilmente se sustentariam individualmente. Possivelmente a conhecida frase, “estar no lugar certo e na hora certa”, faça sentido para reverberar o sucesso, não somente empresarial, mas na representação simbólica da Mary Kay.

Streck (2018) abre espaço ao debate econômico no que diz respeito à transição da matriz política a partir dos anos 1970, com repercussão internacional, de um keynesianismo residual do pós-guerra ao sonho haykeniano de “liberdade”. Se a onda neoliberal de desregulamentação e flexibilização incidiu diretamente no mundo do trabalho, especialmente nos países onde a tradição do Estado de Bem-Estar Social ainda se fazia presente na memória dos seus nacionais, Mary Kay Ash encontrou um ambiente propício para o desenvolvimento de sua empresa. Não falamos sobre relação de subordinação direta ou vínculo de emprego, tendo em vista que as vendas diretas sempre se caracterizaram como uma atividade atípica nesse sentido. No entanto, palavras reiteradas como sucesso, merecimento, autonomia e liberdade, pilares da narrativa do ideário corporativo, foram se consolidando pouco a pouco na condução e gestão dos negócios Mary Kay Ash (2013, p. 35), afinal, “cada

Consultora de Beleza Independente define suas próprias metas, produtividade e recompensas”.

O modo que eu me relacionava com as pessoas era uma das minhas maiores fraquezas e trabalhar com Mary Kay me ajudou muito nisso. Inclusive eu li uma vez no livro *Pai Rico Pai Pobre* e foi uma coisa que me chamou muita atenção: ele recomenda que todo mundo um dia na vida trabalhe com venda direta pra entender e aprender a se relacionar com as pessoas, porque trabalhar com vendas é um negócio incrível... aprender a sonhar. Às vezes a gente fica limitado a sobreviver. A gente é ensinado simplesmente a sobreviver e dentro da Mary Kay a gente enxerga além disso. Se pode ter uma vida melhor se quiser e se estiver disposto a pagar o preço por ela. Isso é uma coisa muito legal! Têm muito vídeo de gente falando o porquê saiu da Mary Kay ou não deu certo. Eu tenho a impressão que as pessoas acham que a gente fala de um mundo rosa de possibilidades, um mundo que tu pode ganhar joias, viagem internacional, carro rosa, cinquenta mil por mês...elas acham que isso vai acontecer fácil. Não! É um negócio que a empresa deixa muito claro que tu tem que trabalhar (LARAH, 2021).

A constituição e formação dos sujeitos impulsionados pela razão neoliberal encontra na individualização das responsabilidades o seu centro funcional. Não é fruto do acaso que grande parte da demanda aferida pelos críticos ao ideário econômico se configure em uma retomada das ações coletivas de contraposição à lógica sócio- metabólica do capital. Assim, seria vital “impedir que as fraturas objetivas obliterem as possibilidades da ação subjetiva, dificultando ou até mesmo impedindo sua ação enquanto classe trabalhadora em sua totalidade” (ANTUNES, 2020, p. 63). O que pesa contra a louvável proposta de organização marxista é a capacidade do capitalismo se estruturar em uma lógica de ambiguidade entre indivíduo – coletividade e individualismo – pertencimento. Na mesma medida que a responsabilização sobre os rumos da vida laboral e social se expressa em premissas individuais, o próprio capitalismo, por meio das suas representações, inclusive simbólicas, se encarrega de equilibrar o jogo via ações de integração. “*Vestir a camiseta*” da empresa só faz sentido dentro de uma lógica de equipe, embora saibamos que a mensuração de resultados e produtividade se afere de forma pessoal. Ou por acaso você já observou pendurada na parede de algum

estabelecimento capitalista a foto da “equipe do mês”? O mérito é elemento individualizante na lógica das empresas e corporações.

A expressão de “sucesso” do capitalismo refletido nas empresas (hiper) modernas é justamente a competência em transformar essa contradição entre elementos individuais e coletivos em mola propulsora dos objetivos gerenciais. Se a classe trabalhadora apresenta-se heterogeneizada (ANTUNES, 2020), é cada vez mais improvável a tarefa de uma resistência ordenada face aos dispositivos de subjetivação exercidos pelo capital. A consciência dos trabalhadores demonstra um estreitamento cada vez maior com o ideário arraçado pelo sistema vigente, arrefecendo qualquer sentimento de oposição ao modelo de gestão, pelo menos em proporções de efetiva ameaça à organização estabelecida.

A chave de ouro Mary Kay apela para a ideia de que o sucesso de carreira está em “tratar os outros como gostaríamos de ser tratados”. Embora concordemos que é um princípio razoável para se seguir ao longo da vida, profissional ou não, o sucesso do estilo Mary Kay pode ser compreendido por razões que vão muito além da regra de ouro. O objetivo da empresa é bastante claro: atrair o maior número de interessadas para trabalharem sob os moldes de vendas diretas, sob a supervisão de uma líder de vendas, depois de, é claro, investir na compra dos produtos que serão oferecidos às clientes de forma individual ou em encontros previamente agendados. Convenhamos que a regra de ouro não parece ser o instrumento de vendas mais adequado para a atividade em questão. No entanto, é justamente nesse ponto de análise que o caráter simbólico se inscreve como ferramenta explicativa à forma de integração e subjetivação das trabalhadoras.

A Mary Kay tem esse negócio de reconhecimento, o próprio carro rosa, né? Também criou *blazers* porque ela entende que as pessoas que se destacam tem que ser reconhecidas de alguma forma. Então eu lembro que eram coisas que me motivavam. Eu via aquele *blazer* de Diretora e eu falava assim: “*eu quero ser uma diretora porque eu quero ter esse reconhecimento, ter um destaque*”. Isso mexe, é um pouco de vaidade, mas ao mesmo tempo é aquela coisa de acreditar mais em ti, saber que pode fazer as coisas, ser uma profissional. A Mary Kay criou a empresa e ela disse que a gente teria valores e princípios. Tem muito isso de se colocar no lugar do outro. Tem um lema que a Mary

Kay Ash sempre falava e eu boto no meu dia-a-dia: “enxergue uma placa invisível no peito de cada pessoa dizendo: faça-me sentir importante!”. Então é esse trabalho de todas as pessoas e a própria empresa faz isso com a gente. Os nossos *staffs* nos ligam mensalmente pra saber como é que a gente tá, querendo saber se a gente tá precisando de alguma coisa, então é uma grande família (MILLI, 2021).

A construção narrativa empresarial da Mary Kay busca oferecer às trabalhadoras, de forma muito articulada, um projeto que não se dimensiona exclusivamente por uma construção identitária pelo trabalho. Ocorre, na verdade, uma alternativa de reunir os interesses de mulheres que buscam ganhar algum dinheiro no mundo do trabalho capitalista e a produção de um conjunto de valores e signos que despertam o desejo de pertencer e vincular-se à uma marca que significa algo além de simples empresa. “*Ser Mary Kay*” não significa estar simplesmente vendendo produtos, mas desempenhar um papel na vida social preenchido por valores e princípios que não se limitam ao *business*.

Com a Mary Kay eu aprendi como elogiar as pessoas. Aquilo ali pode mudar o dia dela, né? Chegar para a pessoa e dizer: *como tu tá bonita hoje!* Pode parecer uma coisa boba, mas para aquela pessoa pode mudar tudo. Quantas vezes eu cheguei na casa das pessoas que estavam depressivas e eu ensinava a cuidar da pele, fazer maquiagem. Quando eu saio ela está com o espelho na mão se olhando, arrumando e soltando o cabelo, se produzindo, sabe? Já atendi pessoas que nunca tinham usado um batom, pessoas de 40, 50 anos...Uma vez numa fábrica de arroz ou de feijão, não me lembro, elas nunca tinham usado um batom. Não queriam nem entrar, de cabeça baixa com vergonha e saíram de lá tirando aquelas toucas do cabelo e chorando, então pra mim é transformação, tanto pra minha vida, quanto pra vida das pessoas. É muito gratificante ver pessoas agradecendo que hoje elas tem Mary Kay pra botar uma comida dentro de casa, filho numa escola particular, comprar um carro. Tem uma esperança de futuro, saber que é um negócio que só vai parar se tu quiser, ninguém vai te tirar dali. Quando ganhei meu filho e decidi dar uma pausa, se eu estivesse em qualquer outro negócio estaria na rua. Pra mim a palavra é: *transformação!* Sabia que eu me aproximei de Deus através de Mary Kay? Se tu me perguntar qual é a minha religião, eu vou dizer não tenho, eu não frequento nenhum lugar. Mas eu tenho meu caderninho da gratidão que eu agradeço todos os dias por tudo e quanto mais a gente agradece, mais coisas boas acontecem. Tudo isso eu aprendi na Mary Kay! Até na questão da educação do meu filho, 50% é coisa que veio de Mary Kay. Ensino que ele pode fazer as

coisas, que é capaz, que ele é tudo isso. Saiu dali, sabe? Muita gente elogia ele, meu marido diz que ele parece um anão, ele é pequenininho com uma cabeça...fala cada coisa que tu não tem ideia. Ele grava áudio para as minhas consultoras: *vai gurias, vocês podem!* Sou apaixonada por esse negócio (DRIKA, 2021).

A leitura que fazemos desse processo de integração para além do trabalho, ou seja, uma vinculação de identidade que surge pela atividade, mas não se restringe por ela, é de que esse movimento proposto pela empresa é justamente a sua ferramenta de (re)configurar a subjetividade das trabalhadoras. O ciclo da subjetivação pelo engajamento não é algo necessariamente novo, como buscamos demonstrar no desenvolvimento do texto. No entanto, o caso Mary Kay chama atenção por conta das peculiaridades que saltam aos olhos ao passo que nos apropriamos do *modus operandi* empresarial. Se, por exemplo, as companhias capitalistas desenvolvem bonificações por metas, desempenho e produtividade ou até mesmo a legislação exige uma contraprestação de participação nos lucros, como em alguns casos no Brasil, a Mary Kay apela ao casamento do arquétipo de feminilidade e o desejo sobre os símbolos.

Queremos ajudar as pessoas, mas não queremos cometer o mesmo erro dos habitantes do Canadá⁴⁷. Sempre digo que cada Consultora de Beleza Independente deve assegurar sua própria sobrevivência. Nós a ajudamos com essa tarefa encorajando-a e fornecendo orientação constante. [...] Cada Consultora de Beleza Independente tem acesso a um programa educacional interno que enfatiza o refinamento dos produtos, habilidades de relações humanas, procedimentos de negócios e gerenciamento de tempo. [...] Quando uma Diretora de Vendas Independente ajuda quatro Consultoras de Beleza Independentes a conseguirem seus carros, ela ganha o direito a seu próprio símbolo de superioridade: um Cadillac rosa novinho

⁴⁷Mary Kay Ash relata uma velha história da cultura canadense que apresenta uma espécie de moral final. Anualmente, aves migratórias buscavam nos campos de um vilarejo alimento e descanso. No entanto, certa feita, por conta de uma intempérie climática o campo congelou. Os moradores no vilarejo canadense, preocupados com as aves, trataram de providenciar comida e abrigo em favor dos animais. Reza a lenda que, diante da fartura de alimento e descanso prolongado, as aves engordaram e nunca mais alçaram voo, permanecendo no mesmo ambiente do vilarejo para sempre. A história contada por Mary Kay Ash apresenta uma espécie de conclusão moral: quem é recompensando sem esforço acaba se acomodando às custas do trabalho alheio.:

(ASH, 2013, p.161).

O carro rosa, símbolo de *status* para as integrantes da Mary Kay, serve como um alvo, objeto de desejo, concretização do mérito pelo trabalho alcançado. Conseguir o automóvel, na cor que identifica a empresa e a atividade desempenhada pela motorista, significa que o sucesso é uma realidade na trajetória de uma consultora.

Um Nissan Kicks! Ele é rosa com teto preto, eu quis ele diferente. Quando eu conquistei eu tinha essa coisa de ter o carro, de conquistar o carro, até hoje eu passo por aqueles prédios espelhados e me acho andando de carro, acho o máximo aquilo. As crianças olham e abanam, é uma delícia o carro rosa. É muito legal, é um reconhecimento porque é muito mais do que um carro. Pra conquistar tu precisa de pessoas engajadas, tu precisa de pessoas sonhando o mesmo que tu. Essa foi a minha maior conquista, ter pessoas felizes no meu time. Eu trabalho muito o sonho de cada uma, eu desenvolvo muito isso e hoje é andar com o carro, meu Deus... Olho pra ele e digo: *“cara, nem acredito! ”. imagina, no Brasil todo são menos de 1000. Isso é um número de Diretoras, eu sei que é importante tu ter os dados de Diretoras a nível Brasil. Nós somos 2% de todas as Mary Kay's (MILLI, 2021).*

Fontes não oficiais afirmam que mais de 1200 automóveis cedidos pela empresa, circulam, por exemplo, no Brasil. Estima-se que o número de consultoras brasileiras já tenha ultrapassado 440.000 mulheres (EXAME, 2016). Podemos deduzir, portanto, que, embora o simbolismo do carro diferenciado seja algo marcante, funciona muito mais como um motor do desejo do que uma meta relativamente possível, ao menos para a esmagadora maioria. Os valores do mundo corporativo encontram nessa lógica a justificção da sua competitividade. Embora seja uma tarefa difícil e que demande um esforço sistemático sem qualquer garantia, o resultado final é fruto exclusivamente de uma entrega corpórea e mental do trabalhador.

Esses dias eu fui abastecer o carro rosa e daí o frentista veio trazer a máquina no cartão e disse: *“que sorte tu teve de ganhar esse carro!”*. Eu disse: *“não, eu não tive sorte, eu trabalhei muito! Isso aqui não é sorteio, isso aqui é um reconhecimento pelo meu trabalho!”* (DRIKA,

2021).

O carro rosa, aos olhos das nossas entrevistadas, é o derradeiro reconhecimento de um trabalho árduo, mas compensador. A materialização repleta de simbologia de uma dedicação que finalmente é valorizada dentro do mundo das corporações. Embora saibamos que a minoria das trabalhadoras que ingressam como consultoras conseguem lograr êxito em conquistar o carro rosa, *status* do reconhecimento, o objeto de desejo propulsor do comportamento proativo das mulheres que se vinculam à Mary Kay é facilmente identificável, seja no site promocional da empresa, nas ruas da cidade ou nos sonhos das consultoras.

MOBILIZAÇÃO, ENGAJAMENTO E SUBJETIVIDADES: ORGULHO DE SER QUEM EU SOU

Dardot e Laval (2016) insistem que devemos tratar o neoliberalismo para além da economia política, em uma compreensão de *sociedade neoliberal*. Tal proposta implica em um redimensionamento do que os autores chamam de nova razão do mundo. O neoliberalismo não é produtor de causa e efeito exclusivamente da matriz econômica, mas igualmente condutor de uma racionalidade que atinge os agentes da vida social. Se para Michel Foucault (2008) o poder disciplinar conduziu os corpos docilizados em favor de uma utilidade que se orientava pelo Estado como elemento central, autores como Dardot, Laval e Gaulejac, por exemplo, trataram de ampliar a proposta de análise foucaultiana. Aliás, vale salientar, só é possível nos debruçarmos em compreensões que tratam do gerencialismo como forma de organização da vida, pela assimilação do que preconizou Foucault.

Mas qual o significado prático dessa racionalidade na vida das Consultoras de Beleza Independentes da Mary Kay? Se o “neoliberalismo pode ser definido como o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência” (DARDOT;

LAVAL, 2016 p. 17), as investidas empresariais que apelam para noções de reconhecimento parecem ser a ação desse elemento poderoso e condicional para a constituição de subjetividades propícias à sua reprodução. O que chama atenção é a capacidade da lógica Mary Kay em estabelecer um equilíbrio em um cenário onde a individualidade se inflama por uma racionalidade de utilitarismo economicista, dividindo espaço com palavras de ordem sobre cooperação e compreensão.

É um mundo que encanta, é um mundo que te conquista e quando tu começa a entender e enxergar as pessoas, sentir a mudança em ti, tu entende que está sendo ponto de transformação em outras pessoas. Por exemplo...a Lia! Nunca vou esquecer uma manhã que ela me ligou chorando, agradecendo, que ela tinha concluído a obra da casa dela que estava parada... com a ajuda da Mary Kay. Estava agradecendo a oportunidade de ter oferecido fazer parte do negócio. Então imagina, através do meu trabalho ajudei a uma pessoa a conquistar casa própria, concluir a obra da casa, do jeito que ela queria, do jeito que ela sonhava. Isso te encanta e te faz vestir a camisa da empresa. É um estilo de vida porque pra eu crescer eu preciso que as outras pessoas cresçam e que essas pessoas principalmente queiram, me tenham como referência através de Mary Kay, seja a minha imagem, seja a questão financeira, seja amorosa, seja o meu jeito feliz, o meu jeito de falar. Tu vive Mary Kay todo tempo, 24 horas por dia, todos os dias. Todos os lugares que tu estás...são oportunidades de fazer um negócio, de trabalhar, trazer alguém pra equipe (LARAH, 2021).

Em *Gestão como doença social*, Vincent de Gaulejac (2007) apresenta um panorama de análise que em muito contribui ao intento do que apresentamos como proposta. O autor aborda o *gerencialismo* como uma força de reflexos sociais extremamente poderosa que age sob os indivíduos para além da lógica disciplinar foucaultiana. Ainda que sejamos tributários à forma de entendimento de Michel Foucault, o clássico autor não pôde acompanhar os rumos tomados pelo neoliberalismo dos anos subsequentes à sua morte. Mas é justamente da sua premissa que expoentes contemporâneos partem e que, por hora, lançamos mão. Os dispositivos de força e dominação regem a sociedade. Cabe a nós, estudiosos do tema, buscarmos desvendar seus graus de incidência e os processos sociais advindos dessas relações de poder.

O poder gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos,

mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho. À economia da necessidade canalizada opõe-se a economia do desejo exaltado. Passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento (GAULEJAC, 2007, p. 113).

Se a noção de neoliberalismo se constrói a partir dessa lógica, o sonho rosa de Mary Kay é um exemplo extremamente didático de como as vidas dos indivíduos são embebidas por esse caráter. Aliás, se fizéssemos um exercício de contra-argumentação em relação ao que foi classificado como a *regra de ouro*, tratar os outros como gostaríamos de ser tratados, defenderíamos outra tese, levando em consideração os ensinamentos propostos. O *entusiasmo* parece ser o grande predicado empresarial difundido. A força que garante o sucesso econômico da empresa é oriunda de desejos e pulsões das consultoras que se orientam pelos próprios valores do marketing de engajamento em um ciclo de retroalimentação. “É interessante notar que a palavra entusiasmo vem do grego e significa “o Deus dentro de nós”. Assim, o entusiasmo deve começar com você; quando você se sente tomado pelo entusiasmo, as pessoas ao redor só podem reagir de acordo” (ASH, 2013, p.115). Qual outra forma de mobilização poderia garantir em todas as etapas da carreira o resultado esperado? Seja, por exemplo, no início, quando os desafios do novo e desconhecido se apresentam sob a face da competitividade ou quando já se está em níveis superiores e as conquistas profissionais costumam escassear...somente a ideia de que é preciso encontrar a força que já está dentro de nós parece ser a carta coringa que serve para qualquer momento do jogo.

Hoje o meu grande sonho, eu digo grande porque ainda tem uma caminhada, é ser uma Diretora Nacional. Precisa ter 18 Diretoras descendentes. Se tu parar pra pensar não é tanto não. O maior desafio é que, vou abrir meu coração aqui, o maior desafio que eu vejo dentro do negócio é encontrar pessoas que tenham disciplina, consistência, coragem de fazer coisas que nunca fizeram. Lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, isso que é o maior desafio, porque ser uma diretora é simples. Encontrar trinta pessoas que querem ganhar dinheiro é fácil, mas o problema é ter trinta pessoas que realmente acreditem e que façam diariamente, não tenham os picos que a gente tem no emocional, que dá pouca coisinha e desiste. Hoje eu estou como Diretora, mas se eu não continuar trabalhando eu deixo de ser (MILLI, 2021).

Buscamos deixar claro que o convite corporativo ao engajamento que pretende (re)configurar as subjetividades não é algo necessariamente novo. São comuns nos ambientes empresariais os eventos, cursos, dinâmicas, palestras e outras inúmeras táticas de mobilização que pretendem extrair o que há de “melhor” por parte dos colaboradores, ou melhor, trabalhadores, aos interesses da produção e serviços. O que torna o caso Mary Kay emblemático é sua capacidade de se apresentar despretensiosamente, não apenas como uma alternativa de atividade econômica, mas como uma ferramenta de transformação de vida pelo reconhecimento⁴⁸ e valorização.

Mary Kay Ash sempre trabalhou na área de vendas e foi aquele tipo de mulher à frente do seu tempo. Ela treinava os homens, treinava as pessoas, ela era *top* de vendas, só que na hora de uma promoção, na hora de um reconhecimento, era sempre um homem que levava. Ela chegou a escutar isso de um chefe: “*não seria promovida porque ela era mulher*”. Então ela acabou criando e desenvolvendo a empresa pra reconhecer as mulheres. Se tu for ver a fundo, os presentes e os reconhecimentos... Tem uma passagem da Mary Kay dizendo que ela foi campeã de vendas e ganhou de premiação uma lanterna de pesca. Por isso ela criou muitos programas de reconhecimento. A gente tem realezas na Mary Kay, nós temos corte, nós temos viagens, coroa, faixa, pra reconhecer aquelas que são destaques... e jóias. Eu tive a oportunidade de conquistar joias pela empresa, sete viagens. [...] tudo pago pela Mary Kay, os melhores resorts da cidade. Tu chega lá como uma rainha e o diretor geral da empresa te recebe, te recepciona, é de outro mundo o carinho (MILLI, 2021).

A partir de princípios e valores que seguramente são caros ao imaginário social, a empresa se habilita como ponte para uma vida de sucesso e virtude. No caso concreto, um dos grandes princípios reiteradamente lembrados são: “Deus em primeiro lugar, a família em segundo, a carreira em terceiro”⁴⁹ (ASH, 2013, p. 277).

⁴⁸Ver Honneth (2009), que aborda a luta pelo reconhecimento a partir dos processos sociais de intersubjetivação, decorrentes das esferas: do amor, da solidariedade e do direito.

⁴⁹ A tríade faz lembrar o lema fascista reverberado pelo integralismo no Brasil: “Deus, pátria e família”.

As pessoas acham que é uma lavagem cerebral porque tu fala com tanto amor daquilo, com tanto amor daquele negócio, que acham que tu tá falando só pra convencer. Mas não, é uma empresa com propósitos, é uma empresa com filosofia, é uma empresa que foi fundada para as mulheres, para que as mulheres pudessem ter o seu próprio trabalho, ter o seu dinheiro, reconhecidas. Porque naquela época da Mary Kay, 63 anos atrás, as mulheres eram pra estar dentro de casa, cozinhando e cuidando dos filhos. É uma empresa muito diferenciada, que tem os pilares: primeiro Deus, segundo família, terceiro a carreira. Geralmente em qualquer lugar tu tem que botar teu trabalho acima de tudo, não importa se teu filho tá doente em casa, tu tem que estar lá trabalhando (DRIKA, 2021).

A ideia é bastante clara, conforme a tríade conceitual definidora dos valores de Mary Kay. Isso desperta nas trabalhadoras mais do que simples engajamento em torno de um objetivo financeiro, afinal, a carreira fica apenas no terceiro andar das prateleiras que realmente importam. O dinheiro não pode competir com a força divina e os laços da família. Buscamos fugir da tentação de classificar a figura de Mary Kay como simples líder carismática aos moldes weberianos. No entanto, é tarefa quase impossível diante da forma que as trabalhadoras se relacionam ou assimilam a figura da grande empreendedora que orienta a vida social das consultoras por meio de listas, palavras de ordem, analogias, dicas e conselhos. A estratégia empresarial Mary Kay e o gerenciamento da vida de suas entusiastas se legitimam sequencialmente pelo simbolismo e as representações do que consideram essenciais. Se Gaulejac (2007, p.114) acerta em afirmar que a “vigilância não é mais física, mas comunicacional”, os resultados dessa racionalidade se conjugam em pelo desejo, ou, como o próprio autor refere, um movimento de canalização das pulsões e mobilização do espírito pelo que se orienta pelo ego.

Quando tem o evento nacional, depois que elas voltam, nos contam que foi. Elas desfilam, vão no palco...então isso valoriza muito! A pessoa se sente muito especial, realmente valorizada. Até numa reunião de equipe na finalização do mês, aquela pessoa que teve a maior venda é chamada lá na frente quando estão fazendo a reunião. Aplaudem, entregam uma coroinha pra tirar foto da edição, tem todo um tratamento de valorização pra pessoa sentir realmente que o que ela ta fazendo é realmente uma coisa especial, uma coisa importante. Uma diretora disse que quando ela começou, via as pessoas cheia de

bottons nos blazers e falando que foram viajar, que se tu fizer isso tu consegues. Eu quero tudo ela dizia e começou a trabalhar pra conseguir os bottons de melhor vendedora da tua equipe, Tu fez durante 4 meses, 3 meses o pedido de 40%, tu vai ganhar um botton reconhecendo aquilo ali. Desde essa coisinha pequena que é ganhar um botton, um pingente pra tua corrente, pra uma pulseira até viagem, e o carro rosa. Tudo isso é uma uma escala dentro de um crescimento e conforme o que tu quer ali dentro. Tu que vai escolher, tu que vai decidir se tu quer ir nesse caminho, fazer tua carreira como consultora (LIA, 2021).

Conteúdo e forma nos ensinamentos da empresa Mary Kay mexem com o a identidade de muitas mulheres quando evocam para si adjetivações que preconizam valores comuns à construção de um tipo ideal de feminilidade. É como se a fórmula de engajamento conseguisse mexer com fatores que são caros às mulheres, levando em consideração o próprio senso comum. Ora, se “Deus não tem tempo de fazer zé-ninguéns; todos nós temos a capacidade de sermos grandes. (ASH, 2013, p.39) e o carinho materno se estabelece nas narrativas da própria fundadora como elemento de apreço à família. Faltaria algum quesito para se completar o encadeamento dos desejos pretensamente femininos pela Mary Kay?. A resposta para a pergunta retórica reforça a ideia de que a representação da imagem afirma não apenas o desejo de *ser*, mas a própria condição que tal enquadramento possibilita nos rumos profissionais: A estética não é puramente vinculação da imagem, mas o seu reflexo em uma razão inspirada pelo dever ser, idealização em estado puro:

Felizmente, um senso de orgulho já faz parte da maioria das pessoas que decidem dar início ao seu próprio negócio independente Mary Kay. Embora não estipulemos que só as mulheres atraentes e bem cuidadas possam fazer parte, você certamente pensaria isso se participasse da reunião de uma equipe. A força de vendas independente da Mary Kay estabelece padrões que não toleram que uma integrante da equipe tenha uma aparência desmazelada. Se alguém que se torna uma Consultora de Beleza Independente Mary Kay não começa respondendo a esse padrão, no geral ela rapidamente passa a melhorar a própria aparência, ou então desiste do negócio por conta própria (ASH, 2013, p. 176).

Percebam que não é possível em nenhuma etapa de nossa análise desvincular os elementos que se articulam na tríade da *filosofia* arrazoada. O poder gerencialista se esparrama na sua condição de novidade em um universo do psiquismo das trabalhadoras.

Tu via a evolução das pessoas dentro da Mary Kay através das vendas que ela fazia. Com isso chegavam mulheres que eram bem simples, tu via que não eram pessoas que valorizavam a beleza e a aparência. Com o passar do tempo sendo consultora Mary Kay, a maneira dela se vestir mudava. A autoestima e a confiança, entendeu? Uma transformação daquela pessoa que começava tímida, envergonhada e que acabava se tornando uma pessoa falante. Eu sempre fui de falar, até um pouco vaidosa, meio como dizem, um pouco perua, de me arrumar bastante. Sempre usei batom, sempre, sempre, sempre, sempre! Hidratante para o rosto, protetor solar... essas coisas eu sempre usei. Não usava tanto maquiagem, base, pó, rímel, eu não usava tanto, mas batom era uma coisa que eu não saía de casa sem. Sempre foi assim! Eu até acho que não mudei tanto, mas tá minha diretora Larah... Ela era veterinária, ela só usava *legging* e tu vê que ela mudou bastante depois que começou. Ela tinha as roupas em casa, tinha as coisas, mas não usava, não sabia usar e não se sentia à vontade. Hoje em dia as roupas que ela usa são completamente diferentes, a postura dela... Não que ela não fosse uma pessoa simpática, uma pessoa que conversava, ela sempre foi, mas hoje é mais segura. Se sente diferente do que era. Outras mulheres que eu vi que eram bem simples e moravam em bairros de periferia, que usavam roupas muito simples e que com o passar do tempo dentro da Mary Kay foram adquirindo, não só financeiramente, mas o comportamento, essa coisa psicológica de se sentirem valorizadas, reconhecidas e bonitas. É uma coisa que eu via e me emociona muito! (LIA, 2021).

O excerto citado da entrevista de Lia com referência à Larah, Diretora Mary Kay que a iniciou no negócio, encontra sentido e ressonância diante das próprias palavras de Larah sobre sua mudança que, como podemos perceber, ultrapassa a simples lógica estética, mas se afirma, inclusive, pelo seu aspecto comportamental

Uma coisa que eu digo muito: o legado que a Mary Kay deixou pra mim. Não tem preço que pague! Na minha formatura da graduação em veterinária, ganhei o troféu *ferradura de ouro*. O nome era porque eu era a pessoa que dava os maiores coices da turma. Dentro da Mary Kay eu modifiquei muito! Comecei a prestar atenção no modo que eu falava e isso me mudou muito muito muito! As pessoas começam a perceber isso em ti. Comecei a me arrumar. Antes como eu tava no meio das agrárias eu só usava, alpargata, camiseta polo...com a Mary Kay comecei a usar mais blusinhas coloridas, sapatilhas, blazer, terninho. As pessoas começam a perceber, começam a ver e também querem participar, enxergam em ti a mudança fica muito mais natural,

entende? Então eu comecei a cadastrar as pessoas e a Lia, inclusive, foi a minha segunda. Poder ver a mudança em mim, a mudança que tava acontecendo comigo e querer propagar isso pra outras mulheres, eu comecei a gostar disto, gostar do ambiente que eu comecei a frequentar. É uma pena que agora não tem mais as nossas reuniões (em razão da Pandemia), porque seria muito legal pra ti participar de uma delas, só de tu entender o que é a energia. Um ambiente totalmente diferente de um mundo competitivo, um ambiente em que as pessoas se ajudam, então isso me chamou muita atenção também, e aí quando eu vi o retorno financeiro que eu estava tendo, a mudança na minha imagem, no modo como eu me posicionava com as outras pessoas [...] Eu entrei por causa de dinheiro, mas o que eu enxerguei dentro da Mary Kay vai além disso, muito além (LARAH, 2021).

É como se a dimensão da subjetividade fluísse rapidamente entre as marcantes características do modo de gestão assimilado pelas mulheres que se vinculam à Mary Kay. O êxito da racionalidade neoliberal, claramente atribuída pelos princípios e valores da empresa, não parece encontrar maior resistência justamente por se legitimar em um panorama de alto grau de aceitação por parte do seu público alvo. O sonho empresarial se concretiza, não apenas em corpos úteis e dóceis, mas na condição expressa por Gaulejac (2007) do caráter interno, subjetivo, introjetado de forma fluída com resíduos de uma vaidade típica da modernidade. Toda a lógica de articulação das subjetividades se resguarda pelos sentidos atribuídos às trabalhadoras, resultando em um modo de se colocar no mundo, a partir de valores e princípios que, embora por vezes não tão evidentes, oferecem bons resultados de desempenho e produtividade à empresa.

ADEUS, CLT?

Buscamos demonstrar que existe uma racionalidade neoliberal responsável por consagrar princípios e valores próprios ao interesse empresarial. Se a ideia de uma “captura” da subjetividade parece exagerada, é no mínimo razoável avançarmos sobre a hipótese da (re)configuração do psiquismo e, por consequência, com reflexos diretos nas dinâmicas de subjetivação das trabalhadoras vinculadas de alguma forma

à empresa. A tríade que serve como orientação às mulheres representantes da Mary Kay se destaca por conseguir ao mesmo tempo que expressa a lógica do neoliberalismo, encontrar em dispositivos marcados por valores não necessariamente monetários sua justificação. É um ciclo de legitimação que em tese não coloca o *business* em primeiro plano, mas que encontra força em outros elementos para alavancar o próprio negócio. É o mundo do gerencialismo que não somente ganha escala, mas também sofisticação.

Se a regra de ouro foi colocada em xeque em nossa proposta, ou, ao menos tenha sido preterida em razão do enfoque dado, o engajamento é a condição ideal que fortalece a retórica empregada. A subjetividade é reiteradamente provocada por uma construção argumentativa que é certa ao induzir sentimentos ditos nobres e de boa fé. Ou por acaso alguém de nós irá se manifestar contra as noções de alteridade, resiliência, carisma, cooperação e entrega? A mobilização das trabalhadoras não apenas se justifica pelo caráter econômico, mas por uma idealização que passa pela noção de feminilidade e sucesso pessoal. Quando tais elementos conseguem em determinado momento conduzir as mulheres aos ganhos financeiros prometidos, como contrariar a concretude do exemplo prático de que as coisas dão certo e funcionam quando o estilo Mary Kay é seguido exemplarmente?

Interessa-nos, fundamentalmente, compreender que os valores e princípios empresariais da Mary Kay também podem ser analisados pela ótica da independência e autonomia. Parece razoável supor que todo o processo de fortalecimento da estima, vaidade e auto confiança das consultoras, também demonstra utilidade à justificação do tipo vincutivo que as entrevistadas apresentam. Se não falta engajamento, capacidade, estímulo e mérito, por qual razão acreditar que o emprego socialmente protegido é uma prioridade na vida dessas mulheres? Ora, se a própria Mary Kay enuncia a carreira independente, ou seja, o risco do negócio recai absolutamente sobre as consultoras, e mesmo assim as entrevistadas conseguem enumerar contundentemente as vantagens em fazer parte dessa relação, a lógica pós-celetista parece conquistar seu espaço na trajetória profissional das consultoras. É nosso dever evidenciar que há uma racionalidade

prática na forma que nossas entrevistadas conduzem suas escolhas e especialmente as justificam.

A CLT é uma segurança, tu tens direitos, fundo de garantia, seguro desemprego quando tu é demitido e a multa de 40% do teu fundo quando teu empregador te demite. O INSS que é recolhido mensalmente que te garante a aposentadoria quando tu completar teu tempo de serviço e tua idade... Mas algumas mudanças que foram vindo, cada vez mais se pautando na idade e menos no tempo de contribuição, as pessoas acabaram se desmotivando. Aquilo que fazia querer ter a carteira assinada, que era minha garantia da aposentadoria, está lá registrado que eu vou me aposentar porque eu to pagando esse valor, né? E agora com essas mudanças as pessoas acham que não vão se aposentar, porque cada vez aumenta mais o tempo e tu tem que ter de idade. Além disso tem outras coisas que as pessoas, vamos dizer, que os empreendedores, podem se garantir nessa questão da previdência. Através do MEI, com recolhimento contribuinte individual, como um contribuinte facultativo da previdência. Tu paga um valor mensal e aquilo ali também conta como tempo de contribuição. Eu acredito que, como na relação de trabalho CLT tu tem que cumprir um horário, bater ponto, tem um vínculo e subordinação a um patrão, essas outras relações que não tem a CLT, que não tem a carteira assinada, dão mais uma liberdade. Tu pode pagar de outra forma, tu não precisa ter a carteira assinada pra ter aquele recolhimento, então eu acho que isso também é uma coisa que foi fazendo com que as pessoas mudassem a visão delas em relação a ter a carteira assinada. Ela te garante alguns direitos, mas pra quem tem ambições maiores e um perfil mais livre, de não estar dentro de uma sala, no escritório, no comércio 8 horas cumprindo aquele horário... é uma alternativa. [...] Algumas consultoras tem MEI e outras fazem o carnêzinho que eles chamam, que é o contribuinte individual. As próprias diretoras falam né previdência privada, coisas deste tipo, que são garantias que tu vai ter. Tu é o empreendedor e tu ganha a partir do que tu produz (LIA, 2021).

Lia levanta pontos importantes ao debate: insegurança e desconfiança sobre o regime geral da Previdência Social. É razoável pensar dessa forma, tendo em vista a Emenda Constitucional 103 de 2019 que pautou a última Reforma da Previdência, fortemente criticada pelos movimentos sociais e sindicais por seu caráter de austeridade. Se o emprego celetista não garantia a estabilidade, ao menos o trabalhador se resguardava pela esperança do regime solidário da Previdência

Social, planejando a aposentadoria em conformidade com o seu recolhimento junto ao INSS. Diante dessa insegurança, por qual razão as próprias consultoras não podem pensar em fazer a gestão dos seus rendimentos, inclusive previdenciários, se a cada dia a desconfiança do Estado enquanto garantidor e mantenedor da ordem e bem-estar cresce?

Larah exemplifica a desconfiança em relação à ordem celetista e procura demonstrar como a organização do trabalho atualmente é atravessada pela lógica da independência e autonomia. Se a meritocracia pode ser atribuída como característica da Mary Kay, como propõe nossa entrevistada, significa que elas experimentam uma realidade de absoluta responsabilização sobre a atividade e, mais do que isso, sobre a forma que lidam com essa condição de independência.

A minha percepção através da Mary Kay: eu comecei a buscar muito, estudar, palestra, cursos sobre empreendedorismo, autonomia, negociação, vendas. Acabou que...eu não sei, eu não confio na CLT. Eu até acho que tenho uma carteira de trabalho, não tenho certeza. Minha mãe tem uma oficina mecânica e aí pra melhorar a questão do tempo de contribuição do INSS, talvez ela tenha me contratado como funcionária, mas eu nem sei se isso é real, se isso aconteceu mesmo [...] Eu tenho um MEI de promoção de vendas, presto serviço pra Mary Kay. Tenho que declarar porque tem o imposto de renda sobre o que eles me pagam. [...]. Mary Kay trabalha muito com a meritocracia, tu fez, tu ganhou, tu não fez, tu não ganhou. [...] A gente viu nessa pandemia o que foi o desemprego, então ser de carteira assinada não significa muita coisa. Essa é a visão que eu tenho. Concurso já é outra realidade, pelo menos por enquanto, né? Esses estudos que eu fiz sobre empreendedorismo, muitos palestrantes falaram sobre essa realidade do concurso mudar daqui uns anos, menos cargos, não ser algo tão estável. Mas eu me vejo, por exemplo, como médica, mas não como uma médica concursada...meu pai empresário, minha mãe empresária, meu padrasto é empresário, o meu marido está terminando o doutorado mas ele tem uma fazenda, uma empresa rural, então é uma realidade que eu vivo. As pessoas na minha volta não vivem a CLT (LARAH, 2021).

Quando falamos em uma possível reconfiguração das subjetividades pela racionalização neoliberal, nos respaldamos pela narrativa de Larah. Os sonhos, idealizações, desejos e aspirações das consultoras Mary Kay entrevistadas, tendo por

base as trajetórias profissionais, não se encerram ou realizam pelo simples fato de estarem notoriamente identificadas com a empresa e a sua força simbólica. É, na verdade, o processo de envolvimento com Mary Kay o efeito direto e sintomático da ordem pós-celetista, que, diante do discurso, cria condições de possibilidade para que essas mulheres reconheçam o seu lugar no mundo a partir da autonomia. Nosso objetivo reside, também, em buscar desvendar os significados e limitações da noção de independência identificada nas narrativas que reverberam a construção de um ideário marcado pela morfologia do empreendedorismo. Um dos grandes desafios que essa tarefa apresenta é justamente trabalhar com a ideia de que a esfera particular parece cada vez mais estar acoplada ou até mesmo misturada à de caráter profissional⁵⁰. É como se esse limite fosse menos perceptível na medida que as carreiras ou atividades profissionais dessas mulheres ganham novos desdobramentos com a experiência Mary Kay. A realização profissional das consultoras até pode ser encontrada na promessa do “sonho rosa”, em uma carreira “independente” como a empresa enuncia. No entanto, a grande aferição que podemos fazer diz respeito à consolidação de subjetividades que são marcadas pela busca de liberdade e reconhecimento.

Quando saí do meu trabalho e decidi ficar exclusiva na Mary Kay, eu me dei a oportunidade de me desenvolver como pessoa e como profissional. Me forcei a buscar conhecimento, entender como é que funciona uma empresa. Por mais que eu fizesse faculdade de administração... é teórico, totalmente diferente. Se alguém falar que é fácil é mentira, é simples, mas não é fácil [...] Ter chefe? Nunca, mas Deus me livre! não me vejo porque eu me sinto amarrada só em pensar. Eu gosto da liberdade de decidir. Hoje mesmo, de manhã, eu tava marcando médico pra minha mãe. Vou marcar no meio da tarde, no meio da semana, quando o médico quiser. Eu vou lá buscar minha mãe e vou poder acompanhar na consulta. São essas coisas de não precisar prestar contas para outras pessoas, pra mim é muito importante. Hoje eu não gosto, sinceramente, que me digam o que tenho que fazer. Parece até meio rude, mas é num sentido de

⁵⁰Embora não seja uma discussão nova, tendo em vista que Hirata (2005 ; 2009) e Hochschild (2012), por exemplo, sob perspectivas distintas, já tenham abordado a temática, nosso desafio se coloca em interpretar essa dualidade, a partir das especificidades das consultoras Mary Kay .

obedecer ordens. Eu acho que a verdade verdadeira é que as minhas experiências anteriores foram um pouco traumáticas nesse sentido. [...] Faltaram com respeito, tu nunca é suficiente, de que tu sempre faz errado ou tudo que tu faz tem que passar por uma conferência antes. A gente cria o gostinho de liberdade. Se eu saísse da Mary Kay eu nem saberia o que fazer. Abriria alguma outra coisa no segmento da beleza, um salão, alguma coisa voltada para a estética que é um segmento que mais cresce (MILLI, 2021).

A ordem celetista, historicamente reconhecida por seu caráter protetivo em favor dos direitos dos trabalhadores, encontra óbices em narrativas que relativizam a segurança jurídica de contratos de trabalhos comuns. Milli evidencia que, a simples garantia de estar resguardada sob o ponto de vista formal, não impedia que seu trabalho e a própria relação com seus superiores hierárquicos fosse marcada por relações de poder que escapavam à normalidade do emprego. Não parece surpresa que as consultoras, ao se depararem com uma atividade de melhor remuneração, além de um suporte de sociabilidade conciliando reconhecimento e "empoderamento"⁵¹, se sintam em conformidade com uma alternativa ao emprego celetista que, até então, se apresentava como alternativa de retorno questionável às trabalhadoras.

Por um tempo eu assinei a carteira, não sei te dizer exatamente, mas era na época que eu fazia o técnico, que foi quando eu comecei a trabalhar mesmo. Depois nós abrimos e eu só tive empresa. Fiz os estágios na área da enfermagem, alguns concursos e parei pra pensar: "nessa área nunca vou ter o meu próprio negócio, eu vou trabalhar pra outras pessoas sempre, fazer chefe enriquecer enquanto poderia estar dedicando tempo pra mim". Então decidimos abrir um outro mercado onde eu e meu irmão ficamos trabalhando. Nesse

⁵¹Para nossa entrevistada Larah (2021) empoderamento significa: "mostrar que ela é algo que ela não acredita ou que ela seja capaz de fazer uma coisa que ela não acredita, sentir alguma coisa que ela imaginava que não poderia sentir. Aconteceu várias vezes por exemplo, de atender alguém que passou por alguma mudança muito difícil, depressão, perda de algum familiar, divórcio. Chegava ali e tinha uma mulher cabisbaixa, que não se olhava muito no espelho. Quando termina a sessão, ela maquiada, de batom e se olhando no espelho. De vez em quando eu não vendia um real, mas só de ver aquela sensação através da maquiagem, que através da minha fala ver uma mulher mais feliz, nem que seja só por aqueles minutos ali, já é uma forma de empoderamento, né?".

mercado eu conheci Mary Kay. Eu saia de casa às 7 horas da manhã, voltava às 22 da noite, mercado era *full time*. Uma amiga disse que quando tava me conhecendo, em algumas jantas que fazíamos, até comentava com outra amiga nossa: “aquela guria ta sempre jogada nos cantos, sempre sentada, sempre escorada”. Mas eu tava sempre cansada porque trabalhava de domingo a domingo no mercado. Sábado e domingo funciona até às 10 da noite, trabalhava bastante porque é caro pagar funcionário. Trabalhava no Natal, Ano Novo, as datas que a gente mais trabalha. Até fechar, saírem todos os clientes de dentro, chegar em casa, tomar banho, chegava 11 horas já podre de cansada em véspera de Natal. Eu comecei a pensar: “E quando tiver um filho? Como ia fazer? Criar ele ali comigo dentro do mercado, literalmente jogado, ia sair dormindo, ia chegar dormindo. É uma coisa que eu comecei a pensar depois de um tempo[...] queria algo pra empreender, algo que eu tivesse mais tempo, algo que eu pudesse fazer meus horários (DRIKA, 2021).

Contudo, “fazer os próprios horários” não significa liberdade plena, como algumas consultoras iniciantes imaginam. Drika fez questão de salientar que, assim como qualquer outra atividade, é necessário organização e consistência.

Em relação ao trabalho, é um negócio como qualquer outro. Preciso ter um planejamento, disciplina, horário de trabalho, só vai render de acordo com a tua produtividade. É diferente de outro trabalho que o teu salário vai estar na tua conta. Tu precisa ter essa consciência, tu precisa planejar o horário que tu vai trabalhar e vai ganhar de acordo. Depois não faz e vai dizer que Mary Kay não deu certo [...] Sair da Mary Kay? Te digo não com a cabeça, com as mãos, com palavras, de jeito nenhum, Tenho em mente outros negócios que quero fazer, investimentos, tô estudando algum negócio, não pra eu trabalhar, só administrar e depois futuramente ter até quem administre pra mim. Não me vejo fora daqui, nem fazendo outra coisa. Vou te dizer, bem sincera, não vejo outro negócio que possa dar o ganho que Mary Kay dá, tendo a qualidade de vida que a gente pode ter. Eu tive filho quando eu quis, não foi por acidente, foi bem planejado. Eu que dava os banhos nele, comidinha. Foi uma opção minha diminuir muito o meu trabalho, diminuir muito os meus ganhos, mas foi uma opção minha. Meu negócio diminuiu pela metade. Agora eu tenho uma meta de ser Diretora Nacional, estou acelerando de novo porque dei uma pausa muito grande em relação ao meu filho. É o topo da empresa e os ganhos que uma Diretora Nacional, não sei te dizer hoje quem ganha assim. Tanto que as diretoras nacionais têm maridos de tudo que é profissão, tem cirurgião plástico, tem dono de empresas e a maioria delas ganha mais do que os seus esposos (DRIKA, 2021).

Safatle (2021, p. 30-31, grifos do autor) relembra que os “empresários de si mesmos definem a racionalidade de suas ações, a partir da lógica de investimentos e retorno de ‘capitais’ e que compreendem seus afetos como objetos de um trabalho sobre si tendo em vista sua inteligência emocional e otimização de suas competências afetivas”. Significa que a narrativa de Drika não se compreende sob uma perspectiva meramente economicista, como também é permeada por valores que impulsionam uma nova forma de organização do trabalho. Se o neoliberalismo não pode ser reduzido ao caráter econômico em seu âmago explicativo, por quais razões os seus sujeitos estariam apartados dessa lógica que carrega traços psicologizantes de sentimentos de pertencimento, valorização e reconhecimento?

Nosso esforço se traduz na proposta de um entendimento que opera sob a égide da complexidade nas relações de trabalho. O andamento das entrevistas apontou para uma possibilidade significativa de estarmos diante de um perfil de indivíduos inseridos em um contexto no qual a ordem celetista encontra limites importantes de justificação. Buscamos estabelecer a compreensão de que esse posicionamento de “quase negação” do vínculo formal é reflexo de uma organização laboral que flerta diretamente com aspectos valorativos e afetivos dos trabalhadores. No entanto, acreditamos que a mera provocação e sedução por meio de condicionamentos dos dispositivos de internalização e legitimação do empreendedorismo não são suficientes para a manutenção dessa lógica pós - celetista. Ao menos no caso das consultoras Mary Kay, há uma correspondência flagrante entre a chave de operação da empresa (valores comungados e princípios) e as benesses aferidas pelas trabalhadoras, sejam elas econômicas ou, até mesmo afetivas (reconhecimento, sociabilidade, estima...).

É possível concluir que os valores e princípios que regem as subjetividades encontram na sua própria interação a sua força de consolidação. Insistimos na ideia de que os elementos propostos só fazem sentido dentro de uma condição de articulação, tanto pela narrativa como pela representação que as próprias trabalhadoras constroem sobre suas trajetórias e idealizações. Se partilharmos do

entendimento que o neoliberalismo não se caracteriza por expressar unicamente uma razão economicista, mais sentido encontra a ideia de que os corpos e mentes das trabalhadoras são resultados de uma incorporação que se orienta por princípios que extrapolam o reducionismo pelo dinheiro. Os sujeitos alçados pelo neoliberalismo se encarregam, ainda que inconscientemente, de fortalecer aquilo que mais importa para a sua manutenção: o desejo incessante de buscar o que nos falta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seria a ordem celetista um empecilho para a realização dos desejos gestados pelas consultoras e diretoras Mary Kay? Parece razoável acreditar que indícios apontam para um caminho de colisão entre o que essas trabalhadoras buscam e sonham para suas trajetórias e o que uma relação de trabalho celetista pode proporcionar. Mary Kay não necessariamente significa a linha de chegada para as consultoras entrevistadas, mas o sonho neoliberal se afirma pela ideia concebida de que o trabalho autônomo e independente é a possibilidade que melhor se apresenta como significado de realização. A lógica construída pelo neoliberalismo não se caracteriza exclusivamente pelo *ethos* economicista, mas essencialmente pela mobilização das subjetividades em razão de elementos que afirmam a criação de uma racionalidade própria. Significa que os valores e princípios norteadores do caráter gerencialista que se arregimentam na trajetória e vida de nossas entrevistadas parecem provocar um movimento de assimilação e justificação do pós-celetismo.

Se o espírito da contemporaneidade reverbera uma condição de dinamismo entre a tríade sociedade, indivíduo e trabalho, os valores e princípios existentes nas relações das trabalhadoras com Mary Kay parecem não escapar desse entendimento. Buscamos demonstrar que a capacidade de mobilização e engajamento são fatores comuns de uma adesão típica ao arranjo do pós-celetismo, com implicações diretas e, ao que parece, substanciais na subjetivação de mulheres que prezam por atividades classificadas como independentes e autônomas. É o

contexto de consagração da racionalidade neoliberal, seja pelos caminhos teóricos desbravados pela genealogia foucaultiana (2008), pelos desdobramentos da (nova) razão do mundo (Dardot e Laval, 2016) e até mesmo pela noção de gerencialismo ensejada por Gaulejac (2007).

O que torna nossa tarefa tão desafiadora quanto instigante se justifica pelo entrelaçamento dos elementos que constituem a morfologia do trabalho pós-celetista. A eficácia do discurso empresarial da Mary Kay, reverberado pelas consultoras, eleva sua potência por efetivar, ao menos no processo de subjetivação, um conjunto de valores e objetivos comuns às entrevistadas. Se por um lado as técnicas empresariais de gestão em busca do engajamento dos trabalhadores não são novidade, o caráter da sua justificação ganha novos contornos.

Autonomia, liberdade, independência, autoestima e reconhecimento, por exemplo, não se apresentam como ideias dispersas no campo discursivo ou livres da lógica construída pelas narrativas das trabalhadoras entrevistadas, pois cumprem, conforme as entrevistas, papel central na aquiescência ao acordo com Mary Kay. É justamente nesse sentido que as palavras-chaves citadas são preenchidas de sentido pelas consultoras, seja pela ideia de ganhar mais dinheiro em busca de um objetivo específico, dispor de flexibilidade em relação aos horários do cotidiano, ter condições de alocar esforços em um projeto de vida até então adormecido ou simplesmente buscar realização pessoal pela construção da carreira.

O grande mote do entendimento que propomos sobre a provável reconfiguração das subjetividades é que, embora o objetivo da empresa seja o agenciamento de consultoras e diretoras ativas e engajadas ao objetivo de entregar resultados, os reflexos das atividades desempenhadas pelas trabalhadoras não se restringem ao mero objetivo pecuniário da atividade. Safatle (2021) enuncia que o neoliberalismo, para além da economia, se instrumentaliza como força de “engenharia social”. Esse movimento de incorporação dos valores e princípios do empreendedorismo é combustível não somente da performance no trabalho, mas essencialmente da sua justificação. Não é de se admirar que a vida familiar das consultoras ganhe novos sentidos, a estética se ressignifique, a percepção sobre a

feminilidade seja reelaborada e a compreensão sobre o trabalho transmutado.

A lógica pós-celetista não significa ordinário diagnóstico da não aquiescência ao signo jurídico do trabalho socialmente protegido, mas uma tentativa de dimensionar a razão e valores de uma construção sociológica e política que expressam o espírito de um tempo. As consultoras Mary Kay corporificam o ideário em questão e as narrativas apresentadas permitem que, pelo menos nesse sentido específico, na proposta de tese, sejamos assertivos e contundentes: a ordem celetista está sob julgo, não apenas pela razão neoliberal do mercado e suas instâncias políticas e jurídicas, mas pela própria construção e idealização de empreendedorismo gestada pelas trabalhadoras.

Na medida que conseguimos estabelecer, a partir das entrevistas, um panorama importante sobre o movimento de articulação entre a lógica pós-celetista e as subjetividades das consultoras, novos desdobramentos se apresentaram em nossa análise. É como se a cada linha novos fios se desenrolassem de uma trama peculiar de elementos que carregam forte apelo simbólico e informativo à tese. Essa constatação não se trata de mera tentativa de enriquecimento do trabalho ou floreio estilístico, mas apenas a constatação da complexidade das relações oriundas da inserção e permanência das consultoras e diretoras na Mary Kay. Assim, apresenta-se o mundo do trabalho na contemporaneidade: contraditório, ambíguo, instável e, para uma porção de trabalhadoras da Mary Kay, um pouquinho cor de rosa.

ENTREVISTAS REALIZADAS

Lia. **Consultora Mary Kay.** Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada via plataforma Web Conf Ufpel, Pelotas, Mar/2021.

Larah. **Consultora e Diretora Mary Kay.** Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada via plataforma Web Conf Ufpel, Pelotas, Mar/2021.

Milli. **Consultora e Diretora Mary Kay.** Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada via plataforma Web Conf Ufpel, Pelotas, Jun/2021.

Drika. **Consultora e Diretora Mary Kay.** Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada via plataforma Web Conf Ufpel, Pelotas, Mai/2021.

Vika.**Consultora e Diretora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022.

Andressa.**Consultora e Diretora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022

Anne.**Consultora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022

Júlia.**Consultora e Diretora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022

Vânia.**Consultora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022

Hannah.**Consultora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022

Gretta.**Ex- Consultora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022

Kátia.**Ex- Consultora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022

Mariza..**Consultora e Diretora Mary Kay**. Entrevista concedida a João Matheus Soares Miranda. Realizada Pelotas, Dez/2022

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABÍLIO, Ludmila. **Sem maquiagem**: o trabalho de um milhão de revendedoras de cosméticos. São Paulo: Boitempo, 2014

ALBERTI, Verena.. **Manual de História Oral**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

ALBERTI, Verena. Ouvir contar: textos em história oral. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ALVES, Giovanni. Trabalho e subjetividade: o metabolismo social da reestruturação produtiva do capital. **Tese de Livre-docência**. Unesp: Marília, 2008.

ALVES, Giovanni. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011,

ALVES, Giovanni. **A subjetividade às avessas**: toyotismo e "captura" da subjetividade do trabalho pelo capital. Cad. psicol. soc. trab. [online]. 2008, vol.11, n.2, pp. 223-239.http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172008000200007&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt Acesso em: 25 de janeiro de 2024.

ALVES, Cintia, LOPES Ederaldo.. **Falsas memórias**: questões teórico-metodológicas. *Paidéia* (Ribeirão Preto).17(36):45-56, 2007.
<https://www.scielo.br/j/paideia/a/6TcsYLzSMYnrPDTGJdWNFzr/?lang=pt> Acesso em: dezembro de 2023.

AMADO, Janaina. **O grande mentiroso**: tradição, veracidade e imaginação em história oral. *História*, v. 14, p. 125-136, 1995.
https://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/AMADO%20-%20O%20grande%20mentiroso.pdf Acesso em: dezembro de 2023.

ANDRADE, Daniel. O que é o neoliberalismo? A renovação do debate nas ciências sociais”. **Sociedade e Estado**, vol. 34, nº 1, p. 211-239, 2019.
<https://www.scielo.br/j/se/a/RyfDLystcfKXNSPTLpsCnZp/> Acesso em: dezembro de 2023.

ANTUNES, Ricardo. **O Privilégio da Servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. 2ª edição São Paulo: Boitempo, 2020.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo, SP : Boitempo, 2009.

AQUA. Barbie Girl. Universal - MCA Records: 1997. Duração: 40 min e 38s

ASH, Mary Kay. **The Mary Kay Way**: o estilo de liderança de uma das maiores empreendedoras norte-americanas. São Paulo: CL-A Cultural, 2013.

BARBIE. Direção: Greta Gerwig. Produção: Warner Bros, Heyday Films. Estados Unidos: Warner Bros, 2023.

BARBOSA, Attila Magno e Silva. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Revista de Sociologia e Política** [online]., Curitiba, vol.19, n.38, pp. 121-140, 2011.
<https://www.scielo.br/j/rsocp/a/n9J3htptDPZdJ8CvpTNHw9J/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: dezembro de 2023.

BARBOSA, Attila Magno e Silva; MARTINS, Angelo. Da disciplina ao controle: novos processos de subjetivação no mundo do trabalho. **Política & Sociedade**, Florianópolis, vol. 11, n. 22, 2012.
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2012v11n22p75> Acesso em: dezembro de 2023.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos líquidos**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Público, privado e o indivíduo no novo capitalismo. **Tempo Social; Rev. Sociol. USP**, S. Paulo, 12(2): 203-236, novembro de 2000.
<https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12342/14119> Acesso em: dezembro de 2023.

- BIROLI, Flavia; MIGUEL, Luis Felipe. Gênero, raça e classe: opressões cruzadas e convergência na reprodução das desigualdades. **Mediações**, Londrina, v.20, n.2, pp.27 – 55, 2015. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4130753/mod_resource/content/1/Biroliflavia%20e%20Luis%20Felipe%20-%20G%C3%A9nero%20e%20Ra%C3%A7a%20e%20Classe.pdf Acesso em: dezembro de 2023.
- BOLTANSKI, Luc. CHIAPELLO, Éve. **O novo espírito do capitalismo**. Ed. Martins Fontes. São Paulo: 2009.
- BONELLI, Maria da Gloria. Arlie Russell Hochschild e a sociologia das emoções. **Cadernos Pagu**, v. 21. p. 357-372, 2003. <https://www.scielo.br/j/cpa/a/B6bYMqGqpzgvqkij9JFgwyj/?lang=pt> Acesso em: janeiro de 2024.
- BOURDIEU, Pierre. (2015). **A distinção: crítica social do julgamento**. 2ª ed. Porto Alegre: Zouk.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- BOURDIEU, Pierre.. O poder simbólico. 2ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- CACCIAMALI, Maria Cristina. Globalização e processo de informalidade. **Economia e Sociedade**, Campinas: 153-174, jun.2000. <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643124> Acesso em: janeiro de 2024.
- CAMPOS, Estevan Martins de; CASSIN, Marcos. Classes sociais em Marx e no marxismo, uma aproximação. **Impulso**, Piracicaba, v. 28, n. 72, p. 129-138, maio-ago, 2018. <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/impulso/article/view/3876> Acesso em: janeiro de 2024.
- CANDAU, Joël. **Memória e identidade**. São Paulo: Contexto, 2019.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. V. I: - A era da informação: economia, sociedade e cultura. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CARDOSO JR, Hélio Rebelo. Para que serve uma subjetividade?: Foucault, tempo e corpo. **Psicologia, reflexão e crítica**. Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 343-349, 2005. <https://www.scielo.br/j/prc/a/mgDJP8Myg7ZgxnnWGq8fcSQ/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: janeiro de 2024.
- CARDOSO, Adalberto Moreira. **A construção da Sociedade do Trabalho no Brasil**: uma investigação sobre a persistência secular das desigualdades. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- CARDOSO, Adalberto Moreira, Uma utopia brasileira: Vargas e a construção do estado de bem-estar numa sociedade estruturalmente desigual. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, vol. 53, núm. 4., pp. 775-819. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil,

2010. <https://www.scielo.br/j/dados/a/y9QR6yy8Cb59jcbRWVMyVbx/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: janeiro de 2024.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **Ensaio de sociologia do mercado de trabalho brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Tradução de Iraci D. Poleti. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

COLLINS, Patricia H. 2002. **Black feminist thought: know-ledge, consciousness and the politics of empowerment**. 2. ed. Nova York: Routledge. <https://negrasoulblog.files.wordpress.com/2016/04/patricia-hill-collins-black-feminist-thought.pdf> Acesso em: janeiro de 2024.

COLLINS, Patricia Hill e Sirma Bilge. 2016. **Intersectionality** Cambridge: Polity Press. http://www.ser.puc-rio.br/2_COLLINS.pdf Acesso em: janeiro de 2024.

CRENSHAW, Kimberlé. 2002 Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista Estudos Feministas** 10 (1): 171-188. <https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/abstract/?lang=pt> Acesso em: janeiro de 2024.

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

DARMON, Isabelle. No 'new spirit'? Max Weber's account of the dynamic of contemporary capitalism through 'pure adaptation' and the shaping of adequate subjects. **Max Weber Studies**, Vol. 11, Issue 2, p 193-216, 24p, Jul 2011. https://www.pure.ed.ac.uk/ws/portalfiles/portal/14729883/No_new_spirit_.pdf Acesso em: janeiro de 2024.

DEDECCA, Claudio Salvadori. Tempo, trabalho e gênero. In: COSTA, A. A. et al. **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**. 1. ed. São Paulo: CUT Brasil, 2004. p. 21-52. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05632.pdf> Acesso em: janeiro de 2024.

DELEUZE, Gilles, 1992. **Post-Scriptum sobre as sociedades de controle**. Em: Conversações. São Paulo, SP: Editora 34.

DELGADO, Lucília. **História Oral: memória, tempo, identidades**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

EHRENBERG, Alain. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida, SP: Ideias & Letras. 2010.

FANCO, Fábio. ; O sujeito e a ordem do mercado: gênese teórica do neoliberalismo. In: SAFATLE, Vladimir, SILVA JÚNIOR, Nelson da, DUNKER, Christian. (Orgs) **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021, p. 47 – 76.

FEDERICI, Silvia. **O Ponto Zero da Revolução**. Trad. Coletivo Sycorax. Editora Elefante, 2019.

FEDERICI, Silvia. **O patriarcado do Salário**: volume I. São Paulo. Boitempo, 2021

FILGUEIRAS, Luiz A. M.; DRUCK, Graça; AMARAL, Manoela Falcão. O conceito de informalidade: um exercício de aplicação empírica. **Caderno CRH**, Salvador, v. 17, n. 41, p. 211-229, maio/ago. 2004

<https://periodicos.ufba.br/index.php/crh/article/view/18490> Acesso em: janeiro de 2024.

FORNO, Lúcio Dall. Um novo espírito, sim! Uma revisão do debate sobre o “Espírito do Capitalismo”. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSCAR**. Em Tese, Florianópolis, v. 11, n. 1, jan./jun., 2014.

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/1806-5023.2014v11n1p45> Acesso em: janeiro de 2024.

FORTES, Alexandre. Formação de classe e participação política: E. P. Thompson e o populismo. **Anos 90**, Porto Alegre, v. 17, n. 31, p. 173-195, jul. 2010.

<https://seer.ufrgs.br/index.php/anos90/article/view/18941> Acesso em: janeiro de 2024.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade II: o uso dos prazeres**. Trad. Maria Thereza da Costa Albuquerque. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da biopolítica**. São Paulo: Martins Fontes, 2008

FOUCAULT, Michel.; DELEUZE, Gilles. Os intelectuais e o poder. In: Michel Foucault. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H.; RABINOW, P. (Org.). **Michel Foucault: uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995a. p. 231-249.

FOUCAULT, Michel. **Ética, Sexualidade, Política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária,. Coleção Ditos & Escritos, v. 5, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. 2006. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5ª ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GAULEJAC, Vincent de. Entrevista com Vincent de Gaulejac. [Entrevista concedida a] Matheus Viana Braz; Guilherme Elias da Silva. **Psicologia em Estudo**, volume 25, e48212, pp.. 1 - 10, 2020

<https://www.scielo.br/j/pe/a/rKpd7bhktnsrRMHPsfBfQ6w/> Acesso em: janeiro de 2024.

GIDDENS, Anthony. **A estrutura de classes das sociedades avançadas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GILL, Lorena e LONER, Beatriz. O Núcleo de Documentação Histórica da UFPel e seus acervos sobre questões do trabalho. **Revista Esboços**, Florianópolis, v. 21, n. 31, p. 109-123, ago. 2014. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/esbocos/article/view/2175-7976.2014v21n31p109/28464> Acesso em 18 de janeiro de 2024.

GOMES, Angela de C., **Burguesia e Trabalho**. Política e Legislação Social no Brasil, 1917-1937. Rio de Janeiro, Campus, 1979.

GOUGH, Margaret.; NOONAN, Mary. A review of the motherhood wage penalty in the United States. **Sociology Compass**, v. 7, n. 4, p. 328-342, 2013. <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/soc4.12031> Acesso em: janeiro de 2024.

GREGORY, Felipe. Barbie: Conheça a criadora e a origem da boneca. Byte.Disponível em: https://www.terra.com.br/byte/barbie-conheca-a-criadora-e-a-origem-da-boneca.66f53924e3ce7b1aa3c0b84b9265d141h7byxw2x.html?utm_source=clipboard. Acesso em: dezembro - 2023

GUIGINSKI, Janaina.WAJNMAN, Simone. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 36, p. 1–26, 4 nov. 2019.<https://www.scielo.br/j/rbepop/a/YqqJqjPwYW33k6GFLknY4sS/> Acesso em: dezembro - 2023

GUIMARÃES, Nadya Araújo. **Caminhos cruzados**: estratégias de empresas e trajetórias de trabalhadores – São Paulo: USP, curso de pós-graduação em Sociologia, Ed. 34, 2004

GUIMARÃES, Nadya Araújo. **Trabalho flexível, empregos precários?** Uma comparação Brasil, França, Japão/Nadya Araújo Guimarães, Helena Hirata e Kurumi Sugita, organizadoras – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2009.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. 17ª ed. São Paulo, Editora Loyola, 2008

HARVEY, David . **Los limites del capitalismo y la teoria marxista**. México, Fondo de Cultura Econômica, 1990.

HIRATA, Helena. Globalização, trabalho e gênero. **Revista de Políticas Públicas**, v. 9, n. 1, p.111-128, jul./dez. 2005

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, dez. 2007.<https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: dezembro - 2023

HIRATA, Helena. A Precarização e a Divisão Internacional e Sexual do Trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 24-41. <https://www.scielo.br/j/soc/a/TFYst3YmzhMvgZxJpXC983R/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: dezembro - 2023

HOCHSCHILD, Arlie. Russel. **The second shift: Working Parents and the Revolution at Home**. New York: Viking, 2012.

LEE, Sangheon.; MCCANN, Deirdre.; MESSENGER, J. C. **Duração do trabalho em todo o mundo: tendências de jornadas de trabalho, legislação e políticas numa perspectiva global comparada**. Genebra; Brasília: OIT, 2009.

LEGIÃO URBANA. **As Quatro Estações**. Rio de Janeiro: EMI, 1989. 1 disco sonoro

LEITE, Elaine Silveira.; MELO, Natália Máximo. Uma nova noção de empresário: a naturalização do “empreendedor”. **Revista de Sociologia e Política**, 16, 35-47, 2008. <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/cK9F7FXv9RD7QFhKS3dPFJp/abstract/?lang=pt> Acesso em: dezembro - 2023

LOFTUS, Elizabeth. As falsas lembranças. **Revista Viver Mente & Cérebro**, 2, 90-93, 2005. <https://www.scielo.br/j/paideia/a/6TcsYLzSMYnrPDTGJdWNFzr/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: dezembro - 2023

LONER, Beatriz; GILL, Lorena e MAGALHÃES, Mario. **Dicionário de História de Pelotas**. Pelotas: Editora da UFPel, 2017. <https://repositorio.ufpel.edu.br/bitstream/handle/prefix/3735/Dicion%a1rio%20de%20Hist%b3ria%20de%20Pelotas.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: dezembro -2023.

LOPES, Juarez Rubens Brandão. Sociedade industrial no Brasil [online]. Rio de Janeiro: **Centro Edelstein de Pesquisas Sociais**, 2008. <https://static.scielo.org/scielobooks/gj8dk/pdf/lopes-9788599662779.pdf> Acesso em: dezembro - 2023

MADEIRA, Felicia; SINGER, Paul. Estrutura de emprego e trabalho feminino no Brasil, 1920-70, **Cadernos do Cebrap**, nº 13, São Paulo: Cebrap, 1973. https://bibliotecavirtual.cebrap.org.br/index.php?r=acervos/busca&keyword=singer&Acervos_page=2 Acesso em: dezembro - 2023

MALU, Pinheiro. Mattel lança novas bonecas inclusivas, incluindo a primeira Barbie com aparelhos auditivos. Glamour/Globo. Disponível em: <https://glamour.globo.com/lifestyle/noticia/2022/05/mattel-lanca-novas-bonecas-inclusivas-incluindo-a-primeira-barbie-com-aparelhos-auditivos.ghtml> Acesso em: dezembro-2023

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARON, Leila.; MEULDERS, Danièle. Having a child: a penalty or bonus for mother's and father's employment in Europe? Bruxelas: Universit'e Libre de Bruxelles (DULBEA), **(Working paper series, 08-05.RS)**.Fev. 2008 .

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**. 1ª edição. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

MARX, Karl. **Crítica ao programa de Gotha**. In: Karl Marx e Friedrich Engels. Obras escolhidas. São Paulo: Alfa-Ômega;

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. 2. Ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985-6. (Coleção os Economistas).

MARX, Karl. **O dezoito brumário de Luís Bonaparte**. In: Karl Marx e Friedrich Engels. Obras escolhidas. São Paulo: Alfa-Ômega, [19--b].

MARX, Karl. **Teorias da mais-valia: história crítica do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. (L4, v2).

MATTOS, Marcelo Badaró. E. P. Thompson no Brasil. **Revista Outubro**, n. 14, 2º semestre de 2006, p. 81-110. <http://outubrorevista.com.br/wp-content/uploads/2015/02/Revista-Outubro-Edic%CC%A7a%CC%83o-14-Artigo-05.pdf> Acesso em: dezembro de 2023.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom e HOLANDA, Fabíola. **História oral: como fazer, como pensar**. São Paulo: Contexto, 2007.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom; SEAWRIGHT, Leandro. **Memórias e Narrativas: História Oral Aplicada**. São Paulo: Contexto, 2020.

MÉSZAROS, István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. Campinas e São Paulo: Unicamp e Boitempo, 2002.

MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. **Feminismo e política: uma introdução**. São Paulo: Boitempo, 2014. <https://periodicos.ufba.br/index.php/rvh/article/download/48049/26178/188792> Acesso em: dezembro de 2023.

MIRANDA, João Matheus. Dimensões do Mototrabalho em Pelotas-Rs: Experiências de (in)ormalidade e precariedade **NORUS**, Pelotas, v.6. nº09, p 201-222, jan-jul, 2018. <https://revistas.ufpel.edu.br/index.php/sociologicos/article/view/3457> Acesso em: dezembro de 2023.

MIRANDA, João Matheus. Reconfigurações do mundo do trabalho: o gênero como categoria essencial ao debate. **NORUS**, Pelotas, v.8. nº13, p 171-191, jan-jul, 2020. <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/NORUS/article/view/17774/11685> Acesso em: dezembro de 2023.

MONTALI, Livia. Desigualdades de gênero no mercado de trabalho e as políticas sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 18., 2012, Águas de Lindoia, SP. **Anais**. Águas de Lindóia: Abep, 2012.

OLIVEIRA, Francisco de. **Crítica à razão dualista/O ornitorrinco**. São Paulo, Boitempo, 2003

PAZELLO, Elaine. Toldo. A maternidade afeta o engajamento da mulher no mercado de trabalho? Um estudo utilizando o nascimento de gêmeos como um experimento natural. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 507-538, jul./set.

2006. <https://www.scielo.br/j/ee/a/3DSRDHsXczY7DmYzWyGcLpw/> Acesso em: dezembro de 2023.

PAZELLO, Elaine. Toldo.; FERNANDES, Reynaldo. A maternidade e a mulher no mercado de trabalho: diferença de comportamento entre mulheres que têm e mulheres que não têm filhos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA, 31. **Anais**. João Pessoa: Anpec, 2004. <https://www.anpec.org.br/encontro2004/artigos/A04A151.pdf> Acesso em: dezembro de 2023.

PEREIRA, Bruna Cristina. Jaquetto. (2021). Sobre usos e possibilidades da interseccionalidade. **Civitas: Revista De Ciências Sociais**, 21(3), 445–454. <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/civitas/article/view/40551> Acesso em: dezembro de 2023.

POCHMANN, Marcio. **O emprego no desenvolvimento da nação**. São Paulo: Boitempo, 2008.

POCHMANN, Marcio. **Classes do trabalho em mutação**. Rio de Janeiro: Revan, 2012.

POCHMANN, Marcio. **O mito da grande classe média** – capitalismo e estrutura social. São Paulo: Boitempo, 2014.

POCHMANN, Marcio. **Qual desenvolvimento?** Oportunidades e dificuldades do Brasil contemporâneo. São Paulo: Plubisher, 2009.

POULANTZAS, Nicos. **As classes sociais no capitalismo de hoje**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

PISCITELLI, Adriana. Interseccionalidades, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras. **Sociedade e Cultura**, Goiânia, v. 11, n. 2, 2008. <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/5247> Acesso em: dezembro de 2023.

PORTELLI, Alessandro. O que faz a história oral diferente. In: **Projeto História** nº 14. São Paulo, PUC, 1997, p. 25-39. <https://revistas.pucsp.br/revph/article/view/11233> Acesso em: dezembro de 2023

PORTELLI, Alessandro. Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na história oral. **Projeto História**, v.15, p.13-49, 1997. <https://revistas.pucsp.br/index.php/revph/article/view/11215> Acesso em: dezembro de 2023

REYNA, Valerie. Farrel.,LLOYD. Theories of false memory in children and adults. *Learning and Individual Differences*, 9, 95-123, 1997. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1041608097900029> Acesso em: dezembro de 2023

RIBEIRO, Djamila.. **O que é lugar de fala?** Letramento, 2017.

ROEDIGER, Henry; MCDERMOTT, Kathleen. Distortions of memory. In E. Tulving, & F. I. M. Craik, *The Oxford Handbook of Memory* (pp. 149-162). Oxford, England:

Oxford University Press, 2000. http://psychnet.wustl.edu/memory/wp-content/uploads/2018/04/BC_Roediger-McDermott-2000.pdf Acesso em: dezembro de 2023

ROSENFELD, Cinara. Trabalho decente e precarização. **Tempo Social, revista de sociologia da USP**, v. 23, n. 1, p. 247-268, 2011. <https://www.revistas.usp.br/ts/article/view/12660> Acesso em: dezembro de 2023

ROSENFELD, Cinara. Autoempreendedorismo: forma emergente de inserção social pelo trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, Vol 30 (89), pp. 115-197, 2015. <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/Ff7kCnG9QB3gf53YXg7Wjsb/abstract/?lang=pt> Acesso em: dezembro de 2023

SAFATLE, Vladimir; A economia é a continuação da psicologia por outros meios: sofrimento psíquico e o neoliberalismo como economia moral. In: SAFATLE, Vladimir, SILVA JÚNIOR, Nelson da, DUNKER, Christian. (Orgs) **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021, p. 17 – 46.

SANTIAGO, Ricardo; MAGALHÃES, Valéria. Rompendo o isolamento: reflexões sobre história oral e entrevistas à distância. **Anos 90**, Porto Alegre, 2020, p. 1-18. <https://seer.ufrgs.br/anos90/article/view/102266> Acesso em: dezembro de 2023

SANTOS, Wanderley Guilherme. **Cidadania e justiça: a política social na ordem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, Flávia Gonçalves Da, Subjetividade, individualidade, personalidade e identidade: concepções a partir da psicologia histórico-cultural. **Psicol. Educ**, São Paulo, N,28, p. 169-195, jun.2009. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psie/n28/v28a10.pdf> Acesso em: dezembro de 2023

SILVA, Daniel Pereira da; Matrizes psicológicas da episteme neoliberal: a análise do conceito de liberdade. In: SAFATLE, Vladimir, SILVA JÚNIOR, Nelson da, DUNKER, Christian. (Orgs) **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021, p. 77 – 124.

SOUZA, Jessé. **Ralé brasileira**: quem é e como vive; colaboradores André. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009

SOUZA, Jessé. **Os batalhadores brasileiros**: nova classe média ou nova classe trabalhadora? 2ª ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

STEIN, Lilian., NEUFELD, Carmen Beatriz. (2001). Falsas memórias: Por que lembramos de coisas que não aconteceram? **Arquivos de Ciências da Saúde UNIPAR**, 5, 179-186009. <https://revistas.unipar.br/index.php/saude/article/view/1124> Acesso em: dezembro de 2023

STEIN, Lilian.; PERGHER, Giovanni. (2001). Criando falsas memórias em adultos por meio de palavras associadas. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 14, 353-366. <https://www.scielo.br/j/prc/a/dcwgNySpxtXsHgrpX6fvxrK/?format=pdf&lang=pt>
Acesso em: dezembro de 2023

TEDESCHI, Losandro. **Alguns apontamentos sobre história oral, gênero e história das mulheres**. Dourados-MS: UFGD, 2014.

THOMPSON, Edward Palmer. **As Peculiaridades dos Ingleses e outros escritos**. Campinas: Editora da Unicamp, 2001.

THOMPSON, Edward Palmer. **Costumes em Comum**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

THOMPSON, Edward Palmer. **A formação da classe operária inglesa: a árvore da liberdade**. 9. ed. Tradução de Denise Bottmann. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

VICKY, Mariana. A mudança no CNPq para avaliar pesquisadoras mães. Nexo Jornal, 2024. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2024/01/09/a-mudanca-no-cnpq-para-avaliar-pesquisadoras-maes>. Acesso em: 24 jan.2024

VIEIRA, Renata. Mary Kay e sua confraria do carro rosa avançam no Brasil. Revista Exame, 2016. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/mary-kay-e-sua-confraria-do-carro-rosa-avancam-no-brasil/> . Acesso em: fevereiro-2020

WOLF, Naomi. **O mito da beleza: como as imagens de beleza são usadas contra as mulheres**. 15ª ed.- Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2020.

ZARIFIAN, Phillipe. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos Estudos Cebrap**, v. 64, São Paulo, 2002, p. 23-31. <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=14764> Acesso em: dezembro de 2023

APÊNDICES

SOBRE
MARY KAY.

MARYKAY.COM.BR



NOSSA FUNDADORA RESPONSABILIDADE SOCIAL O COMPROMISSO DOS NOSSOS PRODUTOS MARY KAY NO MUNDO TRABALHE CONOSCO

▲ Voltar Para [Sobre a Mary Kay](#) > [Nossa Fundadora](#)

Imprimir

NOSSA FUNDADORA

“As pessoas às vezes sentem-se insignificantes e duvidam que possam fazer a diferença no mundo. Bem, acredite em mim, uma pessoa pode.”

– Mary Kay Ash



Imagem 01: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil
Fonte: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/nossa-fundadora>

Mary Kay Ash: uma líder icônica

Mary Kay Ash estava à frente do seu tempo, o tempo todo. 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.

Mary Kay Ash lançou o seu negócio há mais de 50 anos, mas continua a ser uma fonte de inspiração para milhões de pessoas hoje em dia. Seus valores vivem na empresa que ela construiu, e sua missão de capacitar as mulheres é tão importante agora quanto nunca. A vida de conquistas de Mary Kay Ash fez dela uma empreendedora pioneira, e seu legado duradouro fez dela um ícone.



Imagem 02: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/nossa-fundadora>



Feita por uma Mulher, para as Mulheres

Para Mary Kay Ash a missão sempre foi possível. Depois de experimentar a desigualdade no local de trabalho, ela 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.

Liderança pelo exemplo

Mary Kay Ash sempre acreditou que os valores corretos poderiam levá-la até o topo. Ela permaneceu fiel às lições de vida que a moldaram como pessoa e usou a Regra de Ouro para guiá-la, certificando-se de que ela estava sempre liderando pelo exemplo e elevando os outros ao longo do caminho. Ela costumava dizer aos outros: "Nunca, absolutamente nunca, comprometa seus princípios." Sua integridade inabalável inspirou milhões de mulheres e fez dela uma das maiores empreendedoras e líderes do mundo.



Guiando as pessoas ao sucesso

Quando Mary Kay Ash era uma menina, sua mãe sempre dizia: "Você pode fazer isso, Mary Kay!" Do reconhecimento aos discursos eletrizantes no palco, Mary Kay Ash compartilhou esse mesmo encorajamento com milhões de mulheres. Ela imaginou todos usando uma placa que dizia: "Faça-me sentir importante", e isso fez parte de tudo. Com essas simples palavras de inspiração, Mary Kay Ash conectou uma comunidade de mulheres que encontrou confiança através do encorajamento e a construiu em um império global.

Imagem 03: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/nossa-fundadora>



Imagem 04: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/nossa-fundadora>

1963

< Mary Kay Ash lançou seu próprio negócio com o objetivo de enriquecer a vida das mulheres.



Imagem 05: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil
Fonte: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/nossa-fundadora>

1960

1963

Em 13 de setembro, Mary Kay Ash lança seu negócio e abre sua primeira loja: Beauty by Mary Kay.

1964

Mary Kay Ash começa uma tradição anual de reconhecimento das realizações das mulheres no empreendedorismo, ao mesmo tempo que fornece inspiração e educação empresarial para o próximo ano. Ela chama isso de "Seminário".

1969

Mary Kay Ash estabelece o Programa do Carro, tornando o icônico Cadillac rosa um símbolo de sucesso para suas Consultoras de Beleza Independentes.

1970

1976

A Associação de Venda Direta coloca Mary Kay Ash no Hall of Fame.

1978

O prêmio Horatio Alger Distinguished American Citizen é concedido a Mary Kay Ash para celebrar suas conquistas e homenagea-la como superou a adversidade no início de sua carreira.

1979

Mary Kay Ash é ressaltada no programa 60 Minutos.

Imagem 06: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/nossa-fundadora>

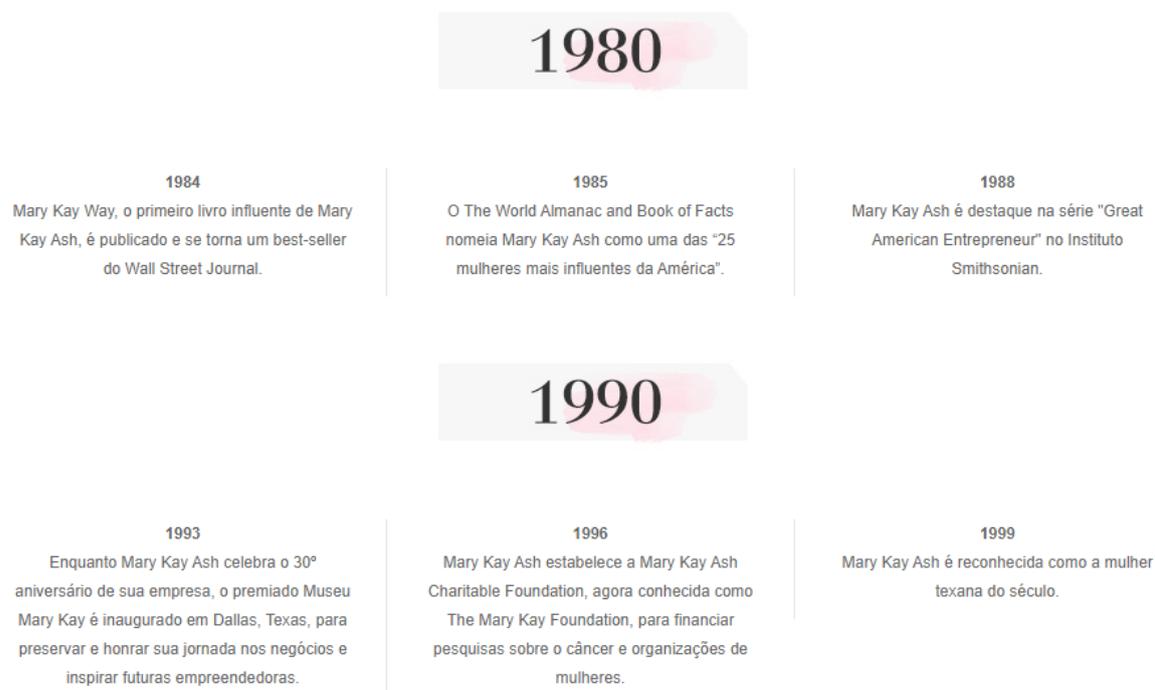


Imagem 07: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/nossa-fundadora>

2000

2000

A Lifetime Television elogia Mary Kay Ash como a mulher mais destacada nos negócios no século 20.

2003

A Universidade Baylor nomeia Mary Kay Ash como a "Maior Empreendedora Feminina da História Americana" em um estudo acadêmico.

2004

Mary Kay Ash é homenageada como uma das 25 pessoas de negócios mais influentes dos últimos 25 anos pela PBS e pela Wharton School of Business da Universidade da Pensilvânia.

2010

2011

Funcionários da Mary Kay, membros independentes da força de vendas, amigos e familiares se reúnem para participar do primeiro Mês Global de Serviço da Companhia.

2013

A empresa de Mary Kay Ash, na qual ela começou com apenas US\$ 5.000, comemora seu 50º aniversário e continua a operar sob os mesmos valores e princípios com os quais ela começou.

2018

O legado da Mary Kay Ash de capacitar as mulheres através do empreendedorismo permanece nos quase 40 países que são mercados oficiais da Mary Kay.

Imagem 08: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay/nossa-fundadora>

A EMPRESA E A
SUA FUNDADORA
UMA HISTÓRIA
DE SUCESSO



Imagem 08: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.pt/pt-pt/sobre-mary-kay/empresa-e-fundadora>

Poucas empresas se podem vangloriar de um património tão rico quanto o da Mary Kay.

O que começou por ser um negócio da Mary Kay Ash, perspicaz e cujo desejo era ajudar as mulheres a alcançar o sucesso, transformou-se numa das maiores empresas de venda direta de produtos para o cuidado da pele e maquilhagem em todo o mundo.

Com vendas em todo o mundo de aproximadamente 4 biliões de dólares, os produtos Mary Kay® são vendidos em mais de 38 mercados em todo o mundo, e a Força de Vendas Independente Mary Kay em todo o mundo ultrapassa os 3,5 milhões de membros.

Esta história de sucesso começou há mais de 50 anos, quando a Mary Kay Ash fundou a Mary Kay Cosmetics. Actualmente a Mary Kay segue o legado deixado pela Mary Kay Ash – Inspirando, enriquecendo e incentivando as mulheres a realizar grandes feitos.

Imagem 09: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.pt/pt-pt/sobre-mary-kay/empresa-e-fundadora>

ENCANTADORA. DECIDIDA. UMA HISTÓRIA DE SUCESSO ÚNICA.

Ao longo dos anos, existiram muitos líderes de negócio de sucesso, mas nenhum tão único quanto a Mary Kay Ash.

Uma Empresa de Sonho

Quando Mary Kay "se reformou" de uma carreira de sucesso na venda direta, decidiu escrever um livro para ajudar as mulheres a sobreviver num mundo de negócios maioritariamente masculino. Ela fez duas listas. Uma continha situações passadas em algumas empresas nas quais ela tinha trabalhado e a outra lista continha aquilo que ela achava que essas empresas deveriam ter feito melhor. Quando reviu estas listas, apercebeu-se de que involuntariamente tinha criado um plano de marketing para uma empresa de sonho – que proporcionaria às mulheres potenciais ilimitados para alcançar sucesso pessoal e financeiro.

Com as poupanças de uma vida de 5.000 dólares e com a ajuda do seu filho de 20 anos, Richard Rogers, Mary Kay Ash lançou a sua empresa de sonho, numa sexta-feira dia 13 de Setembro de 1963.

Filosofias Orientadoras

Mary Kay adoptou a Regra de Ouro como a sua filosofia de orientação, determinando que a melhor atitude a colocar em ação praticamente em todas as situações seria fazendo aos outros aquilo que gostaria que lhe fizessem a si. Ela também acreditava que as prioridades da vida deveriam ser ordenadas, primeiro a fé, em segundo a família e em terceiro a carreira.

Sublinhou ainda a importância de reconhecer as conquistas dos outros. Encorajava constantemente tanto os seus colaboradores, como a Força de Vendas Independente para agir como se cada pessoa que conhecessem tivesse um sinal à volta do pescoço a dizer "Faça-me sentir importante".

Hoje, a Mary Kay mantém-se fiel aos princípios de Mary Kay Ash.



Imagem 10: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.pt/pt-pt/sobre-mary-kay/empresa-e-fundadora>

Reconhecimentos recebidos por Mary Kay Ash

Inúmeros líderes empresariais, autores, políticos e membros da academia reconheceram a mente brilhante e a determinação de Mary Kay Ash. Esta recebeu numerosos prêmios de prestígio durante a sua vida e muitos mais a seguir à sua morte no dia 22 de Novembro de 2001.

Algumas das Honras que lhe foram prestadas incluem:

- "As 100 Melhores Mulheres em 100 anos" pela YWCA de Dallas (2008)
- A Televisão A&E produziu "Mary Kay" que foi para o ar no Biography Channel.
- A PBS e a Escola de Negócios Wharton "25 Líderes de Negócios mais Influentes dos últimos 25 anos" (2004)
- A Universidade Baylor "A Maior Empresária Feminina na História da América" (2003)
- "A Mulher de Negócios mais Marcante do século 20" Televisão Lifetime (1999)
- Hall of Fame dos Negócios Nacionais, Fortune (1996)
- Prêmio de Carreira, Associação Nacional de Mulheres com Negócio Próprio (1995)
- Uma das "25 Mulheres Mais Influentes da América." The World Almanac e Book of Facts (1985)
- Premio de Destinação de Cidadania Americana Horatio Alger (1979)

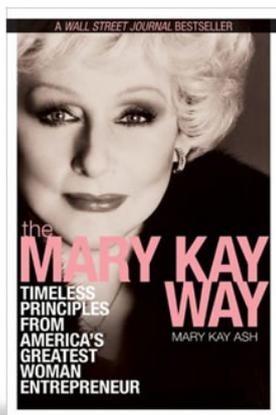
As Sessões de Beleza Mary Kay são uma forma divertida de aprender a tirar o máximo de si. Um momento divertido onde vai receber conselhos da sua Consultora de Beleza, além de experimentar os nossos produtos GRATUITAMENTE. Desta forma, tem a oportunidade de perceber se são os produtos ideais para si, mesmo antes de decidir comprá-los (sem qualquer compromisso)! Mais benefícios sobre nossas Sessões de Beleza?

Imagem 11: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.pt/pt-pt/sobre-mary-kay/empresa-e-fundadora>

MAIS SOBRE A MARY KAY

Mary Kay ajudou inúmeras mulheres em todo o mundo a encontrar o sucesso através dos seus próprios termos e a serem as suas próprias chefes. Saiba mais acerca dos seus princípios e da sua influência através do livro *The Mary Kay Way* e outros fantásticos livros.



Mary Kay Ash criou uma Força de Vendas Independente global que atualmente possui mais de 3,5 milhões de pessoas e que é respeitada pelos líderes de negócios. Como? O segredo está no seu livro, *The Mary Kay Way*, um bestseller do *The Wall Street Journal*.

Durante mais de 50 anos, os princípios do livro *The Mary Kay Way* ajudaram a Empresa a ter sucesso através de mudanças económicas e de um crescimento global explosivo. Foi dito que nenhuma empresa incorpora sinceramente os valores ou reflete as crenças dos seus fundadores, tanto como na Mary Kay Inc.

Reconhecida atualmente como a melhor Empresária Feminina da América, Mary Kay Ash entrou no mundo dos homens em 1963 para desenvolver um novo caminho para a mulher. Fez crescer o seu negócio baseado na Regra de Ouro e não em regras de competição. Ao "reconhecer as pessoas pelo sucesso" e "confrontando cada crítica com duas camadas de louvor", esta Texana energética abriu uma nova oportunidade para as mulheres em todo o mundo e fez crescer uma empresa multibilionária. E depois de 50 anos, as pessoas que sempre seguiram as suas filosofias conduziram a sua empresa global e continuaram a tocar a vida das pessoas em todo o mundo.

Imagem 12: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte: <https://www.marykay.pt/pt-pt/sobre-mary-kay/empresa-e-fundadora>

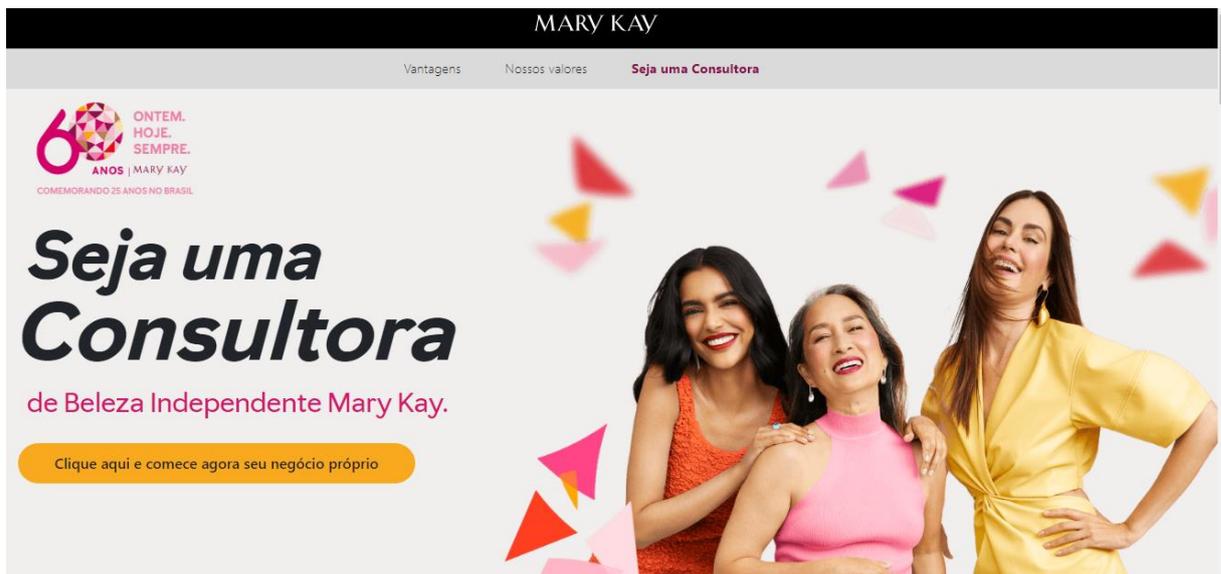


Imagem 13: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte:

https://sejaumaconsultoramariekay.com.br/?utm_source=home&utm_medium=minibanner&utm_id=sejaconsultoramk



Conheça as vantagens de se tornar uma **Consultora de Beleza Mary Kay**



Imagem 14: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte:

https://sejaumaconsultoramarykay.com.br/?utm_source=home&utm_medium=minibanner&utm_id=sejaconsultoramk

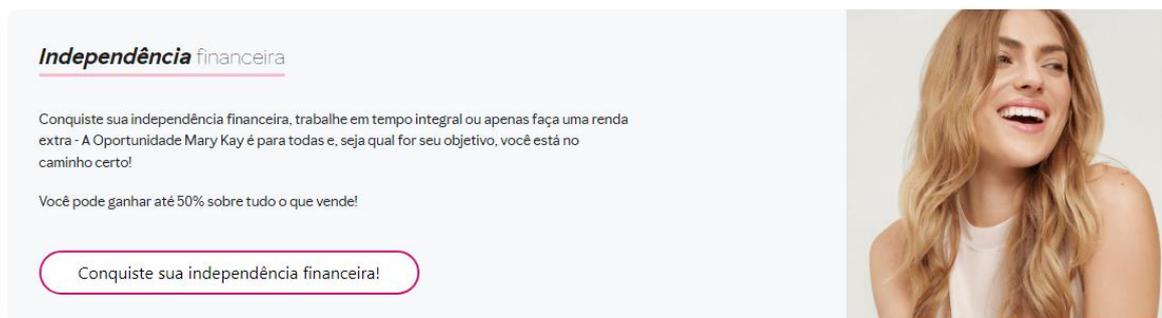


Imagem 15: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte:

https://sejaumaconsultoramarykay.com.br/?utm_source=home&utm_medium=minibanner&utm_id=sejaconsultoramk

Nossos valores seguem atemporais:



Ajudar mulheres a **definirem sucesso**
à sua maneira!



Ter uma rede de mulheres
que se apoiam.



Criar produtos que **fazem**
a diferença.

Imagem 16: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte:

https://sejaumaconsultoramariekay.com.br/?utm_source=home&utm_medium=minibanner&utm_id=sejaconsultoramk

MARY KAY

ONTEM. HOJE. SEMPRE.

Ontem, hoje e sempre: Mary Kay empodera mulheres a se sentirem confiantes, a reconhecerem suas belezas únicas e a alcançarem seus sonhos.

Nossos valores são atemporais: ajudar mulheres a alcançarem seu potencial, promover uma rede de apoio entre mulheres e criar produtos irresistíveis que as ajudam a se sentirem confiantes.

Através da incrível Oportunidade Mary Kay, você se tornará sua própria chefe, terá sua independência financeira, mais liberdade e alcançará todo seu potencial!

Faça parte da comunidade Mary Kay, tenha acesso às nossas inúmeras ferramentas e a rede de apoio por meio de uma comunidade global, profunda e verdadeira.

Comece agora seu negócio próprio!

SEJA UMA CONSULTORA INDEPENDENTE

Imagem 17: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte:

https://sejaumaconsultoramarykay.com.br/?utm_source=home&utm_medium=minibanner&utm_id=sejaconsultoramk



NOSSA FUNDADORA

“ Em 1963, eu acreditei nas mulheres, eu acreditei no que elas poderiam fazer, apesar de todos que falavam que não poderia ser feito. Mas vocês fizeram! Eu acreditei que todas nós poderíamos olhar para um futuro de grande sucesso. Um futuro que pertence a você. ”

- MARY KAY ASH

Imagem 18: PrintScreen do Endereço Eletrônico da Mary Kay Brasil

Fonte:

https://sejaumaconsultoramarykay.com.br/?utm_source=home&utm_medium=minibanner&utm_id=sejaconsultoramk