ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

SUBJETIVIDADE E TRABALHO EM MARKETING MULTINÍVEL: UMA ANÁLISE DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Resumo

Formas emergentes de organização de trabalho vêm sendo evidenciadas na atualidade a exemplo do Marketing Multinível. Este estudo objetiva analisar a organização do trabalho dos distribuidores independentes de uma empresa de Marketing Multinível, voltando-se para a compreensão dos processos psíquicos envolvidos nas situações concretas de trabalho. Trata-se de um estudo descritivo exploratório com abordagem qualitativa, apoiada na corrente teórico-metodológica da psicodinâmica do trabalho. Foram realizadas duas sessões coletivas com um grupo de quatro trabalhadores, denominados de consultores independentes, de uma organização multinacional de origem norte-americana com atuação no Brasil que adota o modelo de Marketing Multinível. As sessões foram conduzidas com o apoio de um roteiro semiestruturado elaborado com base nas categorias da psicodinâmica do trabalho identificadas na revisão da literatura. O corpus de pesquisa foi analisado usando a técnica de análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (1977). Os principais resultados revelam que o modelo de organização do trabalho possibilita maior liberdade e autonomia aos trabalhadores. A organização do trabalho se constitui em fazer networking, organizar eventos, apresentar produtos, participar de treinamentos e acompanhar a sua rede. Como vivências de sofrimento, os trabalhadores estão sujeitos a lidar com rejeições e ter que conciliar o trabalho com outras atividades laborais.

Palavras-chave: marketing multinível; psicodinâmica do trabalho; saúde do trabalhador

Abstract

Emerging forms of work organization are becoming increasingly evident today, such as Multi-Level Marketing. This study aims to analyze the work organization of independent distributors in a Multi-Level Marketing company, focusing on understanding the psychological processes involved in concrete work situations. This is an exploratory descriptive study with a qualitative approach, supported by the theoretical-methodological framework of the psychodynamics of work. Two group sessions were conducted with a group of four workers, called independent consultants, from a multinational organization of North American origin operating in Brazil that adopts the Multi-Level Marketing model. The sessions were conducted with the support of a semi-structured script developed based on the categories of the psychodynamics of work identified in the literature review.

The research corpus was analyzed using the content analysis technique as proposed by Bardin (1977). The main results reveal that the work organization model allows for greater freedom and autonomy for the workers. The organization of work consists of networking, organizing events, presenting products, participating in training, and monitoring their network. Due to past experiences of suffering, workers are subject to dealing with rejection and having to balance work with other work activities.

Keywords: Multilevel marketing; Psychodynamics of work; Worker health

1. Introdução

A contemporaneidade é marcada por uma reconfiguração organizacional profunda, impulsionada pela necessidade de adaptação a um ambiente globalizado e altamente competitivo. Nesse cenário, as estruturas piramidais tradicionais cedem espaço a modelos mais flexíveis e descentralizados, como as redes (networks). Entre essas novas configurações, destaca-se o Marketing Multinível, um modelo mercadológico de distribuição de bens ou serviços diretamente do fabricante para o consumidor, sem intermediários, e fundamentado em uma rede de trabalhadores denominados de distribuidores independentes, voltada para o marketing de relacionamento (COSTA, 2001; BUAIZ, 1998).

No Marketing Multinível, o trabalhador atua como distribuidor de uma determinada marca ou produto, sendo remunerados via comissionamento. Além disso eles atuam no recrutamento de novos distribuidores que irão compor a sua rede independente de distribuição, operando sob uma lógica de liderança (uplines) e mentoria, em vez de subordinação hierárquica formal. Para isso, esses trabalhadores expõem comercialmente a marca e seus produtos em seus círculos sociais, o que exige uma exposição constante a processos coletivos e o manejo direto da subjetividade em múltiplos níveis da rede. Dessa forma o Marketing Multinível apresenta-se como um sistema que, supostamente, valoriza a autonomia e o "ser seu próprio chefe". Entretanto, a centralidade do fator humano e as demandas por engajamento e resultados trazem à tona a necessidade de investigar como a organização do trabalho e as relações interpessoais, impactam nas vivências laborais dos trabalhadores (MENDES, 2007).

Paralelamente ao surgimento desse modelo, a Psicodinâmica do Trabalho, consolidada a partir das obras de Christophe Dejours, emergiu como um campo que investiga os mecanismos utilizados pelo trabalhador para manter sua integridade psíquica frente às pressões organizacionais (MERLO, 2002). Apesar do avanço das pesquisas em Psicodinâmica no Brasil em setores como saúde e educação (GUIMARÃES JÚNIOR, 2019), nota-se uma lacuna teórica acerca dos trabalhadores do Marketing Multinível. Diante da expansão desse modelo em contextos de precarização laboral e instabilidade econômica, torna-se oportuno compreender os efeitos psíquicos dessa modalidade de trabalho.

Assim, o objetivo deste estudo é analisar a organização do trabalho dos distribuidores independentes de uma empresa de Marketing Multinível, voltando-se para a compreensão dos processos psíquicos envolvidos nas

situações concretas de trabalho, fundamentando-se na abordagem teórica e metodológica da Psicodinâmica do Trabalho. Especificamente, busca-se investigar a relação desses sujeitos com o "trabalho real", abarcando o conteúdo das tarefas, a sobrecarga, o controle e as modalidades de gestão.

A relevância deste trabalho reside em seu caráter inaugural no cenário brasileiro ao associar a Psicodinâmica do Trabalho ao trabalho em Marketing Multinível. A pesquisa contribui para a compreensão sobre o impacto desse modelo de organização do trabalho, oferecendo dados que podem auxiliar empreendedores e organizações a compreenderem as tensões inerentes a esse modelo de negócio. Em última análise, investigar a subjetividade neste contexto significa dar um passo essencial para a compreensão das transformações contemporâneas do trabalho e das estratégias de enfrentamento adotadas pelos sujeitos em busca de reconhecimento e saúde psíquica.

2. Fundamentação Teórica

O Marketing Multinível configura-se como uma evolução sofisticada do Marketing de Rede, consolidando-se como um arranjo organizacional que desafia os paradigmas da gestão corporativa convencional ao privilegiar a capilaridade de redes humanas em detrimento das estratégias de comunicação de massa. Diferente do varejo tradicional, o Marketing Multinível sustenta-se na eliminação de intermediários, estabelecendo um fluxo direto entre o fabricante e o consumidor final por intermédio de uma rede de distribuidores independentes. A descentralização operacional constitui o seu pilar fundamental: os sujeitos atuam como microempreendedores, gerindo autonomamente o próprio tempo e operando, majoritariamente, a partir de espaços domésticos, sem o suporte de infraestruturas físicas fixas fornecidas pela organização (COSTA, 2001).

Essa configuração transfere a responsabilidade da gestão operacional e do risco do centro corporativo para a periferia individual. Nesse sentido, o trabalhador é impelido a uma autodisciplina rigorosa e ao desenvolvimento de uma inteligência prática para lidar com a ausência de supervisão direta e as incertezas do mercado. No Marketing Multinível, o capital social do indivíduo, no que diz respeito às suas redes de relacionamentos pré-existentes, é sistematicamente convertido em capital económico. A promoção de produtos e a oferta de oportunidades de negócio ocorrem primordialmente nos círculos de convivência, o que dilui as fronteiras entre o tempo de vida e o tempo de trabalho, exigindo uma mobilização constante da subjetividade do trabalhador.

O sistema de remuneração reflete essa complexidade estrutural. De acordo com Santos et al. (2017), o modelo fundamenta-se em uma lógica de comissionamento híbrida: recompensa-se o esforço individual da venda direta e, simultaneamente, o desempenho coletivo da rede construída pelo distribuidor. Esta bonificação em múltiplos níveis incentiva não apenas a produtividade imediata, mas a expansão perpétua da rede através da "duplicação" de competências. Consequentemente, emergem demandas complexas de liderança; como não existe um vínculo empregatício formal, a autoridade do líder (upline) não advém de uma hierarquia estéril, mas da sua capacidade de inspirar, motivar e engajar as suas linhas descendentes (downlines).

> O Marketing Multinível é baseado em duplicação e requer patrocinar outras pessoas no negócio. Pelo patrocínio, cria-se um vínculo entre patrocinador e patrocinado, tornando-os parceiros de negócio. O patrocinador tem como responsabilidade treinar e apoiar, e para isto é fundamental saber a melhor forma de lidar com pessoas para obter sucesso" (COSTA, 2001).

O conceito de "patrocínio" torna-se, portanto, o núcleo da atividade. Estabelece-se um vínculo de corresponsabilidade onde o sucesso do patrocinador depende intrinsecamente do desenvolvimento técnico e emocional dos seus patrocinados. O patrocinador assume a responsabilidade de treinar e apoiar a sua rede, o que implica mediar conflitos interpessoais e manejar as frustrações decorrentes da rejeição comercial. Essa dinâmica evidencia que o Marketing Multinível não é apenas um sistema de vendas, mas uma organização do trabalho que exige alta carga de investimento afetivo e psíquico, tornando-se um objeto de estudo fértil para a análise das vivências de prazer e sofrimento sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho (COSTA, 2001; MENDES, 2007).

Desenvolvida na década de 1980 pelo psiquiatra francês Christophe Dejours, a Psicodinâmica do Trabalho representou um avanço significativo para a Psicologia Organizacional, tanto teórica quanto metodologicamente. Essa corrente volta seu olhar para as relações de trabalho, buscando analisar a mobilização subjetiva e as dinâmicas de prazer e sofrimento vivenciadas na rotina laboral. Dá-se especial atenção à antítese entre a busca pela normalidade do trabalhador e sua constante luta contra o desconforto gerado por conjunturas adversas (GUIMARÃES JÚNIOR, 2019). Grande parte desse desconforto decorre da supressão da subjetividade do indivíduo em prol da realização restrita dos anseios organizacionais de desempenho e produtividade.

Historicamente, desde a Organização Científica do Trabalho proposta por Taylor, buscou-se controlar os corpos dos trabalhadores e limitar suas expressões individuais com o intuito de maximizar a produtividade (LACMAN; UCHIDA, 2003). Contudo, essa tentativa de controle acaba por reafirmar a existência e a inegável relevância da subjetividade no ambiente laboral. Assim, a Psicodinâmica não questiona se a subjetividade é fundamental para o trabalho, visto que ela é onipresente, mas investiga qual é o seu lugar e a sua importância no contexto organizacional contemporâneo. A problemática central reside, portanto, na exigência de mobilização e no engajamento que a organização impõe ao sujeito trabalhador para dar conta o objetivo do trabalho.

Dejours (2004) aponta que existem distorções inerentes entre a organização do trabalho imposta pela hierarquia e o trabalho efetivamente realizado na prática. Esse descompasso permite compreender dificuldades cotidianas nas organizações, como a inviabilidade de se fazer cumprir estritamente o trabalho prescrito. O "trabalho prescrito" engloba o conjunto de regras, normas, técnicas e conhecimentos exigidos previamente para a execução da tarefa. Segundo Ferreira (2013), quando a lógica da produtividade se desvincula das necessidades e desejos dos trabalhadores, a gestão do trabalho prescrito assume um caráter inflexível e coercitivo, o que reduz a capacidade de criação das pessoas e aprisiona os sujeitos em ciclos repetitivos e alienantes.

Diante disso, o trabalhador sofre ao paralisar-se frente a essas rígidas imposições normativas. O "trabalho real", por sua vez, emerge à medida que o indivíduo enfrenta a resistência da realidade frente ao prescrito, reagindo mediante o emprego de sua subjetividade e inteligência prática. É essa mobilização que lhe permite contornar os imprevistos, concluir o objetivo e manter-se ativo (DEJOURS, 2004).

A vivência do trabalho real revela a insuficiência das prescrições formais e estabelece constantes desafios à compreensão e à ação humana. Nessa perspectiva, o ato de trabalhar transcende a mera submissão a procedimentos prescritos:

> O real do trabalho, por sua vez, é caracterizado por situações imprevistas que ultrapassam o domínio técnico e o conhecimento científico. O real do trabalho é a parte da realidade que se revela ao sujeito por sua resistência aos procedimentos operacionais, aos conhecimentos e à ciência. (FERREIRA, 2013).

Conforme Freitas et al. (2014), o trabalho consiste em uma dinâmica na qual o sujeito confronta situações laborais que impactam profundamente sua percepção do contexto organizacional. Dessa relação dialética derivam as vivências de prazer e de sofrimento. O sofrimento expressa-se por meio de danos provocados à mente, ao corpo ou aos vínculos socioprofissionais. O prazer, em contrapartida, surge da fusão harmônica que o trabalho promove entre as dimensões psíquicas, físicas e relacionais.

A impossibilidade de executar o trabalho real com sucesso resulta em uma situação conflituosa que mobiliza afetivamente a subjetividade do trabalhador, desencadeando sentimentos de impotência, irritação ou decepção (DEJOURS, 1999). Mendes (2007) corrobora essa visão ao afirmar que o sofrimento decorre da incapacidade do indivíduo de vivenciar o prazer e de mobilizar-se para enfrentar as restrições impostas pela organização, restando-lhe o uso de estratégias de defesa como forma de proteção psíquica.

No entanto, o sofrimento não se resume a uma vivência de afetos dolorosos; ele pode atuar como um mobilizador para a transformação das situações, desde que ressignificado pelo uso eficaz de estratégias de mediação frente ao cenário de trabalho. Para viabilizar a superação desses atritos e a ressonância entre o psiquismo individual e a realidade concreta, as vivências de prazer devem se materializar por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização profissional (MENDES, 2007).

Para Dejours et al. (1994), o ponto nevrálgico da investigação da psicodinâmica volta-se para a análise das estratégias criadas pelos trabalhadores para lutarem contra o sofrimento e o adoecimento. Sabe-se que a organização do trabalho opera em um nível de funcionamento psíquico e que condições adversas afetam a saúde global do indivíduo (DEJOURS, 1992). Como a mobilização subjetiva abarca formas singulares de participação no trabalho, torna-se imperativa a adaptação do contexto laboral às características humanas (DEJOURS, 2004).

Para sustentar essa dinâmica, faz-se indispensável o investimento em inteligência prática e cooperação. Os esforços individuais frequentemente mostram-se insuficientes para intervir na realidade material e engajar o sujeito a longo prazo. Faz-se necessário, portanto, que essa mobilização ocorra no âmbito coletivo. Dessa forma, espaços garantidos pela organização que

permitam a liberdade de expressão pela fala e pela ação consolidam-se como elementos fundamentais para a emancipação e proteção do trabalhador (MENDES, 2007).

3. Metodologia

Este estudo se caracteriza como descritivo exploratório com abordagem qualitativa, tendo como objetivo analisar a organização do trabalho dos distribuidores independentes de uma empresa de Marketing Multinível expressas pelas falas dos trabalhadores em um espaço de discussão coletivo, conforme proposto pela psicodinâmica do trabalho, buscando compreender o impacto causado pela organização do trabalho na subjetividade dos trabalhadores. Nessa perspectiva, considerou-se a escuta e a interpretação da fala dos trabalhadores, partindo do pressuposto de que, pela palavra, o trabalhador pode tornar visível às suas vivências de trabalho, revelando o que está oculto sobre as suas relações com o contexto de trabalho e possibilitando ao pesquisador a sua interpretação.

O coletivo de pesquisa foi formado por quatro trabalhadores, denominados de consultores independentes, de uma organização multinacional de origem norte-americana com atuação no Brasil e que adota o modelo de Marketing Multinível, sendo três participantes do sexo masculino e uma do sexo feminino, todos são solteiros, um possui pós-graduação, dois possuem ensino superior incompleto e um o ensino médio. Os mesmos possuem entre oito meses e quatro anos de trabalho junto à empresa. Todos os participantes concordaram que as sessões fossem gravadas e leram e assinaram o termo de consentimento para participação como entrevistado desta pesquisa. E com o propósito de preservar da identidade dos trabalhadores, os seus nomes foram substituídos pelos códigos: D1, D2, D3, D4.

As sessões coletivas ocorreram na casa de um dos participantes, pois foi o local que melhor permitiu o encontro de todos e possibilitou um nível de conforto e privacidade adequado aos participantes. As datas foram definidas considerando a disponibilidade dos participantes. Foram realizadas 2 sessões coletivas com o grupo de trabalhadores com duração aproximada de 1 hora e meia cada. As sessões foram conduzidas pelos pesquisadores deste trabalho e ao final de cada sessão foi realizada uma reunião entre os pesquisadores para discussão e elaboração do diário de campo.

Para a condução das sessões foi utilizado um roteiro com perguntas semiestruturadas elaborado com baseadas nas categorias da psicodinâmica do trabalho identificadas por meio da revisão da literatura, sendo elas: Conteúdo das tarefas; Condições de trabalho; Normas e controle; Relações sócio profissionais; Comunicação; Significado do trabalho; Liberdade e autonomia; Cooperação; Confiança; Reconhecimento; Prazer; Sofrimento; Estratégias de defesa. As sessões foram gravadas e depois transcritas, constituindo no corpus de pesquisa, tendo a sua análise e apresentação dos resultados realizada com base na técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (1977).

Alguns trechos das falas dos participantes foram escolhidos e apresentados durante o capítulo de resultados e análise deste estudo, como

forma de exemplificar e evidenciar as análises feitas a sobre os dados coletados durante as sessões.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Em semelhança ao que Santos et al. (2017) descrevem, os distribuidores afirmam que não existe uma rotina definida para o profissional do Marketing, pois a grande maioria das pessoas que começam essa atividade o fazem em paralelo à sua ocupação tradicional. Nesse sentido, suas atividades voltadas ao Marketing Multinível se encaixariam em blocos de tempo que estivessem disponíveis em seu cotidiano.

> *Cada um monta de acordo com sua realidade porque não tem como você definir qual é a rotina do "networker" - que é o profissional do Marketing de Multinível- não tem como você especificar isso porque depende da realidade de tempo de cada um. Afinal as pessoas (com certeza mais de 90%) começam em paralelo. Então depende do tempo que ele vai ter sobrando na sua agenda. Mas ela é montada de acordo com isso, vai pegar as atividades que ele tem no trabalho tradicional (emprego ou negócio) e encaixar essas atividades em blocos de tempo que sobrarem na sua agenda e no dia a dia. (D1).*
> *Então citando algumas atividades geradoras de renda que a gente fala que é dentro do "projeto", por exemplo: vou separar um momento para fazer convites; outro para fazer networking; eu posso separar momentos para fazer apresentação, outro para fazer acompanhamento ou treinamentos e assim por diante. (D2).*

Os distribuidores se veem não somente como trabalhadores que promovem a empresa, mas sim como empreendedores que atuam com a marca. São sete atividades básicas prescritas ao profissional de Marketing Multinível que eles descrevem.

> *São sete atividades geradoras de renda que a gente faz: Primeira - Mapear uma lista de todo o seu Network, porque ela vai ter pessoas que vão ter potencial de consumo, potencial de revenda e potencial de empreender contigo, de estarem desenvolvendo esse projeto com você. Segunda - convidar ou abordar (no caso de uma venda). Então é você oferecer o seu produto ou convidar para conhecer o projeto. Terceira - apresentar o seu produto ou projeto, depende do perfil da pessoa que você vai levar. O produto para o caso de perfil consumidor e, o projeto de empreendedorismo, o plano do negócio, para quem quer empreender. Quarta - acompanhar essas pessoas, fazer follow up. O que é um processo comercial básico, um CRM. Quinta - Fechar. Fazer o fechamento e depois entra um algo a mais do que um CRM base comercial, porque a gente entra com treinamento e a capacitação. Sexta - Treinamento, que a gente chama de Patrocínio Responsável. Sétima - Promover os eventos que temos, pois existe um sistema já pronto para a capacitação da sua equipe. (D1).*

Devido essa premissa - que os distribuidores não estariam trabalhando apenas para, mas também empreendendo com a empresa - por parte deles não se espera que existam estruturas formais de ajudas de custo ou benefícios pela empresa (como reembolsos, seguros, assistências, fundos de garantia etc.). Pois, como já apresentado, estes trabalhadores se percebem como

donos de seu próprio negócio e visam construir através disso, a médio prazo, uma rede de movimentação de produtos que lhes gerem, por fim, ganhos em formato de renda passiva. O que é apontado por Costa (2001) ao detalhar a estratégia que compõe este modelo mercadológico. Dessa forma, quando questionados sobre o apoio que recebem, citam apenas o auxílio - orientação - que vêm a promover entre si mesmos quanto ao desenvolvimento de novos parceiros recém-inseridos à rede. Mas garantias trabalhistas não são mencionadas nesse rol.

> *Claro. Tudo parte da premissa que um novo "sócio" dentro da sua equipe, um novo parceiro na sua equipe, vai abrir um leque através do Network dele. Se ele crescer dentro da sua organização, ele vai te gerar resultado. (D1).*
> *Exemplo: A pessoa iniciou, se cadastrou, comprou o pacote produtos dela. Próxima etapa é justamente um dos passos dos sete que eu falei. Entender o que a pessoa vai querer, mapear o Network dela e começar a levar isso à frente. Só que isso se faz em conjunto. O novo nesse negócio ele não sabe falar do produto, mas o patrocinador que é quem o cadastrou sabe. (D1).*

No entanto, os participantes afirmam que mesmo essa orientação não é regularmente duplicada.

> *Não. Porque a gente trabalha com pessoas e nem sempre as pessoas vão de acordo com o que você está falando. Ou elas preferem fazer de outra forma, mesmo você passando a orientação ou porque elas nem têm essa orientação (por parte de seus patrocinadores). (D2).*
> *É porque tem uma grande diferença. Tudo na vida você vai separar quem é amador de quem é profissional. Infelizmente cerca de "noventa e cinco por cento" das pessoas que iniciam dentro desse negócio não têm esse tipo de ajuda profissional, porque elas não se cadastram com pessoas profissionais. (D1).*
> *Eu por exemplo não tive nenhum tipo de ajuda dessa aí [...] eu busquei, mas a maioria das pessoas que começam não tem essa orientação e, um dos papéis que eu levo justamente da profissionalização. Com certeza em meu primeiro ano que não tive resultados dentro da rede, eu vejo que foi por causa disso: falta de orientação de alguém por perto, porque isso acelera demais o processo. (D1.)*

Identifica-se que existe uma divergência nas exposições sobre as dificuldades que são encontradas para a realização das atividades. Essa divergência acompanha o nível relativo de envolvimento afetivo que o distribuidor tem com o negócio. Tempo e dinheiro são dados como explicações imediatas às dificuldades encontradas, para aquele distribuidor que ainda não se imergiu nessa forma de trabalho. Por outro lado, aqueles que demonstram maior imersividade, tendem a atenuar esses dois fatores, apresentando-os como consequência causada pela organização pessoal.

> *Dificuldades mais comuns: tempo e dinheiro. Só que como todo bom empreendedor, ele tem que resolver esses problemas que é o tempo e o dinheiro. [...] No Marketing de Relacionamento você tem que preocupar em trabalhar ou mindset financeiro e emocional. (D4).*
> *Pelo menos no meu ponto de vista, a maior dificuldade é você lidar com as próprias emoções e as emoções do seu time. Porque na*

> *minha opinião o tempo ou dinheiro é algo que dá para você planejar, dá para você administrar. Agora quando você trabalha com as suas emoções, você tem que se entender e se superar. Quando você lida com as suas próprias crenças e com as crenças do seu time, para mim, é a minha maior dificuldade, porque a gente lida pessoas diariamente (com os medos e receios, com as travas delas). Não só delas, mas as nossas também. (D3).*

Os participantes apontam que comparado a outro tipo de negócio, o investimento inicial para se inserir no Marketing Multinível é barato. No entanto, a longo prazo, para se manter e desenvolver o que é necessário para se obter sucesso é preciso que haja uma alta entrega em termos de compromisso, pois este seria um negócio próprio.

> *Eu vejo o negócio não como você comprando combo (de produtos). É sobre a sua visão para daqui dez anos. Quanto você vai investir para daqui 10 anos. Você não pode vender facilidade. Eu acredito que o máximo sim é caro e, só os grandes têm coragem de investir no máximo. Por isso que eu acredito que não é fácil, não é barato. Tudo que você for fazer principalmente no Marketing de Relacionamento, você tem que ir ao máximo. (D4).*

Apesar de ainda haver um déficit na indústria, quanto ao acompanhamento do desenvolvimento de distribuidores, esse cenário vem gradualmente se alterando. A empresa, por si mesma, possui plataformas de conteúdo sobre os produtos. No entanto, a capacitação comercial dos distribuidores independentes acontece internamente às redes desses distribuidores. No caso da no Brasil, seus maiores líderes se uniram para montar o Sistema euBlack - uma plataforma de capacitação on-line com conteúdo para atuantes em Marketing Multinível.

> *Antes de conhecer a empresa (marketing de relacionamento) nunca tinha ouvido falar sobre essa Indústria [...] Como eu não tinha noção dessa Indústria não tinha informação de absolutamente nada. Não sabia que existia esse déficit. [...] só que hoje vendo como é o cenário e como era lá atrás, eu vejo que está tendo uma profissionalização cada vez maior; por conta da liderança e por conta das pessoas que estão puxando isso. (D3).*
> *Especificamente dentro da empresa, hoje a gente tem treinamento online também que a gente chama de euBlack. (D3).*

Assim, a capacitação dos distribuidores e essencialmente realizada por um sistema de compartilhamento de informações. Os líderes (distribuidores mais experientes) buscam duplicar o conhecimento com o restante da rede, que a medida em que se capacita, procura fazer o mesmo com os novos entrantes.

Os distribuidores afirmam que não sofrem com imposições de trabalho. Sobre as normas e controle nesse tipo de organização. Existe um contrato de marca que regulamentam regras a serem seguidas quanto à forma de distribuição independente.

A nível de rede, não confirmam a situação em que líderes de equipe obrigam seus *downlines* a trabalhar de determinada forma. Mas em consonância com as orientações de Buaiz (1998), que recomenda com quem cada distribuidor siga os passos de sua linha ascendente, os trabalhadores

afirmam que existe realmente uma sugestão para a duplicação de casos de sucesso.

> *Aqui você vai ter um negócio próprio. Então você é livre para fazer o que você quiser, não tem ninguém te impondo nada que você deve fazer. Até porque você não assina nenhum contrato CLT, você não está vinculado a empresa dessa maneira. Você fazer da sua maneira, mas sem denegrir a imagem da empresa. (D2)*
> *Mas existe uma maneira que funciona, então é melhor fazer da maneira que já funciona. Você vai seguir exemplos de pessoas que já estão dando certo, mas você é livre para fazer da maneira que quiser as atividades. (D2)*
> *Quando você inicia o negócio com a empresa você assina um contrato de distribuição independente. Nesse contrato tem uma série de normas, uma série de regras, muitas coisas do que pode e o que não pode, porque você está representando a marca de forma independente. Você não é um funcionário CLT, não é um prestador de serviços, nem empresário da marca. Você é um distribuidor independente. (D1)*
> *Se for fazer um comparativo com o trabalho tradicional e esse mercado. Que tipo de norma você tem em um trabalho tradicional? O horário do seu trabalho; tipo de vestimenta; o seu trabalho propriamente; a entrega do seu resultado; relatórios que você tem que enviar para o seu chefe. Aqui não. As normas que têm são as mais básicas para preservar o nome da empresa, para preservar da melhor forma possível, só isso. (D3)*

No entanto, apesar da pouca quantidade de normas e regras, o participante relata sobre casos em que alguns distribuidores efetivamente buscam burlar o código de ética em sua forma de trabalho real.

> *Mas algumas coisas por exemplo, você não pode vender o seu produto em plataformas digitais para o seu produto físico como o marketplace no Mercado Livre tudo mais que é um problema grave que acontece dentro do nosso mercado. O código de ética barra total, é proibido. Ela é passível de perder o seu cadastro e mesmo assim tem gente que faz. (D1).*

Os participantes da pesquisa apontam que o tipo de organização de trabalho promovida pelo Marketing Multinível da empresa em questão, proporciona o desenvolvimento de relações cooperativistas, contudo sem renunciarem ao seu subjetivo individual, à maneira como apontado Dejours (2004). Estas relações se diferem do que se apresenta no mercado tradicional por valorizar a subjetividade individual do distribuidor ao invés de colocá-lo em posição de se relacionar por obrigação. Isso se evidencia quando os participantes explicam que seus interesses ainda se mantém, porem suas relações socioprofissionais não se baseiam em obrigatoriedade, mas sim pela afinidade genuína que é construída.

> *É algo genuíno. A gente cria relações cooperativistas de amizades. O negócio, ele passa por uma parte do processo só. [...] a energia do negócio é diferente. Tem interesse? É óbvio, porque se o outro crescer eu vou crescer também, mas não é aquela coisa assim: eu tenho que aproximar dele para ganhar uma promoção. (D1)*

> *Todos os líderes da minha equipe eu tenho contato diário. Não tenho com todo mundo porque não é possível acompanhar todo mundo. (D1).*
> *A amizade que eu tenho com meu líder, por conta do negócio não parece ser apenas de 8 meses. Além de sermos parceiros de negócio a gente se ajuda por termos vários propósitos juntos. (D2).*
>
> *Tenho um contato com meu líder mais de amizade mesmo. (D4)*
>
> *Meu líder é meu primo de primeiro grau. Antes de ele me cadastrar não nos falávamos muito, hoje ele é meu "irmão". (D3)*

O local de trabalho é indefinido. Porém quando é feita a reunião dos distribuidores, o fazem em ambientes presenciais ou on-line. A flexibilização do local de trabalho é outro elemento observado que contribui para a expressão subjetiva do trabalhador. A este trabalhador, como apresentado por Santos et al. (2017), não é imposto que se cumpra presença e ou um cronograma de horários.

> *A empresa não te impõe e nem quer saber se você está fazendo ou não. Você decide sua carga (D2).*
> *Primeiro que a gente não tem um local de trabalho. A gente pode trabalhar onde a gente quiser, onde existir abertura de mercado da empresa, que no caso são mais de 140 países. A gente pode se comunicar por várias vias hoje, a internet hoje nos ajuda bastante. (D2)*
> *Isso é algo muito bom, porque se fossemos depender de um local físico jamais teríamos a alavancagem que nosso negócio gera. Pode ser ruim pois distancia um pouco, mas não vejo isso como um problema. Talvez seja problema para quem não é proativo, porém pessoas assim dentro desse negócio não vão para frente. (D1).*
> *Um benefício disso é a diminuição de custo, pois a gente não precisa, pagar por exemplo um aluguel. Podemos fazer de onde a gente está. (D3).*
> *Agora, no sistema, marcamos locais para reunirmos todos semanalmente. A comunicação ocorre por meio de palestras onde alguém que está se destacando irá transmitir para os outros. (D1).*

Para um distribuidor ocupar posto de liderança ele necessita ascender através de resultados de venda e comprometimento com sua linha descendente. Isso faz com que cada *upline* se aproxime de seus *downlines* e estreitem suas relações.

> *O líder alimenta a visão assim absurdamente do que vai acontecer. E de forma prática, por ligação vídeo chamada, às vezes algumas mentorias individuais de sentar-se no café aí ou ir à casa dele, mas diariamente sempre está contato. (D1).*
> *Sobre as divergências a gente pode até ter, mas isso é bem trabalhado aqui dentro. Eu particularmente nunca tive, porque quando entrei eu sabia que não entendia nada do negócio, então fui buscar sempre ouvir e não discordar do que me falavam, pois eles tinham resultado. Para crescer nesse negócio você deve ser ensinável. (D2).*
> *Quando meu líder estava fazendo, ele sempre estava junto e me animava continuar. (D4).*
> *As discussões ocorrem em momento de treinamento e mentoria. A gente tem um treinamento on-line segunda-feira à noite. tem terça-*

> *feira que é o evento "geralzão" ali não é o ambiente para estar discutindo todo mundo, mas sempre se faz com uma equipe, mais fechado; tem um treinamento presencial no sábado à tarde. Inicialmente ele sempre troca ideia as pessoas relatam o que não está dando certo a gente ajusta. (D1).*

Segundo os relatos existe abertura para discussões de problemas e sugestões. Essas sessões ocorrem frequentemente. Contudo para os critérios de apreciação dessas sugestões são considerados são o grau envolvimento que o distribuidor que apresenta a sugestão possui dentro da rede (independentemente de títulos) e se a sugestão conversa com as sete atividades geradoras de renda.

> *Se estiver no Trilha podemos discutir, se não tiver, é perda de tempo. Trilha são sete passos. (D1).*
> *Porque assim, geralmente a grande maioria das pessoas que iniciam esse negócio já vem com uma bagagem profissional de experiência até mesmo de resultado. Então elas querem implementar talvez a visão delas do que elas tiveram naquele trabalho. Mas se isso não for duplicável não é simples, pois não será todo mundo que conseguirá fazer. Porém todos têm abertura para sugerir. (D3).*
> *Engraçado que no Marketing relacionamento, as ideias as ideias novas, não são muito para o negócio são mais para gestão de pessoas e aqui as ideias novas vem para premiação e treinamento. São sobre as pessoas não sobre o negócio. O negócio já está montado. (D4).*
> *Discussões sempre têm. Entre os líderes e potenciais líderes que estão em movimento. Porque se ela não estiver em movimento, não faz sentido essa pessoa colocar uma necessidade. (D1).*

Decorrente deste formato cooperativo o ambiente estimula com que cada distribuidor compartilhe com a rede informações relevantes para o aprimoramento do trabalho.

> *Durante o início do meu negócio eu sentia certa dificuldade em fazer fechamento, por exemplo. Então relatava isso para minha linha ascendente. Então eles compartilhavam comigo soluções. O mesmo eu faço hoje com a minha equipe. (D2).*

Dejours (2004) aponta a necessidade de a organização de trabalho promover o reconhecimento de seus trabalhadores a fim de construir um ambiente que ameniza o sofrimento. Segundo os relatos, existem várias formas de reconhecimento dentro da organização que fazem parte.

> *Uma das mais incríveis nosso negócio é isso: é o reconhecimento. No mercado tradicional a maioria dos trabalhadores, não tem um pingo de reconhecimento sequer e o reconhecimento é um fator de sobrevivência para o ser humano. Exemplo: em 3 anos de trabalho eu já tive reconhecimento com cinco viagens diferentes. Uma delas pra Bahamas, nessa foram 2500 distribuidores brasileiros (D1).*
> *Acho que um dos grandes charmes Marketing Multinível é o reconhecimento. E sem falar que não é só questão da viagem; o reconhecimento financeiro também. Direto a gente tem comissões a mais por estar fazendo um trabalho legal; reconhecimento pessoal: quando a gente tem algum seminário por exemplo uma vez por mês*

> *as pessoas são reconhecidas no palco pelo trabalho são aplaudidas de pé. (D1).*
> *Eu acho sensacional, porque eu estou fazendo o que eu devo fazer para crescer e eu sou muito bem reconhecido é aplaudido por conta disso. O que eu não obtive em qualquer outro lugar que eu trabalhei. Por exemplo: no escritório de projeto dentro do meu emprego como engenheiro civil eu fazia vários projetos, atingia várias metas, mas não era reconhecido pelo meu trabalho. Sou professor universitário e no final de cada semestre eu também não sou reconhecido pelo talvez bom trabalho que tenha feito. (D2).*
> *É reconhecimento da empresa, do corporativo da empresa, dos donos da empresa que envia cartinha para a gente quando a gente avança de título; de todo mundo. (D4).*

Dejours (2004) alega que o trabalho está presente não somente na execução formal das prescrições organizacionais. Ao contrário, o trabalho real, estaria presente nas relações sociais que os indivíduos experimentam referente ao desenvolvimento da inteligência e subjetividade. Quando questionados se gostam do trabalho que desempenham e sobre o que os fazem felizes nesse trabalho, os participantes puderam evidenciar a presença do trabalho como relação social ao relatar que este já estaria se confundindo com sua vida em sentido pessoal.

> *Eu amo. No carro agora pouco estava comentando que hoje faço esse negócio muito naturalmente. Antes precisava sair da minha zona de conforto para determinadas atividades. Hoje eu faço isso muito naturalmente, como se fosse um estilo de vida. Por exemplo, hoje as 8h da manhã conheci uma nova pessoa apresentei o negócio para ela, mas em um café. Então falar de negócios no sábado de manhã tomando um café, já faz parte do meu estilo de vida. (D2).*
> *Faço com prazer porque também se tornou um estilo de vida. Meu futuro vai ser construído em cima disso, pois não me vejo fazendo outra coisa, de forma alguma. (D1).*
> *O que mais me faz feliz aqui é ver alguém que eu mentorei na minha equipe crescendo (D1).*
> *Qualidade do dinheiro. Porque é a forma mais simples de gerar receita residual. Vou dar um relato: Semana passada, no Domingo, minha equipe lá da Europa estava em um grande evento que tinha em Milão. Como era lançamento de produtos então houve bastante movimentação de produtos. O volume de compras na Europa foi muito alto. Resultado: no domingo de manhã enquanto dormia fiz 11 ciclos de comissão. 11 ciclos vezes 115, que é o valor de cada ciclo, deu mais de R$ 1100,00. Agora no trabalho tradicional, o professor universitário tem que estar dando aula para ganhar o dinheiro dele. Agora eu em 3 anos de trabalho construí algo que em um domingo de manhã pude ganhar R$ 1100,00 de comissão dessa forma. (D1).*

A estratégia de defesa apresentada para se manter em normalidade quando os desconfortos e sofrimentos decorrentes do trabalho surgem, foi a de retomar a conexão com a coletividade da organização nestes momentos.

> *A estratégia de defesa que a gente usa quando a gente fica esmorecido com alguma rejeição, ou alguma desculpa, é se conectar. Se conectar aos eventos, aos treinamentos, ao seu grupo, que está ali para te reerguer. Pois são nesses ambientes que recordamos o nosso porquê e voltamos para o jogo. (D1).*

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo analisar a organização do trabalho dos distribuidores independentes de uma empresa de Marketing Multinível, voltando-se para a compreensão dos processos psíquicos envolvidos nas situações concretas de trabalho. Verificou-se que o trabalho no Marketing Multinível se distancia expressivamente dos modelos organizacionais tradicionais, oferecendo aos trabalhadores maior liberdade, autonomia e a possibilidade de construir redes de relacionamento (networks) que fundamentam a distribuição de produtos e a estruturação dos comissionamentos.

A pesquisa demonstrou que o "trabalho prescrito" neste modelo apresenta-se de forma substancialmente atenuada. Diferentemente do mercado corporativo tradicional, não há uma descrição de cargos rigorosa e a progressão de nível decorre do crescimento orgânico das redes e do acúmulo de pontos, sem imposição hierárquica formal por parte da empresa ou dos líderes. No entanto, o confronto com o "trabalho real" revela dinâmicas significativas de sofrimento psíquico. A atividade laboral baseia-se fortemente em prospecção, organização de eventos e treinamentos, exigindo que o trabalhador lide constantemente com a rejeição, especialmente ao apresentar o negócio para o seu círculo social próximo.

O estudo evidenciou que o setor ainda carece de maior profissionalização. A incipiência na orientação e a falta de amparo por parte de alguns líderes (uplines) geram sentimentos de desamparo e impotência nos novos entrantes, configurando-se como um fator determinante para a evasão (desistência) dos trabalhadores. Como estratégia de mobilização e defesa perante as barreiras do trabalho real e a busca por resultados, constatou-se que alguns distribuidores recorrem à transgressão de regras prescritas para alavancar seu volume de vendas.

Em contrapartida, as vivências de prazer encontram forte sustentação na estrutura cooperativa inerente ao Marketing Multinível. O modelo de remuneração suprime a concorrência predatória interna, fomentando a solidariedade e a duplicação de conhecimentos mercadológicos. Isso resulta em um ambiente descontraído, pautado por relações interpessoais consolidadas e pela formação de laços afetivos robustos. Adicionalmente, as frequentes práticas de reconhecimento, em suas dimensões materiais e simbólicas, atuam como um catalisador do engajamento, permitindo a ressignificação do sofrimento e a manutenção do sujeito em seu eixo de normalidade e produtividade.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BUAIZ, Sergio. **A fórmula da liderança**. 1998.

COSTA, Liliana Alves. **O sistema de marketing de rede: uma estratégia de ação mercadológica**. 2001.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. **Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho**. Dejours C, Abdoucheli E, Jayet C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**, São Paulo: Editora Cortez, 1992.
DEJOURS, C. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**, São Paulo: Fundap, 1999.
DEJOURS, Christophe. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 027-034, 2004.
FERREIRA, João Batista. **Real do trabalho. Dicionário crítico de gestão psicodinâmica do trabalho**, p. 343-350, 2013.
FREITAS, Lêda Gonçalves; AUGUSTO, Magda Maria; MENDES, Ana Magnólia. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa**. Psicologia em Revista, v. 20, n. 1, p. 34-55, 2014.
GUIMARÃES JÚNIOR, Edward Humberto. **Como os empreendedores trabalham: Uma leitura psicodinâmica da organização do trabalho de um grupo de empreendedores**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 8, n. 1, p. 149-175, 2019.
MENDES, Ana Magnólia. **Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisas**. Casa do psicólogo, 2007.
MERLO, Alvaro RC. **Psicodinâmica do trabalho. Saúde mental e trabalho: leituras**, v. 4, p. 130-142, 2002.
SANTOS, Vanessa Braga; SPERS, Valéria Rueda Elias; GRAZIANO CREMONEZI, Graziela Oste. **As Diferenças entre Marketing Multinível e as Pirâmides Financeiras ou "Esquema de Pirâmides"**. Revista Brasileira de Marketing, v. 16, n. 2, p. 243-251, 2017.