

## **Relações de Poder nas Narrativas de Revendedoras: um olhar a partir das vozes femininas<sup>1</sup>**

Francine Altheman

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG

Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo/SP

### **Resumo**

Este trabalho busca refletir sobre as relações de poder que entrelaçam as narrativas pessoais, coletivas e organizacionais a partir das falas de revendedoras da Avon Cosméticos. A proposta é experienciar o método da igualdade de Rancière como aposta metodológica para dar voz às mulheres que vivenciam o cotidiano da revenda como uma chance de reenquadramento de situações de opressão vividas no âmbito pessoal, especialmente por causa do machismo estrutural. Para isso, apostamos nas reflexões de Michel Foucault sobre dispositivos e seus rearranjos; e de Gilles Deleuze sobre relações de poder e desejo. A pesquisa também busca compreender os aspectos organizacionais, com apoio de Nicole D'Almeida, Jean-Luc Moriceau, entre outros autores, que levam aos jogos de poder e aos fluxos comunicativos que se apoiam nos arranjos disposicionais.

**Palavras-chave:** Relações de Poder; Arranjos Disposicionais; Método da Igualdade; Afeto nas Organizações; Avon.

### **Introdução**

O poder é um jogo de forças, que não tem um centro, já que é imanente. Em toda parte, há relações de força, embates, que não necessariamente coincidem, mas complexificam as relações de poder. Os mecanismos de poder ficam mais evidentes em relações organizacionais, já que as empresas se moldam, se formatam, de acordo com as causas e efeitos das configurações de produção de poder e seus discursos são capturados nas resistências que são peças dessa relação. As relações interpessoais, coletivas, do sujeito que é parte de uma organização tende a moldar também a própria narrativa empresarial.

Com foco nessas relações de poder, que perpassam e entrelaçam as narrativas interpessoais, coletivas e organizacionais, este artigo pretende refletir sobre as questões presentes no cotidiano de uma empresa de venda direta de cosméticos, que tem como público principal, tanto interno quanto externo, as mulheres. Para isso, a análise parte das falas das próprias afetadas, neste caso, as revendedoras, buscando refletir sobre os aspectos sociais que envolvem suas relações cotidianas que de algum modo moldam suas relações com a empresa.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Discursos, Identidades e Relações de Poder, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Tais narrativas estão se tornando cada vez mais importantes nos contextos de comunicação das empresas, por recordar grandes acontecimentos, fatos, marcos e também por configurar como um reconhecimento da pluralidade e da alteridade que fazem parte de uma organização, sendo um “capital intangível precioso, fonte de reputação e de valor” (D’ALMEIDA, 2014, p. 153).

O objeto da pesquisa, portanto, são as narrativas das revendedoras<sup>2</sup> da Avon como fator estratégico de comunicação da organização<sup>3</sup>. Quando a Avon foi fundada, apenas 20% das mulheres norte-americanas trabalhavam fora de casa. De certa forma, a empresa é um marco para que as mulheres conseguissem alguma emancipação em um contexto histórico que as oprimia (KLEPACKI, 2011; ABÍLIO, 2014).

Tal experiência se materializa por meio de três relatos de revendedoras da Avon, escolhidas estrategicamente para compor um movimento que se estende ao longo do tempo: há o relato de uma revendedora que atua há 41 anos na área; outra narrativa que mostra uma mulher que enfrentou a migração do sertão nordestino para São Paulo e passou a revender Avon ao chegar na capital paulista; e o último relato é de uma jovem de 23 anos, que atua há pouco mais de dois anos como revendedora. São três gerações de narrativas em torno da mesma organização.

A proposta é experienciar os métodos de Jacques Rancière (método da igualdade), Michel Foucault (dispositivos e poder) e Deleuze (relações de poder) como caminhos possíveis para refletir sobre os aspectos que envolvem essas relações e suas narrativas. Como a pesquisa está fortemente entrelaçada com a estratégia organizacional da Avon, é preciso recorrer também a autores que inspiram a compreensão do contexto empresarial e sua relação com os públicos, refletindo para além de um relacionamento, mas sim na criação de vínculos. Assim, recorreremos a Nicole D’Almeida (2014; 2015), Jean-Luc Moriceau (2017), Margarida Kunsch (2016) e Renan Mafra e Ângela Marques (2015; 2017).

### **Avon e seu modelo organizacional**

As empresas de venda direta são muito comuns no Brasil. Sem a necessidade de um ponto comercial fixo, a venda direta vem sendo utilizada como alternativa de canal de distribuição há muitos anos. A Avon, fundada em 1886 nos Estados Unidos, é a segunda maior empresa de venda direta do mundo, e permanece assim desde o seu início.

---

<sup>2</sup> Apesar de haver revendedores homens na Avon, optou-se por usar o termo *revendedoras*, porque, além do percentual de mulheres que revendem os produtos da marca ser de 98%, as narrativas das mulheres mostram o entrelaçamento das questões feministas ligadas ao mercado de trabalho, mesmo que informal.

<sup>3</sup> O presente trabalho foi produzido a partir da coleta de dados do projeto de pesquisa *Avon e suas narrativas*, em conjunto com o graduando em Jornalismo Otavio Zoellner Cintra, que coletou e compilou as narrativas que alimentam este estudo.

Como esse tipo de modelo de negócios está alicerçado em atividades comerciais por telefone, porta a porta e demonstrações nas residências, os revendedores tornam-se peça fundamental para o sucesso da empresa.

A Avon, que chegou ao Brasil em 1958, conta com 1,5 milhão de revendedores no Brasil – 98% são mulheres - presentes em 5.570 cidades<sup>4</sup>. Mesmo refletindo sobre as questões trabalhistas que envolvem essa relação, considerando que revendedores não têm vínculo empregatício e salário fixo, o que pode representar riscos de precarização do trabalho, é fato que tal relação está consolidada no Brasil, seja como complemento da renda familiar ou mesmo como principal renda doméstica (ABÍLIO, 2014).

Os revendedores, portanto, são um público estratégico para a empresa, que necessitam de um planejamento de comunicação que reflita suas peculiaridades, pois eles não se encaixam como público interno, já que não têm ligação formal e institucional com a empresa, mas, por outro lado, fazem parte da memória, história e sucesso da companhia (SOUZA, 2014).

Para a comunicação com os revendedores, seu principal pilar organizacional, ser eficiente, é fundamental ter em vista que existem mais de 1,5 milhão só no Brasil, cujo perfil é de 46 anos de idade em média e de classe média baixa<sup>5</sup>.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a comunicação de uma empresa de venda direta é um pouco mais complexa do que de outras organizações, pois, além do público interno e externo, existem os revendedores, que não se encaixam nesses públicos. Por isso, pode-se dizer que eles fazem parte do público misto, com aspectos de público interno, pois fazem parte da empresa, mas sem ligação institucional, já que não têm contrato de trabalho e nem fazem parte do dia a dia de trabalho da empresa.

Nessa relação empresa-revendedora, que parece tão simples, mas que guarda sua complexidade institucional, existe uma narrativa empresarial que se apoia na captura do discurso coletivo, que entrelaça poder e resistência. Segundo Foucault ([1972], 2012), as organizações sequestram as informações para falar em nome dos oprimidos. Parte-se daí a noção de dispositivo foucaultiano, que caracterizaria um mecanismo de poder, uma conjunção de elementos discursivos, não discursivos, materiais, institucionais etc. que tem efeito sobre a realidade. Interessa-nos, portanto, compreender esses arranjos disposicionais que tanto podem resistir quanto seduzir, configurando relações de poder muito mais complexas.

---

<sup>4</sup> HISTÓRIA DA AVON. Produção: Motion Comunicação. 3'43". Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2ooFvy3q6zY&feature=share>>. Acesso em 11/02/2019.

<sup>5</sup> HISTÓRIA DA AVON. Produção: Motion Comunicação. 3'43". Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2ooFvy3q6zY&feature=share>>. Acesso 11/02/2019.

## Relações de poder e arranjos disposicionais no ambiente organizacional

Ao explicar o conceito de dispositivo em entrevista concedida à revista *Ornicar*, Foucault ressalta que o dispositivo não é nem bom, nem mau por si mesmo, uma vez que ele é a tentativa de configurar arranjos capazes responder a uma urgência, de maneira estratégica. Ou seja, o dispositivo é “uma espécie – digamos – de formação, que, em dado momento histórico teve por função maior responder a uma urgência. O dispositivo tem, portanto, uma função estratégica dominante (FOUCAULT, [1977], 1994, p.299). Como afirma Braga (2018, p.3), “uma rede de conexões não pré-estabelecidas, *que pode se formar* entre os elementos, é a caracterização básica do dispositivo” (p. 3).

Segundo Foucault ([1977], 1994) as componentes do dispositivo são heterogêneas: “discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas”; sua substância “é o sistema de relações que se pode estabelecer entre esses elementos” (p. 299).

Assim, Foucault deixa claro que o dispositivo não é técnico ou disciplinar, mas relacional. A formação de articulações e vínculos, ligada a uma experimentação, um jogo, um arranjo que, em algum momento conecta e desconecta (sem conseguir conter os desencaixes) fluxos, forças, redes e atores sociopolíticos.

Ao falar das abrangências possíveis do dispositivo, Foucault ([1977] 1994, 2017) mostra toda a sua amplitude, pois estabelece que ele é discursivo e não discursivo. Ou seja, de um lado, existem os discursos já concebidos em sociedade. Mas existe também um “discurso do dispositivo” (BRAGA, 2018), que se elabora pelos arranjos, pelas práticas concretas, pelas experimentações. “É essa experimentação que Foucault chama de dispositivo” (BRAGA, 2018, p. 6).

Para Foucault (2017), o dispositivo é um mecanismo de poder, que se apoia nos arranjos ou resistências, muitas vezes expandindo as relações de poder. Segundo Deleuze (2015), a partir de cartas escritas para Foucault, o discurso institucional se apoia nessas relações moldadas pelas resistências, ou, a nosso modo, pelos arranjos disposicionais. Deleuze (2015) ainda completa que o desejo<sup>6</sup> é a força de conexão dessas relações. Os modos de subjetivação seriam aparelhos de captura de agenciamentos de poder misturados com agenciamentos de desejo.

A partir do diálogo entre Foucault e Deleuze sobre poder e desejo, partimos do pressuposto que toda pessoa se define por afetos e intensidades. As relações e os fluxos redesenham as potências subjetivas, permeados pelo poder e pelo desejo. Quando essas forças

---

<sup>6</sup> Desejo, no sentido deleuziano, não se refere à falta ou à busca por suprir uma carência; o desejo, para Deleuze, não tem finalidade. É uma composição de fluxos que se conjugam (DELEUZE, 2015).

viram potência, é necessária uma conexão. Já o sistema extrapola o sujeito e se configura dentro de um processo que engloba muitos componentes. As narrativas empresariais podem buscar esse entendimento, que, segundo Deleuze (2015), falta à política.

Antes de avançar para as análises, podemos refletir sobre os modelos organizacionais, os afetos e as relações que os entrelaçam.

### **Os afetos e as organizações**

Os contextos que envolvem os processos de comunicação de uma organização passam por diversas variáveis, mas, de um modo geral, as organizações são vistas como fontes emissoras de informações para os mais variados públicos.

O modelo mecanicista é ainda o que predomina na comunicação organizacional e, apesar de as empresas mudarem comportamentos e posicionamentos buscando modernizar seus discursos, as atitudes e ações comunicativas ainda estão alicerçadas em uma cultura tradicional, especialmente no que se refere à comunicação interna (KUNSCH, 2016).

Para Margarida Kunsch (2016), ao pensar um processo de comunicação de uma organização deve-se levar em conta:

[...] os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organização) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo (KUNSCH, 2016, p. 73).

A Avon parte de um modelo de negócios que envolve uma complexidade no planejamento de comunicação com suas revendedoras, já que é um público volátil e sem vínculo com a empresa. No entanto, apesar do possível distanciamento que esse tipo de relação poderia conceber, as revendedoras fazem parte da identidade da empresa, pois a Avon é reconhecida mundialmente por suas vendas porta em porta, configurando-se como parte da história e da memória da organização.

Para compreender a complexidade desse tipo de ato comunicativo, é preciso repensar os aspectos relevantes na gestão desse processo, levando em conta as potencialidades comunicacionais que podem ser viabilizadas no âmbito organizacional e numa perspectiva holística.

Nesse sentido, Nicole D'Almeida (2015) refletiu sobre o papel do sujeito nas organizações, qualificando a dimensão humana de uma empresa, convidando a uma leitura da organização “como uma construção humana que engloba estruturas, técnicas ou racionalidades, mas que não se reduz a elas” (D'ALMEIDA, 2015, p. 18). A autora propõe três níveis de qualificação do sujeito em organizações – o ator, o autor e o trabalhador – ressaltando que essas três posições se entrecruzam e se superpõem durante o processo comunicativo.

A designação espontânea dos indivíduos interrogados em uma organização define os contornos de um autorretrato que contém uma definição de si, um pertencimento, uma identidade profissional e social (D'ALMEIDA, 2015, p. 20).

Tais proposições podem ir ao encontro de uma proposta mais dialógica do contexto organizacional, já repensada por Rennan Mafra e Ângela Marques (2015; 2017). Em um primeiro momento, foi necessário problematizar a instância do diálogo em meio aos processos de comunicação organizacional, pensando nas assimetrias, jogos de poder, conflitos e associações que esse contexto reflete. É preciso pensar na organização como uma instância de humanização, mas também em contexto favoráveis ao dissenso e às partilhas do sensível (MAFRA e MARQUES, 2015).

Desse modo, os autores buscaram compreender as disposições discursivas multiformes e fragmentadas do diálogo nos cenários organizacionais e identificaram que qualquer tentativa de emprego discursivo do diálogo em contextos organizacionais “não conseguiria unificar os sujeitos numa espécie de orquestra em harmonia” (2017, p. 95). O diálogo pode, na verdade, descortinar desigualdades, colaborar para instaurar um processo político de disputa e formar quadros discursivos e interacionais assimétricos e instáveis (MAFRA e MARQUES, 2017), já que tal modelo revela o paradoxo da vivência organizacional instrumental e faz emergir conflitos morais diante das rotinas organizacionais.

Esse contexto faz com que se busquem novas formas de contato com os públicos. Jean-Luc Moriceau (2017) propõe que o público tenha sua voz selecionada, interpretada, e reterritorializada, escutando sua opinião e sua exigência, levando-o a co-produzir o sentido, deixar que eles escrevam sua própria obra. Assim, Moriceau reflete sobre a comunicação de proximidade, em que o pesquisador se deixa afetar, transportar e transformar pelas narrativas.

Ao se deixar tocar, a narrativa se reconstrói a partir de uma reflexão política e ética. É uma forma que pode “multiplicar os contatos comunicativos e refletir sobre a distribuição de posições, legitimidades, responsabilidades que perpassam a comunicação organizacional”

(MORICEAU, 2017, p. 219). Os aspectos que envolvem uma estratégia nova em comunicação organizacional podem ganhar expressão em experiências e afetos compartilhados, que surgem por meio das narrativas de si.

### **Arranjos e fluxos de poder: reflexão sobre as narrativas de revendedoras Avon**

As narrativas analisadas neste artigo são de três revendedoras de produtos Avon de perfis e gerações diferentes, cujas distinções se complementam, passando pela história da própria empresa que elas representam.

Para refletir sobre as falas dessas mulheres, apostamos no método da igualdade, proposto por Jacques Rancière (1988; 2009; 2016). Quando explica seu método a partir da obra *A noite dos proletários*, Rancière insiste em mostrar que não leu os textos por eles escritos como documentos que expressavam a condição ou cultura dos trabalhadores (ou seja, não se tratava de recolher documentos que detalhavam problemas expressos na linguagem do povo). Procurou lê-los como textos literários e filosóficos, marcas de uma luta por cruzar as fronteiras entre linguagens e mundos.

Em *A Noite dos Proletários*, Rancière (1988) compreende que toda a miséria experienciada pelos operários deve ser abordada através do olhar deles.

[...] Algumas dezenas, algumas centenas de proletários que tinham vinte anos por volta de 1830 e que nessa época decidiram, cada um a seu modo, não mais suportar o insuportável. Não exatamente a miséria, os baixos salários, os alojamentos desconfortáveis ou a fome sempre rondando, mas, fundamentalmente, a dor pelo tempo roubado a cada dia trabalhando a madeira ou o ferro, costurando roupas ou fazendo sapatos sem outro objetivo senão o de manter indefinidamente as forças da servidão e da dominação [...] (RANCIÈRE, 1988, p. 9).

Não se trata apenas de produzir novas interpretações sobre enunciados ou objetos, desnaturalizando as interpretações institucionalizadas, mas de invenção de um outro vocabulário, apresentando novos termos, novos enunciados ao lado daqueles que foram adquirindo força de lei.

Desse modo, o método da igualdade de Rancière (2009) consiste em procurar nas narrativas das pessoas a subversão de uma performance da desigualdade. Rancière (2016) aposta em um reenquadre da situação de opressão: ela não deixa de existir, porém há uma transformação molecular dos afetos que permitem uma abertura a novas percepções.

O operário liberta a si mesmo ao se tornar menos consciente da exploração e ao colocar de lado, seu controle sensório. Ele liberta a si mesmo ao alimentar

um poder de auto-engano (auto-ilusão). Esse poder o faz trabalhar ainda mais em benefício de seu inimigo, e contra a conservação de sua saúde. Mas esse contra-efeito, que resulta de seu modo de reenquadrar o espaço e o tempo de exercício de sua força de trabalho é a fonte de um novo prazer, o prazer de uma nova liberdade (RANCIÈRE, 2009, p.277).

Ao tomarem para si o gesto de inventar e fazer circular suas próprias palavras, as revendedoras colocam em prática o mesmo gesto dos operários que tiveram suas cartas analisadas por Rancière: um modo de circulação que pertence à partilha democrática do sensível; um modo de emancipar-se pelas suas palavras; um modo de reconfigurar as situações marcadas pelo machismo que perpassaram as suas vidas; e um modo de criar novos arranjos, novos fluxos que remodelam as relações de poder.

Elisa Antunes Rodrigues nasceu em 1934 e revende Avon há 41 anos. Viveu numa época em que os valores associados à mulher eram de submissão. Sua narrativa mostra que ela deveria ter sido submissa ao pai e depois ao marido, mas ela fugiu à regra. Mesmo sofrendo com a repressão do marido, resolveu ser revendedora Avon para poder ter seu próprio dinheiro e independência.

No seu relato, Elisa conta como foi sua adolescência, em uma cidade do interior.

*“Naquela época, a igreja não permitia que as mulheres entrassem no clube de dia e de noite. No início, eu ficava só na janela vendo as pessoas jogar pingue-pongue; até que uma vez resolvi entrar. Só tinha gente conhecida lá, tudo amigo, gente boa...por que não posso entrar? Fui, comecei a jogar pingue-pongue também e adorei; as fofoqueiras da rua ficavam todas lá, querendo também, mas não entravam. Por conta disso, o padre me expulsou da igreja e eu não pude mais participar dos grupos que eles faziam pois era considerada pecadora. Mas isso não me abalou; pelo contrário, comecei a aproveitar ainda mais o clube, participando até de bloco de carnaval. Uma vez eu fiz uma fantasia de dama da noite, vestido inteiro de cetim com lua e estrela com papel alumínio. Colei tudo e fui desfilar com aquela roupa. Fui me divertir...bons tempos! Aproveitei mais do que se ficasse na igreja.”*

Elisa casou-se aos 18 anos e sobre essa etapa de sua vida, ela relata:

*“Foram 29 anos de sofrimento! A única boa lembrança que tenho são meus nove filhos. Tive que enfrentar um ciúme doentio. Ele podia tudo, já eu não podia sair, não podia falar com ninguém, sequer dar um ‘bom dia’ para o vizinho. Um dia ele começou a me xingar um monte, virei e falei: ‘escuta aqui, eu vou voltar a trabalhar’. Começaram a me incentivar a ser uma revendedora pois eu conhecia várias pessoas, mas tinha medo do que meu marido poderia fazer. Ele dizia que toda mulher que vende Avon não valia nada, pois ficava o dia inteiro na rua. Mas vai vender aonde? No telhado? Pouco tempo depois, em 1977, quatro anos antes de se separar do marido, resolvi enfrentar e revender Avon para ganhar uma quantia extra. A gente leva em conta porque precisa de dinheiro, com tanta criança estudando, e você vai*



*tirando dinheiro daqui, um dinheiro dali...E continuo até hoje, 40 anos revendendo Avon sem parar, sem deixar de fazer um pedido”.*

Ao contar a sua história, Elisa mostra como sua vivência foi marcada pela resistência, diante das opressões que sofreu. Apesar das fragilidades, Elisa transformou sua condição de vida em resistência. Butler e Athanasiou (2016) não negam que a vulnerabilidade, ligada à auto exposição, pode ser um recurso importante para a promoção de modos de ação coletiva, promovendo princípios de justiça. Elas buscam avaliar aspectos de vulnerabilidade que informam modos de resistência, questionando enquadramentos que recusam formas de agência política desenvolvidas em condições de dureza, sem presumir que elas sempre serão eficazes. As autoras advogam que a vulnerabilidade associada à aparição física na cena pública é uma exposição deliberada diante do poder, fazendo parte da resistência política como ato corporal.

Apesar de Foucault (2017) entender que a resistência serve ao poder, dando-lhe álibis para se recompor, para Deleuze (2015), resistir não é revidar, mas criar, produzir um campo próprio que reinventa as relações de poder. Por outro lado, os arranjos são a dinâmica central do dispositivo. “Arranjos disposicionais são, em si mesmos, exercícios práticos da potencialidade comunicacional do ser humano” (BRAGA, 2018, p.19).

Interessante observar que, ao reviver a sua história, Elisa reexperimenta os fluxos que moldaram a sua forma de resistir contra um sistema que a oprimiu por muito tempo. Elisa retoma o seu lugar em sua própria história. As relações de poder realmente não cessam, elas se reconfiguram, por meio da própria empresa que serviu de fuga na resistência de Elisa. No entanto, esse rearranjo do dispositivo é um processo comunicacional em ação, em um contexto em que a mulher sempre foi excluída, tendo em vista que as narrativas não privilegiam o olhar sobre as mulheres.

A exclusão apresenta dois aspectos, ambos referentes ao lugar social. Um deles, é sobre o lugar social das mulheres na história, voltadas para a vida cotidiana e longe dos centros de decisão e de poder, fato que as tornava invisíveis em narrativas históricas centradas nos grandes eventos que tomavam o espaço público. O segundo aspecto refere-se a pura omissão de consulta aos documentos que atestavam a presença das mulheres no espaço público nas lutas sociais (KOSHIYAMA, 2001, p. 3).

Outra revendedora ouvida nesta pesquisa foi Jacy Bispo, de 50 anos, pernambucana, negra, que migrou para São Paulo em busca de uma vida mais confortável. Ela conta que, em João Alfredo, cidade que fica a 106 quilômetros do Recife, trabalhava até às 17 horas na roça, tomava banho, ia para a escola, voltava às 22 horas e às 3 da manhã começava a trabalhar na

roça novamente. Para sair dessa vida difícil, resolveu mudar para São Paulo, para viver com duas tias.

Em São Paulo, entre idas e vindas de empregos que não traziam felicidade a Jacy, ela conheceu seu atual marido e juntos resolveram empreender. Depois de alguns fracassos e falências, Jacy disse ao marido que iria revender Avon.

*“As clientes sempre me pediam alguma coisa que eu não tinha. Eu chegava em casa e fazia o pedido daquele produto. Porém, para eu finalizar a compra, eu tinha que atingir um valor mínimo, então acabava pegando mais produtos. Como fazia isso várias vezes, uma atrás da outra, comecei a criar um estoque em casa, até que eu olhei e falei ‘eu tenho uma loja’. Depois do primeiro pedido desastroso, eu também fiquei insegura com o segundo, mas fui aprendendo que precisava vender o que as clientes querem, e não o que elas gostam. Eu me permiti conhecer os produtos, conhecer a marca e nisso peguei amor pela atividade. Somos um caso de amor, na qual ela é minha amante. Quantas vezes meu marido vai deitar e precisa arrancar um monte de revista da cama? Hoje é a galinha dos ovos de ouro da casa. Com a Avon, conquistamos bônus, um troféu por ser um dos maiores compradores de produtos do ano, idas à programas de televisão e nossa primeira viagem internacional, além da mudança de um apartamento de 60 metros quadrado para uma casa de 130 metros quadrado, a compra de quatro motos e dois carros - um foi comprado e o outro recebido como prêmio. Quando criança, eu sempre sonhei em ter minha casa, mas nunca tinha me visto com um carro. Aí eu olho para a garagem e vejo um novo, com aquele plástiquinho nos bancos e aquele cheirinho... O que eu preciso mais? Nada, só agradecer. E eu sou muito grata à Avon por essas peripécias da vida, que eu sei que não teriam vindo sozinhas se eu não tivesse corrido atrás, me esforçado”.*

A narrativa de Jacy está mais vinculada à empresa, como se a história da Avon realmente cruzasse com a dela (sua mãe revendia Avon). Apesar dos problemas financeiros que passou e das críticas que tentou verbalizar ao longo da narrativa, a revendedora não conseguiu fazer fluir sua experiência conflituosa no cenário organizacional.

De qualquer forma, seu discurso demonstra as desigualdades morais do ambiente que vive – a migração, as dificuldades financeiras, a infância pobre, a submissão ao marido (quando ela mostra o troféu que ganhou pela venda dos produtos Avon, este está com o nome de seu marido). Tal narrativa revela um papel social em conflito, assimétrico e instável, que mascara um modo opressor de ordenamento institucional (MAFRA e MARQUES, 2017).

Apesar de Jacy não mencionar explicitamente questões relacionadas ao racismo e ao machismo, toda sua extensa narrativa demonstra que as relações de poder permeadas pelo preconceito fazem parte de sua trajetória. Ela enfrentou preconceitos por ser nordestina e negra.

Ao ter como objetivo uma diversidade de experiências, há a conseqüente quebra de uma visão universal. Uma mulher negra terá experiências distintas

de uma mulher branca por conta de sua localização social, vai experienciar gênero de uma outra forma (RIBEIRO, 2017, p. 61).

Desde que migrou para São Paulo, Jacy trabalhou como vendedora ambulante, como faxineira e, junto com o marido, chegou a ser dona de um posto de gasolina, em que, confessou com certa vergonha, que adulterava o combustível, algo comum na época, segundo ela. Perdeu o posto de gasolina, perdeu seu carrinho de cachorro-quente, só lhe restou as faxinas e o marido. Todas as perdas na vida dela foram atribuídas ao sistema, ao Estado.

A história de Jacy é constantemente capturada e retraçada; é permeada pela reinvenção do poder, pelas linhas de fuga que lhe escapam. Conforme pontuado por Deleuze (2015, p. 20-21): “uma sociedade não se contradiz, ou se contradiz muito pouco. Mas eis sua resposta: ela se estratagiza, ela estratagiza”.

Essas estratégias são os arranjos disposicionais foucaultianos, que, frente ao dispositivo de poder, se reinventa, investe em conexões outras, em conjugação de fluxos e nos desdobramentos da potência.

Com relação às questões feministas que entrelaçam as narrativas, consideremos a terceira revendedora, Rafaela de Oliveira Bruno, de 23 anos, é a mais nova das revendedoras a contar sua história. Ela confessa que começou a revender Avon em 2016 para poder comprar os produtos mais baratos. Mas os ganhos extras a ajudaram a pagar a faculdade e adquirir alguns bens, sem precisar da ajuda dos pais. Assim, ela já demonstra uma emancipação que as duas mulheres mais velhas demoraram para compreender.

*“Eu me sinto representada pela empresa, pelo fato de a Avon não ter um padrão específico de modelo. Sempre tem mulheres diferentes representando a marca. Carol Conka, Gaby Amarantos, Daniela Mercury, Pablllo Vittar. Isso é legal porque a pessoa se vê ali na hora de comprar o produto. Aliás, mesmo ainda não tendo igualdade quando comparada aos homens na sociedade, eu enxergo um espaço muito maior para a mulher, tanto no mercado de trabalho quanto na vida pessoal, não dependendo deles para conquistar o que deseja. Hoje nós temos profissão, trabalhamos, revendemos Avon, corremos atrás para melhorar, ter independência financeira. Em vista do que era, acho que já, já vamos conseguir essa igualdade”.*

Rafaela mora sozinha, fez faculdade, é independente financeiramente, tem uma visão de mundo que não a prende aos homens, segundo ela, diferentemente de Elisa e Jacy, que viveram a opressão do machismo dos pais, continuada pelos maridos. Elisa fala abertamente sobre as opressões que sofreu da sociedade por ser mulher; Rafaela também tem um discurso que reflete as conquistas das mulheres; Jacy, no entanto, tem dificuldade em enxergar esse universo opressor em que está inserida, mesmo sua narrativa revelando aos poucos o machismo

estrutural que atua em sua vida. Jacy parece dependente emocionalmente do marido, apesar de sempre ter trabalhado, e delega a ele algumas importantes decisões de sua vida.

A noção de gênero intrínseca a construção da sociedade democrática definiu que o gênero feminino é inferior, e, dessa forma, sempre privilegiou os homens, "reservando-lhes o espaço social onde atuam, ou seja, o âmbito público" (LISBOA, 2016, p. 5). Dentro dessa questão, a filósofa Djamila Ribeiro aponta que "a mulher não é pensada a partir de si, mas em comparação ao homem" (RIBEIRO, 2017, p. 35) e cita os estudos de Simone de Beauvoir como explicação para o raciocínio de lugar de fala na sociedade e a colocação da mulher na condição de *Outro*, já que "a mulher não é definida em si mesma, mas em relação ao homem e através do olhar do homem. Olhar este que a confina num papel de submissão que comporta significações hierarquizadas" (RIBEIRO, 2017, p. 36).

Além disso, ao recontar uma história pensando em seu perfil geracional, associando a organização às tendências de sua geração, a revendedora recorta seu tempo e espaço, transforma a partilha do sensível, produz sentidos para si (MORICEAU, 2017).

Ao refletir sobre a memória de uma empresa por meio das narrativas de suas revendedoras, a pesquisa busca resgatar o passado e reforçar a evolução não somente da organização e de seu relacionamento com as revendedoras, mas também de todas as mulheres em seu processo de emancipação feminina. Existe um reconhecimento nas narrativas das mulheres ouvidas. As potencialidades desses depoimentos, políticas, narrativas, argumentativas e de experiências, se inscrevem na história da organização e na memória do universo da mulher. São arranjos disposicionais, potencialidades políticas da resistência, que corroboram com a formação das mulheres como sujeitos políticos e que se instalam na construção identitária e histórica da Avon.

A experiência dessas mulheres, com suas características e histórias de vida, se configura por meio de suas falas, de suas lutas como mulher ao longo dos anos. Não se pode desconsiderar ou suprimir a voz dessas mulheres como sujeitos políticos que fazem parte de uma organização (RAGO, 2013).

Nesse contexto, deixam evidente as potencialidades políticas, que corroboram com a formação desse sujeito político. A subjetivação está associada à transformação política de si, ou seja, de um sujeito que assume o risco de narrar sua própria história, conectando-se ao enunciado e à enunciação de modo a não só produzir efeitos sobre os outros, mas a "afetar o objeto da enunciação, produzindo uma transformação existencial" (LAZZARATO, 2014, p.151) escapando às formas biopolíticas de produção do indivíduo.

## **Algumas reflexões finais**

A proposta desse trabalho foi refletir sobre os fluxos de poder que se conectam com fluxos outros, por meio do afeto, das ideias e das palavras, e que entrelaçam as vidas pessoais dos públicos de interesse de uma organização, neste caso, as revendedoras, com as narrativas institucionais que se apoiam nesses rearranjos.

O objetivo foi construir a pesquisa com base nos relatos das próprias revendedoras, deixando-as confortáveis para falar sobre suas vidas e sobre a empresa. Como proposto por Jacques Rancière (2009; 2016), Jean-Luc Moriceau (2017) e Margareth Rago (2013), era necessário dar voz às revendedoras, ouvir suas narrativas e mergulhar em seus contextos de vida.

É importante ressaltar que os relatos, apesar da liberdade narrativa, quase não trouxeram críticas à organização; ao contrário, as revendedoras são gratas às condições dadas pela empresa para que elas pudessem se emancipar financeiramente.

Isso corrobora com a perspectiva filosófica-política proposta por Nicole D'Almeida (2015), que revela que competências e forças podem ficar escondidas nas formas de controle e dominação sob várias facetas (neste caso, uma pretensa liberdade conquistada pelas mulheres).

Também está fragmentada nos discursos uma questão cultural, de ideologia de gênero, que mostra, nas entrelinhas dos depoimentos, que as mulheres ainda percorrem um caminho conflituoso no cenário organizacional.

Por fim, é preciso refletir sobre o discurso organizacional que, segundo Foucault ([1972], 2012; 2017), se ancora nos próprios arranjos disposicionais, nas resistências, para deslocar a percepção de poder e remodelar os fluxos de força.

A Avon, como empresa que se apoia no público feminino, tanto interno quanto externo (consumidor), captura os agenciamentos de desejo das mulheres que constituem a organização, como foi exposto por Rafaela, com as diferentes representações que a marca traz para estampar seus produtos. Essa captura não deixa de ser um agenciamento de poder.

Por outro lado, Deleuze (2015) nos lembra que todo desejo é revolucionário e tem a força da conexão e dos arranjos para criar novos modos de subjetivação.

## **Referências**

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

BRAGA, José Luiz. Interagindo com Foucault. Os arranjos disposicionais e a Comunicação. In: **XXVII Encontro Anual da Compós**, 2018, Belo Horizonte (MG). **Anais...** Belo Horizonte (MG): Compós, 2018.

BUTLER, Judith; ATHANASIOU, Athena. **Dispossession: the performative in the political**. Cambridge (UK): Polity Press, 2016.

D'ALMEIDA, Nicole. Memória organizacional, narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo. **Revista Organicom**. São Paulo, ECA/USP, Ano 11, Número 20, 1º semestre de 2014, p. 149-156.

D'ALMEIDA, Nicole. O estatuto do sujeito em organização. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs.). **Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte (MG): PPGCOM UFMG, 2015, p. 18-26.

DELEUZE, Gilles. Desejo e prazer: cartas de Deleuze a Foucault. **Cadernos de Subjetividade**, São Paulo, ano 12, nº 17, pp. 15-26, 2015.

FOUCAULT, Michel. Le jeu de Michel Foucault. Entrevista dada à revista *Ornicar*. In: **Dits et Écrits**, v.3 [1977], 1994, p.194-228.

FOUCAULT, Michel. Os intelectuais e o poder. Entrevista com G. Deleuze. In: **Ditos e Escritos Vol. 4. Estratégia, Poder-Saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, [1972], 2012, pp. 37-47.

FOUCAULT, Michel. **História da Sexualidade 1: a vontade de saber**. Rio de Janeiro / São Paulo: Paz e Terra, 2017.

KOSHIYAMA, Alice Mitika. Mulheres Jornalistas na Imprensa Brasileira. In: **Anais do XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2001, Campo Grande. São Paulo: Intercom, 2001.

KLEPACKI, Laura. **Avon: a história da primeira empresa do mundo voltada para a mulher**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2016.

LAZZARATO, Maurizio. **Signos, máquinas, subjetividades**. São Paulo: Edições Sesc e n-1 edições, 2014.

LISBOA, Teresa Kleba. Democracia de gênero: é possível um pacto entre as mulheres?. **Revista Feminismos**, Vol. 4, nº 1, jan. – abr. 2016.

MAFRA, Rennan L. M.; MARQUES, Ângela C. S. Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs.). **Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte (MG): Fafich / UFMG, 2015, p. 185-193.

MAFRA, Rennan L. M.; MARQUES, Ângela C. S. Topografias do diálogo nos contextos organizacionais. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (orgs.). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte (MG): PPGCOM UFMG, 2017, p. 83-98.

MARQUES, Ângela C. S. Política da imagem, subjetivação e cenas de dissenso. **Discursos Fotográficos**, Vol. 10, Nº 17, pp. 61-86, 2014.

MORICEAU, Jean-Luc. Longe da distância representativa: uma pesquisa que comunica e organiza. In: MARQUES, Ângela C. S.; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (orgs.). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte (MG): PPGCOM UFMG, 2017, p. 205-222.

RAGO, Margareth. **A aventura de contar-se: feminismos, escrita de si e invenções da subjetividade**. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2013.

RANCIÈRE, Jacques. **A noite dos proletários: arquivos do sonho operário**. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

RANCIÈRE, Jacques. The method of equality: an answer to some questions. In: ROCKHILL, Gabriel; WATTS, Philip (eds.). **Jacques Rancière: History, Politics, Aesthetics**. Durham and London: Duke University Press, p.273-288, 2009.

RANCIÈRE, Jacques. **The method of equality**. Interviews with Laurent Jeanpierre and Dork Zabunyan. Cambridge: Polity Press, 2016.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?**. Belo Horizonte: Letramento, 2017.

SOUZA, Renata Cassia Andreoni de. Memória empresarial: uma proposta teórico-conceitual. **Revista Organicom**. São Paulo, ECA/USP, Ano 11, Número 20, 1º semestre de 2014, p. 73-83.