
A METÁFORA DA FAMÍLIA

integração organizacional na Amway

MARCELO MEDEIROS COELHO DE SOUZA
Professor do Departamento de Economia da UnB

Diante de mais de duas mil pessoas, um homem fala em tom profético sobre os novos tempos que virão. A platéia, trajando ternos e vestidos longos, ouve atentamente suas palavras; alguns tomam nota, outros sussurram repetindo o que ele diz. Seu discurso é uma mensagem de fé e esperança que faz brilhar os olhos dos espectadores. Duas mil pessoas em silêncio se dão as mãos para rezar, pedindo amparo a Deus em seu árduo caminho em direção a um mundo melhor. O homem que discursa tem apenas uma palavra para descrever a cena: “Isto é maravilhoso!”. Uma mulher é chamada a subir no palco coberto por névoa seca e iluminado por canhões de luz. Ela toca no violão uma música que fala de amor, de amizade e da importância de se ajudar o próximo. As pessoas se cumprimentam e se abraçam. De repente, surge nos alto-falantes uma música agitada, as pessoas pulam, dançam, agitam balões e bandeirinhas; o ginásio se torna um local ensurdecedor. Esse evento se estende por cerca de cinco horas, é repetido uma vez por mês, mas seu tema é sempre o mesmo: “Qual o tamanho do seu sonho? Ele pode tornar-se realidade, basta você querer!”

Não se trata de um encontro religioso e sim de uma reunião de negócios dos distribuidores de uma das maiores empresas de capital privado do mundo, a Amway Corporation.¹ Uma maneira exótica de se discutir negócios? Talvez sim. Ocorre que eventos como esse têm atraído, no Brasil, cada vez mais pessoas de um público muito peculiar: empresários, comerciantes, médicos, dentistas, engenheiros, donas-de-casa, professores e estudantes universitários.² Organizadas em uma rede que se assemelha a uma árvore genealógica, essas pessoas cumprirão funções que não exigirão delas os conhecimentos técnicos propiciados por sua formação profissional: sua tarefa con-

sistirá em consumir produtos, atrair novos membros e incentivá-los a consumir produtos da rede e a expandi-la.

Porém, mais do que seu caráter “cultista”, são os mecanismos de integração organizacional da empresa que merecem ser destacados. Este artigo analisa, a partir do caso da Amway do Brasil, um modelo de gestão do trabalho fundado em princípios antagônicos à lógica burocrática típica das grandes empresas, nas quais a racionalidade econômica é, em boa parte, substituída por princípios de integração organizacional determinados por uma “lógica social”. Procura-se mostrar que a empresa não só se utiliza, para fins pecuniários, das redes de relações sociais de seus trabalhadores – criando, simultaneamente, seus mercados de trabalho e consumo –, como faz o caminho inverso, ou seja, desenvolve relações sociais (e daí seu caráter “cultista”) sobre uma estrutura organizacional que metaforiza a família, possibilitando a interpenetração das vidas econômica e familiar em uma estratégia de fusão dos tempos de convívio social e de trabalho.

A opção por um estudo de caso é resultado da crença de que a rede Amway, por diversos motivos, possui propriedades heurísticas que a tornariam um indicador de mudanças no mundo do trabalho. A empresa apresenta uma estrutura organizacional peculiar que, por seu exotismo, traz à tona características de relações intra-organização que passam despercebidas em outras empresas. De certa forma, a Amway é tomada analogamente a um “barômetro” de inovações organizacionais que vêm conquistando espaço entre empresas que operam no setor de serviços. Os dados utilizados no estudo são provenientes de um levantamento junto a 2.992 pessoas (de um universo de 250 mil), cobrindo quatro cortes temporais em um período que vai de setembro de 1994 a julho de 1995, e

incluindo entrevistas com membros e ex-membros, análise da documentação oficial da empresa e acompanhamento de suas atividades pelo período de um ano.

A ORGANIZAÇÃO “ANTIBUROCRÁTICA”

Toda empresa em um mercado concorrencial depende da interligação entre as esferas da produção e da circulação, ou seja, de um fluxo apropriado das mercadorias em direção aos consumidores. Para que esse fluxo se estabeleça convenientemente, são necessários procedimentos de propaganda, promoção, distribuição e vendas que, em conjunto, são conhecidos como marketing. Para isso, é comum que as firmas deleguem esse tipo de atividade a uma firma especializada (isto é, uma agência distribuidora) ou, no caso de estruturas organizacionais verticalizadas, a um segmento da própria firma (isto é, um departamento de marketing). Algumas empresas como a Amway, no entanto, inovam na forma de organizar seu marketing ao adotar a estrutura conhecida como *network marketing* ou marketing de rede. Nesta estrutura, a firma produtora substitui a organização especializada em marketing fundada na hierarquia, na divisão de papéis e do trabalho, na relação assalariada e na competição interna – que tende em direção ao controle burocrático racional (Etzioni, 1974) – por uma rede de distribuidores independentes (do ponto de vista jurídico) que coordenam, por seus próprios meios, a propaganda, a distribuição e a venda das mercadorias.

Essa estrutura em rede pode ser entendida inicialmente, em relação ao modelo das grandes firmas típicas, como uma desconcentração (horizontalização) do serviço de marketing levada ao extremo. Por meio dela é possível alcançar um alto grau de eficiência econômica,³ utilizando princípios antagônicos à lógica burocrática tradicional das grandes corporações. Através do que Biggart (1990, 1992) chama de organização “antiburocrática”, empresas como a Amway valem-se das redes de relações pessoais de seus membros para distribuir produtos ou serviços.

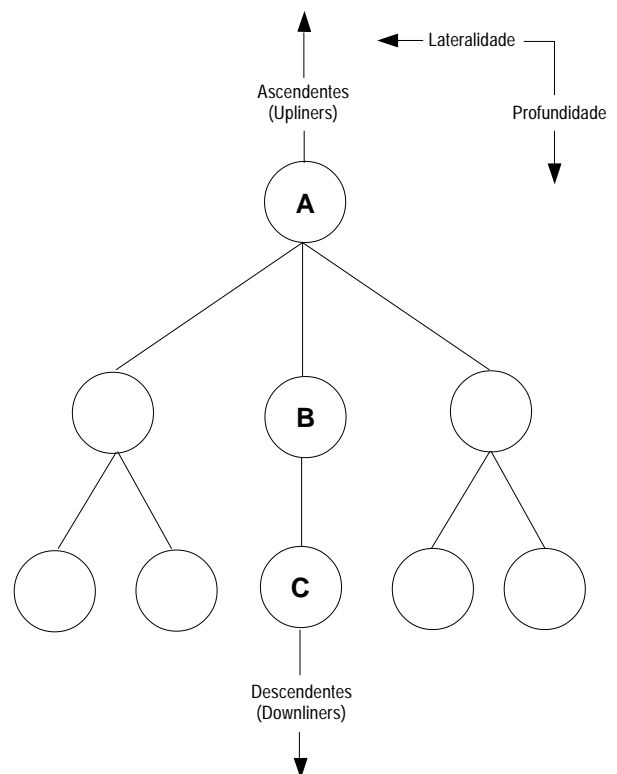
Organizações como a rede Amway orientam-se, em sua maioria, por princípios meritocráticos. Sem quadros formais de chefia e liderança, o controle do trabalho nas redes está diretamente relacionado a uma valorização dos méritos individuais dentro da atividade que a organização promove. Sistemas complexos de níveis de reconhecimento interno garantem recompensas (tanto simbólicas quanto materiais) aos distribuidores que se destacam, criando uma hierarquia de status e rendimentos que não necessariamente é função de maiores responsabilidades na estrutura da organização e tampouco se traduz num acúmulo de poder formal sobre os níveis inferiores da hierarquia.

A METÁFORA DA FAMÍLIA

Diferentemente do que ocorre na organização predominante em boa parte das firmas modernas, cujo eixo central é a divisão de tarefas e poderes que constituem a burocracia, o que garante coerência e eficiência às redes de *network marketing* é uma estrutura organizacional baseada em uma metáfora da família conhecida por linhas de patrocínio (*sponsorship lines*). Estas correspondem à forma da ligação entre os novos membros da rede e os antigos: cada membro da rede é responsável por uma nova geração de membros por ele trazidos à rede, formando algo muito semelhante a uma árvore genealógica.

A Figura 1 traz um esquema simplificado da estrutura organizacional das redes. O indivíduo hipotético A traz três novos membros à rede, dentre eles B. Estes, por sua vez, trazem novos membros, sendo que B traz C e assim sucessivamente, fazendo com que a rede se expanda. A é, portanto, o “patrocinador” de várias pessoas, dentre elas B, do mesmo modo que este é o patrocinador de C. Assim, C é na rede um descendente de A, formando o que se chama linha de patrocínio, que vai de A até C, passando por B. No exemplo do organograma, A trouxe três membros à rede, que, por sua vez, trouxeram mais cinco mem-

FIGURA 1
Esquema Organizacional das Redes



bro. A rede de A possui, portanto, oito pessoas em suas linhas de patrocínio. As características da rede de A são determinadas por sua lateralidade (o número de pessoas que A trouxe diretamente, no caso três) e por sua profundidade (o número de “gerações” de descendentes de A, no caso dois, a de B e a de C). Nessa estrutura, as posições dos membros são determinadas por seu “grau de parentesco” em relação aos demais membros da rede. Na Amway, os ascendentes nas linhas de patrocínio são conhecidos como *upliners* e os descendentes como *downliners*. Formalmente, A não é chefe de B ou C, mas apenas a pessoa que os precede na rede.

Para fazer parte da rede, o membro deve firmar um contrato de distribuição com a Amway do Brasil (Instrumento Particular de Contrato de Distribuição). Trata-se de um contrato comercial comum que define o novo membro da rede como distribuidor dos produtos da empresa, concedendo-lhe, assim, o direito de revender esses produtos, desde que fora de locais abertos ao público (como lojas, feiras, mercados, etc.). Pelas cláusulas contratuais, “o distribuidor não é agente, empregado, representante ou procurador da Amway do Brasil, sendo-lhe portanto vedado assumir quaisquer compromissos ou obrigações em nome desta última” (Contrato de Distribuição, Cláusula I, §1).

Para a Amway, esse tipo de contrato representa uma série de vantagens similares às que se poderia obter caso a empresa terceirizasse seus serviços de marketing, pois substitui, na regulação do vínculo da empresa com os membros da rede, um contrato trabalhista (cuja legislação, no Brasil, é especialmente voltada para a proteção de direitos individuais e coletivos dos trabalhadores) por um contrato comercial (cujo princípio jurídico básico é a igualdade plena de direitos e poderes entre as partes), reduzindo, assim, custos e compromissos legais, além de reforçar, nos trabalhadores, a imagem de que são autônomos ou, em suas próprias palavras, “donos de seu próprio negócio”.

Porém, diferente de uma rede de vendas, na qual a função principal de seus membros é promover a venda de produtos determinados, a Amway é uma rede de consumo, cuja meta principal dos membros é expandir a rede, ou seja, conquistar cada vez mais novos membros que, simultaneamente, promovam e consumam os produtos fabricados pela Amway Corporation e suas parceiras. O membro da rede, no Brasil, não vende produtos ao público:⁴ o consumidor deve comprar seus produtos diretamente nas lojas de distribuição Amway ou por via postal. A principal diretriz colocada a um membro é que ele submeta novos membros ao credenciamento junto à Amway do Brasil e faça com que esses membros consumam produtos.

Essa diretriz é sustentada materialmente pelo sistema de remuneração por linha de patrocínio. O Contrato de Distribuição (Cláusula III, §1) prevê a possibilidade de se solicitar o credenciamento de terceiros como Distribuidores Independentes Amway. Sobre o total das compras de cada nova pessoa trazida à rede (a “patrocinada”), assim como das compras realizadas pelas pessoas trazidas por ela, é proporcionado ao distribuidor o pagamento de uma comissão, de acordo com critérios padronizados da empresa. Assim, cada membro recebe, ao final do mês, como remuneração, uma fração percentual de seu próprio consumo em produtos Amway naquele mês. Caso esse indivíduo atraia mais um novo membro à rede, sua remuneração passará a ser equivalente a uma fração de seu consumo mais uma fração do consumo do membro incorporado e assim sucessivamente, tratando-se de novos membros (na Figura 1, a remuneração de A é uma fração da soma dos consumos de A, B, C e demais membros descendentes). Uma vez adquirido, o direito a receber essas comissões é vitalício e hereditário. Isso impõe um controle social ao consumo dos membros. Como um membro tem incentivos para estimular o consumo de seus descendentes, a rede é para a empresa Amway um instrumento que permite sua orientação de marketing a mercados específicos (muito semelhante a uma *lean distribution*) e com características mutantes.

O esquema organizacional da Amway, ao atribuir aos membros a função de recrutamento e expansão da rede, substitui mecanismos impessoais de contratação de trabalhadores anônimos, que normalmente consistem na oferta pública de emprego (tal como anúncio de jornal), por mecanismos personalizados em que a rede de relações sociais do trabalhador determina, em grande medida, suas possibilidades de emprego. Mecanismos impessoais são uma característica das firmas com organização burocrática típica, que orientam seu processo de contratação predominantemente⁵ por uma racionalidade econômica, em que os principais critérios utilizados estão relacionados às capacidades produtivas do trabalhador. O mercado de trabalho específico das redes é, em boa parte, um espaço regulado por uma lógica que dá primazia às relações pessoais, relegando critérios como produtividade ao segundo plano. Assim, as relações pessoais dos membros, quando inseridas nesse contexto, não apenas passam a moldar suas relações de trabalho como as próprias relações de trabalho passam a ser confundidas com a vida social.

As firmas são capazes de reconhecer o papel fundamental desse tipo de lógica no controle do processo de trabalho, como demonstrou Burawoy (1979). Do mesmo modo que a fábrica onde ele realizou suas pesquisas reconhecia e criava mecanismos de estímulo aos *work games* – em que trabalhadores competiam entre si para atingir índices

elevados de produtividade, estimulados não por recompensas da firma, mas pelo reconhecimento dos companheiros que atribuíam status aos participantes do “jogo” –, como forma de garantir níveis determinados de produção, as firmas das quais as redes são distribuidoras criam um ambiente propício para a sustentação da estrutura organizacional na forma de linhas de patrocínio: os contratos e a estrutura de remuneração financeira não assalariada dão uma base jurídica e econômica a relações sociais que atuam como uma forma de controle eficaz que não é, no entanto, sentida como tal.

Assim, as organizações de *network marketing* não só utilizam para fins econômicos as redes de relações sociais preexistentes, criando seus mercados de trabalho e de consumo, como fazem o caminho inverso, ou seja, desenvolvem relações sociais sobre uma estrutura organizacional que, ao metaforizar a família, funciona como uma força que obscurece a distinção entre interesse financeiro e vínculo afetivo. Essa construção de uma “família fictícia” é importante como fator de regulação das atividades nas redes. Se na organização burocrática das grandes companhias a competição interna age no sentido de garantir produtividade, nas redes como a Amway, que não possuem os mesmos mecanismos de coesão institucional (subordinação formal, por exemplo), esta age como fator desestruturante: é a cooperação, baseada nos vínculos da “família fictícia”, que funciona como fator fundamental de coesão social.

Essa coesão é reforçada por uma segunda característica da rede Amway: a inserção da família propriamente dita dentro dessa “família metafórica”. O trabalho na rede é, em larga medida, um “negócio de família”. Os levantamentos realizados mostraram que, entre os membros que alcançaram os níveis superiores da rede entre setembro de 1994 e julho de 1995, predomina o trabalho em casal (no mínimo 87% em cada um dos quatro cortes temporais realizados). Em uma análise de conteúdo de discurso nas descrições das trajetórias dos membros da Amway, declarações classificadas como “declara que o casal trabalha em conjunto” constituíam aproximadamente 73% dos casos. Mesmo nos 27% restantes, nos quais essa condição não é explicitada, nenhuma das declarações nega o trabalho em conjunto. Em boa parte das trajetórias profissionais analisadas (cerca de 58%) foi localizada alguma menção à existência de vínculos de parentesco na rede em afirmações classificadas como “declara que membros da família participam da rede” (a categoria “membro da família” restringe-se a pais, irmãos e filhos).

As atividades da rede são, geralmente, encaradas pelos membros como um trabalho suplementar. São realizadas depois do horário de expediente na própria residência do membro ou na de seus convidados. Ora, como os

membros da Amway dependem de suas redes de relações sociais anteriores à entrada no negócio para exercer suas atividades, precisam usar seu tempo de convívio social para o trabalho; e tendo como principal local de trabalho o ambiente doméstico, a família passa a ser uma parte privilegiada na organização. A fusão da família com a “família metafórica”, amparada ideologicamente por um *ethos* cooperativista das redes, possibilita a interpenetração das vidas econômica e familiar, passo fundamental para a utilização do tempo de convívio social para trabalho.

O trabalho familiar em uma empresa “típica” é um fenômeno raro. Mesmo quando marido, mulher e filhos são empregados de uma mesma empresa, disposições burocráticas e a própria organização do trabalho impedem que esse grupo de pessoas se organize plenamente como família durante o tempo de trabalho. Por mais que relações familiares venham a influir constantemente no cotidiano desses trabalhadores, é o controle do processo de trabalho pela empresa – e portanto externo à constituição da família – que impede a organização do trabalho em moldes familiares. Isto impõe uma descontinuidade na rotina dos trabalhadores: o tempo de trabalho é um tempo que se opõe ao tempo da família. De maneira muito similar, ocorre uma distinção entre relações de trabalho e relações de amizade. A empresa, ao priorizar a produtividade, relega o convívio social ao segundo plano. Desde os escritos clássicos da Sociologia do Trabalho, tem sido abundante a literatura que mostra os aspectos negativos, do ponto de vista do trabalhador, dessa separação entre tempo de trabalho e tempo de convívio social⁶ e as estratégias empregadas pelos trabalhadores para superar a impessoalidade imposta pelas relações profissionais dentro de uma organização burocrática típica.

O trabalho na Amway vai apresentar, para os membros da rede, a vantagem de não impor uma descontinuidade entre esses dois tempos. O negócio de *network marketing*, por exemplo, é constantemente tratado pelos membros da rede como um “negócio de família”. A inexistência de determinações burocráticas na organização do trabalho permite a estruturação do trabalho na rede em moldes familiares e evita as tensões criadas pela separação da família ao integrar, sistematicamente, os laços familiares. Esse modelo implica a autodeterminação do ritmo de trabalho, ao mesmo tempo que torna simultâneas a concepção e a execução das tarefas.

O discurso oficial da empresa reforça ininterruptamente a idéia da virtude da fusão entre família e trabalho. Os membros do Conselho Normativo da Amway divulgaram um documento conhecido como “Os Quatro Fundamentos” em que expressam “os conceitos que acreditam ser uma base sólida para uma vida plena de significado”. Um desses “fundamentos” é a Família:

“A família é nossa primeira e mais importante estrutura social, provendo-nos com amor e sustento, deixando-nos uma herança e um legado. A família nos propicia um consistente conjunto de valores em arcabouço para o crescimento e para a habilidade de prosperarmos como indivíduos. O negócio Amway respeita e apóia a família, como evidenciado pelo Conselho Normativo da Amway Corporation e pela própria proeminência da ‘família’ nas Distribuições Amway” (Editorial Amagram, out./nov. 1995:3).⁷

O incentivo à incorporação da família à rede não vem apenas da empresa; os membros incorporam essa idéia e a retransmitem à rede nas publicações da empresa, especialmente na Amagram:

“Iniciei meu negócio em maio de 1993, fazendo comigo mesma um ‘contrato’ para alcançar a liberdade em dois anos. Para minha alegria, consegui! Meus patrocinadores são Juju e Evaldo Araújo, minha irmã e meu cunhado. Este negócio me deu a certeza de vencer, de ser tudo o que eu possa e queira ser. No meu futuro, vejo meus filhos e eu felizes por estarmos sempre juntos em busca da realização dos nossos projetos de vida.” (Editorial Amagram, out./nov. 1995:9).

Além disso, a imagem criada pela ideologia Amway é de que o trabalho na rede é um fator de integração da família, como pode ser percebido pelo relato de um casal de membros:

“Nossas famílias estão unidas neste projeto, nos dando a chance de conviver mais e melhor com todos. Até meu filho Pedro, 13, nos incentiva muito.”

A produção de uma vida social intensa dentro das fronteiras da rede é crucial para os objetivos econômicos das empresas (e dos membros da rede). É a fusão (ou confusão, a depender do ponto de vista) dos tempos socialmente determinados para trabalho e não-trabalho que permite a existência de organizações como a Amway. A baixa participação proporcional nos ganhos oferecidos à empresa – que funciona como remuneração para o trabalho “extra” em períodos normalmente caros aos demais trabalhadores – perdura, essencialmente, porque as atividades de *network marketing* não são sentidas como perda do tempo de convívio social. Em outras palavras, os trabalhadores consentem em ser mal remunerados porque suas atividades não são apenas “trabalho”, mas também lazer. A Amway reforça essa fusão a todo momento, seja através da metáfora da família, da transformação das reuniões de negócio em eventos festivos, estimulando o trabalho em família, etc.

A metáfora da família criada pela estrutura das linhas de patrocínio é o mecanismo encontrado pela empresa para garantir um controle do processo de trabalho que, no entanto, não é sentido como opressivo. Nela, o sistema de

reconhecimento interno, através de níveis de qualificação (os membros são “promovidos” em uma escala de posições em função de seus méritos) torna cada membro responsável pelo trabalho de seus “patrocinados”, fazendo com que ocorra uma diluição (ou capilarização) dos poderes de controle relacionados à atividade da rede: todas as formas de recompensa de um membro dentro da rede são dependentes de seu desempenho individual e de de seus descendentes.

A Amway lança mão do que Etzioni (1974:78) chama de estrutura de consentimento dualística na medida em que emprega recompensas materiais e simbólicas para obter trabalho. As recompensas materiais vêm na forma do pagamento proporcional ao consumo da rede descendente, que se torna maior quanto maior for o segmento da rede e, portanto, maiores as responsabilidades de controle de cada membro. Assim, motivado pelo aumento da remuneração financeira que o crescimento do volume de negócios de sua rede torna possível, bem como por promoções que lhe permitem, por exemplo, aumentar sua fração de renda para 6%, 9% e 12% do valor do consumo total de seus descendentes, o membro da rede busca coordenar e estimular as atividades de seus patrocinados.

As recompensas simbólicas, cuja importância na compensação de baixas remunerações foi muito bem mostrada por Fershtman e Weiss (1993), são realizadas pela distribuição de símbolos de estima e prestígio. Essa distribuição ocorre tanto cotidianamente quanto na administração dos rituais que caracterizam as grandes reuniões da rede. Essa distribuição de símbolos de estima e prestígio é chamada na rede de reconhecimento e possui um papel-chave na Amway, como afirma Conn:

“Reconhecimento pessoal pelo sucesso nos negócios é um dos princípios fundamentais da Amway. Distribuidores começam a receber alfinetes-de-lapela e placas de reconhecimento desde os primeiros níveis de sucesso no negócio e o processo nunca termina.”⁸

Para uma empresa que tem como objetivo principal lucros, é evidente que obter parte do trabalho em troca de recompensas simbólicas (que implicam custos baixos), ao invés de ter de pagar por ele na forma de recompensas materiais, é uma grande vantagem. A Amway, então, vai estimular em seus membros, através dos editoriais da revista Amagram que é distribuída à rede, a valorização do prestígio e da estima pública:

“A recompensa nos ajuda a crescer, sejamos nós doadores ou recebedores. E há muitas maneiras de sermos recompensados. *A mais importante é sermos reconhecidos e amados como pessoas.* Ser recompensado também significa ser reconhecido por um compromisso assumido, valorizado por uma contribuição dada e compensado

por esforços empreendidos.” (Editorial Amagram, out./nov. 1995:3, grifo nosso).

Todavia, nem todo o controle do trabalho na rede é função de ações racionais orientadas a recompensas como fins. A metáfora da família funciona como uma força que obscurece a distinção entre interesse financeiro e vínculo afetivo. Dentro da diluição de poderes promovida pela estrutura das linhas de patrocínio, a dicotomia capital-trabalho torna-se opaca para os membros da rede: nos eventos da rede estão sempre presentes afirmações do tipo “você é dono de seu próprio negócio” e o discurso dos animadores gira sempre em torno de palavras-chave como “organização”, “negócio” e “sistema de trabalho”, de forma que o nome das empresas que estão por trás do funcionamento da rede nunca são pronunciados. O conteúdo e a forma dos discursos ocultam qualquer forma de sujeição do trabalho ao capital que pudesse se destacar no funcionamento da rede.

Enquanto as relações entre indivíduos em uma empresa burocrática típica (ideal) são impessoais e orientadas por uma lógica econômica, na qual a competição interna age no sentido de garantir a produtividade das empresas, na família fictícia da Amway a pessoalidade das relações faz com que a cooperação seja o principal fator de regulação das atividades econômicas, pois são criados vínculos entre os indivíduos que vão além da equação “trabalho implica recompensa, sem recompensa não há trabalho”.

Isso é possível porque o princípio de integração predominante na rede não é a troca, mas a reciprocidade de dons (*gift exchange*). A troca é uma relação de equivalência: dois valores de uso são relacionados e trocados nas proporções em que seus valores sejam equivalentes. Isso leva à conclusão de que o “contrato de troca”, ou seja, a concordância entre comprador e vendedor em dar seguimento ao intercâmbio, pressupõe que ambas as partes tenham conhecimento dos termos da troca (o valor de cada valor de uso). Já o princípio da reciprocidade, que regula a “economia da dádiva”,⁹ é uma negação das trocas mercantis como equivalência de valores que, implicitamente, rejeita uma eventual separação entre esferas da gestão econômica e outros tipos de gestão. Há apenas doação, e não troca, porque o indivíduo espera, coerentemente, que sua atitude seja acompanhada de atitudes semelhantes dos demais membros do grupo a que se relaciona. Akerlof (1982) observou algo semelhante em uma fábrica onde os operários trabalhavam além dos patamares mínimos estabelecidos e recebiam parte do pagamento na forma de dádiva. O indivíduo não exige uma troca porque sabe (ou ao menos espera) que mecanismos institucionais garantirão que outras pessoas preocupadas com os interesses da coletividade atenderão a suas necessidades na medida em que estas surgirem. Na rede, os indivíduos

relacionam-se cooperativamente, prestando auxílio mútuo na forma de “favores” (dádivas), coordenados por regras implícitas, semelhantes às existentes na família (não se nega auxílio a um “filho”), que garantem a reciprocidade das ações.

CONCLUSÕES

A metáfora da família existente na Amway é, portanto, mais do que uma simples semelhança entre a estrutura organizacional da rede e uma árvore genealógica. Nas reuniões de distribuidores é claramente repetido a todo momento que os patrocinadores têm a função de proteger seus “descendentes”. É possível levantar o contra-argumento de que os patrocinadores têm interesse no desempenho de seus descendentes, pois lucram com ele e, por isso, assumem esse tipo de relação. Realmente, é difícil estabelecer fronteiras demarcando onde termina o interesse financeiro e começa um outro tipo de relação. A rede Amway é um negócio e, como tal, é movido inicialmente por motivações econômicas. Porém, é um negócio permeado por uma série de valores que introduzem outros tipos de motivação. A maioria dos indivíduos qualificados se declara vinculada à Amway e à rede por razões outras que não apenas financeiras e faz afirmações do tipo: “Entra-se neste negócio pelo dinheiro e fica-se pela amizade” (membro da Rede Amway). Essa reciprocidade existente na rede, em última instância, favorece a Amway, pois garante o bom funcionamento dos negócios, sem que o trabalho dos membros apareça na forma de serviços prestados à empresa. Assim, a estrutura das linhas de patrocínio atua no sentido de obscurecer as vantagens obtidas pela empresa com o trabalho dos membros da rede.

As relações institucionais que garantem os esquemas de reciprocidade na metáfora da família criada pela estrutura em forma de árvore genealógica das linhas de patrocínio são, em grande parte, reforçadas pela inserção da família propriamente dita nessa estrutura. Como na Amway predomina o trabalho do casal e, em muitos casos, a família é o núcleo de relações sociais que permite o desenvolvimento de parte das atividades de *network marketing* pelo recrutamento de parentes, o trabalho na rede torna-se duplamente um negócio de família (real e metafórica).

NOTAS

Texto originalmente preparado para o XX Encontro Nacional da Anpocs (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais). Caxambu, out. 1996.

1. Na lista das 400 maiores companhias privadas dos Estados Unidos, compilada anualmente pela Forbes (dec. 1993), a Amway Corporation ocupava o trigésimo lugar com um faturamento anual de aproximadamente 3,5 bilhões de dólares, mais de quatro vezes maior do que a receita da Coca-Cola Bottling Co. de Chicago no mesmo ano. Dados fornecidos pela empresa indicam, como soma de suas operações no

mercado internacional, um faturamento de 6,3 bilhões de dólares no ano fiscal de 1994. Em todo o mundo, há cerca de 2,5 milhões de membros que promovem os produtos da Amway e de empresas como IBM, Coca-Cola, Newsweek, Credicard e Visa, que a contratam para distribuir seus produtos.

2. Estas constituem 53,7% das profissões declaradas por 948 membros.
3. Medida, por exemplo, em termos de lucros.
4. Embora possa fazê-lo se desejar.
5. Há, todavia, inúmeros trabalhos que demonstram que fatores extra-econômicos, como gênero, etnia, idade, etc., interferem no processo de seleção de empregados, por mais “economicamente racionais” que as firmas se proponham a ser.
6. Englobando-se aqui o convívio familiar.
7. A revista Amagram é a principal publicação e tem periodicidade bimestral.
8. “Personal recognition for accomplishment in the business is a major Amway principle. Distributors begin to receive award pins and plaques for recognition at the earliest levels of success in the business, and the process never stops.” (Conn, 1982:159).
9. A idéia básica da dádiva é de que “...receber um presente não significa a obrigação de ter que retribuí-lo” (Mauss, 1974:39:n3).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKERLOF, G. “Labor contracts as a partial gift exchange”. *Quarterly Journal of Economics*, v.4, n.97, 1982, p.534-69.
- BIGGART, N.W. *Charismatic capitalism: direct selling organizations in America*. Chicago, University of Chicago Press, 1990.
- _____. “Affaires de famille: les sociétés de vente à domicile aux États-Unis”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n.94, sept. 1992, p.27-40.
- BURAWOY, M. *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago, University of Chicago Press, 1979.
- CONN, C.P. *The possible dream: a candid look at Amway*. New York Berkley Books, 1982.
- ETIZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. São Paulo, Edusp-Zahar, 1974.
- FERSHTMAN, C. e WEISS, Y. “Culture and economic performance”. *The Economic Journal*, n.103, july 1993, p.946-959.
- MAUSS, M. “Ensaio sobre a dádiva”. *Sociologia e antropologia*. São Paulo, Edusp, v.2, 1974.