

## **EMPODERAMENTO FEMININO COMO DISCURSO ORGANIZACIONAL: análise de uma marca de cosméticos no site de rede social Facebook**

**LIZ ÁUREA PRADO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS (UNIS-MG)

**RODRIGO FRANKLIN FROGERI**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS (UNIS-MG)

**FABRICIO PELLOSO PIURCOSKY**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**PEDRO DOS SANTOS PORTUGAL JÚNIOR**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS (UNIS-MG)

**NILTON DOS SANTOS PORTUGAL**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS (UNIS-MG)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos ao Departamento de Pesquisa do Centro Universitário do Sul de Minas-UNISMG.

Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC.

# EMPODERAMENTO FEMININO COMO DISCURSO ORGANIZACIONAL: análise de uma marca de cosméticos no site de rede social *Facebook*

## 1 INTRODUÇÃO

As desigualdades de gênero faceadas por mulheres são pontos críticos que o empoderamento feminino busca tratar por meio da construção de uma subjetividade que questiona os padrões instituídos (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). As diferenças de gênero afetam as mulheres tanto na esfera pública, como na privada; elas têm que enfrentar a dupla ou até mesmo tripla jornada de trabalho para galgarem o reconhecimento na sociedade. As mulheres são, muitas vezes, associadas às obrigações domésticas não remuneradas, impedindo-as de sair para o mercado de trabalho em condições de igualdade com os homens (LISBOA, 2008; OLIVEIRA, *et al.*, 2015).

O relatório global de disparidade de gêneros do Fórum Econômico Mundial (FEM) afirma que serão necessários, aproximadamente, 108 anos para que haja igualdade entre os gêneros, caso nenhuma medida para alterar essa realidade seja tomada. Trata-se de um processo lento que necessita de encaminhamentos para a formulação de políticas que contribuirão com a extinção das desigualdades de gênero (FEM, 2018). O empoderamento feminino pode contribuir para a redução desta disparidade. Segundo Melo (2012), as mulheres devem inquietar-se com a situação de subordinação em que vivem, buscar conhecimentos e meios para se empoderar.

O termo empoderamento feminino encontra-se no ápice de sua utilização, sendo observado em diferentes contextos, até mesmo de maneira indiscriminada, em situações que não envolvem aquisição de poder, de fato (STROMQUIST, 1995). O conceito emancipatório do empoderamento feminino é uma questão que envolve ações que resultam em mudanças coletivas significativas, fomentando uma análise mais ampla dos direitos humanos e da justiça social, além da identidade pessoal (STROMQUIST, 1995).

Observa-se a nível mundial uma movimentação de empresas destinadas ao público feminino que desejam incorporar questões de empoderamento feminino em seu discurso organizacional (GREGORATTI; ROBERTS; TORNHILL, 2018). O tema discurso organizacional é bem amplo na literatura e remete a distintas perspectivas (COOREN, 2015). Neste estudo, adotou-se uma perspectiva associada à mensagem que a organização deseja passar por meio das suas publicações em *sites* de redes sociais (SRSs). A mudança no discurso organizacional das empresas busca, além de uma nova estratégia corporativa, engajar seus consumidores por meio dos SRSs (RAVAZZANI; MAIER, 2017).

### 1.1 Problema de pesquisa e objetivo

Os SRSs são considerados uma excelente ferramenta de visibilidade e amplificação de voz para o debate sobre empoderamento feminino (LI, 2015). Destaca-se, nesse sentido, o núcleo de inteligência do feminino, *Think Eva*, destinado a conexão de marcas e suas consumidoras com uma linguagem que busca refletir os desejos das mulheres da atualidade. De acordo com o *site Think Eva*, em 2015, a empresa de cosméticos Avon, buscou, de forma global, incorporar o tema empoderamento feminino em seu discurso organizacional.

Diante do cenário exposto, a seguinte pergunta de pesquisa foi estabelecida: Como a empresa de cosméticos Avon incorporou questões de empoderamento feminino em seu discurso organizacional no SRS *Facebook*? O objetivo do estudo foi analisar a incorporação do tema empoderamento feminino no discurso organizacional da empresa de cosméticos Avon em sua

página no SRS *Facebook*. Este intento foi alcançado mediante uma abordagem qualitativa, realizada por meio da triangulação de métodos analíticos a dados primários e secundários coletados da página oficial da empresa Avon no SRS *Facebook*.

O estudo foi dividido nas seguintes seções, além desta introdução: desigualdades de gênero; empoderamento feminino; metodologia; análises e discussões; e conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Desigualdades de gênero**

Para discutir as desigualdades de gênero, é importante salientar a diferença entre os termos “sexo” e “gênero”. Ao primeiro termo, sexo, estão relacionadas as características biológicas das mulheres e homens; e ao segundo, gênero, relacionam-se características sociais elaboradas histórica e culturalmente sobre um corpo sexuado (FLORES-PEREIRA, 2012; LANDERDAHL *et al.*, 2013).

As disparidades de gênero existentes são sustentadas, principalmente, pela divisão sexual do trabalho, pela exclusão das mulheres dos espaços de decisão e poder, pelo controle do corpo e sexualidade, além do direito de ir e vir das mulheres (LANDERDAHL *et al.*, 2013; LISBOA, 2008). Campos e Silva (2014) acrescentam à dissonância na relação de gêneros, fatores como a remuneração, o reconhecimento e a possibilidade de ascensão dentro das organizações.

Mesmo com as transformações vivenciadas pelas mulheres ao longo dos anos, muitas “não podem decidir sobre suas vidas, não se constituem enquanto sujeitos, não exercem o poder e, principalmente, não acumulam este poder” (COSTA, 2004), apenas o reproduzem para os homens, que de fato o detém. A dominação masculina é disseminada na sociedade há anos (BARROS, 2015), internalizando na vida das mulheres maior preocupação com a construção familiar que com a profissional, como se uma anulasse ou danificasse a outra (CAMPOS; SILVA, 2014).

De acordo com o relatório global de disparidade de gênero do Fórum Econômico Mundial, o Brasil encontra-se na 95ª posição em um ranking de 149 países pesquisados em 2018. O país regrediu vinte e quatro posições se comparado com o relatório de 2014 (FEM, 2018; WENTZEL, 2016).

Diante desta conjuntura de desigualdades, as mulheres devem reconhecer tal fato, sentir-se incomodadas, pensar criticamente e desejar transformá-lo (MELO, 2012), sendo estas as primeiras vertentes para o empoderamento feminino, discutido no próximo tópico.

### **2.2 Empoderamento feminino**

O empoderamento toma noções emprestadas de diversas áreas do conhecimento; tem raízes nas lutas pelos direitos civis nos EUA, na década de 60, e no movimento feminista, na década de 70 (CARVALHO, 2004; STROMQUIST, 1995). Ocorre “num contexto de mudança social e desenvolvimento político, que promove equidade e qualidade de vida através de suporte mútuo, cooperação, autogestão e participação em movimentos sociais autônomos” (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). Para Horochovski (2006), o empoderamento acontece a partir do momento que atores sociais conseguem tomar decisões em questões que lhes afetam, por meio de sua voz e de suas ações.

As desigualdades em variados contextos são alvos do empoderamento, que busca desenvolver poder de voz e ação a minorias, às suas vidas e às suas comunidades (OAKLEY; CLAYTON, 2003; PINTO, 2011). O ato de desvendar as relações de poder faz parte do

processo de empoderamento, que requer a construção de uma subjetividade em que se permite questionar o que foi instituído (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Na perspectiva feminista, segundo Lisboa (2008), o empoderamento é caracterizado como um poder que dá autonomia e valoriza as mulheres, garantindo-lhes o direito de ir e vir, controle sobre seus corpos e sua sexualidade, além de representar um desafio às relações patriarcais e ao poder dominante do homem. Com o empoderamento autêntico, “as mulheres adquirirão uma melhor compreensão de seu mundo, um senso mais claro de sua capacidade de mudá-lo e recursos para desenvolver influência” (STROMQUIST, 1995). Para Stromquist (1995), gradualmente, as mulheres empoderadas poderão alterar as relações de poder tradicionais e redefini-las.

Costa (2004) destaca que o empoderamento feminino abarca a alteração radical dos processos e estruturas que diminuem a posição subordinada das mulheres como gênero. Cabe ressaltar que o empoderamento feminino é um fenômeno não-linear, ou seja, sem início e fim delimitados, sem fórmulas ou modelos prescritos que ensinem à mulher a se empoderar, e que não se obtém ou se dá aos atores sociais, mas é alcançado por eles próprios, sendo essencialmente uma ação subjetiva (MARINHO; GONÇALVES, 2016; PINTO, 2011).

Para Stromquist (1995), o empoderamento feminino é um conceito sociopolítico que envolve componentes cognitivos, psicológicos, políticos e econômicos, indo além da "participação política formal" e da "elevação da consciência".

### **2.3 Componentes e níveis do empoderamento feminino**

O empoderamento feminino, por seu caráter multifacetado, pode ser analisado em diversos contextos e níveis. Segundo Stromquist (1995), uma definição completa deste conceito deve envolver componentes cognitivos, psicológicos, políticos e econômicos.

O componente cognitivo refere-se à percepção das mulheres sobre sua condição de subordinação na vida pública e privada; à aquisição de novos conhecimentos que destroem velhas crenças que circundam as relações de gênero; e às necessidades de se fazer escolhas, ainda que estas vão de encontro às expectativas culturais e sociais, garantindo-lhes autonomia e interdependência dentro da família e na sociedade como um todo (STROMQUIST, 1995).

O componente psicológico está associado ao desenvolvimento de autoconfiança e autoestima das mulheres para que possam agir tanto em nível pessoal, quanto social, melhorando sua condição, bem como a ênfase na possibilidade de êxito nos seus esforços por mudanças (COSTA, 2004; STROMQUIST, 1995). O componente econômico envolve atividades produtivas que permitem às mulheres certo grau de independência financeira, “servindo ainda como apoio essencial ao componente psicológico” (MELO, 2012, p. 355).

O componente político envolve a capacidade de analisar o “ambiente circundante em termos políticos e sociais; significa também a capacidade de organizar e mobilizar para a mudança social” (STROMQUIST, 1995, p. 15), além de ser apoio fundamental ao componente psicológico (SOUSA; MELO, 2009).

Além dos componentes supracitados, o empoderamento feminino pode ser classificado em três níveis. No nível pessoal ou psicológico, o foco está na emancipação dos indivíduos – que são a unidade de análise – assegurando autonomia, liberdade e mudança do entendimento sobre suas próprias forças, conferindo-lhes autoconfiança (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). O nível organizacional consiste em organizações (sociais, formais, comunitárias ou estruturas mediadoras) oferecendo mecanismos para compartilhamento de tomadas de decisões e da liderança, garantindo a coletividade e horizontalidade (HOROCHOVSKI, 2006; KLEBA; WENDAUSEN, 2009). Já o nível político não indica apenas o poder de votar, mas principalmente o poder da voz e da ação coletiva, implicando em maior participação no meio

político e ocupação de cargos de representação e direção; é o processo pelo qual os sujeitos de uma comunidade desenvolvem ações para atingir seus objetivos, definidos de maneira coletiva (BAQUERO, 2012; LISBOA, 2008).

### 3 METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos aplicados neste estudo versaram entre a análise qualitativa e a análise documental. Segundo Minayo e Sanches (1993), a abordagem qualitativa permite a aproximação entre sujeito e objeto. Tem foco na análise de significados, hábitos, atitudes, crenças, opiniões e valores. Para Zanella (2011), a análise documental envolve a investigação de documentos internos (da organização) ou externos (órgãos governamentais, instituições de pesquisa, entre outras); pode ter natureza qualitativa ou quantitativa e faz uso de fonte de dados secundários. Dados secundários são conceituados como aqueles dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, algumas vezes, já analisados; enquanto que os dados primários são aqueles coletados diretamente com quem tem a informação (ZANELLA, 2011).

No contexto desta pesquisa, considerou-se os dados publicados pela empresa Avon no SRS *Facebook* como do tipo secundário. Os comentários dos seguidores<sup>1</sup> da empresa Avon na página oficial do SRS *Facebook* foram classificados como dados primários, por já representarem a opinião dos envolvidos sobre um determinado tema.

Minayo, Assis e Souza (2005) recomendam que o roteiro para uma análise documental defina quais documentos e de que tipo farão parte da investigação. Nesse sentido, estabeleceu-se como fonte dos dados a página oficial da empresa Avon no SRS *Facebook*. Todas as postagens realizadas pela empresa em formato de imagem e vídeo foram coletadas, de acordo com o período pré-estabelecido (Quadro 1). Entende-se por postagem o ato de publicar uma informação em um *site* de rede social (MASSUCHIN; TAVARES, 2016).

Buscou-se nas diferentes formas de representação das postagens apresentadas pela empresa Avon no SRS *Facebook* observar a mensagem que a organização desejava passar aos seus seguidores. Nesse sentido, foi utilizada a técnica de análise de discurso (SOUZA, 2014). Para Minayo (2006), a análise do discurso envolve a reflexão acerca das condições de produção dos textos analisados. Acreditando-se ser uma abordagem ideal para o contexto desta pesquisa.

A perspectiva temporal do estudo foi do tipo corte transversal, por compreender três períodos no tempo, a saber (Quadro 1):

Quadro 1 – Distribuição temporal da coleta de dados

<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Prática da empresa</b>
26/06/2014	25/06/2015	Um ano antes da mudança no discurso organizacional da empresa.
26/06/2015	25/06/2016	Um ano após a mudança no discurso organizacional da empresa.
26/06/2016	30/01/2017	Seis meses após a consolidação da mudança no discurso organizacional da empresa.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

A data de 25 de junho de 2015 foi tomada como base das análises anteriores, posteriores e após a consolidação da nova estratégia organizacional da Avon. Segundo o *site Think Eva* “em 2015, a Avon global trabalhou seu posicionamento de forma a incorporar o empoderamento feminino em seu discurso de marca”. Inicialmente, os autores deste estudo analisaram as publicações realizadas no SRS *Facebook* da empresa Avon no ano de 2015. Identificou-se uma considerável alteração no texto utilizado, formato e mensagens associadas aos produtos da Avon entre os dias 25 de junho e 26 de junho de 2015. Estabelecendo-se assim a data base para as análises (um ano antes, um ano após a mudança e seis meses subsequentes para análise da consolidação da estratégia corporativa).

Como critério de inclusão dos dados coletados, adotou-se o número total de engajamento dos seguidores da página oficial da empresa no SRS *Facebook*. Engajamento é conceituado como a junção dos valores de reações, compartilhamentos, comentários e seguidores em uma rede social virtual (MASSUCHIN; TAVARES, 2016). Excluiu-se das análises aquelas postagens que não apresentaram engajamento (valor de engajamento igual a zero). Com o objetivo de automatizar a coleta e a análise dos dados, utilizou-se o *software Netvizz* v1.42 e posterior tabulação em planilha eletrônica. Os resultados foram categorizados em fotos e vídeos. Na sequência, as publicações com maior engajamento (as cinco maiores) foram selecionadas para análise. Os comentários apresentados pelos seguidores em cada uma das categorias (fotos e vídeos) foram analisados com base nos componentes do empoderamento feminino, de acordo com Stromquist (1995).

Segundo Melo *et al.* (2007), para a análise de dados secundários, realiza-se a análise documental e para dados primários a análise de conteúdo. Destarte, os comentários dos seguidores da página oficial da empresa foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p. 42), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”. Cappelle, Melo e Gonçalves (2003) consideram que a análise de conteúdo é adequada quando o estudo busca identificar mensagens em uma comunicação dual, em um grupo restrito ou em meios de comunicação em massa.

Zappellini e Feuerschütte (2015) consideram que a combinação de diferentes métodos de coleta de dados, distintas populações (ou amostras), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, para consolidar conclusões a respeito de um fenômeno que está sendo investigado se caracteriza como uma triangulação. Nesse sentido, o Quadro 2 foi desenvolvido para detalhar a estrutura metodológica da pesquisa, associando as práticas analíticas, abordagem e tipos de dados utilizados nas análises.

Quadro 2 – Estrutura metodológica da pesquisa

Abordagem	Técnica analítica	Tipo de dado
Qualitativa	Análise documental	Dado secundário
Qualitativa	Análise de discurso	Dado secundário
Qualitativa	Análise de conteúdo	Dado primário

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Minayo, Assis e Souza (2005, p. 12) observam que a triangulação, não necessariamente, deve ser associada a abordagens qualitativa e quantitativa, uma vez que é considerada “uma combinação e o cruzamento de múltiplos pontos de vista; (...) o emprego de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanha o trabalho de investigação”.

#### 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

O *Facebook* é o *site* de rede social mais utilizada no mundo e no Brasil, em 2018, foram cerca de 93 milhões de pessoas ativas diariamente (FACEBOOK, 2019). A proposta inicial do SRS *Facebook*, em 2004, era a reunião de estudantes da Universidade Harvard, nos EUA. Com a popularização, em 2006, tornou-se a maior plataforma virtual para interação social; oferecendo ferramentas para criação de perfis, páginas e grupos, além de compartilhamento de fotos, vídeos e *links* (ALMEIDA, *et al.*, 2016; TAVARES; PAULA, 2013).

Com 130 anos de fundação, a empresa de cosméticos Avon<sup>2</sup> cria e distribui produtos que são vendidos por mais de seis milhões de revendedores no mundo. Está no Brasil desde

1958 e o país representa a maior operação da companhia. Em 2015, 60% de seus funcionários eram mulheres e foi nesse ano que a Avon global mudou seu posicionamento para incorporar o empoderamento feminino em seu discurso organizacional. No Brasil, o Núcleo de Inteligência do Feminino, *Think Eva*, ficou responsável por esta mudança, enfrentando as barreiras culturais e o amadurecimento das discussões de gênero no país (THINK EVA, 2015).

A página da empresa Avon no *Facebook* conta com cerca de 21 milhões de seguidores<sup>3</sup> e as publicações são, em sua maioria, fotos divulgando os produtos. Desde que o discurso organizacional incorporou questões do empoderamento feminino e diversidade de gênero, nota-se uma mudança visual nos anúncios publicados.

Antes deste posicionamento, como observa-se à esquerda da Figura 1, as imagens levavam aos seguidores informações sobre o produto, ou seja, apenas cunho mercadológico circundava a publicação; após a mudança de posicionamento (Figura 1 – lado direito), além de venderem o produto, os anúncios trazem mensagens de empoderamento feminino, como força à mulher, explorar seu corpo, dentre outros, e utilizam uma linguagem visual mais forte, com cores marcantes e formas distintas.

Figura 1: Campanhas publicitárias na página da Avon no *Facebook*



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Além da transfiguração do conteúdo publicado – na arte digital e nos textos da legenda –, percebe-se que em publicações<sup>4</sup> de fotos (Quadro 3), os comentários dos seguidores seguem um mesmo percurso independente da época destas publicações, ou seja, antes ou depois da mudança de posicionamento. São, em sua maioria, dúvidas, elogios ou críticas ao produto divulgado. Entretanto, nas publicações de vídeos (Quadro 4), que conseguem transmitir mais informações e mensagens além do cunho mercadológico, os comentários evoluíram juntamente

com o tipo de publicação, sendo discussões e reflexões acerca das mensagens transmitidas pela Avon.

Quadro 3 - Publicações da empresa Avon no *Facebook* em formato de foto

Publicações em Foto – Página Avon					
2014-2015 (antes da mudança)		2015-2016 (após a mudança)		2016-2017 (mudança consolidada)	
<b>Conteúdo</b>	<p><b>Divulgação de um produto:</b> “Lip Crayon é o único batom lápis que mantém a cor por horas nas suas 4 tonalidades lindas: Rose, Nude, Vermelho e Pink.”</p> <p>Data: 09/04/2015</p>	<b>Conteúdo</b>	<p><b>Divulgação de um produto:</b> “Se organizar direitinho todo mundo usa BB Cream, né meninas? #SintaNaPele Onde comprar?”</p> <p>Data: 21/06/2016</p>	<b>Conteúdo</b>	<p><b>Lançamento de uma linha de produtos:</b> “Se você é daquelas que não tem tempo ruim quando o assunto é sair bem closudinha de casa vai amar essa novidade. Chegou Mark., a nova marca da Avon, uma linha que abusa das cores e da ousadia. Procure sua revendedora e #DeixeSuaMarca”</p> <p>Data: 26/01/2017</p>
<b>Comentários</b>	<p><b>Dúvidas, elogios e críticas ao produto, em sua maioria:</b></p> <p>“Quero o Nude e o Vermelho!!!”</p> <p>“O melhor batom de todos os tempos, lançado pela Avon, recomendo”</p> <p>“Quanto é (preço)?”</p> <p>“Faltou o malva que é a cor mais bonita pena q nao veio no catálogo”.</p>	<b>Comentários</b>	<p><b>Dúvidas, elogios e críticas ao produto, em sua maioria:</b></p> <p>“<i>Tbm</i> sou revendedora e aqui na minha casa <i>tbm</i> eu e minhas filhas estamos usando essa base, e por sinal show de bolas. Moro em Olinda.”</p> <p>“<i>Excelentes</i> produtos!! Conheço a anos. Minha mãe era revendedora Avon. Eu usava quando criança. Uso <i>hj</i>. É pra qualquer idade.”</p> <p>“Vou comprar ... <i>amoo</i> os produtos da avon! Tenho certeza q esse deve ser muito bom também”</p> <p>“<i>Ta</i> faltando base <i>pra</i> pele negra! Tem peles mais escuras que essa <i>ai...</i> <i>Pra</i> pele branca tem variedade, nós também queremos bases com o nosso tom de pele... Nós também consumimos maquiagem!”</p>	<b>Comentários</b>	<p><b>Dúvidas, elogios e críticas aos produtos, em sua maioria:</b></p> <p>“<i>Ooolá</i>, já estou amando essa novidade da Avon, <i>agr</i> uma dúvida... vai sair esmalte hipoalergênico <i>tbm</i>?”</p> <p>“Esses produtos estarão disponíveis na loja virtual? Não tenho revendedora Avon no bairro onde estou morando agora...”</p> <p>“Avon poderia lançar um carimbo delineador. Iria bombar!!!”</p> <p>“Olá! Gostaria de ser uma revendedora avon. Como faço?”</p>

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Nas publicações em vídeos (Quadro 4), é possível notar que no período anterior ao da mudança de posicionamento (2014-2015), os comentários eram exclusivamente sobre o produto divulgado, já que não transmitiam outras mensagens além do próprio produto; já durante o primeiro ano (2015-2016) da mudança da Avon, os comentários dividiam espaço entre elogios, dúvidas e críticas aos produtos e manifestações sobre os assuntos abordados nos vídeos, como, por exemplo, violência doméstica e independência financeira das mulheres.



Nos últimos vídeos publicados (2016-2017), as mensagens transmitidas pela Avon causaram ainda mais manifestações e reflexões dos seguidores, sendo os comentários, em sua grande maioria, elogios e discussões sobre os assuntos abordados pela empresa. As publicações mais recentes abordam temas delicados e ainda pouco explorados de maneira autêntica pelas marcas, como a diversidade de gênero, a diversidade racial e a pluralidade da beleza.

Quadro 4: Publicações da Avon no SRS *Facebook* em formato de vídeo

Publicações em Vídeo – Fanpage Avon		
2014-2015 (antes da mudança)	2015-2016 (após a mudança)	2016-2017 (mudança consolidada)
<p><b>Conteúdo</b></p> <p><b>Promoção:</b> “A campanha Loucas por Batom está de volta! O batom iluminado vale prêmios como viagens para Nova York, maletas de maquiagens, smartphones e muito mais. Compre, ache e ganhe”</p> <p>Data: 25/04/2015</p>	<p><b>Conteúdo</b></p> <p><b>Divulgação de um novo produto:</b> “Sinta Na Pele o novo BB Cream Matte Color Trend   Avon Apresenta: Uma Pele Maravilhosa com o BB Cream Matte Avon Color Trend: tenha uma pele, use o BB Cream. Simples assim”</p> <p>Data: 21/06/2016</p>	<p><b>Conteúdo</b></p> <p><b>Divulgação de um novo produto:</b> “BB Cream Color Trend e a Democracia da Pele   Avon Apresenta: Eu me orgulho, tu te orgulhas, ele se orgulha, nós nos orgulhamos, vós vos orgulhais, TODES se orgulham. Lacre também é luta. #SintaNaPele #Pride2016”</p> <p>Data: 28/06/2016</p>
<p><b>Comentários</b></p> <p><b>Dúvidas, críticas e elogios sobre a promoção, em sua maioria:</b></p> <p>“É verdade se compra um batom na revista loucas por batom ganha o batom iluminado?”</p> <p>“Amo os batons AVON”</p> <p>“Eu achei foi 3 batons premiados na mesma <i>promocao</i> do ano passado. Registrei no site os <i>codigos</i> e recebi <i>confirmacao</i> por e-mail e tudo que havia registrado com sucesso. Nuca recebi os prêmios, <i>NUNCAA!</i> Tenho <i>ate</i> hoje os <i>codigos</i> e os batons. Liguei p 0800 e eles dizem q meu cpf <i>nao</i> aparece <i>la</i>. Sinceramente <i>nao</i> acredito mais!”</p>	<p><b>Comentários</b></p> <p><b>Dúvidas sobre o produto e elogios à campanha, em sua maioria:</b></p> <p>“Estou adorando esta postura da avon de valorizar suas clientes em toda sua diversidade de idade, gênero...o feminino está aparecendo de maneira mais forte e feminista!!! Essa semana fiz questão de comprar uns produtinhos, o mesmo aconteceu com a propaganda que tratava de gênero! O caminho é esse mesmo!”</p> <p>“Gosto muito da Avon, principalmente maquiagem, minha filha também, ela tá gostando muito base. Gostei da propaganda, ficou bem legal, alegre, bonita e interessante como a avon!!!”</p> <p>“Sou apaixonada por maquiagem Avon. E agora base matte &lt;3 gostaria de saber o valor e se ela fica sequinha.”</p>	<p><b>Comentários</b></p> <p><b>Elogios à campanha, em sua maioria:</b></p> <p>“Ah se o mundo evoluísse tanto quanto a comunicação da Avon &lt;3 Maravilhosos! Parabéns!”</p> <p>“Eu não consigo nem expressar direito minha felicidade em ver uma empresa como a Avon adotando essa postura e essa comunicação. Parabéns não dão conta da beleza e da importância dessa escolha de vocês, ainda mais nos tempos em que vivemos.”</p> <p>“E tem gente que ainda acha que esse tipo de representatividade e visibilidade não é algo importante! Tô apaixonado”</p> <p>“INCRÍVEL!! É isso que a sociedade e as marcas precisam entender e colocar em prática. Representatividade, respeito, visibilidade, inclusão, igualdade... E vcs conseguiram colocar tudo isso em uma campanha linda, colorida, divertida! Adorei! Parabéns, Avon!”</p>

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Os Quadros 3 e 4 elucidam como a Avon conseguiu causar reflexão em seus seguidores ao divulgar algum tipo de conteúdo no SRS *Facebook*. No próximo tópico, são analisados os comentários dos seguidores da marca para verificar traços dos componentes do empoderamento feminino.

#### 4.1 Componentes do empoderamento feminino no discurso da Avon no *Facebook*

O empoderamento feminino é uma ação essencialmente subjetiva, sendo moldado para cada indivíduo baseado em suas próprias experiências, histórias, situação econômica, idade, entre outros, sem a existência de fórmulas ou modelos para que as mulheres se empoderem (LI, 2015; MELO, 2012). Destarte, a Avon, por meio de suas publicações no SRS *Facebook*, não ensina como se empoderar, mas transmite mensagens de mulheres empoderadas e grupos minoritários, observando-se as dimensões que compõem o empoderamento feminino.

Baseada no componente cognitivo, a Avon consegue instigar as mulheres sobre sua condição de subordinação e sobre padrões que estão internalizados há séculos, tanto na esfera pública como na privada (STROMQUIST, 1995), e se envolve em questões que vão além das expectativas culturais e sociais, exibindo um novo olhar sobre as relações e ideologias de gênero, sexualidade, direitos legais, e outros (SOUSA; MELO, 2009). As seguidoras da página da Avon no *Facebook* demonstram aprovação e inquietação com estas situações levantadas pela empresa:

“Avon, parabéns! Tenho acompanhado o grande esforço dessa empresa na equidade. Isso reforça a importância da luta por emancipação de todas as mulheres. A Avon jogando duro!”

“A luta por respeito e igualdade não valerá a pena se nós mulheres continuarmos aceitando as normas de uma sociedade machista e opressora. Se cada mãe ensinar seus filhos como devem tratar as mulheres e não fazer distinção entre os filhos aí sim isso mudará para melhor.”

“Parabéns pela campanha! Uma empresa de Maquiagem e *cosmética* que foge do óbvio e mostra que ser mulher é muito além de maquiagem. Obrigada!”

“Deixar de usar diversos tipos de roupa, seja ele na rua ou no trabalho, por assédio!! Quando era pequena, não saía na rua, *pra* ajudar minha mãe, por que isso era coisa de menino... Só eu ajudava ela com os afazeres *domesticos*, coisas de mulheres!!”

“Eu já deixei de fazer tanta coisa *pq* sou mulher, principalmente quando eu era mais nova e não nadava contra isso. Hoje eu tento ao *maximo* nunca não fazer algo *pq* sou mulher, mas algumas coisas *a gente* simplesmente não faz, por exemplo andar na rua de noite. *A gente* desde que se conhece por mulher, sabe que é perigoso.”

Cada vez mais em suas campanhas, a Avon retrata a beleza em suas variadas formas – raça, corpo e gênero –, o que pode ser relacionado ao componente psicológico do empoderamento feminino, com a exibição de autoconfiança e autoestima das mulheres em seus anúncios. A marca transmite às suas seguidoras a possibilidade de refletir sobre incertezas, adversidades e situações de risco, características do componente psicológico apontado por Kleba e Wendausen (2009) e Sousa e Melo (2009).

“Avon assim como a Nextel arregaçando as mangas e se posicionando na nossa luta. Luta essa que é de todos nós. Olhar *pra* dentro e ver que somos mais bonitos do que nos impõe diariamente marcas de cosméticos, revistas, a sociedade. Cada vez mais temos que ser mais e mais autossuficientes na definição do que é bom ou ruim *pra*

nós mesmos. A vida é nossa, quem determina o que faz bem ou mal, o que é bonito ou feio, somos nós. Somos um. Parabéns pelo exemplo.”

“Meu Deus eu esperei 30 anos para me ver numa propaganda da Avon. Eu *to* emocionada é sério isso significa muito para nós mulheres negras.”

“Parabéns, Avon pelas propagandas. O nosso Brasil é um País de diversas raças e merece ter propaganda para todos os tipos de raças.”

Faz parte da política da empresa o incentivo às mulheres a revenderem seus produtos e, com a mudança de posicionamento, a Avon faz campanhas para atrair novos revendedores baseada no componente econômico do empoderamento. Observa-se essa prática na divulgação do *site* para cadastro de novos revendedores: “*Agora é mais fácil atingir sua independência financeira. Seja uma revendedora AVON e empodere-se. Agora o cadastro é 100% online, só clicar aqui*”. A dimensão econômica do empoderamento feminino exige que as mulheres tenham a capacidade de envolvimento em alguma atividade que lhes possibilite certo grau de autonomia financeira. A independência financeira da mulher é observada como um pilar para o componente psicológico (HOROCHOVSKI, 2006; SOUSA; MELO, 2009; STROMQUIST, 1995). As seguidoras da rede social da Avon comentaram suas experiências associadas ao componente econômico do empoderamento feminino nas seguintes publicações:

“Amo vender Avon, quando estava trabalhando era só minha renda extra e hoje depois q tive neném precisei sair do trabalho, mas a Avon me acompanha desde sempre e hoje é minha renda principal, adoro essa proximidade com minhas clientes, posso chama-las de amigas, parceiras me sinto feliz por fazer parte da beleza de tanta gente.”

“Eu gostei, não sei *vc*, mais adorei Avon e fazer novas amizades ter amigos como clientes é muito bom mesmo.”

“Sou revendedora AVON E gosto muito pois vendo, faço amizades, e minhas amigas sentem satisfeitas com os produtos e pelo atendimento!!”

“Ótima dica prima!!!! Já vendi AVON, já tem muitos anos... anos atrás e bota tempo nisso!!!! *kkkkkkkk*, *mais* também é bom saber pra quem vendemos né? *Mais* é bom, pra quem vende bem o lucro é ótimo viu?”

Nota-se que desde a mudança do discurso organizacional, a Avon passou a publicar em sua página no *Facebook*, vídeos e fotos que destacam mensagens além do cunho mercadológico. Abordar temas como violência contra a mulher e mercado de trabalho por meio de vídeos em sua página oficial no SRS *Facebook*, levaram às seguidoras da Avon a alguns debates sobre política e o meio social em que vivem. Observa-se a discussão de temas que estão presentes na dimensão política do empoderamento feminino e que possibilitam a capacidade de organização e mobilização para a mudança social (STROMQUIST, 1995).

“A lei Maria da Penha parece não funcionar direito porque ela foi criada em um país muito justo na teoria e muito mais machista na prática que ao invés de apoiar a mulher faz ela se sentir culpada pela violência que sofre.”

“Puxa, nunca tinha parado *pra* pensar nisso! E é verdade, já deixei de fazer muita coisa por não me sentir segura, "simplesmente" por ser mulher. Já deixei de sair, de usar um determinado tipo de roupa porque poderiam mexer. Realmente, precisamos falar sobre isso.”

“Ganhamos um dia mas a batalha ainda não, mesmo com direitos iguais ainda faço parte da estatística da mulher com maior grau de instrução que recebe salário menor que o colega de trabalho.”

A mudança no discurso organizacional da Avon, além de instigar seus seguidores sobre questões que permeiam a sociedade atual, conseguiu também orgulhá-los e agradá-los, aumentando a identificação destes com a marca. Foi observado um considerável número de comentários e reações positivas sobre o reposicionamento da Avon, como:

“Orgulho de fazer parte desta empresa, que busca a cada dia a valorização feminina e a independência financeira.. Orgulho de ser Avon”

“Parabéns Avon! Sinto orgulho de ser revendedora de uma empresa que empodera suas clientes!”

“Sou revendedora gosto dos [produtos] e principalmente das causas que instituição defende”

“Que os olhares de todo mundo, possam definir o mundo com muito amor, paz, respeito a adversidade e sem preconceito. Sempre gostei da marca Avon, mas devo confessar que passei a admirá-la, o que vai além e vale mais do que qualquer produto que eu possa comprar. Parabéns Avon, pelo belíssimo exemplo!”

“Feliz em ver uma marca tão grande, se renovar, inovar, crescer. Parabéns por esta nova fase e que sempre continuem assim .... ‘Magníficos’”

“Eu uso AVON, porque me orgulho em ser AVON. Obrigado por me reaperesentarem, por reconhecer a pluralidade em que vivemos e por ser uma empresa realmente humana”

Ressalta-se diante destas manifestações dos seguidores da página da Avon no SRS *Facebook*, a capacidade de conexão e troca de ideais que a empresa proporcionou por meio da sua mudança de discurso. A oportunidade de conviver, física ou virtualmente, com pessoas fora de suas comunidades, permite que elas vejam a si mesmas de novas maneiras (INTEL CORPORATION, 2014), evidenciando problemas e vitórias que todas as mulheres podem passar em algum momento de suas vidas.

As abordagens realizadas pela empresa Avon no SRS *Facebook* podem ser observadas à luz dos componentes do empoderamento feminino: cognitivo, psicológico, econômico e político. No componente cognitivo, foram transmitidas situações que causam a indagação das mulheres sobre sua situação em relação aos homens e sobre padrões que estão internalizados há anos na sociedade. No componente psicológico, a Avon abordou questões de autoestima e autoconfiança da mulher. A independência financeira foi o principal foco que a Avon retratou, baseando-se no componente econômico. Mozdzenski, Silva e Tavares (2017) observaram que a Avon tinha como principal política a valorização do esforço individual de suas revendedoras como forma de se “empoderarem”, sendo destacado como um processo de “individualização feminina”, mas que após a campanha “Dona dessa beleza”, a empresa buscou o reconhecimento do amplo e multifário público feminino.

A abordagem dada pela Avon na dimensão política gerou questionamentos nas seguidoras sobre leis e o meio social em que vivem. Levando-as a refletir sobre temas que até então eram ignorados. Melo (2012) argumenta que o processo de empoderamento feminino deve passar pela inquietude da mulher em relação às construções sociais vigentes e buscar alterá-las. Stromquist (1995) argumenta que o empoderamento feminino é um conceito

sociopolítico que envolve componentes políticos e econômicos, indo além da "participação política formal" e da "elevação da consciência".

## 5 CONCLUSÃO

É oportuno neste momento retomar a pergunta de pesquisa do estudo - Como a empresa de cosméticos Avon incorporou questões de empoderamento feminino em seu discurso organizacional no SRS *Facebook*? Observamos que a empresa Avon trabalha, majoritariamente, com o público feminino e levou a luta pela equidade de gênero para o seu discurso organizacional. Seguindo uma retórica que busca expor as desigualdades de gênero em uma sociedade predominantemente patriarcal, e onde as minorias se apresentam sob uma situação de subordinação, a Avon se fundamentou nos pilares do empoderamento feminino para direcionar sua estratégia corporativa. Apesar do empoderamento feminino ser uma ação subjetiva, as mensagens associadas aos produtos incentivavam a autonomia, a voz e a valorização das mulheres, no sentido de que elas compreendam os seus direitos.

O estudo demonstrou que a empresa alcançou os seus objetivos ao provocar o engajamento de seus seguidores no SRS *Facebook* às causas propostas. Notou-se uma considerável modificação nas publicações da Avon em sua página no SRS *Facebook* após a mudança de estratégia organizacional, tanto nos temas quanto na linguagem utilizada. Ademais, percebeu-se uma tendência de crescimento nas publicações da empresa associadas a questões delicadas ligadas a grupos de minorias, como diversidades de gênero, raças e pluralidade da beleza. Os seguidores da marca, em sua maioria, lidaram com orgulho sobre tais publicações e as reações no SRS *Facebook* aumentaram consideravelmente desde a mudança de estratégia. A visão dos seguidores em relação à marca Avon mudou, passando de uma empresa que apenas divulgava os seus produtos na rede social, para uma empresa que apoia as diversidades e divulga os seus produtos se baseando nesse preceito.

Acreditamos que o estudo o traz contribuições em três planos: acadêmico, social e organizacional. Para o plano acadêmico, as temáticas empoderamento feminino e *sites* de redes sociais se apresentam como atuais e com ampla discussão na academia (ALMEIDA, *et al.*, 2016; BAQUERO, 2012; CAMPOS; SILVA, 2014; LANDERDAHL, *et al.*, 2013; LI, 2015; MARINHO; GONÇALVES, 2016; LISBOA, 2008; MELO, 2012; OLIVEIRA, *et al.*, 2015; PINTO, 2011). No plano social, busca contribuir com o público feminino, que faz uso de SRSs, na compreensão crítica sobre situações internalizadas na sociedade. No âmbito organizacional, o trabalho aborda a tendência de grandes corporações em utilizar os *sites* de redes sociais para engajar seus seguidores por meio de temas emergentes.

Este trabalho limitou-se a analisar as publicações realizadas apenas no SRS *Facebook*, não verificando outros *sites* de redes sociais da marca. Sugere-se para trabalhos futuros a observação de outros SRSs, uma vez que se observa uma tendência de migração de públicos em determinados ambientes virtuais. Sugere-se ainda pesquisas que envolvam questões de mercado da marca; com um maior aprofundamento para verificar se a incorporação do empoderamento feminino no discurso organizacional da Avon influenciou nas vendas. Estudos associados à reação do público com a veiculação de discursos associados às diversidades e empoderamento feminino em mídias massivas, como a televisão e o rádio também podem ser considerados relevantes na relação marca/meio de divulgação.

### Notas:

<sup>1</sup> As relações entre as conexões dos usuários, de caráter não necessariamente recíproco, são conhecidas como "seguidos" e "seguidores" (RECUERO; ZAGO, 2009).

<sup>2</sup> Dados da empresa em seu site oficial. Disponível em: <<http://www.avon.com.br/aavon/historia-da-avon>>. Acesso em: 7 jul. 2019.

<sup>3</sup> Dados coletados no dia 11/07/2019, na página oficial da marca no Facebook.

<sup>4</sup> Foram analisadas as fotos e vídeos que mais engajaram os seguidores no período entre 26/06/2014 à 25/06/2015 (um ano antes da mudança); 26/06/2015 à 25/06/2016 (um ano após a mudança); 26/06/2016 à 30/01/2017 (para representar uma visão atual da empresa).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. S. D. et al. "Engaja-me e atraia-me, então eu compartilharei": uma análise do impacto da categoria da postagem do marketing viral em uma rede social. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 545-569, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v18i62.2620>

BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: instrumento de emancipação social? - uma discussão conceitual. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p. 173-187. 2012. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-5269.26722>

BARDIN, L. **Análise De Conteúdo**. 1. ed. São Paulo/SP: Almedina, 2011.

BARROS, V. R. F. **O PROUNI e a promoção do empoderamento de mulheres: um estudo com egressas de uma Instituição de Ensino Superior privada mineira**. Dissertação (Mestrado) Administração. Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, p. 146. 2015.

BRASIL. **Pesquisa Brasileira de Mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira**. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. Brasília, p. 156. 2015. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

CAMPOS, R. C.; SILVA, K. A. T. Gênero e Empoderamento: um estudo sobre mulheres gerentes nas universidades. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-16, setembro 2014.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. DE O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, p. 1–15, 2003. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/251/248>>. Acesso em: 9 jul. 2019.

CARVALHO, S. R. Os múltiplos sentidos da categoria "empowerment" no projeto de Promoção à Saúde. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1088-1095. 2004. Disponível em:

<[http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/Os\\_multiplos\\_sentidos\\_da\\_categoria\\_empowerment\\_no\\_projeto\\_da\\_promocao\\_da\\_saude.pdf](http://www.epsjv.fiocruz.br/upload/d/Os_multiplos_sentidos_da_categoria_empowerment_no_projeto_da_promocao_da_saude.pdf)>. Acesso em: 5 jul. 2019.

COOREN, F. **Organizational discourse: communication and constitution**. 1. ed. Montreal, Canadá: Polity, 2015.

COSTA, A. A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. Salvador, Universidade Federal da Bahia (UFBA). Disponível em:

<[http://www.reprolatina.institucional.ws/site/respositorio/materiais\\_apoio/textos\\_de\\_apoio/Genero\\_poder\\_e\\_empoderamento\\_das\\_mulheres.pdf](http://www.reprolatina.institucional.ws/site/respositorio/materiais_apoio/textos_de_apoio/Genero_poder_e_empoderamento_das_mulheres.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2019.

FACEBOOK. Company Info. **Facebook**, 2019. Disponível em: <<http://newsroom.fb.com/company-info/>>. Acesso em: 11 de julho de 2019.

FLORES-PEREIRA, M. T. Corpo pessoa, sexo e gênero. *In*: FREITAS, M. E. D.; DANTAS, M. **Diversidade Sexual e Trabalho**. 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Cap. 3, p. 79-98.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL (FEM). The Global Gender Gap Report 2016. **World Economic Forum**, 2018. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

GREGORATTI, C.; ROBERTS, A.; TORNHILL, S. Corporations, gender equality and women's empowerment: feminism co-opted? *In*: **Handbook of the international political economy of the corporation**. Cheltenham: Edward Elgar, 2018. p. 484.

HOROCHOVSKI, R. R. Empoderamento: definições e aplicações. *In*: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 30., 2006, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: ANPOCS, 2006. p. 01-30. Disponível em: <<https://www.anpocs.com/index.php/papers-30-encontro/gt-26/gt18-22/3405-rhorochovski-emponderamento/file>>. Acesso em: 7 jul. 2019.

INTEL CORPORATION. **Women and the web: bridging the Internet gap and creating new global opportunities in low and middle-income countries**. Intel Corporation. [S.l.], p. 104. 2014. Disponível em: <<https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/pdf/women-and-the-web.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2019.

KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 733-743, 2009.

LANDERDAHL, M. C. et al. Processo de empoderamento feminino mediado pela qualificação para o trabalho na construção civil. **Escola Anna Nery**, v. 17, n.2, p. 306-312. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452013000200015>

LI, Z. Psychological empowerment on social media: Who are the empowered users? **Public Relations Review**, n. 42, p. 49-59, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.09.001>

LISBOA, T. K. **O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais**. Fazendo Gênero - Corpo, Violência e Poder. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2008. Disponível em: <[http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST11/Teresa\\_Kleba\\_Lisboa\\_11.pdf](http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST11/Teresa_Kleba_Lisboa_11.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2019.

MARINHO, P. A. S.; GONÇALVES, H. S. Práticas de empoderamento feminino na América Latina. **Revista de Estudos Sociais**, n. 56, p. 80-90, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.7440/res56.2016.06>

MASSUCHIN, M. G.; TAVARES, C. Q. Cobertura da greve paranaense no Facebook: engajamento dos leitores na página da Gazeta do Povo. **Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, v. 23, n. 2, p. 1-23, mai./ago. 2016.

MINAYO, M. C. DE S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 237–248, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2019.

MINAYO, M. C. DE S.; ASSIS, S. G. DE; SOUZA, E. R. AVALIAÇÃO POR TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS: **Abordagem de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9ª edição revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.

MELO, M. C. D. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E. D.; DANTAS, M. **Diversidade Sexual e Trabalho**. 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Cap. 12, p. 337-372.

MELO, M. C. DE O. L. et al. Em Busca de Técnicas Complementares em Pesquisa Qualitativa no Campo da Administração. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 1., 2007, Recife. **Anais ...**, Recife: 2013. p. 01-11 2007.

MOZDZENSKI, L.; SILVA, K. C. DA; TAVARES, L. B. “Dona dessa beleza”: empoderamento feminino, corpos diferentes e inclusão no discurso publicitário da Avon. **Signos do Consumo**, v. 9, n. 2, p. 39, 2017.

OLIVEIRA, K. B. D. et al. Estudo do empoderamento na perspectiva de mulheres líderes. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 82-99, out./dez. 2015.

PINTO, C. C. G. **Representações e práticas do empowerment nos trabalhadores sociais**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa, 2011.

RAVAZZANI, S.; MAIER, C. D. Strategic organizational discourse and framing in hypermodal spaces. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 11, n. 4, p. 507–522, 2017.

RECUERO, R; ZAGO, G. Em busca das “redes que importam”: redes sociais e capital social no Twitter. **LÍBERO**. v. 12, n. 24, p. 81-94, dez. 2009. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/Em-busca-das-%E2%80%9Credes-que-importam%E2%80%9D.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

SOUZA, R. M. B. C. D.; MELO, M. C. D. O. L. Mulheres na gerência em Teconologia da Informação: análise de expressões de empoderamento. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-16, jan./mar. 2009.

SOUZA, E. M. DE. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizaconal: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.



STROMQUIST, N. P. The theoretical and practical bases for empowerment. In: EDUCATION, U. I. F. **Women, Education and Empowerment: pathways towards autonomy**. Hamburgo: 1995. Cap. 2, p. 13-22.

TAVARES, W.; PAULA, A. P. P. D. Movimentos Sociais em Redes Sociais Virtuais: Possibilidades de Organização de Ações Coletivas e Ativistas no Ciberespaço. *In: Encontro Anual da ANPAD, 37.*, 2013, Rio de Janeiro. **Anais ...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. p. 01-16.

THINK EVA. Cases - Avon: beleza que faz sentido. **Think Eva**, 2015. Disponível em: <<http://www.thinkeva.com.br/cases>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

WENTZEL, M. Sem ministras, Brasil perde 22 posições em ranking de igualdade de gênero. **BBC Brasil**, 2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-36355724>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**, 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC, 2011.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>