UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO – PRPG
DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE DA ASSOCIAÇÃO PLENA EM REDE – PRODEMA



PATRICIA MORAIS DE AZEVEDO

ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM: desenvolvimento sustentável e empoderamento de mulheres artesãs do Município de Lucena/PB

Versão Corrigida

Tese apresentada ao Colegiado do Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente, da Associação em Rede Plena (UFC, UFPI, UFRN, UFPB, UFPE, UFS, UESC), como requisito para a obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente.

Orientadora: Profª Drª Maristela Oliveira de Andrade

Abril/2018

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A994a Azevedo, Patricia Morais de.
Associação Mãos que se Ajudam: desenvolvimento sustentável e empoderamento de mulheres artesãs do Município de Lucena/PB / Patricia Morais de Azevedo. - João Pessoa, 2018.
241 f. : il.

Tese (Doutorado) - UFPB/CCEN.

1. Desenvolvimento Sustentável. 2. Empreendedorismo feminino. 3. Autogestão. 4. Capital Social. 5. Empoderamento das Mulheres. I. Título

UFPB/BC

ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM: desenvolvimento sustentável e empoderamento de mulheres artesãs do Município de Lucena/PB

Tese apresentada ao Colegiado do Doutorado emDesenvolvimento e Meio Ambiente, da Associação em Rede Plena (UFC, UFPI, UFRN, UFPB, UFPE, UFS, UESC), como requisito para a obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente.

Examinadores

Profa Dra. Maristela Oliveira de Andrade (Orientadora)

ProfaDraAlícia Gonçalves (UFPB)

Profa Dra. Glória Rabay (UFPB)

ProfaDraIvaldinete de Araújo Delmiro(UVA-Sobral-CE)

ProfaDraVanice Santiago Fragoso Selva (UFPE)

À minha família e a D. Del, Tia Eliza, Cleide Campoi e Tio Dedé, *in memoriam,* meus maiores incentivadores de vida, dos quais tive de me despedir durante esta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder esta oportunidade de aprendizado e persistência! Por me ajudar a realizar um sonho, ainda que as perdas que tive neste processo não tenham sido desejadas. Tudo foi um grande aprendizado.

A meus pais, que, com sua simplicidade e diante de tantas dificuldades, sempre priorizaram o investimento em minha educação. Aos meus irmãos, por sempre me apoiarem nas minhas decisões, mesmo que estas me deixassem ausente de suas vidas.

Ao meu esposo, Mitchell Azevedo, para quem não foi fácil perder a mãe e ainda ter que suportar minha ausência (ainda que presente), meu estresse, minha bipolaridade nesse processo de aprendizado. A ele, meu obrigado pelo incentivo, pela parceria, pela renúncia de vida para ficar perto de mim, pelo carinho, pelo amor.

Aos meus filhos peludos, Hoshi e Juca, que jamais entenderão isso aqui, mas que foram meus companheiros nas madrugadas mais longas da vida, me dando alegria, coragem e amor.

A todos os familiares que, perto ou longe, me deram seu apoio.

A todos os amigos e amigas que abandonei durante esse período, mas que compreenderam e me deram seu apoio; e em especial, a Ana Claudia Mafra, Artele Hermes, Michele Amorim e Evaldo Becker; e a Cidinha e Fabrício, meus mestres queridos, que se tornaram grandes amigos, obrigada por me ajudarem também nessa etapa final.

A todos que fazem o PRODEMA/UFPB: colegas de turma, secretário, estagiária, coordenadores, professores, faxineiros, que contribuíram de alguma forma para que este trabalho fosse realizado.

A minha orientadora, Profa Maristela, por seus ensinamentos, pelo incentivo, pelos puxões de orelha e pela compreensão nos meus momentos mais difíceis.

Agradeço aos Professores: Alícia Gonçalves, Gustavo Lima, Loreley Garcia, Márcia Fonseca pelo aprendizado, pelas dicas de bibliografia, pela amizade e pela contribuição que deram a este projeto de pesquisa ao longo desses quatro anos.

À Chefia do Decom e aos colegas do Departamento de Comunicação Social/CCTA, que assumiram minha carga horária durante meu afastamento para a realização deste trabalho.

Aos meus alunos, que sempre me deram estímulo para aprender mais e que, mesmo distantes, sempre me enviaram mensagens de carinho e incentivo.

Aos gestores do SEBRAE, Cooperar, UFPB, Salão de Artesanato Paraibano e Prefeitura Municipal de Lucena; e, também, aos comerciantes e clientes da Associação Mãos que se Ajudam, por contribuírem com esta pesquisa.

A todos que fazem a Associação Mãos que se Ajudam, muito obrigada por confiarem em mim, por me permitirem realizar esta pesquisa junto a eles. Obrigada por partilhar o conhecimento, a amizade, o almoço delicioso, a triste perda da nossa Presidenta. Obrigada por deixar a Associação continuar. Muito obrigada pelos abraços, pelas mensagens de incentivo, pelas risadas e pelas deliciosas cocadas. A pesquisadora vai se afastar, mas a amiga voltará em breve para ajudá-los a melhor desenvolver este trabalho tão bonito.

Eu sou aquela mulher a quem o tempo muito ensinou.

Ensinou a amar a vida.

Não desistir da luta.

Recomeçar na derrota.

Renunciar a palavras e pensamentos negativos.

Acreditar nos valores humanos.

Ser otimista.

Cora Coralina

Resumo

AZEVEDO, Patricia Morais de. **ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM: desenvolvimento sustentável e empoderamento de mulheres artesãs do Município de Lucena/PB**. 2018. 241f. Tese (Doutorado) – Programa de Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

A relação entre empoderamento das mulheres e desenvolvimento sustentável é um dos temas que mais se debate na atualidade, trazendo à discussão categorias de análise como equidade, liberdade, mercado de trabalho, relações familiares, conservação do meio ambiente, desenvolvimento, sustentabilidade, que envolvem os cenários do mundo do trabalho das mulheres e que vêm sendo alvo de análise. As conquistas alcançadas pelas mulheres, a partir da década de 1960, proporcionaram maior autonomia e confiança das mesmas na busca por seus objetivos, muitos deles relacionados aos trabalhos desenvolvidos com os recursos naturais. Nesta perspectiva, esta tese tem como objetivo geral analisar o processo de empoderamento das mulheres artesãs para o desenvolvimento sustentável, a partir da experiência do grupo que forma a Associação Mãos que se Ajudam no Município de Lucena/PB. Para tanto, foi necessário realizar os seguintes objetivos específicos: Avaliar o capital social acumulado pelas mulheres que fazem parte da Associação Mãos que se Ajudam e sua capacidade de autogestão; Caracterizar as relações das mulheres artesãs em suas práticas produtivas e Reconstruir a memória do processo de organização da Associação Mãos que se Ajudam, mediante identificação de suas lideranças, seus comportamentos, seu sistema de regras, suas formas de exercício do poder. A metodologia da pesquisa, de cunho, sobretudo, qualitativo, consistiu na combinação de várias abordagens, começando pela pesquisa documental e bibliográfica, seguida da pesquisa de campo, na qual foram levantados dados por meio de entrevistas com as últimas presidentas da Associação, com os gestores dos órgãos dela incentivadores, como também de questionários aplicados junto aos demais associados. Foi utilizada, ainda, a técnica da trajetória de vida de uma das artesãs frente à Associação, a qual se revelou como uma liderança, visando avaliar o processo de empoderamento individual e coletivo. Foi realizada uma pesquisa etnográfica com observação participante no espaço da cozinha junto as cocadeiras, envolvendo a pesquisadora nas atividades do preparo da cocada. Como resultado final, verificou-se que o empoderamento das mulheres artesãs da Associação Mãos que se Ajudam ainda está em processo de desenvolvimento. Elas revelaram através das suas experiências na associação um empoderamento nos níveis pessoal, relacional e coletivo, porém necessitam ainda fortalecer sua cultura associativista. Por outro lado, embora elas tenham usado o capital social na formação desta Associação, o mesmo ainda não contribuiu para um aprendizado que conduza a uma autogestão mais eficaz. Com a terceira Presidenta eleita e, a primeira escolhida entre as mulheres artesãs, surge a possibilidade de que o processo autogestionário venha a acontecer e consequentemente o empoderamento das mulheres se estabeleça definitivamente.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável. Empreendedorismo Feminino. Autogestão. Capital Social. Empoderamento das mulheres.

ABSTRACT

AZEVEDO, Patricia Morais de. **MÃOS QUE SE AJUDAM ASSOCIATION**: **sustainable development and empowerment of artisan women from the Municipality of Lucena / PB.** 2018. 241 pages. Doctoral Thesis - Development and Environment Program, Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2018.

The relationship between women empowerment and sustainable development is one of the most debated themes in the current context, bringing to the discussion categories of analysis such as equity, freedom, labor market, family relationships, environmental preservation, development, sustainability, involving scenarios of the world of female labor and which have been the subject of analysis. The achievements of women, from the 1960´s, have given them greater autonomy and confidence in the search for their goals, many of them related to the work done with natural resources. This thesis aims to analyze the process of women artisans empowerment for sustainable development, based on the experience of the group that forms the Mãos que se Ajudam Association in the Municipality of Lucena / PB. In order to do so, it was necessary to carry out the following specific objectives: evaluate the social capital accumulated by women who are part of the Mãos que se Ajudam Association and their self-managing capacity; to characterize the relationships of women artisans in their productive practices; and to rebuild the memory of the organization process of the Mãos que se Ajudam Association, through the identification of its leaders, the behaviors of the people who integrate it, its system of rules, the ways of exercising power. The research methodology, mainly qualitative, consisted of a combination of several approaches, starting with documentary and bibliographic research, followed by field research, in which data were collected through interviews with the last presidents of the Association, with the managers of the incentive bodies, as well as questionnaires applied to other members. It was also used the technique of the life trajectory of one of the artisans in a prominent position in the Association, which was revealed as a leadership, aiming to evaluate the process of individual and collective empowerment. An ethnographic research was carried out with participant observation in the kitchen among the cocada (coconut sweet) makers, involving the researcher in the preparation of cocada. The work consists of a theoretical foundation addressing the guiding themes of this research. As result, it was found that the empowerment of women artisans from the Mãos que se Ajudam Association is still in the process of development. They revealed through their experience in the Association that they have personal, relational and collective empowerment types, but they still need to work on their associativist culture. On the other hand, although they have used social capital in the formation of this Association, it has not yet contributed to a learning that leads to a more efficient self-management. With the third President, the first to be elected by women artisans, there is a prospect that the self-management process will happen and therefore the empowerment of women will be established definitely.

Keywords: Sustainable development. Female Entrepreneurship. Self management. Social capital. Empowerment of women.

Lista de Apêndice

Apêndice A	Roteiro 1 – Entrevista para Presidenta da AMQSA	180
Apêndice B	Roteiro 2 – Entrevista para gestores públicos e de instituições como SEBRAE, Cooperar e outros.	181
Apêndice C	Questionário para cocadeiras, artesãs da fibra de coco e demais associados da AMQSA	182

Lista de Anexos

Anexo A	Certidão do Conselho de Ética/UFPB	185
Anexo B	Termo de Consentimento	186
Anexo C	Estatuto da AMQSA	187
Anexo D	Ata da fundação da AMQSA	200
Anexo E	Diário Oficial da União	204
Anexo F	Artigo publicado (página inicial da revista)	205
Anexo G	Projeto para o Cooperar	207

Lista de Figuras

Figura 1: Mapa de Lucena/PB e vista área dos coqueirais na entrada do Município 25
Figura 2: Antiga sede da AMQSA (à esquerda) e Sede atual da AMQSA (à direita) 27
Figura 3: Loja de Artesanato 28
Figura 4: Sala do Turista 28
Figura 5: Escritório 29
Figura 6: Sala de produção do Artesanato 29
Figura 7: Galpão para armazenar e cortar o coco 30
Figura 8: Sala de esterilização das quengas 30
Figura 9: Coletores de lixo 89
Figura 10: Ford Transition – doação da Fundação Banco do Brasil 94
Figura 11: Integrantes da AMQSA 98
Figura 12: Placa com nome da AMQSA 103
Figura 13: Quiosques na calçada da AMQSA 104
Figura 14: Mulheres preparando a cocada 116
Figura 15: Registro da pesquisadora pelo olhar das cocadeiras 117
Figura 16: Cocada na Kenga e Artesanato na fibra de coco no SAP 124
Figura 17: Sala para ralar coco 130
Figura 18: Quengas de coco secando antes de ir para esterilização 131
Figura 19: Cocadeiras no preparo da cocada 132
Figura 20: Cocadas em processo de resfriamento e sendo embaladas 132
Figura 21: Cocada exposta para venda em loja de João Pessoa 133

Lista de Fluxograma

Fluxograma 1: Organograma da AMQSA 97

Lista de Quadros

Quadro 1: Empresa capitalista x empresa solidária 72
Quadro 2: Empreendedorismo Empresarial x Empreendedorismo Social 73
Quadro 3: Princípios da economia solidária e desenvolvimento Sustentável 74
Quadro 4: Projetos paralelos realizados pela AMQSA 90
Quadro 5: Parceiros da AMQSA 91
Quadro 6: Gestor x líder 94
Quadro 7: Cargos e atribuições dos associados 99
Quadro 8: Públicos da AMQSA 109
Quadro 9: Ciclo produtivo da cocada 127
Quadro 10: Comportamento x mudança 149
Quadro 11: Tipos de empreendedorismo na AMQSA 152
Quadro 12: Decisões tomadas pela atual presidenta da AMQSA 159
Quadro 13: Proposta de atividades para AMQSA 167

Lista de Siglas e Abreviaturas

AGEVISA-PB	Agência Estadual de Vigilância Sanitária
AJ	Artesã que desenvolveu as funções de Cocadeira, Tesoureira e agora está como Presidenta eleita em 2017
AMQSA	Associação Mãos que se Ajudam
CM	Coordenadora da Mulher
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
FBB	Fundação Banco do Brasil
FIEP	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
GC	Gestora do Cooperar
GED	Gênero e Desenvolvimento
GEM	*Global Entrepreneurship Monitor*
GTS	Gestora de Turismo do SEBRAE
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEME	Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual da Paraíba
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MED	Mulheres em Desenvolvimento
MEI	Microempreendedor individual
ONU	Organizações das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PRODEMA	Programa de Desenvolvimento e Meio Ambiente
PP	Primeira Presidenta
SAP	Salão de Artesanato Paraibano
SDT	Secretaria de Desenvolvimento Territorial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SEPM	Secretaria Especial de Políticas para Mulheres
SP	Segunda Presidenta
STL	Secretária de Turismo de Lucena
SUDEMA	Superintendência de Administração do Meio Ambiente
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
WDR	Relatório sobre Desenvolvimento Mundial
WEF	*World Economic Forum*

SUMÁRIO

Introdução 14

1. Metodologia 21

1.1 Lucena: caracterizando o campo de pesquisa 25

1.2 Associação Mãos que se Ajudam 27

2. **Fundamentação teórica** 31

2.1 Desenvolvimento e pressupostos teóricos 31

2.2 Desenvolvimento sustentável 35

2.3 Desenvolvimento territorial e local 38

2.4 Gênero e Desenvolvimento 41

3. **Empreendedorismo como estratégia para o empoderamento das mulheres: caminhos entre o capital social e a autogestão** 49

3.1 Empreendedorismo feminino na interface entre gênero e Trabalho 52

3.2 Autogestão, capital social e participação para o empoderamento das mulheres empreendedoras 55

3.3 Empreendedorismo das mulheres na Associação Mãos que se Ajudam de Lucena-PB 60

4. **Cultura associativa e liderança no processo de gestão de um empreendimento social: relações de poder e valores** 71

4.1 A cultura organizacional na perspectiva de um empreendimento social 76

4.2 Relações de poder na cultura associativa 79

4.3 AMQSA: desvendando a cultura associativa de um empreendimento social 82

4.4 As políticas de Recursos Humanos 94

4.5 As formas de comunicação e de relacionamentos na Associação Mãos que se Ajudam 102

5. **A Cozinha: relativizando o saber fazer e a vivência com as mulheres que produzem a cocada na kenga** 114

5.1 A Produção artesanal e a organização das mulheres na Associação Mãos que se Ajudam 120

5.2 Processos de preparação da cocada 125

6. **O processo de empoderamento das mulheres cocadeiras: a trajetória de vida de uma artesã** 135

7. Considerações finais 161

Recomendações para AMQSA 165

Referências 168

Apêndice 179

Anexos 184

Introdução

Um dos obstáculos que se contrapõe ao programa de desenvolvimento de um país é a pobreza. De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), conceituar pobreza vai muito além do que apenas limitar o indivíduo ao seu rendimento e/ou consumo. Para as Nações Unidas, vários fatores que privam as pessoas devem ser considerados para conceituar o que é pobreza, daí esta ser definida "enquanto um fenômeno multidimensional, que remete aos vários fatores que constituem a(s) experiência(s) de privação das pessoas" (ONU, 2017).

Sen (2010) define pobreza como privação de capacidades básicas, sendo esta entendida como um tipo de liberdade que leva o indivíduo a realizar combinações alternativas de funcionamentos ou para ter estilos de vida diversos. O exemplo disso é uma pessoa que, mesmo possuindo condições financeiras e todo um "conjunto de capacidades" que a permite fazer escolhas em sua alimentação, faz a opção de jejuar, enquanto uma pessoa pobre pode passar fome e ter como reflexo da privação de sua capacidade elementar a subnutrição, a morte prematura, o analfabetismo e outras deficiências.

A noção de pobreza baseada numa renda baixa não pode ser desprezada, pois há uma relação entre renda e capacidade que pode ser afetada de acordo com a idade da pessoa (jovens e idosos possuem necessidades específicas), a divisão dos papéis sexuais e sociais (divisão das obrigações familiares de acordo com cada cultura, maternidade), as condições epidemiológicas (doenças que ocorrem em uma determinada região), a localização (lugares propícios à seca ou ao alagamento, a insegurança, a violência, a infraestrutura) e outras questões do que o indivíduo não pode ter domínio. (SEN, 2010).

Na visão de Sen (2010), um fator que pode promover complicações na abordagem da pobreza com base na renda é a distribuição desta dentro de uma família. Isso acontece quando há uma distribuição de renda desproporcional, sobrepondo os interesses de alguns familiares/parentes sobre outros. Por isso, o autor considera relevante, por meio da perspectiva da capacidade, compreender a natureza e as causas da pobreza e da privação com foco nos objetivos dos indivíduos e de sua liberdade, e não na renda (meio) para alcançar esses fins.

Entretanto, há um vínculo entre a pobreza vista como inadequação de capacidade e a noção de pobreza como baixo nível de renda, que deve ser considerado, devido à renda ser o meio pelo qual se obtém capacidade. E, com o aumento da capacidade, o indivíduo se torna mais produtivo e, consequentemente, pode elevar mais sua renda.

Castel (1998, p.496), ao analisar a questão social com foco no trabalho assalariado, constata que "o trabalho, como se verificou ao longo deste percurso, é mais que o trabalho e, portanto, o não-trabalho é mais que o desemprego, o que não é dizer pouco." Esse ponto de vista do autor demonstra que não só a renda oriunda do trabalho assalariado é relevante para a condição social do indivíduo, mas que há outras capacidades (SEN, 2010) que envolvem a inserção e a sobrevivência de cada pessoa na sociedade.

Para Castel (1998), após a crise do capital na década de 1970, com a substituição da força do trabalho humano pelas máquinas em alguns setores produtivos, o aumento do desemprego e a precarização do trabalho, a sociedade perdeu a capacidade de dar proteção ao indivíduo e ocorreu o aumento da vulnerabilidade social. Com isso, coube ao Estado minimizar os riscos sociais (doenças, acidentes, desemprego), assim como rever suas políticas públicas sociais para a manutenção e inserção destes indivíduos na sociedade, de forma que se mantivesse a coesão social diante de novas ameaças sociais, tais como a indústria, tecnologia, degradação do meio ambiente, etc.

Ao analisar a pobreza no Brasil, é constatado, segundo a ONU (2017) que houve um período de crescimento e desenvolvimento econômico no país, de 2003 a 2013. Entretanto, com o agravamento da crise econômica e a recessão a partir de 2013, 19,8 milhões (9,8% da população) encontram-se na pobreza mais de 8,5 milhões (4,2% da população) situam-se na linha de extrema pobreza. Com a estimativa de renda *per capta* de R$140,00 (cento e quarenta reais) estipulada pelo Banco Mundial (ONU, 2017), para indicar a pobreza, havia uma expectativa de crescimento, até o final de 2017, com o aumento do número de pessoas desempregadas.

Na Paraíba a situação de pobreza não é diferente. De acordo com o Censo de 2010, apresentado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 25% da população viviam em situação de pobreza e 13,4% da população viviam em situação de

extrema pobreza, sendo a maioria residente na área rural e tendo renda entre R$77,01(setenta e sete reais e um centavo) e R$154,00 (cento e cinquenta e quatro reais) por pessoa. De forma geral, metade da população da Paraíba vive com renda menor do que um salário mínimo. Com o aumento do desemprego, a expectativa é que esses números aumentem até o final de 2017 também no estado (JORNAL CORREIO, 2017).

Uma das estratégias do Governo Federal para combater a pobreza nos municípios brasileiros foi criar benefícios sociais, tal como o Programa Bolsa Família (PIRES, 2010) e, também, desenvolver políticas públicas de incentivo e fomento à geração de emprego e renda, a exemplo do Programa Território da Cidadania criado em fevereiro de 2008, sob o Decreto nº11503, com o objetivo de diminuir a pobreza e as desigualdades sociais, inclusive de gênero, raça e etnia, e melhorar as condições de vida de populações que vivem no interior do país.

Coordenado pela Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), o Programa Território da Cidadania busca aproximar as esferas administrativas municipal, estadual e federal, a fim de potencializar o acesso às políticas públicas às populações rurais. Para isso, o Programa Território da Cidadania faz uso da delimitação de unidades territoriais, observando os municípios que possuem uma densidade populacional abaixo de oitenta habitantes por km² e uma população média de até cinquenta mil habitantes, seguindo os dados mais recentes do Censo realizado pelo IBGE. Há, também, a parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresas (SEBRAE) orientando e capacitando os interessados em participar do Programa.

Em todo o país, apenas 120 municípios são contemplados com este Programa, sendo 27 na região Norte, 15 na região Sudeste, 12 no Centro-Oeste, 10 na região Sul; na região Nordeste se encontra o maior número de Territórios da Cidadania, 56 no total. Na Paraíba, a divisão territorial se dá entre as regiões da Borborema, Curimataú, Cariri Ocidental, Médio Sertão, Zona da Mata Sul e Zona da Mata Norte, na qual se encontrar o Município de Lucena, área de campo de nossa pesquisa.

A cidade de Lucena faz parte do Programa Território da Cidadania, como mencionado anteriormente. O Município é rico em recursos naturais, histórico-culturais, dentre eles um imenso coqueiral que passou a ser o objeto de renda para indústrias,

pequenos produtores e algumas mulheres da região. De acordo com o IBGE, o Município de Lucena ocupa uma área de 88,944km, com uma população estimada de 13.121 habitantes (IBGE, 2015), e tem como Bioma a Mata Atlântica. O comércio, a pesca, a agricultura familiar, a pecuária e o turismo são as principais atividades econômicas deste município.

Com o Programa Territórios da Cidadania, as comunidades recebem capacitação e incentivo do governo para desenvolverem atividades que gerem emprego, renda, a partir do uso dos recursos endógenos, e de forma sustentável. Um dos segmentos beneficiados com o Programa são as mulheres. De acordo com o IBGE[1], elas representam 50,28% (5.898 mulheres) da população de Lucena e os 5.832 homens representam 49,72% da população. O número de mulheres alfabetizadas em Lucena é equivalente ao número de homens, sendo o mesmo do Censo de 2010, ou seja, 100% (cem por cento).

Segundo pesquisa apresentada pelo site Relatórios Dinâmicos[2], a ocupação formal das mulheres do Município de Lucena, em 2015, está distribuída nas seguintes atividades: 69,64% na área de serviço, 23,82% na indústria, 5,85% no comércio e 0,70% na agropecuária. Entretanto, a mesma pesquisa revela que 73,65% das mulheres não possuem carteira assinada, um percentual maior do que os homens, cujo percentual sem carteira assinada é de 66,29%.

Os dados acima demonstram que há uma representatividade da mulher enquanto agente no Município de Lucena. Elas se posicionam de forma igualitária quando se trata do contexto da educação e, também, se posicionam no mercado de trabalho. Porém, apesar de ser maioria em relação aos homens, ainda apresenta desigualdade com relação aos direitos trabalhistas e salarial, assim como acontece na sociedade brasileira em geral.

Sabe-se que a mulher é atingida por vários aspectos de vulnerabilidade social; ela corre o risco de ter baixo investimento na educação, problemas de saúde, sobrecarga de trabalho (dentro e fora de casa), inclusão no mercado de trabalho com cargos e/ou

[1] IBGE – disponível em file:///C:/Users/Patricia/Downloads/AtlasIDHM2013_Perfil_Lucena_pb%20(1).pdf

[2] Relatórios Dinâmicos – Monitoramento de Indicadores. Empoderamento das Mulheres: Trabalho e Valorização. Disponível em http://relatoriosdinamicos.com.br/mulheres/trabalho/BRA002025107/lucena--pb

salários inferiores aos homens, discriminação por gênero, raça, etnia, religião etc. O contexto cultural, por exemplo, muitas vezes determina que as obrigações familiares de cuidar das atividades domésticas, administrar relacionamentos e conflitos, criar e educar os filhos são de competência da mulher, cabendo ao homem ser provedor da família. (SEN, 2010)

Para Sen (2010), a luta do movimento feminista pelos direitos da mulher evoluiu ao longo do tempo e o papel de agente das mulheres, foi ampliado na sociedade. Sen (2010, p.246) afirma, ainda, que as mulheres "Já não são mais receptoras passivas de auxilio para melhorar seu bem-estar; as mulheres são vistas cada vez mais, tanto pelos homens como por elas próprias, como agentes ativos de mudança: promotoras dinâmicas de transformações sociais que podem alterar a vida das mulheres e dos homens". A mulher, na sociedade de Lucena, permanece na mesma luta que as demais mulheres na sociedade em geral. Porém, ela ainda é vista como submissa e ocupa poucos espaços no mercado de trabalho, política, empreendedorismo neste município.

Por outro lado, levando-se em consideração toda a luta do movimento feminista pelos direitos e pela igualdade da mulher na sociedade, a realização de ações que promovam o reconhecimento do papel e do valor social da mulher em todos os espaços por ela ocupados econômico, politico, cultural, social e territorial, torna mais viável o processo de empoderamento delas, sendo este entendido como "um processo dirigido para a transformação da natureza e direção das forças sistêmicas que marginalizam as mulheres e outros setores excluídos em determinados contextos" (BATLIWALA, 1994, p. 130).

O interesse em desenvolver uma pesquisa com base na experiência da Associação das mulheres artesãs surgiu a partir do acompanhamento realizado pela autora, no período de 2008 a 2009, quando trabalhou no SEBRAE, no setor de Comunicação. Neste período, a primeira presidenta (PP) da Associação foi uma das premiadas no Prêmio Mulher de Negócios, tanto no âmbito Estadual como no Nacional.

O empreendedorismo dessas mulheres, a partir do acesso à política pública de Território da Cidadania, para criar um empreendimento social e a visibilidade que alcançaram com as premiações junto ao SEBRAE, demonstra que é possível fazer uso do capital social para atender a uma demanda coletiva, neste caso, gerar emprego e renda tanto pelas mulheres, como pela referida política pública. Entretanto, não basta

apenas colocar em prática o saber comum; para que haja desenvolvimento de forma sustentável nesse tipo de negócio, é preciso que as mulheres saibam conduzir a autogestão do mesmo, ou seja, elas precisam ser protagonistas do seu processo produtivo e administrativo.

Com a criação da Associação mãos que se Ajudam, as mulheres tiveram a oportunidade de se tornar independentes financeiramente, de contribuir com as despesas de suas famílias, buscando equidade diante das relações de gênero, de buscar a capacitação profissional junto ao SEBRAE, em prol do bem comum.

Com base nesta experiência pretende-se nesta tese analisar o seguinte problema: de que maneira a autogestão de um empreendimento de mulheres artesãs tem contribuído para fomentar uma experiência alternativa de desenvolvimento e como este influencia os relacionamentos de cunho familiar, social, político e econômico das mulheres a fim de traduzir o empoderamento das mulheres? Como o capital social está inserido no contexto da Associação de mulheres artesãs e qual a sua contribuição no processo de autogestão? É possível, a partir da criação de um empreendimento social, promover o empoderamento de mulheres artesãs?

Para tanto, parte-se das seguintes hipóteses:

1) O uso do capital social adquirido pelas mulheres artesãs não contribui para um aprendizado que leve à autogestão da formação da Associação Mãos que se Ajudam.
2) O empreendedorismo das mulheres da Associação Mãos que se Ajudam permite o empoderamento das mulheres artesãs, proporcionando mudanças nas condições de vida dessas mulheres e de suas famílias;

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de empoderamento das mulheres artesãs para o desenvolvimento sustentável, a partir da experiência do grupo que forma a Associação Mãos que se Ajudam, no Município de Lucena/PB.

Objetivos específicos

1. Avaliar o capital social acumulado pelas mulheres que fazem parte da Associação Mãos que se Ajudam e sua capacidade de autogestão;
2. Caracterizar as relações das mulheres artesãs em suas práticas produtivas;

3. Reconstruir a memória do processo de organização da Associação Mãos que se Ajudam, mediante identificação de suas lideranças, seus comportamentos, seu sistema de regras, suas formas de exercício do poder;

Sendo assim, acredita-se que a proposta do trabalho atende ao caráter multi/interdisciplinar do Programa de Desenvolvimento e Meio Ambiente (PRODEMA), tendo em vista que a temática abordada abrange várias áreas do conhecimento, tais como: Economia, Meio Ambiente, Administração, Comunicação, Estudos de Gênero, Ciências Sociais e Antropologia.

Na introdução desta tese são apresentados os conceitos de pobreza e como estes conduzem à elaboração de políticas públicas que favoreçam a geração de emprego e renda para mulheres. Em seguida, se apresentam os procedimentos metodológicos para a condução do trabalho de pesquisa. A fundamentação teórica, na sequência do trabalho, apresenta os conceitos que o norteiam, como: desenvolvimento sustentável, gênero, empreededorismo, autogestão e capital social. No terceiro capítulo, o empreendedorismo é analisado a luz da reflexão sobre o entendimento do perfil empreendedor dos associados e a existência da Associação Mãos que se Ajudam (AMQSA). No quarto capítulo, é feita a análise da cultura associativa da AMQSA, para que se possam entender a liderança e as relações de poder, as formas de relacionamentos e os conflitos. No quinto capítulo, foi interpretada a representação social da cozinha e o processo produtivo da Cocada na Kenga, no seu cotidiano; e, por fim, o último capítulo traz um debate sobre o processo de empoderamento das mulheres artesãs, dando ênfase à trajetória de vida de uma das artesãs que atuou como cocadeira, tesoureira e que hoje é presidenta eleita da AMQSA.

1. Metodologia

Para a realização deste estudo, foi utilizada a pesquisa empírica de cunho qualitativo, através da perspectiva de estudo etnográfico, utilizado por antropólogos, a fim de obter uma melhor compreensão dos grupos sociais que serão estudados a partir da coleta de dados, conforme afirma Gil (2006).

A perspectiva etnográfica possibilita uma maior aproximação entre o pesquisador e o grupo pesquisado. Durante a pesquisa de campo esse método foi utilizado por meio da observação participante, do acompanhamento do cotidiano das mulheres artesãs, com o conhecimento de como se dá sua produção artesanal, as estratégias utilizadas para a gestão do empreendimento e a forma de se relacionarem entre si e com seus diversos públicos.

Para a composição do referencial teórico deste trabalho, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, por meio de consulta a livros, artigos, periódicos, anais, teses sobre os temas convergentes nesta pesquisa, tais como: gênero (SCOTT, 1989) desenvolvimento sustentável (SACHS, 2009), empreendedorismo (DORNELAS, 2007), empoderamento de mulheres (BATLIWALA, 1994), (HERNANDEZ, 2010), sustentabilidade (ABRAMOVAY, 2003), autogestão (GUTIERREZ, 1988), capital social (BOURDIEU, 1980), (PORTES, 2000) e Cultura Associativa (SCHEIN, 1992).

A pesquisa documental se fez necessária para a compreensão da gestão da Associação Mãos que se Ajudam, sendo feito o levantamento das Atas de Reuniões no período de constituição da organização, do Estatuto, do documento de legalização, da instituição dos projetos para fomento de financiamento por meio de políticas públicas para o desenvolvimento do território local e demais informações disponibilizadas pela segunda presidenta da Associação. O uso de imagem por meio do registro fotográfico também foi um recurso utilizado, tendo em vista sua relevância para observação e análise dos dados, todos obtidos com a autorização dos pesquisados. Além disso, foi feito um levantamento de informações na *internet,* sobre a Associação, obtendo-se entrevistas, reportagens, programas de televisão que auxiliaram na construção deste histórico inicial sobre a Associação Mãos que se Ajudam, complementando as informações obtidas durante as visitas *in loco.*

Por se tratar de uma pesquisa com seres humanos, o projeto de pesquisa foi submetido à aprovação do Comitê de Ética da Universidade Federal da Paraíba, em 2016. Após sua aprovação pelo referido comitê (Anexo A), foi solicitada autorização dos associados, por meio do termo de consentimento (Anexo B), para uso das informações e imagens coletadas durante a pesquisa. Porém, todos os entrevistados tiveram seus nomes substituídos por siglas (lista de siglas), conforme orientação do comitê de ética, para preservação de sua identidade.

Para a pesquisa de campo, foram utilizadas as técnicas de: observação sistemática direta, quando o pesquisador se vale dos sentidos (ver e ouvir) para a obtenção dos dados em determinado período de tempo, sistematizando-os durante a produção do diário de campo, com anotações e fotografias do ambiente. Também, foi adotada a observação sistemática participante (GIL, 2006), na qual foi escolhido o espaço da cozinha, onde a proximidade com as mulheres foi muito maior e, assim, foram compartilhadas conversas informais e fofocas do dia a dia das mulheres durante a preparação das cocadas etc. Essa coleta de dados se deu durante as visitas à Associação Mãos que se Ajudam, durante o período de março a setembro de 2016, uma ou duas vezes por semana, pelo período de 6 horas, conforme os dias de produção na referida entidade.

A entrevista semiestruturada (Apêndice A e B) foi outra técnica utilizada, a fim de promover a maior contribuição dos entrevistados, buscando-se sempre o foco da pesquisa (LAKATOS, 2007). Esta foi mais utilizada junto aos gestores de órgãos públicos e de entidade privada como o SEBRAE – 1 entrevistado -, o Cooperar[3] – 1 entrevistado -, a Prefeitura Municipal de Lucena – 2 entrevistados -, o Salão do Artesanato Paraibano – 01, o técnico de análise de alimentos/Universidade Federal da Paraíba (UFPB) - 1, a presidenta da Associação e a três clientes[4] da Associação, que foram entrevistados com o objetivo de conhecer a percepção sobre a AMQSA, o nível de relacionamento e a contribuição que cada um ofereceu à Associação do início até a atualidade. Também foram entrevistados (Apêndice A) dois membros da Associação, a segunda presidenta (SP) e a tesoureira (AJ), para se obter informações precisas sobre determinados fatos, tendo em vista que a segunda presidenta é uma das fundadoras da

[3] Projeto COOPERAR-PB é uma agencia governamental da Paraíba para inclusão social que recebe recursos do Banco Mundial para seus projetos.

[4] Foram escolhidos os três clientes mais antigos da Associação para a realização das entrevistas. Para a tesoureira, eles são os que mantêm a frequência de pedido e o pagamento em dia.

AMQSA e a tesoureira além de acompanhar o desenvolvimento da Associação desde o início, também se destaca como uma liderança diante das demais mulheres. Os demais associados responderam apenas ao questionário para formação do perfil de associados da Associação.

Quanto à aplicação de questionário (Apêndice C), trata-se de uma série organizada de perguntas escritas (Gil, 2006), abordando os dados pessoais, a relação dos associados com a familia e com a AMQSA, a visão sobre o negócio, suas críticas e sugestões sobre a Associação. O questionário foi aplicado com as mulheres que compõem a Associação tanto na produção da cocada como no artesanato, porém as respostas dadas pelas entrevistadas foram preenchidas pela pesquisadora, pois algumas delas achavam que assim ia ser mais rápido, devido ao pouco tempo que podiam ficar longe da produção, enquanto outras não se sentiam à vontade para escrever. O cortador de coco também respondeu ao questionário, tendo em vista que o mesmo é parte integrante da AMQSA. Apenas o motorista não respondeu ao questionário, pois o mesmo argumentou que estava saindo da Associação.

A trajetória de vida é definida como “um conjunto de eventos que fundamentam a vida de uma pessoa. Normalmente, é determinada pela frequência dos acontecimentos, pela duração e localização dessas existências ao longo de uma vida” (BORN, 2001, p. 243). Foi utilizada como método de pesquisa para a coleta de narrativas da experiência vivida por uma das mulheres da Associação. Foi escolhida uma das artesãs pela segunda presidenta da AMQSA, para representar o grupo de mulheres que assumiu posição de liderança diante da equipe, em diferentes funções, de modo que, no decorrer de sua trajetória, vivenciou mudança de status em todas as etapas de desenvolvimento da Associação. Segundo Haguette (2013), o objetivo de levantar, por meio de depoimentos, informações relativas ao entendimento das mulheres artesãs sobre sua experiência de trabalho e a relação que o mesmo irá gerar subsídios para análise sobre a temática do empoderamento das mulheres e do desenvolvimento sustentável.

Vale ressaltar o uso da observação participante de cunho etnográfico na cozinha do estabelecimento no momento em que a pesquisadora participou do processo produtivo da Cocada na Kenga junto com as artesãs. Foram momentos de conversas informais que permitiram ganhar a confiança das mulheres, aprender e trocar

experiências pessoais, além de ouvi-las de forma mais espontânea sobre seu trabalho, mesmo elas sabendo que a pesquisa era sobre seu processo de empoderamento. O mesmo procedimento foi aplicado às mulheres do artesanato. Todas as informações dessas observações foram anotadas num diário de campo, que também foi analisado para a apresentação dos resultados.

O trabalho no campo teve início em maio de 2014, quando se visitou a Associação para apresentar o projeto de pesquisa aprovado no curso de doutorado no Programa de Desenvolvimento e Meio Ambiente - PRODEMA da Universidade Federal da Paraíba. Até então elas sabiam do interesse em desenvolver a pesquisa com base na experiência delas, mas não tinham a confirmação do início do curso de doutorado.

Em uma segunda visita (maio/2014), a pesquisadora conheceu as instalações da Associação e as mulheres que estavam na produção da cocada, informando o objetivo da visita e o trabalho que seria realizado lá. Toda a visita foi acompanhada pela Presidenta da Associação, de forma muito prestativa. Neste momento levantaram-se as primeiras informações sobre o histórico da Associação e, durante a conversa de 1h08', vários temas foram abordados de forma sucinta, tais como: gestão, capacitação, projetos para financiamento, relacionamento interno, relacionamento com clientes e fornecedores, melhoria na vida das mulheres com a participação na Associação.

No período de Março a Outubro de 2016 foi realizada a pesquisa de campo mediante aplicação de questionário junto aos associados, observação participante na cozinha da AMQSA, levantamento de documentos da Associação, entrevista com a segunda presidenta, gestoras do SEBRAE, Cooperar, Técnico da UFPB, Salão de Artesanato da Paraíba e aos clientes selecionados para levantamento de dados.

No mês de janeiro de 2017, três meses após o final da coleta de dados, faleceu a segunda presidenta da Associação Mãos que se Ajudam. Com isso, as mulheres artesãs decidiram assumir a gestão da Associação e elegeram a então tesoureira como Presidenta. Este fato fez com que fosse necessário realizar uma nova visita ao campo de pesquisa para avaliar como estava sendo conduzida a nova gestão, tendo em vista que, até então, as mulheres eram mais ativas no processo produtivo, e não na autogestão do empreendimento. Os dados da visita realizada em fevereiro de 2018, na atual gestão, serão apresentados no último capítulo, complementando a análise da pesquisa.

1.1 Lucena: caracterizando o campo de pesquisa

O Município de Lucena (Figura 1) está localizado no Litoral Norte da Paraíba e possui, hoje, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE(2015), uma população estimada em 13.121 habitantes, dos quais 68,18% estão na linha de pobreza.

Figura 1: Mapa de Lucena/PB e vista área dos coqueirais na entrada do município.



Fonte: Google maps, Março/2016

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual da Paraíba - IDEME[5], o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do município é de 0.583, considerado baixo, apesar da pequena evolução que teve nas áreas de Educação, na renda e na longevidade de seus habitantes, entre 2009 e 2012.

A renda per capita do Município de Lucena cresceu de 2010 para cá, porém a desigualdade social também aumentou. Ainda segundo o IDEME, o setor que mais emprega no município é o da agropecuária. Ainda há, em Lucena, uma indústria que utiliza o coco como matéria-prima para sua produção, possuindo uma área significativa dedicada ao cultivo de coco (ver figura 1) e alguns pequenos estabelecimentos voltados para o turismo da região. Tanto a indústria como o setor de Turismo, eventualmente, trabalha em parceria com a Associação de Mulheres Artesãs, fornecendo matéria prima ou comercializando seus produtos, respectivamente. Essas informações demonstram que, até então, não há um trabalho com foco para o desenvolvimento e para a sustentabilidade do município.

Entretanto, cogita-se a possibilidade de instalação de um estaleiro e a construção de uma ponte que ligará o Município de Lucena ao de Cabedelo, o que

[5] IDEME- Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual da Paraíba. Disponível em http://www.ideme.pb.gov.br/ acessado em 07 de novembro de 2015.

favorece, em teoria, por um lado, o crescimento econômico da cidade de Lucena, promovendo o desenvolvimento do comércio, do ramo hoteleiro e imobiliário, assim como requer a melhoria de sua infraestrutura (pavimentação, saneamento, transporte público) e, também, a capacitação profissional dos jovens e adultos que irão compor a mão de obra qualificada necessária para trabalhar nos atuais e novos estabelecimentos da região. Mas, se o foco destas iniciativas for apenas o crescimento econômico, e se estes projetos não forem realizados de forma planejada e ordenada, poderão causar sérios danos ao meio ambiente, tais como aterramento do mangue, poluição dos rios e do mar, ocasionando a destruição do habitat de várias espécies destes ambientes de estuário marinho.

O turismo é um setor com grande potencial de investimento em Lucena por sua localização numa área litorânea, e por possuir praias ainda paradisíacas, com águas quentes e mar calmo, atraindo muitos visitantes e veranistas nos feriados e nos períodos de férias. Além das praias, existem trilhas ecológicas, piscinas naturais que favorecem o mergulho, caminhadas e passeios, contudo, a infraestrutura da cidade não favorece o desenvolvimento do turismo. Há poucas pousadas, poucos restaurantes, em sua maioria, precários e sem qualidade de serviço. Além disso, o município possui um serviço de transporte público precário, um sistema de coleta de lixo ineficiente e um sistema de distribuição de água que não atende à demanda da cidade nos períodos em que há maior ocupação populacional. O Município de Lucena encontra-se a 54km de João Pessoa. O acesso até ele pode ser feito por meio terrestre, por trajeto realizado pela BR-230 e PB-025, ou por meio da balsa Cabedelo-Lucena. Este é um dos trajetos mais utilizados pelos turistas, tendo em vista que a balsa sai do município de Cabedelo, de hora em hora, porém sua travessia é o trajeto mais curto, durando em média, 20 minutos.

1.2 Associação Mãos que se Ajudam

A Associação está estabelecida na Rua Eugenio de Souza Falcão, s/n, rua principal de Lucena, paralela à beira-mar, com várias residências, bares/restaurantes, uma praça e uma igreja ao seu redor. É uma rua de trânsito intenso, pois é por meio dela que se tem acesso ao centro de Lucena e à balsa que faz o trajeto Costinha-Cabedelo. Todo esse cenário favorece a visibilidade e o fluxo de visitantes na Associação, assim como a comercialização de seus produtos.

Antes de ter uma sede a Associação ficava sediada nos fundos da casa da atual Presidenta, também na rua principal de Lucena. Enquanto isso se buscava, junto à prefeitura, um espaço onde pudessem fixar o endereço da Associação. Num primeiro momento receberam a doação de um terreno, porém este era localizado na zona rural e de difícil acesso. Então as artesãs buscaram uma casa na rua principal (Figura 2). Quando verificaram que a mesma estava em nome da Prefeitura, propuseram a permuta, que foi aceita. Em 2012/2013, a mesma foi reformada por meio de projetos e recursos do Cooperar.

Figura 2: Antiga sede da AMQSA (à esquerda) e Sede atual da AMQSA (à direita)



Fonte: Pesquisadora, Março/2016

Apesar de não ter sido encontrado o registro da planta para a reforma da sede da AMQSA, se sabe que a mesma foi planejada de acordo com as orientações da Agência Estadual de Vigilância Sanitária (AGEVISA/PB) para este tipo de empreendimento. A nova sede da Associação Mãos que se Ajudam possui dezenove cômodos, com espaços amplos que permitem, além da produção da cocada e do artesanato, a comercialização de produtos, tendo em vista que há uma sala de gastronomia para a venda da cocada, e uma loja, para a venda de artesanato (Figura 3).

Figura 3: Loja de artesanato



Fonte: Pesquisadora, Março/2016

Ao entrar na AMQSA, encontra-se a sala do turista (Figura 4), um espaço de recepção ao visitante da Associação. Nela há uma pequena janela para a cozinha, através da qual se pode ver as mulheres produzindo a Cocada na Kenga, pode-se acessar à sala de distribuição, onde deve ficar o estoque dos produtos já encomendados, e ao escritório (Figura 5). Na parte de trás da casa há também três salas para atividades diversas, um *wc* feminino e outro masculino, e uma cozinha voltada para as refeições dos associados, à qual não se teve acesso para fotografar, pois a chave não estava disponível no local.

Figura 4: Sala do Turista



Fonte: pesquisadora, Março/2016

Figura 5: Escritório



Fonte: pesquisadora, Fevereiro/2018

Além destes espaços, a Associação Mãos que se Ajudam ainda dispõe de duas salas para a produção do artesanato na fibra do coco. Uma sala fica permanentemente fechada, embora tenha matéria-prima em estoque para produzir embalagem e bijuteria, além de máquina de costura; e a outra sala (Figura 6), que também possui um depósito de matéria-prima, é mais utilizada para a produção do artesanato.

Figura 6: Sala de produção do artesanato



Fonte: pesquisadora, Março/2016

Para a produção da Cocada na Kenga existe uma área maior composta por um galpão (Figura 7) onde o coco é armazenado quando chega do fornecedor e, depois,

cortado; uma sala para ralar coco, anexo à cozinha; é uma sala para a esterilização das quengas (Figura 8).

Figura 7: Galpão para armazenar e cortar o coco



Fonte: pesquisadora, Março/2016

Figura 8: Sala de esterilização das quengas



Fonte: pesquisadora, Março/2016

A cozinha onde é produzida a cocada é ampla, em formato de L, com espaço para cozinhar, esfriar e embalar a Cocada na Kenga. Ela também possui uma sala para dispensa. Este espaço e algumas outras áreas da AMQSA serão novamente avaliados em outro tópico deste trabalho.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Desenvolvimento e pressupostos teóricos

Desde o fim da segunda Guerra Mundial se busca restaurar a sociedade diante de prejuízos ocasionados pelos conflitos sociais, políticos e pela força bélica. Muitos países atingidos e envolvidos com a guerra sofreram danos irreparáveis. A condição humana foi elevada a um contexto de pobreza extrema, ocasionando outras formas de exploração (extração de matéria-prima, uso da mão de obra barata, crescimento da dívida externa) que foram adotadas, impedindo o crescimento econômico e gerando a total dependência dos países subdesenvolvidos.

De acordo com Oliveira (2002), após a segunda Guerra Mundial, os países aliados uniram forças vislumbrando promover o desenvolvimento das nações que tanto sofreram com as disputas bélicas e que viviam na sombra das desigualdades políticas, econômicas e sociais. Assim várias reuniões foram feitas a fim de estabelecer melhores condições aos indivíduos, possibilitando-lhes aproveitar, com segurança, seus direitos econômicos e sociais. Alguns documentos nesse sentido elaborados foram: a Declaração inter aliada e a Carta do Atlântico, ambas elaboradas em 1941, os quais refletiram a preocupação com o desenvolvimento das nações pobres.

Entretanto, o documento considerado mais importante para a disseminação do conceito de desenvolvimento é a Carta das Nações Unidas, criado em 1945, juntamente com a fundação da Organização das Nações Unidas – ONU, com a participação de 51 países e cujo objetivo era promover o desenvolvimento das nações, primando pela melhoria da qualidade de vida dos povos. (OLIVEIRA, 2002)

> Desde sua criação, a ONU está empenhada em: promover o crescimento e melhorar a qualidade de vida dentro de uma liberdade maior; utilizar as instituições internacionais para promoção do avanço econômico e social; conseguir cooperação internacional necessária para resolver os problemas internacionais de ordem econômica, social, cultural ou de caráter humanitário; e promover e estimular o respeito aos direitos humanos e as liberdades fundamentais de toda a população do globo, sem distinção de raça, credo, sexo, idioma ou cor. (OLIVEIRA, 2002, p. 39)

Com a ONU, foram intensificados os debates sobre desenvolvimento e foram criados vários programas a fim de ajudar os países a criar mecanismos para resolver/amenizar os diversos problemas econômicos e sociais existentes em todo mundo. Dentre esses programas estão o Fundo Monetário Internacional, o Programa das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação, a Organização Mundial da Saúde etc.

Na concepção de Oliveira (2002, p.40), o desenvolvimento deve ser considerado um processo que, diante de sua complexidade, deve abranger uma transformação social, econômica, humana e política. Entretanto, este desenvolvimento perpassa o crescimento econômico a fim de atender às diversas necessidades do ser humano, entre elas: saúde, lazer, educação, trabalho, moradia.

De acordo com Veiga (2010), há três vertentes que explicam o conceito de desenvolvimento. A primeira o trata como sinônimo de crescimento econômico e é respaldado em pesquisas que apontam a evolução por meio de indicadores, e estes, por sua vez, baseados em números que demonstram o crescimento econômico de um país. A segunda vertente concebe o desenvolvimento como um mito, uma ilusão ou, até mesmo, uma manipulação ideológica. Para esta corrente a denominação correta seria "desenvolvimento econômico", pois acredita-se que só há desenvolvimento se houver crescimento econômico, daí a junção dos termos. A terceira vertente está relacionada ao desenvolvimento como liberdade de escolha do indivíduo, teoria apresentada por Sen (2010), será apresentada mais adiante.

Sabemos que, diante de um universo de nações socioculturalmente e, também, politicamente diferentes a noção de desenvolvimento perpassa por diversos interesses, entre os quais medir a distribuição de riquezas, de dominação e de poder entre as nações. Para isso, em muitos países, o desenvolvimento está sendo pautado apenas no viés de índices como o Produto Interno Bruto (PIB), o número de exportações, a evolução do mercado acionário, que mascaram uma realidade e abrangem apenas os fatores econômicos de interesses das nações industrializadas. Veiga (2010), ao analisar a obra de Rivero (2002), afirma que mais do que medir o desenvolvimento por meio do uso de indicadores econômicos, é preciso ter controle sobre a taxa de natalidade, a fim de evitar que a explosão demográfica esgote os recursos naturais e aumente a produção da pobreza. Também é preciso investir em ciência e tecnologia, e qualificar, de forma mais justa, o processo produtivo e de exportação.

> Para que haja desenvolvimento econômico a experiência histórica ensina que é essencial que as instituições garantam, em primeiro lugar, a ordem pública ou a estabilidade política, em segundo lugar, o bom funcionamento do mercado e, em terceiro lugar, boas oportunidades de lucro que estimulem os empresários a investir e inovar. É necessário, portanto, que o estado, na sua qualidade de instituição maior, seja forte: tenha legitimidade e capacidade para formular políticas públicas, cobrar impostos e cumprir a lei. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 6)

De acordo com Bresser-Pereira (2006), o desenvolvimento passa por um processo histórico cuja base de sustentação é o crescimento econômico e seus alicerces são a renda ou o valor atribuído a cada habitante de uma nação, visando sua melhoria de padrão vida, ou seja, para que haja desenvolvimento é preciso que os indivíduos acumulem capital, conhecimento para inovação tecnológica e de produção. Sendo assim, segundo o autor, para que haja desenvolvimento é necessário transformar a sociedade sob o viés estrutural, institucional e/ou cultural.

Já para Furtado (2009), que é referência na segunda linha apontada por Veiga (2010), o desenvolvimento econômico é apenas um mito que impede o avanço da sociedade e mascara a realidade quando desvia a atenção das necessidades básicas e necessárias para a coletividade, por meio da manipulação e mobilização da comunidade periférica.

Furtado (2009) afirma, ainda, que, sob o ponto de vista da economia, para que houvesse desenvolvimento era necessário aumentar a renda dos indivíduos a fim de que estes pudessem estimular a demanda e, consequentemente, a valorização dos produtos e serviços, fazendo girar a produção, o consumo, a economia de forma geral. Para o autor, desenvolvimento econômico "consiste na introdução de novas combinações de fatores de produção que tendem a aumentar a produtividade do trabalho" (FURTADO, 2009, P.86), pois é com este aumento de produção que haverá aumento da renda social, ou seja, que aumentará a oferta de bens e serviços para a população.

De acordo com Veiga (2010), não deveriam ser confundidos os conceitos de desenvolvimento e de crescimento econômico, e que, para existir o desenvolvimento, teria que ter, também, projetos sociais que buscassem desenvolver os menos favorecidos na sociedade.

Essa visão de desenvolvimento como crescimento econômico perdurou durante muitos anos e, só na década de 1990, é que se passou a ter um novo ponto de vista. Um novo contexto sociocultural e político favoreceu uma organização política focada no regime democrático e participativo, dando surgimento a novos índices apontados pela Organização das Nações Unidas (ONU), ao debate sobre os direitos humanos e à preocupação em preservar o meio ambiente nas mais diversas regiões do mundo.

Amartya Sen foi o responsável pela terceira concepção sobre desenvolvimento aqui tratada. Para ele, o indivíduo deve ter a liberdade de fazer suas escolhas, porém estas estão condicionadas ao acesso a outros serviços básicos, tais como educação e cidadania. Na visão de Sen (2010), o desenvolvimento deve ser eximido dos meios que impedem a liberdade, a saber: pobreza, tirania, corrupção, monopólio econômico, Estados repressivos e/ou autoritários, carência de oportunidades econômicas, negligência dos serviços públicos e destituição social sistemática.

Para Sen (2010), a liberdade é o meio e o fim para o desenvolvimento. É por meio dela que o indivíduo poderá fazer suas escolhas e alcançar oportunidades até então limitadas ou privativas. Superar os problemas sociais, fazendo com que haja a participação do individuo, ao mesmo tempo em que há "desenvolvimento com liberdade" e crescimento econômico, é uma questão que perpassa diversos tipos de interesses nem sempre comuns a toda sociedade, devido, justamente, à falta de outros fatores determinantes, como educação, saúde, direitos civis e políticas públicas adequadas ao contexto local.

O autor afirma, ainda, que "o desenvolvimento tem de estar relacionado sobretudo com a melhora da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos" (SEN, 2010, p. 29). Isto significa que, quando o indivíduo expande suas liberdades, ele se torna um ser social completo, pensante, sendo capaz de interagir e influenciar socialmente, além de valorizar mais a vida que tem. Nesse contexto, liberdade passa a ter a conotação de atitudes e decisões tomadas a partir de oportunidades que os indivíduos passam a ter diante de sua interação na sociedade.

Em sua obra "Desenvolvimento com liberdade", Sen (2010, p.58) aponta para alguns tipos de liberdades instrumentais que ele considera básicas para a constituição de outras liberdades. São elas: 1) Liberdades políticas – relacionadas à escolha do governante, à fiscalização de autoridades, à liberdade de expressão política, à imprensa

sem censura; 2) Facilidades econômicas – são os recursos disponíveis que o indivíduo tem para consumo, produção ou troca; 3) Oportunidades sociais - são os elementos básicos para compor a qualidade de vida do indivíduo, tais como: saúde, educação, etc; 4) Garantias de transparências – diz respeito ao indivíduo ter a sinceridade, a clareza, a confiança como princípios-base nas relações sociais. 5) Segurança protetora – são medidas que favorecem a população em momentos de crise, a exemplo de: benefícios aos desempregados, distribuição de alimentos, empregos públicos de emergência para gerar renda aos necessitados etc. Estes instrumentos, apesar de possuírem características distintas, são interligados e podem dar diferentes direcionamentos para atender à demanda social.

A partir destas três concepções sobre o desenvolvimento, várias outras vertentes surgiram, a fim de debater e, consequentemente, criar outros conceitos oriundos destes, como por exemplo, o de desenvolvimento sustentável e o de desenvolvimento territorial e local.

2.2 Desenvolvimento Sustentável

Com o fim da segunda Guerra Mundial, em meados do século XX, a explosão das bombas de Hiroshima e Nagasaki, no Japão, e o estímulo à produção e ao consumo fizeram com que alguns segmentos sociais tomassem consciência do impacto que estes fatos poderiam trazer à Natureza; afinal, para aumentar a produção, é necessário explorar, cada vez mais, os recursos naturais.

Na década de 60, o livro “A Primavera Silenciosa”, de Rachel Carson (1962), denunciava um crime ambiental que estava ocorrendo na área agrícola dos Estados Unidos, por meio do uso de pesticidas químicos sintéticos, que afetariam tanto a saúde dos homens como o meio ambiente.

Em 1972, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, em Estocolmo, na Suécia. O resultado do evento foi um manifesto que delimitava 19 (dezenove) princípios para nortear a relação do homem com o meio ambiente conforme está relatado em um desses pontos:

> Chegamos a um ponto na História em que devemos moldar nossas ações em todo o mundo, com maior atenção para as consequências ambientais. Através da ignorância ou da indiferença podemos causar danos maciços e irreversíveis ao meio ambiente, do qual nossa vida e bem-estar dependem. Por outro lado, através do maior conhecimento e

> de ações mais sábias, podemos conquistar uma vida melhor para nós e para a posteridade, com um meio ambiente em sintonia com as necessidades e esperanças humanas…[Trecho da Declaração da Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente (Estocolmo, 1972), parágrafo 6]

Visando à gestão dos ecossistemas, à governança ambiental, aos aspectos ambientais das catástrofes e conflitos, às mudanças climáticas, às substâncias nocivas e à eficiência dos recursos, foi criado, em 1972 o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), oriundo da Conferência de Estocolmo e que tem como objetivo representar a ONU na coordenação dos trabalhos relativos ao meio ambiente.

Em 1987, a Comissão de Brundtland, sob a presidência da norueguesa Gro Haalen Brundtland, divulgou o relatório denominado "Nosso Futuro Comum". A partir dele, o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser difundido como "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades". Entretanto, o termo necessidade ficou muito amplo para o entendimento e a interpretação de todos e, principalmente, para a formulação de políticas públicas e o planejamento de ações que possam contribuir para tal desenvolvimento.

O relatório defende, ainda, que as necessidades básicas e as oportunidades devem ser dadas para todos, a fim de melhorar a qualidade de vida da população. Para isso se faz necessária a participação da sociedade nos processos democráticos e nas tomadas de decisões. Os recursos financeiros e humanos devem ser descentralizados, a fim de favorecer o desenvolvimento local; e os recursos naturais sofrem os danos causados pela intensa atividade humana e o aumento do consumo.

Apesar da indefinição das necessidades do presente e do futuro, o Relatório de Brundtland despertou, no mundo, o olhar para encontrar novas formas de desenvolvimento econômico, porém com a preocupação de conservar o meio ambiente e reduzir o uso dos recursos naturais. Ele também definiu princípios a serem cumpridos, tais como: equidade social, desenvolvimento econômico e proteção ambiental. (BARBOSA, 2008)

A sustentabilidade é considerada uma nova forma de pensar e agir das pessoas na busca de seus objetivos em diversas áreas: econômica, ambiental, social, cultural, política, entre outras, mas, para esta ser alcançada, se faz necessário um esforço conjunto mediado por ações conforme assegura Silva (2010).

De acordo com Capra (2002), a noção de desenvolvimento sustentável surge no início da década de 1980, com o fundador do *Wordwatch Institute*, Lester Brown. Para ele, uma sociedade sustentável é aquela capaz de satisfazer suas necessidades sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras. Sua ideia é coerente com o conceito de desenvolvimento sustentável divulgado em 1987, pelo Relatório de Brundtland.

Entretanto, Silva (2010) afirma que nem sempre o modelo de desenvolvimento sustentável mantém a conservação do meio ambiente. Para Veiga (2010), este é um processo que requer o envolvimento das pessoas e de sua produção criativa relacionada, de forma intrínseca, ao meio ambiente, e que só assim poderá ser alcançada a sustentabilidade.

Por fim, Veiga (2010) corrobora o pensamento de Sachs (2009), afirmando que o desenvolvimento sustentável só melhora as condições de vida de uma comunidade se houver respeito aos limites e à capacidade de cargas dos ecossistemas, sendo estes compostos por comunidades sustentáveis de plantas, de animais e de micro-organismos.

Sachs (2008), por sua vez, afirma que, para que haja o desenvolvimento sustentável, é preciso que a sustentabilidade ambiental seja atrelada diretamente à sustentabilidade social. Segundo ele:

> Ela é baseada no duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Ela nos compele a trabalhar com escalas múltiplas de tempo e espaço, o que desarruma a caixa de ferramentas do economista convencional. Ela nos impele ainda a buscar soluções triplamente vencedoras, eliminando o crescimento selvagem obtido ao custo de elevadas externalidades negativas, tanto sociais quanto ambientais. Outras estratégias, de curto prazo, levam ao crescimento ambientalmente destrutivo, mas socialmente benéfico, ou ao crescimento ambientalmente benéfico, mas socialmente destrutivo. (SACHS, 2008 p. 15)

Para este autor, o desenvolvimento sustentável requer um planejamento local e participativo que perpasse um nível micro e tenha o envolvimento de autoridades locais, comunidade, associações e demais atores envolvidos, a fim de promover o que o mesmo denomina de Ecodesenvolvimento, de forma que haja, nesse processo participativo, o levantamento das necessidades reais, dos recursos potenciais e do melhor

aproveitamento dos recursos naturais a fim de melhorar a vida dos indivíduos. (SACHS, 2009)

Por fim, Sachs (2008) apresenta cinco pilares que considera fundamentais para que se alcance o desenvolvimento sustentável. O primeiro é o social, que diz ser fundamental, pois há, cada vez mais, desigualdades econômicas e disparidades de condições da vida humana que ameaçam muitos lugares e os tornam problemáticos ao redor do mundo. O segundo, como estamos analisando, é o ambiental, que tem, em seus recursos e seus resíduos, o principal viés de sustentação da vida e que, por falta do equilíbrio social, pode se esgotar. O terceiro é o territorial, que está diretamente relacionado à distribuição dos recursos, das atividades e dos povos num contexto espacial. A economia é o quarto pilar, base necessária para a viabilidade das coisas acontecerem e, por fim, a política é o quinto, e é um instrumento, se governado de forma democrática, de tornar viáveis os projetos, recursos e demais necessidades dos povos e nações.

2.3 Desenvolvimento Territorial e Local

Diante deste debate sobre desenvolvimento sustentável, Abramovay (2003, p.3) apresenta e defende que este é mais propício se houver a inclusão e o desenvolvimento do território, sendo este entendido como "laços informais, por modalidades não mercantis de interação construídas ao longo do tempo e que moldam certa personalidade; é, portanto, uma das fontes da própria identidade dos indivíduos e dos grupos sociais." De acordo com esta definição, percebe-se que, nos territórios, há formas de comportamento de indivíduos que demonstram seus hábitos, sua cultura, sua história, certo sentimento de origem e de trajetória os quais indicam um novo modelo de organização produtiva que favorece a gestão e o desenvolvimento de políticas públicas para o desenvolvimento do território sustentável.

Para Haesbaert (2007), território está relacionado ao poder, sendo este tanto no sentido de dominação como no de poder simbólico, de apropriação. O primeiro é entendido como um processo repleto de valor de uso, das experiências vividas, ou seja, é mais simbólico; já o segundo é mais concreto, atrelado ao valor de troca.

> Podemos então afirmar que o território, imerso em relações de dominação e/ou de apropriação sociedade-espaço, "desdobra-se ao longo de um *continuum* que vai da dominação politico-econômica mas "concreta" e "funcional" à apropriação mais subjetiva e/ou cultural simbólica" (HAESBAERT, 2007, p.22)

Haesbaert (2007) analisa, ainda, o território sob três vertentes básicas, classificando-o como: 1) Jurídico-político, na qual o território é tido como um espaço controlado e delimitado, prevalecendo, neste contexto, o poder de caráter estatal; 2) Cultural (ista), com o território abrangendo dimensões simbólicas e subjetivas e sendo observado como resultado da apropriação por meio do imaginário e/ou identidade social, a respeito do espaço em comum; 3) Econômica, em que há um destaque para o processo de desterritorialização no seu aspecto material, sendo este consequência dos conflitos entre a relação capital/trabalho e as classes sociais.

Portanto, os territórios não devem ser considerados apenas como componentes geográficos, mas sim como atores, levando-se em consideração a interação que promovem entre o setor associativo local, os órgãos do Estado, os gestores públicos e as empresas, num processo de conhecimento mútuo e contínuo.

A noção de desenvolvimento territorial sustentável traz uma nova reflexão sobre a atuação dos atores envolvidos em diversas políticas públicas, em todo o país, além de dar uma nova dimensão à ideia de planejamento, ou seja, não se deve apenas decidir para onde vão os recursos existentes, mas sim criar recursos a partir das organizações que estejam presentes no território e sejam significativas para os atores locais.

Diante da preocupação em desenvolver o território de forma sustentável, conforme foi explanado, o Governo Federal, criou em 2008, o Programa Territórios da Cidadania. Este tem como objetivo:

> Promover o desenvolvimento econômico e universalizar programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável. A participação social e a integração de ações entre Governo Federal, estados e municípios são fundamentais para a construção dessa estratégia[6].

O desenvolvimento deste Programa se dá em parceria com um conjunto de municípios que possuem característica econômica e ambiental, identidade e coesão social, cultural e geográfica. Eles demonstram, de forma clara, a realidade dos grupos sociais, das atividades econômicas e das instituições de cada localidade, facilitando o

[6] http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territriosrurais/pageflip/pageflip-view?pageflip_id=2221713 acessado em 05 de agosto de 2013

planejamento das ações do governo para estas regiões. Há, também, a parceria do SEBRAE, orientando e capacitando os interessados em participar do programa.

Como já foi informado anteriormente, em todo o país, apenas 120 municípios são contemplados com este Programa, sendo 27 na região Norte, 15 na região Sudeste, 12 no Centro-Oeste, 10 na região Sul e na região Nordeste, onde encontra-se o maior número de Territórios da Cidadania, 56 no total[7]. Na Paraíba, a divisão territorial se dá entre as regiões da Borborema, Curimataú, Cariri Ocidental, Médio Sertão, Zona da Mata Sul e Zona da Mata Norte, no qual se encontra o município de Lucena, área de campo desta pesquisa.

A Zona da Mata Norte é um território no qual as atividades produtivas desenvolvidas estão relacionadas à agricultura familiar, a empreendimentos agrícolas e industriais da cana-de-açúcar, à pecuária, ao turismo e à pesca. Entretanto a formação de associações e cooperativas começa a alavancar o desenvolvimento com foco nos empreendimentos familiares locais, gerando emprego e renda.

Com o Programa Territórios da Cidadania, as comunidades recebem capacitação e incentivo do governo para desenvolverem atividades que gerem emprego, renda, a partir do uso dos recursos endógenos, de forma sustentável, promovendo, também o desenvolvimento local.

Para Martins (2002), o desenvolvimento local é compreendido como um conjunto de atributos relacionados à cultura, economia, política e sociedade voltados para a transformação de uma determinada realidade local. Devido a este alicerce, no qual está apoiado o desenvolvimento local, o sistema de mercado não tem como característica a regulamentação, ou seja, não é a base para o crescimento econômico.

Ao se abordar o "local", busca-se relacionar o nível das diversas relações entre os indivíduos, em seu cotidiano, os quais, a partir de um alicerce territorial, passam a construir sua identidade. Nesse sentido, o lugar é o cenário para os acontecimentos, ou seja, a base territorial, na qual as práticas humanas e suas representações acontecem e promovem seus efeitos. Enquanto viés para o desenvolvimento, o lugar é onde se encontram os desafios, as condições para este, independentemente de qual seja a comunidade envolvida. (MARTINS, 2002)

[7] idem

Quando esta comunidade assume o papel de agente para o desenvolvimento, ou seja, participa de todo o processo de forma a manter o empenho pessoal dos indivíduos por meio do aprendizado das regras e pelos meios de se fazer ouvir, entender e atender às suas demandas, o desenvolvimento local alcança o diferencial de seus objetivos, que vão além de bem-estar, qualidade de vida, sinergias etc.

De acordo com Martins (2002), a questão cultural é outro fator fortemente determinante para a construção da noção de desenvolvimento local, e este, por sua vez, se caracteriza pelo fato de nem sempre favorecer o mercado capitalista, assim como o desenvolvimento para a sustentabilidade que pode contribuir com o desenvolvimento local e territorial.

Da mesma forma que a questão cultural, a igualdade de gênero é outro fator que pode se tornar diferencial nesse processo de desenvolvimento local. Esta é uma premissa do Banco Mundial (2012) para promover a igualdade de gênero e o desenvolvimento, pois o mesmo acredita que só a partir desses padrões estabelecidos, é possível obter resultados para o desenvolvimento e para a formulação de políticas públicas.

A relação entre homem e mulher, na maioria das sociedades, possui uma realidade desigual sob diversos parâmetros que envolvem direitos civis, posicionamento no mercado de trabalho, remuneração etc. É pautada uma busca contínua por direitos, que vão além do desenvolvimento econômico e que requerem políticas corretivas para reduzir todas as disparidades de gênero.

2.4 Gênero e Desenvolvimento Sustentável

Angelin (2014) ressalta que com o advento das guerras mundiais, enquanto os homens foram para o campo de batalha, o papel da mulher foi ampliado na sociedade, passando a mesma a ocupar as vagas disponíveis nas fábricas e indústrias, com acúmulo de funções e baixos salários; entretanto, essas atividades no mercado de trabalho não eximiram as mulheres de suas obrigações domésticas.

O conceito de gênero demonstra que deve haver um equilíbrio, de forma geral, na relação entre homem e mulher e que, para que haja equidade entre ambos, é necessário que oportunidades sejam criadas para todos. Entretanto, não é isso que se encontra na sociedade, daí a importância de estudos e pesquisas em diversas áreas, para

que se busque o entendimento sobre o papel, os direitos e deveres da mulher na sociedade, assim como seu desenvolvimento profissional.

> O gênero é igualmente utilizado para designar as relações sociais entre os sexos (...) O gênero se torna, aliás, uma maneira de indicar as "construções sociais" – a criação inteiramente social das ideias sobre os papéis próprios aos homens e às mulheres. É uma maneira de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas dos homens e das mulheres. (SCOTT, 1989, p.7)

O entendimento sobre as relações de gênero permite, também, compreender como homens e mulheres constroem, ao longo do tempo, sua relação com a natureza. O debate sobre os aspectos de gênero, na perspectiva de Hernández (2010), Angelin (2014), Dulley (2004), entre outros, se faz relevante para o desenvolvimento sustentável, pois é através da compreensão da relação estabelecida entre mulheres e homens com a Natureza que se entenderá a construção cultural, social e histórica e, como isso, pode-se intervir nas suas respectivas repercussões políticas e nas relações de poder entre os gêneros e a natureza.

De acordo com Hernández (2010), o papel da mulher, no contexto do desenvolvimento, ficou mais forte a partir da década de 1970, diante das preocupações com as necessidades básicas, das atividades no setor informal e na produtividade rural.

Ainda de acordo com Hernández (2010), há dois enfoques relevantes para análise da mulher e sua inserção no processo de desenvolvimento. O primeiro foi na década de 1980, sob o enfoque do Mulheres em Desenvolvimento (MED), quando as mulheres passam a fazer parte do setor econômico e, também, do desenvolvimento econômico; por meio dele se abre novas oportunidades para as mulheres com relação à educação e capacitação profissional, para melhor posicionamento desse segmento no mercado.

O segundo enfoque, na década de 1990, é na perspectiva de Gênero em Desenvolvimento (GED). Este objetiva igualar os direitos e deveres das mulheres, por meio de políticas públicas e sociais. Estas políticas públicas almejam atender aos interesses práticos e estratégicos das mulheres, a fim de proporcionar maior igualdade entre os gêneros e proporcionar o empoderamento das mulheres.

Diante do exposto, entende-se que o conceito de Desenvolvimento Sustentável, tomando por base o Relatório de Brundtland, proporcionou a abertura para os

movimentos feministas defenderem o papel da mulher na sociedade. Entretanto, não há neste documento uma relação direta do papel da mulher na perspectiva de gênero e meio ambiente, mas sim com relação à população e à segurança alimentar, voltando ao entendimento dos primórdios da sociedade.

Outro ponto para reflexão, nesse cenário que relaciona a questão de gênero e o desenvolvimento sustentável, é a dominação masculina na sociedade. Essa existe desde tempos remotos e, com ela, diferentes formas de abordagens, entre as quais o intenso debate sobre formas de emancipação daqueles que ocupam a posição passiva, do subordinado, e que acaba sendo excluído da sociedade e/ou nela marginalizado. (ANGELIN, 2014)

Dentro do debate sobre emancipação, encontra-se um tema sempre em foco. Trata-se do "empoderamento do sujeito", seja este individual ou coletivo. De origem inglesa a palavra empoderamento significa "dar poder", no sentido de dar autonomia para alguém, para realizar alguma atividade sem precisar de autorização de outras pessoas.

Entretanto, a partir dos estudos do educador Paulo Freire, o termo empoderamento passa a ter um novo sentido, visando a uma conquista de liberdade por parte das pessoas que estavam numa dependência econômica ou física ou outro tipo de subordinação qualquer. Com isso, o termo empoderamento passou a ser utilizado em diversas áreas, por diversos atores sociais, conforme afirma Narayan (2002) *apud* Baquero (2012, p.2):

> O termo tem sido utilizado em diferentes áreas de conhecimento - educação, sociologia, ciência política, saúde pública, psicologia comunitária, serviço social, administração - constituindo-se em ferramenta de governos, organizações da sociedade civil e agências de desenvolvimento em agendas direcionadas para a melhoria da qualidade de vida e dignidade humana de setores pobres, boa governança, maior efetividade na prestação de serviços e responsabilização social.

A desigualdade social e o aumento da pobreza são fatores que fizeram os governos repensarem as políticas públicas para o processo de desenvolvimento dos territórios, em busca da sustentabilidade. Para isto, Paulo Freire (s/d) buscou promover, por meio da capacitação profissional, da educação e do investimento, alguns atores sociais considerados chave nesse processo, dentre eles – as mulheres. Assim como

Muhammad Yunus (2006), fundador do *Grameen Bank,* a escolha da mulher como agente de políticas públicas para o desenvolvimento se dá pelo seu senso de responsabilidade com os filhos, com a administração da casa e, consequentemente, com a administração financeira, apesar do pouco recurso.

Sabe-se que, na sociedade, a mulher sempre foi discriminada e sempre ocupou uma posição socialmente subordinada; entretanto, o movimento feminista (SARDENBERG**,** 2006) tem dado ênfase ao empoderamento, no campo das relações de gênero, a fim de desconstruir essa imagem social em contextos específicos. Para isso, o empoderamento feminino passa a ter uma conotação de emancipação, de uma forma de resistência.

Visando a este novo posicionamento das relações de gênero no mercado, em março de 2010, a ONU Mulheres e o Pacto Global das Nações Unidas criaram os "Princípios de Empoderamento das Mulheres – Igualdade Significa Negócios" a fim de inserir a equidade de gênero no maior número de empresas possíveis.

Para a ONU (2010), há um viés muito forte para o desenvolvimento do empoderamento das mulheres. Inserindo-as no mercado de trabalho, é possível o crescimento da economia de maneira estável e forte, assim como promover uma sociedade mais justa, tendo em vista que é por meio delas que se atingirá tanto os objetivos internacionais estabelecidos, como uma qualidade e um padrão de vida melhor para as mulheres e toda a sua família, o que reflete diretamente na sociedade.

Com os "Princípios de Empoderamento das Mulheres – Igualdade Significa Negócios", se faz necessário que as empresas promovam, a partir de políticas deliberadas e ações específicas em sua área, uma maior equidade de gênero que se estenderá ao ambiente de trabalho, ao mercado de trabalho e a sociedade como um todo. Entretanto, percebe-se que a proposta apresentada pela ONU aborda uma visão generalizada e muitas vezes pode não ser adequada para a realidade local de algumas empresas e/ou municípios.

De acordo com a cartilha da ONU Mulheres, os sete princípios que norteiam o empoderamento das mulheres são:

> 1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
> 2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando aos direitos humanos e a não-discriminação.
> 3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.

> 4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
> 5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.
> 6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.
> 7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

Dentre estes, destaca-se o 5º princípio, que estabelece que os negócios nos quais as mulheres são proprietárias devem ser expandidos pelo mercado, assim como a geração de crédito para o investimento nos mesmos. Outro ponto que este princípio defende são as relações equilibradas entre negócios, visando à igualdade de gênero, assim como que os produtos deve ser trabalhados para a inclusão no mercado e na livre concorrência. O marketing das empresas conduzidas pelas mulheres, assim como de seus produtos, não devem explorar de forma negativa a mulher e, ao mesmo tempo, deve ser assegurado que não haverá interferência do desenvolvimento dos negócios por causa de exploração sexual, trabalhista e/ou escrava.

O 6º princípio defende que as mulheres devem liderar pelo exemplo, utilizando sua influência para conduzir a equidade de gênero nos negócios promovendo a inclusão. Buscar parceiros nas comunidades, órgãos públicos e sociedade de forma geral são outro ponto deste princípio, a fim de promover a abertura de mercado para novas mulheres.

Estes dois princípios ressaltam a relevância de proporcionar, efetivamente, a emancipação da mulher de forma autônoma, a partir de suas habilidades e competências, estimulando o espírito empreendedor. Com isto, ela também incentiva e influencia diretamente os demais atores da comunidade na qual vive, gerando emprego e renda, utilizando os recursos disponíveis no bioma e promovendo o desenvolvimento sustentável com foco no território.

O Banco Mundial também possui forte contribuição para pensar as políticas públicas de gênero. Em seu Relatório sobre Desenvolvimento Mundial (WDR), publicado em 2012, defende que a igualdade de gênero é de suma importância para promover a melhor qualidade de vida, tendo em vista que todos devem ser poupados de privações; essa é condição básica e de direito humano, seja homem ou mulher. Além disso, a maior igualdade de gênero contribui para melhorias na economia e, consequentemente, promove maior desenvolvimento.

Para o Banco Mundial (2012), a equidade de gênero pode representar uma economia inteligente por meio de eficiência econômica e da melhoria que pode proporcionar aos resultados do desenvolvimento. Para isso, apresenta três formas:

> Primeiro, removendo barreiras que impedem as mulheres de terem o mesmo acesso que os homens têm à educação, oportunidades econômicas e insumos produtivos podem gerar enormes ganhos de produtividade – ganhos essenciais em mundo competitivo e globalizado. Segundo, melhorar a condução absoluta e relativa das mulheres introduzir muitos outros resultados de desenvolvimento, inclusive para seus filhos. Terceiro, o nivelamento das condições de competitividade – onde mulheres e homens tem chances iguais para se tornar social e politicamente ativos, tomar decisões e formular politicas – provavelmente gerará no decorrer do tempo instituições e escolhas de políticas mais representativas e mais inclusivas, levando assim um melhor caminho de desenvolvimento. (BANCO MUNDIAL, 2012, p.3)

No Brasil, a força maior na área de política de gênero é referente às ações preventivas e de enfrentamento à violência de gênero, por meio da aplicação da Lei nº 11.340, de 07 de Agosto de 2006, popularmente conhecida como Lei Maria da Penha, cujo objetivo é criar mecanismos para coibir a violência doméstica contra a mulher.

Em 2003, por meio da Medida Provisória nº 103, o então Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, criou a Secretaria de Políticas para Mulheres, a fim de estabelecer políticas públicas que promovam a melhoria na qualidade de vida das mulheres e a igualdade de gênero por meio de ações em parceria com todos os Ministérios e Secretarias Especiais. No ano seguinte, foi criada a Lei Federal nº 10.836, de 9 de janeiro de 2004, decretando a criação do Programa Bolsa-Família com o objetivo de combater a pobreza e a desigualdade no Brasil. De acordo com Pires (2010), a mulher/mãe geralmente é a responsável pela posse do dinheiro, tendo em vista que ela administra melhor os recursos da família, priorizando as necessidades dos filhos.

Em 2015 foi criado o Ministério das Mulheres, da Igualdade Racial, da Juventude e dos Direitos Humanos, por meio da Medida Provisória nº 696. Entretanto, em 2016, com a nova estrutura governamental, a então Presidenta do Brasil, Dilma Roussef, lançou a Medida Provisória nº 726, na qual oficializou a extinção do referido Ministério, ficando este reconhecido apenas como Secretaria de Políticas Públicas para

as mulheres (SEPM) e vinculado ao Ministério da Justiça e Cidadania. A esse respeito leia-se:

> A Secretaria de Políticas para as Mulheres (SEPM) tem como principal objetivo promover a igualdade entre homens e mulheres e combater todas as formas de preconceito e discriminação herdadas de uma sociedade patriarcal e excludente. Desde a sua criação em 2003, pelo então Presidente Lula, a SEPM vem lutando para a construção de um Brasil mais justo, igualitário e democrático, por meio da valorização da mulher e de sua inclusão no processo de desenvolvimento social, econômico, político e cultural do País. (SEPM, 2012, p.1)

Mas o que vêm a ser Políticas Públicas para mulheres? De acordo com a SEPM (2012, p.2), "elas podem ser definidas como sendo diretrizes e princípios norteadores de ação do poder público. Ao mesmo tempo, se transformam ou se organizam em regras, procedimentos e ações entre o poder público e a sociedade: em outras palavras, são relações/mediações entre atores da sociedade e os do Estado." No decorrer da nossa história, esse tipo de política era promovida pela elite dominante, predominantemente masculina, pois só assim era reconhecida pelo Estado. As mulheres eram excluídas de todo o processo, desde a formulação das políticas até seu usufruto enquanto cidadãs.

A Política, para ser considerada pública, tem de passar por um debate público durante seu processo de elaboração; também, é necessário avaliar a quem se destina e os benefícios dela resultarão. Além disso, é necessário articular a políticas macroeconômicas que promovam um crescimento econômico sustentável, atendendo aos princípios de geração de emprego e distribuição de renda. (SILVA, 2010)

Com relação às políticas de gênero, estas devem promover, além da igualdade entre homens e mulheres, a emancipação e autonomia das mulheres. Para isso, o Estado tem um papel fundamental, que é o de reconhecer que há uma diferença de gênero e de redistribuir o poder e a riqueza entre homens e mulheres, independentemente de classe, raça ou religião.

> Pensar em política de 'gênero' é legitimo, para atuar na lógica de políticas públicas considerando o peso do impacto diferenciado para homens e mulheres; tal lógica não se contrapõe ao reconhecimento, legitimidade e a importância nas/das ações voltadas para ao fortalecimento das mulheres que, enquanto um coletivo social, está

> ainda em condições de desigualdade e de subordinação na nossa sociedade. (SEPM, 2012, p.4)

Por fim, se deve observar que, para estas políticas para mulheres alcançarem seus objetivos, faz-se necessária uma maior interlocução entre os governos federal, estadual e municipal, por meio da criação de secretarias, coordenadorias focadas neste trabalho de equidade de gênero.

3. Empreendedorismo como estratégia para o empoderamento das mulheres: caminhos entre o capital social e a autogestão[8]

As mudanças ocorridas na estrutura e no processo de produção e de relações trabalhistas sempre existiram e, ao longo do tempo, promoveram grandes impactos na organização dos grupos sociais, assim como na sociedade como um todo. Com a Revolução Industrial e sua nova forma de produção, o uso das máquinas, a produção em série, a implantação de normas trabalhistas, a contratação da mão de obra de mulheres e crianças etc. atingiram diretamente a organização de diversos grupos sociais, gerando um grande impacto e uma desagregação social que estimulou a necessidade de buscar novas formas de organizações empresariais. (POLANY, 2000)

Para Gaiger (2011), as mudanças que ocorreram ao longo dos anos, no cenário empresarial e social, oriunda do processo de reestruturação produtiva e, também, as transformações na estrutura econômica e nas relações de trabalho que se teve no final do século XX, proporcionaram uma mão de obra excedente e de difícil absorção no mercado de trabalho. Este cenário acabou por instigar os indivíduos a buscarem novas formas de produção para o mercado, daí o surgimento do mercado informal, assim como de pequenos negócios e empresas familiares. Estas novas formas de organização social do trabalho tornam-se mais evidentes a década de 1980 e dizem respeito ao que hoje se conhece por Empreendedorismo.

O conceito de Empreendedorismo é abordado sob diversos aspectos, sendo os principais, definidos pela maioria dos autores, como as formas de gestão de micro e pequenas empresas, e o perfil do empreendedor. O ato de empreender representa muito mais do que criar um produto, uma empresa ou um processo. Ele significa o compartilhamento de ideias, conhecimentos e experiências. De forma geral, o empreendedorismo promove a criação de soluções para problemas no âmbito pessoal, e social, por meio de inovação e com viés econômico e social. Como diz Dolabela (2003):

> Empreender é um processo humano, com toda a carga que isso representa: ações dominadas por emoção, desejos, sonhos, valores, ousadia de enfrentar as incertezas e de construir a partir da ambigüidade e no indefinido; consciência da inevitabilidade do erro em caminhos não percorridos; rebeldia e inconformismo; crença na capacidade de mudar o mundo; indignação diante de iniqüidades

[8] Uma versão deste capítulo foi publicado com o mesmo título na Revista Política & Trabalho, n.47, 2017. (Anexo F)

> sociais. Empreender é, principalmente, um processo de construção do futuro (DOLABELA, 2003, p.29)

O empreendedor, por sua vez, possui características específicas que o ajudam a desenvolver as habilidades necessárias em seu negócio, tais como: poder de decisão, capacidade de assumir riscos, autoconfiança, responsabilidade, pró-atividade, entre outras.

No final do século XX, mais precisamente nos anos de 1980, as mudanças ocorridas na forma de produção e automação nas indústrias, promoveram, entre outras coisas, influência direta na sociedade e disseminaram a cultura do empreendedorismo, tendo em vista que o indivíduo passou a ser valorizado pela sua qualificação profissional, inovação, criação e maior possibilidade de atender a pequenas empresas do mercado. Essa nova cultura tinha como objetivo disseminar a cultura da empregabilidade e do autoemprego. (SANTIAGO, 2009, p.88)

Porém, não basta apenas ter um espírito empreendedor para abrir um negócio. É necessário, também, saber inovar, criar formas de organização, desenvolver produtos e serviços que possam atender a demandas na sociedade, ou seja, manter um nicho de mercado com potencial de crescimento, desenvolvimento e permanente inovação, conforme afirma Schumpeter (1982):

> é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daqueles que tinham o hábito de usar (SCHUMPETER, 1982, p.48).

Ainda segundo Schumpeter (1982), existem etapas que devem ser estabelecidas e cumpridas para que o empreendedor possa se estabelecer no mercado e contribuir para o desenvolvimento econômico. A primeira delas consiste em colocar um novo produto no mercado, para suprir alguma necessidade do consumidor ou a melhoria de um produto já existente por meio da inovação. A segunda etapa requer inovação no processo produtivo. A terceira diz respeito à abertura de um novo mercado, de preferência que ainda não tenha sido explorado e para que haja pouco ou nenhum concorrente. A quarta etapa trata de um fornecedor de matéria-prima diferenciado,

também inovador. E, por fim, a quinta etapa diz respeito à estruturação de uma nova forma de organização.

Diante das etapas do empreendedorismo elencadas por Schumpeter (1982) e das características do empreendedor anteriormente apresentadas, verifica-se que, de acordo com a mudança dos mercados, há, também, uma mudança contínua e diversificada nas formas de empreender, proporcionando ao empreendedor uma segmentação de áreas de atuação como, como será visto a seguir.

De acordo com o relatório executivo de 2014 apresentado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o "indivíduo empreendedor" tem a maior representatividade dentro do próprio empreendimento, porém o mesmo não possui um estereótipo universal, um modelo-padrão que o possa identificar na sociedade.

Entretanto, para Dornelas (2007) há oito tipos de empreendedores os quais o autor classifica da seguinte maneira: 1) Empreendedor Nato – possui como referência seus familiares, começa a trabalhar jovem, é visionário e comprometido com a realização de seus sonhos; 2) Empreendedor que aprende – é aquele que se depara com uma oportunidade e parte a se dedicar ao negócio próprio; 3) Empreendedor Serial – É aquele indivíduo entusiasta pelo ato de empreender, busca as oportunidades de negócio e investe nelas até ver seu pleno funcionamento. Sua motivação se dá em estar sempre inovando nos negócios; 4) Empreendedor Corporativo – é o executivo muito competente, que promove o crescimento das empresas por meio de estratégias de negociação; 5) Empreendedor por necessidade – após ser demitido ou por estar fora do mercado há algum tempo, este tipo de empreendedor só tem como alternativa abrir seu próprio negócio e, muitas vezes, de maneira informal; 6) Empreendedor Herdeiro – tem como missão multiplicar o patrimônio da família. 7) Normal ou planejado é o empreendedor que segue a "cartilha", ou seja, que segue todos os passos indicados para a abertura de um negócio, seguindo o passo a passo de um planejamento; seria o "tipo ideal" de empreendedor, porém é o que menos se tem no mercado, 8) Empreendedor social – elabora projetos a fim de criar oportunidades de trabalho e renda para outras pessoas, não visa ao lucro financeiro para si, e sim ao desenvolvimento de pessoas.

A partir da leitura de Dornelas (2007), entende-se que é por meio do último tipo de empreender mencionado que o Empreendedorismo Social está ocupando seu lugar no campo de trabalho, favorecendo e beneficiando muitos indivíduos que possuem

habilidade, competência, mas que estão fora do mercado. Com isso, há abertura de novos mercados, estímulo à produção e desenvolvimento econômico e social, visando à sustentabilidade.

Seguindo essa linha do empreendedorismo social, denominado Empreendedorismo econômico solidário, Gaiger (2011) afirma que há dois alicerces para a construção desse tipo de ação. O primeiro diz respeito ao conceito de empreendedorismo que, na visão do autor, requer que haja eficiência, ou seja, que o empreendimento tenha capacidade de se autossustentar economicamente, a partir de sua gestão financeira e administrativa, a fim de tornar o negócio viável a médio/longo prazo. O segundo alicerce é referente ao conceito de solidário. Para isso, é preciso que haja uma participação coletiva na gestão e condução do empreendimento, ou seja, uma autogestão com predominância de decisões coletivas, equidade entre homens e mulheres associados ao empreendimento, o que só será possível se houver uma cooperação entre todos os envolvidos no processo de forma que não exista divisão de trabalho, mas cooperação mútua e coletivização do processo produtivo.

> Quando o trabalho vivo incorporado pelo empreendimento é maior, em razão da ausência de capital e de ativos relacionais, culturais e simbólicos, há uma entrega maior e mais equânime dos sujeitos à organização: suas necessidades são semelhantes e seus aportes igualmente imprescindíveis. O fato pode originar diferenciações, decorrentes da prática do trabalho, mas estas, como tais, não impedem que perdure um ambiente cooperativo e participativo, situação contrária àquela em que desigualdades sociais prévias entre os membros são incorporadas pelo empreendimento. (GAIGER, 2011, p.41)

De acordo com a afirmação acima, há uma entrega maior à constituição do empreendimento quando há uma relação focada mais na necessidade, na realização do indivíduo do que no valor do capital em si. Isso é mais visível no empreendedorismo feminino, no qual as mulheres constituem e gerenciam seu próprio negócio.

3.1 Empreendedorismo feminino na interface entre gênero e trabalho

A autonomia econômica da mulher é um dos principais temas do movimento feminista. Avaliar seu acesso ao mercado de trabalho, principalmente da mulher das classes mais populares, é uma constante nos debates que, também, discutem como a divisão sexual do trabalho interfere nesta autonomia.

Vários aspectos devem ser analisados sobre a autonomia econômica das mulheres, tais como: a geração do trabalho e renda, a erradicação da pobreza, a economia solidária, o desenvolvimento econômico e social e a assistência social (COSTA, 2012). Diante destes aspectos, ressalta-se que muitas das políticas públicas que almejam o empreendedorismo feminino e que buscam atender às demandas das mulheres das classes populares, se constituem em políticas sociais, visando à promoção social.

O empreendedorismo promove o ato de investir, criar o próprio negócio, seja por necessidade, seja por uma oportunidade encontrada no mercado. Para tanto, se faz necessário um conhecimento ou o exercício de atividades preexistentes relativas ao novo negócio. Para as mulheres, o fato de empreender implica, muitas vezes, levar para o mercado algum conhecimento referente ao seu cotidiano, como cuidar de pessoas, cozinhar, prestar serviço doméstico, produzir algum artesanato ou exercer alguma atividade na qual foi qualificada em determinado contexto social.

De acordo com Gomes (2011), existem quatro motivos pelos quais as mulheres buscam o empreendedorismo: o primeiro é a realização pessoal, ser dona de seu próprio negócio é a realização de um sonho; o segundo diz respeito a uma oportunidade de mercado; o terceiro motivo está relacionado ao cenário machista e excludente que temos nas empresas de nossa sociedade, tratando-se da dificuldade de ascensão na carreira profissional; o quarto motivo é a necessidade de sobrevivência diante da falta de oportunidade no mercado de trabalho, juntamente com a possibilidade de cuidar mais de perto da família e dos filhos. Na maioria das vezes as oportunidades no mercado de trabalho são seletivas, pois os homens são vistos como os mais qualificados e preparados para assumir determinadas vagas no mercado de trabalho, permanecendo, assim, a divisão sexual do trabalho e, consequentemente, a desigualdade salarial. Por outro lado, tendo em vista que muitas mulheres não possuem outra profissão, muitas delas inicia seus negócios ainda dentro de casa ou buscam algo com que tenha mais afinidade para trabalhar.

Algumas características são levadas em consideração para se analisar um comportamento empreendedor, e estas são de fundamental importância para avaliar o perfil de quem almeja investir no próprio negócio, seja homem ou mulher. A primeira característica é ter uma atitude moderada diante do risco. A segunda, promover um negócio inovador. Saber do risco e assumir as consequências dos investimentos realizados é a terceira característica do empreendedor. A quarta é ter capacidade para

antecipar possibilidades futuras. Saber desenvolver habilidades referentes ao processo gestor da empresa, assim como tomar decisões é a quinta característica que todo empreendedor deve buscar desenvolver para obter o melhor desempenho em seu negócio. (GOMES, 2011)

Face a estas características, entende-se que a mulher empreendedora, além de abrir seu próprio negócio, contribui, também, com a inovação no mercado, o crescimento econômico e social. Além disso, o empreendedorismo tornou-se uma fonte de geração de emprego e renda para mulheres bastante favorável, tendo em vista que as mesmas podem conciliar sua dupla jornada de trabalho, dentro de casa e no mercado de trabalho. Com isso, elas podem administrar melhor seu tempo, sua carreira profissional, o que já não ocorre nas empresas quando são contratadas.

Umas das áreas de atuação da mulher empreendedora é o artesanato. Por ser uma atividade de habilidade manual e associada ao trabalho feminino, o artesanato proporciona uma forma de produção que pode ou não gerar bens econômicos; entretanto, sua maior vantagem encontra-se na geração de trabalho para grupos de mulheres que almejam ocupar um lugar na sociedade.

A relação do trabalho feminino com o artesanato sempre existiu, porém se fortaleceu no início da Revolução Industrial (GAIGER, 2011). Naquele período, se fazia necessário o emprego de mulheres para conduzir a produção, principalmente a têxtil, que requeria habilidades e cuidados e a qual as mulheres eram mais qualificadas a desenvolver. Com a evolução da tecnologia, os trabalhos artesanais passaram a ser substituídos pelas máquinas, o que afetou diretamente no posicionamento das mulheres no mercado, pois as mesmas, além de não possuírem capacitação adequada, eram vistas como mão de obra para trabalhos delicados, tais como o artesanato e as atividades domésticas.

A partir do eixo da economia solidária e da falta de melhores oportunidades no mercado de trabalho, muitas mulheres se uniram para formar grupos de trabalho que valorizasse seus saberes e que, também, gerasse emprego e renda. Muitos desses empreendimentos, ou seja, Cooperativas, Associações surgem por vontade de um grupo de pessoas que vão em busca do conhecimento para a realização do negócio, outros recebem incentivo de políticas públicas, que, por meio do apoio de órgãos públicos, são direcionados para a capacitação e o desenvolvimento do negócio.

3.2 Autogestão, capital social e participação para o empoderamento das mulheres empreendedoras

Compreende-se como empresa um local no qual se reúnem vários elementos para a produção de um bem ou serviço, por meio de mão de obra qualificada e remunerada, o qual irá, através de uma forma de trabalho, contribuir para atender à demanda de uma sociedade e produzir acúmulo de capital para o investimento e ampliação dos negócios. Neste cenário empresarial, além do acúmulo de capital, também se faz presente uma gestão que, geralmente, é burocrática e vertical, ou seja, regida por um poder determinante.

Com o surgimento das micro e pequenas empresas, e a mudança do quadro tecnológico de produção reconfigurando as novas formas de trabalho, surgiram empresas cujo papel é gerir o negócio de forma sustentável e para todos os envolvidos. Dessa forma, a autogestão tornou-se uma característica fundamental para a constituição e o desenvolvimento desses novos empreendimentos.

A partir do momento em que há uma vontade coletiva para produzir algo que proporcione o bem comum, de acordo com a vontade e a decisão de todos, uma empresa passa a ser gerida pelo coletivo, e a isso se denomina autogestão. Cada um busca contribuir de acordo com seu conhecimento, sua experiência, porém de forma que haja um incentivo à produção e ao crescimento do negócio.

> A autogestão, da mesma forma, porém, no sentido oposto, pressupõe, de seus participantes, espírito de coletividade que justifique e incentive o diálogo e a tomada de decisões em grupo, maior vivência política e disposição individual de engajar-se no processo produtivo, totalmente distinto do que estamos acostumados a assistir, nas formas comuns de organização do trabalho. A prática da autogestão deve, por sua vez, reforçar essas qualidades, tanto no interior da produção como na sociedade em geral (GUTIERREZ, 1988, p. 17)

Quando a autogestão é incorporada à cultura da empresa, sua liderança passa a ser compartilhada por uma coordenação dirigida pelos próprios integrantes do grupo. Além disso, o líder exerce sua função não mais como um posto hierárquico, mas sim pelo carisma, pela sua rede de relacionamento, por suas competências e, principalmente, por sua legitimidade diante dos demais membros do grupo.

A autogestão também representa uma forma de os indivíduos exercerem o autocontrole sobre si e suas atividades e, também, uma forma de motivação, de pertencimento àquilo que estão ajudando a desenvolver de forma participativa. Com espírito empreendedor, o trabalhador torna a autogestão possível e a condição de sua sobrevivência, assim como a do negócio da empresa. (LIMA, 2010).

Outra característica fundamental para os empreendedores e seus negócios, é a participação. De acordo com Hellwig e Carrion (2007), o homem, desde sua existência, possui a participação como uma de suas características fundamentais para viver em sociedade. Daí ser importante saber avaliar tanto o grau de participação como o envolvimento no processo decisório dos membros de uma organização.

Para Bordenave (1994) há vários graus de participação, no qual o indivíduo está envolvido e que interfere diretamente nas suas futuras decisões. O primeiro deles é a informação – quando os dirigentes informam apenas as decisões tomadas e estas podem gerar reações ao ponto de serem reformuladas. O segundo diz respeito à consulta facultativa – trata-se de consultas esporádicas sobre a opinião dos trabalhadores, para a resolução de problemas. A consulta obrigatória é o terceiro grau de participação. Ela consiste em uma consulta formal aos trabalhadores sobre algo pré-determinado. O quarto grau de participação é a elaboração/recomendação realizada pelos trabalhadores aos dirigentes, sendo que estes podem ou não acatar as sugestões dadas. A co-gestão é o grau que consiste numa administração compartilhada, no qual os trabalhadores por meio de colegiados participam das decisões. O sexto grau é a delegação, ou seja, são limites dados para tomada de decisões em determinadas áreas. A autogestão é o grau mais alto de participação segundo o autor. Por meio dela, o grupo toma suas decisões, escolhe os meios, as formas de controle e seus objetivos. É a que mais se adequa, também, ao contexto das Associações formadas a partir da Economia Solidária.

Outro conceito diretamente relacionado ao empreendedorismo e que fortalece o empoderamento das mulheres é o de Capital. Para a sociologia, mais especificamente para Karl Marx, capital é sinônimo de produto da mais-valia que o trabalhador produz, porém sob o poder dos donos da produção. De acordo com Araújo (2010), a economia clássica também corrobora com o conceito de Marx e dele retém a matriz ideológica e econômica do capitalismo, sempre remetendo o capital a: mercado, recursos econômicos, trabalho assalariado, riqueza e miséria.

Porém, além do cenário econômico, o capital abrange outras áreas de atuação e passa a ser visto, também, como uma forma de valorizar a capacitação humana, a fim de que esta contribua para o desenvolvimento econômico. Assim, passou igualmente a ser denominado de capital humano. (ARAÚJO, 2010)

> A partir dos anos 1990 o Banco Mundial passou a distinguir, na avaliação de projetos de desenvolvimento, quatro formas de capital: capital natural, isto é, os recursos naturais de que é dotado um país; capital financeiro, aquele produzido pela sociedade e que se expressa em infra-estrutura, bens de capital, capital financeiro, imobiliário, entre outros; capital humano, definido pelos graus de saúde, educação e nutrição de um povo; e, finalmente, capital social, que expressa, basicamente, a capacidade de uma sociedade de estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vistas à produção de bens coletivos. (ARAÚJO, 2010, p. 9)

Assim como a denominação Capital, o conceito de capital social é adotado em diversas áreas das ciências, tendo em vista que os benefícios sociais são baseados nas relações interpessoais, compartilhando socialmente seus valores, resultados econômicos e promovendo o crescimento mútuo.

Pierre Bourdieu define capital social como:

> o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento ou, em outros termos, à vinculação a um grupo, como conjunto de agentes que não somente são dotados de propriedades comuns (passíveis de serem percebidas pelo observador, pelos outros ou por eles mesmos), mas também são unidos por ligações permanentes e úteis. (BOURDIEU, 1980, p.1)

De forma clara, seguindo esta definição de capital social, a partir da formação de uma rede de relacionamento, com interesse em comum, os fatores de solidariedade promovem maiores benefícios a todos aqueles que visam interagir com confiança e obter resultados econômicos, aumentar seu capital cultural e formar instituições que possuam credenciais valorizadas.

Há vários tipos de capital reconhecidos e identificados na sociedade. Entre eles, há o capital humano, que se encontra na mente das pessoas; o capital econômico está relacionado aos valores monetários e é aquele para o qual tudo converge; e o capital

social que requer a relação entre as pessoas em busca de benefícios em comum, tais como informações sobre negócios, empréstimos, aumentar a rede de relacionamento etc. (PORTES, 2000)

Ainda de acordo com Portes (2000), estudos recentes apontam que, além dos benefícios, o capital social também proporciona algumas consequências e estas estão pautadas em três funções básicas para o mesmo. A primeira diz respeito ao controle social a partir da criação de regras que objetivam manter a ordem social para o bem comum; a segunda diz respeito ao capital social como fonte de apoio paternal e familiar, partindo do principio de que, em uma família em cuja formação o conjugue está presente, favorece a construção da personalidade, do caráter e, também, o seu desempenho da criança, na sociedade, enquanto elemento formador e participante de diversas redes de relacionamento. A terceira função do capital social indica como este pode ser fonte de benefícios através de redes extrafamiliares.

Para Portes (2000, p.11), "esta definição é a que mais se aproxima da de Bourdieu (1980)", para quem o apoio familiar ao desenvolvimento da criança é uma fonte de capital cultural, ao passo que o capital social se refere aos recursos a que se acede mediante o pertencimento a redes. Ou seja, para Bourdieu (1980), a família forma o indivíduo por meio do *habitus*, da cultura, enquanto as redes de relacionamento vão interferir diretamente na posição social do sujeito na sociedade. É por meio dela que poderá o homem ter maior mobilidade e ocupar melhores cargos no trabalho, ter uma posição social mais elevada, independentemente de raça, etnia, gênero ou religião. Porém, se o indivíduo permanecer no eixo familiar, ele conviverá, apenas, com seus pares, sem muita perspectiva de crescimento em desenvolvimento social.

Acredita-se que esta terceira função relacionada ao capital social não é condizente com os propósitos de fundação de uma Associação, como será analisado neste trabalho, pois, além da rede de relacionamento externa, muitas mulheres necessitam do apoio familiar para acreditar e desenvolver seu trabalho. O apoio, o incentivo, a compreensão e o bom convívio familiar são elementos fundamentais para que mulheres artesãs e demais artesãos estejam aptos a conduzir seu negócio.

O capital social possui, também, algumas consequências negativas nos seguintes aspectos (BOURDIEU, 1980, p.2): 1) exclusão dos não-membros, barrando aqueles que não fazem parte do grupo, 2) exigências excessivas a membros do grupo,

geralmente por terem certa proximidade familiar, exigem acesso fácil a cargos e/ou benefícios, prejudicando o crescimento do negócio; 3) restrições à liberdade individual – a sociedade na qual o indivíduo está inserida mantem um controle social forte, a ponto de muitos jovens deixarem a mesma devido à falta de liberdade; e 4) normas de nivelação descendente, ou seja, quando alguém almeja participar de um grupo o qual não é o seu de origem e, dessa forma, perpassa pelas normas, valores e promove, até mesmo, transformações físicas para ser aceito em outro grupo, sendo, dessa forma, estigmatizado e criticado pelos seus pares.

Apesar de essa abordagem ser relevante, afinal, em tudo, há pontos positivos e negativos, busca-se entender como o capital social está inserido no contexto de Associação de mulheres artesãs, tendo em vista que "as associações atuam com finalidade de representar e defender os interesses dos seus associados, buscando estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados", conforme afirma Dalmoro (2009).

Sendo assim, a partir do momento em que o capital social interfere e modifica a ideia de capital, empoderando o ator social - o indivíduo - para interagir e interferir na sociedade na qual está inserido, o capital social passa a ser considerado um forte componente para o desenvolvimento sustentável e, principalmente, para o empoderamento das mulheres, proporcionando a igualdade de gênero. Um exemplo disso é o olhar do poder público para as minorias, ou seja, para aqueles que vivem à margem da sociedade, porém que possuem capital social que pode contribuir para o desenvolvimento sustentável de uma determinada comunidade.

A partir da criação de setores públicos focados no desenvolvimento e empoderamento das mulheres, a exemplo da Secretaria Especial de Políticas Públicas para Mulheres, das oportunidades criadas para a geração de emprego e renda, do fomento à criação e gestão de novos empreendimentos econômicos, percebe-se que há um estímulo para que a mulher participe de forma mais ativa no processo econômico; assim, com mais autonomia e liberdade financeira, as mulheres contribuem, também, para a igualdade de gênero na sociedade.

3.3 O Empreendedorismo das mulheres da Associação Mãos que se Ajudam de Lucena-PB

A Associação Mãos que se Ajudam, cuja experiência foi analisada, surgiu a partir da observação de duas mulheres que estavam chegando do interior de São Paulo para residir na comunidade, com prática no mercado de trabalho nas áreas de psicologia e advocacia em grandes indústrias, com formação superior e um olhar diferenciado sobre o papel da mulher na sociedade e, consequentemente, sobre o cenário comercial do Município de Lucena. As idealizadoras do projeto da AMQSA achavam que as mulheres da comunidade estavam "ociosas"; segundo a SP e fundadora da Associação, ouviram de algumas mulheres da comunidade observações quanto à necessidade de se sentirem produtivas, pois, em sua maioria, eram donas de casa e mulheres de pescadores as quais dependiam financeiramente dos maridos para tudo. A referida Associação está situada no Litoral Norte e tem como base produtiva a Cocada na Kenga, um produto artesanal criado pelas mulheres artesãs, para promover emprego e renda na comunidade.

De acordo com a Segunda Presidenta a AMQSA surgiu da seguinte forma:

> A Associação? A PP chegou primeiro na Paraíba. Eu cheguei praticamente uns seis meses depois. Quando ela estava aqui, ela começou sentir a mesma coisa que eu senti quando eu cheguei: que as mulheres não tinham o que fazer. Estavam todas sentadas na rua e conversa e aquilo lá sem ter o que fazer. Aí ela tava procurando questões. Daí eu cheguei. Nós já nos conhecíamos lá de São José dos Campos...
>
> Então nós começamos a atentar algumas coisas. A primeira coisa que nós duas fomos procurar foi o SEBRAE. Nós descobrimos que Lucena estava dentro do pacto de cooperação da Zona da Mata, que estava acontecendo no SEBRAE com as reuniões, ai nós chegamos lá. Eu fiquei com a parte de artesanato, participando, e a PP ficou com a parte de turismo.
>
> A ajuda das gestoras do SEBRAE foi primordial para a gente, no SEBRAE. E nestas reuniões foi colocado o problema de que nós teríamos que descobrir alguma coisa que caracterizasse Lucena. Então, cada cidade tinha que descobrir uma coisa que caracterizasse a cidade.
>
> Aí a PP falou assim pra mim: Presidenta, eu tenho tanta vontade de fazer um trabalho com elas, montar uma Associação. Então a ideia foi dela, sim. Numa Associação elas trabalham com o coco. E a gente começou a conversar. Fizemos uma reunião. Em princípio vieram várias mulheres que a gente convidou. (SP DA AMQSA, 2014)

Percebe-se que, apesar de as fundadoras terem experiência profissional e de vida em um grande centro urbano, a adaptação das mesmas à cultura local gerou um estranhamento, uma inquietação ao observarem o modo de vida local e, principalmente, o modo de agir das mulheres. Quando a SP afirma que "as mulheres não tinham o que fazer", é como se o reconhecimento delas só pudesse existir a partir de uma ocupação no mercado de trabalho. Por outro lado, fica claro que essas empreendedoras também estavam buscando uma ocupação, tendo em vista que as mesmas estavam aposentadas há pouco tempo.

Como resultado dessa aproximação, um grupo de mulheres, algumas negras, outras pardas e brancas, a maioria com ensino fundamental incompleto, em sua maioria casada e dependentes do marido, com filhos e responsabilidade do lar, se uniram para criar a Associação Mãos que se Ajudam (AMQSA), em 2003, promovendo uma nova perspectiva de vida para as mulheres envolvidas nesse projeto, que passaram a produzir, com a matéria-prima abundante no local – o coco, a Cocada na Kenga. Com o desenvolvimento do negócio e a crescente necessidade de aperfeiçoamento, buscaram parcerias com diversos órgãos, como o Cooperar, o SEBRAE e a Fundação Banco do Brasil (FBB), para aperfeiçoar o negócio.

Ao procurar o SEBRAE, as idealizadoras do projeto da Associação demonstraram que possuem um conhecimento preliminar sobre como abrir um negócio e onde buscar informações para tal investimento. O fato de obterem informações sobre a política pública do Programa Território da Cidadania, junto ao SEBRAE, contribuiu para estimular os interesses comuns, alinhando-se a isso a existência dos recursos que estavam sendo oferecidos pelo poder público.

Analisando essa situação a partir dos tipos de empreendedores elencados por Dornelas (2007) e já apresentados anteriormente, verificou-se que as idealizadoras da AMQSA podem ser consideradas como empreendedoras social, ou seja, elas buscaram criar uma entidade que proporcionasse a geração de emprego e renda para as mulheres da comunidade de Lucena.

Entretanto, com base nas informações iniciais levantadas na pesquisa, percebe-se que não houve, de forma clara, um interesse, por parte das mulheres da comunidade, de formar esta Associação. A principal preocupação das moradoras da comunidade era conseguir um trabalho e aumentar sua renda para ajudar a família, ou seja, elas são

caracterizadas como empreendedoras por necessidade. A participação delas se deu via convite feito pelas fundadoras, conforme relata a SP:

> Foram aqui da ponta, lá da ilha que a gente sabia, né e fomos, chamamos. Foi a primeira reunião pra gente tentar descobrir o que nós íamos fazer pra atender a comunidade. Tinha 22 mulheres. Aí o que que se resolveu? Ia montar um grupo da sugestão, da cocada, porque a maioria sabia fazer cocada.
>
> Em síntese, no início, começaram a fazer a cocadinha de corte. Tinha um outro grupo que não se interessou, mas queria fazer outra coisa. Então se colocou a proposta pra elas de fazerem produtos de limpeza pra vender. Comprar as bases e fazer os produtos de limpeza. Tanto que, se você ver o nome do CNPJ da Associação, tem produtos de limpeza sabe?, Cocada na Kenga e tal, tal. Então aí foi onde começamos.
>
> A, PP, que tinha carro, pegava as bandejinhas de cocada e saia vendendo no comércio. Saímos vendendo, mas se via que não era futuro, as cocadinhas...eram dez mulheres...vamos pensando, vamos pensando...ela virou e falou assim pra mim: tem a quenga! Eu falei: o que é que é? Porque eu, Paulista, não sabia o que que era. Aí ela falou vamos fazer uma Cocada na Kenga? Aí começou com o coco grande. (SP da AMQSA, 2014)

Todo este cenário é retratado pela segunda presidenta que, também por ter tido toda uma vida construída num grande centro, por ser advogada aposentada, tendo em vista que já é uma mulher na faixa etária dos 60 anos, buscava auxiliar um projeto que estava sendo sugerido e criado por pessoas já esclarecidas, e com visão ampla de mercado e não apenas devido à vontade das mulheres da comunidade; estas apenas acatavam a ideia, com o objetivo de obter renda para sanar suas necessidades.

O relato antes reproduzido é referente à forma como as mulheres foram convidadas para participarem da formação da AMQSA. A fala da SP demonstra que houve um uso do conhecimento coletivo para a elaboração de um produto que pudesse atender aos interesses de todos, assim como a formação de um grupo com reconhecimento de relações na comunidade, ou seja, as mulheres chamavam pessoas conhecidas e com certo grau de afinidade com elas para compor a Associação. Elas somaram, além do conhecimento culinário, várias experiências de vida, experiências cultural, em prol de um objetivo em comum, que era criar um lugar onde pudessem exercitar sua cidadania, gerar renda e desenvolvimento mútuo, ou seja, estas características estão relacionadas ao que foi definido por Bourdieu (1980) como uso do Capital Social.

Atualmente, dez mulheres trabalham na produção da Cocada na Kenga e quatro, no artesanato. A maioria entrou por indicação durante os anos de desenvolvimento do trabalho; poucas, umas duas ou três, estão desde a formação da Associação. Aquelas que deixaram de contribuir com a Associação saíram, segundo as que permanecem, por terem conseguido emprego com carteira assinada ou mudado de cidade ou estado.

Pressupõe-se, assim, que a formação da AMQSA partiu de um processo de construção do Capital Social, quando as mulheres buscaram orientação, também, no Serviço de apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE, para organizar o processo de gestão e aperfeiçoar seus conhecimentos técnicos, por meio de capacitação. Isso as levou ao crescimento não apenas pessoal, mas coletivo, a partir do momento em que passaram a ter visibilidade, qualificaram melhor seu produto e melhorando as condições de trabalho para aumentar a produção.

Outro ponto positivo sobre o uso do Capital Social é o estabelecimento da confiança entre as mulheres, seus parceiros e seus clientes que auxiliam no fortalecimento da Associação e contribuem para seu desenvolvimento e posicionamento no mercado com a produção de algo que tem por base o conhecimento coletivo e a representação social de um local. Com base nesse princípio de confiança mútua foi dado o nome Associação Mãos que se Ajudam, à instituição. Apesar de ter inspiração de cunho religioso, a intenção é que todos participem do processo de formação da Associação, conforme relato abaixo:

> Por que esse nome? Ela (a PP) é mórmon. E existe um grupo dentro dos mórmons que se chama "Associação Mãos que Ajuda." Então colocou o "se" para diferenciar. E, pensar: oh, nossas mãos, todo mundo de mão dada se ajuda. Aí foi onde nós começamos. Ela primeiro, a PP, emprestou a cozinha da pousada; depois, uma vizinha mostrou a casa e já não tinha mais para onde ir. Foi para o quintal da minha casa e ficou dois anos e meio lá. (SP DA AMQSA, 2014)

Durante uma das visitas à AMQSA e por meio de uma longa conversa com a SP da mesma, foi identificado, em seu relato, o segundo princípio da ONU que diz: "Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação". Este foi um forte argumento para incentivar as mulheres a começarem o trabalho, tendo em vista que todas elas sofreram

forte discriminação, tanto pelo novo posicionamento frente à sociedade, como pelo nome adotado para o produto inicial, que seria comercializado – a Cocada na Kenga, devido ao fato de o termo "quenga"[9] ter duplo sentido. Entretanto, a utilização do coco pequeno, para fazer a embalagem da cocada, proporcionou todo um ressignificado àquilo que antes era descartado, que não tinha valor. A quenga do coco passou a ser reconhecida como elemento essencial e constitutivo do produto comercializado por esta Associação, assim como, a Cocada na Kenga tornou-se um símbolo que é reconhecido por representar o município de Lucena, como afirma a Secretária de Turismo do Município e a Gestora da área de Turismo do SEBRAE.

A força de vontade em buscar uma ocupação trouxe às mulheres que integram a AMQSA, de início, muita discriminação, a começar pelos maridos, que não aprovavam a saída das mulheres para o mercado de trabalho e criavam muitos empecilhos, desde a falta de auxílio nas atividades domésticas até a falta de refeição das mulheres durante o expediente de trabalho, conforme relata a Presidenta:

> Elas sofreram no início de quê? os maridos não queriam, achava que nada dava certo; a palavra quenga, sabe? Então a gente começou a reforçar é a Cocada na Kenga, não é da quenga...porque é uma letra só que muda o esquema.
>
> É coisa que a gente tinha que: meninas, fica calma, não briga com ele não, mostra pra ele. aí elas começaram a melhorar de vida. Primeiro a autoestima delas foi lá pra cima. Depois elas começaram a ter crediário por aí. Por quê? Sabia que tinha uma renda por mês. É pouco, mas tinha. A primeira divisão delas foi dez reais cada uma. (SP DA AMQSA, 2014)

Atualmente, após 14 anos de fundação da Associação, a persistência dessas mulheres fez com que o negócio prosperasse, assim como seu posicionamento na relação familiar e na sociedade na qual estão inseridas. Elas trabalharam muito para tal reconhecimento, conforme fala a tesoureira:

> A gente trabalhou muito. Você acredita que teve uma vez, pesquisadora, a gente amanheceu o dia fazendo cocada. Ninguém dormiu, a gente entrou era oito da noite porque tinha uma encomenda e era assim se tivesse encomenda a gente tinha que vir a qualquer hora. Se tivesse, sábado, domingo, segunda, feriado, a gente vinha. No outro dia tinha que tá pronta essas cocadas, a gente amanheceu o dia. Entramos de 20h e saímos de 5h da manhã. (AJ, 2016)

[9] No Nordeste, o termo "quenga" pode significar a "quenga do coco" ou uma profissional do sexo.

A persistência e a determinação são características fortes dos empreendedores, assim como são para estas mulheres. Além disso, leva-se em consideração que o fato de assumir risco foi uma característica muito forte e presente durante o processo de desenvolvimento desta Associação. As mulheres que dela fazem parte arriscaram sua convivência familiar, marcada, em seu início, por preconceito e falta de apoio. Passaram a fornecer um produto simples e de fácil acesso a todos, desde que com o conhecimento básico; e, para se posicionar no mercado, inovaram tanto em sua forma de produção como em sua embalagem. Outro risco que buscaram assumir foi a participação de concorrência para financiamento de projetos em diversos órgãos, como Fundação Banco do Brasil e Cooperar.

Segundo relato da segunda presidenta da Associação, a maioria das mulheres aumentou o poder aquisitivo de suas famílias, voltou a estudar, ofereceu melhor condição de estudos para seus filhos e, principalmente, conquistou o respeito e o apoio dos maridos, que hoje tanto as auxiliam nas atividades domésticas, como levam marmitas para as mesmas durante o dia de trabalho, o que demonstra que, quando a mulher passa a contribuir financeiramente na economia doméstica, há uma maior aceitação de seu trabalho fora de casa.

Entretanto, os dados levantados na pesquisa, durante as conversas informais com as cocadeiras, demonstra que houve um período em que se tinha um volume de trabalho que favorecia a melhoria da condição de vida delas, pois obtinham uma renda que era mais satisfatória que atualmente. Foram poucas as mulheres da Cocada na Kenga e do artesanato que, realmente, conseguiram uma evolução significativa equipando suas casas, melhorando as condições de estudo dos filhos. E, no contexto atual, diante de um cenário econômico de crise, retração do mercado, diminuição dos pedidos, do fluxo turístico etc., todas reclamam da baixa remuneração, pois 12 (doze) dos 16 (dezesseis) pesquisados têm nessa atividade a única fonte de renda da família e apenas quatro afirmam ter outra atividade com remuneração.

A AMQSA, ao longo dos anos, após seu registro enquanto pessoa jurídica, participou de diversas concorrências junto aos órgãos estaduais, como Cooperar que financiou a reforma da casa e aquisição dos utensílios e máquinas e algumas empresas, a exemplo da Fundação Banco do Brasil (aquisição do veículo), a fim de obter recursos financeiros e materiais que viabilizassem o melhor funcionamento da Associação. Os projetos destinados a concorrer a um financiamento eram elaborados sempre pelas

lideranças, ou seja, pela presidenta e/ou sua vice-presidenta, conforme relata a mesma ao ser questionada sobre os projetos e financiamentos para a Associação:

> Sempre trabalhou junto eu e a PP, depois, quando nós passamos, que precisou, o próprio governo disse que poderia fazer uma ampliação, que era pequeno ainda pra gente. Aí a PP já estava na presidência, aí foi feita a ampliação através da p...(inaudível) que é Governo do Estado e BNDES. Lá no Cooperar. E a partir daí foi ela que resolveu porque ela tava na direção, quer dizer, eu fiquei na retaguarda fazendo o que eu tinha que fazer de papelada, aquela coisa toda. A gente fez o próprio projeto junto, que foi da Fundação Banco do Brasil, e a reforma que depois houve que era do Banco Mundial e Cooperar. O Governo do Estado e Banco Mundial. (SP DA AMQSA, 2014)

Percebe-se que o início dos trabalhos da Associação foi de uma ação externa, e não de um desejo das mulheres locais, porém as mesmas se posicionaram ao opinarem sobre o tipo de atividade que se consideravam aptas a desenvolver. O trabalho do grupo começou com uma conscientização e o uso da força de trabalho, com base no conhecimento tradicional e naquilo que viesse a ser referência do Município.

Como foi mencionado anteriormente, com relação ao empreendedorismo, a AMQSA surgiu a partir uma necessidade de um grupo de mulheres de terem um trabalho que gerasse renda para contribuírem financeiramente com as despesas de sua família. Ou seja, as artesãs estavam adequadas ao motivo pelo qual a maioria dos empreendedores inicia seu negócio. E o fato de o negócio ter partido do incentivo de duas mulheres já experientes em relação ao mercado de trabalho dá a entender que a junção de saberes, de conhecimento sobre determinado produto/serviço foi uma grande oportunidade capaz de gerar, também, um empreendimento social com características, também, de economia solidária.

Entretanto, a forma de gestão da AMQSA sempre foi centralizada e conduzida por sua presidenta e vice-presidenta, tornando-se um processo de gestão verticalizado, ou seja, as ordens são direcionadas de cima para baixo. No organograma que foi repassado pela SP, percebe-se que a forma de gestão conduzida não favorece a autogestão, modelo que deve ser aplicado para este tipo de empreendimento.

No processo de autogestão da Associação, foi identificado, com relação ao tema da emancipação, sempre em foco, tratar-se do “empoderamento do sujeito”, seja este individual ou coletivo. De origem inglesa, a palavra *empowerment*

(empoderamento) significa “dar poder”, no sentido de dar autonomia para alguém, para realizar alguma atividade sem precisar de autorização de outras pessoas. (CORNWALL AND ANYIDOHO, 2010)

Entretanto, a partir dos estudos do educador Paulo Freire, o termo “empoderamento” passa a ter um novo sentido, significando conquista de liberdade por parte das pessoas em dependência econômica ou física, ou outro tipo de subordinação qualquer. Segundo Narayan (2002) *apud* Baquero (2012), a utilização do termo é feita em diferentes áreas, como educação, sociologia, administração, serviço social, entre outras, sempre visando à melhoria das classes mais oprimidas e a efetiva prestação do serviço público.

A questão do empoderamento das mulheres da Associação Mãos que se Ajudam é muito maior do que apenas mostrar à sociedade que elas não são receptoras passivas de ajuda, mas mulheres comprometidas com a transformação de um contexto social e local, assim como da própria vida. Evidencia-se esse aspecto quando elas buscam a capacitação profissional, a autogestão do negócio e a capacidade de gerar sua própria renda.

Além disso, há incentivos que auxiliam no desenvolvimento de mulheres artesãs, tanto da Associação como do Município de Lucena; entretanto percebe-se que são os mesmos órgãos públicos já mencionados nesta pesquisa contribuem para a capacitação dessas mulheres. Em relação à Secretaria de Ação Social do Município de Lucena, o único trabalho realizado é de orientação e conscientização quanto à Lei Maria da Penha. Para a Coordenadora para Mulher da referida Secretaria, a capacitação que as mulheres recebem é o pilar para desenvolver seus negócios:

> As mulheres artesãs, de um modo geral, têm um espaço ali, pelo centro de artesanato. Sei que são geridos cursos, algumas vezes. Sei que muitas vezes foi feito curso pelo SEBRAE. Sei que algumas são legalizadas, tem o seu MEI. E tem o recurso, o empréstimo que é disponibilizado, essas coisas todas. Não na proporção que gostaríamos ou é necessário. Porém, para o porte da cidade e para as dificuldades que o município até então enfrentou, então elas têm, sim. (CM, 2016)

Por outro lado, a autogestão ainda não é uma característica predominante e sua ausência compromete o desenvolvimento do negócio. Percebe-se, durante o convívio

com estas mulheres que todas as decisões, durante o processo de desenvolvimento da Associação, foram determinadas pela presidenta e vice-presidenta. As mulheres artesãs estavam focadas apenas na produção. Isso pode ter acontecido pelo fato de todas elas terem como foco apenas a renda no final do mês. Além disso, a cultura de ser funcionário é muito presente. Então, elas sempre esperam que alguém tome decisões e as repasse pra elas. Isso fica claro no relato abaixo:

> Nossa, o salário mínimo tava ótimo. Se fosse mais melhor, mas o salário fixo todo mês, acho que todo mundo trabalhava aqui feliz da vida. Um salário. Não bastava mais que um salário. (AJ, 2016)

Na atual gestão, percebe-se que a segunda presidenta almeja tornar as mulheres mais comprometidas com o processo burocrático e delega a elas algumas responsabilidades, assim como as informa sobre os trâmites burocráticos em vigência. Entretanto, pelo fato de não possuírem um grau de instrução que facilite o entendimento sobre os processos burocráticos e administrativos, e possuírem uma cultura limitada para o que venha a ser um empreendimento social, as mulheres demonstram muita dificuldade no entendimento e nas ações que recebem para ser executadas, como por exemplo, fazer exames para apresentar à vigilância sanitária que, por sua vez, requer atestados de saúde para liberar o manuseio e a produção de alimentos. Entretanto, sob o ponto de vista da SP, o processo de gestão da Associação está restrito apenas às decisões tomadas durante as Assembleias:

> O processo de gestão é através de assembleia. Então se apresenta chapas e a própria assembleia vota em quem eles quiserem. Dessa vez se mudou por completo. Eu fiquei, que era da gestão anterior, que era vice. Elas me colocaram como presidenta. E o vice é associado nosso, é gente de assentamento, que tá aqui dentro. A tesoureira é a AJ que é da cocada. A secretária é do artesanato. Então foi feito assim sabe? Tem uma maneira da gente poder capacitar essas meninas pra uma hora elas ficarem sozinhas. Pra terem condições de comandar a Associação.
>
> Então, tem o conselho fiscal entre a cocada e o artesanato. Então a gente montou a chapa assim, uma das, elas aceitaram essa e foi onde a Assembleia votou. (SP DA AMQSA, 2014)

Em contrapartida, quando a gestora do Projeto Cooperar foi entrevistada, um dos pontos que ela ressaltou foi a falta de capacidade das mulheres para gerir o negócio

e exemplificou isso demonstrando preocupação com a continuidade da Cocada na Kenga:

> Elas eram muito introvertidas por conta de uma gestão anterior que era muito centralizada, elas não tinham conhecimento de nada. Depois que terminou a construção todinha, a instalação de tudo e ficou daquela forma que você conheceu, aí essa PP deixou a Associação e foi preciso renovar, e entrou uma outra a SP que já foi assim mais, como se diz? As ações já foram mais compartilhadas, as decisões e foram essas coisas avançando. Quando nós chegamos lá pra fazer um trabalho, uma avaliação, da análise física e financeira do projeto e ver a viabilidade deles, se tava dando lucro ou prejuízo, a gente viu que elas não conheciam nada. A maior dificuldade até pra gente levantar o patrimônio, elas não sabiam de nada, não tinham acesso à parte de informática, não tinham acesso a uma impressora, a tirar uma xerox, "e esse ventilador foi de qual programa?" "eu não sei" , não sabia de quem era o ventilador, não sabia de que recursos foi, os equipamentos também, aqueles equipamentos também pra própria fabricação da cocada. Tudo isso eles não sabiam de nada. Essa foi a dificuldade que nós tivemos.
>
> Levantamos o patrimônio e depois fomos para o custo de produção da cocada. Levantamos o passo a passo com elas. A partir daí nós vimos que elas estavam se empoderando mais do trabalho. Elas observaram que elas que tinham que levar aquilo pra frente. Aquele projeto dali era delas. Se elas não levasse aquilo a frente quem iria levar? O grupo iria se acabar. (GC, 2016)

Apesar da falta de envolvimento direto nos processos de gestão, as mulheres artesãs até buscam a participação nela, mas devido à forma de gestão implantada desde a fundação, elas se tornam limitadas. Analisando as maneiras de participação elencadas por Bordenave (1994), pode-se dizer que o envolvimento, a atividade das mulheres da AMQSA em torno de sua gestão está restrita apenas ao grau de informação, ou seja, elas apenas absorvem as informações repassadas pela diretoria, pouco exprimem sua opinião ou interferem nas decisões tomadas, mesmo a Associação tendo um formato de colegiado, no qual decisões devem ser tomadas em assembleia, com a participação de todos.

Esse comportamento ficou muito claro durante as visitas de campo, convivência com as associadas, e, por meio da observação participante, se detectou vários problemas de relacionamento interpessoais que demonstraram certo grau de desconfiança entre elas, assim como entre as mulheres e a SP, podendo este tipo de conflito comprometer o projeto de autogestão e o empoderamento das mulheres. Por

isso, é necessário o entendimento do papel da liderança e de como esta dissemina e conduz a cultura associativa dentro desse tipo de empreendimento social, como será visto no próximo capítulo.

4. Cultura associativa e liderança no processo de gestão de um empreendimento social: relações de poder e valores

O universo empresarial é constituído de vários tipos de organização que se adequam ao sistema capitalista vigente. No Capitalismo, a lógica do mercado está atrelada às transações econômicas, que visam acúmulo de capital, à concentração de renda e à busca contínua pelo menor custo de produção. (SILVA, 2008)

A competitividade é outra característica determinante no Capitalismo. Ela interfere no mercado de várias formas: na multiplicidade de locais onde os produtos podem ser comercializados, na disputa por uma vaga de emprego, à qual se candidatam inúmeras pessoas para poucas ou uma única vaga, na concorrência de mercado para conquistar o cliente. (SINGER, 2002)

De acordo com Singer (2002), a vantagem de um mercado competitivo é que, para o consumidor final, há muitas possibilidades de escolha: pela melhor oferta, maior qualidade, enfim, melhor custo-benefício na compra de um produto ou serviço. Com isso, as empresas que mais vendem são aquelas que lideram o mercado em crescimento e acúmulo de capital. Aquelas que menos vendem tendem ao encerramento de suas atividades.

O fechamento de empresas, nesse mercado competitivo, provoca diversos efeitos sociais, tais como: desemprego, falta de crédito junto aos bancos, maior tempo de espera para reposicionamento de um profissional no mercado, falta de capital para novos investimentos, acúmulo de dívidas, aumento da desigualdade social de forma geral. Com isso, Singer (2002) afirma que o desenvolvimento de uma economia solidária é mais pertinente do que a economia voltada para um mercado competitivo; afinal, os indivíduos promoveriam uma cooperação entre si e não uma competitividade cada vez mais acirrada.

Singer (2002) assim define a economia solidária:

> A economia solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito a liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica. O resultado natural é a solidariedade e a igualdade, cuja reprodução, no

> entanto, exige mecanismos estatais de redistribuição solidária de renda. (SINGER, 2002, p. 11)

A economia solidária tem como principais características: a cooperação, a autogestão, a participação, a democracia. Num empreendimento solidário, todos trabalham em prol de um mesmo objetivo, as decisões são tomadas de forma coletiva, em assembleia, e todo o lucro financeiro é partilhado de forma igualitária entre todos, não havendo divisão salarial por cargos, a não ser que isso seja estabelecido de forma coletiva. (SINGER, 2002). No quadro abaixo se encontra um comparativo entre as empresas capitalistas e a economia solidária, de acordo com Singer (2002):

Quadro 1: Empresas Capitalistas x Empresas Solidárias.

Empresas capitalistas	**Empresas Solidárias**
Há salários desiguais determinados pela atividade realizada.	Não existe salário, e sim retiradas, que, geralmente, são iguais para todos. Em casos de exceção, a decisão deve ser tomada em assembleia.
Os empregados são livres para procurar outro emprego.	O ingresso de um associado deve ser decidido em assembleia.
O empregador pode demitir o funcionário em qualquer tempo.	A saída de um associado deve ser decidida em assembleia.
O lucro da empresa é destinado a investimentos e capital de giro.	Em assembleia, os sócios decidem o destino do excedente.
Os proprietários, diretores e/ou conselheiros detêm o poder de decisão na empresa.	As decisões são tomadas por todos os sócios.
Competição interna	Cooperação interna.
Heterogestão	Autogestão
Gestão vertical, ou seja, a diretoria emite as ordens para os demais funcionários.	Gestão Horizontal – todos decidem o que é melhor para atingir um objetivo.

Fonte: Singer, 2002

Concomitantemente ao conceito de economia solidária, está o de empreendedorismo social, que também almeja a solução de um problema social tendo como base o capital social para alcançar o objetivo comum (NETO e FROES, 2002). Já foi exposto anteriormente que a ideia para fundação da AMQSA partiu de duas mulheres com perfil de empreendedoras social proporcionando a esta Associação, também, características de um empreendimento social, conforme se pode identificar, no quadro 2, as principais diferenças entre o empreendedorismo social e o empreendedorismo empresarial.

Quadro 2: Empreendedorismo empresarial e Empreendedorismo social

Empreendedorismo empresarial	**Empreendedorismo social**
É individual	É coletivo
Produz bens e serviços	Produz bens e serviços a comunidade
Tem o foco no mercado	Tem o foco na busca de soluções para os problemas sociais
Sua medida de desempenho é o lucro	Sua medida de desempenho é o impacto social
Visa satisfazer necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio	Visa respeitar pessoas da situação de risco social e promovê-las

Fonte: NETO e FROES, 2002, p. 11

Por sua vez, essas áreas são os pilares para que haja, também, um desenvolvimento sustentável que favoreça tanto os empreendimentos sociais, as empresas de forma geral, como os indivíduos e toda a sociedade, conforme diz Sachs (2008):

> O desenvolvimento pretende habilitar cada ser humano a manifestar potencialidades, talentos e imaginação, na procura da auto realização e da felicidade, mediante empreendimentos individuais e coletivos, numa combinação de trabalho autônomo e heteronômio e de tempo dedicado a atividades não produtivas. (SACHS, 2008, p.35)

Essa afirmação de Sachs (2008) demonstra a viabilidade de desenvolver um empreendimento social com viés para o desenvolvimento sustentável, a partir do momento em que ambas as áreas possuem objetivos em comum, ou seja, visam atender às necessidades básicas dos indivíduos, promover a geração de emprego e renda, melhorar a qualidade de vida, diminuir a pobreza e a exclusão social, desenvolver um mercado local, entre outros. Outras semelhanças entre a economia solidária, o empreendedorismo social e o desenvolvimento sustentável são apresentadas no quadro 3 abaixo, com base nos estudos de Oliveira (2015):

Quadro 3: Princípios da economia solidária, empreendedorismo social e desenvolvimento sustentável

Economia solidária e Empreendedorismo social	**Desenvolvimento sustentável**
Um poderoso instrumento de combate à exclusão social e à pobreza.	Capacitação dos pobres para a obtenção de meios de subsistência sustentáveis.
Apresenta alternativa viável para a geração de trabalho e renda.	Visa à geração de trabalho e renda para diminuição da pobreza.
Visa, como eficiência social, à qualidade de vida e a felicidade de seus membros.	Proteção e promoção das condições da saúde humana e melhoria na qualidade de vida.
O modelo busca uma relação de intercâmbio respeitoso com a natureza.	Este desenvolvimento busca uma interação das dimensões ambientais e econômicas.
Busca outra qualidade de vida e de Consumo.	Promover padrões de consumo e produção que reduzam as pressões ambientais.
Busca a satisfação direta das necessidades de todos.	Busca atender às necessidades básicas da Humanidade.

Fonte: Oliveira, 2015

Diante do exposto, ratifica-se que, para um empreendimento social ser sustentável, se faz necessário, além de ter bem definidos seus objetivos, criar uma identidade voltada para a solidariedade e, para isso, seu maior desafio é formar uma cultura organizacional adequada aos princípios de um empreendimento social.

Conceituando Cultura Organizacional

A cultura organizacional (SCHEIN, 2017; FLEURY, 2002; DIAS, 2003) se baseia em componentes da cultura, como crenças e valores, e reúne diversos aspectos que podem ser analisados, tais como: clima organizacional, comunicação, o histórico da organização, a formação de seus valores/princípios e a liderança, graças aos quais podemos avaliar como se dão as relações de poder entre os membros internos e externos da organização.

Entretanto, sabe-se que, no contexto dos empreendimentos sociais, a formação de uma cultura organizacional perpassa um processo de construção do conhecimento coletivo, da razão pela qual se dá a fundação desse tipo de empreendimento e que, muitas vezes, torna muito mais complexo o discernimento dos valores e normas de conduta num universo de relações tão próximas e, ao mesmo tempo, tão complexas para o entendimento de cada indivíduo.

É por meio do estudo da cultura de uma organização que se encontra o entendimento sobre como o indivíduo se comporta diante das relações de poder, de seus comportamentos contraditórios, das regras estabelecidas não oficiais, dos interesses de grupos determinados, etc.

Dias (2003), define cultura organizacional como:

> um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e surgem da interação social, gerando padrões de comportamento coletivos que estabelece uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertence e diferenciando-os de outras. (DIAS, 2003, p.39)

De acordo com este autor, existem, ainda, alguns elementos básicos que podem ser identificados em qualquer tipo de cultura. São eles: a) Crenças – compartilhamento de ideias sobre a natureza da vida, a exemplo dos budistas; b) Valores – são acordos coletivos considerados bons ou ruins, desejáveis ou indesejáveis, certos ou errados e que influenciam diretamente no comportamento das pessoas, assim como são critérios de avaliação dos indivíduos; c) Normas – são crenças e valores transformados em regras de comportamento; elas dizem o que pode e não pode ser realizado; d) Sanções – são as formas de recompensa e punição para se fazer cumprir as normas; e) Símbolos – representação de algo em comum para uma sociedade e que pode ser reconhecido por meio de um símbolo; f) Idioma – elemento-chave de uma cultura, pois é por meio dele que se dá a comunicação na sociedade, seja de forma oral ou escrita; e, por fim, g) Tecnologia – estabelece paramentos para a cultura e suas possíveis mudanças.

A cultura é adquirida por meio da participação e socialização das pessoas na sociedade. É uma herança social, portanto, compartilhada entre os indivíduos. A capacidade de adaptação de um indivíduo, assim como a forma como ele vê o mundo, também está interligada a sua cultura. Sendo assim, chega-se à conclusão de que todo grupo humano possui um tipo de cultura e, consequentemente, uma organização também apresentará sua cultura, que, no universo corporativo, é denominada cultura organizacional e, tanto para a economia solidária como para os empreendimentos sociais, é denominada cultura associativa (DIAS, 2003)

Para conhecer a cultura organizacional, é preciso entender que viver em uma sociedade é viver cercado de organizações, e isso é comum a todos os indivíduos. Com objetivos diferentes, interesses variados (às vezes conflitivos), durante toda sua existência as pessoas encontram-se atreladas a um ou a vários tipos de organização, sejam organizações educacionais, organizações financeiras, organizações hospitalares, entre outras.

Para Reinaldo Dias (2003),

> As organizações se constituem num sentido amplo para as pessoas, num determinado grupo social, no meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos – que não poderiam ser alcançados somente através do esforço individual. Numa organização, estabelece-se uma divisão de trabalho onde a cada um corresponde uma função bem determinada, que pode ou não ser igual a de outros. (DIAS, 2003, p. 27)

As organizações geralmente são especializadas em alguma área do conhecimento. Com isso, há uma divisão de cargos e funções para que se possa obter o melhor desempenho. A organização geralmente é bem estruturada, apresenta limites identificáveis, é um sistema aberto e, além de ser constituída por pessoas de um mesmo sistema social, também apresenta um ponto de vista material, por meio de suas instalações, móveis, equipamentos etc.

Entretanto, toda e qualquer organização possui uma cultura própria que proporciona o compartilhamento de valores, costumes, práticas e hábitos. Há, também, relações informais, estabelecidas entre as pessoas, e que foge ao que está no organograma da empresa, ou seja, à maneira formal.

Os empreendimentos sociais podem ser considerados um tipo de organização a partir do momento em que há um objetivo coletivo, uma organização do trabalho, um posicionamento na sociedade e uma cultura organizacional estabelecida.

4.1 A cultura organizacional na perspectiva de um empreendimento social

A cultura organizacional tem sido o alicerce das organizações em seu processo de desenvolvimento (FREITAS, 1991, DIAS, 2003). Sua base é constituída pelos princípios norteadores implementados pelos fundadores da organização. Ao criarem, a empresa, os proprietários determinam como serão os procedimentos de conduta, as

políticas, os valores, as formas de negociação, a distribuição de cargos e funções e, até mesmo, direcionam a condução de alguns tipos de relacionamentos. Paralelamente a isso, temos o cotidiano, no qual os indivíduos que fazem parte da organização se tornam protagonistas de uma cultura real nem sempre condizente com o que foi pensado por seus fundadores.

Para Freitas (1991), a cultura organizacional visa promover uma imagem positiva internamente, colocando todos no mesmo patamar, formando condutas e maneiras de pensar e viver na organização. De acordo com a autora, a cultura organizacional pode ser definida como princípios que as organizações criaram durante seu processo de desenvolvimento para lidar com fatos que ocorrem no seu dia a dia, interna e externamente.

Schein (1992) define cultura organizacional como:

> A Cultura Organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1992, p.12)

Conforme citação anterior, a cultura organizacional é planejada para ser transmitida de diversas formas. Nas empresas capitalistas de médio e grande porte, o Código de Ética é um dos meios mais utilizados para disseminar a forma de conduta que o novo contratado deve seguir na empresa (DIAS, 2003). Além dele, reuniões e treinamentos também são utilizados para transmitir as normas estabelecidas pela empresa. Quando nenhum desses fatos ocorre, há um risco muito grande de o novo funcionário receber uma orientação informal por parte de seus colegas, que, por sua vez, podem conduzir a um desenvolvimento inadequado de comportamento e realização de atividades, prejudicando, assim, os resultados da organização.

De acordo com Dias (2003),

> A cultura organizacional inclui regras que se mantêm ao longo do tempo e moldam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Entre suas mais importantes funções, estão: transmissão de um sentimento de identidade aos membros da organização; tornar

> mais fácil às pessoas assumirem um compromisso com algo maior do que a si mesmas; contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo e, por último, oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos, e que permitirão as tomadas de decisões. (DIAS, 2003, p.43)

Com base na citação precedente, a cultura organizacional com suas normas e valores na base de constituição de sua identidade organizacional, pode ser considerada uma estratégia capaz de envolver todos os membros de uma organização, despertando estímulos, competitividade, comportamentos que favoreçam os melhores resultados para a empresa.

Porém, para entender a cultura organizacional de uma organização se faz necessário analisar alguns pontos relevantes para o entendimento do seu processo de criação, desenvolvimento e, até mesmo, de resolução para algum tipo de problema. São eles: a) o histórico organizacional – deve-se levantar como a organização foi criada, suas metas, objetivos, quem foi seu fundador e como se encontra inserida no cenário político e econômico; b) processo de socialização de novos membros – é preciso entender como a organização e seus valores são repassados para os novos integrantes, a fim de transmitir a imagem da organização e seu universo simbólico; c) as políticas de recursos humanos – demonstram uma preocupação em formar a identidade da organização; para isso, desenvolve práticas e políticas de gestão de pessoas; d) o processo de comunicação – necessário para se conhecer como as informações são transmitidas, quais veículos são utilizados para isso, a relação interna e externa entre a organização e seus públicos; e, por fim, e) a organização do processo de trabalho – identificação das relações de poder, do componente tecnológico e social da organização. (SCHEIN, 2017)

Diante disso, a cultura organizacional, na sua constituição, deixa sempre visível a quem interessar seus aspectos formais, ou seja, os seus métodos, as suas políticas, a sua estrutura organizacional, a tecnologia adotada, os objetivos, etc. Por outro lado, existem aspectos que são tão relevantes quanto os formais, mas que não são observados no cotidiano de uma organização e, consequentemente, tornam-se mais difíceis de ser trabalhados. Trata-se das atitudes, dos sentimentos, percepções, normas grupais, estabelecidos de modo informal e que influenciam diretamente nos resultados da empresa.

Como já foi dito, não há um modelo de cultura organizacional estabelecido para um empreendimento social; portanto, para se entender como se dá a condução de normas, valores e comportamentos, se faz necessário o entendimento da aplicabilidade dos conceitos tradicionais já apresentados num cenário composto por características atreladas à solidariedade, ao bem coletivo. É com base nestes aspectos que será apresentada, mais adiante, a análise do empreendimento de mulheres artesãs, objeto deste estudo.

4.2 Relações de poder na cultura associativa

As normas são necessárias em uma organização para que se possa ter um mínimo de organização no espaço delimitado. A partir do momento em que vários indivíduos, cada um com uma visão de mundo diferente, passam a conviver no mesmo espaço é preciso que haja regras, coibições, para que a vida social se torne viável.

Para que as normas, os valores, as metas de uma organização sejam executadas com sucesso, é fundamental a atuação do líder nesse processo. Entretanto, é preciso esclarecer a diferença entre líder e gestor dentro de uma organização, tendo em vista que, em muitas empresas, há uma confusão na definição desses papéis e isso pode interferir diretamente no desenvolvimento de pessoas e da empresa.

Para Srour (2005),

> A liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, é fruto da sintonia 'espontânea' e informal estabelecida entre líderes e seguidores. Um líder comunitário, por exemplo, não ocupa posto algum, e sua liderança depende exclusivamente do apoio reiterado que recebe de seus liderados. A força do líder, portanto, depende de sua capacidade de convencer seguidores e de catalisar seus anseios – resulta, pois, de sua influência. (SROUR, 2005, p.187)

Dessa forma, entende-se que não é possível delegar uma liderança; ou seja, o fato de um indivíduo estar ocupando um cargo de presidência não significa de que ele seja líder de uma equipe. Ele possui autoridade por estar em determinado cargo, exerce seu poder por meio da delegação de funções, emite sempre voz de comando e, muitas vezes, de forma autoritária, porém esse tipo de atitude não o aproxima e não o legitima diante dos demais liderados.

Srour (2005) apresenta as principais diferenças entre o gestor e o líder. Para o autor, o gestor possui a confiança dos superiores e os defende diante dos subordinados em qualquer situação; ele exerce o mando como uma autoridade política. É o chefe que dá ordens e a quem, consequentemente, todos devem obedecer, busca sempre o controle por meio da disciplina.

Já o líder possui uma identidade com seus propósitos, conquistando, assim, a credibilidade dos seus seguidores; exerce uma autoridade moral influenciando os demais; mantém uma relação de mentor que orienta e, assim, consegue a obediência de todos e, por fim, mantem o controle por meio da adesão da mente, das ideias que implanta; argumenta e convence a todos.

Essas relações de poder são presentes em todos os tipos de organização e, num empreendimento social, se faz ainda mais visível na medida em que o mesmo, muitas vezes, recebe influência externa, mas que nem sempre condiz com o entendimento e a cultura dos seus associados.

Outros tipos de relação também podem ser encontrados numa organização. Dentre elas, pode-se destacar as relações de saber, que se definem pela prática referente ao ofício exercida pelo indivíduo; as relações de trabalho, que demonstram como as pessoas se relacionam entre si, diante de sua atuação no processo de trabalho, definindo, assim, o aspecto operacional do processo de produção; e as relações de propriedade, que são definidas de acordo com a apropriação dos excedentes econômicos oriundos do trabalho, esclarecendo quem é proprietário e quem não é, por exemplo. (SROUR, 2005)

Ainda de acordo com o autor Srour (2005), uma organização pode ser definida a partir de três dimensões analíticas que influenciam diretamente o tipo de relacionamento que será predominante. A primeira dimensão é a Econômica – que visa gerar bens ou serviços econômicos e que depende de materiais como meios de controle; a segunda é a Política – cujo meio de controle é a coação física e está direcionada ao bem ou serviço público; e, por fim, a dimensão Simbólica, que faz uso das representações mentais como forma de controle.

Com isso, entende-se que as dimensões analíticas de uma empresa/organização terão um desdobramento obrigatório no seu processo de desenvolvimento, fazendo com que esta possua alguns elementos como base de sua constituição. São eles:

> Uma infraestrutura material (instalações e equipamentos), que opera segundo uma determinada divisão do trabalho e dispõe de um mecanismo de substituição do pessoal;
>
> um sistema de poder, que se traduz em centros específicos em que o mando se exerce;
>
> um universo simbólico, composto pelos saberes (patrimônio intelectual) e por padrões culturais que são inculcados e praticados pelos agentes sociais. (SROUR, 2005, p.153)

Eis, conforme apresentado, o alicerce que regerá o processo de construção de uma cultura organizacional. A partir do momento em que se pensa na constituição de uma referência simbólica para uma organização, se busca parâmetros para construir uma identidade sólida, que seja reconhecida e legitimada na sociedade e que molde as ações de seus membros, formulando e disseminando sua cultura.

Srour (2005, p.169) afirma que "falar de poder é falar de uma relação de forças, ainda que assimétrica." Todos os indivíduos que fazem parte de uma organização possuem uma parcela de poder, ainda que este poder seja contrário aos interesses da empresa, demonstrando resistência para obter algo de seus superiores.

As relações de poder existentes numa organização, seja entre chefia e subordinados, seja entre líder e liderados, são pautadas nos interesses coletivos. Entretanto, a participação de agentes sociais no processo produtivo envolve diversos tipos de interesse, e estes nem sempre estão alinhados entre os indivíduos e a empresa, gerando conflitos, baixa produtividade, além de desmotivarem o indivíduo. Srour (2005) define conflito como:

> choques que se dão entre agentes sociais, cujas divergências de interesses, suas necessidades não-complementares e seus valores diferenciados não foram compatibilizados. São processos de ruptura na convivência, que provocam desequilíbrios ou desestabilizações no ambiente social e organizacional.(...) A expressão dos conflitos, por conseguinte, pode ser velada – intrigas, conspirações, ciladas, trapaças - , ou pode ser declarada – ameaças, escaramuças, enfrentamento, embates.(SROUR, 2005, p.192)

Esse tipo de desentendimento é oriundo, na maioria das vezes, da falta de recursos econômicos, da sobrecarga de trabalho devido à má distribuição de funções ou

ao pequeno número de funcionários, à má atuação do gestor ou à falta de um líder legítimo, aos privilégios concedidos a uma minoria, entre outros. Os conflitos mais evidentes dentro de uma organização são: pessoais – que surgem da rivalidade entre os indivíduos; setoriais – entre setores da organização, devido a diferentes atividades; e gerais – coletivos, entre classes, organizações, categorias sociais, públicos que dispõem cada um de funções e situações diferentes. (SROUR, 2005)

Diante do exposto sobre cultura e as relações de poder dentro de uma organização, a pesquisa aqui apresentará uma análise destes elementos, a fim de compreender como um empreendimento social, que interfere na sociedade à qual está vinculado, seja gerando emprego e renda, estimulando o consumo, desenvolvendo atividades de conscientização e preservação do meio ambiente, direciona o comportamento dos sócios, de forma que todo resultado do processo produtivo contribua direta e indiretamente para alcançar as dimensões social, econômica, cultural, ecológica e territorial, conduzindo a um desenvolvimento sustentável.

4.3 AMQSA: desvendando a cultura associativa de um empreendimento social de mulheres

De acordo com Almeida (2011, p.1), a cultura associativa possui a seguinte definição:

> caracteriza-se como fenômeno ligado às transformações sociais, políticas e econômicas que afetam sobremaneira as condições de vida de determinados grupos sociais, localizados no tempo e no espaço. Entre as diversas estratégias de associação que tais agentes constroem com o objetivo de resolver coletivamente determinado problema comum ao grupo, estão aquelas destinadas ao amparo e auxílio mútuo de seus entes associados em momentos de privações materiais. Dentro deste fim, a causa imediata de associação parte da necessidade econômica da pessoa ou de sua família. (ALMEIDA, 2011, p.1)

A citação anterior deixa clara que a cultura associativa está interligada aos interesses de um grupo de pessoas, que se associam em prol de uma causa comum. E, como em todos os segmentos sociais, para que haja uma melhor convivência entre os indivíduos e o maior comprometimento no cumprimento de metas, se faz necessário o estabelecimento de regras para a melhor condução das atividades e da ordem vigente.

A AMQSA possui algumas características que poderia ser considerado como de um empreendimento social, com isso, se faz necessário conhecer e analisar a cultura

estabelecida na Associação, com base nos critérios já apresentados no tópico anterior, aos quais os autores da área administrativa apresentam como se forma uma cultura dentro das organizações, o que permite compreendermos a cultura associativa da referida Associação.

O histórico organizacional é o primeiro critério apontado por Schein (2017) para o conhecimento e análise de uma cultura. Entretanto, para falar sobre o histórico da Associação Mãos Que Se Ajudam sem repetir informações, apresenta-se o cordel abaixo, de autoria da primeira presidenta da Associação. Nele se vê, de forma resumida, a inspiração e o relato de como se deu o surgimento da AMQSA de forma lúdica, porém clara para o entendimento de quem visita a sede da Associação, já que o mesmo encontra-se afixado na sala do turista, conforme será apresentado mais adiante.

I
Numa visita informal
Em meio a conversação
As mulheres confessaram
Precisamos ganhar o pão
II
Olhando os coqueirais
Tivemos uma inspiração
Vamos aproveitar o coco
Faremos cocada então
III
De duas viramos cinco
Com grande determinação
Convocamos a vizinhança
Para uma reunião
IV
Em número de vinte e duas
Começou a discussão
Como fazer a cocada
Se não temos nenhum tostão
V
Dinheiro não é problema
Quando se quer uma ação
Vamos fabricar cocadas
Através de doação
VI
A ideia de doar
Teve pouca aceitação
Algumas disseram sim
E outras disseram não
VII
Uma outra complementou
As faltas da doação
E já marcamos o inicio
Da nossa fabricação

VIII
Vicentina e Damiana
A cocada sabiam fazer
Com as outras aprendendo
Trabalhando com prazer
IX
No começo foi uma luta
Para se chegar um padrão
Uma dura outra mole
Era uma grande confusão
X
Para chegar a um acordo
Precisou de habilidade
O padrão era importante
Para nossa realidade
XI
Em todas as reuniões
Se falava em qualidade
Procurando melhorias
Daquilo que não se sabe
XII
Josemar observando
Aquela coisa capenga
Cortou um coco na serra
E trouxe duas quengas
XIII
E para nossa alegria
Aquela kenguinha a toa
Para a cocada na kenga
Virou uma coisa boa

Autoria: Mauricea Barbosa de Aguiar
Presidenta da Associação Mãos que se Ajudam
Fonte: pesquisadora, Março/2016

Este cordel foi escrito pela fundadora e primeira presidenta da AMQSA. Nele pode-se identificar a fonte de inspiração para reunir as mulheres e fazer a proposta de trabalho, assim como a matéria-prima para fazer a cocada. As mulheres que sabiam a receita inicial da cocada também são mencionadas, porém as duas não fazem mais parte do quadro de mulheres cocadeiras da AMQSA. Na última eleição, entretanto, em 2017, uma delas foi eleita para ser Secretária na nova gestão, já que, mesmo sem participar ativamente da Associação, ela permanece associada. É relatado, no cordel, que a ideia da quenga como embalagem da cocada foi do marido da primeira presidenta. Este, por trabalhar como marceneiro, viu na quenga pequena do coco, que sempre era descartada, um diferencial para incrementar a cocada. A ideia foi apresentada às mulheres, que acataram a sugestão e permanece até hoje com a embalagem. Outro ponto que merece

ser destacado é a preocupação com o padrão de qualidade da cocada, como o tamanho do corte, o ponto certo para comercialização, visando atingir e conquistar um mercado que se sabe que é cada vez mais exigente e competitivo.

A AMQSA de Artesãos e Produtores caseiros de Cocada na Kenga e material de limpeza (razão social) foi fundada em 2003 e possui um Estatuto (Anexo C) indicando que a mesma é constituída como uma sociedade civil sem fins lucrativos que tem como objetivos:

> 1)Prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização, explorações artesanais e manufaturas caseiras e para melhorar as condições de vida de seus associados; 2) Proporcionar a melhoria do convívio entre a classe, através da integração de seus associados; 3) Proporcionar aos associados e seus dependentes, atividades econômicas, culturais, desportivas e sociais; 4) Melhorar as condições de vida das famílias; 5) Fomentar e assistir o artesão e o produtor caseiro; 6) Firmar convênios com associações congêneres, autarquias federais, estaduais, municipais e outras; 7) Assistência á criança, ao adolescente, a maternidade e a velhice; 8) Combate a fome e a pobreza; 9) Defesa do meio ambiente. (ESTATUTO DA AMQSA, 2016)

O estatuto é um documento que formaliza a criação de uma empresa, explicitando o propósito de sua fundação. Seus objetivos demonstram os resultados que almeja alcançar com suas ações, explicita seus direitos e deveres, e outras normas que irão reger a organização da melhor forma possível. Porém, o mesmo deve ser elaborado em comum acordo com todas as partes interessadas, tendo em vista que o regimento norteará a coletividade em suas condutas. (SCHEIN, 2017)

No estatuto da AMQSA verifica-se que seus objetivos visam à ampliação das atividades, à inclusão de novos associados, porém essa amplitude está muito além da capacidade de realização de seus integrantes, tendo em vista que o propósito da criação desta Associação, como já foi visto, foi atender a uma demanda específica de mulheres que buscavam trabalho e renda.

Há, nos objetivos, um pouco de contradição também. No primeiro objetivo que diz: “Prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização, explorações artesanais e manufaturas caseiras e para melhorar as condições de vida de seus associados”, ele contradiz a razão social, segmento a qual a

referida Associação é de produção caseira de cocada e material de limpeza, ou seja, há um foco de produção definido, e não "quaisquer serviços, explorações artesanais" de forma indefinida, como consta nos objetivos.

No segundo objetivo, que é "Proporcionar a melhoria do convívio entre a classe, através da integração de seus associados", não fica claro a que tipo de classe está sendo feita referência. Porém, no que diz respeito à integração dos associados, percebe-se que há um convívio respaldado no companheirismo e na amizade entre as cocadeiras. Isso é visível quando se acompanha o cotidiano das mulheres durante o processo de produção, especificamente no espaço da cozinha.

As mulheres do artesanato da fibra do coco possuem uma convivência boa entre si, não há uma boa relação com as cocadeiras e acredita-se que a forma de gestão pode ser o principal fator influenciador deste conflito. Elas fazem uso da calçada da Associação, na maioria das vezes, para a confecção do artesanato. É nesse momento que elas conversam, trocam experiências de suas vidas pessoais e sobre o trabalho na Associação, porém, não foram presenciados momentos de descontração. Acredita-se que isso se dá, também, pelo horário reduzido de trabalho dessas mulheres, que acontece apenas no período da tarde.

"Proporcionar aos associados e seus dependentes, atividades econômicas, culturais, desportivas e sociais" é o terceiro objetivo, que apresenta um foco maior de atuação da Associação, com a inclusão de atividades desportivas, culturais e sociais que até os dias atuais, não se realizaram, à exceção dos projetos em parceria com algumas pessoas/empresários, mas que não são mais realizados, tais como: o projeto de educação ambiental para crianças, o projeto "Fazendo Arte", a distribuição de alimentos para a Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, que utilizou alguns ambientes da sede da Associação com intuito de ampliar sua atuação na comunidade. A produção artesanal de material de limpeza proposta e inserida na razão social da Associação foi uma atividade econômica que nunca se concretizou e que poderia ter se agregado como atividade econômica e fonte de renda para os membros da Associação. Ou seja, este objetivo não foi concretizado conforme proposto no Estatuto da Associação Mãos que se Ajudam.

"Melhorar as condições de vida das famílias" é o quarto objetivo do Estatuto da Associação. Entretanto, o conceito de condições de vida não é explicitado e pode ser

muito amplo para ser colocado como objetivo. De acordo com as observações realizadas na pesquisa, pode-se afirmar que o fato de promover o emprego para essas mulheres foi, para algumas delas, fundamental para a sobrevivência de suas famílias, tendo em vista que há familiares desempregados (cônjuges, filhos), e que a única fonte de renda é oriunda do trabalho como cocadeira ou artesã na AMQSA.

O quinto objetivo é "Fomentar e assistir o artesão e o produtor caseiro". Percebe-se que, na segmentação de atividades existentes na AMQSA, a Cocada na Kenga e o artesanato da fibra de coco, não há um tratamento equacionado e igualitário entre elas. A cocada é o carro-chefe do negócio; portanto, é o que recebe mais investimento, é o mais divulgado e o mais desenvolvido, ao contrário das artesãs da fibra de coco. Porém, ao questionar o porquê dessa diferenciação ninguém soube explicar. O sexto objetivo é "Firmar convênios com associações congêneres, autarquias federais, estaduais, municipais e outras", e será analisado mais adiante.

A "Assistência à criança, ao adolescente, à maternidade e à velhice" aparece como o sétimo objetivo da Associação. Na primeira gestão foi desenvolvido um projeto denominado "Fazendo Arte", que era voltado para as crianças e trabalhava com oficinas de artesanato, esporte e educação ambiental, porém nada, além disso, foi realizado depois. Segundo a Presidenta:

> Um projeto que nós fizemos pra atender as crianças, de inicio ia ser os filhos dos associados daqui, agora é da comunidade. Nele se trabalha todos os valores, meio ambiente, limpeza de praia a gente faz com eles, futebol, jogos e as oficinas que são feitas. Toda aquela pintura que você viu lá são as crianças que pintaram. Desde a loja pra lá. Então são eles que pintaram. (SP DA AMQSA, 2014)

O oitavo objetivo refere-se ao "Combate à fome e à pobreza" e, para exemplificar uma ação da Associação com relação a ele, a Presidenta relata algumas parcerias com empresários, que utilizavam o espaço da Associação para fazer, também, distribuição de alimentos:

> (...) começou a entrar uns parceiros autônomos. Teve dois que nos davam 15 cestas básicas cada mês que a gente distribuía para as famílias carentes. Que foi feito uma seleção com fotos e tudo mostrando as condições tal e tal da pessoa. Eles ficaram uns três ou quatro anos fazendo isso com a gente. Um deles, além disso, dava o lanche feliz que toda sexta-feira a gente distribuía pra comunidade um

> hambúrguer e um copo de suco ou um refrigerante, no caso. Esse era um parceiro. E outro parceiro, ele até hoje, ele mora no Rio Grande do Norte, ele era lá da nossa cidade São José. Então ele sempre nos ajudou com as crianças, às vezes festa da semana das crianças ele trazia os brinquedos pra eles, tudo que ele podia trazer pra nos ajudar ele trazia, inclusive aquela televisão que tá lá para as meninas na sala foi o ele que trouxe, então é outro parceiro. Quem mais? O gringo que é um belga. Eu acho que ele não está mais morando no Brasil. Por que de vez em quando ele aparece. Ele comprou umas terras ai e cada vez que ele vinha tinha uma ong na Bélgica que a mulher dele participa. Então ele trouxe muito pra gente chuteiras, roupas de futebol para as crianças, ele também nos ajudou. Eu o avistei semana passada, mas ele tá morando mais pra Bélgica então (SP DA AMQSA, 2014)

Nesse relato, a SP deixa claro, mais uma vez, que a ação realizada é voltada para a comunidade, e não para seus Associados, e que também não há envolvimento destes nas ações realizadas, apenas da Presidenta e da Vice-presidenta[10]. Entretanto, ela vê as doações feitas como uma forma de ajuda, e não como uma parceria firmada, na qual elas seriam intermediárias.

Além disso, a Associação fez parceria com a CONAB para distribuição de alimentos, conforme diz a Presidenta:

> E tem esse da CONAB. É um projeto que a Associação entrou para ajudar a comunidade e ajudar os assentados. Porque a CONAB compra a produção, compra dos assentamentos à produção e nós, o que nós fizemos? Através da CONAB e tudo o que foi solicitado, nós fizemos o cadastro de 422 famílias. Então se faz o projeto, no próprio assentamento, se faz o projeto, e passa pra Conab e nós recebemos toda quinta feira o material pra distribuir. Então toda quinta-feira de manhã a gente começa a distribuir, chega uma hora da manhã, meia-noite chega gente formando fila pra distribuir. Então é um projeto social nosso, também, de voluntários! Que tudo isso a Associação faz como voluntariado. (SP DA AMQSA, 2014)

Dentro do espaço físico da Associação, foi destinada uma sala para armazenamento e distribuição dos alimentos que eram doados pela CONAB, ou seja, a Associação, efetivamente, formou uma parceria para a distribuição de alimentos dentro de seu espaço físico, seguindo as orientações do órgão distribuidor, porém todo o processo é realizado pela CONAB. Portanto, não se pode afirmar que há um projeto

[10] Não houve contato com o vice-presidente, pois o mesmo é de difícil acesso. Entretanto, a atual presidenta informou que o mesmo também preside um assento rural no Município de Lucena e só aparece na Associação quando é solicitado.

social da AMQSA nessa ação, mas sim uma parceria com outra Instituição que realiza um projeto social. Apenas a Presidenta e sua vice estão envolvidas diretamente nessa ação; as outras mulheres permanecem envolvidas na produção da cocada e do artesanato, respectivamente. Entretanto, o oitavo objetivo, apesar de não ser uma ação direta da AMQSA, estava sendo contemplado naquele momento.

O último objetivo para o qual a AMQSA foi criada é a "Defesa do meio ambiente". Entretanto, só foi relatada sobre isso uma das ações realizadas no Projeto Fazendo Arte, que é a educação ambiental com as crianças da comunidade. Este projeto teve uma curta duração e era conduzido pela PF, numa sala dentro da Associação. As mulheres associadas não participavam. Fora isso, só há menção à defesa do meio ambiente quando se considera que há coletores de lixo (Figura 9) adequados para a coleta seletiva, porém os mesmos não são utilizados pelos membros da Associação e se deterioram com o passar do tempo.

Figura 9: Coletores de lixo



Fonte: Pesquisadora, Agosto/2016

No quadro 4, percebe-se com a apresentação do resumo dos projetos paralelos apoiados pela AMQSA, que a Associação é um empreendimento com dimensão social, tendo em vista que em seu estatuto não tinha apenas um foco econômico, pois vários de seus objetivos propõem ganhos também sociais envolvendo tanto seus associados como a comunidade e parceiros.

Quadro 4: Projetos paralelos realizados pela AMQSA

Projeto	Estatuto da Associação	Valor agregado
Fazendo arte	Objetivo 3: Proporcionar aos associados e seus dependentes, atividades econômicas, culturais, desportivas e sociais"	Todos os projetos apoiados pela Associação Mãos que se Ajudam possuem, de certa forma, uma relação com os objetivos da mesma, conforme seu Estatuto. A realização destes projetos no espaço da Associação promoveu maior visibilidade da mesma no Município, porém não houve envolvimento e nem mesmo engajamento dos associados nos referidos projetos.
CONAB – distribuição de alimentos	Objetivo 7: Assistência à criança, ao adolescente, à maternidade e à velhice;	
Parceria com empresário para distribuição de cesta básica.	Objetivo 8: Combate à fome e à pobreza	
Educação ambiental para crianças da comunidade.	Objetivo 9: Defesa do meio ambiente	

Fonte: Pesquisadora, Maio/2014

Ao longo dos anos, após seu registro enquanto pessoa jurídica, a AMQSA participou de diversas concorrências junto aos órgãos estaduais, sendo o principal deles o Projeto Cooperar do Estado da Paraíba, visando à viabilização do melhor funcionamento da Associação. Os projetos destinados a concorrer a um financiamento eram elaborados sempre pelas lideranças, ou seja, pela presidenta e/ou sua vice. Estas ações atendem ao sexto objetivo da Associação, que estabelece "Firmar convênios com associações congêneres, autarquias federais, estaduais, municipais e outras."

O quadro 5 retrata as diversas parcerias que a Associação realizou para conseguir financiamento, capacitação e promover seu posicionamento no mercado. Nele está sendo mencionado o papel de cada um dos parceiros e, também, a inserção do município na política pública território da cidadania, como Pacto da Zona da Mata.

Quadro 5 : Parceiros da Associação Mãos que se Ajudam

Parceiro	Ação	Total dos Recursos
SEBRAE	Capacitação para a produção do artesanato em fibra de coco e bijouterias; gestão de negócios	-
Política pública – Território da Cidadania	Pacto Zona da Mata – proporcionou a criação da Associação visando à geração de emprego e renda.	-
Projeto Cooperar do Governo do Estado	Investimento para a reforma da sede e a compra de material de construção, equipamentos para cozinha, móveis, utensílios, máquinas para produção da cocada e do artesanato com a fibra de coco.	R$176.895,00 (Centro e setenta e seis mil, oitocentos e noventa e cinco reais)
UFPB	Auxiliar no processo de produção da cocada para aumentar seu prazo de validade para 15 dias. Para isso, o técnico passou um tempo com as cocadeiras, aperfeiçoando a receita da cocada até atingir seu objetivo.	-
Fundação Banco do Brasil	Financiamento do veículo – Ford Transit	R$134.179,41 (Cento e trinta e quatro mil, cento e setenta e nove reais e quarenta e um centavos)
Prefeitura Municipal de Lucena	Doação do terreno para a construção da sede da Associação.	-

Fonte: Pesquisa, Março/2016

Entre as parcerias relatadas pode-se encontrar o SEBRAE, que começou o trabalho de capacitação junto às mulheres, em 2003; o Pacto Zona da Mata, que disseminou as políticas públicas de Território da Cidadania para possibilitar a criação da Associação e, consequentemente, a geração de emprego e renda, juntamente com o Cooperar, que contribuiu para a formulação dos projetos e a aquisição de materiais para a Associação Mãos que se Ajudam, em 2012.

O Cooperar é um órgão estadual que desenvolve projetos comunitários nos municípios do estado da Paraíba. A sua relação com a AMQSA existe desde o início da fundação desta, e sua contribuição foi de fundamental importância para o desenvolvimento do trabalho tanto das cocadeiras como das artesãs da fibra do coco, conforme relata a Gestora do Cooperar:

> No Cooperar foi o seguinte. Aquele prédio em que eles estão instalados ele era precário e não tava mais atendendo mais à demanda delas porque eles tinham várias atividades lá e ainda têm né. Tem uma parte que é social né, tem outra que distribui umas cestas, não sei se eles falaram que distribui umas cestas básicas, tem uma parte que faz um trabalho com as crianças e adolescentes, além da atividade da Cocada na Kenga e tem o artesanato. Então o que eles fizeram? Fizeram um projeto e, dessa vez, a gente já pagou a elaboração do projeto, o Cooperar já pagou. Fizeram um projeto para a ampliação daquelas instalações que existia na época. Foi ampliação do prédio. Foi feito um layout das necessidades deles, cada sala daquela, adequar tudinho, aquisição de máquinas, o mobiliário e a capacitação delas. O Projeto foi esse. (GC, 2016)

O Projeto para o Cooperar (Anexo G) foi elaborado em 2013, pela primeira presidenta e pela vice-presidenta, com apoio dos gestores do referido órgão. O Projeto apresenta a AMQSA, sua produção e a representatividade da mesma no Município de Lucena e na Região na qual está situada; justifica a necessidade de ampliação do espaço físico, a fim de melhorar as condições de trabalho e ampliar a produção e, por fim, apresenta a planilha de custos que está orçada à obra de reforma da Associação. O Governo do Estado da Paraíba, por meio do Cooperar, concedeu à Associação Mãos que se Ajudam o valor de R$176.895,00 (Centro e setenta e seis mil, oitocentos e noventa e cinco reais) para a reforma da sede da Associação e a compra de material e utensílios para produção da cocada e do artesanato.

Há, no Projeto, um item denominado Matriz de Impacto Ambiental. Nele estão descritos os principais impactos relacionados ao uso da matéria-prima e ao meio ambiente. Ele aborda, como medidas mitigadoras ou maximizadora, questões como o uso do coco em várias formas, a exemplo de: adubo orgânico, fibra do coco para o artesanato, quenga do coco para embalagem, reciclagem, descarte em lugar apropriado e solicitação de licenças ambientais. Verifica-se, nesta parte do Projeto, que há uma coerência com relação ao último objetivo para o qual a Associação foi criada, ou seja, a "Defesa do Meio Ambiente"; entretanto, na prática foram confirmadas apenas as licenças ambientais junto à Superintendência de Administração do Meio Ambiente (SUDEMA), para o uso da quenga como embalagem da cocada, da fibra do coco na confecção do artesanato. Com relação ao descarte e à reciclagem nada foi constatado.

Outro convênio firmado foi entre a Associação Mãos que se Ajudam e a Fundação Banco do Brasil. Após encaminhar projeto e ter a documentação analisada e

aprovada, a Associação recebeu da Fundação do Banco do Brasil o valor de R$134.179,41 (cento e trinta e quatro mil, cento e setenta e nove reais e quarenta e um centavos) para aquisição de um veículo que proporcionasse melhorias para locomoção e participação das associadas e gestoras em eventos e feiras, onde possam divulgar e vender a Cocada na Kenga e o artesanato produzido. O convênio foi firmado em 2011, conforme consta no Diário Oficial da União (Anexo F). O veículo adquirido foi um Ford Transit (Figura 10), que permanece até hoje na Associação. Sua maior utilidade é para fazer a entrega das cocadas e levar as mulheres para eventos. Seu custo de manutenção é alto e caro, por se tratar de um carro importado[11], e que não está mais disponível no mercado nacional, pois, além do custo com o combustível há, ainda, o seguro, o Imposto sobre propriedade de veículos automotores - IPVA, eventuais consertos, além da remuneração do motorista. As mulheres associadas não sabem estimar o custo anual com o veículo, porém sabe-se que é alto, o que gera muita reclamação. Para conduzir o veículo, foi contratado um motorista com habilitação específica, pois nenhuma das mulheres sabe dirigir o veículo.

Figura 10: Ford Transition – doação da Fundação Banco do Brasil



Fonte: Pesquisadora, Março/2016.

[11] Ford interrompe importação da Transit. Disponível em http://www.automotivebusiness.com.br/noticia_det.aspx?id_noticia=20174 Acesso em Janeiro de 2018.

Esse primeiro ponto de análise da cultura associativa, além de abordar o histórico da Associação, demonstra que, para atingir alguns objetivos estabelecidos em seu Estatuto, principal instrumento norteador para as normas de conduta dos associados, a gestora da AMQSA passou a estabelecer parcerias com órgãos públicos e com a comunidade, formando, assim, uma rede de relacionamento e fortalecendo uma relação de poder entre as partes.

4.4 As Políticas de Recursos Humanos

De acordo com Schein (2017), as políticas de recursos humanos são norteadoras para a condução dos relacionamentos internos e externos numa organização. É por meio dela que se estabelecem as formas de contratação e demissão, capacitação, avaliação de desempenho e o fomento ao desenvolvimento da carreira profissional. Num empreendimento social, esse tipo de política se apresenta, também, no Estatuto. Porém a gestão de suas ações é realizada, teoricamente, por todos os associados em decisões durante assembleia.

Na AMQSA, as políticas de recursos humanos estão estabelecidas no Estatuto, porém a questão da gestão e da liderança é o principal fator condutor das ações e relacionamentos existentes. De acordo com Srour (2005), no quadro 6, as principais diferenças entre gestor e líder são:

Quadro 6: Gestor x Líder

Gestor	**Líder**
Confia nos superiores;	Tem identidade com seus propósitos;
Defende os superiores na frente dos subordinados e em qualquer situação;	Tem credibilidade junto os seus seguidores;
Exerce o mando como autoridade política;	Sua autoridade moral influencia os demais
Busca o controle por meio da disciplina;	Estabelece relação de mentor;
É o chefe. Dá ordens e todos devem obedecer.	Tem controle por meio da adesão da mente.

Fonte: Srour, 2005

A liderança é um ponto central na cultura organizacional da AMQSA. Como já foi dito, a forma de gestão é centralizadora. O tom de voz utilizado é sempre autoritário, alto, de forma que não dá margem para um diálogo, gerando quase sempre uma discussão ou um conflito.

De acordo com essas características, constatou-se que a Presidência da Associação é exercida pelo cargo, ou seja, quem o ocupa é apenas um gestor do negócio, e não um líder. É a presidenta quem faz os principais contatos com os clientes, parceiros, fornecedores. Ela conduz as reuniões internas com os associados e sempre conduz as principais diretrizes.

A primeira presidenta assumiu inicialmente este papel de gestora e, depois, ao assumir o cargo, adotou uma forma centralizada e hierárquica de poder, deixando pouco espaço para novas lideranças. Contudo, como as lideranças são espontâneas, surgiu, em meio aos associados uma mulher com as características de um verdadeiro líder, ou seja, ela é empreendedora, carismática, persistente, influenciadora nas decisões dos outros etc. Trata-se da cocadeira/tesoureira. Ela se destaca pelo seu comportamento, tom de voz e por sua trajetória na AMQSA. Mais à frente relataremos como essa cocadeira assumiu uma nova liderança.

Observamos *in loco* que as mulheres não têm conhecimento da parte burocrática que toda empresa possui, tais como imposto de renda, seguro de veículos, impostos a serem pagos, autorização da vigilância sanitária, entre outros. E, algumas vezes, presenciou-se a SP apresentando um boleto para o pagamento de imposto e informando às mesmas sobre o procedimento, negociando com elas a forma de pagamento. Como a arrecadação financeira estava baixa, sempre após a saída da SP ocorria um debate com reclamações sobre o pagamento da taxa que tinha que ser feito, surgiram algumas especulações do tipo “É assim mesmo? Isso existe?”, porém sempre cumpriram com as obrigações, ainda que o dinheiro fosse interferir diretamente no lucro delas.

Por outro lado, não se viu nenhum interesse, da parte das mulheres, em buscar capacitação para gerir o negócio ou buscar, junto a SP, conhecimento de como se dá o procedimento burocrático, caso elas necessitassem conduzir essa parte. Em suma, falta transparência de gestão, de um lado, e interesse em buscar capacitação para gerir o negócio, de outro.

Como já foi mencionado em outro ponto deste trabalho, o ingresso na Associação se dá por indicação. A saída da mesma se dá a qualquer momento, desde que o associado informe o motivo. Já houve casos em que o associado saiu e, depois de um tempo, retornou às suas atividades sem nenhuma restrição. E funciona desta forma

desde sua fundação. Entretanto, em seu Estatuto, no Capítulo II: Dos Associados, Seção I – Da Admissão, Desligamento, Eliminação e Exclusão, artigo 9º se estabelece:

> Podem ingressar na Associação os artesãos e produtores caseiros do Município de Lucena, maiores de 18 (dezoito) anos, que concordem com as disposições deste estatuto e que, pela ajuda mútua, desejem contribuir para a consecução dos objetivos da sociedade.
>
> &2º A admissão dos associados será feita mediante solicitação do interessado, em proposta de admissão fornecida pela Associação, a ser submetida á aprovação do Conselho de Administração.
>
> &3º A admissão poderá ficar condicionada a capacidade técnica de prestação de serviços pela Associação.

Em nenhum momento, durante a pesquisa, a Presidenta da Associação ou alguma das mulheres mencionou o Regimento citado. Esta falta de utilização das normas internas é compreensível, considerando-se a escolaridade dos membros da AMQSA e, principalmente, a falta de reuniões na instituição. Também não foram mencionados os procedimentos que devem ser tomados caso o associado peça desligamento, seja eliminado ou excluído da Associação, nem foi informado que essas etapas existiam. Esse comportamento demonstra que não há uma conduta, na cultura organizacional deste empreendimento, de orientação e cumprimento das normas.

No art. 15º do Estatuto, que trata dos direitos do Associado, consta que o mesmo pode "desligar-se da Associação quando lhe convier". Além disso, não existe treinamento, integração, reunião, nada que promova a integração do novo associado à equipe que já existe.

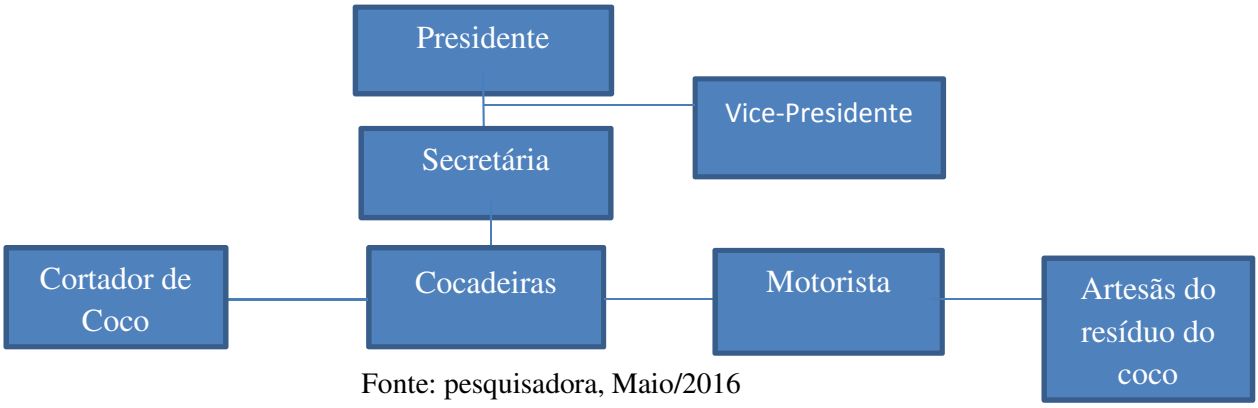
De acordo com o Estatuto, em seu Capítulo IV, que trata dos órgãos sociais, a Associação possui uma Assembleia Geral, órgão máximo composto pelos associados, onde são tomadas todas as decisões, um Conselho de Administração e um conselho fiscal. Diz o artigo 32º:

> A administração da Associação será exercida por um conselho de Administração respectivo do quadro de associados, por categoria de produto ou ainda por representantes regionais e será constituído de uma diretoria executiva composta de presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e mais 3 (três) conselheiros vogais. Todos associados, eleitos, pela Assembleia Geral, para um mandato de 3 (três) anos, não sendo permitida a reeleição para o mandato imediatamente posterior...

Consta, ainda, no Estatuto que deve haver um conselho fiscal para acompanhar toda a documentação, a administração e o controle financeiro da Associação, assim como é igualmente mencionado nesse documento legal, que, quando houver condições financeiras, deve ser contratado um gerente, com indicação do Conselho de Administração. Porém, nada disso foi mencionado durante a pesquisa por parte da presidenta ou por algum dos associados. Percebe-se que a elaboração do Estatuto requeria um tipo de organização com nível cultural e educacional mais elevado do que a apresentada pela realidade da Associação e de seus membros.

A Associação não possui um organograma formalizado. A divisão dos cargos e das funções foi pré-estabelecida de acordo com artigo 32º do Estatuto antes apresentado, porém todos conhecem a forma de divisão de funções e quem ocupa os cargos estabelecidos. No fluxograma 1, apresenta-se o organograma que foi elaborado a partir das informações da segunda presidenta da Associação:

Fluxograma 1: Organograma da AMQSA



Fonte: pesquisadora, Maio/2016

No Organograma, assim como no Estatuto, verificou-se que a forma de gestão da AMQSA é verticalizada, ou seja, há um poder central que detém todas as decisões e determina as ações a serem executadas, o que pode inviabilizar a forma participativa que deve ter uma Associação, ainda que todas as decisões passem por votação em Assembleia Geral.

A Associação Mãos que se Ajudam é composta por 1 Presidenta, 1 Vice-presidente, 9 Cocadeiras, 3 Artesãs dos resíduos do coco, 1 Cortador de coco e 1 Motorista, 2 Limpadoras de coco, totalizando 17 associados. A Secretária pediu

afastamento e não há ninguém ocupando este cargo; a atribuição desta função também está sendo executada pela Presidenta. Uma das cocadeiras foi eleita tesoureira e acumula as duas funções, sem nenhum acréscimo de remuneração. Na figura 11 percebe-se que há um número maior de pessoas, pois esta foto é do grupo de associados que fundou a AMQSA, incluindo as fundadoras.

Figura 11: Integrantes da AMQSA



Fonte: Pesquisadora, Março/2016

Os homens, também associados, exercem atividades como o corte do coco e as entregas dos produtos aos clientes. Entretanto, as entregas são feitas, exclusivamente, pelo motorista, sem nenhum acompanhamento das mulheres artesãs da cocada, o que ocasiona, muitas vezes, perda de venda, negociação equivocada e, até mesmo, insatisfação dos clientes, tendo em vista que ao motorista é delegada a função de vendedor – visitando os clientes e buscando novos consumidores, porém o mesmo não está apto para isto nem recebe treinamento para a negociação dos produtos comercializados, como já foi mencionado.

De acordo com a Presidenta, cada cargo (Quadro 7) do Organograma desenvolve as seguintes funções:

Quadro 7: Cargos e atribuições dos associados

Cargo	Atribuição
Presidente	Responsável por toda documentação da Associação, pela elaboração de projetos, planilha de custos, controle financeiro, recebimento de pagamento, transmissão de pedidos para as cocadeiras.
Vice-Presidente	Acompanha as atividades da Presidente e a representa quando for necessário.
Secretária	Organiza toda a parte burocrática, a fim de agilizar os processos da organização. Também atua na produção de cocada.
Tesoureira	Responsável pelos recebimentos e pagamentos da Associação. Presta conta diretamente à Presidente. Também é cocadeira.
Artesãs da fibra do coco	São as mulheres que trabalham na parte do artesanato produzindo as bijuterias, as flores, os utensílios de cozinha que são comercializados na loja física da Associação mãos que se Ajudam e nas feiras e eventos.
Cocadeiras	São as mulheres que produzem a Cocada na Kenga. Além do processo culinário em si, elas ralam o coco, o compram, quando é necessário, mantêm o relacionamento com os clientes novos e antigos, administram a matéria-prima, prestam conta da produção e do orçamento para a Presidente.
Motorista	Responsável pelas compras da Associação a pedido das cocadeiras, pela entrega das encomendas e, também, pelas vendas externas.
Cortador de coco	Responsável pela compra do coco para a produção da cocada. Quando o coco chega ao estabelecimento, ele corta o mesmo e o repassa para as mulheres o ralarem e prepararem as quengas para a cocada. Corta e molda as quengas vazias para as mulheres do artesanato.

Fonte: Pesquisa, Março/2016

Pode-se notar que os associados desempenham atividades distintas, a exemplo, do motorista e do cortador de coco, que realizam compras e vendas o que dá maior importância ao papel exercido pelos homens na Associação.

Durante a observação de campo, verificou-se que, no cotidiano, a divisão de cargos e funções é compreendida pelos associados; entretanto, o cargo de vice-

presidente[12] é preenchido, mas o mesmo não atua diretamente na Associação. Em todo o período de pesquisa, o mesmo só foi visto duas vezes, quando apareceu na Associação para pegar as encomendas que tinha que entregar ao clientes, mas não houve oportunidade de conversar com o mesmo, pois estava sempre de saída. Foi um período em que o Vice-presidente tentou influenciar as mulheres para destituir a SP e ocupar seu cargo; quis contratar uma secretária e pagar um salário à mesma. Percebe-se que, nesse período, havia um descontentamento de sua parte e até mesmo, uma insatisfação das mulheres com a SP, daí terem buscado apoio no Vice, para tomar decisões e promover mudanças. Porém, em pouco tempo, viram que tudo o que o mesmo apresentava como solução gerava ônus para um grupo, que já passava por dificuldades financeiras para se manter. Por isso, decidiram permanecer a forma de gestão vigente.

Outro cargo que apresenta "problema" é o da secretária. A associada que desenvolvia esta função, além de ser cocadeira também, se afastou da Associação em busca de melhor oportunidade de emprego em outro Estado, no Sudeste do país. Até o momento ninguém ocupou este cargo, sendo as atividades desta função desenvolvidas pela segunda presidenta.

O cargo de Tesoureira está ocupado por uma das artesãs, que também faz parte do grupo das "cocadeiras", ou seja, atua diretamente na produção da cocada e demonstra ser uma líder natural no grupo. Como Tesoureira, sua função está um pouco desvirtuada, pois a mesma relatou que, desde que assumiu este cargo, ela apenas assina alguns papéis a pedido da PP. Geralmente, ela não lê o que assina, demonstrando confiança, mas, em contrapartida, já percebeu que isso é um risco para si e para o grupo, e prometeu passar a prestar mais atenção. A única prestação de contas que ela faz é referente aos custos com a produção da cocada (feira, pagamento de clientes, fornecedores, compras de matéria-prima), tudo diretamente com a segunda presidenta. O pagamento dos associados é feito pela Presidenta, que detém o controle de todas as planilhas de custos.

O motorista é um associado que, para participar da Associação, tem obviamente que possuir habilitação, pois nenhuma das mulheres artesãs a possui, como já foi dito. Seu papel seria de acompanhar as mulheres na entrega das cocadas, porém

[12] O vice-presidente da Associação Mãos que se Ajudam é do sexo masculino, mora em Lucena e também preside uma outra associação referente aos sem terra. Sua atuação na Associação só se dá quando é solicitado. Estas foram as informações repassadas pela Presidenta.

ele é chamado duas vezes na semana para fazer as entregas e, geralmente, vai sozinho. Durante sua saída para as entregas, ele faz a captação de novos clientes, recolhe as cocadas vencidas, faz a entrega das novas cocadas, recebe pagamento e tira novos pedidos quando necessário. Não existe nenhum treinamento para o motorista desenvolver tais habilidades de vendedor/cobrador e, de acordo com alguns clientes que foram entrevistados, ele deixa muito a desejar, pois não faz uma visita frequente aos estabelecimentos, o que faz, muitas vezes, com que estes percam a venda. Ele também faz as compras da Associação em João Pessoa. Toda a prestação de conta desse serviço é feita diretamente com a Presidenta da Associação.

Outro problema com relação à função de motorista é a alta rotatividade. No período da pesquisa, verificou-se a passagem de três motoristas. Entretanto, o primeiro não pôde ser contatado; com o segundo se teve contato pessoalmente e por telefone. Pessoalmente, explicou-se o trabalho da pesquisa, mas o mesmo, por questões pessoais, não quis responder ao questionário naquele dia. Foi feito um novo contato por telefone e o mesmo informou que não ia responder ao questionário, pois iria se desligar da Associação. Após o período de pesquisa um novo motorista começou a trabalhar, mas ainda não se teve notícias de sua atuação. De acordo com a Tesoureira, além da Associação eles, geralmente, possuem outra fonte de renda. E, na AMQSA, eles recebem de acordo com o lucro, que é dividido para todos.

Compreende-se o processo de gestão da Associação de forma hierarquizada e centralizadora, porém como alguns cargos são acumulados com outros, não havendo diferença hierárquica, ou seja, estão todos no mesmo grau de entendimento e aceitação. Durante a pesquisa, verificou-se que há acumulo de cargos e funções dentro da Associação Mãos que se Ajudam. Isso acontece devido à existência de um número pequenos de associados para atender a todas as atividades. Entretanto, esse é um procedimento comum nos empreendimentos sociais de pequeno porte, tendo em vista que a visão dos associados é de responsabilidade sobre o negócio que ajudaram a criar.

Percebe-se que, apesar de constar, no Estatuto da AMQSA, que as políticas de recursos humanos devem ser adotadas pela Associação, não há conhecimento dos associados sobre como isso funciona. Como a gestão é centralizadora, acredita-se que não sejam passadas essas informações para os associados, ou, se isso aconteceu, não foi de forma clara para todos. Esse tipo de ausência de informação atrapalha o

desenvolvimento do indivíduo e, consequentemente, o processo de autogestão do empreendimento social.

4.5 As formas de comunicação e de relacionamento na Associação Mãos que se Ajudam

A comunicação é inerente ao ser humano e pode ser representada de diversas formas, desde a fala, os veículos de comunicação, até a interpretação de um símbolo que venha a representar algo para a sociedade. De acordo com Bordenave (1994, p.17),

> A comunicação foi o canal pelo qual os padrões de vida de sua cultura foram-lhe transmitidos, pelo qual aprendeu a ser "membro" de sua sociedade – de sua família, de seu grupo de amigos, de sua vizinhança, de sua nação. Foi assim que adotou a sua "cultura", isto é, os modos de pensamentos e de ação, suas crenças e valores, seus hábitos e tabus.

As cores, os gestos, o tom de voz, uma imagem e, até mesmo, o silêncio representam uma forma de comunicação. Portanto, numa organização também se faz presente e deve ser trabalhada de forma estratégica para que se possam alcançar os resultados almejados.

O primeiro ato de comunicação existente na Associação se deu no momento de sua formação, fazendo-se uso da comunicação oral, ou, comunicação boca a boca. As fundadoras foram chamando as mulheres pessoalmente e, por intermédio do conhecimento entre elas na comunidade, a novidade foi sendo propagada. A reunião para explicar a ideia do trabalho também foi outro instrumento de comunicação utilizado.

O primeiro ruído de comunicação, ou seja, a transmissão ou entendimento errado da informação transmitida se deu durante o posicionamento do nome da cocada na sociedade. O nome "Cocada na kenga" provocou, inicialmente, muito preconceito e machismo tanto nos familiares das mulheres artesãs, como na comunidade local.

No decorrer dos tempos, o papel da mulher foi sendo construído pela sociedade, sobre diversas formas de abordagem, sendo uma delas referente a luta para deixar a passividade, a subordinação e buscar a emancipação, mesmo diante de muito preconceito, porém ela não cedeu à discriminação e defendeu o nome do produto, sempre explicando o sentido do termo "Kenga" e levando na esportiva toda e qualquer confusão em torno dessa palavra.

A força de vontade de buscar uma ocupação trouxe às mulheres que integram a AMQSA, de início, muita discriminação, como já foi dito, a começar pelos maridos, que não aprovavam a saída das mulheres para o mercado de trabalho e criavam muitos empecilhos, desde a falta de auxílio nas atividades domésticas até a falta de refeição das mulheres durante o expediente de trabalho. Isso gerou desestímulo, conflitos nos relacionamentos e, ao mesmo tempo, muito diálogo e palavras de incentivo entre as mulheres, para persistirem no trabalho. Atualmente, após 14 anos de fundação da Associação, a persistência dessas mulheres fez com que o negócio prosperasse, assim como seu posicionamento na relação com seus cônjuges e na sociedade na qual estão inseridas.

A comunicação organizacional se faz presente na AMQSA em vários contextos. O primeiro deles é de frente à Associação, tanto na calçada como do outro lado da rua. Há placas (Figura 12) sinalizando sua localização, de fácil acesso a todos que passam pela rua principal, seguindo o trajeto para balsa/Costinha-Lucena e vice-versa. A placa que se encontra na calçada está desgastada, e as informações contidas nela, como os contatos da ex-presidenta da Associação, estão desatualizados, o que pode prejudicar algum tipo de negócio.

Figura 12: Placa com nome da AMQSA



Fonte: Pesquisadora, Março/2016

Todas as dependências do espaço físico da AMQSA são sinalizadas com placas identificando o que é cada ambiente. Há, também, um quadro branco para anotações dentro da cozinha. Durante a pesquisa, foram vistos nele informações de contatos dos associados.

- ✓ Fachada da Associação

Logo na frente da Associação, se percebe que é um projeto diferenciado para a região que ainda necessita de melhorias e investimento em seus estabelecimentos. Na frente da Associação existem três quiosques (Figura 13) os quais servem de apoio para o cliente que estiver degustando o produto. A entrada principal dá para a Sala do Turista, a Loja do Artesanato e a Loja de Gastronomia. Infelizmente, nenhum desses espaços está sendo utilizado de forma produtiva pelas mulheres da Associação, pois as mesmas permanecem focadas na produção e no retorno financeiro, não se atentando para a diversificação do produto e do espaço local para inovar e ampliar o negócio. Outra falha é que não há nenhum nome que identifique a Associação na sua fachada; fora as placas de sinalização, que se encontram no meio da rua, não há identificação, o que pode dificultar o acesso à mesma.

Figura 13: Quiosques na calçada da AMQSA



Fonte: Pesquisadora, Março/2016

- Dependências da AMQSA

✓ Sala do Turista

Como já foi dito anteriormente, a Sala do Turista é um espaço de recepção ao visitante da Associação. Nele há alguns equipamentos, tais como: ar condicionado e estufa refrigerada, porém nenhum deles funcionou no período em que foi realizada esta pesquisa, o que indica que a estrutura da casa e os equipamentos foram superdimensionados em relação às necessidades e à capacidade da associação, de uso e de manutenção deles. Consequentemente, isso pode acarretar prejuízo material e financeiro para a instituição pela falta de uso dos mesmos. Ainda há, neste ambiente, uma exposição permanente com *banners* que expressam, em forma de cordel, a história da Associação. Os cordéis são de autoria do marido da PP da Associação e, da mesma.

Como o nome indica, a sala é para recepcionar o visitante que vai conhecer e/ou adquirir algum produto na Associação, porém não há ninguém no espaço para recepcionar as pessoas. Quando chega alguém, geralmente, uma das mulheres sai da produção (muitas vezes suada, com uniforme sujo da produção, cansada e pouco simpática) para atender ao cliente, porém só atende ao pedido realizado, não se dispondo mostrar o ambiente, os cordéis, que agregam valor ao produto, nem a manter uma relação de cortesia com o visitante. Um exemplo disso se deu durante um dos dias de pesquisa. Já no final do turno da manhã, ainda concluindo a produção da cocada, iniciou-se seu processo de esfriamento e de organização e limpeza da cozinha. A pesquisadora sempre desenvolveu a atividade de preenchimento das etiquetas de embalagem da cocada e estava executando essa atividade no momento em que chegaram três clientes para comprar cocada. Um homem, que estava acompanhado de duas mulheres, se identificou e disse estar visitando a cidade. Ele estava alegre e bem humorado, fez até brincadeira com o nome da Cocada na Kenga e solicitou uma quantidade. Enquanto ele falava pela janela lateral da cozinha que dá acesso à Sala do Turista, nenhuma das mulheres aí presentes se aproximou para atender ao cliente/turista. A tesoureira, que estava passando o pano no chão, tomou a iniciativa de responder ao mesmo, com a expressão facial fechada, tom de voz firme e objetivo, porém sem parar sua atividade, nem olhar para os três visitantes. Uma das cocadeiras, ainda mexendo a panela e também de forma sisuda, completou a informação de que a cocada ainda não estava pronta. O cliente aparentou desapontamento, agradeceu e foi embora. Após sua saída, a cocadeira, que tinha respondido ao homem anteriormente, olhou para as demais

e disse que tinha deixado de vender um número x de cocadas, o que representava um valor relevante para aquele dia de trabalho.

Esse tipo de comportamento e a forma de atendimento ao público demonstra que não há uma conscientização da relevância do cliente/turista enquanto propagador do produto e da imagem da Associação, assim como reflete um despreparo, uma falta de qualificação das mulheres com relação às vendas e ao atendimento ao público. Escritório

O escritório ficou permanentemente fechado durante todo período de pesquisa, só foi aberto uma única vez, pela Presidenta. Em seu interior, consta uma mesa grande para reunião, uma estante com livros, um computador e uma impressora. Assim como na sala de distribuição, nenhum desses equipamentos está em funcionamento. O acesso ao escritório é restrito apenas à Presidenta. As mulheres artesãs afirmam que não possuem a chave do escritório e, por isso, ficam impossibilitadas de utilizar o computador e a impressora para os processos administrativos. Dizem que já pediram uma cópia da chave a SP, mas esta foi negada. Ao questionar à SP sobre este fato, a mesma ficou em silêncio e mudou a conversa.

- ✓ Sala de Distribuição

Como já foi dito, esta sala é reservada para armazenamento dos produtos encomendados, a serem distribuídos aos clientes. Nela consta uma estufa, que permanece todo o tempo vazia, e prateleiras para guardar os demais produtos, porém não utilizada. A falta de uso desse tipo de equipamento, assim como dos demais já mencionados, pode ocasionar o desgaste natural dos mesmos e um prejuízo financeiro e operacional num breve futuro.

- ✓ Loja de Gastronomia

A Loja de Gastronomia está localizada na entrada da Associação e é um espaço construído para os visitantes adquirirem os produtos produzidos pelas mulheres. Entretanto, o mesmo permanece fechado e não há nada em exposição. Quando os clientes chegam, ficam na Sala do Turista esperando ou na calçada da Associação.

- ✓ Sala de produção do artesanato com a fibra do coco

A sala de produção do artesanato fica na parte interna da Associação. Nela, quatro mulheres artesãs fazem a limpeza do material, o corte, o acabamento das cocadas e produzem as peças, tudo de forma manual.

Há um depósito e vários armários onde é armazenada a matéria-prima. Há, também, outra sala para o artesanato, com armários cheios de matéria-prima e quatro máquinas de costura. Entretanto, essas máquinas de costura e uma outra máquina que se encontra na sala de produção não são utilizadas pelas mulheres; elas não sabem nem a funcionalidade desta última. Todos os equipamentos foram doados pelo Cooperar e/ou SEBRAE, segundo uma das artesãs da fibra de coco.

Há, também, várias prateleiras onde é guardada matéria-prima para confecção de bijouterias, embalagens etc. Porém, as mulheres, apesar de reclamarem das vendas fracas, não fazem uso deste material para novas produções. E, apesar de terem curso para confeccionar as embalagens, não fazem o mesmo e reutilizam sacolas doadas com a logomarca de outras empresas.

Dentro do espaço do artesanato existe uma máquina cuja finalidade as mulheres não conhecem. Então, ela fica encostada num canto da sala e há o risco de sua inutilização com o tempo, pela falta de uso.

- ✓ Loja de Artesanato

A Loja de Artesanato só está aberta ao público no período da tarde, das 13h às 16h, de segunda a sexta, porém não há nenhuma informação a esse respeito, assim como nenhuma placa que indique que espaço é aquele. Atualmente só são comercializados na Loja os produtos das artesãs da Associação. A decoração da loja possui peças de outros artesãos da região e da Paraíba, como um todo. Todas as peças foram adquiridas e doadas pelo Cooperar. As artesãs não possuem identificação para que o cliente possa chamá-las pelo nome. Elas também não possuem maquineta de cartão de crédito, o que pode dificultar o pagamento de produtos. Outro ponto negativo identificado foi que, apesar de elas terem curso para confeccionar embalagem, durante algumas vendas verificou-se que a loja não possui embalagem para os produtos vendidos. Apesar de ser parte integrante da AMQSA, não há uma parceria entre as áreas; por isso, a cocada não é exposta à venda na Loja do Artesanato, mas os trabalhos manuais da SP, sim, o que é

contraditório e demonstra que a mesma não intervém como mediadora da relação para o bem-estar de todos.

- ✓ Garagem

A garagem é usada apenas para o estacionamento da van da Associação. Esta foi adquirida com recursos da Fundação Banco do Brasil, conforme já foi explicado anteriormente. A intenção, com a compra da van, era de realizar pacotes de viagem para o Município, a fim de gerar renda, além da venda das cocadas. Porém, ela só é utilizada para a entrega das cocadas aos clientes de João Pessoa. Seu custo de manutenção é alto e só é manuseada pelo motorista.

A parte interna da Associação é composta de várias salas destinadas ao processo produtivo tanto da cocada como do artesanato. Há, ainda, uma sala onde era realizado o projeto voltado para as crianças, durante a gestão da presidenta fundadora e em parceria com empresários da região, e que, hoje, eventualmente, é cedida para a realização de atividades dos parceiros, tais como consultas oftalmológicas.

Com a apresentação da estrutura física externa da AMQSA, percebe-se que, na parte de comunicação visual, alguns pontos precisam ser mais bem sinalizados, pois estão diretamente orientados para o público externo e vão ao encontro da Associação. Sem a sinalização correta, a Associação perde visibilidade, novos contatos e, até mesmo, vendas.

- ✓ Relacionamento com os públicos

Toda organização possui, como elementos estratégicos e constitutivos, seus públicos, sendo estes compreendidos como parte interessada no negócio, seja de forma direta ou indireta. Saber se relacionar com cada tipo de público que possui é fundamental para que uma organização possa desenvolver estratégias de relacionamento adequadas aos interesses de cada um.

De acordo com Andrade (2001),

> Público são pessoas ou grupos organizados de pessoas, à base de considerações racionais, sem dependência de contatos físicos, encarando uma controvérsia, com ideias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidade para discuti-la, acompanhando e participando do debate por intermédio dos

> veículos de comunicação ou da interação pessoal. (ANDRADE, 2001, p.14)

Ainda segundo Andrade (2001), o público pode ser classificado como: 1) interno – aqueles que dependem e atuam diretamente na organização; 2) Externo – são aqueles que estão fora da organização e 3) Misto – são aqueles que fazem um elo entre a organização e o público externo.

Na Associação Mãos que se Ajudam foram identificados os seguintes públicos descritos no quadro 8:

Quadro 8: Públicos da AMQSA

Público Interno	**Público Externo**	**Público Misto**
Cocadeiras	Prefeitura Municipal de Lucena	Fornecedores
Cortador de coco	Consumidores	Limpadoras da quenga,
Motorista	SEBRAE	Clientes lojistas
Presidente	Cooperar	Técnico da UFPB
Vice Presidente	Agevisa/PB	
Secretária	Salão de Artesanato Paraibano	
Artesãs da fibra de coco		

Fonte: pesquisadora, Janeiro/2018

A partir da identificação dos públicos, pode-se estabelecer um relacionamento, estratégico, a fim de atender aos interesses em comum. Para cada tipo de público deve haver uma linguagem, uma forma de comunicação adequada, a fim de proporcionar o diálogo e a transmissão de informações.

Na AMQSA, o público interno é composto pelos associados. A forma de eles se relacionarem demonstra que há entrosamento, porém, também há muitos conflitos. Estes ocorrem, principalmente, na hora de tomar decisões. Para as cocadeiras, está claro o fato de a Associação ser um espaço de direito de todos, porém, na hora de tomar decisões, sempre há divergências. É muito difícil o consenso sobre algumas decisões que devem ser tomadas; todas são cientes disso. Elas alegam que a personalidade de algumas mulheres é muito forte, de difícil flexibilidade. Este é também o argumento utilizado para justificar o pouco entrosamento entre o grupo das cocadeiras e o das artesãs da fibra de coco.

Na relação presidenta-associados se percebe que há um tom autoritário para repassar as informações e, do lado dos associados, existem críticas e dúvidas sobre a forma de condução da gestão. Com relação à convivência entre homens e mulheres, foi dito por ambas as partes que é um relacionamento bom, normal e, apesar de ser minoria, apenas dois homens que trabalham na AMQSA, são designados para desenvolver trabalho de força (corte do coco) e transporte (entregar as cocadas), o que reproduz um comportamento social de que o homem está ligado à força e a mulher, aos trabalhos domésticos, como a cozinha.

O contato com clientes lojistas e fornecedores, geralmente, é feito pela Presidenta; entretanto, buscando uma gestão mais compartilhada, ela direciona para as cocadeiras o contato com os clientes lojistas e, geralmente, quem faz isso é a tesoureira.

Buscou-se conhecer alguns clientes da Associação Mãos que se Ajudam, pelo menos os três principais clientes[13] e, também, os mais antigos de acordo com a tesoureira. Eles são comerciantes, com lojas localizadas em Tambaú, ao lado do Mercado Público e do Centro Turístico próximo ao Mercado de Artesanato. Duas lojas são vizinhas e a outra fica do outro lado da rua, já no segmento do Mercado Público de Tambaú. Todos disseram que a Cocada na Kenga é um produto fácil de vender e de boa aceitação. O contato deles com a Associação sempre se dá por meio da Presidenta e do motorista; eles não conhecem as cocadeiras e nunca foram visitar a AMQSA. Os clientes disseram que nunca tiveram problemas com os produtos ou com a Associação e que sempre tiveram suas solicitações atendidas. O único produto confeccionado pela Associação e de se conhecimento é a Cocada na Kenga, que consideram ter um grande atrativo para o turista, devido a sua embalagem.

O principal ponto de melhoria apontado pelos clientes-lojistas está relacionado à venda, ou melhor, à falta de um representante da Associação. A rotatividade do motorista e a ausência de uma das mulheres, durante a entrega da mercadoria, promove insegurança na relação cliente-fornecedor. Mas a falta de capacitação para a gestão de relacionamentos e vendas dificulta o entrosamento da Associação com seus diversos públicos.

[13] A pesquisa foi realizada com os três clientes mais antigos da Associação. Todos comerciantes com lojas próximas ao mercado de Tambaú, em João Pessoa.

O SEBRAE foi um dos primeiros órgãos a contribuir com o trabalho da AMQSA. Por meio de capacitação na área de gestão, a PP e sua Vice obtiveram conhecimento sobre os projetos de que poderiam participar e as mulheres artesãs da fibra de coco tiveram capacitação deste órgão voltada para a confecção de bijuterias e embalagem. De acordo com a Gestora de turismo do SEBRAE (GTS), a capacitação é o principal serviço oferecido para as mulheres da Associação:

> A gente tem o trabalho do turismo de experiência em 18 municípios e Lucena faz partes desses 18 municípios. Então, dentro das atividades criativas, com foco na produção associada ao turismo, a Cocada na Kenga também é um dos produtos, que também faz parte, que foi trabalhado, passando todo conhecimento do que é economia criativa, economia da experiência, produção associada ao turismo, que é exatamente o produto que ela transforma que agrega valor ao turismo do Município. E o grande ícone do turismo no município é o coco e os seus derivados; o coqueiro e seus derivados que é a palha, a quenga, a cocada. (GTS, 2016)

O grau de instrução dos associados e a falta de inovação em seus produtos é o maior entrave para o crescimento desta Associação na visão da gestora do SEBRAE. Para ela, o turismo deve ser o foco para desenvolvimento da região e o fato de a Cocada na Kenga ter uma aceitação favorável nesta área a faz refletir sobre os alguns pontos de melhoria:

> Precisava ter volume de produção porque ela poderia criar outros quiosques, até mesmo em shopping, em centros de informação turística, alguma coisa assim, e distribuir. Eu sei o que vende lá, o que é forte, é a Cocada na Kenga. Já foi feito um curso de designer para trabalhar a ecobijou; algumas fazem, mas não é todo mundo que tem habilidade de fazer uma bijouteria que, realmente, encha seus olhos; então, para elas, dentro do mundo delas, a parte da cocada seria uma coisa mais real. Elas também poderiam ter evoluído para ter um bombom, alguma outra coisa assim diferenciada. (GESTORA DO SEBRAE, 2016)

De acordo com a gestora de turismo do SEBRAE, o trabalho da AMQSA está muito focado no mercado local, embora tenha alcançado uma boa visibilidade em outros mercados, por meio de participação em eventos e feiras, além da propaganda boca a boca realizada pelos turistas. Quando fala da imagem da AMQSA, a gestora afirma afirma que:

> É uma das atividades mais interessantes que tem lá em Lucena dentro dos pequenos negócios. E, dentro do desenvolvimento local, reúne as mulheres, que também é a inclusão de gênero, dos negócios; isso não é mais novidade no mundo de hoje, mas nesse sentido eles estão acompanhando essa evolução e continua sendo um produto diferenciado dentro e até um exemplo. (GESTORA DO SEBRAE, 2016)

Com relação ao Cooperar, já foi visto, neste estudo que a relação da AMQSA com este órgão se deu devido ao financiamento concedido para a reforma da Sede da Associação e para avaliação e balanço dos bens doados.

A relação com a Universidade Federal da Paraíba se dá apenas nos momentos em que as cocadeiras precisam renovar a avaliação microbiológica da cocada para apresentar à AGEVISA/PB. Assim, essa relação só acontece durante o período de renovação do documento. Com o Salão de Artesanato Paraibano – SAP, a relação acontece durante o período do evento, porém nada foi detalhado por ambas as partes. Apenas afirmaram ter uma boa articulação.

O contato entre a Associação Mãos que se Ajudam e a Prefeitura Municipal de Lucena existe desde o início do projeto, sendo sempre benéfica e contribuindo para o crescimento da AMQSA. Como já foi dito, o terreno onde está sediada a Associação foi doado pela Prefeitura. Em muitos momentos de "aperto financeiro", as mulheres cocadeiras solicitaram ajuda ao Prefeito e o mesmo concedeu, demonstrando uma política municipal assistencialista. Tanto na fala das mulheres da AMQSA como dos gestores do município, há uma parceria, conforme relata a Secretária de Turismo de Lucena:

> Na verdade é o seguinte, a parceria parte, inclusive, quando é necessária, alguma ajuda financeira, de necessidades básicas que possa pleitear junto ao município que eles precisem aí, a gente também atende, certo? Há uma parceria em todos os sentidos. Sem nenhum problema de distanciamento, o município com a Associação Mãos que se Ajudam. (STL, 2016)

Há o mesmo reconhecimento do trabalho desenvolvido pela AMQSA e sua contribuição para a divulgação do Município, e do apoio dado aos artesãos do Município, pela Secretária de Turismo, que afirmou:

> A gente dá o apoio. Nós temos um Centro de Artesanato aonde o Município banca totalmente e quando tem viagens para eles representarem, para eles exporem, para eles venderem os produtos o município também entra na ajuda com transporte, com esse apoio logístico. (STL,2016)

Ou seja, de acordo com a declaração dessa gestora todo apoio é financeiro. Não há um trabalho de conscientização voltado para o papel social do trabalho realizado pelos artesãos da cidade; falta capacitação profissional nas áreas de venda, comunicação, marketing e, até mesmo, no turismo. Se houvesse esse tipo de trabalho, a Secretaria de Turismo poderia incentivar, por meio de mediação, a exposição dos artesãos e seus produtos em eventos nacionais e internacionais.

Já a Coordenadora da Mulher, inserida na Secretaria de Ação Social do Município de Lucena, afirmou que conhece a AMQSA desde o início do seu trabalho, porém, enquanto gestora ainda não desenvolveu nenhum trabalho em parceria com as artesãs, as cocadeiras e associados. O trabalho da referida Secretaria está focado, no momento, na conscientização e na divulgação da Lei Maria da Penha. A gestora afirma que a Coordenadoria da Mulher é uma área implantada recentemente no Município, a qual ainda está em formação, e que não há políticas públicas voltadas nem para as mulheres nem para o desenvolvimento do meio ambiente.

Diante do exposto, percebe-se que a comunicação e os relacionamentos estabelecidos pela AMQSA requer de auxílio de profissionais que orientem as mulheres cocadeiras e artesãs da fibra de coco a melhorar suas estratégias nas áreas de venda, divulgação, relacionamento, a fim de promover um reposicionamento da AMQSA no mercado, de forma geral.

5. **A Cozinha: relativizando o saber fazer e a vivência com as mulheres que produzem a Cocada na Kenga**

As cocadas [14]

Cora Coralina

Eu devia ter nesse tempo dez anos. Era menina prestimosa e trabalhadeira à moda do tempo. Tinha ajudado a fazer aquela cocada. Tinha areado o tacho de cobre e ralado o coco. Acompanhei rente à fornalha todo o serviço, desde a escumação da calda até a apuração do ponto. Vi quando foi batida e estendida na tábua, vi quando foi cortada em losangos. Saiu uma cocada morena, de ponto brando atravessada de paus de canela cheirosa. O coco era gordo, carnudo e leitoso, o doce ficou excelente. Minha prima me deu duas cocadas e guardou tudo mais numa terrina grande, funda e de tampa pesada. Botou no alto da prateleira. Duas cocadas só... Eu esperava quatro e comeria de uma assentada oito, dez, mesmo. Dias seguidos namorei aquela terrina, inacessível. De noite, sonhava com as cocadas. De dia as cocadas dançavam pequenas piruetas na minha frente. Sempre eu estava por ali perto, ajudando nas quitandas, esperando, aguando e de olho na terrina. Batia os ovos, segurava gamela, untava as formas, arrumava nas assadeiras, entregava na boca do forno e socava cascas no pesado almofariz de bronze. Estávamos nessa lida e minha prima precisou de uma vasilha para bater um pão-de-ló. Tudo ocupado. Entrou na copa e desceu a terrina, botou em cima da mesa, deslembrada do seu conteúdo. Levantou a tampa e só fez: Hiiii ... Apanhou um papel pardo sujo, estendeu no chão, no canto da varanda e despejou de uma vez a terrina. As cocadas moreninhas, de ponto brando, atravessadas aqui e ali de paus de canela e feitas de coco leitoso e carnudo guardadas ainda mornas e esquecidas, tinham se recoberto de uma penugem cinzenta, macia e aveludada de bolor. Aí minha prima chamou o cachorro: Trovador... Trovador... e veio o Trovador, um perdigueiro de meu tio, lerdo, preguiçoso, nutrido, abanando a cauda. Farejou os doces sem interesse e passou a lamber, assim de lado, com o maior pouco caso. Eu olhando com uma vontade louca de avançar nas cocadas. Até hoje, quando me lembro disso, sinto dentro de mim uma revolta – má e dolorida - de não ter enfrentado decidida, resoluta, malcriada e cínica, aqueles adultos negligentes e partilhado das cocadas bolorentas com o cachorro.

No conto de Cora Coralina, identifica-se a cozinha como um espaço de vivência e da memória do saber, de relações sociais e de representações que ocorrem a partir da troca de saberes. A cozinha é um espaço da casa onde se constrói o estreitamento dos laços afetivos por meio da memória referente ao sabor, ao cheiro, aos ensinamentos passados entre gerações (de avós, pais, filhos e netos).

De acordo com Bachelard (1978, p.200), "é preciso dizer então como habitamos nosso espaço vital de acordo com todas as dialéticas da vida, como nos enraizamos, dia-a-dia, num canto do mundo". É preciso falar do espaço da casa, rememorar ou reviver os fatos que aconteceram e que contribuíram para a formação da nossa identidade. A cozinha como um cômodo da casa de vital importância, reflete

[14] As cocadas de Cora Coralina. Disponível em http://www.semanaon.com.br/coluna/6/4685/as-cocadas-de-cora-coralina acesso em 28.08.2017.

nosso modo de ver a vida e de vivê-la, a partir das experiências práticas da troca de saberes e de sabores que a culinária proporciona. Tudo isso se reflete na construção da identidade e da memória de cada indivíduo.

De acordo com Silveira (2014),

> Cozinhar envolve sujeitos, espaços, tempos, gerenciamentos, saberes para economias de produção... Mas mais do que isso, trata-se de uma atividade conhecida ao longo dos anos por promover encontros entre sujeitos, seja inaugurando contatos, firmando afetos, reinventando formas de interação e compartilhamento, ou simplesmente (e talvez nada simples) repetindo-se ao longo dos dias em momentos de união convencionados como prática familiar. (SILVEIRA, 2014, p. 170)

O ato de cozinhar acontece em um espaço da casa tão fundamental quanto os demais cômodos, a cozinha. Este espaço proporciona aos membros da casa a prática da convivência de forma mais simples, mais próxima e mais afetiva. (SILVEIRA, 2014)

> *Tinha areado o tacho de cobre e ralador o coco. Acompanhei rente à fornalha todo o serviço, desde a escumação da calda até a apuração do ponto. (Cora Coralina)*

Neste trecho do conto de Cora Coralina, a memória dos elementos que compõem este espaço: “o tacho de cobre”, “o ralador de coco”, a “fornalha” - remetem à lembrança de uma cozinha familiar e seus utensílios que, ao longo do tempo, foram sendo aperfeiçoados e substituídos por outros mais modernos.

A cozinha para produção da Cocada na Kenga é moderna e voltada para uma produção maior. Ela é composta de dois fogões industriais, uma bancada para corte e embalagem das cocadas e uma dispensa. Só se pode entrar neste ambiente com touca na cabeça, para proteger os alimentos de possível queda de cabelo e máscara facial (Figura14). Entretanto, percebe-se que as próprias mulheres nem sempre fazem uso de todo esse equipamento, principalmente, a máscara, seja por falta do equipamento ou por descuido mesmo. Em nenhum momento da pesquisa houve fiscalização, por parte da gestora, no sentido de se verificar se as mulheres estavam mesmo utilizando máscara, luva ou toca nos cabelos. Entretanto, ao menos a touca elas fizeram questão de que a pesquisadora utilizasse enquanto estivesse na cozinha, os demais itens não estavam sendo disponibilizados.

Figura 14: Mulheres preparando a cocada



Fonte: pesquisadora, Fevereiro/2018

Além dos fogões encontram-se, na cozinha, os utensílios (panelas, colheres, talheres, pratos, jarras para suco, copos, entre outros) utilizados em todo o processo de produção e, também, os de uso pessoal.

A cozinha é um lugar onde o fogo reina, e não apenas no cozimento da cocada. Como já foi dito, há momentos de descontração, brincadeiras, gargalhadas, lamentos e comilança. Assim como Cora Coralina, a pesquisadora também acompanhou "rente à fornalha todo o serviço, desde a escumação da calda até a apuração do ponto", sentiu o cheiro do coco queimando na panela, saboreou, pelo aroma e pelo paladar, a "cocada morena, de ponto brando atravessada de paus de canela cheirosa", mas, ao contrário da poetisa, a pesquisadora levou uma quantidade maior para casa, até porque desenvolveu bem as atividades que lhe foram atribuídas pelas cocadeiras (Figura 15).

Figura 15: Registro da pesquisadora pelo olhar das cocadeiras





Fonte: pesquisadora, Junho/2016

Na cozinha da AMQSA, acontece a produção da Cocada na Kenga. Porém, há uma apropriação desse espaço de convivência e de decisões. É nela que as mulheres, durante todo período de produção, cerca de oito horas por dia, debatem problemas existentes na Associação, tomam decisões e atualizam as demandas. Diversos temas são tratados entre elas, desde problemas em seus relacionamentos, até a gestão da Associação, num misto de parceria e cumplicidade.

Alguns desses momentos foram presenciados pela pesquisadora durante a coleta de dados, que serão aqui relatados e analisados. Uma vez durante a embalagem das cocadas, quando todas as mulheres estavam em volta da mesa, começou a conversa sobre os problemas da AMQSA e a criticar a SP, uma das mulheres, inclusive, imitou o jeito de a gestora falar e todas caíram na risada, numa demonstração de concordância sobre a atitude tomada pela colega. Percebe-se neste tipo de brincadeira que há um pouco de ironia com o sotaque da SP, tendo em vista que a mesma é de outro estado e, também, um pouco de desrespeito com sua posição hierárquica.

Foi na cozinha, num desses momentos, que as mulheres tiravam dúvidas sobre seguro de carro, imposto de renda, alguns procedimentos tomados pela SP e sobre alguns aspectos da instituição sobre os quais elas tinham dúvida e desconfiança. Elas também demonstraram certa antipatia pela SP e, algumas vezes, imitavam seu jeito de falar, seus trejeitos e alguns de seus posicionamentos. Já não se importavam mais com a

presença da pesquisadora e agiam naturalmente. Os problemas da Associação também eram debatidos, porém o consenso só chegava depois de uma intensa discussão. Por exemplo, quando faltou o coco, o grupo estava debatendo se iria ou não tentar uma negociação para aquisição da matéria-prima com a indústria de coco local e, devido cada uma das cocadeiras ter um posicionamento diferente, a decisão foi todas irem negociar junto a fábrica. Isto deixou algumas insatisfeitas e reclamando, pois o trabalho seria atrasado e, também, porque a falta de confiança umas nas outras para certas ações gerava desconforto entre elas.

Por outro lado, principalmente no intervalo para o almoço, as conversas são voltadas para o lado pessoal. Algumas conversam em grupos menores, por maior aproximação ou por tratar de um assunto mais particular; outras, num grupo maior, demonstrando maior descontração, deitam no chão, embaixo da bancada onde são colocadas as cocadas, tiram um cochilo e/ou expõem seus problemas familiares, financeiros, pessoais, aconselham-se umas às outras e promovem a venda de produtos de beleza, por meio da apresentação de revistas como Avon e Natura[15].

O almoço é individual para algumas mulheres, seja por trazerem o almoço de casa ou porque possuem restrição alimentar ou de saúde, como pressão alta. Todas contribuem de alguma forma para a realização do almoço. Algumas mulheres levam os ingredientes (arroz, cuscuz, ovos, carne, peixe, fruta para fazer o suco) para preparar o almoço coletivo e, geralmente, uma ou duas mulheres fica encarregada de cozinhar para todas. Há, também, a troca de alimentos entre aquelas que trazem sua marmita de casa. Elas procuram saber o que a outra colega trouxe de diferente e divide o alimento seja este o purê, a carne, a macaxeira, o ovo cozido, de acordo com o gosto de cada uma. Em uma das refeições havia um pouco de euforia, pois havia sido feito a colheita de uma batata doce que tinha sido plantado num canteiro, que já foi utilizado para plantio de ervas medicinal. Essa batata doce foi cozinhada e servida a todos. As mulheres fizeram questão que a pesquisadora provasse da raiz tuberosa. Esta experiência demonstra que há entre as mulheres habilidade de cultivo para plantas e hortaliças que deveria ser colocada em prática, tendo em vista que esse cultivo promove um bem coletivo a saúde e, também, o melhor aproveitamento do espaço para horta existente na casa para produzir alguns alimentos, de forma mais saudável.

[15] Durante a observação na cozinha, identificou-se que algumas cocadeiras são revendedoras de revistas de cosméticos e afins como estratégia de obtenção de renda extra.

Inicialmente, vendo a dinâmica de levar a marmita individual, a pesquisadora levou sua refeição na primeira vez que foi passar o dia na Associação. Ao término do dia, a tesoureira e outras duas cocadeiras agradeceram por ter almoçado em companhia delas e fizeram o convite para, na visita de campo seguinte almoçar "com elas", ou seja, comer da mesma comida preparada para o grupo. O convite foi aceito e as refeições saboreadas e temperadas com muitas risadas das histórias pessoais contadas, troca de conselhos amorosos, fofocas dos finais de semana, informações sobre processos jurídicos pessoais, compra de produtos e, também, levantamento de informações sobre o cotidiano da Associação. O primeiro almoço para a pesquisadora teve como cardápio arroz de leite com piaba frita e suco da fruta. Inicialmente elas ficaram um pouco tímidas, sem saber se a pesquisadora iria gostar ou não do "menu", mas quando viram que o prato foi aprovado trataram de caprichar ainda mais na porção servida e no carinho. E, sempre que a pesquisadora voltava tinha arroz de leite, as vezes com piaba, outras com peixe que elas traziam de casa, frango, sempre muito bem servido e com muito amor. Em contrapartida, a pesquisadora percebeu que sempre tinha um café no meio da manhã e passou a levar biscoito, bolachas e bolos, que foram bem recebidos e saboreados com café por todas. Esse momento de partilha dos alimentos favorece o estreitamento dos laços de amizade e reforça a confiança mútua entre as mulheres artesãs.

Uma vez, visando conhecer a vida pessoal da pesquisadora começaram a fazer perguntas sobre sua vida e ao descobrir que a mesma tem dois cachorros, uma delas, relatou que já teve um e que o mesmo era muito querido por todos da família e pelas mulheres da AMQSA, que por manterem uma relação de amizade fora do ambiente de trabalho, também sentiram muito sua perda. Porém, o fato se tornou cômico quando a cocadeira informou que o animal faleceu e, que por ser tão querido, teve até um velório improvisado, com direito a cortejo e sepultamento, assim como um ser humano. Ao contar este fato inusitado tanto a cocadeira que teve o animal falecido, quanto as demais deram muitas risadas enquanto contavam os detalhes do velório, foram tantas risadas que algumas chegavam a chorar.

Eventualmente, quando uma delas dizia um palavrão, outra pedia para ter cuidado com as palavras, pois a pesquisadora estava ali. Mas, depois de certo tempo de convivência, quando isso acontecia, elas apenas olhavam para a pesquisadora e riam. Uma das cocadeiras disse, uma vez, quando foi chamada atenção por dizer palavrão,

que a pesquisadora já estava acostumada, que ela já era uma “quenguinha” como elas e que não precisava se esconder. Todos caíram na risada. Essa experiência demonstra que a cozinha continua a ser um espaço de trocas simbólicas e afetivas, além de uma expressão cultural que permanece em todos os segmentos da sociedade.

Certa vez, durante a produção da cocada, chegou um jovem pedindo para comprar R$5,00(cinco reais) de cocada. Sem questionar, pesar ou medir a quantidade, uma delas pegou uma vasilha e encheu de cocada para o referido rapaz. Ao ser questionada de como mensurou o valor pela quantidade, ela justificou que isso era uma prática comum e que não tinha nada demais, afinal elas eram as donas. Em outro momento, após a pesquisadora conversar com a tesoureira e outra cocadeira sobre os custos da produção, foi relatada a dificuldade, com algumas colegas, de ter um controle sobre a distribuição de cocada, pois a maioria tem o hábito de levar uma porção da produção de cocada para si ou para doar para algum parente e/ou familiar. No mesmo dia durante a embalagem da cocada o fato relatado se repetiu e a pesquisadora foi chamada atenção para o ocorrido. Ao mesmo tempo, a cocadeira e outras estavam no momento defenderam o fato justificando que se ali todos eram donas, podiam sim levar a quantidade de cocada que quisesse para casa. É nesse momento em distribuir as tarefas ou de até mesmo retirar uma porção de cocada para doar para algum amigo ou parente que as cocadeiras demonstram sentimento de serem donas do negócio. Porém, com esse tipo de atitude demonstra que não há uma postura de uma empreendedora que visa reduzir perdas para obter mais ganhos, mas sim, é visível a predominância de outros sentimentos e valores referentes a amizade, a doação e até mesmo o ato de presentear alguém com a cocada.

5.1 A produção artesanal e a organização das mulheres na AMQSA

- ✓ Perfil dos integrantes da Associação Mãos que se Ajudam

Dos treze associados da AMQSA que responderam ao questionário de pesquisa, seis estão trabalhando desde a sua fundação, ou seja, há 13(treze) anos. Quanto aos demais, dois estão associados há um ano; dois há cinco anos e dois há dez anos. E três estão divididos de 1 a 5 anos.

Quando questionados sobre como foi seu ingresso na Associação, a maioria respondeu que se deu pela necessidade de trabalho e pela oportunidade de gerar renda

para sua família. Outro grupo de associados, presentes desde a fundação, disse que foram convidados a participar da reunião, gostaram da proposta, se identificaram com o trabalho e resolveram ficar. Apenas um disse que a proximidade de sua casa, havia determinado sua decisão.

A faixa etária dos integrantes da AMQSA está entre 29 e 56 anos. Dos 13(treze) associados que responderam a pesquisa, três possuem o ensino fundamental completo, um possui o ensino médio completo, quatro fizeram o ensino fundamental incompleto e outros quatro cursaram o ensino médio incompleto Há um integrante que não possui escolaridade, porém sabe assinar seu nome.

Com relação ao estado civil, seis são casados e cinco declararam viver em união estável, duas são solteiras. De todos os entrevistados apenas um não possui filho/dependente, os demais possuem de 1 a 6 filhos, sendo estes alunos do ensino fundamental, em sua maioria. Apenas um (a) filho (a) de uma das mulheres está cursando ensino superior. Com isso, verificou-se que apenas três dos pesquisados recebem o Bolsa-Família como subsídio do governo; os demais, não.

Quando se perguntou sobre qual é a atividade profissional dessas pessoas, elas se declararam, em sua maioria, que são Cocadeiras[16], duas disseram atuar na área de serviços gerais, duas não responderam e três se consideram artesãs, porém, como já foi dito anteriormente, em observação na cozinha, algumas delas afirmam complementar a renda com venda de revista de cosméticos e afins.

De todos os entrevistados, apenas um diz não contribuir financeiramente com as despesas da casa. Todos os outros contribuem e apenas quatro dizem ter outra fonte de renda, sendo que a área de atuação citada foi de diarista. Existe uma autonomia na gestão do próprio dinheiro por parte de 13(treze) entrevistados; apenas um apontou o marido como gestor de seu salário.

Todos os pesquisados (as) residem no Município de Lucena e são nativos dele em sua maioria. Exerceram diversas atividades antes de ingressar na Associação, tais como: estudante, ajudante de pedreiro, serviços gerais, comerciário, artesã, diarista, pescadora, cargo comissionado na prefeitura na área de serviços gerais, mas as mulheres são, quase todas, apenas dona de casa.

[16] Termo usado para definir quem faz cocada.

A indicação para participação na AMQSA é feita por meio de amizade, a principal forma de ingresso dos pesquisados na Associação. Apenas duas pessoas disseram ter entrado por meio da fundadora e pelo projeto de distribuição de alimentos que funcionava na sede da Associação, em parceria com a Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB.

Quando questionados sobre as principais mudanças ocorridas em suas vidas após ingresso na Associação, apenas dois disseram que nada mudou. Os demais ressaltaram que houve, sim, mudança, sendo as principais: independência financeira, ocupação do tempo, novas amizades, melhoria na saúde, manutenção de despesas com os filhos, amadurecimento, melhoramento da renda familiar, aprendizado no tratamento com o cliente e o sentimento de ser útil. Isso nos mostra que o fator "trabalho" é necessário tanto para o bem-estar como para o suporte financeiro dessas pessoas.

Ao indagar se eles (as) viam também mudanças nas vidas dos colegas/mulheres, a maioria respondeu que sim; entretanto, cinco pessoas disseram que nada havia mudado na vida das colegas. Por outro lado, todos consideraram o relacionamento com os colegas de forma positiva, sempre classificando como "bom" ou "ótimo", o que contradiz algumas críticas feitas por alguns associados, como será visto mais adiante.

Os integrantes da AMQSA disseram não sofrer preconceitos nos dias de hoje, por parte dos clientes, mas que, no inicio, houve, sim, discriminação quando saíam nas ruas para vender a Cocada na Kenga. Foi justamente por causa desse nome que elas afirmaram ouvir piadas e insultos de pessoas, chamando-as de "quengas" quando passavam na rua.

Em suas famílias, a resistência se deu no início dos trabalhos, pois, como a maioria era dona de casa, passou a ter uma cobrança maior de seus filhos e maridos, principalmente destes; mas, atualmente, as mulheres afirmam que a relação com seus familiares é boa e que possui incentivo para continuar no trabalho, até porque é com a renda deste trabalho que a maioria sustenta suas famílias.

Buscou-se saber qual a imagem da Associação frente à Comunidade de Lucena, à luz do entendimento de seus associados. A maioria diz que a mesma é vista como um ponto turístico, porém outros apontam a Associação como um lugar de

trabalho, de desenvolvimento, embora não saibam explicar de que tipo de desenvolvimento se trata. Alguns não souberam responder e outros disseram que a comunidade não dá importância ao trabalho da Associação.

Para as mulheres que fazem a AMQSA, sob o ponto de vista do reconhecimento das mulheres no mercado, esta representa trabalho e geração de renda de forma unânime, apenas duas pessoas responderam que não mudou em nada o seu reconhecimento na comunidade, porém a maioria acredita que houve, sim, um maior reconhecimento de seu valor, de seu papel enquanto trabalhadora. Todos afirmaram que os maiores beneficiados com este trabalho são os próprios associados, porém este benefício também atinge a comunidade, o município, os fornecedores e os consumidores de forma subsequente.

A matéria utilizada para a confecção do artesanato, o uso da quenga do coco para a embalagem das cocadas, o uso do coco como matéria-prima para o artesanato e a coleta seletiva do lixo são os principais elementos que os membros da Associação mencionam como relação de seu trabalho com o meio ambiente, ou seja, apenas o uso dos recursos naturais. Com isso, eles acreditam realizar algumas práticas para preservação do meio ambiente, tais como: redução do consumo de energia, redução do consumo de gás, redução do consumo de água. Entretanto, durante as visitas de campo, constatou-se que, na verdade, essas são medidas tomadas para contenção de gastos.

O fato de estar empregado e ter uma renda são o fator motivacional de trabalho para os membros da AMQSA, porém outro fato os faz fortalecidos nas suas funções laborais, que é ter o reconhecimento de seus familiares, amigos, clientes e da sociedade de forma geral. Poucos, apenas dois pesquisados (as), dizem não se sentir fortalecidos enquanto indivíduos com a realização deste trabalho.

A AMQSA participa, desde sua fundação, de diversas feiras realizadas na Paraíba e em outros Estados, sendo a principal delas o Salão de Artesanato Paraibano, que acontece no mês de janeiro, em João Pessoa, e no mês de junho, em Campina Grande, porém a participação dos seus integrantes não é total. Seis disseram que nunca participaram desses eventos e os demais disseram já ter representado a Associação em eventos dessa natureza.

A participação das mulheres, nessas feiras (Figura 16), é de suma importância para uma maior divulgação da Associação e de seus produtos. Além disso, elas possuem nesses espaços, a possibilidade de formar uma rede de contatos em âmbito municipal, estadual, nacional e, até mesmo, internacional, tendo em vista que os eventos acontecem em períodos de férias e que há um grande fluxo de turismo na cidade.

Figura 16: Cocada na Kenga e Artesanato na fibra de coco no SAP





Fonte: Pesquisadora, Janeiro/2017

Mesmo com essa oportunidade de formar uma ampla rede de relacionamentos, nem sempre as mulheres artesãs se fazem presentes para representar a Associação. Já houve situações em que elas pagaram a outras pessoas para representá-las em seus *stands*. Entretanto, as associadas e suas eventuais substitutas não foram preparadas para dar informações sobre o processo produtivo da cocada, sobre a história da Associação, sobre quem são as mulheres artesãs que dela fazem parte. Com isso, sabe-se que há uma contribuição negativa para a formação da imagem da AMQSA, assim como houve perda de vendas e clientes insatisfeitos por falta de informação, conforme relatou uma das artesãs da fibra do coco.

Ainda segundo esta artesã, da fibra do coco, na última feira do Salão do Artesanato Paraibano, na cidade de Campina Grande, em Julho de 2016, elas levaram algumas inovações em produtos (barcas feitas com a palha do coco) e estas agradaram os clientes. Por outro lado, as bijuterias foram criticadas por não apresentarem

criatividade. Quando questionadas se elas tinham reciclagem nessa área, disseram que não, que não há interesse da SP em trazer novas capacitações para elas. Entretanto, ao conhecer as instalações das salas de produção do artesanato, verifica-se que há matéria-prima em grande quantidade para confeccionar novas bijuterias, porém as mulheres assumiram não ter iniciativa para confeccionar novos produtos nem para buscar capacitação.

As principais críticas/sugestões dadas pelos associados são: aumentar o número de clientes, melhorar as vendas, melhorar os equipamentos, divulgar mais os produtos da AMQSA, dar continuidade ao trabalho da Associação, aumentar a validade da cocada, melhorar relacionamento entre a liderança e a equipe de trabalhadores, receber verba do governo, buscar mais valorização e novos cursos de capacitação.

Percebe-se que há, nos itens apontados, uma preocupação de todos no sentido de posicionar melhor os produtos da Associação no mercado, melhorar sua capacitação, porém sempre com o auxílio de alguém, reforçando um viés assistencialista. A insatisfação com a gestora é visível, assim como o desejo de melhor entendimento entre as equipes.

5.2 Processos de preparação da cocada

O processo de produção da Cocada na Kenga, assim como do artesanato, passa por várias etapas, distribuídas em salas com sinalização indicando o que será produzido em cada uma delas. É uma área restrita aos Associados, porém, se houver algum grupo acompanhado por guia que queira conhecer as dependências da Associação, é permitido o acesso. As cocadeiras e artesãs não promovem, no entanto, a visitação de forma agendada, organizada de forma que favoreça à construção de uma imagem comercial. Um ponto positivo da AMQSA é que há uma preocupação em manter o local sempre limpo, o que favorece a receptividade do visitante, porém o acesso à cozinha deve ser planejado, devido à manipulação de alimentos, dada a necessidade de todo um cuidado com a utilização da touca e da máscara, para evitar a contaminação dos alimentos.

Inicialmente a cocada era vendida em tabuleiros, porém, com o crescimento do negócio, as mulheres artesãs buscaram o SEBRAE para ampliar seus conhecimentos na gestão dos negócios. O SEBRAE enviou alguns de seus consultores nas áreas de gestão, vendas e organização do processo produtivo. Um deles foi o técnico de análise

microbiológica da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)[17]. A função deste técnico foi produzir uma cocada que tivesse um prazo de validade maior. Ele ficou alguns meses testando a receita da cocada até encontrar um ponto no qual ela tivesse a durabilidade almejada. Depois, repassou a receita e o modo de produção para as mulheres, que permanecem com a mesma receita até hoje.

Entretanto, a maior queixa das mulheres, principalmente para comercializar a cocada para fora do estado, é com relação ao prazo de validade dos produtos. Porém, ao conversar com o Técnico de Análise microbiológica da UFPB, ele explicou que a receita e seu respectivo prazo de validade (15 dias) é adapatado para a embalagem, ou seja, a quenga do coco, que, por sua vez, é o principal atrativo e diferencial na hora comercialização. Muitos consumidores gostam de reutilizar a quenga para a confecção de artesanato. Segundo o técnico, para mudar a validade é necessário mudar a receita da cocada e a embalagem, o que implica na descaracterização do produto existente e, consequentemente, da sua identidade e imagem.

Outro parceiro que influenciou diretamente no processo de produção da cocada foi o Cooperar. Como já foi dito, a produção da cocada começou na cozinha da pousada da PP. Como o espaço ficou pequeno, foi transferida para uma cozinha improvisada no quintal da casa da segunda presidenta e, neste espaço, permaneceu por uns dois anos e meio, até conseguirem a reforma da atual sede, com os recursos do Cooperar e atendendo aos critérios de higiene para obter a certificação da Vigilância Sanitária.

Para a produção da cocada, as mulheres se dividem em dois grupos. Enquanto um grupo está cuidando da raspagem do coco, limpeza das quengas, outra equipe vai para a cozinha preparar a cocada. Segundo a líder e também Tesoureira, algumas vezes elas dividem o trabalho em dois dias. Um só para ralar coco e limpar as quengas e outro só para fazer a cocada, porém nem sempre isso funciona principalmente se tiver uma grande demanda de cocada.

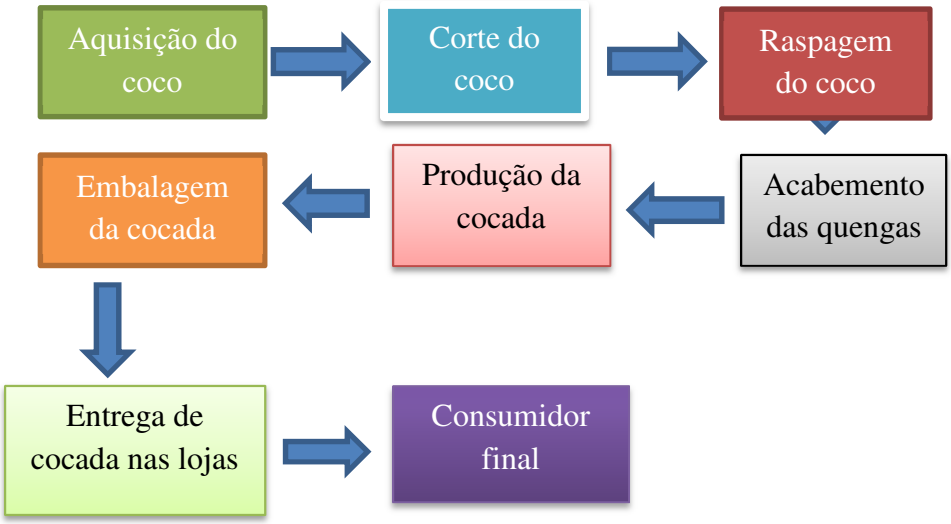
Avaliando o volume de produção e almejando um ambiente que trouxesse, além da produção, um espaço de convivência com os clientes da Associação Mãos que se Ajudam, foi projetada uma nova sede, com espaços que atendessem a produção da

[17] Segundo o técnico, a UFPB e o SEBRAE possuem uma parceria. Então, quando há alguma demanda na área de alimentos, o mesmo é convocado para prestar assessoria.

cocada, do artesanato, com espaço para a área administrativa, a atendimento ao cliente e a degustação.

Atualmente a sede atende às duas áreas de produção da Associação: a cocada e o artesanato e, quando solicitado, empresta uma sala para algum parceiro. A seguir segue a descrição dos espaços que compõem a organização do processo de trabalho da AMQSA, estabelecido a partir do ciclo de produção da cocada, conforme representação gráfica seguinte:

Quadro 9: Ciclo produtivo da cocada



Fonte: pesquisadora, Janeiro/2018

Com a representação gráfica do ciclo produtivo da cocada (quadro 9), serão descritos os ambientes onde ocorre cada etapa do processo de produção da cocada.

✓ Aquisição do coco

O Coco, fruto do coqueiro, é a matéria prima usada para produção da Cocada na Kenga e do artesanato que é confeccionado pelas artesãs da Associação Mãos que se Ajudam. Sabe-se que o coqueiro tem origem no Sudeste Ásiatico e que foi trazido para o Brasil pelos Portugueses, por volta de 1553, sendo seu plantio iniciado no Nordeste Brasileiro devido a boa adaptação ao solo e expansão da ocupação territorial . O Brasil

está entre os principais produtores de coco no mundo, sendo o mais expressivo, com maior produção, na América (CAVALCANTE, 2015).

O cultivo do coqueiro na Paraíba é reconhecido por meio da Portaria nº 385/2010 do Ministério da Agricultura. Neste documento o ministério reconhece a relevância do cultivo deste fruto e determina o período para cultura, tipo de solo, condições climática e, também, define os municipios que podem executar esta atividade, entre os quais, está o municipio de Lucena.

De acordo com Cavalcante (2015) o coqueiro é utilizado como "meio de vida" para aqueles que o cultiva, além de ser a fonte de renda e sustento da familia de milhares de pequenos produtores, o coqueiro possui quatro funções essenciais, as quais Cavalcante (2015) apresenta como:

> alimentar (sobretudo o fruto – o coco, que serve para o preparo de vários pratos), a doméstica (destinada à confecção de artesanato e à construção de casas e barcos, por exemplo), a ritualística (usada em cerimônias religiosas realizadas no Sudeste Asiático e na Oceania) e a mercantil (concretizada com a venda do coco ralado além do óleo e da água). Além dessas, Caillon (2008, 2011) acrescenta ainda que o coqueiro também tem importantes funções sociais, místicas, simbólicas, medicinais e culturais (CAVALCANTE, 2015, p.56).

No Município de Lucena o cultivo do coqueiro é destinado para as funções alimentar e doméstica, tendo em vista que na região há indústria que produz diversos produtos (coco ralado, leite de coco, água de coco) tendo o coco como matéria-prima; vários pequenos produtores que vivem desse plantio e destinam sua produção para o comércio local (bares, restaurantes, pousadas) e municipios circunvizinhos. É na relação com os produtores locais que as mulheres da AMQSA compram o coco para produzir a Cocada na Kenga.

A compra do coco para produção e embalagem de cocada é realizada pela Presidenta, pela Tesoureira ou pelo Cortador de coco; este, por sua vez, possui o aval da SP para negociar o produto quando for necessário. Quando entregue pelo fornecedor à AMQSA, o coco é armazenado num galpão onde é cortado.

Todo este processo é realizado por um associado homem. É ele que faz, com autorização da Presidenta, a negociação para a compra do coco, o pagamento da compra

do coco e, principalmente, todo o trabalho de força referente tanto ao corte do coco para a cocada quanto para o artesanato.

Apenas uma vez, durante todo período de pesquisa, viu-se quem era o fornecedor de coco da AMQSA. Na verdade, ele é um atravessador. Compra o coco de pequenos produtores e repassa para os estabelecimentos que fazem uso desde fruto, dentro os quais está a Associação. Porém, de acordo com a associada J, o mesmo já deixou de fornecer coco para a AMQSA devido a alta demanda na cidade no período de veraneio, o que deixou as mulheres muito indignadas e prejudicadas em sua produção. Com isso, elas buscaram outro fornecedor de coco, de outro municipio, e diz estar aguardando o fornecedor de Lucena vir oferecer para dar-lhe uma "lição de moral", afinal sempre pagaram em dia e foram clientes fiéis a ele por muito tempo, porém o mesmo quando viu a demanda na cidade, devido a alta estação, priorizou outros estabelecimentos sem nem dar uma satisfação a elas.

Após a compra do coco, o cortador abre as quengas e repassa para as cocadeiras darem inicio ao processo de produção da cocada. Caso as artesãs da fibra de coco necessitem ajustar o corte das quengas, o referido cortador também o faz, pois é o único habilitado a mexer na máquina de corte.

- ✓ Corte do coco

O galpão para o corte do coco possui equipamentos doados, segundo o responsável, pelo SEBRAE, porém só a máquina de corte é utilizada. A outra máquina não é utilizada, pois, segundo ele, desperdiça muita matéria-prima e atrapalha o processo. Os equipamentos de segurança não são utilizados pelo cortador de coco. Apesar de ter sido orientado pelo marido da PP sobre como utilizar os equipamentos, o cortador de coco disse não se sentir à vontade para usá-los, o que pode acarretar algum tipo de acidente, proporcionando problemas para as mulheres da Associação.

- ✓ Raspagem do coco

Após receberem o coco cortado, as mulheres fazem seu processo de higienização e dão início a sua ralação de forma manual. As mulheres da Cocada na Kenga se dividem em dois grupos para a realização do trabalho. Enquanto uma equipe rala o coco, a outra fica na cozinha preparando as cocadas. Ao final do dia, todas se juntam para embalagem dos produtos, etiquetagem das cocadas e limpeza do ambiente.

Já as mulheres do artesanato do resíduo do coco fazem tudo sozinhas e desenvolvem suas atividades em salas separadas, conforme vimos na apresentação da estrutura física da Associação. Eventualmente elas pedem ao cortador de coco para serrar algumas quengas que irão utilizar na sua produção.

No ambiente (Figura 17), há raladores elétricos que deveriam ser utilizados para este processo, porém elas alegam que a máquina só rala coco grande e que teria que ser feita uma adaptação para isso, com cocos menores. Porém, elas não buscaram o aprimoramento para melhor uso do equipamento e, pela falta de uso, as máquinas correm o risco de sofrer algum dano, sem falar que o trabalho manual, além de afetar a saúde física, devido à má postura, à força empregada, ainda torna a produção lenta. Por outro lado, percebe-se que há uma resistência das mulheres em mudar o processo de preparação da cocada para o uso dessas máquinas, tornando a produção da cocada um processo manual e artesanal. Há, também, neste espaço um freezer, onde elas armazenam o coco ralado e pesado (1kg). Porém essa pesagem é feita de forma aleatória, utilizando-se um recipiente plástico como medida, e não uma balança.

Figura 17: Sala para ralar o coco



Fonte: Pesquisadora, Março/2016

- ✓ Acabamento das quengas

Após o coco ser ralado, as quengas seguem para o acabamento, que consiste em retirar toda a raspa do coco e as suas imperfeições. Depois disso, elas voltam para a Associação, para serem lavadas, secadas (Figura18) e esterilizadas para, por fim, serem

utilizadas como embalagem da cocada. A esterilização é feita a 180º, num ambiente que dispõe de forno para tais atividades.

Figura 18: Quengas de coco secando antes de ir para esterilização



Fonte: Pesquisadora, Maio/2016

O acabamento das quengas, como é chamado o processo de raspar todo o coco que fica no recipiente, é feito por duas mulheres da comunidade, entretanto, as mesmas não são associadas. Elas recebem R$0,12 (doze) centavos por quenga de coco. No final do processo de raspagem do coco, as quengas são colocadas em um saco e, no final do expediente, as mulheres vêm buscar o material para acabamento. Assim que terminam esta tarefa, devolvem as quengas com acabamento finalizado para as mulheres cocadeiras. Estas, por sua vez, dão início ao processo de lavagem e esterilização das quengas, que serão usadas para embalar a Cocada na Kenga.

- ✓ Produção da Cocada

Sob dois fogões industriais de quatro bocas cada, são postas as panelas com os seguintes ingredientes: coco ralado, leite em pó, açúcar e leite, sempre com fogo baixo e mexendo o fundo da panela para não grudar. Dá-se o inicio do preparo da cocada com a supervisão de duas ou três mulheres em cada fogão (Figura 19). De acordo com o sabor é adicionado mais algum ingrediente e, até mesmo, o ponto de cozimento da cocada pode ser alterado ou não. Diante da experiência das cocadeiras, não há um tempo de cozimento estipulado para o preparo da cocada, tudo é medido com base no saber fazer.

Figura 19: Cocadeiras no preparo da Cocada na Kenga



Fonte: Pesquisadora, Março/2016

Após a produção, a cocada, é exposta numa bancada, para esfriar, e, em seguida, ser embalada (Figura 20). Geralmente é preparada no turno da manhã e no turno da tarde acontece sua embalagem. Uma das mulheres preenche as etiquetas, outras providenciam a limpeza do ambiente e um número maior vai para a bancada preencher as quengas e fazer a embalagem e etiquetagem final.

Figura 20: Cocadas em processo de resfriamento e sendo embaladas



Fonte: Pesquisadora, Maio/2016

No dia seguinte da produção da cocada, é realizada a entrega das encomendas aos lojistas (Figura 21) de João Pessoa. Geralmente isto é feito pelo motorista, acompanhado ou não por uma das mulheres cocadeiras. Caso o carro da AMQSA esteja quebrado ou esteja sem motorista, a entrega é feita por uma das mulheres, que aluga um táxi para fazer as entregas e, também, recolher as cocadas vencidas.

- ✓ Os pontos de venda da cocada

O principal mercado revendedor da Cocada na Kenga são as lojas do Mercado de Artesanato Paraibano e da Feira de Tambaú, na orla de João Pessoa. Nestes pontos de venda a cocada é exposta em balcões e mesas, de forma a atrair o cliente.

Figura 21: Cocada exposta para venda em loja de João Pessoa



Fonte: Pesquisadora, Agosto/2016

A AMQSA possui uma política de troca de mercadoria, ou seja, após completar o prazo de 15(quinze) dias, as cocadas são substituídas por cocadas novas, sem custo para o cliente lojista. Quando a mercadoria vencida chega à AMQSA é retirado todo seu doce e jogado fora, em lixo comum. As mulheres são conscientes de que não podem reaproveitar este resíduo e que o mesmo não pode ser reutilizado, pois, segundo o Técnico de análise microbiológica da UFPB, sua composição pode afetar o organismo do ser humano, podendo causar uma infecção ou outro problema de saúde. Após isso, as quengas são lavadas e esterilizadas, para serem utilizadas novamente.

Diante do exposto, percebe-se que a estrutura física onde está instalada a AMQSA é ampla e moderna, proporcionando uma acomodação favorável para o desenvolvimento das atividades base, ou seja, para a produção da Cocada na Kenga e o artesanato na fibra de coco. Porém, a realidade demonstra que há um subaproveitamento dos recursos investidos na AMQSA, exemplo disso está na subutilização da casa. Dos

19 (dezenove) cômodos da casa, apenas 12 (doze) são utilizados com frequência, sete permanecem fechados. Muitos equipamentos encontram-se desligados e sem uso, o que pode ocasionar, como já foi dito, sua perda.

Entretanto, durante o período de observação na cozinha da associação, presenciando fatos pessoais, formas de trabalho, ouvindo e fazendo fofoca, percebeu-se que há um alicerce pautado em relações de amizade, cumplicidade e parceria entre as mulheres que produzem a Cocada na Kenga. A mistura de sentimentos e de atividades contribui para a solidariedade entre as mulheres, assim como com o preparo da cocada e o cuidado e a limpeza dos equipamentos e apetrechos do oficio da cocadeira. O empenho em produzir uma cocada com qualidade está presente desde a compra do coco até a entrega ao lojista. E o sorriso de satisfação do cliente ao saborear a Cocada na Kenga é o resultado de uma cozinha ativa, quente e viva, no qual as mulheres demonstram força e persistência em busca de seus sonhos.

6. O processo de empoderamento das mulheres cocadeiras: a trajetória de vida de uma artesã

Esta tese buscou em última análise avaliar o processo de empoderamento das mulheres artesãs para o desenvolvimento local sustentável, a partir da experiência do grupo que forma a Associação Mãos que se Ajudam no Município de Lucena/PB. Isso se deu a partir de um processo de pesquisa que proporcionou conhecer muito além da proposta de estudo, mas identificar, em indivíduos, comunidade, cultura, nas diversas formas de relacionamento, que, para ter desenvolvimento sustentável, é preciso engajamento de todas as partes interessadas. No caso estudado, verificou-se haver, nesse sentido, um processo em desenvolvimento.

Participar do cotidiano de um empreendimento social, conhecer sua história, conviver com os personagens, fazer parte de sua rotina com total consentimento e aceitação de todos, ser identificado como uma dessas mulheres que formam a Associação Mãos que se Ajudam é gratificante, apesar de saber que o pesquisador tem que manter a neutralidade.

A cada segmento de público que se conhece, seja na gestão pública, com os clientes ou as pessoas que estão consumindo a Cocada na Kenga e que comentam sobre o produto ao saber do projeto de pesquisa que está sendo desenvolvido, percebe-se que a dimensão de um empreendimento social para um desenvolvimento local sustentável transpassa o conhecimento teórico, o que demonstra que ainda há muito mais a conhecer e desenvolver do que a relativização entre teoria e prática.

A partir dos dados coletados e da observação em campo, identificou-se vários pontos de análise nesse processo de empoderamento das mulheres. A liderança é o primeiro ponto de melhoria a ser analisado. Não há uma relação de diálogo e de legitimação entre a liderança e os associados. Desde a idealização da fundação da Associação, por mulheres com outra visão de mercado, o exercício da presidência é conduzido de forma centralizada e verticalizada, como já foi dito, ou seja, o que existe é a gerência de um cargo de Presidente, no qual se cumprem suas atribuições, porém não há desenvolvimento de pessoas que favoreçam o fortalecimento de uma relação mútua, muito menos o estímulo para o desenvolvimento de pessoas e do empreendimento.

Consequentemente, na relação entre os associados também há pontos de melhorias a serem efetuadas. O nível educacional e cultural dos associados desfavorece o entendimento sobre determinados assuntos referentes à gestão da Associação; com isso, há divergência de opiniões e alguns conflitos na hora de tomar decisões.

Na relação da Associação com seus públicos, verificou-se que, com os clientes, a relação é meramente de compra e venda. Não há uma preocupação com o grau de satisfação do cliente-lojista, nem de estímulo deste para visitar os estabelecimentos, para conhecer o lugar onde o produto está sendo comercializado. A AMQSA desconhece seu consumidor final, e não mantém com este uma relação que estimule a inovação no negócio. Da mesma forma ocorre quando o consumidor/turista visita a sede da AMQSA, seja sozinho ou com acompanhamento de guia turístico, não há uma recepção preparada para recebê-lo, nem pessoal capacitado para lhe oferecer um bom atendimento.

Na relação com os parceiros, não há contato contínuo, a não ser que eles procurem a Associação, ou vice-versa. O SEBRAE, que sempre ofereceu capacitação e possui um escritório na mesma rua onde está localizada a Associação, não é solicitado para novas atualizações. O Cooperar, quando consta em seu roteiro, busca avaliar a gestão das mulheres sobre o negócio, principalmente fazendo balanço do material que foi adquirido com o seu recurso e algumas orientações sobre a gestão financeira, mas não devolve a avaliação nem mantem uma rotina para orientação e acompanhamento do processo, fato também reconhecido pela gestora do Programa.

Com relação à Prefeitura, atualmente há, no Município, inserida na Secretaria de Ação Social, uma coordenação de ação para mulheres. Esta coordenação só existe há quatro anos, tendo sido criada na atual gestão, de 2016, e sendo estruturada desde sua instalação física, até a formulação de políticas públicas para mulheres. De acordo com a gestora, até então, não havia nada, nenhum trabalho desenvolvido para as mulheres a partir da gestão pública. No momento, o trabalho realizado é de divulgação da Lei Maria da Penha e, por meio desta, busca-se conscientizar as mulheres de seus direitos e deveres. Por outro lado, a gestora da coordenadoria para as mulheres de Lucena está concluindo diversas capacitações, junto ao governo federal, a fim de se preparar para poder elaborar alguma política pública para o Munícipio. Segunda ela, essas políticas

devem se pautar apenas nas áreas de saúde e educação, que seriam as prioritárias nesta gestão.

A inovação deve ser um fator primordial para a continuidade de um negócio. Com a transição da cocada de corte para a Cocada na Kenga do coco e o aumento do prazo de validade, houve um principio de inovação que favoreceu o melhor posicionamento do produto no mercado. Entretanto, outros produtos foram testados, como a inserção de cocada com sabores: chocolate, abacaxi, maracujá, entre outros; o bombom de cocada, o pirulito de cocada, o rocambole e o doce de leite da cocada. Nenhum deles, no entanto, é conhecido pelos clientes lojistas e pelo consumidor final. Esses produtos foram produzidos em pequena quantidade, devido a pedidos de pessoas próximas ou expostos no Salão de Artesanato Paraibano realizado em João Pessoa e Campina Grande. Quando questionadas por que não disseminar a venda desta variedade de produtos, os associados não responderam. Ficaram calados, se entreolharam. Apenas uma questão, sobre a cocada com sabor de fruta, é que foi respondida uma vez. A associada alegou que esta só era feita quando havia recurso financeiro.

A participação, nas feiras e eventos a que são convidadas, é momento de grande expectativa para os associados, tendo em vista que são circunstâncias que proporcionam um aumento no rendimento de todos.

Durantes as visitas *in loco,* observou-se que o cenário de crise econômica no qual se encontra o país afetou, também, a produção da Cocada na Kenga. Isso porque seus clientes são as lojas localizadas em pontos turísticos e, diante do cenário nacional e local, o número de visitantes no estado diminuiu, afetando diretamente esses estabelecimentos e, consequentemente, as vendas da Cocada na Kenga. Com uma demanda baixa, as mulheres reduziram seus dias de trabalho, passando a produzir em um único dia por semana; elas tiveram pedidos reduzidos e um período com poucos recursos naturais, ou seja, encontraram muita dificuldade para encontrar o coco pequeno, que é o utilizado para a embalagem da cocada. Com isso, em alguns períodos, elas deixaram de atender à demanda de seus clientes que, por sua vez, reclamam muito.

Este fato chama a atenção para a limitação do produto no que se refere a sua comercialização. Sabe-se que o coco possui seu período de produção trimestral e que a faixa litorânea no qual está estabelecido é favorável para seu cultivo, porém o fornecedor de coco da AMQSA informou, durante uma conversa informal, que, estava

com dificuldade de encontrar o coco pequeno, como também a mão de obra para retirá-lo dos poucos coqueirais que restam com este fruto. Com isso, observa-se que as mulheres artesãs da Cocada na Kenga necessitam inovar na embalagem de seu produto, pois, numa situação como esta, em que falta coco pequeno, elas ficam limitadas em sua produção e, consequentemente, perdem vendas, como ocorreu neste período acompanhado durante a pesquisa, em 2016. Porém, segundo o técnico da UFPB, para que se possa mudar a embalagem, é preciso alterar a validade do produto e, consequentemente, sua forma de produção, o que descaracterizaria a proposta da cocada cremosa servida na quenga do coco.

Uma das alternativas para a confecção de uma embalagem diferenciada, poderia ser uma parceria com as artesãs da fibra do coco, já que estas usam o coco de vários tamanhos para criar taças e copos. Mas, mesmo sendo uma única Associação, os dois grupos não se entendem e mantêm um pouco de rivalidade entre si, afetando a cooperação e o desenvolvimento mútuo. Não existe parceria entre as cocadeiras e as artesãs da fibra do coco.

A Presidenta é única para a Associação, porém a gestão é separada, assim como todos os recursos disponibilizados ficam restritos a seus respectivos usos. O veículo da Associação é mantido e utilizado apenas pelas cocadeiras. Se as mulheres do artesanato da fibra do coco quiserem fazer uso do veículo, tem que ver se ele está disponível e pagar a diária do motorista. Sendo assim, nenhum artesanato produzido é enviado para ser comercializado em João Pessoa (principal ponto de venda da Associação) e, consequentemente, nenhuma cocada é disponibilizada na Loja do Artesanato, para venda.

Sabendo que é por meio do interesse comum que se busca a unicidade para o desenvolvimento de um projeto de geração e renda, este tipo de conflito desconstrói todo o entendimento sobre capital social que poderia ser aplicado à AMQSA. Isto se deve, principalmente, ao tipo de gestão que está sendo exercido, tendo em vista que é a liderança maior responsável pela capacitação, resolução de conflitos e promoção do desenvolvimento de pessoas e, consequentemente, pela Associação.

Diante dos pontos aqui apresentados, ressalta-se que um empreendimento social abrange uma forma de organização econômica voltada para um grupo de trabalhadores que promovem a socialização dos meios de produção e a autogestão de forma viável,

buscando maior eficiência nos resultados. Entretanto, por ser a autogestão uma forma autônoma de trabalho, seu processo é dinâmico e acaba promovendo constante mudança em suas atividades, sejam estas as decisões estratégicas ou a forma de produção.

A experiência de realizar uma pesquisa num empreendimento social apresenta uma realidade contrastante nos diversos espaços nos quais ela atua, a começar pela diversidade de relações sociais e de poder que podem ser desenvolvidas entre os sujeitos e as instituições com as quais se relacionam. Além disso, essas relações também podem se refletir na convivência doméstica, levando em consideração que ainda se vive num contexto familiar e social onde há desigualdade e submissão aos maridos; no mercado de trabalho, as relações entre patrões e empregados organizam-se de forma hierárquica muito bem marcada. Com isso, o contexto social no qual a AMQSA está inserida pode interferir diretamente na cultura organizacional, criando vários obstáculos que impedem o desenvolvimento de uma cultura associativa mais eficaz num empreendimento social.

O fato de a AMQSA ter sido idealizada e fundada por mulheres com um perfil socioeconômico e educacional superior e vindas do estado de São Paulo, com sólida experiência profissional em grandes empresas paulistas, fez com que a elaboração do Estatuto fosse baseada num conhecimento formal pré-estabelecido e distante da realidade das mulheres associadas. A cultura local não foi observada pelas fundadoras. No município de Lucena, as mulheres são retratadas como submissas, dependentes de seus maridos/pais. Não só as mulheres, mas o Município, em si, necessita de ações mais efetivas, já que está incluído no Programa Território da Cidadania, voltado para o desenvolvimento em todos os aspectos sociais, afetando, também o desenvolvimento da Associação e de suas associadas.

Embora a proposta da AMQSA seja de um empreendimento social, desenvolvendo: autogestão, participação, cooperação, desenvolvimento humano, responsabilidade social, entre outros fatores, a realidade demonstra que há um comportamento passivo por parte das mulheres artesãs, sempre aguardando o direcionamento a ser dado na condução das atividades. Por outro lado, a gestão, que deveria ser compartilhada, permanece determinando as ações das mulheres, intermediando os relacionamentos com os diversos públicos, sem compartilhar esse processo com as associadas, o que implica em falta de transparência e dificulta o acesso a documentos e à sala da diretoria.

Como já foi apresentado anteriormente, há divergência entre os objetivos estabelecidos no Estatuto e as ações praticadas na condução das diretrizes da Associação. Tudo isso torna a cultura associativa contraditória e sem legitimação na sua condução diária, junto aos seus associados. Além disso, a falta de motivação das Associadas, a falta de qualificação contínua, o autoritarismo, a centralização de poder favorecem o aparecimento de conflitos internos e geram um clima organizacional nem sempre positivo para a dinâmica da produção, podendo-se refletir nos resultados econômicos e nos relacionamentos com os diversos públicos do produto oferecido ao mercado.

O conceito de empoderamento que embasa esta pesquisa permite reconhecer que o aumento de poder das mulheres na sociedade está associado à capacidade destas de adquirir autoconfiança, e não no sentido de dominação sobre os outros. Assim, a mulher desenvolve a capacidade de controlar os seus recursos e fazer suas escolhas, tornando-se dona de si (Moser, 1991).

Enquanto objetivo do desenvolvimento, o empoderamento visa estimular grupos carentes de recursos e de acesso a instituições que favoreçam a competitividade e o sustento para a sobrevivência. Os indivíduos são vistos a partir de suas habilidades e competências, e não como um reflexo da pobreza. Entretanto, aos órgãos de fomento compete não só disponibilizar os recursos, mas, igualmente, monitorar e avaliar os resultados das ações desenvolvidas, seja por meio de indicadores, de relatórios, de pesquisas, seja por uma avaliação, para que o processo de desenvolvimento seja contínuo. Até onde foi informado, a única “avaliação” realizada na AMQSA foi um balanço do patrimônio material feito pelo Cooperar, a fim de verificar a condução daquilo que foi doado.

De acordo com Rowlands (1997), o processo de empoderamento pode ser explorado em três níveis: 1) pessoal: desenvolver um sentido de autoestima e capacidade; 2) relacional: desenvolver a habilidade para negociar e influenciar na natureza das relações, com os diversos públicos e nas decisões tomadas; 3) coletivo: há indivíduos que trabalham para gerar um impacto maior, como a formação de uma cooperativa ou o envolvimento com as estruturas políticas. O exemplo da aplicabilidade destes níveis será visto tanto na AMQSA de forma geral, como na trajetória de vida de uma associada.

A aplicabilidade desses níveis de empoderamento na AMQSA demonstra que poucos associados tiveram desenvolvimento em nível pessoal. O caso mais relevante foi o mencionado pela líder Cocadeira/tesoureira/Presidenta, como será visto mais adiante. Ao responder o questionário, todos os associados afirmam ter baixa autoestima, reclamam que a atividade não está gerando lucro e não apresentam nenhuma perspectiva positiva sobre suas vidas ou sobre o negócio. Com relação ao segundo nível, poucas são as mulheres que dizem ter relações afetadas em suas famílias e, na comunidade a partir do momento que ingressaram na Associação. E, mesmo aquelas que dizem ter sofrido algum tipo de problema no relacionamento, afirmam que isso ocorreu no início e que já superaram estas dificuldades. A maioria das associadas é chefe de família e depende, exclusivamente, da renda da Associação para a sobrevivência de sua família. Com relação ao empoderamento coletivo, apesar de o envolvimento conjunto das mulheres ter proporcionado um melhor posicionamento no mercado e projetado uma imagem positiva da Associação, isso se deu com a gestão de pessoas que já tinham conhecimento sobre trâmites burocráticos, e não a partir da condução da AMQSA por um membro interno, integrante da produção, em convivência direta com o dia a dia das mulheres, com poderes de avaliar a formação de um empoderamento coletivo efetivamente.

As informações até aqui apresentadas demonstram a experiência de formação de um empreendimento a partir do ponto de vista da liderança (segunda presidenta) e de gestores de órgãos públicos que contribuíram para o processo de desenvolvimento da Associação. Entretanto, se faz necessário conhecer a perspectiva das mulheres que formaram este empreendimento e que, efetivamente, são responsáveis pela produção e continuidade do negócio.

Para tanto, identificou-se entre os atuais associados, uma mulher que participa da Associação desde a sua concepção e formação, e que seguiu sua trajetória como parceira da Associação, depois ingressou como cocadeira, foi indicada para ser tesoureira e, atualmente, com a indicação e eleição dos associados, assumiu a Presidência da Associação em abril de 2017, dois meses após a morte da segunda Presidenta. Por isso, esta associada foi escolhida para a análise do empoderamento das mulheres neste empreendimento, através de sua trajetória de vida, seu entendimento sobre o processo de desenvolvimento e de empoderamento individual e das mulheres

artesãs que formam a AMQSA. A seguir, será transcrito os relatos da trajetória de vida desta associada:

> Meu nome é J. Tenho 38 anos. Sou casada e tenho dois filhos. Estudei até a 8ª série, não terminei. Antes de entrar para a Associação eu era só dona de casa e fazia faxina, ia tomar conta de umas casas e meu marido sempre foi agente de saúde, concursado. Sempre teve o trabalho fixo. Agora eu que não tinha.
>
> Eu vi a Associação começar. Não tava desde o início porque, na época que elas começaram, eu tava trabalhando. No caso, eu trabalhava na pousada da PP. Então, eu acompanhei todo o inicio. Sempre fui envolvida. Por isso que eu digo tô desde o início, só não fiz fazer as primeiras cocadas. Mas eu acompanhei tudo. Aí foi no tempo que eu parei de trabalhar e engravidei do meu filho. Quando foi para eu começar a trabalhar novamente, eu entrei aqui na cocada. Eu entrei, acho que uns dois anos que já existia a Associação.
>
> Mas antes de entrar, na outra sede lá que era alugada, à noite tinha lanche. Cada uma vendia...eu vendia hambúrguer, a outra menina vendia pastel, outra vendia torta salgada, nos finais de semana sexta, sábado e domingo, eu tava lá trabalhando. Eu não trabalhava aqui na cocada, fazendo cocada, mas eu já era da Associação. (AJ, 2017)

A fala anterior demonstra que desde, o início, houve uma visão e um comportamento empreendedor por parte desta mulher. A iniciativa de vender lanches, de forma terceirizada, junto à AMQSA, a observação do trabalho que estava sendo realizado fizeram com que ela adquirisse um conhecimento do processo que estava sendo desenvolvido e que, posteriormente, seria favorável a ela, no decorrer de suas atividades.

> A partir do momento que eu entrei na cocada, comecei a trabalhar, ter meu próprio dinheiro, todo mês tinha meu dinheiro certo, então daí eu comecei o quê? Minha independência, né?! Comprar tudo que eu queria. Mudou, mudou totalmente porque saí de ser dona casa pra começar a trabalhar fora. (AJ, 2017)

Para esta mulher, o fato de não ter um emprego fixo como de seu marido, ainda que trabalhasse como diarista, fazendo faxina, não tinha a representatividade de um "emprego seguro", com todos os direitos trabalhistas e um salário certo no final do mês. Quando ingressou na AMQSA, mesmo sem ter carteira assinada e salário fixo, mas só por um "salário mensal", ainda que com valor indefinido, o sentido de independência relacionado à questão financeira aflorou num contexto pessoal e familiar, pois o fato de

contribuir financeiramente para a aquisição de bens materiais para a família, de poder comprar seus objetos pessoais e de contribuir na educação e bem-estar dos filhos fortalecia sua autoestima, seu sentimento de estar sendo empoderada financeiramente.

O processo de empoderamento, na perspectiva individual desta associada, se deu com base em três níveis, conforme apontou Rowlands (1997) e será analisado ao longo da análise de sua trajetória de vida. O primeiro nível de empoderamento é o pessoal: percebe-se que a conquista de um emprego, assim como o investimento na educação dos filhos foram pontos fundamentais para o aumento da capacidade de realização pessoal, o consumo de bens desejados e, também, para o aumento de uma autoconfiança em sua força produtiva.

> É assim uma conquista, eu não sei nem explicar, tipo liberdade. Liberdade de você trabalhar e você ter vontade de comprar aquilo e você conseguir com seu próprio trabalho. Até hoje eu olho, eu fico olhando para as minhas coisas: nossa como foi que eu consegui comprar tudo isso?! Se fosse pra comprar agora eu não conseguiria. Mas eu fico olhando assim. Eu digo: meu Deus...é coisa de Deus. Parece que é um trabalho abençoado, por menos que você ganhe, mas Deus abençoa. É assim tipo um esforço que vale a pena, que Deus está ali presente e depois que passa você olha e diz: nossa a gente passou por tudo isso?! Mas eu tenho muita coisa em casa que eu fico olhando. Eu digo assim: meu Deus! Foi tudo conquistado com trabalho, com honestidade, coisa de Deus mesmo. (AJ, 2017)

De acordo com Sen (2010), há dois tipos de liberdade. O primeiro é a liberdade vista como processo, ou seja, os direitos civis, as políticas públicas que promovem liberdade de ações e decisões. E o segundo tipo de liberdade são as oportunidades reais que o indivíduo possui mediante circunstâncias individuais e sociais. No caso da associada J, podemos encontrar, em sua fala, o sentimento de liberdade expresso em suas palavras, ou seja, o segundo tipo de liberdade apresentado por Sen (2010) se faz presente mediante a oportunidade real de um emprego e de uma renda que contribuíram para a realização de suas vontades e o auxílio nas despesas da casa.

Além disso, houve um empoderamento diante de sua relação familiar e social, afinal, ela enfrentou e superou o preconceito para se posicionar no mercado de trabalho. Há, também, uma mudança nas relações de gênero, no contexto familiar. A mulher que, antes, era dependente do salário do marido para todo tipo de necessidade pessoal, dos filhos e da casa, hoje contribui financeiramente e divide as despesas com ele. Se ela não

tinha apoio dele para trabalhar na Associação, a partir de sua participação financeira na casa e, também, de outro exemplo na família, ou seja, a participação da sogra na AMQSA, passou a receber incentivo para continuar no trabalho, conforme relata abaixo:

> No início meu marido não queria. Porque ele falava que cocada não dava dinheiro. Porque antigamente vendia em pedacinhos e as meninas começaram vendendo na rua, os pedacinhos. Então, via-se que não era futuro deixar o serviço de casa ou deixar outro serviço como faxineira ou outras coisas pra entrar na cocada, entendeu? Tinha aquilo de não dar certo, mas aí minha sogra entrou primeiro, depois eu entrei e daí foi melhorando cada vez mais. Aí depois que era só a cocada em pedacinho, veio a Cocada na Kenga, pela ideia de colocar na quenga, aí daí que começou a fazer sucesso, de ficar conhecido, porque cocadinha pequena todo mundo sabe fazer, então o diferencial da nossa é a quenga. Então, daí que começou a dar tudo certo. Aí começou a ganhar dinheiro, né? Todo mundo contente, o marido já começava a dar a maior força: ah, vai trabalhar! Por quê? Tava ajudando também dentro de casa, e foi assim. Nossa! Ajudando em muita coisa, viu. Muita coisa. Comprei tudo que eu tinha vontade.
>
> Por exemplo: computador pra minha filha. Geladeira frost free da maior que tinha (risos). Quando chegou disse: menina tu comprou essa geladeira? Porque eu sempre fui atrevida. Se tiver que comprar uma coisa, é para comprar uma coisa boa. Nem que eu divida, mas é boa. Então, comprei televisão, comprei dois guarda-roupa, comprei cama, tudo. O dinheiro do meu marido era para feira, porque o restante das coisas era comigo. Estudo de filho, porque minha filha sempre estudou no IF em Cabedelo. Estudou o tempo todo aqui, passou para Cabedelo, então tinha transporte que tinha que pagar, isso era comigo, roupa, calçado, tudo. Meu marido nem se preocupava com esse lado, era só comigo. Então tudo que eu tinha vontade, eu fazia. Mas isso no início, que a gente ganhava bem. Nossa! só felicidade! (AJ, 2017)

Nas suas relações sociais, a pesquisada AJ demonstra que há, entre as mulheres cocadeiras, um entrosamento próximo, mas que, apesar de ter critérios entre elas de aceitação de um novo membro no grupo, os conflitos são existentes. Há divergência de opinião, o que reforça o ponto de conflito detectado na pesquisa. Entretanto, as mulheres cocadeiras sempre prezam por chegar a um consenso e manter a harmonia entre elas, conforme relato abaixo:

> Com relação às meninas...Assim, acho que a gente se considera tipo família, uma família, porque aqui todo mundo conhece umas às outras. Eu entrei, aí tem fulana, a gente é amiga, a gente conhece ela, dá pra conviver com a gente. E brigas existem, né? Mas aquela briga saudável, não aquela briga. Briga não – a gente discute. Briga no

> agora, no mesmo dia tá se falando, coisa de família mesmo. Não aquela briga, briga mesmo não. (AJ, 2017)

A associada AJ pode ser considerada uma líder nata (SROUR, 2005), ou seja, possui características de liderança em sua personalidade, além de ser legitimada pelos demais componentes do grupo, inclusive pelas mulheres que ocuparam a presidência. Sua liderança ficou demonstrada quando os cargos foram passados para ela, pois foi indicada pelas próprias cocadeiras para ser tesoureira, conforme diz:

> Hoje, além de fazer cocada eu sou tesoureira, mas eu não sei como eu cheguei até ser tesoureira. Mas assim, desde o tempo da PF, eu sempre fiz a diferença porque, sei lá, não sei como eu cheguei a ser tesoureira. Mas eu sempre me empenhei. Esses doces, esse bombomzinho, o rocambole fui eu que fiz, sempre tive esse dom de inovar, de fazer isso, fazer aquilo. E daí, nessa última vez, vamos colocar alguém da Associação, sei que as meninas me indicaram.
>
> Eu nem queria. Eu não queria de jeito nenhum. Então, tesoureira é tesoureira. Agora que eu tô tomando mais noção das coisas, querendo saber mais. Mas antigamente eu não tinha acesso, não. Era só assinar os papéis e pronto. Todo fechamento do mês, tem que ter a assinatura da Tesoureira e da Presidenta. Tem uma encomenda de cocada, então tem o recibo que eu tenho que assinar e a Presidenta tem que assinar também. Alguma coisa do banco. Agora parou mais, tô prestando mais atenção em assinar coisas e diminuiu. Mas não tive nenhuma orientação para assumir esse cargo. Só tive a indicação... 'e aí vocês querem que a Vania fique como tesoureira?', 'Ah, mas você não se preocupe porque você não vai esquentar a cabeça; Não se preocupe não que esse lado aí eu faço, num sei o quê...', dizia a Presidenta, e eu entrei de gaiata.
>
> Agora que eu tô começando; pego as notas; tá faltando açúcar eu vou lá compro açúcar; se tiver dinheiro, aqui eu já pago. Agora que eu tô, de uns tempos pra cá, exercendo meu cargo de Tesoureira, sempre ficou sempre com a Presidenta. Isso desde o inicio. Que tinha o outro que era Tesoureiro, não tinha trabalho nenhum, era só assinar. Porque sempre quem resolvia esses lados eram as duas primeiras presidentas. (AJ, 2017)

O fato de a cultura local ter como uma de suas características o machismo fez com que as mulheres sofressem retaliação, ou mesmo preconceito, por causa do nome dado a cocada – Cocada na Kenga. Como já foi exposto o termo quenga tem duplo sentido e, para a comunidade local, o fato de mulheres estarem nas ruas vendendo uma Cocada na Kenga fez com o que o sentido pejorativo do termo "quenga" fosse ressaltado e associado às mulheres cocadeiras.

Entretanto, a experiência das lideranças, por terem atuado profissionalmente em grandes empresas e conhecerem um contexto social e cultural diferente, fez com que houvesse uma orientação para as mulheres reagirem às possíveis ofensas que viessem sofrer quando saíam para vender a cocada. Esse tipo de orientação foi fundamental para que o projeto da AMQSA desse certo e, ao mesmo tempo, demonstrou uma forma de empoderamento coletivo, no qual as mulheres cocadeiras demonstraram defender sua atividade profissional de um preconceito social e reposicionar o termo "quenga", até então interpretado pela sociedade de forma pejorativa, num produto de valor e representação local. Isso fica claro no relato abaixo:

> Sobre preconceito no início... eu acho que nem tanto. O preconceito que aparecia antes, era o nome Cocada na Kenga, aí a gente sempre passava e escutava assim, piadinha: 'oh! lá vai as quengas, oh! cocada da quenga', mas a gente respondia: 'não, é cocada NA Kenga'. Esse tipo de piadinha que no início a gente escutava, mas levava na esportiva. Até os turistas quando chegava na Associação: 'eita que aqui tá cheio de quenga, tem quenga de toda qualidade.' Então isso não era um tipo de preconceito, só era assim o pessoal do lugar mesmo...você sabe o significado de quenga, né? Mas isso foi superado porque a gente levava na esportiva e outro preconceito, não teve. (AJ, 2017)

A crise econômica que afeta o país desde 2013/2014, com o fechamento de várias empresas, o aumento do desemprego, a diminuição de vendas no comércio, também é um fator de interferência nos empreendimentos social. Isso fica claro na fala abaixo da associada J, que afirma ter havido queda nas vendas da Cocada na Kenga devido à diminuição do fluxo turístico em Lucena e João Pessoa, o que promoveu o fechamento de várias lojas.

> Mas hoje em dia a gente fica meio triste porque, assim, tudo que a gente passou, tudo que a gente conquistou, fica com medo que isso se acabe. Fala aí na crise, mas eu nem sei se é a crise não, acho que a gente botou na cabeça que tá existindo essa crise e a crise tá tomando conta da gente, que a gente quer parar junto com o tempo. Aquele negócio crise, 'ah a gente não tá vendendo cocada porque...crise...ah não tem turista porque...crise.' a gente vê turista e toda vez que sai vende. Lógico que diminuiu um pouco as vendas, no caso tem até lojas aí fechando né, normal para o que a gente tá vivendo agora, mas eu acho, até serve pra mim isso que eu tô falando, eu tenho que botar isso também na cabeça, que a gente tem que deixar essa história de crise, se tá tudo bem tentar viver com ela, mas, parar, nunca!
>
> Meu maior salário aqui na Associação foi de R$1.100,00 (mil e cem reais) e todo mundo ganhou esse valor. Porque, sempre no mês de

> janeiro, por causa dessa feira, que é um mês de feira em João Pessoa, fora os turistas, que mês de janeiro tem muita gente de férias aqui em Lucena. Então nesse ano foi uma felicidade tão grande, a gente trabalhou bastante, mas, quando foi no final do mês, valeu a pena. E o menor salário aqui que a gente teve foi um no mês de dezembro. Porque no mês de dezembro cai mais as vendas porque tem reforma de casa, viagem, essas coisas, aí para um pouco o mês de dezembro, não é muito bom para a gente, não, e o menor salário, se eu não me engano, foi R$90,00 (noventa reais) que eu ganhei, o menor foi esse. Mas, de lá pra cá, o ano eu não lembro, a gente não recebeu mais não esse salário. (AJ, 2017)

Embora o empreendimento seja social, a motivação das pessoas é o financeiro, tendo em vista a necessidade de suprir suas necessidades, conforme relato seguinte da associada J. Ela não tem foco em ampliar seus conhecimentos, concluir seus estudos; na sua visão, para que isso acontecesse, seria necessária uma contrapartida financeira como estímulo. Porém, no nível de empoderamento coletivo, o fato de a associada J estar presente na Associação desde sua concepção faz com que ela busque o desenvolvimento da mesma, embora ainda falte melhorar sua capacitação para que possa conhecer e entender os trâmites burocráticos que regem esse tipo de negócio. Um empoderamento do saber certamente a ajudaria a contribuir mais para a gestão e o desempenho da Associação, promovendo-a ou reposicionando-a melhor no mercado.

Já com relação aos demais associados, na visão da associada J, há uma dificuldade maior em retomar os estudos, tendo em vista que há outros fatores, como cultura, educação, modo de ver a vida, que podem interferir neste tipo de decisão e de empoderamento do saber. Embora ela também acredite que, se houver uma contrapartida que atenda às necessidades dessas pessoas, haverá mais possibilidade de estímulo e, consequentemente, empoderamento coletivo. Com base na construção do saber dos associados, poderia ocorrer um reposicionamento da Associação Mãos que se Ajudam.

> Não terminei os estudos, mas eu fico olhando hoje em dia e vejo pessoas que já terminaram os estudos e sabe bem menos do que eu. E lógico pode ter um trabalho melhor, vai trabalhar. Eu acho que tenho capacidade mesmo, porque, quando eu trabalhava lá na pousada, eu entrei assim também, teve um tempo que eu tomava conta de tudo. Então evoluí no trabalho, acho que não atrapalha, não. Lógico que o estudo faz falta. Se eu tivesse terminado meus estudos, tinha um trabalho bem melhor, eu já tinha arranjado.

> Eu acho que voltaria a estudar se fosse preciso, mas teria que uma pessoa para dizer: 'J., a gente tem tudo pra melhorar isso aqui, vai vir isso, isso e aquilo pra melhorar e vocês ter o salário de vocês fixo, então pra isso você tem que voltar a estudar e terminar' Todo mundo, não só olhando o meu lado, mas o do grupo. Então você precisa estudar para a gente poder ganhar o salário de vocês fixo, você tem que fazer isso, eu voltaria. Fazia uma EJA, fazia qualquer coisa e fazia não só pensando em mim, mas pensando no grupo.
>
> Não sei se as outras mulheres fariam isso também. Mas, conhecendo bem elas, eu acho nem todas, mas algumas eu acho que fariam também. Só melhora se você terminar os estudos. Eu acho que todo mundo, se fosse pra ganhar um salário, todo mundo ia voltar a estudar. Nossa, ganhar o salário mínimo tava ótimo. Se fosse mais, melhor, mas o salário fixo todo mês, todo mundo trabalhava aqui feliz da vida. Um salário. Não bastava mais que um salário. (AJ, 2017)

No relato seguinte, a associada J apresenta suas críticas e sugestões para a AMQSA. Ela demonstra preocupação com o desperdício e o mau uso dos recursos materiais da Associação. Relata, ainda, haver pequenas iniciativas que podem ser tomadas para tentar melhorar as vendas, mas que falta pró-atividade da equipe. A visão empreendedora desta mulher permite que a mesma critique as práticas das outras associadas apontando, inclusive, os seus pontos de melhoria.

> Eu penso algumas coisas sobre a Associação. Vou dizer logo as críticas: crítica é no grupo mesmo. Acho que tem pessoas que tem que se conscientizar e tratar isso aqui do mesmo jeito que trata na sua casa, com economia. Em casa você não vai desperdiçar, é tudo limitado. Você faz uma feira é para mês, vai fazer de tudo para essa feira chegar até o final do mês. Então na crítica que eu deixo aqui, tem muitas que diz: 'ah, é da Associação vamos de bolo, vamos estragar, vamos fazer isso, fazer aquilo, ah é da gente mesmo.' Até me incluindo, posso até tá incluída nisso. Mas eu tenho sempre aquela consciência, porque, se a gente economizar no leite, no açúcar, em casa, vamos fazer um copo de leite, duas colheres de leite é suficiente. Aqui se for tomar o leite, um pacote de leite dá para três pessoas. Isso já é uma crítica. Se levou cocada hoje, todo mundo tem família, quer levar uma cocadinha, leva uma vez, mas toda vez que for fazer cocada levar, sai de bolo. Eu acho que aí cada um tem que se conscientizar que não pode. E, se for falar, vai ficar com raiva de você, porque você tá falando e aqui tem tudo na cabeça, é da gente, **ninguém manda, todo mundo é dono**.
>
> E de melhoria o que eu vejo é a gente se reunir mesmo com força de vontade e sair, sair pra vender. **Aqui a gente só faz planos**: 'ah, a gente vai pra praia vender, vamos!' Chega na hora a gente esfria e não vai. Então, nessa crise, se aqui no local não tá dando, a gente tem que cair fora, procurar fora, tentar vender. Sabe, eu acho que, se fosse a primeira vez e fosse fraco, voltava novamente. Mas a gente tem aquilo: vai a primeira vez não deu certo, não vai mais.

> Eu tava pensando, também, ali em Lucena tem a comedoria na quenga, morando aqui, eu ainda não tinha prestado atenção, fizeram umas, tipo umas barraquinhas de madeira, tá uma coisa linda. Eu tava até falando hoje, com as meninas, que a gente deveria arrumar um ponto nosso lá, porque lá tem várias coisas e a gente não tem, tem gente que vende a cocada da gente lá e a gente não tem um ponto.
>
> Mas a **gente tem essa lanchonete aqui e não tá sendo utilizada**. Pior que a gente tem tudo, mas será que vai dar certo? Acho que é a **baixa autoestima**, muito baixa estima, ainda tem aquele trauma de nada dar certo e pode dar né? E melhoria eu acho que é isso: é correr atrás mesmo. É o que tá faltando só. **Descruzar as mãos e sair**. Não sei o que tá faltando. A não ser **que venha uma psicóloga conversar com a gente. Tirar isso da mente**. Tirar essas coisas que deixou na cabeça da gente, o trauma que até hoje ninguém esqueceu. (AJ, 2017)

De forma resumida pode-se ver, no quadro 10 abaixo, as falas que demonstram, na visão empreendedora desta mulher, as práticas e os comportamentos dos associados que interferem diretamente no desenvolvimento da Associação Mãos que se Ajudam:

Quadro 10: Comportamento x Mudança

"ninguém manda, todo mundo é dono."
"Aqui a gente só faz planos"
"a gente tem essa lanchonete aqui e não tá sendo utilizado"
" baixa autoestima"
"Descruzar as mãos e sair"
"que venha uma psicóloga conversar com a gente."
"Tirar isso da mente."

Fonte: Pesquisadora, Fevereiro/2018

Ainda no relato anterior percebe-se que a associada J sabe que é necessário aumentar a visibilidade da AMQSA no mercado; ela tem consciência de que há concorrência e que o mau uso do espaço ocioso da Associação pode interferir nas vendas. Porém, a falta de orientação e capacitação com foco no negócio prejudica a associada J na hora de sistematizar as ideias e colocá-las em prática. Isso poderia ser feito, até mesmo, pela própria Presidenta da AMQSA. Ela poderia reunir as mulheres e fazer um plano de ações dentro da realidade de capacidade e instrução delas, para a melhoria do todo.

> Porque não é brincadeira. Dez anos, dez anos não, se não me engano é onze ou doze anos de fundação aqui. A gente tinha tudo e, quando foi agora, terminou a gestão, a gente foi olhar não tinha nada, a gente teve que começar do zero. Até dinheiro para a gente comprar açúcar a

> gente não tinha. Como é que a gente trabalha numa Associação, tudo indo bem, dez anos, se não fosse indo tudo bem não tinha chegado a dez anos e, quando a gente foi olhar, teve que começar tudo do zero novamente, como a gente começou, a gente ainda tá batalhando.
>
> Porque eu acho assim: já que passou esse tempo todo, não tem o capital de giro guardado, que a outra gestão era assim bem organizada, sempre dizia que tinha um capital de giro. E porque quando saiu que a gente foi olhar não tinha nada? Isso revoltou muito a gente. Revoltou. A gente trabalhou muito. Você acredita que teve uma vez, a gente amanheceu o dia fazendo cocada? Ninguém dormiu, a gente entrou era 8h da noite porque tinha uma encomenda e era assim se tivesse encomenda: a gente tinha que vir a qualquer hora. Se tivesse sábado, domingo, segunda, feriado, a gente vinha. No outro dia, tinha que tá pronta essas cocadas, a gente amanheceu o dia. Entramos de 8h e saímos de 5h da manhã. Tudo isso foi trabalho, foi correria pra depois a gente começar novamente do zero. (AJ, 2017)

Esta fala demonstra, também, que além dos conflitos internos, as decepções que tiveram em gestões anteriores, a baixa remuneração, limitando seu poder aquisitivo, o cenário de crise em que se encontra o mercado são fatos que deixam a autoestima dessas mulheres baixa e que, por não terem qualificação adequada na área de gestão, de vendas, limitam seu capital social e deixam de inovar na produção, de tentar abrir novos mercados.

> Até agora não conseguimos juntar nenhum capital. A gente não conseguiu se organizar em nada. Em nada. A dificuldade tá a mesma. Isso já faz três anos. Foi desde que ela (presidenta fundadora) saiu que a gente começou a tomar pé de seguir sem ela, que a gente enfrenta isso aí do zero. Então, isso mexeu muito com a cabeça da gente, ainda tem aquilo martelando na mente: Como foi que isso foi acontecer? Porque ninguém tá falando aqui que ela tirou, eu mesmo nunca abri minha boca, que ela levou o dinheiro, não. Talvez seja até a administração dela, que ela fez que, não entra na minha cabeça que até hoje a gente não tem capital de giro. E a gente não tinha nada, nem leite, açúcar, nada, nada, nada. O que a gente tinha era um pouco de dinheiro para receber dos clientes.
>
> Ela saiu. Eu fui ver a conta, porque tinha que abrir nova conta para tirar o nome dela. Chegando lá não tinha um centavo. Isso a gente sem material pra trabalhar, a van quebrada. Não tinha um saquinho, a gente endoideceu. Aí o que a gente fez? O menino saiu com cocada. Quando voltou, o dinheiro que trouxe não dava nem para comprar os cocos pra trabalhar novamente. Isso depois de não sei quantos anos de isso fundado.
>
> Aí, chamamos o Prefeito e pedimos ajuda. Ele ajudou em açúcar e leite pra gente trabalhar. A van para entregar cocada, quebrada. A gente pediu ajuda também. Isso revoltou muito a gente. Eu mesma fiquei muito revoltada. Tantos anos de trabalho e, quando foi pra

> deixar a gente numa situação dessa... Eu fiquei revoltada demais. (AJ, 2017)

A centralização do poder, das informações e do processo administrativo, por parte da PP fez com que os associados não desenvolvessem uma participação efetiva no processo de desenvolvimento da AMQSA. E, com isso, ao término da primeira gestão e com total falta de conhecimento e de recursos, os associados tiveram grande dificuldade de seguir com o negócio. Porém, mesmo de forma assistencialista, eles buscaram auxilio para recomeçar e dar continuidade aos trabalhos. Por outro lado, este seria mais um momento de fazer uso do capital social, tendo em vista que a busca pelo conhecimento para gerir o negócio coletivo proporcionaria um empoderamento enquanto participação efetiva no negócio.

> Hoje, apesar de ter uma Presidenta, nós administramos também a Associação. O horário de trabalho é controlado pela associada L. Antes era assim. Antes quem chegasse mais cedo, por exemplo, se eu quisesse ganhar mais, eu ia chegar 6h/7h, aí botava lá. Aí as outras chegava de 7h, de 8h. Aí tava aquilo, muita gente tá vindo muito na frente e ganha mais e num sei o quê. Aí a gente sentou e vamos fazer o seguinte: horário de entrada 8h, todo mundo tem que chegar de 8h como se fosse numa empresa. Se fosse num trabalho qualquer, não tem hora de chegar? A saída já é meio complicado porque vai depender da hora que a gente terminar o serviço, mas a entrada dá pra controlar. Então, a gente tá conseguindo controlar, desde que a gente começou a trabalhar que a entrada é 8h. É difícil alguém se atrasar e, quando se atrasa 20 minutos, não vamos considerar, bota 8h. Para todo mundo tentar ganhar por igual. Agora na saída se alguém sair mais cedo a gente vai lá e coloca. É somado as horas e vê quanto saiu a hora e aí é dividido o dinheiro. Hoje todo mundo ganha igual, quase igual, porque tem gente que falta uma vez na semana e ali já diminui. Tem pessoas que têm que sair mais cedo, mas é diferença mínima.
>
> O pagamento do motorista e do cortador de coco segue o que a gente chama aqui de teto. Quem ganhar mais, quem não faltou no mês, não faltou nenhum dia e ganha R$300,00 (trezentos reais), então o cortador de coco e o Motorista vai ganhar esse valor. Aí as outras faltou um dia, recebe duzentos e pouco, porque faltou.
>
> E as quengas são pagas por unidade. As quengas não tem erro porque, dependendo do que eles limpar, a gente paga. É R$0,12 (doze centavos) cada quenga. São duas pessoas que limpam as quengas. Essas pessoas que tão agora não têm muito tempo não, talvez um ano. Porque teve várias pessoas que passaram. Fica um tempo, aí sai, entra outra. A gente orienta elas de como limpar a quenga. As que estão hoje são parentes das meninas. Uma é mãe de uma associada que trabalha aqui e a outra é a nora de outra associada. Ah, tem alguém na família que tá precisando, ela quer limpar. Procura assim, sempre

> pessoas conhecidas. “Sempre é alguém que a gente conhece.” (AJ, 2017)

A partir de 2014, quando a nova gestão passou a compartilhar a administração com os associados, a orientar como deve ser em um empreendimento social, percebe-se que, ao contrário do que foi analisado na gestão anterior, volta a haver a participação do grupo nas decisões coletivas, inclusive na forma de gestão. O consenso sobre o horário de trabalho, o acordo sobre o registro do ponto na entrada e saída, os critérios para remuneração dos associados e para a seleção de novos colaboradores, demonstram que o uso do capital social permanece em prol da coletividade.

De forma resumida, o quadro 11 relaciona os fatos que demonstram cada tipo de empoderamento definido por Rowlands (1997) e identificado na AMQSA, sendo que os tipos pessoal e relacional estão relacionados diretamente à Associada J e ao empoderamento coletivo que envolve todos os associados, a partir da fala da referida associada.

Quadro 11: Tipo de empoderamento na AMQSA

Empoderamento Pessoal Associada J	**Empoderamento Relacional**	**Empoderamento Coletivo**
Conquista do emprego com “salário mensal”	Superação de preconceito familiar e social.	Defesa do nome da Cocada na Kenga diante do preconceito social.
Investimento na educação dos filhos	Melhoria nas relações de gênero, no contexto familiar.	Consciência da crise financeira no mercado.
Consumo/aquisição de bens desejados	Influência junto aos demais associados para a tomada de decisões.	Necessidade de investir no conhecimento coletivo para ampliar os negócios.
Autoestima	Conquista da confiança da presidência.	Consciência da necessidade de reposicionar a AMQSA no mercado.
Liberdade por liberdade.	O marido da entrevistada aceitou o trabalho da mulher somente quando viu que este seria rentável .	Decisão sobre horário de trabalho e forma de remuneração de associados.
Aprendizado para autogestão da cocadeira que assumiu a presidência.	Por meio do seu trabalho, a mulher artesã conseguiu garantir o investimento nos estudos dos filhos, inclusive, o estudo da filha no Instituto Federal de Cabedelo.	As artesãs decidiram não aceitar mais uma presidenta externa e elegeram uma das cocadeiras para presidenta.
		As cocadeiras e as artesãs da

		fibra de coco demonstram disposição para colaborar com a nova gestão.

Fonte: Pesquisadora, Novembro/2017

A trajetória relatada demonstra que o papel da Associação Mãos que se Ajudam é muito maior do que de incluir as mulheres da comunidade no mercado de trabalho. Durante a trajetória de vida da entrevistada, percebe-se que há um processo de empoderamento individual muito forte, a ponto de ser destacado pela Presidenta e pelos demais associados. Mas também se vê, ainda que de forma lenta, que a partir do momento em que acontece uma mudança no processo de gestão, em meio a tantas dificuldades, os associados estão desenvolvendo uma maior participação na administração do negócio. Isso contribui para que, aos poucos, eles possam ter poder total sobre o empreendimento, como já demonstram nas ações de definição de horário de trabalho e das remunerações, um empoderamento coletivo sobre a organização laboral.

De acordo com Oakley (2003, p. 24) existem seis dimensões para atingir o empoderamento: 1) Psicológicas – envolve a formação da identidade, da autoimagem, da criação de espaços e da aquisição de conhecimentos. 2) Cultural – envolve a redefinição de normas e regras de gênero, e a recriação de práticas culturais. 3) Social – esta dimensão requer uma liderança em atividades comunitárias, ações por seus direitos, inclusão social e alfabetização. 4) Econômica – refere-se à obtenção de segurança econômica, posse de bens produtivos e habilidades empresariais. 5) Organizacional – está focado na identidade coletiva, no estabelecimento de uma organização representativa e na liderança organizacional e, por fim, 6) Política - participação em instituições locais, negociação de poder político e acesso ao poder político.

Analisando o relato da associada J e diante da pesquisa realizada, verifica-se que a AMQSA encontra-se num processo lento de desenvolvimento e de empoderamento. É necessário renovar sua dimensão psicológica, tendo em vista que foi detectada uma baixa autoestima em seus associados, assim como renovar seus conhecimentos com base na conclusão dos seus estudos e na sua capacitação profissional. As dimensões cultural e social só poderão ser atingidas a partir da reestruturação do nível psicológico dos associados. A dimensão econômica e organizacional está sendo reposicionada a partir de uma nova gestão, com a liderança

oriunda do quadro de associados e que conhece a real necessidade da AMQSA e de seus associados, e com a melhoria do processo de empoderamento coletivo. A dimensão política é alcançada quando se estreita a relação com o poder público local, negociando novos espaços para comercialização e solicitando auxílio financeiro para solucionar problemas da AMQSA.

Só agora a partir de um novo contexto e de uma nova gestão será possível reconduzir o processo de desenvolvimento e de empoderamento deste empreendimento social. Talvez a renovação do quadro da gestão, já que, após catorze anos na gestão da Associação a então fundadora e SP faleceu no dia 05 de Fevereiro de 2017, viabilize essa recondução.

Entretanto, a AMQSA, no ano de 2016, já estava iniciando uma gestão compartilhada entre a Presidenta e a Tesoureira, principalmente no segundo semestre do ano, pois a SP estava acompanhando sua mãe, em estágio avançado de Alzheimer, falecida em dezembro de 2016. Então, de acordo com a presidenta eleita em 2017, sua antecessora sempre solicitava sua participação para resolver algum trâmite burocrático.

Por ter características inerentes ao perfil de um empreendedor, ou seja, por ser uma pessoa persistente, criativa, que assume riscos, busca sempre inovar com relação aos produtos oferecidos na Associação, a associada J sempre se destacou dentre as demais mulheres da Associação, galgando a confiança das gestoras e fazendo a intermediação, em alguns momentos, das relações e nos conflitos existentes entre a SP e associados e/ou entre os associados.

Além disso, quando se trata do segundo nível de empoderamento – o relacional- verifica-se que, por já ter um perfil de liderança, coube a esta associada o poder de influenciar nas decisões da equipe, assim como mediar possíveis conflitos. Daí porque, a negociação com os clientes, os fornecedores e o poder público também estão a cargo dela, com maior capacidade de se relacionar melhor com os diversos tipos de públicos. No contexto familiar, o fato de ela ter conseguido o respeito e o apoio do marido, da sogra e dos filhos demonstra que também desenvolveu um empoderamento relacional no contexto doméstico.

Assim, a associada J, que já exerceu a função de Cocadeira e tesoureira, com o falecimento da segunda presidenta, foi indicada e eleita em assembleia, pelos demais

associados, à presidência da AMQSA. Porém, mesmo no exercício da Presidência, ela continua a desenvolver a função de cocadeira, mas o cargo de Tesoureiro foi transferido para outro associado, em decisão tomada na assembleia geral de 2017.

A notícia do falecimento da SP trouxe medo e insegurança para os associados, conforme relata a presidenta:

> Então, quando ela faleceu, a gente ficou meio que perdida. A gente pensou: o que vai ser da gente agora? Então a gente ficou pensando no que ia fazer, como é que ia ser e, assim, começaram a chegar pessoas aqui interessadas e a gente via que não queria mais isso. Porque, desde o início que a gente tá aqui, a gente que fundou. Então toda vida sempre teve alguém que veio para mandar mesmo na gente. A gente nunca foi assim com uma fundadora, sempre foi funcionárias. Então, quem tava chegando aqui para tomar conta queria ser a mesma coisa. Ficar no escritório e a gente no pesado. E a gente pensou: não a gente não vai querer isso mais não para vida da gente, não. Vamos encarar, vamos tomar conta disso aqui, a gente já sabe, já estamos desde o início mesmo, sabe como funciona algumas coisas, e as outras a gente tá descobrindo agora, tentando fazer. Então foi isso que aconteceu, a gente meteu a cara e tentou botar pra frente. (AJ, 2018)

O relato anterior demonstra que os associados tomaram um posicionamento favorável para a condução do empreendimento social, buscando assumir a autogestão, recusando pessoas fora do cotidiano da Associação para assumir a Presidência. De acordo com a atual Presidenta, quatro pessoas apareceram se oferecendo para assumir a gestão. Duas eram pessoas conhecidas delas, porém não foi revelado quem; duas dessas pessoas ela nunca tinha visto na comunidade.

A gestora do Setor de Turismo do SEBRAE e a gestora do Cooperar visitaram a Associação após o ocorrido. E, de acordo com a associada J:

> Veio o Cooperar e a primeira coisa que eles fizeram a revisão de tudo que foi doado, se ainda tava tudo no lugar, fez o levantamento, tudo. E o SEBRAE também veio, foi a gestora de turismo, preocupada também como ia ficar a situação da gente. A gente avisou que tava acontecendo, que tinha muita gente. Ela ficou preocupada e perguntando o que a gente ia fazer. "Simplesmente a gente vai tentar botar pra frente, sem precisar de ninguém estranho." Aí pronto. Também só essa vez que eles vieram aqui e de lá pra cá não veio mais, não. (AJ, 2018)

A presença dos órgãos de fomento na Associação demonstra a relevância da mesma para este setor da sociedade, o qual investiu uma soma significativa de dinheiro

no empreendimento das mulheres artesãs. Entretanto, estes dados para a pesquisa foram levantados um ano após o falecimento da SP e, até então, não houve mais contato entre Associação, o SEBRAE e o Cooperar. Isso demonstra que há uma necessidade de estreitar o relacionamento entre as partes, afinal, inicia-se um novo processo de gestão que necessita de orientação, capacitação e novos recursos, cabendo a esses órgãos, não só fazer um balanço contábil, mas apresentar à nova gestão os serviços que podem ser oferecidos, pois, só assim, os associados poderão levantar suas necessidades e, também, ir em busca de atendê-las onde for mais adequado.

Com relação à Prefeitura Municipal de Lucena, o único representante que visitou a Associação, nesse período, foi a Coordenadora da Mulher; entretanto, foi apenas uma visita de cortesia. Diante das dificuldades, que continuaram a aparecer, a associada J procurou o Prefeito da cidade conforme relato abaixo:

> A prefeitura tá sendo, assim, parceiros de verdade, mesmo, principalmente o prefeito. Tô em dificuldade, não tenho condições, vou até lá no gabinete. Bato e eles me atende, me recebe bem. Eu falo diretamente com o prefeito mesmo. Eu digo: prefeito, a gente tá assim porque ele sabe que, na gestão anterior, para entregar pra outra, a gente começou do zero. Praticamente do zero. Fazia dez anos de fundação quando a PF saiu e deixou no zero. Então, a gente teve que começar novamente, sem nada. Então foi ai que a gente falou com ele. Ele veio aqui e deu apoio para a gente começar novamente com tudo: material de fazer cocada, a van, tudo. Então daí que ele ficou parceiro. E disse que qualquer dificuldade me procure. Então, daí, qualquer dificuldade que a gente, que a gente não pode resolver, também a gente só vai quando vê que não pode mesmo. Aí quando a gente não pode resolver, a gente vai lá e ele ajuda bastante, em tudo. (AJ, 2018)

O papel da Prefeitura continua sendo a de uma política assistencialista, ou seria o de bombeiro? Afinal, sua "parceria" com a AMQSA é exclusivamente financeira. A falta de um capital de giro, a queda nas vendas e o fato inesperado do falecimento da SP, fizeram com que, mais uma vez, se buscasse auxílio do poder público. Isso demonstra que capital social se faz presente mediante a capacidade de relacionamento com este órgão e a busca por manter uma parceria, ainda que com viés assistencialista.

Por outro lado, o acesso e a "coragem" de solicitar esse tipo de auxílio ao Prefeito demonstra que já há um poder se apresentando na condução da liderança e de sua forma de se relacionar com os públicos da Associação. A associada J afirma que solicitar dinheiro para suprir dívidas da Associação é o último recurso, pois ela tem

consciência de que tudo deve ser pago com dinheiro do empreendimento. Neste caso, foi para pagamento da patente que estava vencendo e custava R$2.600,00 (dois mil e seiscentos reais). Há uma expectativa de ter que recorrer novamente ao Prefeito para consertar a Van.

Ao ser questionada por que a Associação ainda mantém este veículo, a Presidenta informou que precisa ir até o Banco do Brasil falar com a responsável pela condução do projeto pelo qual recebeu a doação do veículo, para saber se o mesmo pode ser vendido ou trocado, pela própria Fundação Banco do Brasil, por um veículo menor e com custo mais barato, mas que atenda às necessidades da Associação, ou seja, fazer a entrega das cocadas. Enquanto a van está quebrada e a situação não se resolve, o motorista foi dispensado para diminuir os custos, já que, para fazer as entregas, está sendo utilizado um táxi, e isso também tem um custo.

Todos os clientes foram informados pela própria associada J sobre o falecimento da SP anterior, assim como outros órgãos, como Agência Estadual de Vigilância Sanitária (Agevisa/PB), o Técnico de análise microbiológica da UFPB e outros. Na nova gestão elas, já conseguiram três novos clientes para a Associação.

O processo de gestão da AMQSA começa a se caracterizar como autogestionário. O medo de assumir a presidência, fez com que a então Tesoureira, a associada J, eleita pelos demais membros da Associação em assembleia, colocasse a condição de gestão compartilhada, exigindo a participação de todos no processo decisório, a partir daquele momento:

> Foi assim, já que, desde que a gestora anterior ficou Presidenta eu sempre fiquei mais próxima a ela. Tinha algumas coisas aqui que eu que resolvia. Ela ligava, AJ avisa as meninas pra fazer cocada. eu sempre fiquei à frente assim. Ela tinha confiança em mim. Desde a primeira presidência eu sempre fiquei à frente para resolver algumas coisas.
>
> Ai o que aconteceu? Durante esse tempo que ela tava como Presidenta, ela sempre tava passando algumas coisas para mim. Então, quando ela faleceu, as meninas falaram logo: não AJ, quem vai ser a Presidenta aqui da Associação é você. E, no inicio, eu não queria de jeito nenhum porque, assim, eu tinha muito medo, ainda tenho, não saiu o medo, não. Não só as meninas aqui, como as meninas do artesanato e até as pessoas de fora: não, AJ, é você, não tem outra pessoa não, porque já tá há muito tempo, tem os contatos dos clientes. Toda vida eu tive os contatos dos clientes e é você. Eu passei um bom tempo pra ver se era isso que eu queria, não era o que eu queria, mas foi o jeito. Também a gente não ia deixar acabar. Tantos anos de

> trabalho, de luta, tanta coisa que a gente já passou aqui dentro. Se não fosse eu, já tinham falado, ninguém quer, todo mundo tinha medo. Então eu falei: eu posso ser Presidenta, mas que todo mundo aqui seja Presidenta também. E outra: para mim ser Presidenta, eu quero que todo mundo fique junto de mim. Tomar decisões...até hoje eu não tomo decisões sozinha. Se tem alguma coisa, eu chego pra elas e: oh, tá acontecendo isso e isso...Vamos fazer como? Quero a opinião de todo mundo. A opinião que for, que a gente vê que vai dar certo, a gente vai e faz. Eu sempre falo: do jeito que eu entrei, quero sair. Se tiver alguma dúvida tanto sobre dinheiro, tudo, tudo venha a mim e fale. Porque, graças a Deus, eu quero isso. Meu nome limpo em tudo. O meu maior medo é isso, trabalhar com dinheiro, com pessoas. Cada um pensa diferente, cada uma tem uma opinião diferente, aí é muito complicado, sempre tive medo dessas coisas, mas eu tentar fazer tudo. tudo certinho, tudo anotado, tudo eu mostro a elas: ó, foi gastado assim, a situação da gente tá desse jeito. Quantas cocadas foram vendidas, então vamos ficar na expectativa que não vai ser lá isso tudo porque tem muita despesa...Eu sempre fico falando, nunca resolvo nada sozinha; então, o trato que eu fiz para ficar Presidenta, pra que todo mundo fique envolvido, que não caia só pra mim. Só que não acontece isso. Sempre fica a parte da Presidenta para resolver, sempre fica mais coisa para mim resolver, mas até agora. Então, foi assim que eu aceitei ficar na presidência, desse jeito. (AJ, 2018)

A atual Presidenta recebeu do irmão da SP toda a documentação da Associação Mãos que se Ajudam, assim como as chaves da mesma, inclusive a do escritório. A entrega foi feita na presença da gestora do Cooperar.

Os resultados são mínimos, afinal, o aprendizado é contínuo e muita coisa precisa ser conhecida e melhorada. De acordo com a associada J, as vendas estão muito fracas e o resultado do Salão de Artesanato em João Pessoa, em 2018, foi péssimo, tendo em vista que o mesmo começou no final de janeiro, período que já tinha passado o alto fluxo de turistas, sem falar que a localização (Espaço Cultural) também não foi favorável.

A relação com os demais associados continua da mesma forma e, muitas vezes, a associada J é chamada a atenção, ou melhor, lembrada de seu cargo para conduzir certas situações. A nova diretoria é composta por associados da cocada nos cargos de Vice-presidente, Tesoureiro; do artesanato, no conselho fiscal e por um membro externo, uma associada que não atua mais diretamente na AMQSA porque passou no concurso público da Prefeitura, porém, sempre que pode, contribui de alguma forma. Ela assumiu o cargo de Secretária.

Com relação às mulheres do artesanato, a associada J afirma que mantêm contato, visitam a loja, identificam as necessidades e até conseguiram junto à Prefeitura, um novo ponto, numa praça de artesanato que foi inaugurada na cidade, para expor os produtos da Associação. Porém, mesmo fazendo uma escala para que todos os associados dessem plantão na loja, em prol da Associação, os mesmos estavam deixando de ir, argumentando que não vende muito. Mesmo assim, ela estava insistindo para que fossem e, depois do Carnaval fariam uma reunião para tomarem a decisão de continuar com a loja na praça ou devolver para a Prefeitura.

Os coletores de lixo para coleta seletiva ressecaram e foram retirados da frente da AMQSA. A placa instalada na calçada está sem visibilidade. A associada J afirmou já ter feito um orçamento para renovar a mesma, afinal além de ela estar ilegível, os contatos estão desatualizados, pois são da segunda presidenta. A associada J já fez cartões de visita e os distribuiu com os clientes e por onde passa. Por meio dessa iniciativa, já conseguiu realizar algumas vendas. O fornecedor de coco mudou. Agora é um senhor que vem do Conde. O antigo fornecedor, diante do movimento de final de ano, deixou de oferecer coco para a Associação, o que deixou a associada J indignada. No período do Carnaval, a lanchonete da Associação foi alugada para uma comerciante vender bolo e o dinheiro foi utilizado para pagamento das despesas da instituição. O quadro 12 apresenta as principais decisões da atual Presidenta:

Quadro 12: Decisões tomadas pela atual Presidenta da AMQSA

Resumo das decisões tomadas pela nova presidenta da AMQA em dez meses de gestão
1. Fez parceria com o Prefeito para pagamento de tributos e conserto da Van;
2. Dispensou o motorista para reduzir custos;
3. Contactou clientes, Agevisa-PB e Técnico da UFPB para informar sobre o falecimento da SP e da atual gestão;
4. Pleiteou um box na praça de artesanato da cidade para expor os produtos da AMQSA e envolveu todos os associados para dar plantão no local, por meio de escala;
5. Retirou os coletores de lixo, por estarem ressecados;
6. Fez orçamento para renovar a placa de identificação, que se encontra na frente da AMQSA e que está ilegível e com dados de contatos desatualizados;
7. Providenciou a confecção de novos selos para a embalagem da cocada, mantendo o fornecedor da gestão anterior;
8. Mudou o fornecedor de coco;
9. Alugou a lanchonete da AMQSA, no período do Carnaval para uma moradora local vender bolo.

Fonte: pesquisadora, Fevereiro/ 2018

Quando questionada sobre os planos que tem para a Associação, a presidenta responde:

> Planos tem vários. Só falta só botar em prática. Menina, a gente sonha, a gente fala, a gente só falta botar em prática. Mas a gente tá vendo ai alguma coisa. É que eu tô meio que perdida. Eu disse a você que ia ser um desafio pra mim. Eu nunca imaginei. Querendo ou não, é uma empresa. É responsabilidade. Foi tudo muito rápido, aconteceu muito rápido, eu não me preparei pra nada. Se tem alguma coisa pra gente fazer aqui dentro, quem eu procuro pra falar, fazer? No caso, se a gente fizer um evento aqui: tem o aniversário da Associação, o ano passado não teve porque foi muito corrido, tem o aniversário da Associação que é em agosto. Por que não comemorar, não fazer algumas coisas aqui? Aí é isso quem chamar? quem pedir para patrocinar? Aí eu fico meio que perdida. Tem alguns planos aí. Deixa ver como a gente vai fazer. (AJ, 2018)

O processo de aprendizado é contínuo e não se encerra num período delimitado para uma pesquisa. Se fosse para retomar à análise da pesquisa inserindo os novos dados, seria dito que a identificação de uma líder no grupo de mulheres que fazem cocada foi assertiva. Diante do relato de sua trajetória, apresentado neste trabalho, e agora sendo eleita presidenta da AMQSA reitera que seu perfil empreendedor e de liderança a estava conduzindo a isso. O medo é inerente ao novo, mas, com pouco tempo de gestão, já demonstra pró-atividade para solucionar problemas, uma vez que criou estratégia para novos mercados quando conseguiu um novo espaço para o artesanato, iniciou novos relacionamentos, demonstrando, diante tudo isso, que o seu empoderamento individual acontece. Entretanto, sabe-se que é preciso de capacitação, conhecimento e recursos para que de forma sustentável, se possa alcançar o desenvolvimento da Associação.

Considerações finais

O desenvolvimento sustentável, por meio de políticas públicas, na maioria das vezes, desconsidera a realidade social, cultural e educacional dos indivíduos que habitam nas comunidades "beneficiadas". Da mesma forma, o argumento dos órgãos de fomento, tais como ONU e Banco Mundial, para a disseminação de seus projetos, com foco no empoderamento de mulheres e na eliminação da pobreza, devem ser repensados e nivelados para cada contexto em que deverá ser aplicado.

Para que isso aconteça, se faz necessário que os gestores públicos e os órgãos mediadores (SEBRAE, Fundação Banco do Brasil, Cooperar, etc) tenham total conhecimento não só dos projetos governamentais, mas, principalmente, da realidade de cada município, sabendo elencar suas prioridades e mantendo, ao longo do desenvolvimento de suas ações, um monitoramento e uma avaliação contínua do que foi proposto. Investir na educação e na capacitação profissional deve ser o pré-requisito para que todo e qualquer projeto conduza os indivíduos, os empreendimentos social e a sociedade como um todo a um processo de empoderamento e desenvolvimento sustentável.

As políticas públicas são necessárias para a equidade de gênero, porém elas devem ir além da visão de que a mulher é cuidadosa com os recursos financeiros, por causa dos filhos e da família. É preciso reconhecer que a mulher tem capacidade de desenvolver negócios, de desenvolver projetos e que suas habilidades naturais de ter atenção, de ser detalhista, estrategista, com ampla visão, entre outras, favorece sua relação com ações voltadas para a preservação do meio ambiente e para a sustentabilidade. A capacitação profissional, o fomento à pesquisa e ao empreendedorismo feminino são elementos constitutivos que podem levar o desenvolvimento sustentável, tendo em vista que a contribuição da mulher na sociedade tem demonstrado crescimento e resultados positivos.

A Associação Mãos que se Ajudam é um exemplo desta relação entre gênero e desenvolvimento. O empreendedorismo destas mulheres tem demonstrado, ao longo de seus 15 anos que, apesar das dificuldades, as oportunidades geradas por políticas públicas e o uso do capital social, por parte dos associados, podem criar e desenvolver um projeto que contribua para o desenvolvimento de todos. A Cocada na Kenga é, hoje, um produto que representa o município de Lucena e desperta o interesse dos turistas,

devido a sua embalagem diferenciada ao fato de, após o consumo do doce, poder ser utilizada como souvenir, objeto de decoração ou, até mesmo, utensílio para cozinha.

Já o uso do capital social adquirido pelas mulheres artesãs não contribuiu para um aprendizado que levasse à autogestão na formação da AMQSA; esta hipótese está confirmada. Apesar de a associação possuir um estatuto, adquirir fomento por meio de políticas públicas, ter como base associados com conhecimento e objetivos em comum, seu processo de gestão foi heterogestionário, verticalizado e centralizado, conduzido por pessoas que estavam fora do contexto cultural e territorial, o que desfavoreceu o desenvolvimento da autogestão.

Entretanto, constata-se, também, que o conceito de desenvolvimento com liberdade apresentado por Amartya Sen (2010) se faz presente nesse empreendimento social, na medida em que os associados que integram a AMQSA, especificamente as mulheres, por serem maioria, buscam o aprendizado da autogestão, que tem se concretizado por força do falecimento da SP anterior e pela decisão das associadas de rejeitarem mais um presidente externo à comunidade e à Associação. Conduzir o próprio negócio tem sido uma experiência de muito aprendizado e fortalecimento de identidade.

Com a nova liderança, há uma expectativa de que a cultura associativa na AMQSA seja mais participativa, que haja o compartilhamento de decisões e que a presidenta eleita consiga influenciar os demais associados sobre mudanças que devem tomar; porém há muita resistência das empreendedoras em retomar os estudos, buscar cursos de capacitação, ter mais consciência sobre o uso da matéria-prima e o consumo pessoal da cocada e, principalmente, compreender que ser dono do próprio negócio não significa fazer o que der na cabeça, mas que, num empreendimento coletivo, é preciso ter união, objetivo, foco e determinação para se buscar os resultados almejados.

Ao analisar o processo de empoderamento das mulheres artesãs que conduzem a Associação Mãos que se Ajudam em Lucena/PB, verificou-se que o empreendedorismo feminino, nesta associação, permitiu o empoderamento das mulheres artesãs em vários níveis. (ROWLANDS, 1997). Com relação ao empoderamento pessoal, constatou-se que o fato de ter um trabalho e uma renda proporcionou a estas mulheres o direito do consumo, da autoestima, de sentirem-se produtivas e participativas quando contribuíram com as despesas de suas famílias. Tratando-se do

nível relacional, houve um fortalecimento nas relações familiares mediante o apoio de maridos, filhos e parentes para a participação na AMQSA, no respeito e na visibilidade pela comunidade devido o trabalho desenvolvido e ao apoio e incentivo entre as mulheres, mediante dificuldades enfrentadas.

O empoderamento coletivo demonstrou que, em vários momentos, as mulheres tomaram decisões que favoreceram este empoderamento, tais como: superar o preconceito inicial devido ao nome "cocada na Kenga", que gerou preconceito e discriminação na comunidade; a decisão de participar de forma mais efetiva na gestão anterior; estabelecer os critérios de horário de trabalho e remuneração; continuar com a gestão da AMQSA após o falecimento da presidenta anterior e decidir sobre quem deveria assumir a presidência da Associação após este ocorrido. Além disso, há, ainda as dimensões psicológicas, culturais, sociais, econômicas, organizacionais e política do empoderamento (OAKLEY, 2003) que precisam ser aperfeiçoadas como já foi dito.

Porém, o empoderamento, enquanto meio para que haja um desenvolvimento sustentável, deve atingir outros viéses, além do financeiro, reforçado pelos associados. As mulheres ainda precisam aprimorar seu conhecimento sobre a gestão financeira, administrativa, devem voltar a estudar, pois é com o estudo que elas vão aperfeiçoar o trabalho, conseguir um melhor posicionamento no mercado, conhecer as instituições de fomento e suas políticas públicas, a fim de estreitar os relacionamentos e as relações de poder existentes em todas as esferas na qual estão inseridas. Portanto, a primeira hipótese, ou seja, que o empreendedorismo das mulheres da AMQSA permitiu o empoderamento das mulheres artesãs, proporcionando mudanças nas condições de vida dessas mulheres e de suas famílias foi confirmada, parcialmente.

Diante das cinco dimensões para se alcançar o desenvolvimento sustentável apontado por SACHS (2008), está o trabalho de conservação do meio ambiente. Apesar de ter o coco como matéria-prima em sua base de produção, são necessários conhecimento, conscientização e implantação de estratégias voltadas para a conservação do meio ambiente dentro do processo produtivo da AMQSA. Com relação ao contexto social, além de melhorar as formas de relacionamento, o processo de empoderamento das mulheres artesãs demonstra que há legitimação social do trabalho delas, porém é preciso desenvolver as pessoas, por meio de capacitação, para que estas possam

desempenhar novas funções e, assim, contribuir para o crescimento da organização e a inserção de novos associados.

No contexto econômico da AMQSA, foi visto, por meio das gestões anteriores, que, se houver um trabalho direcionado para o marketing e as vendas, é possível um resultado financeiro favorável a todos, mas para isso, é preciso inovação no produto, o estreitamento de relacionamentos e um melhor posicionamento do produto no mercado, com estratégias de comunicação e marketing.

Enquanto dimensão espacial, acredita-se que a Associação já está bem posicionada e, com relação à sua cultura, é preciso aprofundar o conhecimento sobre os elementos locais, é preciso rever o Estatuto e promover a adequação à realidade local, do universo dos associados, a fim de que eles possam compreender o cenário que envolve um empreendimento social. É preciso, aos poucos, reestruturar a cultura associativa na Associação Mãos que se Ajudam.

Por fim, acredita-se que, por ser um processo contínuo e diante de todas as mudanças ocorridas no último ano, o empoderamento das mulheres artesãs da AMQSA está sendo desenvolvido e, se tiver um acompanhamento de profissionais e ou órgãos que promovam sua capacitação, orientação, seu monitoramento e a avaliação do que está sendo realizado, haverá um fortalecimento da identidade institucional, elevando a autoestima e proporcionando uma autogestão favorável ao empoderamento, para o desenvolvimento local sustentável.

Recomendações para AMQSA

Considerando o compromisso ético e institucional de aproximar a pesquisa da extensão através de um retorno para a comunidade da pesquisa, de modo que após levantar dados e detectar problemas cabe propor algumas soluções. Diante dos resultados alcançados neste trabalho, detectou-se vários pontos de fragilidade que requerem atenção visando a melhoria na Associação Mãos que se Ajudam. Em retribuição a parceria firmada nesta pesquisa de doutorado será feita algumas recomendações a fim de contribuir e melhorar com o desenvolvimento da AMQSA, de forma que a mesma possa alcançar a sustentabilidade.

Inovação – a inovação na AMQSA deve estar atrelada a criação de novos produtos. Além da Cocada na Kenga, outros produtos que já foram criados, tais como: rocambole de cocada, doce de leite de cocada, pirulito, bombons, devem ser divulgados em eventos e/ou entregues como amostra para os clientes conhecerem e quem sabe comercializar.

Relacionamentos – Com relação as relações internas, é necessário fortalecer a identidade e a autoestima das mulheres que fazem a AMQSA por meio de oficinas de autoajuda, a fim de minimizar os conflitos existentes entre as equipes da cocada e do artesanato na fibra de coco. Já para o relacionamento com os demais públicos, as mulheres devem receber capacitação com relação a formas de tratamento, argumentos de vendas e negociação.

Capacitação de associados - Faz-se necessário promover uma capacitação para todos os associados, sobre o processo de gestão financeira e fomento de recursos, marketing, vendas, relacionamento com os públicos, porém em linguagem adaptada para melhor compreensão de todos e, consequentemente, um acompanhamento desse processo para monitorar os trabalhos e avaliar os seus resultados.

Embalagem – percebeu-se que a sazonalidade da produção do coco interfere diretamente na comercialização da cocada, pois sem a quenga para a embalagem da cocada não há venda do produto. Deve-se buscar outra forma de embalagem para a Cocada na Kenga para os períodos que falta o coco e, também, para buscar o aumento da validade e, consequentemente, aumento da produção.

Troca das cocadas - A questão da troca das cocadas vencidas deve ser revista e, se for o caso, renegociada. Deve-se verificar, junto aos órgãos competentes, se esse tipo de negociação é correto, a fim de não haver prejuízo para ambas as partes. É necessário, ainda, se ver a forma de manejo adequado para os resíduos da cocada, pois o descarte em lixo comum pode ocasionar algum problema de saúde caso alguém venha a resgatar esse doce vencido no lixo.

Eventos - É necessário valorizar a participação da AMQSA em Feiras, exposições,etc, e conscientizá-los da importância de estarem presente no *stand,* vendendo e representando a AMQSA, e não delegando esta função a algum conhecido sem participação no cotidiano da organização, o que pode contribuir de forma negativa (se não a tiver bem informado e orientado) para comprometer a imagem da Associação.

Utilização do espaço – Desenvolver projetos sociais na área de culinária, artesanato, educação ambiental a fim de ocupar os espaços vazios e revitalizar o ambiente. Além disso, há espaço para uma lanchonete onde se pode comercializar a cocada na quenga e outros produtos, gerando inovação e nova fonte de renda. A sala do turista deve estar preparada para que o visitante aprecie os cordéis com a história da organização, deve estar climatizada (o lugar é muito quente), organizada para que o cliente possa sentar, degustar a cocada e, principalmente, ter o produto para venda e consumo imediato. A Loja do Artesanato deve estar aberta, com horário fixo e vendedor, para também receber o cliente. Para atingir esse nível de atendimento, se faz necessário treinamento de todos os associados e deve ser feito um rodízio de pessoas para esta função, a fim de que todos participem. A forma de pagamento também deve ser melhorada, inserindo o pagamento com cartão de crédito para facilitar as vendas.

Uso do veículo - Repensar o tipo de veículo de transporte das cocadas utilizado na AMQSA, tendo em vista que o veículo atual é importado, com alto custo de manutenção e de médio porte, o que vai além da necessidade da Associação. A usabilidade do transporte deve ser repensada e adequada para atender às necessidades tanto das mulheres cocadeiras como das artesãs da fibra de coco.

Habilitação para mulheres - É igualmente importante que as mulheres sejam habilitadas para conduzir o veículo da AMQSA, sem ficarem na dependência de um motorista, tendo em vista que esta função possui alta rotatividade. Para isso poderá ser

feita inscrição no programa social de habilitação oferecido gratuitamente pelo Governo do Estado.

Horta e jardim – Revitalizar a horta a fim de produzir alimentos que possam ser consumido pelas mulheres da AMQSA, assim como plantas medicinais, assim como plantio de espécies ornamentais para criar o ambiente agradável e cercado de verde.

No quadro 13 apresenta-se algumas propostas de atividades a fim de formalizar as recomendações aqui apresentadas.

Quadro 13: Proposta de atividades para AMQSA

Objetivo da AMQA	**Proposta de atividade**
1) Prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização, explorações artesanais e manufaturas caseiras e para melhorar as condições de vida de seus associados;	- Cursos na área de: gestão financeira, comunicação, marketing; - Oficinas de culinária e artesanato.
2) Proporcionar a melhoria do convívio entre a classe, através da integração de seus associados; 3) Proporcionar aos associados e seus dependentes, atividades econômicas, culturais, desportivas e sociais;	- Atividades de vivência integrativa com os associados, a fim de promover a autoestima, o bem-estar, o fortalecimento de vínculos, tais como: palestras, oficinas, passeios.
5) Fomentar e assistir o artesão e o produtor caseiro;	- Cursos de capacitação para os associados e pessoas da comunidade interessadas.
7) Assistência à criança, ao adolescente, a maternidade e a velhice;	- Parcerias com a Prefeitura, para o desenvolvimento complementar, como cursos/oficinas na área de artes e educação. - Palestras de conscientização na área de saúde, direitos e deveres do cidadão, entre outros.
9) Defesa do meio ambiente	- Parcerias com ongs e universidades, para desenvolver oficinas na área de reciclagem, preservação do meio ambiente, aproveitamento dos recursos naturais, etc.

Fonte: pesquisadora, Fevereiro/2018

Referências

ABRAMOVAY, Ricardo. Desafios para a gestão territorial do desenvolvimento sustentável no Brasil. Artigo apresentado no **XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (SOBER)** – 27 a 30 de Julho de 2003 – Juiz de Fora - MG

ABREU, A. R. de P. (orgs.) **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana**. São Paulo, Rio de Janeiro: Alast, 1998. p. 277-294. (Série II Congresso LatinoAmericano de Sociologia do Trabalho)

ALMEIDA, Mateus Fernandes de Oliveira. Poder público, cultura associativa e entidades mutuais no Rio de Janeiro do segundo reinado. **Anais do XXVI Simpósio Nacional de História – ANPUH** • São Paulo, julho 2011. Disponível em http://www.snh2011.anpuh.org/resources/anais/14/1300905543_ARQUIVO_Texto.pdf acesso em Fevereiro de 2016.

ANGELIN, Rosangela. Mulheres, ecofeminismo e desenvolvimento sustentável diante das perspectivas de redistribuição e reconhecimento de gênero. Estamos preparados? **Revista eletrônica direito e política,** Programa de Pós graduação Strictu Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, vol. 9, n.3, 3º quadrimestre de 2014. Disponível em : www.univali.br/ direitoepolítica - ISSN 1980-7791 Acessado em Setembro de 2016.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. 3ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

ARAÚJO, Maria Celina D'. **Capital Social**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013. file:///C:/Users/Patricia/Downloads/AtlasIDHM2013_Perfil_Lucena_pb.pdf acessado em 07 de novembro de 2015.

ANDRADE, Maristela Oliveira de e LIMA, Gustavo Ferreira Costa Lima (Orgs.). **Gestão e desenvolvimento socioambiental na Paraíba**: concepções e práticas. João Pessoa: Ed.UFPB, 2012.

AZEVEDO, Patricia Morais de. , ANDRADE, Maristela de Oliveira. EMPREENDEDORISMO DE MULHERES ARTESÃS: caminhos entre o capital social

e a autogestão. **Revista Política e Trabalho**. Dossiê O corpo na pesquisa social. Nº47, ano XXXIV, Jul-dez/2017, ISSN: 1517-5901. Disponível em http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/view/36214 Acesso em Março de 2018.

BACHELARD, Gaston. A poética do espaço. **Coleção Os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

BANCO MUNDIAL. Igualdade de Gênero e Desenvolvimento**. Relatório sobre o desenvolvimento Mundial em 2012**. Disponível em http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-Portuguese.pdf

BAQUERO, Rute Vivian Angelo. Empoderamento: instrumento de emancipação social? **REVISTA DEBATES,** Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan.-abr. 2012

BARBOSA, Gisele Silva. O desafio do desenvolvimento sustentável. **Revista Visões**. 4ª edição, N. 4, Volume 1, Jan/Jun, 2008.

BATLIWALA, S. (1994). "The meaning of women's empowerment: new concepts from action". In. G. Sen, A. Germain & L.C.Chen (eds.), **Population policies reconsidered**: health, empowerment and *rights,* pp.127-138. Boston: Harvard University Press.

BOISIER, Sérgio. Desarollo Territorial y Descentralización. El desarollo em el lugar y em las manos de la gente. **Revista eure** (vol. XXX, n.90), pp.22-40, Santiago de Chile, septiembre, 2004.

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é participação**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1994.

BORN, Claudia. Gênero, trajetória de vida e biografia: desafios metodológicos e resultados empíricos. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 3, n. 5, jan-jun/2001.

BOURDIEU, Pierre, "Le capital social- notes provisoires", publicado originalmente in **Actes de Ia recherche en sciences sociales**, Paris, n. 31, janeiro de 1980, p. 2-3.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para Mulheres. **Edição Especial da Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero.** 1ª Impressão. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2012.

_____. Presidência da República. **Ministério da Justiça e Cidadania.** Secretaria de Políticas para Mulheres. Disponível em http://www.spm.gov.br/sobre/a-secretaria. Acessado em 13 de Outubro de 2016.

_____. Presidência da República. **Secretaria de Políticas para Mulheres**. Políticas Públicas para Mulheres. Disponível em http://www.spm.gov.br/sobre/publicacoes/publicacoes/2012/politicas_publicas_mulheres . Acessado em 18 de outubro de 2016.

_____. Presidência da República. **Secretaria Especial de Políticas para Mulheres**. II Plano Nacional de Políticas Públicas para Mulheres. Brasilia, Secretaria Especial de Políticas Públicas para Mulheres, 2008.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O conceito histórico de desenvolvimento econômico**. www.presserpereira.org.br acessado em 08 de Setembro de 2016.

BRUSCHINI, M. C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cad. Pesquisa**. São Paulo, v. 37, n. 132, 2007

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARSON, Raquel. **A primavera silenciosa**. São Paulo: Melhoramentos, 1962.

Casca de coco vira embalagem de produto artesanal. Disponível em http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/06/30/inovacao-em-marketing-%E2%80%93-embalagem-de-produto-artesanal/ acessado em 07 de Agosto de 2013.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis, Vozes, 1998.

CAVALCANTE, Leandro Vieira. A nova geografia do coco: reestruturação produtiva, territorialização do capital e dinâmicas socioespaciais. **Dissertação.** Fortaleza – ceará, 2015

CORALINA, Cora. **As cocadas**. Disponível em http://www.semanaon.com.br/coluna/6/4685/as-cocadas-de-cora-coralina Acesso em 28.08.2017.

CORNWALL, Andrea; ANYIDOHO, Nana Akua. Introduction: Women's Empowerment: Contentions and contestations. **Development**. 2010. Disponível em www.sidint.org/development

COSTA, Delaine Martins. Práticas de empreendedorismo feminino: reflexões a partir de experiências multissituadas. In: SOUZA, Rosimere de; AZEVEDO, Patricia; COSTA, Delaine Martins(Organizadoras). **Políticas Públicas, empreendedorismo e mulheres**: olhares que se encontram. Rio de Janeiro: IBAM, 2012.

CROZATTI, Jaime. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional - conceitos e interações. **Cadernos de Estudos**. São Paulo: FIPECAFI, v.10, n.18 – maio/agosto, 1998.

DALMORO, Marlom. A presença de fatores geradores de capital social em organizações de natureza cooperativa. **Revistas Sociais e Humanas.** vol. 22, n.1, 2009. Disponível em http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/722 acessado em 20 de outubro de 2015.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Ed. Alínea, 2003.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Editora Cultura,2003

DORNELAS, J. C. A. **Empreendendorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

_____**Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DULLEY, Richard Domingues. Noção de Natureza, ambiente, meio ambiente, recursos ambientais e recursos naturais. **Agric**. São Paulo, São Paulo, v. 51, n.2, p. 15-26, jul/dez, 2004.

ENRÍQUEZ, Corina Rodríguez. Análise econômica para igualdade: as contribuições da economia feminista. In: VILLELA, Shirley; JÁCOME, Márcia Laranjeira. (org) . **Orçamentos sensíveis a gênero:** conceitos. Brasilia, ONU Mulheres, 2012.

FIGUEIREDO, Marina Dantas de; MELO, Auristela do Nascimento; MATOS, Fática Regina Ney; MACHADO, Diego de Queiroz. Empreendedorismo Feminino no Artesanato: Uma análise críticas do caso das rendeiras dos Morros da Mariana. **Revista**

Eletrônica de Ciência Administrativa(RECADM). ISSN 1677-7387. Vol. 12, n.2. p.110-123, Maio-Ago/2015, Curitiba, Brasil.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvendar a cultura de uma organização**: uma discussão metodológica. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3402168/mod_resource/content/1/RH-I-O-DESVENDAR-A-CULTURA-DE-UMA-ORGANIZA%C3%87%C3%83O1.pdf acessado em outubro/2017.

Ford interrompe importação da Transit. Disponível em http://www.automotivebusiness.com.br/noticia_det.aspx?id_noticia=20174 Acesso em Janeiro de 2018.

FREIRE, Paulo. **Empoderamento**. Disponível em http://siteantigo.paulofreire.org/pub/Crpf/CrpfAcervo000120/Paulo_Freire_e_o_conceito_de_empoderamento.pdf acessado em 07 de Agosto de 2013

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FURTADO, Celso. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento.** Rio de Janeiro: Contraponto: Centro Internacional Celso Furtado, 2009.

GAIGER, L. I. Os caminhos da economia solidária no Rio Grande do Sul. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. **Economia Solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo:Contexto, 2000.

_____ As emancipações no presente e no futuro. In: GAIGER, Luiz Inácio (Org.) **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

_____ A Racionalidade dos formatos produtivos autogestionários. **Sociedade e Estado**, v. 21, n. 2, p. 513 - 545, 2006.

_____ A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro mapeamento nacional no Brasil. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v.79, p. 57 - 77, 2007.

_____Antecedentes e expressões atuais da economia solidária. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 84, p. 81 - 99, 2009b.

_____A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** Vol.28, n.82, junho/2013.

GAIGER, L. I.; CORREA, A. S. O microempreendedorismo em questão: elementos para um modelo alternativo. **Política e Sociedade**, v. 9, n. 17, p. 205 - 230, 2010.

_____ O diferencial do empreendedorismo solidário. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 34 - 43, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos de pesquisa social**. 5 ed. 7 reimpressão - São Paulo: Atlas, 2006.

Global Entrepreneurship Monitor - GEM. **Empreendedorismo no Brasil** - relatório executivo, 2014

GOMES, Daniel Teodoro; GUERRA, Paulo Vítor; VIEIRA, Bruna Nobre. O Desafio do Empreendedorismo Feminino. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: 4 a 7 de setembro de 2011.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz. Autogestão de empresas: considerações sobre um modelo possível. **Revista Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 1988.

HAESBAERT, Rogério. Território e Multiterritorialidade: um debate. **GEOgraphia**, ano IX, n. 17, Rio de Janeiro, 2007.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 14 ed. Petropólis, RJ:Vozes, 2013.

HELLWIG, Beatriz Centenaro, CARRION, Rosinha Machado. A participação no processo decisório: um estudo na economia solidária. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 1-14, outubro/dezembro 2007

HERNÁNDEZ, Carmem Osorio. Gênero e Meio Ambiente: A construção do discurso para o desenvolvimento sustentável. **Ambiente y Desarollo.** Bogotá, Vol. XIV, n.26, enero-junio, 2010.

IBGE. Disponível em http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=250860 acessado em 07 de Agosto de 2013.

_____

http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=250860&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas acessado em 07 de novembro de 2015

_____ https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/pesquisa/36/30246 acessado em Agosto de 2017

_____População de Lucena. Disponível em http://cod.ibge.gov.br/JME acessado em 07 de Novembro de 2015.

IDEME- Instituto de Desenvolvimento Municipal e Estadual da Paraíba. Disponível em http://www.ideme.pb.gov.br/ acessado em 07 de novembro de 2015.

INEAM – Instituto Nacional de Educação Ambiental. História do movimento ambiental. Disponível em http://ineam.com.br/a-historia-do-movimento-ambiental/ acessado em 27 de Outubro de 2017.

Jornal Correio da Paraíba. https://correiodaparaiba.com.br/cidades/pb-deve-ter-ate-86-mil-pessoas-a-mais-na-miseria-em-2017/ acesso em Outubro de 2017.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ed – 4 reimpressão – São Paulo: Atlas, 2007.

LANZARINI, Carol. **Cocada diferente faz sucesso na Paraíba**. Disponível em http://pegntv.globo.com/Pegn/0,6993,LBS316827-5186,00.html acessado em 07 de agosto de 2013.

LEMOS, Denise. **Associação composta por mulheres donas de casas assinam convênio com intuito de ampliar empreendedor**. Disponível em http://www.fbb.org.br/reporter-social/noticias/associacao-composta-por-mulheres-donas-de-casas-assinam-convenio-com-intuito-de-ampliar-empreendedor.htm acessado em 07 de agosto de 2013

LIMA, Jacob Carlos. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 12, no 25, set./dez. 2010, p. 158-198.

Martins, Carlos Roberto. Produção e comercializaçõao de coco no Brasil frente ao comércio internacional : panorama 2014 / Carlos Roberto Martins – Aracaju : Embrapa Tabuleiros Costeiros, 2013.

MARTINS, Sérgio Ricardo Oliveira. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. **INTERAÇÕES. Revista Internacional de Desenvolvimento Local**. Vol. 3, N. 5, p. 51-59, Set. 2002. Disponível em

http://www.franciscoqueiroz.com.br/portal/phocadownload/textos/Desenvolvimento%20Local%20-%20quest%C3%B5es%20conceituais%20e%20metodol%C3%B3gicas.pdf acessado em 10 de Maio de 2014.

MELO, Jussara. Trabalho e empreendedorismo da mulher em Pernambuco: olhares para a contradição. In: SOUZA, Rosimere de; AZEVEDO, Patricia; COSTA, Delaine Martins(Organizadoras). **Políticas Públicas, empreendedorismo e mulheres**: olhares que se encontram. Rio de Janeiro: IBAM, 2012.

MELO NETO, Francisco de Paula de. FROES, César. Empreendedorismo social – a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. NASSER, J. Monir. Comunidades de Desenvolvimento. Avia Internacional, 2002.

MORIN, E. **O paradigma perdido:** a natureza humana. 4ed. Portugal: Publicações Europa-América, 1988.

MOSER, C. **Gender Planning and Development**. London: Routledge, 1991.

NARAYAN, Deepa. **Empoderamiento y redución de la pobreza**: libro de consulta. Coimbra: World Bank, Alfa Ômega, 2002

OAKLEY, Peter; CLAYTON, Andrew. **Monitoramento e avaliação do empoderamento ("empowerment")**. Tradução de Zuleika Arashiro e Ricardo Dias Sameshima. São Paulo, Instituto Pólis, 2003.

OLIVEIRA, Evandro de. Desenvolvimento sustentável e economia solidária: uma conexão necessária. **Revista VITAS** – Visões Transdisciplinares sobre Ambiente e Sociedade – www.uff.br/revistavitas ISSN 2238----1627, Ano V, Nº 11, setembro de 2015

OLIVEIRA, Gilson Batista de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista FAE**, Curitiba, vol. 5, n.2, p. 37 – 48, maio/ago de 2002.

ONU. Erradicação da pobreza. Disponível em https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Documento-Tem%C3%A1tico-ODS-1-Erradica%C3%A7%C3%A3o-da-Pobreza_11junho2017.pdf Acesso em Outubro de 2017.

Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável – PTDRS Território da Zona da Mata Norte – PB. Disponível em

http://sit.mda.gov.br/download/ptdrs/ptdrs_qua_territorio103.pdf acesso em 05 de Agosto de 2013.

PECQUEUR, Bernard. O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul. **Raízes.** Campina Grande. V. 24, n. 01 e 02, p.10-22, jan/dez, 2005.

PIRES, Flávia. GERAÇÃO BOLSA FAMÍLIA: as crianças, suas famílias e os impactos sociais de uma política pública no semiárido Nordestino Brasileiro. **34º Encontro Anual da Anpocs.** Caxambu, Outubro 2010. Disponível em http://www.anpocs.com/index.php/papers-34-encontro/st-8/st09-8/1413-geracao-bolsa-familia-as-criancas-suas-familias-e-os-impactos-sociais-de-uma-politica-publica-no-semi-arido-nordestino-brasileiro/file Acesso em 26 de Fevereiro de 2018.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens da nossa época. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTAL ODM. **Acompanhamento Municipal dos objetivos de Desenvolvimento do Milênio.** file:///C:/Users/Patricia/Downloads/Lucena.pdf acessado em 07 de novembro de 2015.

PORTES, Alejandro. **Capital Social**: origens e aplicações na Sociologia Contemporânea. Sociologia, Problemas e Práticas, n° 33, 2000, pp. 133-158.

Prefeitura Municipal de Lucena. Disponível em http://www.portallucena.com/lucena acessado em 07 de Agosto de 2013

PRINCÍPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES: Igualdade significa negócios**. ONU Mulheres.** Disponível em http://www.pactoglobal.org.br/doc/Traducao_dos_Principios_de_Empoderamento_das_Mulheres.pdf acessado em 10 de Agosto de 2013.

Relatórios Dinâmicos – Monitoramento de Indicadores. Empoderamento das Mulheres: Trabalho e Valorização. Disponível em http://relatoriosdinamicos.com.br/mulheres/trabalho/BRA002025107/lucena---pb

RIVERO, Oswaldo de. **O mito do desenvolvimento.** Os países inviáveis no século XXI. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

ROWLANDS, J. Questioning Empowerment. Oxford: OXFAM, 1997.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

_____ **Desenvolvimento**: includente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTIAGO, Eduardo Girão. Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em shumpeter, weber e mcclelland: novas Referências para a sociologia do trabalho. **REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS** v. 40 n. 2 2009

SARDENBERG, Cecília M.B.. Conceituando "Empoderamento" na Perspectiva Feminista**. I Seminário Internacional: Trilhas do Empoderamento de Mulheres – Projeto TEMPO'**, promovido pelo NEIM/UFBA, em Salvador, Bahia, de 5-10 de junho de 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

_____ **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil para análise histórica. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1840746/mod_resource/content/0/G%C3%AAnero-Joan%20Scott.pdf acesso em Junho de 2016.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA, Christian Luiz da Silva (org.). **Políticas Públicas e desenvolvimento local.** Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

_____**Políticas Públicas e Indicadores para o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, José Luis Alves da; SILVA, Sandra Isabel Reis da. A economia solidária como base do desenvolvimento local. **E-cadernos ces**. n.2, 2008. Disponível em: http://journals.openedition.org/eces/1451 acesso em 10 de Fevereiro de 2018.

SILVEIRA, Juzelia de Moraes. **Ao sabor das narrativas** [manuscrito]: sujeitos, cotidiano e práticas de cozinha. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Artes Visuais (FAV), Programa de Pós-Graduação em Arte e Cultura Visual, Goiânia, 2015.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, Rosimere de; AZEVEDO, Patricia; COSTA, Delaine Martins(Organizadoras). **Políticas Públicas, empreendedorismo e mulheres**: olhares que se encontram. Rio de Janeiro: IBAM, 2012.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Territórios da Cidadania. Disponível em http://www.mda.gov.br/portalmda/sites/default/files/ceazinepdf/3638408.pdf acessado em 05 de agosto de 2013.

_____ http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territriosrurais/pageflip/pageflip-view?pageflip_id=2221713 acessado em 05 de agosto de 2013

VALOURA, Leila de Castro. **Paulo Freire, o educador brasileiro autor do termo Empoderamento, em seu sentido transformador**. Disponível em http://siteantigo.paulofreire.org/pub/Crpf/CrpfAcervo000120/Paulo_Freire_e_o_conceito_de_empoderamento.pdf acessado em 07 de Agosto de 2013.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável:** o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

YUNUS, Muhammad. **O Banqueiro dos pobres**. São Paulo, Ática, 2006.

ZAHIDI, Saadia, LOPEZ-CLAROS, Augusto. Empoderamento das mulheres: Avaliação das disparidades globais de gênero. **WORLD ECONOMIC FORUM.** 2005. Disponível em file:///C:/Users/Patricia/Downloads/empoderamento_mulher%20(1).pdf

APÊNDICE

APÊNDICE A

Roteiro 1 - Entrevista para Presidenta



Roteiro de Entrevista para Presidenta

Associação Mãos que se Ajudam – Lucena/PB

1. Como surgiu a associação?
2. Qual o perfil das mulheres que compõem a associação?
3. Como as mulheres foram parar na associação?
4. Como reagiu a comunidade local com relação ao trabalho das mulheres e à criação da associação?
5. Houve alguma reação específica do público masculino? Ou dos maridos/parentes das mulheres da associação? O que eles fazem/faziam como atividade econômica?
6. Houve algum tipo de interferência do trabalho realizado pela associação na comunidade? Qual?
7. Como se dá a aquisição do côco?
8. Além da Cocada na Kenga há algum outro tipo de produção na associação?
9. Qual a relação da associação com o SEBRAE?
10. Quais são os projetos da associação? Há planejamento?
11. Além da venda da cocada, há algum outro recurso financeiro para a associação?
12. Como é a relação da associação com a natureza?
13. Qual a renda mensal gerada pela cocada? Qual o volume de sua produção?
14. Recebe algum incentivo de políticas governamentais? Qual?

APÊNDICE B

Roteiro 2 – Para gestores públicos e de instituições como SEBRAE, Cooperar e outros



Roteiro de Entrevista

Para gestores públicos de instituições como SEBRAE, Cooperar e outros

Cargo/Função:

1. Há quanto tempo você conhece a Associação Mãos que se Ajudam, em Lucena?
2. Como se deu seu primeiro contato com a mesma?
3. Como foi sua relação com estas mulheres no decorrer dos anos? Como é hoje?
4. Quem são as pessoas da Associação que você mantem mais contato? Por quê?
5. Que tipo de produto/serviço você oferece para a Associação?
6. Quais foram os resultados obtidos?
7. Houve alguma dificuldade durante o processo de prestação de serviço? Qual? Como foi solucionado?
8. Qual a imagem da Associação para você? E para o Sebrae/Cooperar?
9. Como você vê o posicionamento da Associação no mercado?
10. Com base na sua atuação profissional, existe algum ponto de melhoria que você apontaria hoje para a Associação? Por quê?
11. O que representa Lucena no cenário local?
12. Você acredita que há algum potencial a ser desenvolvido no município? Qual?
13. Que tipo de investimento deve ser feito em Lucena?
14. Qual a relação que você faz entre a Associação e o município de Lucena?
15. Deixe suas sugestões e/ou críticas para a Associação.

APÊNDICE C

Questionário para Cocadeiras, Artesãs da Fibra do Coco e demais Associados.

Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente

Associação Plena em Rede

UFPI UFC UFRN UFPB UFPE UFS UESC

Questionário

1. **Qual a sua idade?** _____
2. **Qual seu grau de escolaridade?**
   ( )Ensino fundamental completo ( )Ensino fundamental incompleto
   ( )Ensino médio completo ( )Ensino médio incompleto
   ( )Ensino superior completo ( )Ensino superior incompleto
   ( ) Pós graduação.
3. **Qual seu estado civil?**
   ( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) viúvo(a) ( )União estável
4. **Tem filhos ou dependentes?**
   ( )Sim ( )Não Quantos?_____
5. **Seu filho(a) está matriculado na escola?**
   ( )sim ( )não Qual a série?_____
6. **Você contribui com as despesas da casa?**
   ( )Sim ( )Não
7. **Qual a sua atividade profissional?** _____
8. **De quanto é sua renda familiar?**
   ( ) um salário mínimo ( ) dois salários mínimo
   ( ) mais de dois salários mínimo
   ( ) outro. Qual?_____
9. **Além do trabalho na Associação há alguma outra fonte de renda?**
   ( )Sim ( )Não Qual?_____
10. **Quem administra seu dinheiro?**
    ( )Você ( )Marido ( )Pai ( )Mãe ( )Filho ( )Filha ( )Outros
    Quem?_____
11. **Qual a sua função na Associação?**
    ( ) Diretor(a) ( ) Cocadeira ( ) Tesoureir(a) ( ) Motorista ( ) Artesão (ã) ( ) outros.
    Qual?_____
12. **Já exerceu alguma outra função?**
    ( )Sim ( )Não Por que mudou?_____
13. **Há quanto tempo você faz parte da Associação?**
    ( )3 meses ( )6 meses ( )1 ano ( )1 a 5 anos ( )5 a 10 anos
    ( ) desde a fundação
14. **Por que se interessou em participar da Associação?**
    _____
    _____

15. **Recebe algum benefício do Governo?**
    ( )Sim ( )Não Qual?_____
16. **Você mora em Lucena?**
    ( )Sim ( )Não Se sim, há quanto tempo? _____
17. **O que você fazia antes de entrar na Associação?**
    _____
    _____
18. **Como conheceu a Associação Mãos que se Ajudam?**
    ( ) Indicação de amiga ( )Anúncio ( )Panfleto ( )Carro de som ( )outro
    Qual?_____
19. **Houve alguma mudança significativa em sua vida depois que ingressou na Associação?**
    ( )Sim ( )Não Qual?_____
20. **E para as outras mulheres, você viu alguma mudança?**
    ( )Sim ( )Não
21. **Como é sua relação com suas colegas de trabalho?**
    ( )Indiferente ( )Boa ( )Ótima ( )Ruim
22. **Você sofre ou sofreu algum preconceito por trabalhar na Associação?**
    ( )Sim ( )Não De quem? _____
23. **Como é a relação com sua família após começar a trabalhar na Associação?**
    ( )Indiferente ( )Boa ( )Ótima ( )Ruim
24. **Em sua opinião, qual é a imagem da Associação para a Comunidade de Lucena?**
    _____
    _____
25. **Qual a importância da Associação para a vida das mulheres de Lucena?**
    _____
    _____
26. **Qual sua principal contribuição?**
    _____
    _____
27. **O posicionamento/reconhecimento das mulheres na comunidade, Você acha que mudou depois da formação da Associação?**
    ( )Sim ( )Não Por que? _____
28. **Quem são os maiores beneficiados com o trabalho da Associação?**
    ( )Associado ( )Comunidade ( )Município ( )Fornecedores ( )Consumidores
29. **Que tipo de benefícios a Associação promove na sua vida e na comunidade?**
    _____
    _____
30. **Existe alguma relação do trabalho produzido pela Associação com o meio ambiente?**
    ( )Sim ( )Não Qual?_____
31. **No processo de produção da cocada há alguma prática voltada para preservação do meio ambiente**?
    ( )Sim ( )Não
32. **Se a resposta anterior foi Sim, qual das práticas abaixo é realizada na Associação:**
    ( )redução do consumo de energia ( )redução do consumo de água ( )Coleta seletiva
    ( )redução do consumo de gás ( )reaproveitamento de resíduos ( )reciclagem
    ( )outros Qual?_____
33. **Você se sente fortalecida depois do seu trabalho na Associação?**
    ( )Sim ( )Não Em que aspectos? _____
34. **Você já participou de alguma feira/evento para divulgar os produtos da Associação?**
    ( )Sim ( )Não Qual?_____
35. **Quais são suas sugestões/críticas sobre a Associação?**
    _____
    _____

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

CERTIDÃO

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou por unanimidade na 2ª Reunião realizada no dia 17/03/2016, o Projeto de pesquisa intitulado: **"O EMPODERAMENTO DAS MULHERES NA AGENDA DO DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL NO MUNICÍPIO DE LUCENA/PB"**, da pesquisadora Patrícia Morais de Azevedo. Prot. nº 042/16. CAAE: 53690716.7.0000.5188.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à apresentação do resumo do estudo proposto à apreciação do Comitê.

Teresa Cristina Cunha
Mat. SIAPE 0331417
CEP-CCS-UFPB

ANEXO B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) Senhor(a)

Esta pesquisa intitulada **O empoderamento das mulheres na agenda do desenvolvimento territorial sustentável no município de Lucena/PB** está sendo desenvolvida por **Patricia Morais de Azevedo**, aluna do Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal da Paraíba (Associação Plena em Rede), visando à elaboração de sua tese, sob a orientação da **Profª Drª Maristela Oliveira de Andrade.**

O objetivo da pesquisa é analisar a relação do empoderamento das mulheres artesãs com o desenvolvimento local sustentável, a partir da experiência do grupo que forma a Associação Mãos que se Ajudam no Município de Lucena/PB. Para isto buscaremos: 1. Revisar e construir um aporte teórico dos conceitos que nortearão esta pesquisa, a exemplo de Empoderamento feminino, Capital Social, Desenvolvimento local sustentável. 2. Caracterizar o processo de organização da Associação Mãos que se Ajudam, mediante identificação de suas lideranças, comportamentos, seu sistema de regras, formas de exercício do poder. 3. Identificar as relações das mulheres com o entorno natural e com a comunidade e as consequências para os modos de vida local. 4. Avaliar o capital social acumulado pelas mulheres que fazem parte da Associação Mãos que se Ajudam e seu processo de empoderamento. 5. Analisar o processo de expansão das atividades da Associação Mãos que se Ajudam e como este influencia para o desenvolvimento local sustentável.

Solicitamos a sua colaboração em responder questionários, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de antropologia, sociologia, comunicação, administração, gênero e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde e/ou para o desenvolvimento de seu trabalho, conforme os termos da Resolução nº466/ 2012 do Conselho Nacional de Saúde, que rege as pesquisas com seres humanos.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O (a) pesquisador (a) estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

_____

Assinatura do Participante da Pesquisa

_____

Assinatura da Testemunha

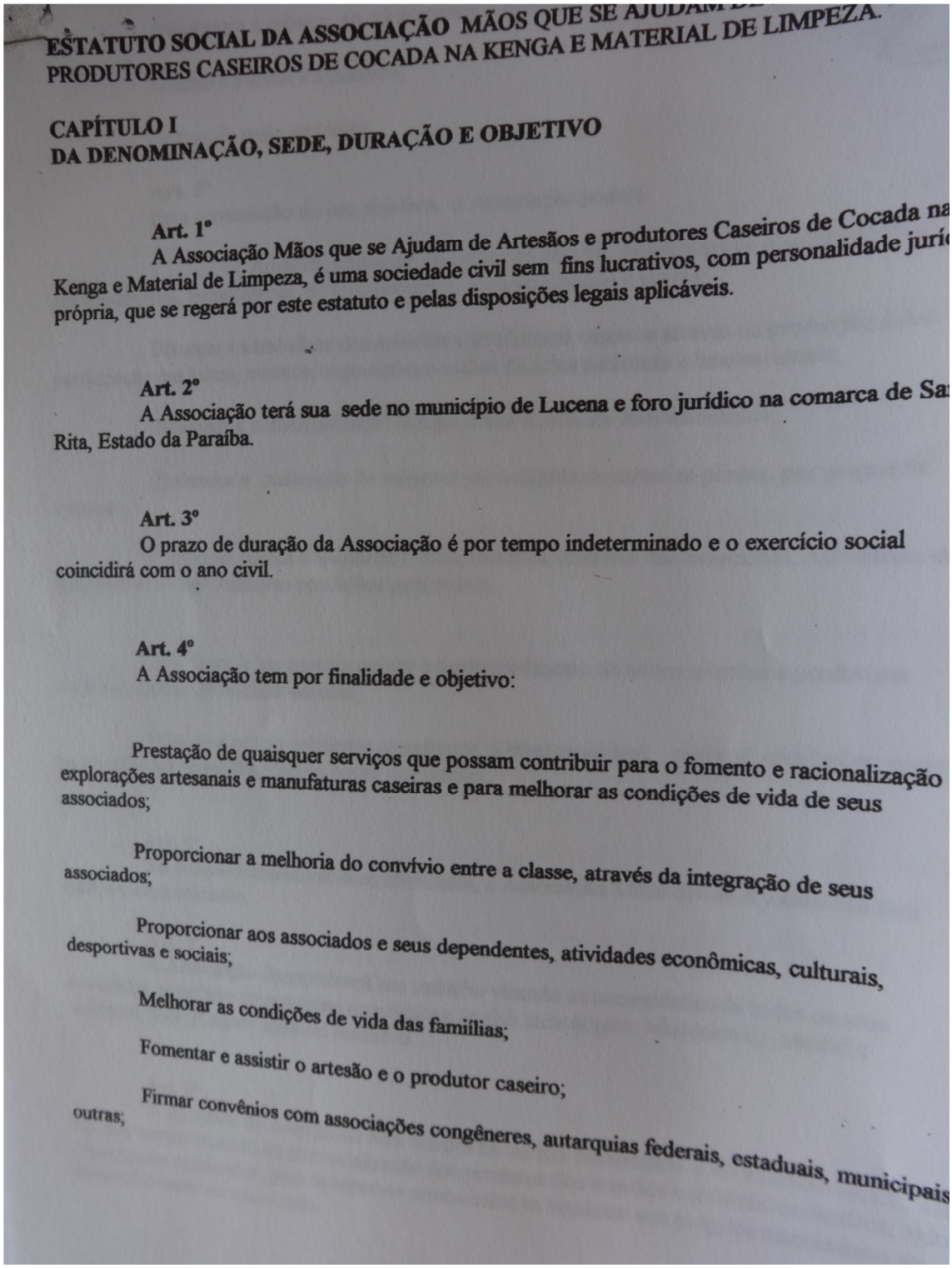
Espaço para impressão dactiloscópica

Contato com a Pesquisadora Responsável: Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora Patricia Morais de Azevedo, na Universidade Federal da Paraíba, PRODEMA, Campus I, João Pessoa-PB. CEP: 58051-970 - Telefones (83) 99928-6591 (Tim) ou 98732-0245 (Oi). E-mail: patriciamoraisrp@gmail.com, ou para o CEP/CCS: Campus I, S/N°, Castelo Branco, CEP: 58.051-900, Joao Pessoa-PB. Telefone: (83) 3216-7791, Fax: (83) 3216-7791, E-mail: eticaccs@ccs.ufpb.br

_____ _____

Pesquisador Responsável Pesquisador Participante

ANEXO C
ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM



ESTATUTO SOCIAL DA ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE
PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA.

CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO E OBJETIVO

Art. 1º
A Associação Mãos que se Ajudam de Artesãos e produtores Caseiros de Cocada na Kenga e Material de Limpeza, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, com personalidade jurí própria, que se regerá por este estatuto e pelas disposições legais aplicáveis.

Art. 2º
A Associação terá sua sede no município de Lucena e foro jurídico na comarca de Sa Rita, Estado da Paraíba.

Art. 3º
O prazo de duração da Associação é por tempo indeterminado e o exercício social coincidirá com o ano civil.

Art. 4º
A Associação tem por finalidade e objetivo:

Prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização explorações artesanais e manufaturas caseiras e para melhorar as condições de vida de seus associados;

Proporcionar a melhoria do convívio entre a classe, através da integração de seus associados;

Proporcionar aos associados e seus dependentes, atividades econômicas, culturais, desportivas e sociais;

Melhorar as condições de vida das famílias;

Fomentar e assistir o artesão e o produtor caseiro;

Firmar convênios com associações congêneres, autarquias federais, estaduais, municipais outras;

Assistencia á criança, ao adolescente, a maternidade e a velhice;

Combate a fome e a pobreza;

Defesa do meio ambiente.

Art. 5º

Para consecução do seu objetivo, a Associação poderá:

Adquirir, construir ou alugar os imóveis necessários ás suas instalações dministrativas, tecnológicas, de armazenagem, comercialização e outras;

Divulgar os trabalhos dos artesãos e produtores caseiros através da promoção e /ou articipação em feiras, eventos, exposições e salões de artes nacionais e internacionais;

Estimular a comercialização dos produtos e artes de seus associados;

Estimular a realização de compras em conjunto de materias-primas, por grupos de interesse;

Promover cursos e seminários sobre temas de interesse dos associados, com intuito de desenvolver e criar melhores condições para todos;

Criar condições para formação e desenvolvimento de novos artesãos e produtores caseiros, através de oficinas-escolas;

Filiar-se a outras entidades congêneres, a nível municipal, regional, estadual ou nacional, sem perder sua individualidade e poder de decisão.

Art. 6º

No desenvolvimento se suas atividades, a Associação Mãos que se A judam não fará qualquer discriminação.

Art. 7º

A Associação desenvolverá seu trabalho visando as necessidades de todos os seus associados, notadamente nas áreas econômicas, social, tecnológica, educacional, cultural e ecológica, sem qualquer objetivo lucrativo.

Art. 8º

A atividade da Associação será sempre de caráter filantrópico e de interesse social , uma vez que mesmo atuando na comercialização dos produtos dos artesãos e produtores caseiros, agirá como agente catalisador, pois os recursos arrecadados se destinam aos próprios associados e ao desenvolvimento da associação.

CAPÍTULO II
DOS ASSOCIADOS
SEÇÃO I
DA ADMISSÃO, DESLIGAMENTO, ELIMINAÇÃO E EXCLUSÃO

Art.9º

Podem ingressar na Associação os artesãos e produtores caseiros do município de Lucena, maiores de 18 (dezoito) anos, que concordem com as disposições deste estatuto e que, pela ajuda mútua, desejem contribuir para a consecução dos objetivos da sociedade.

& 1º - A Associação terá um número ilimitado de associados, os quais não responderão subsidiariamente pelas obrigações sociais contraídas pela Associação.

& 2º - A admissão dos associados será feita mediante solicitação do interessado, em proposta de admissão fornecida pela Associação, a ser submetida á aprovação do Conselho de Administração.

& 3º - A admissão poderá ficar condicionada a capacidade técnica de prestação de serviços pela Associação.

Art. 10º

O desligamento dar-se-á a pedido do associado, mediante carta dirigida ao presidente do Conselho de Administração, não podendo ser negado.

Art. 11º

A eliminação será aplicada pelo Conselho de Administração ao associado que infringir qualquer disposição legal, do Estatuto ou do Regimento Interno, depois do infrator ter sido notificado por escrito.

& 1º - O atingido poderá recorrer da decisão, dentro do prazo de 30 (trinta) dias, contado da data do recebimento da notificação.

& 2º - O recurso terá efeito suspensivo até a realização da primeira Assembleia Geral, na qual o assunto será incluído na ordem do dia do edital de Convocação respectivo.

& 3º - A eliminação considerar-se-á definitiva se o associado não tiver recorrido da penalidade, no prazo previsto no & 1º deste artigo.

Art. 12º

A exclusão do associado ocorrerá por morte da pessoa física; por incapacidade civil não suprida; por deixar de atender aos requisitos para a sua admissão ou permanência na Associação; ou ainda por dissolução da Associação.

Art. 13º

A admissão, desligamento, eliminação ou exclusão se tornará efetiva, mediante termo lavrado no livro ou ficha de matrícula, assinado pelo presidente do Conselho de Administração e pelo associado.

Art. 14º

Os deveres do associado perduram para os desligados, eliminados e excluídos, até que sejam aprovadas, pela Assembléia Geral, as contas do exercício em que se deu o seu desligamento.

SEÇÃO II
DOS DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES

Art. 15º

São direitos do Associado:

Gozar de todas as vantagens e benefícios que a Associação venha a conceder, desde que esteja em dia com suas obrigações;

Votar e ser votado para membro do Conselho Administrativo ou do Conselho Fiscal;

Participar das Assembleias Gerais, discutindo e votando os assuntos que nelas se tratarem;

Consultar todos os livros e documentos da Associação, em épocas próprias;

Solicitar, a qualquer tempo, esclarecimentos e informações sobre as atividades da Associação e propor medidas que julgue de interesse para o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento;

Convocar a Assembléia Geral, nos termos e nas condições previstas neste estatuto;

Desligar - se da Associação quando lhe convier.

Art. 16º

São deveres do associado:

Exercer sua atividade com dignidade e observância dos princípios éticos e associativistas;

Colaborar para o alcance dos objetivos da Associação;

Observar as disposições legais e estatutarias, bem como as deliberações regularmente tomadas pelo Conselho de Administração e pela Assembléia Geral:

Respeitar os compromissos assumidos para com a Associação;

Manter em dia suas contribuições;

Como Contribuir, por todos os meios ao seu alcance, para o bom nome e para o progresso d... Associação;

Zelar pelo patrimônio moral e material da Associação.

CAPÍTULO III
DO PATRIMÔNIO

Art. 17º
O Patrimônio da Associação será constituído:

Pelos bens móveis e imóveis de propriedade da associação;

Pelos auxilios, doações ou subvenções provenientes de qualquer entidade pública ou particular, nacional ou estrangeira, ou ainda por instituições funcionais;

& Único - Os recursos obtidos pela Associação, seja qual for a fonte, serão aplicados integralmente na sua manutenção, no alcance de seus objetivos, vedadas quaisquer distribuições, seja a que título for.

Art. 18º
Em caso de dissolução da Associação e liquidados os compromissos assumidos, a parte remanecente do patrimônio não poderá ser distribuida entre os associados , sendo doada á instituição congênere, legalmente constituída e registrada no Conselho Nacional de Serviço Social - CNSS para ser aplicada nas mesmas finalidades da Associação dissolvida.

CAPÍTULO IV
DOS ORGÃOS SOCIAIS

Art. 19º
São órgãos sociais da Associação Mãos Que Se Ajudam

I - Assembléia Geral;

II - Conselho de Administração

III - Conselho fiscal

Art. 20º
A Assembléia Geral dos associados é o órgão supremo da Associação e dentro dos limites legais e deste estatuto, poderá tomar toda e qualquer decisão de interesse para a sociedade.

Art. 21º
A Assembléia Geral é integrada pelos associados, em pleno gozo de seus direitos estatutário devendo reunir-se ordinariamente uma vez por ano, no decorrer do primeiro trimestre e, extraordinariamente, sempre que convocada para esta finalidade

Art. 22°
Compete a Assembléia Geral Ordinária, em especial:

Apreciar e votar relatório, balanço e contas do conselho de administração e parecer fiscal;

Eleger os membros do conselho de administração e fiscal;

Apreciar e votar propostas para aquisição, alienação e oneração de bens imóveis;

Art. 23°
Compete á Assembléia Geral Extraordinária, em especial:

Deliberar sobre a dissolução voluntaria da associação;

Decidir sobre mudança do objetivo e sobre reforma do estatuto

Art. 24°
É da competência da Assembléia Geral, ordinária e extraordinária, a destituição dos membros do Conselho da Administração e do Conselho fiscal

Art. 25°
Qualquer Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, instalar-se-á, em primeira convocação com a presença de, 2/3 (dois terços) do número de associados com direito a voto e, em segunda convocação, 30 (trinta) minutos após, com qualquer número de associados com direito a voto.

& 1° - As deliberações serão tomadas por maioria simples de votos dos associados presentes, excetuando-se nos casos previsto no Art. 23°, em que é exigida a maioria de 2/3 (dois terços) dos presentes.

& 2° - Os associados comparecerão ás Assembléias Gerais pessoalmente, não sendo admitido o voto por procuração.

Art. 26°
A Assembléia será normalmente convocada pelo presidente do conselho de administração, mas se ocorrem motivos graves ou urgentes, poderá ser convocada por qualquer outro membro do conselho ou ainda 1/5 dos associados em pleno gozo, após solicitação não atendida.

Art. 27°
A Assembléia Geral, ordinária ou extraordinária, será convocada com a antecedência mínima de sete dias, mediante edital de convocaçãoenviado e afixado na sede da associação .

Art.28°
A mesa da Assembléia será constituida pelos membros do conselho de administração ou, em suas faltas ou impedimentos, pelos membros do conselho fiscal.

Art.29º

Cada associado terá direito a um só voto e a votação, em regra, será feita por aclamação, podendo optar pelo voto secreto.

Art.30º

O que ocorrer nas reuniões de Assembléia Geral deverá constar em ata, aprovada e assinada pelos membros do conselho de Administração e do conselho fiscal presentes, ou por uma comissão de 5 (cinco) associados designados e ainda por quantos queiram fazer.

SEÇÃO II
DA ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO

Art. 31º

A Administração e a fiscalização da Associação serão exercidas, respectivamente, por um conselho de administração e por um conselho fiscal.

Art. 32º

A Administração da Associação será exercida por um conselho de Administração respectivo do quadro de associados, por categoria de produto ou ainda por representantes regionais e será constituido de uma diretoria executiva composta de presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e mais 3 (três) conselheiros vogais. Todos associados, eleitos, pela Assembléia Geral, para um mandato de 3 (três) anos, não sendo permitida a reeleição para o mandato imediatamente posterior. Observando-se os paragráfos 1, 2, 3, 4, deste Art.

Art 33º

São inelegíveis, além das pessoas impedidas por Lei, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos políticos, ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, peculato, concussão ou contra a economia popular, a fé pública ou apropriedade

& Único - O associado, mesmo ocupante de cargo eletivo da sociedade que, em qualquer operação tiver interesse oposto ao da Associação, não poderá participar das deliberações que sobre tal operação versem, cumprindo-lhe acusar o seu impedimento.

Art. 34º

O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

Reune-se ordinariamente uma vêz por mês, e extraordinariamente sempre que necessario, por convocação do presidente, da maioria dos demais membros do conselho ou ainda por solicitação do Conselho fiscal.

& 4º - perderá automaticamente o cargo ,o membro do conselho que, sem justificativa, faltar a 3 (três) reuniões ordinárias consecutivas ou a seis alternadas durante o ano.

Art. 35º

Compete ao conselho de Administração, dentro dos limites da lei e deste estatuto, atendidas as decisões ou recomendações da Assembléia Geral, planejar e fixar normas para as operações e serviços da Associação e controlar os resultados.

& 1º - No desempenho das suas funções, cabem-lhe, entre outras as seguintes atrbuições:

Estabelecer normas, orientar e controlar todas as atividades e serviços da associação;

Analisar e aprovar os planos de atividades e respectivos orçamentos, bem como quaisquer programas próprios de investimentos;

Adquirir, alienar ou onerar bens imóveis, com expressa outorização de Assembléia Geral;

Deliberar sobre a Admissão, desligamento, eliminação ou exclusão de associados;

Zelar pelo cumprimento das disposições legais e estatuárias e pelas deliberações tomadas pela Assembléia Geral;

Apresentar á Assembléia Geral Ordinária o relatório e as contas de sua gestão, bem como o parecer do conselho fiscal.

& 2º - As normas estabelecidas pelo Conselho de Administração serão baixadas em forma de Resolução ou Instrução e constituirão o Regimento Interno da Associação.

Art. 36º

Ao Presidente cabem, entre outras, as seguintes atribuições:

Supervisionar as atividades da Associação, através de contatos assíduos com o restante dos membros da Diretoria Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal;

Cumprir e fazer cumprir as normas estatutárias e as decisões da Assembléia Geral;

Representar a Associação ativa e passivamente, em juízo e fora dele;

Autorizar os pagamentos e verificar frequentemente o saldo de "caixa "

Convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração e as Assembléias Gerais;

Assinar, jutamente com o tesoureiro, cheques e/ou documentos que envolvam responsabilidades financeiras;

Tomar todas as decisões Administrativas, legais, fiscais e parafiscais não previstas neste estatuto, sempre ouvindo os demais membros do Conselho de Administração;

Outras atribuições que venham a ser estabelecidas em Regimento Interno.

Art. 37º
São Atribuições do Vice-Presidente:

Substituir o Presidente em seus eventuais impedimentos e sucedê-lo em caso de vocância o cargo,

Auxiliar o Presidente desempenhando as atribuições que este atribuir-lhe.

Art. 38º
Compete ao Tesoureiro:

Substituir o Vice-Presidente em suas faltas ou impedimentos e sucedê-lo em caso de vocância do cargo;

Assinar, juntamente com o presidente cheques bancários e outorização de despesas;

Zelar pelo recolhimento das obrigações fiscais tributárias, previdenciarias o outras, devidas ou de responsabilidade da Associação.

E outras atribuições estabelecidas no Regimento Interno.

Art. 39º
Compete ao Secretário:

Auxiliar e substituir o Tesoureiro em suas faltas ou impedimentos;

Lavrar as Atas das reuniões do Conselho de Administração e da Assembléia Geral, tendo sob responsabilidade os respectivos livros;

Manter o Livro de registro do patrimônio da entidade, nele lançando aquisições, doações, alienações e baixas;

Elaborar e mandar correspondência e outras atribuições que venham a ser estabelecidas no Regimento Interno.

Art. 40º
Aos membros vogais do Conselho de Administração, sem função executiva compete:

Cumprir as tarefas específicas que lhes forem designadas , Substituir quando designados diretores em seus evetuais impedimentos e assinar quando designados contratos, documentos e cheques bancários, juntamente com o presidente ou seu substituto legal.

Art. 41°
A Associação terá um Conselho Fiscal, constituido por 03 (três) membros efetivos e 03 (suplentes, eleitos para um mandato de 01 (um) ano , sendo permitida e reeleição de 2/3 (dois s) de seus componentes

Art. 42°
Compete ao Conselho Fiscal, em especial:

Examinar, assiduamente, a escrituração e o estado administrativo e financeiro da Associação

Verificar se os atos do Conselho de Administração , estão em harmonia com a lei e com o tuto social e se não são contrários aos interesses dos associados.

Dar parecer por escrito sobre relatórios e contas anuais.

Art. 43°
O Conselho Fiscal reunir-se-á , ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente npre que houver necessidade, por convocação de seu coordenador ou por quaisquer outro de us membros, bem como por solicitação do Conselho de administração.

CAPÍTULO V
DA GERÊNCIA

Art. 44°
Tão logo as condições financeiras o permitam, as atividades da Associação serão orientadas, a ível de execução por um Gerente escolhido e contratado pelo conselho de administração.

CAPITULO VI
DA CONTABILIDADE

Art. 45°
A contabilidade da Associação obedecerá ás disposições legais ou normativas vigentes e tanto ela como os demais registros obrigatórios deverão ser mantidos em perfeita ordem e em dia.

CAPITULO VII
DA DISSOLUÇÃO

Art.46°
A Associação será dissolvida por vontade manifestada em Assembléia Geral extraordinária, expressamente convocada para o efeito, observado o disposto no parágrafo (& 1°) do Art. 25 deste Estatuto, quando se tornar impossivel a continuidade de suas atividades.

Art. 47°

Em caso de dissolução e liquidação, os compromissos assumidos e a parte remane
patrimônio não poderá ser distribuida entre os associados, sendo doada á instituição cor
legalmente constituída e devidamente registrada no CNSS- Conselho Nacional de Servi
para ser aplicada nas mesmas finalidades da Associação dissolvida.

CAPITULO VIII
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 48°

É vedada a remuneração dos membros do Conselho de Administração e do Co
bonificações ou vantagens a dirigentes, mantedores ou associados, sob nenhuma forma

Art. 49°

A Associação não distribuirá dividendos de espécie alguma, nem qualquer par
patrimônio, ou de suas rendas, a título de participação no seu trabalho, aplicando inte
" superávit " eventualmente verificado em seus exercícios financeiros, no sustento de
atividades e no desenvolvimento de suas finalidades sociais.

Art. 50°

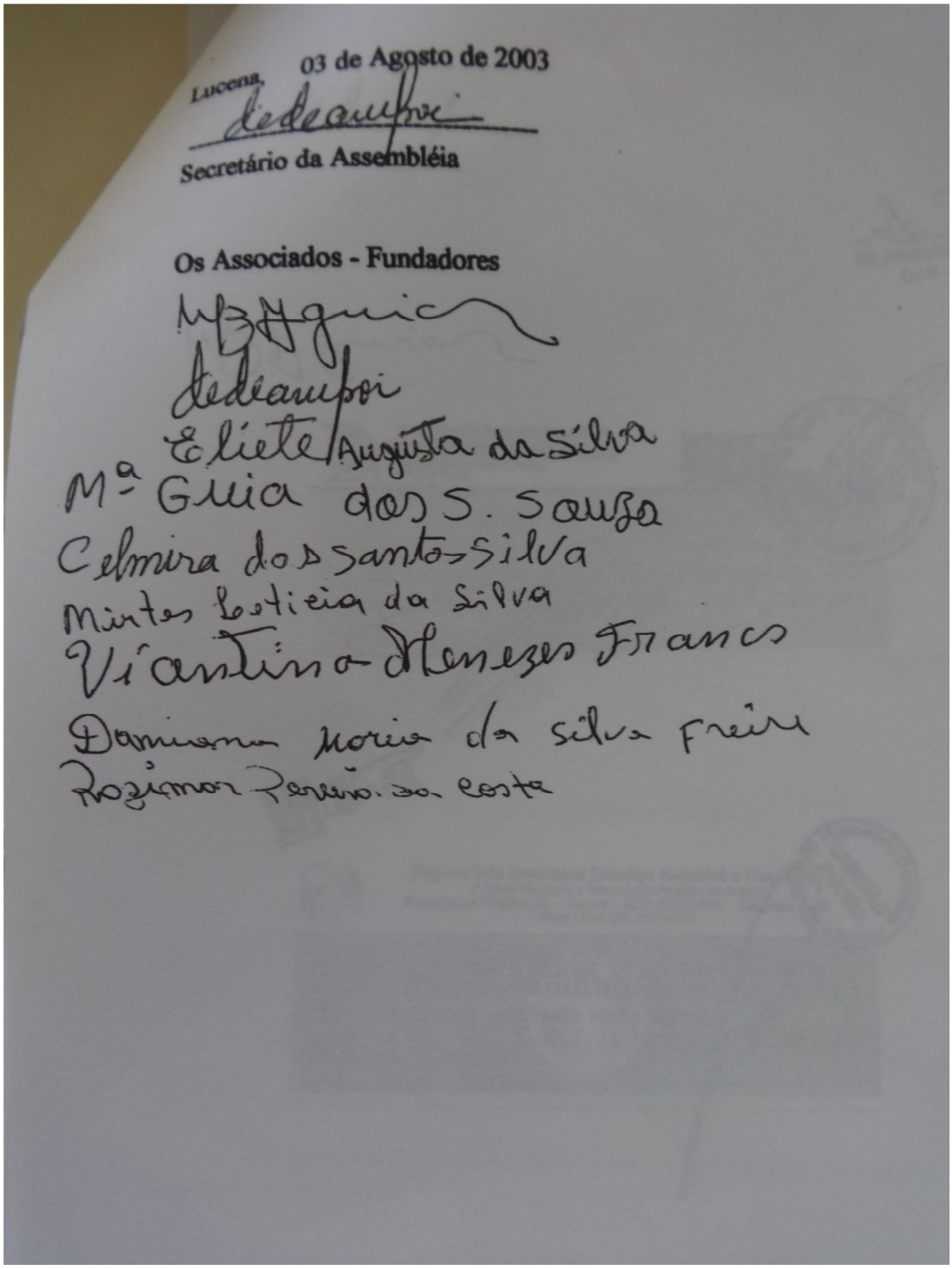
O presente Estatuto foi aprovado em Assembléia Geral de Constituição da A
realizada nesta data, na qual foram também eleitos os membros do Conselho de Adm
Conselho fiscal.

Art.51°

Este Estatuto Social poderá ser reformado, no todo ou em parte a qualquer
deliberação tomada em Assembléia Geral Extraordinária, observando o disposto no
primeiro (& 1°) do Art. 25° , entrando em vigor na data do seu registro em Cartór

Art. 52°

Os casos omissos serão resolvidos pela Assembléia Geral, ouvidas as entid
componentes.



Lucena, 03 de Agosto de 2003

Secretário da Assembléia

Os Associados - Fundadores

Eliete Augusta da Silva

Mª Guia dos S. Sousa

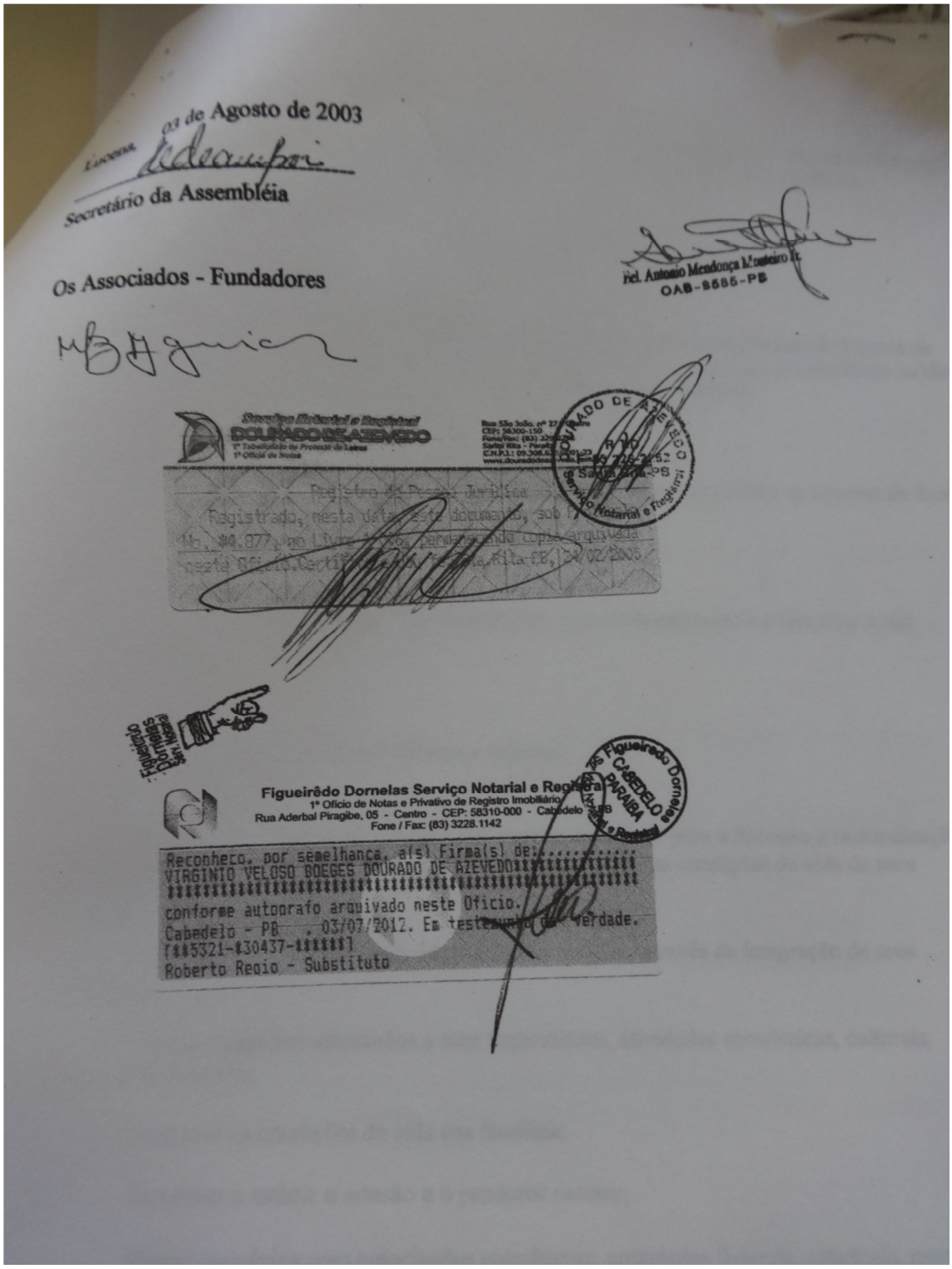
Celmira dos Santos Silva

Maria Leticia da Silva

Vicentina de Menezes Franco

Damiana Maria da Silva Freire

Rosimar Pereira da Costa



23 de Agosto de 2003

Secretário da Assembléia

Os Associados - Fundadores

Rel. Antonio Mendonça Monteiro Jr.
OAB-8585-PB

Serviço Notarial e Registral
DOURADO DE AZEVEDO
1º Tabelionato de Protesto de Letras
1º Ofício de Notas

Rua São João, nº 27
CEP: 58300-150
Fone/Fax: (83) 22
Santa Rita - Paraíba
C.N.P.J.: 09.308.6
www.douradodeazevedo.com.br

Registro de Pessoa Jurídica
Registrado, nesta data, o documento, sob
Nº. 4.077, no Livro A-36, certifico, conferido cópia arquivada
nesta Serviço. Santa Rita-PB, 13/02/2005

DOURADO DE AZEVEDO
Serviço Notarial e Registral
Santa Rita - PB

Figueirêdo Dornelas
Serviço Notarial e Registral

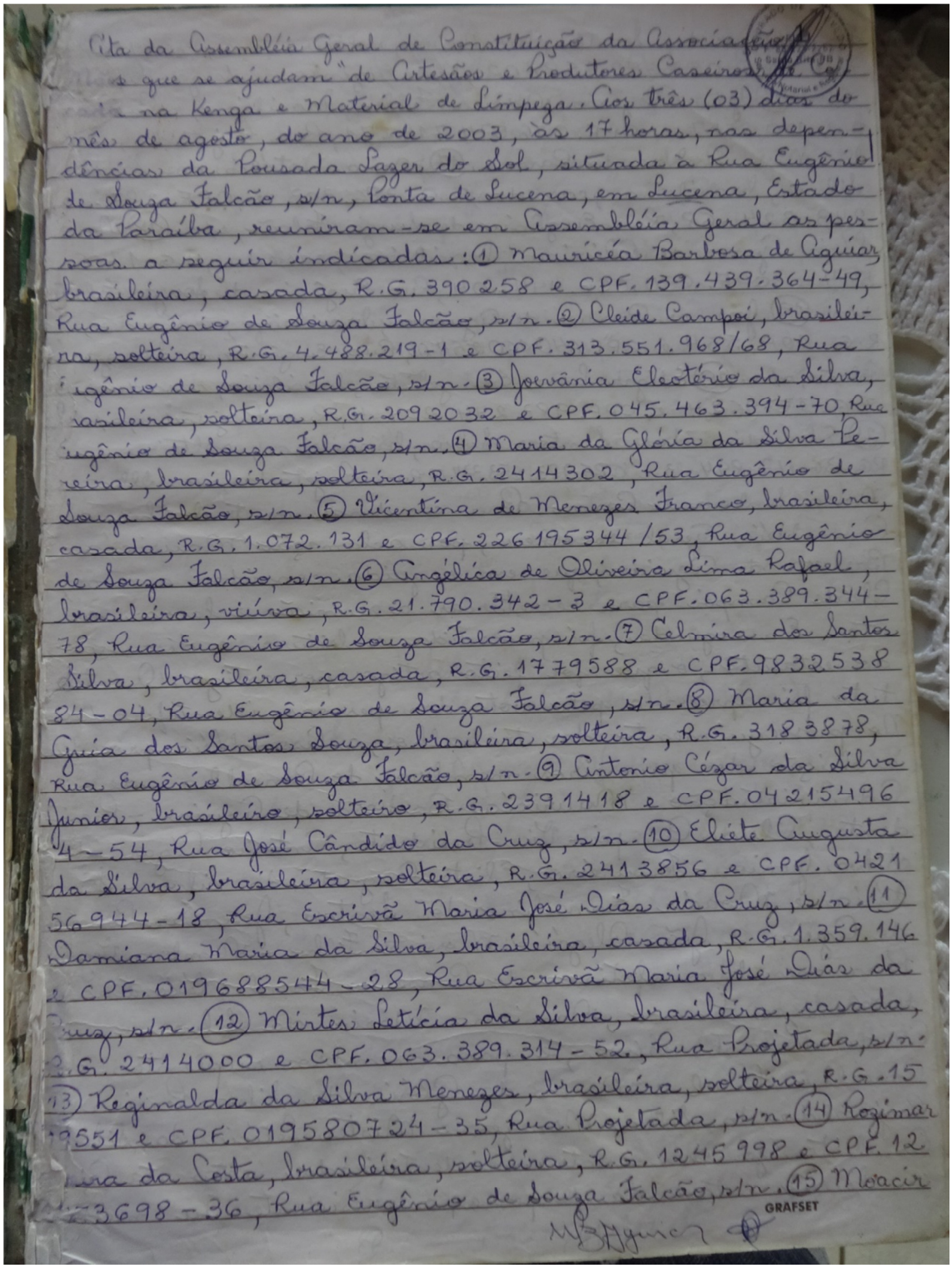
Figueirêdo Dornelas Serviço Notarial e Registral
1º Ofício de Notas e Privativo de Registro Imobiliário
Rua Aderbal Piragibe, 05 - Centro - CEP: 58310-000 - Cabedelo - PB
Fone / Fax: (83) 3228.1142

Reconheco, por semelhanca, a(s) Firma(s) de:
VIRGINIO VELOSO BOEGES DOURADO DE AZEVEDO
conforme autografo arquivado neste Oficio.
Cabedelo - PB , 03/07/2012. Em testemunho da verdade.
[#13321-#30437-######]
Roberto Regio - Substituto

Figueirêdo Dornelas
CABEDELO
PARAÍBA
Serviço Notarial e Registral

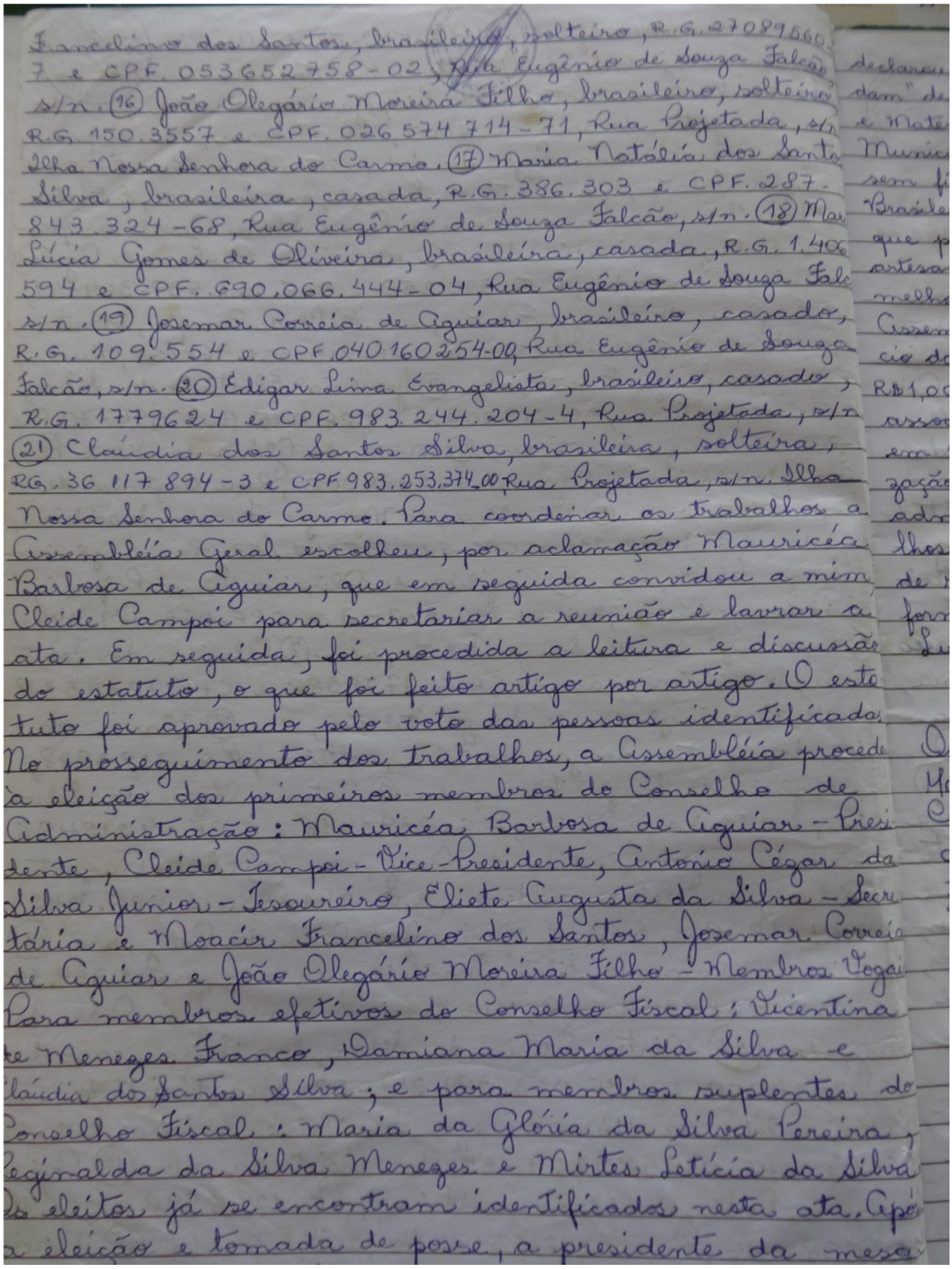
ANEXO D

ATA DA FUNDAÇÃO

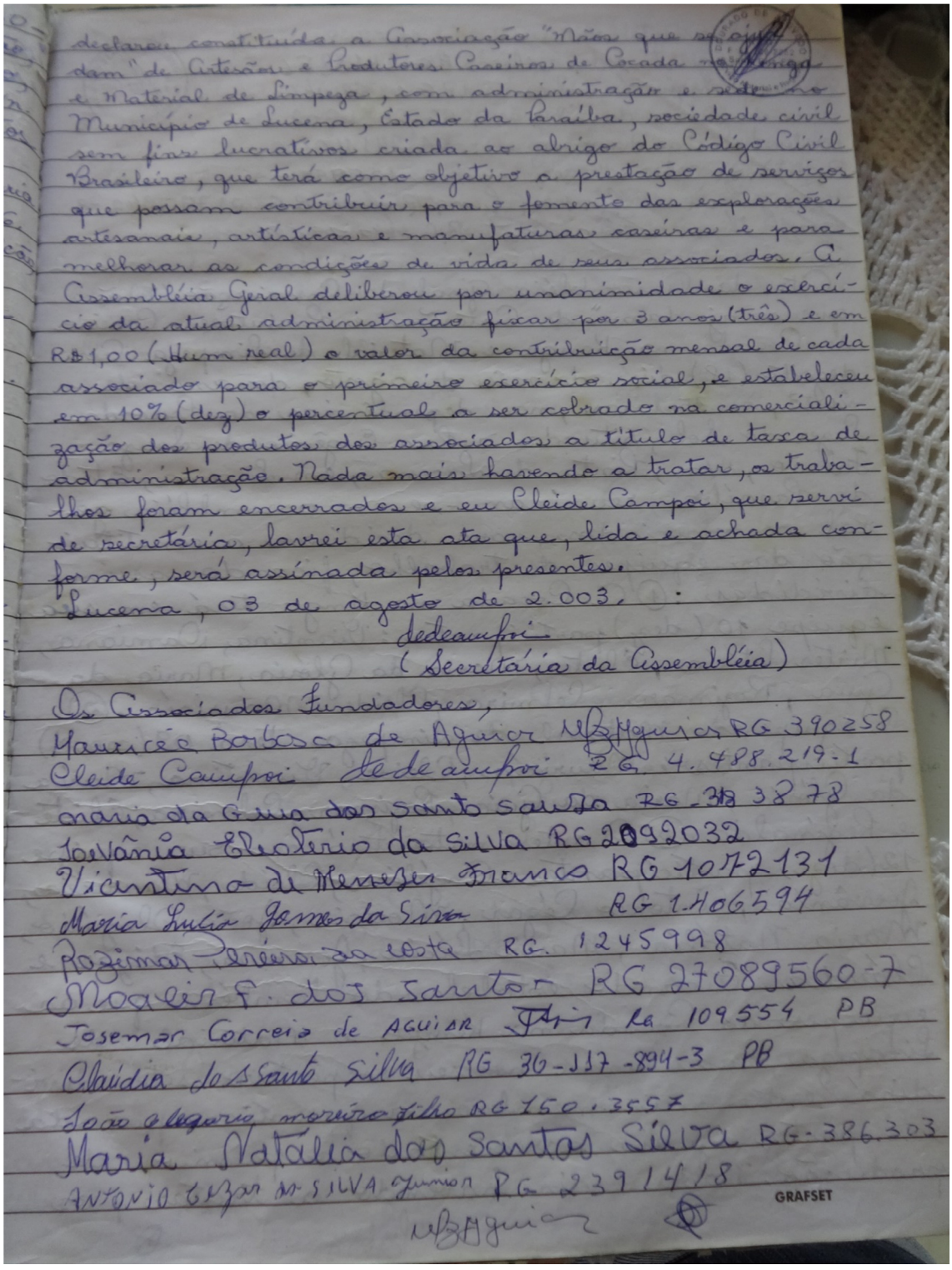


Ata da Assembléia Geral de Constituição da Associação [illegible] e que se ajudam" de Artesãos e Produtores Caseiros [illegible] na Kenga e Material de Limpeza. Aos três (03) dias do mês de agosto, do ano de 2003, às 17 horas, nas dependências da Pousada Lazer do Sol, situada à Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n, Ponta de Lucena, em Lucena, Estado da Paraíba, reuniram-se em Assembléia Geral as pessoas a seguir indicadas: ① Mauricéa Barbosa de Aguiar, brasileira, casada, R.G. 390.258 e CPF. 139.439.364-49, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ② Cleide Campoi, brasileira, solteira, R.G. 4.488.219-1 e CPF. 313.551.968/68, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ③ Jovânia Eleotério da Silva, brasileira, solteira, R.G. 209 2032 e CPF. 045.463.394-70, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ④ Maria da Glória da Silva Pereira, brasileira, solteira, R.G. 2414302, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ⑤ Vicentina de Menezes Franco, brasileira, casada, R.G. 1.072.131 e CPF. 226 195 344 /53, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ⑥ Angélica de Oliveira Lima Rafael, brasileira, viúva, R.G. 21.790.342-3 e CPF. 063.389.344-78, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ⑦ Celmira dos Santos Silva, brasileira, casada, R.G. 1779588 e CPF. 983 253 884-04, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ⑧ Maria da Guia dos Santos Souza, brasileira, solteira, R.G. 318 3878, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ⑨ Antonio Cézar da Silva Junior, brasileiro, solteiro, R.G. 2391418 e CPF. 042 154 964-54, Rua José Cândido da Cruz, s/n. ⑩ Elieté Augusta da Silva, brasileira, solteira, R.G. 2413856 e CPF. 042 156 944-18, Rua Escrivã Maria José Dias da Cruz, s/n. ⑪ Damiana Maria da Silva, brasileira, casada, R.G. 1.359.146 e CPF. 019 688 544-28, Rua Escrivã Maria José Dias da Cruz, s/n. ⑫ Mirtes Letícia da Silva, brasileira, casada, R.G. 2414000 e CPF. 063.389.314-52, Rua Projetada, s/n. ⑬ Reginalda da Silva Menezes, brasileira, solteira, R.G. 19551 e CPF. 019 580 724-35, Rua Projetada, s/n. ⑭ Rejimar [illegible]ra da Costa, brasileira, solteira, R.G. 1245 998 e CPF. 12[illegible]-3698-36, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. ⑮ Moacir

GRAFSET



Francelino dos Santos, brasileiro, solteiro, R.G. 27089660-7 e CPF. 053652758-02, Rua Eugênio de Souza Falcão s/n. (16) João Olegário Moreira Filho, brasileiro, solteiro R.G. 150.3557 e CPF. 026 574 714-71, Rua Projetada, s/n Ilha Nossa Senhora do Carmo. (17) Maria Natália dos Santos Silva, brasileira, casada, R.G. 386.303 e CPF. 287.843.324-68, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. (18) Maria Lúcia Gomes de Oliveira, brasileira, casada, R.G. 1.406.594 e CPF. 690.066.444-04, Rua Eugênio de Souza Falcão s/n. (19) Josemar Correia de Aguiar, brasileiro, casado, R.G. 109.554 e CPF. 040160254-09, Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n. (20) Edigar Lima Evangelista, brasileiro, casado, R.G. 1779624 e CPF. 983.244.204-4, Rua Projetada, s/n (21) Claúdia dos Santos Silva, brasileira, solteira, RG. 36 117 894-3 e CPF. 983.253.374-00, Rua Projetada, s/n. Ilha Nossa Senhora do Carmo. Para coordenar os trabalhos a Assembléia Geral escolheu, por aclamação Mauricéa Barbosa de Aguiar, que em seguida convidou a mim, Cleide Campoi para secretariar a reunião e lavrar a ata. Em seguida, foi procedida a leitura e discussão do estatuto, o que foi feito artigo por artigo. O estatuto foi aprovado pelo voto das pessoas identificadas. No prosseguimento dos trabalhos, a Assembléia procedeu a eleição dos primeiros membros do Conselho de Administração: Mauricéa Barbosa de Aguiar - Presidente, Cleide Campoi - Vice-Presidente, Antonio Cézar da Silva Junior - Tesoureiro, Eliete Augusta da Silva - Secretária e Moacir Francelino dos Santos, Josemar Correia de Aguiar e João Olegário Moreira Filho - Membros Vogais. Para membros efetivos do Conselho Fiscal: Vicentina de Meneges Franco, Damiana Maria da Silva e Cláudia dos Santos Silva; e para membros suplentes do Conselho Fiscal: Maria da Glória da Silva Pereira, Reginalda da Silva Meneges e Mirtes Letícia da Silva. Os eleitos já se encontram identificados nesta ata. Após a eleição e tomada de posse, a presidente da mesa



declarou constituída a Associação "Mãos que se ajudam" de Artesãos e Produtores Caseiros de Cocada [illegible] e Material de Limpeza, com administração e sede no Município de Lucena, Estado da Paraíba, sociedade civil sem fins lucrativos, criada ao abrigo do Código Civil Brasileiro, que terá como objetivo a prestação de serviços que possam contribuir para o fomento das explorações artesanais, artísticas e manufaturas caseiras e para melhorar as condições de vida de seus associados. A Assembléia Geral deliberou por unanimidade o exercício da atual administração ficar por 3 anos (três) e em R$1,00 (Hum real) o valor da contribuição mensal de cada associado para o primeiro exercício social, e estabeleceu em 10% (dez) o percentual a ser cobrado na comercialização dos produtos dos associados a título de taxa de administração. Nada mais havendo a tratar, os trabalhos foram encerrados e eu Cleide Campoi, que servi de secretária, lavrei esta ata que, lida e achada conforme, será assinada pelos presentes.

Lucena, 03 de agosto de 2.003.

dedeampoi

(Secretária da Assembléia)

Os Associados Fundadores,

Mauricéa Barbosa de Aguiar MBAguiar RG 390258

Cleide Campoi dedeampoi RG 4.488.219-1

Maria da Guia dos Santo Souza RG 38 38 78

Joelânia Teodorio da Silva RG 2092032

Vicentina de Menezes Franco RG 1072131

Maria Lucia Gomes da Silva RG 1.406594

Rozimar Oliveira da Costa RG. 1245998

Moacir F. dos Santos RG 27089560-7

Josemar Correia de Aguiar [illegible] RG 109554 PB

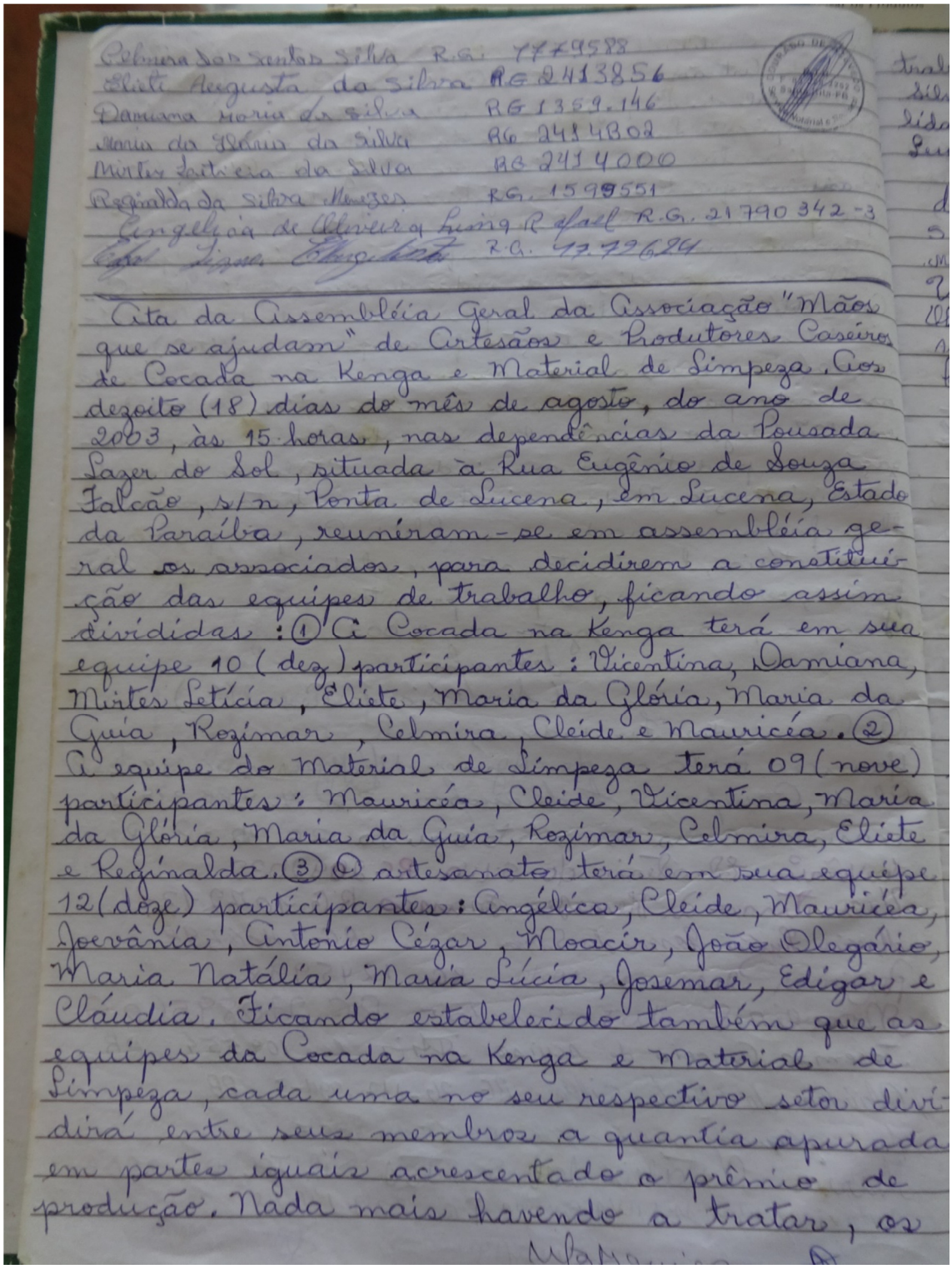
Claudia do Santo Silva RG 36-317-894-3 PB

João Olegario Moreira Filho RG 750.355 [illegible]

Maria Natalia dos Santos Silva RG-386.303

ANTONIO CEZAR M. SILVA Junior RG 2391418

MBAguiar



Celmira dos Santos Silva R.G. 7779588
Elieti Augusta da Silva RG 2413856
Damiana Maria da Silva RG 1359.146
Maria da Glória da Silva RG 2414802
Mirtes Leticia da Silva RG 2414000
Reginalda da Silva Menezes RG. 1599551
Angelica de Oliveira Lima RG 21790342-3
Cleide Lima [illegible] R.G. 7772624

Ata da Assembléia Geral da Associação "Mãos que se ajudam" de Artesãos e Produtores Caseiros de Cocada na Kenga e Material de Limpeza. Aos dezoito (18) dias do mês de agosto, do ano de 2003, às 15 horas, nas dependências da Pousada Lazer do Sol, situada à Rua Eugênio de Souza Falcão, s/n, Ponta de Lucena, em Lucena, Estado da Paraíba, reuniram-se em assembléia geral os associados, para decidirem a constituição das equipes de trabalho, ficando assim divididas: ① A Cocada na Kenga terá em sua equipe 10 (dez) participantes: Vicentina, Damiana, Mirtes Letícia, Elieti, Maria da Glória, Maria da Guia, Rozimar, Celmira, Cleide e Mauricéa. ② A equipe do Material de Limpeza terá 09 (nove) participantes: Mauricéa, Cleide, Vicentina, Maria da Glória, Maria da Guia, Rozimar, Celmira, Elieti e Reginalda. ③ O artesanato terá em sua equipe 12 (doze) participantes: Angélica, Cleide, Mauricéa, Joevânia, Antonio Cézar, Moacir, João Olegário, Maria Natália, Maria Lúcia, Josemar, Edigar e Cláudia. Ficando estabelecido também que as equipes da Cocada na Kenga e Material de Limpeza, cada uma no seu respectivo setor dividirá entre seus membros a quantia apurada em partes iguais acrescentado o prênio de produção. Nada mais havendo a tratar, os

ANEXO E

Diário Oficial da União – Publicação do convênio com Fundação Banco do Brasil

180 ISSN 1677-7069 Diário Oficial da União - Seção 3 Nº 192, quarta-feira, 5 de outubro de 2011

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL

EXTRATOS DE CONVÊNIOS

CONVENENTE: Cooperativa de Reciclagem Unidos pelo Meio Ambiente (CRUMA) . OBJETO: "Fortalecimento da Infraestrutura de Cooperativas de Catadores para Coleta, Transporte, e Comercialização de Materiais Recicláveis - Logística Solidária Cataforte". FINALIDADE: Aquisição de caminhões equipados com carrocerias adequadas às atividades de coleta, transporte e comercialização de recicláveis. VALOR: R$2.264.751,25 (dois milhões, duzentos e sessenta e quatro mil, setecentos e cinquenta e um reais e vinte e cinco centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 15/08/2011 a 15/08/2013. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 15/08/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Associação Mãos que se Ajudam de Artesãos e Produtores Caseiros de Cocada na Kanga e Material de Limpeza. OBJETO: "Diversificando Produtos, Aumentando Produção e Vendas". FINALIDADE: Garantir a sustentabilidade do negócio através dos novos equipamentos e do transporte, possibilitando aumento da produção, melhoria na qualidade do atendimento, participação em feiras e eventos, expansão das vendas e da população produtiva. VALOR: R$134.179,41 (cento e trinta e quatro mil, cento e setenta e nove reais e quarenta e um centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 08/09/2011 a 08/09/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 08/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Cooperativa Apícola do Sul - COOAPISUL Ltda. OBJETO: "DRS - Entreposto de Mel - COOAPISUL". FINALIDADE: Profissionalizar o apicultor, qualificando o produto e gerando maior renda aos produtos multifaros. VALOR: R$165.899,37 (cento e sessenta e cinco mil, oitocentos e noventa e nove reais e trinta e sete centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 08/09/2011 a 08/09/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 08/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Confederação Brasileira da Apicultura - CBA. OBJETO: "Programa Setorial Integrado (PSI) para exportação do Mel Brasileiro". FINALIDADE: Apoiar o Programa Setorial Integrado para a Exportação do Mel que objetiva proporcionar condições para o crescimento do agronegócio do mel, reagindo e ampliando a credibilidade do mel brasileiro no mercado mundial. VALOR: R$28.818,84 (vinte e oito mil, oitocentos e dezoito reais e oitenta e quatro centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 08/09/2011 a 08/09/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 08/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Instituto de Desenvolvimento Integrado, Sustentável e Solidário - ALFA. OBJETO: "Sagarana faito Rosa para o Sertão - IV" Edição". FINALIDADE: Valorizar as ações, manifestações e a diversidade cultural das populações tradicionais e os parceiros do Vale do Rio Urucuia, por meio do Evento Sagarana faito Rosa para o Sertão - IV" Edição - Sertão Geodésico. VALOR: R$75.070,00 (setenta e cinco mil e setenta reais). PRAZO DE EXECUÇÃO: 12/09/2011 a 12/03/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 12/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Central de Cooperativas Copacaju Ltda. OBJETO: "Projeto de Apoio às Unidades de Beneficiamento de Castanha de Caju do CE". FINALIDADE: Proporcionar às Unidades de Beneficiamento do Projeto de Minifábricas de Castanha de Caju do CE os meios necessários para funcionarem legalmente, produzindo com eficiência e gerando trabalho e renda para os produtores e cooperados envolvidos. VALOR: R$169.738,08(cento e sessenta e nove mil, setecentos e trinta e oito reais e oito centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 26/08/2011 a 26/02/2013. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 26/08/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Cooperativa de Reciclagem Amigas e Amigos Solidárias - COOARLAS. OBJETO: "Logística Solidária CATAFORTE - Autonomia Logística: Rede Coleta Seletiva Compartilhada do Município de Canoas". FINALIDADE: Aquisição de caminhões equipados com carrocarias adequadas às atividades de coleta, transporte e comercialização de recicláveis. VALOR: R$747.180,85(setecentos e quarenta e sete mil, cento e oitenta reais e oitenta e cinco centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 06/09/2011 a 06/09/2013. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 06/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Cooperativa de Catadores e Recicladores de Santa Cruz do Sul - COOMCAT. OBJETO: "Fortalecimento da Rede de Cooperativas do Vale do Rio Pardo e Jacuí Centro". FINALIDADE: Aquisição de caminhões equipados com carrocerias adequadas às atividades de coleta, transporte e comercialização de recicláveis. VALOR: R$1.099.720,00 (um milhão, noventa e nove mil e setecentos e vinte reais). PRAZO DE EXECUÇÃO: 19/08/2011 a 19/08/2013. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 19/08/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Cooperativa de Catadores e Materiais Recicláveis e Resíduos Sólidos da Região Metropolitana de Londrina - COOPERSIL. OBJETO: "Projeto de Expansão dos Serviços da Coleta Seletiva da COOPERSIL". FINALIDADE: Aquisição de caminhões equipados com carrocerias adequadas às atividades de coleta, transporte e comercialização de recicláveis. VALOR: R$710.398,84 (setecentos e dez mil, trezentos e noventa e oito reais e oitenta e quatro centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 12/08/2011 a 12/08/2013. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 12/08/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: INSTITUTO UNIVERSITAS. OBJETO: "Projeto de Comunicação, Mobilização e Cultura para Região da Bacia do Rio São Bartolomeu". FINALIDADE: Despertar nas comunidades ribeirinhas o sentimento de pertencimento e a consciência da importância da preservação do Rio São Bartolomeu e das diversas formas de vida presentes em sua bacia, como condição para garantir o desenvolvimento integrado e sustentável do território. VALOR: R$523.330,86 (quinhentos e vinte e três mil, trezentos e trinta reais e oitenta e seis centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 06/09/2011 a 06/03/2013. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 06/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Instituto de Apoio Social e Humanitário de Juazeiro - GASH. OBJETO: "Coleta de Óleo Residual e Fábrica de Sabão Ecológico". FINALIDADE: Implantar amplo trabalho de conscientização para a coleta de óleo de cozinha e outros resíduos gordurosos e uma fábrica de processamento destes resíduos na produção de sabão, disponibilizando à comunidade produto de limpeza alternativo ecologicamente correto. VALOR: R$69.978,32 (sessenta e nove mil, novecentos e setenta e oito reais e trinta e dois centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 06/09/2011 a 06/06/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 06/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Confederação Brasileira de Apicultura. OBJETO: "Consolidação do Programa Nacional de Georeferenciamento da Apicultura". FINALIDADE: Consolidar o programa de georeferenciamento realizados nos anos de 2008 a 2011(em andamento). Estados priorizados: PI/PA/CE/RS/MG/SE/MT/BA/MA. VALOR: R$130.640,00 (cento e cinquenta mil, seiscentos e quarenta reais). PRAZO DE EXECUÇÃO: 08/09/2011 a 08/09/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 08/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Associação Comunitária dos Pequenos Produtores Rurais de Riacho D'antas e adjacências. OBJETO: "Projeto de Recuperação do Corrego Riacho D'antas". FINALIDADE: Recuperar o corrego Riacho D'antas e minimizar a escassez de água no corrego, além da conscientização dos moradores às margens do rio e de toda a comunidade. VALOR: R$69.589,00 (sessenta e nove mil, quinhentos e oitenta e nove reais). PRAZO DE EXECUÇÃO: 15/09/2011 a 15/09/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 15/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Associação de Educação do Homem de Amanhã de Brasília. OBJETO: "Capacitação para o Trabalho e Informática básica". FINALIDADE: Realizar cursos de capacitação profissional destinados aos jovens adolescentes de ambos os sexos, dando-lhes condições de mudança de perspectivas e de realidade socioeconômica, gerando empregabilidade, sustentabilidade e capacitação. VALOR: R$64.999,98 (sessenta e quatro mil, novecentos e noventa e nove reais e noventa e oito centavos). PRAZO DE EXECUÇÃO: 13/09/2011 a 13/09/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 13/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: COOPMARC. OBJETO: "Práticas Solidárias em busca da Sustentabilidade". FINALIDADE: Estruturar e fortalecer os empreendimentos populares de catadores de material reciclável dos integrantes do Complexo Cooperativo de Reciclagem da BA, a partir de práticas solidárias que possibilitem a melhoria das condições de trabalho e renda. VALOR: R$925.407,00 (novecentos e vinte e cinco mil, quatrocentos e sete reais). PRAZO DE EXECUÇÃO: 19/09/2011 a 19/09/2013. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 19/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Cooperativa Futura de São José dos Campos. OBJETO: "Fortalecimentos da infraestrutura de Cooperativas de Catadores para coleta, transporte e comercialização do materiais recicláveis - Logística Solidária Cataforte". FINALIDADE: Aumentar a capacidade produtiva da REDE CATAVALE em formação, com incremento de faturamento, renda e inclusão de novos postos de trabalho. VALOR: R$1.296.640,00 (hum milhão, duzentos e noventa e seis mil, seiscentos e quarenta reais). PRAZO DE EXECUÇÃO: 08/09/2011 a 08/09/2013. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 08/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Associação dos Moradores do Bairro Bela Vista. OBJETO: "Costurando a Vida". FINALIDADE: Promover geração de trabalho e renda, por meio de capacitação em corte e costura a mulheres desempregadas do Bairro Bela Vista. VALOR: 55.206,00 (cinquenta e cinco mil, duzentos e seis reais). PRAZO DE EXECUÇÃO: 13/09/2011 a 13/09/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 13/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

CONVENENTE: Cooperativa Apícola Portal da Amazônia - COOAPA. OBJETO: "Construção do Depósito de Mel". FINALIDADE: Aumentar a capacidade de armazenagem de mel nas dependências da COOPA visando a manutenção das qualidades do mel e aprimoramento dos processos de beneficiamento e industrialização. VALOR: R$162.100,00 (cento e sessenta e dois mil e cem reais). PRAZO DE EXECUÇÃO: 15/09/2011 a 15/09/2012. ASSINATURA DO CONVÊNIO: 15/09/2011. Brasília (DF), 03/10/2011.

EXTRATOS DE TERMOS ADITIVOS

CONVENENTE: PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DE ASSIS. PROCESSO ADMINISTRATIVO: 9786.9787.9788, intitulado AABB Comunidade São Francisco de Assis (RS). OBJETO: Suplementação do valor do projeto. VALOR: R$ 2.321,65 (dois mil quinhentos e vinte e um reais e sessenta e cinco centavos), elevando o valor originalmente concedido pela FBB para R$ 118.950,60 (cento e dezoito mil novecentos e cinquenta reais e sessenta centavos). ASSINATURA DO ADITIVO: 03.10.2011. CONVENENTE: FUNDAÇÃO ITANHANDUENSE DE EDUCAÇÃO E CULTURA DILZA PINHO NILO. PROCESSO ADMINISTRATIVO: 10943.10944.10945, intitulado AABB Comunidade Itanhandu (MG). OBJETO: Suplementação do valor do projeto. VALOR: R$ 3.140,23 (três mil cento e quarenta reais e vinte e três centavos), elevando o valor originalmente concedido pela FBB para R$ 131.401,26 (cento e trinta e um mil quatrocentos e um reais e vinte e seis centavos). ASSINATURA DO ADITIVO: 30.09.2011.

CONVENENTE: PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO FRANCISCO DE ASSIS. PROCESSO ADMINISTRATIVO: 9786.9787.9788, intitulado AABB Comunidade São Francisco de Assis (RS). OBJETO: Suplementação do valor do projeto. VALOR: R$ 2.321,65 (dois mil quinhentos e vinte e um reais e sessenta e cinco centavos), elevando o valor originalmente concedido pela FBB para R$ 118.950,60 (cento e dezoito mil novecentos e cinquenta reais e sessenta centavos). ASSINATURA DO ADITIVO: 03.10.2011. CONVENENTE: FUNDAÇÃO ITANHANDUENSE DE EDUCAÇÃO E CULTURA DILZA PINHO NILO. PROCESSO ADMINISTRATIVO: 10943.10944.10945, intitulado AABB Comunidade Itanhandu (MG). OBJETO: Suplementação do valor do projeto. VALOR: R$ 3.140,23 (três mil cento e quarenta reais e vinte e três centavos), elevando o valor originalmente concedido pela FBB para R$ 131.401,26 (cento e trinta e um mil quatrocentos e um reais e vinte e seis centavos). ASSINATURA DO ADITIVO: 30.09.2011.

FUNDAÇÃO DE CIÊNCIA, APLICAÇÕES E TECNOLOGIA ESPACIAIS

EXTRATO DE CONTRATO

CONVITE 048/11

CONTRATADA: CPD Consultoria, Planejamento de Sistemas Ltda. OBJETO: Aquisição de Equipamentos de informática. VALOR: R$ 43.760,76 (quarenta e três mil setecentos e sessenta reais e setenta e seis centavos). VIGÊNCIA: da entrega e recebimento provisório e definitivo do objeto, e o respectivo pagamento pelos equipamentos adquiridos, a contar da assinatura do Contrato. ASSINATURAS: 30/09/2011. CONTRATANTE: João Olimpio Andrade Campos - Procurador. CONTRATADA: Fabricio Carpanez Leandro - Procurador - Convênio FINEP/REDEGIGA.

FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE PROJETOS, PESQUISAS E ESTUDOS TECNOLOGICOS

AVISOS DE LICITAÇÃO
PREGÃO PRESENCIAL Nº 14/2011

A Fundação COPPETEC torna público que fará realizar Pregão Presencial tipo menor lance por lote Objeto: desenvolvimento do sistema Washout , Lote I e desenvolvimento de software de controle e geração de modelos 3D para visualização científica, Lote II. Convênio FINEP 01.08.0233-00 Solicitar edital através e-mail fclicitacoes@coppetec.coppe.ufrj.br. A data de abertura de propostas e disputa será 19/10/2011 às 14:00 hs.

PREGÃO PRESENCIAL Nº 17/2011

A Fundação COPPETEC torna público que fará realizar Pregão Presencial tipo menor lance por lote Objeto: aquisição de 01 software solidworks e 01 suscription solidworks Lote I, 08 TV's Lote II e Aquisição de 08 desktop Lote III. Convênio FINEP 01.10.0740-00 Solicitar edital através e-mail fclicitacoes@coppetec.coppe.ufrj.br. A data de abertura de propostas e disputa será 17/10/2011 às 14:00 hs.

Rio de Janeiro-RJ, 3 de outubro de 2011.
SEGEN FARID ESTEFEN
Diretor-Superintendente

FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E CULTURAL - FUNDECC

AVISO DE REVOGAÇÃO
CONCORRÊNCIA Nº 1/2011

Fica revogada a licitação supracitada, referente ao processo Nº 5000/001/2011. Objeto: Execução de serviço de apoio técnico em desenvolvimento de sistemas de informações fundamentados em padrões ogc, sistema gerenciador de banco de dados postgreql e sua extensão espacial postgis, sensoriamento remoto e processamento de imagem de satélite e modalagem de dados geoespaciais além de fornecimento de cursos de aperfeiçoamento e treinamento para servidores.

VERA LUCIA MATIAS
Presidente da CPL

(SIDEC - 04/10/2011) 925390-02011-2011NE000000

FUNDAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA - FUNDEP

EXTRATOS DE TERMOS ADITIVOS

Contratante: Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa - FUNDEP. Contratada: Unir Comércio de Agregados para Construção Civil Ltda. EPP. Pregão Eletrônico nº 278/2011 - CAMPUS 2010. Processo nº 14563.35.011.3246/2011. Objeto: Prorrogação de prazo e alteração do valor do contrato, para a Obra do CAD 2 da UFMG. Valor do Acréscimo: R$3.774,75. Data de Execução: Prorrogado para 31.10.2011. Data de Vigtacia: Prorrogado para 30.11.2011. Data de Assinatura: 08 de Setembro de 2011.

Contratada: Sistemas de Climatização Ltda. Pregão Eletrônico nº 175/2011 - CAMPUS 2010. Processo nº 14563.28.011.2892/2011. Objeto: Prorrogação de prazo, para a Obra do CAD 2 da UFMG. Data de Execução: Prorrogado para 30.09.2011
Data de Vigtacia: Prorrogado para 29.04.2013. Data de Assinatura: 31 de Agosto de 2011.

Este documento pode ser verificado no endereço eletrônico http://www.in.gov.br/autenticidade.html, pelo código 00032011100500180

Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2 de 24/08/2001, que institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.

Anexo F

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA.

REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
POLÍTICA
TRABALHO

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que o artigo intitulado "Empreendedorismo de mulheres artesãs: caminhos entre o capital social e a autogestão" da autoria de Patrícia Morais Azevedo e Maristela Oliveira Andrade será publicado no número 47 da *Revista de Ciências Sociais Política & Trabalho*. A publicação será no próximo número (47 - referente ao segundo semestre de 2017), com previsão de ir ao ar em março de 2018. Sem mais para o momento.

João Pessoa, 20 de Abril de 2017.

Prof. Dr. Giovanni Boaes - Editor

Prof. Dr. Roberto Véras - Editor

Revista de Ciências Sociais – Política & Trabalho
Campus I – Bloco V – CCHLA - Cidade Universitária –João Pessoa/PB. E-mail: politicaetrabalho@gmail.com

REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
POLÍTICA
TRABALHO

EMPREENDEDORISMO DE MULHERES ARTESÃS: caminhos entre o capital social e a autogestão

Patricia Morais Azevedo, Maristela Oliveira de Andrade

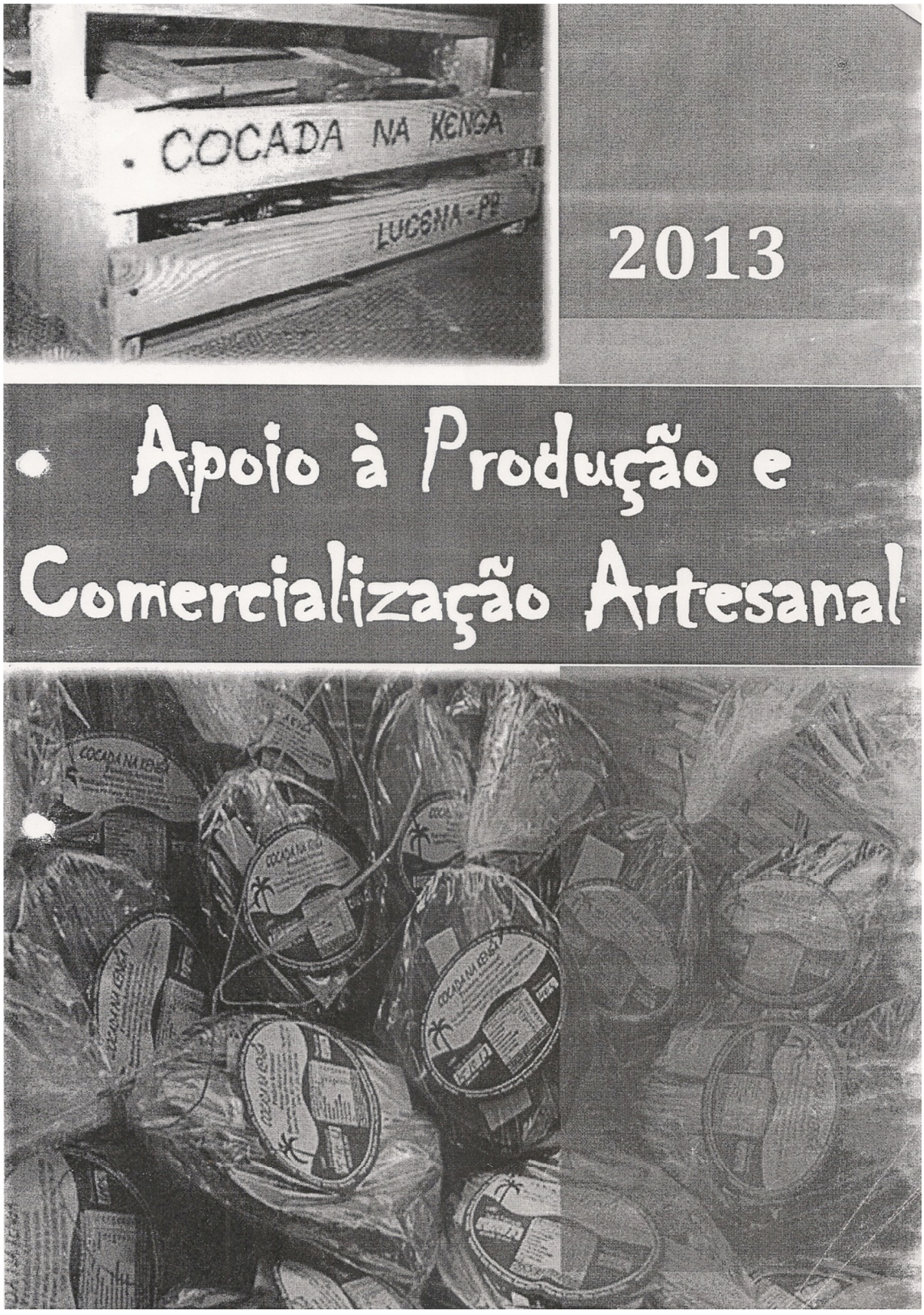
Resumo

O presente artigo tem como objetivo debater o papel da mulher artesã no contexto do empreendedorismo feminino, tendo em vista que ela está se posicionando, cada vez mais, no mercado de trabalho com a abertura de seu próprio negócio, seja individual ou de forma coletiva, como acontece nas associações e cooperativas de artesãs, agricultoras, entre outras. Busca-se entender o empreendedorismo feminino sob a perspectiva dos conceitos de capital social, participação e autogestão, tomando como base a experiência do trabalho desenvolvido pelas mulheres artesãs que integram a Associação Mãos que se Ajudam, no município de Lucena/PB. A metodologia de trabalho baseou-se na pesquisa bibliográfica e de observação participante, assim como na realização de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários junto aos membros da Associação (presidente, cocadeiras e artesãs da fibra do coco). Também foram entrevistados gestores públicos, participantes diretos do processo constitutivo da referida Associação. Por fim, verificou-se que o empreendedorismo feminino pesquisado resultou em participação e acúmulo de capital social das artesãs na esfera produtiva da cocada, porém, na esfera da autogestão, os resultados se mostraram insatisfatórios. A baixa escolaridade das mulheres, assim como a experiência anterior delas no mundo do trabalho, circunscrita às atividades domésticas seriam fatores a dificultarem a compreensão do papel de empreendedoras. A inserção das mulheres na Associação, em busca de uma fonte de renda, favoreceu uma identificação com o trabalho assalariado e está, portanto, distante da concretização dos objetivos da autogestão.

Palavras-chave: Empreendedorismo Feminino.Capital Social. Participação. Autogestão.

ANEXO G

Projeto Cooperar


COCADA NA KENGA
LUCENA - PB
2013
Apoio à Produção e
Comercialização Artesanal

Projeto Produtivo Associativo

Associação Mãos que se Ajudam de Artesãos e Produtores Caseiros de Cocada na Kenga e Material de Limpeza - Lucena- PB



Projeto: Apoio à Produção e Comercialização Artesanal

Valor: R$ 196.550,00

Fontes de Recursos
Governo do Estado da Paraíba /Cooperar/Banco Mundial

PROJETO COOPERAR PARAÍBA-BRASIL

GOVERNO DA PARAÍBA

Elaboração: MGF Consultoria, Projetos e Eventos
Responsável Técnica: Maria das Graças Feliciano de Medeiros

Sumário

Dados do Proponente 1
Caracterização do Subprojeto 1
Comunidade (s) Atendida (s) pelo Subprojeto 1
Roteiro de Acesso á Comunidade Principal 2
Informações Sobre a(s) Comunidade (s) 2
Caracterização da Atividade Produtiva 3
Identificação do Objeto 3
Objetivo Geral 3
Objetivos Específicos 3
Justificativa 4
Metas 4
Estratégia Operacional 4
Gerenciamento 5
Estudo de Viabilidade de Mercado 5
Resultados 6
Processo de Produção 6
Capacidade Instalada 7
Outros Partícipes 7
Inversões Projetadas 7
Contrapartida da Comunidade 8
Detalhamento do Desembolso 8
Cronograma Físico 8
Programa Anual de Produção e Vendas (Receitas / Custos) 9
Matriz de Impacto Ambiental 10
Responsável pelo Projeto 11
Anexos 12

ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA

1 - DADOS DO PROPONENTE

1.1- **Nome da Entidade** Associação Mãos que se Ajudam de Artesãos e Produtores Caseiros de Cocada na Kenga e Material de Limpeza			
1.2- **CNPJ** 07.289.201/0001-08	1.3- **Número de Sócios** 29	1.4- **Data da Fundação** 28/08/2003	
1.5- **Endereço** Rua Eugenio de Souza Falcão S/N			
1.6- **Município** Lucena	1.7- **CEP** 58.315.000	1.8- **U F** PB	1.9- **Telefone** (83) 3293-1308
1-10 - **Nome do Presidente** Mauricéa Barbosa de Aguiar		1.11-**C P F** 139.439.364-49	1.12- **RG** 390258 SSP/PB
1.13- Endereço Rua Eugenio de Souza Falcão S/N			

1.14- Município Lucena	**1.15- CEP** 58.315.000	**1.16- UF** PB	**1.17- Telefone** (83) 3293-1308	**1.18- E mail** aguiarmauricea@gmail.com

2 – CARACTERIZAÇÃO DO SUBPROJETO

2.1- Categoria **Artesanato**	2.2- Subprojeto **Apoio à Produção e Comercialização Artesanal**	2.3- Nº de famílias 26

2.4- Valor Global **R$ 196.550,00**	2.5- Valor Concedente **R$ 176.895,00**	2.6- Valor Proponente **R$ 19.655,00**	2.7- Prazo execução 6 Meses

2.8-Município Lucena	2.9- Mesorregião Zona da Mata Paraibana	2.10- Gerência / Escritório Litoral

2.11- COMUNIDADES ATENDIDAS PELO SUBPROJETO

Comunidade (s)	Distância Sede (km)	Grupo Étnico	Tipo	Nº Famílias
Lucena	Sede	Nenhum	Tradicional	26
TOTAL (1)	-	-	-	**26**

2.12- ROTEIRO DE ACESSO ÀS COMUNIDADES PRINCIPAIS

Saindo da capital do Estado- João Pessoa até Lucena onde serão implantadas as ações do projeto se dispõe de duas opções: 1ª pela BR 230-estrada para Cabedelo onde se utiliza o sistema de Ferryboat (balsa) até Costinha .A uma distancia aproximada de 4km chega-se na localidade de Ponta de Lucena onde fica a sede da Associação e a unidade de produção da cocada. Uma segunda opção é através da BR 101 sentido Natal. Ao longo da BR 101-Norte entra para o município de Lucena que dista cerca de 53 km de João Pessoa.

2.12- ROTEIRO DE ACESSO ÀS COMUNIDADES PRINCIPAIS - Continuação



2.13- INFORMAÇÕES SOBRE A COMUNIDADE

A Associação Mãos que se Ajudam, sediada em Ponta de Lucena no Município de Lucena-PB, fundada em 2003, responsável pela implantação do projeto, tinha como maior objetivo superar a pobreza da comunidade, criar meios para elevar a dignidade das pessoas residentes e, utilizar o maior potencial existente, a mão de obra de mulheres que buscavam desenvolver uma atividade produtiva que gerasse renda e inclusão social. O próprio nome da Associação já significava a vontade e o sentimento de unir e de superar a realidade com ideias criativas e inovadoras.

O Município de Lucena-PB situa-se na Microrregião do Litoral Norte, conta com uma população de 11.383 habitantes, segundo estimativa do IBGE em 2008. Embora o Índice de Desenvolvimento Humano IDH do Município seja 0,60, segundo o PNUD, as condições de vida da comunidade de Ponta de Lucena, detém índices baixos de qualidade de vida. Em 2003º que não difere dos dias atuais o percentual de pessoas com ½ salário mínimo se situava em 68,2%. Desse total, 39% viviam com ¼ do Salário Mínimo.

2.14- CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE PRODUTIVA

O Projeto de conclusão e ampliação de suas instalações ora proposto pela Associação Mãos que se Ajudam, irá consolidar de maneira técnica todo o fluxo de produção da cocada executado por um grupo de 26 mulheres da comunidade de Ponta de Lucena. Constitui-se numa realidade e em um importante vetor de desenvolvimento na área da gastronomia e do artesanato do Município de Lucena-Pb, cidade de turismo de sol e praia.

Os aspectos sócios econômicos e culturais desse empreendimento são visíveis ao se enumerar os seus Pontos Fortes e Pontos Fracos:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
▪ Prédio Próprio	▪ Layout físico inadequado
▪ Mulheres decididas e empreendedoras	▪ Infraestrutura da produção deficiente,
▪ Autoestima elevada	▪ Grau de Conscientização
▪ Ocupação de Mão de Obra	▪ Comercialização frágil
▪ Aproveitamento da Matéria-Prima abundante	▪ Subutilização da Matéria-Prima
▪ Redes de Parcerias	▪ Local inadequado para o artesanato
▪ Fortalecimento do Turismo Local	▪ Receptivo inadequado
▪ Renda Familiar assegurada	▪ Mão de obra eventual

2.15- IDENTIFICAÇÃO DO OBJETO

- Apoio à Produção e Comercialização Artesanal.

2.16- OBJETIVO GERAL

Garantir a sustentabilidade do empreendimento, através da reforma do teto e melhorias na área de atendimento.

2.17- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Melhorar a infraestrutura e comercialização;
- Garantir melhores condições de trabalho sócio-educativo;
- Melhorar o atendimento ao cliente.



2.18- JUSTIFICATIVA

O Projeto ora proposto pela Associação Mãos que se ajudam é composta por um grupo de 26 mulheres da comunidade Ponta de Lucena e Gameleira que no decorrer dos anos de sua fundação tornou-se uma realidade e um importante vetor de desenvolvimento na área de gastronomia e do artesanato em coco, impulsionando a economia e a qualidade de vida no Município de Lucena.

O contexto inovador e socioeconômico da Associação, desde a sua fundação tem demonstrado a capacidade de empreendedorismo e evolução dessas mulheres em busca da autossuficiência e sustentabilidade, visando inclusão, geração de renda e melhoria geral na vida da comunidade.

Este Projeto garantirá a complementação da obra atual (Reforma e Ampliação) que está sendo realizada com recursos oriundos do BNDES/FUNCEP, o qual não contempla o Projeto solicitado, inviabilizando a permanência das sócias no ambiente de trabalho e consequentemente a produção.

2.19- METAS

- Ampliar em **45%** a produção da cocada até **2015,** aumentando **38%,** a produção média mensal;
- Aumentar a mão de obra produtiva em **35 %** no terceiro ano de sua implementação;
- Introduzir novos layouts nos aspectos construtivos e de funcionalidade garantindo a higiene e segurança alimentar e a produtividade.

2.20- ESTRATÉGIA OPERACIONAL

Na evolução do tempo, as ações do Projeto Cocada na Kenga, tem demonstrado que o negócio é rentável, e de inclusão social e é uma gastronomia de caráter inovador e regional, constituindo-se num instrumento propulsor do desenvolvimento do Município.

O planejamento e as estratégias das ações deverão ser viabilizados no sentido de assegurar os resultados já conquistados e garantir a sustentabilidade das novas ações previstas

A rede de parceiros formalizados foi fundamental para a condução do sucesso do negócio, portanto, representa uma ação estratégica de continuidade.

O planejamento e as estratégias das ações deverão ser viabilizados no sentido de assegurar os resultados já conquistados e garantir a sustentabilidade das novas ações previstas

A expansão e ampliação do empreendimento e a diversificação dos produtos requer ações estratégicas de: Acompanhamento e Monitoramento, Capacitação e Inclusão Social segmentos importantes para a perfeita funcionalidade das atividades no atendimento dos objetivos propostos.

2.21- GERENCIAMENTO

A administração e gerenciamento do projeto são de responsabilidade da Associação representada pela Diretoria, Conselho fiscal e sócias do empreendimento. A participação e parceria dos órgãos como o SEBRAE, BB, Cooperar, Agevisa e UFPB representam importantes alianças na gestão das atividades atualmente desenvolvidas.

2.22- ESTUDO DE VIABILIDADE DE MERCADO



A Cocada na Kenga, atualmente produzida pela Associação Mãos que se Ajudam, localizada no Município de Lucena-Pb, representada pelas 26 mulheres envolvidas, apresentou ao longo do ano de 2012 uma ***produção média mensal de 7.445 cocadas*** e um ***faturamento médio mensal de R$ 14.000,00***. Toda a produção é comercializada diretamente pela Associação, onde ***90% das vendas*** ocorre sob a forma de atacado destinado aos hotéis, bares e restaurantes a um preço de R$ 2,00 a unidade. Um dos importantes canais de comercialização são os eventos como feiras e salões do artesanato onde se divulga o produto e se realiza negócios de vendas. O crescimento da atividade é visível, em ***2010*** o faturamento foi de ***R$ 9.015,00*** para uma produção média/mensal de ***5.000 cocadas /mês***, representando portanto, um acréscimo de quase ***64% no seu faturamento.***

A melhoria da qualidade do produto influenciou de forma direta no aumento da produção e na conquista do mercado. Atualmente a atividade é acompanhada e monitorada pelo órgão da vigilância sanitária atendendo os pré-requisitos exigidos pela instituição.

Inicialmente, o produto se apresentava de forma rústica, todo o seu processo produtivo era manual, resultando numa menor produção e em um produto pouco elaborado. Era produzido em média 3.000 kg de cocada mês. Só para serrar as quengas se levava o tempo de uma hora e meia e, para raspar o coco, eram necessárias mais quatro horas.

Com o crescimento da atividade, iniciou-se o processo de capacitação, visando a introdução de máquinas e novos manejos, visando: ampliar a produção, a qualidade, sabor e apresentação do produto e durabilidade fatores indispensáveis para a aceitação no mercado e, atendimento as exigências de higiene e de segurança alimentar.

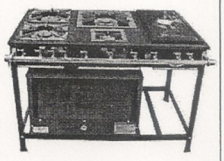
Sempre atenta ao mercado, condição essencial para sustentabilidade do empreendimento, a Associação sempre participa das várias feiras que acontecem no Estado e fora dele, a exemplo das Feiras do Empreendedor, Salões de Artesanato, Piauiart da ExpoBrasil e da Agricultura Familiar em Brasília, sempre com a colaboração dos parceiros SEBRAE/PB e do Governo do Estado.

As Cocadas na Kenga são comercializadas de várias formas: diretamente junto ao consumidor, restaurantes e hotéis do litoral paraibano, em feiras e eventos, além do atendimento particular e comercial.

2.22- ESTUDO DE VIABILIDADE DE MERCADO - continuação

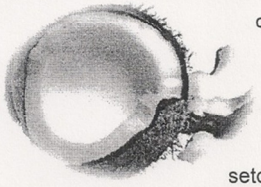
Cada dia a inovação, qualidade e originalidade impulsionam e aumentam a demanda pelo produto fazendo com as vendas venham aumentando e consequentemente firmando a sua sustentabilidade no mercado consumidor.

2.23- RESULTADOS

Ações Previstas no Subprojeto	Resultados Esperados
Consolidação da Construção da Unidade de Produção da Cocada na Kenga 	▪ Aumento das atividades produtivas ▪ Melhores condições de trabalho ▪ Aumento da oferta do produto ▪ Aumento da renda e ocupação da mão de obra envolvida ▪ Desenvolvimento de novos produtos
Aquisição de Máquinas e Equipamentos  	▪ Capacidade instalada ampliada ▪ Melhores condições de trabalho ▪ Modernização do sistema produtivo
Ações de Capacitação 	• Autoestima elevada • Mão de obra preparada • Divulgação do Produto • Produto com qualidade • Parcerias ampliadas

2.24- PROCESSO DE PRODUÇÃO

A atividade produtiva - Cocada na Kenga – culinária artesanal está inserida na cadeia produtiva do coco através do beneficiamento do produto in natura, agregando valor na sua comercialização e, atingindo diretamente o consumidor final.



O processo produtivo obedece todo um ritual de transformação do produto. Em função do tipo e característica da matéria-prima – coco – o setor de produção seleciona classificando-o em vários tipos, padrões e sabores. Isto significa uma estratégia de utilizar os diversos tamanhos e qualidade da quenga do coco.



2.24- PROCESSO DE PRODUÇÃO -continuação

Em seguida vem o processamento do doce, embalagem, rotulagem, e prontas para comercialização. Antes de serem encaminhadas para o mercado é passada pelo controle de qualidade, realizada por uma artesã devidamente capacitada. Todas estas atividades sempre são avaliadas e aprimoradas através de capacitação apoiada pelo SEBRAE/PB, Universidade. Federal da Paraíba.e Agencia de Vigilância Sanitária.

2.25- CAPACIDADE INSTALADA (RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS)

A Associação é proprietária da sede da unidade de produção como também dos equipamentos existentes. Através de um convenio com o BB foi contemplada com um veiculo devidamente apropriado para o transporte e comercialização do produto.

Os recursos humanos representados pelas sócias, trabalham e se cooperam no processo de produção, administração e serviços logísticos das atividades

2.26- OUTROS PARTÍCIPES

No desenvolvimento das ações a associação conta com a participação e apoio de diversos órgãos que atuam de forma integrada e articulada a exemplo do ***SEBRAE, Banco do Brasil, UFPB ,Cooperar e o Programa do Artesanato Paraibano***, entre outros.

Durante a implementação das atividades se prevê o fortalecimento das alianças e a formalização de uma assistência técnica sistemática e processual para o êxito e alcance das metas previstas.

2.27- INVERSÕES PROJETADAS (ORÇAMENTO FÍSICO FINANCEIRO)

DISCRIMINAÇÃO	VALOR (1,00)		
1- ELEMENTOS DE DESPESAS	TOTAL	COOPERAR	COMUNIDADE
Material de Consumo	**630,00**	**630,00**	**0,00**
Obras e Instalações	**111.749,99**	**100.574,99**	**11.175,00**
Equipamentos e Material Permanente	**18.804,00**	**18.804,00**	**0,00**
Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	**65366,01**	**56.886,01**	**8480,00**
Serviço de Terceiros Pessoa Física	**0,00**	**0,00**	**0,00**
Semoventes	**0,00**	**0,00**	**0,00**
TOTAL	**196.550**	**176.895**	**19.655**

Gráfico 1- Composição de Custos

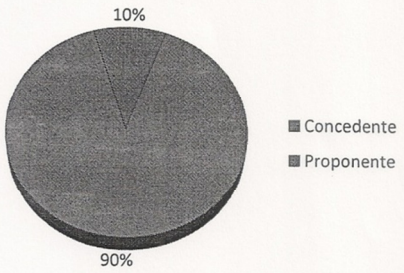
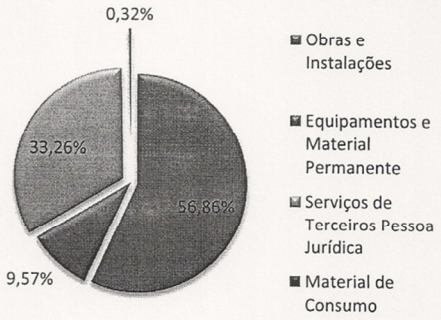


Gráfico 2- Composição de Elementos de Despesas



2.28- CONTRAPARTIDA DA COMUNIDADE

A contrapartida da comunidade será de ***10% dos investimentos previstos***. A participação se dará no apoio logístico e na realização de cursos de capacitação nas áreas de atendimento ao cliente e melhoria da qualidade do produto. A comunidade também será responsável pela instalação dos equipamentos como também na capacitação do uso e manutenção das maquinas. Participará com a mão de obra não especializada na construção e adequação da unidade produtiva da cocada na kenga.

2.29-DETALHAMENTO DO DESEMBOLSO

Parcela 1		Parcela 2		Parcela 3	
Elemento Despesa	R$	Elemento Despesa	R$	Elemento Despesa	R$
Obras e Instalações	**40.230,00**	Obras e Instalações	**40.230,00**	Obras e Instalações	**20.114,99**
Equipamentos e Material Permanente	**0,00**	Equipamentos e Material Permanente	**18.804,00**	-	**0,00**
Serviço de Terceiros Pessoa Jurídica	**3.931,00**	Serviço de Terceiros Pessoa Jurídica	**26.477,51**	Serviço de Terceiros Pessoa Jurídica	**26.477,50**
Material de Consumo	**630,00**	-	**0,00**	-	**0,00**
TOTAL	44.791	-	85.511,51	-	46.592,49

2.30-Cronograma Físico

	MESES							
METAS / ETAPAS	1	2	3	4	5	6	7	8
Obras e Instalações	$	$	$					
Equipamentos e Material Permanente		$						
Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	$	$	$	$	$	$		
Material de Consumo	$							

Projeto Produtivo Associativo

ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA

Programa Anual de Produção e Venda

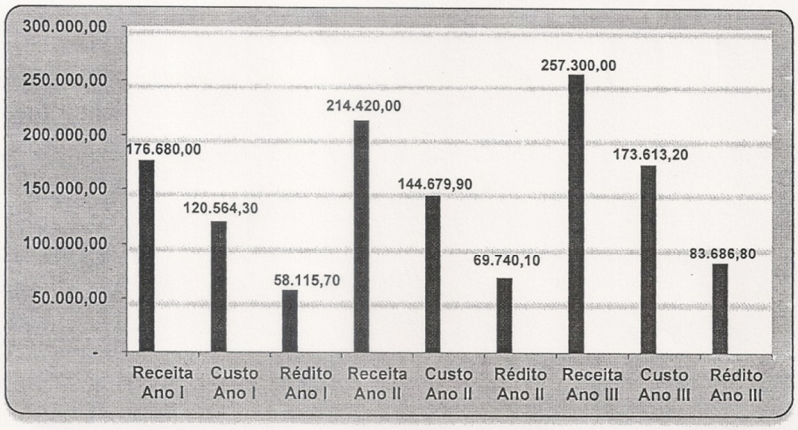
Receita Anual

Discriminação	Und	Valor R$	ANO I		ANO II		ANO III		TOTAL-R$
			Qde	Valor-R$	Qde	Valor-R$	Qde	Valor-R$	
Cocada	Und	2,00	89.340	178.680,00	107.210	214.420,00	128.650	257.300,00	**650.400,00**
Receita Total (A)									

Custo Anual de Produção

DISCRIMINAÇÃO	ANO I Valor Unit - R$	ANO II Valor Unit - R$	ANO III Valor Unit - R$	TOTAL
Assistência Técnica	10.810,00	12.972,41	15.566,65	**39.349,20**
Embalagens	7.236,54	8684,01	10.420,65	**26.341,20**
Mão de Obra / Obrigações Sociais	72.365,40	86.840,10	104.206,50	**263.412,00**
Matéria-prima / Insumos	24.121,80	28.946,70	34.735,50	**87.804,00**
Serviços de Terceiros (energia, telefone e água)	1.206,06	5.789,34	458,90	**978,21**
Transportes	4.824,36	5.789,34	6.947,10	**17.560,80**
Custo Total (B)	120.564,30	144.679,90	173.613,20	438.857,40
Rédito (A - B)	**58.115,70**	**69.740,10**	**83.686,80**	**211.542,60**

Gráfico 3 – Comparativo Receita x Despesa x Rédito Financeiro





2.32 – Matriz de Impacto Ambiental

	IMPACTO	Fase de Planejamento	Fase de Construção	Fase de Operação	Natureza Positivo / Negativo	MEDIDA MITIGADORA OU MAXIMIZADORA
1	Geração de ocupação e renda	x	x	x	+	✓ Aproveitamento da mão de obra local ✓ Capacitação contínua das artesãs
2	 Descarte da casca do coco e da quenga em locais inapropriados, propiciando condições favoráveis para a proliferação do mosquito transmissor da dengue (Aedes aegypti).			x	-	✓ Triturar a casca do coco em máquina apropriada, visando aproveitamento como adubo orgânico; ✓ Aproveitamento da fibra do coco para produção de xaxim, revestimento de bancos de automóveis e lenha; ✓ Aproveitamento da quenga não utilizada na embalagem da cocada para produção de artesanato.
3	Geração de RCC ***Resíduos da Construção Civil***		x		-	✓ Descarte do material em local apropriado ✓ Reciclar o máximo possível de RCC
4	Ampliação e conclusão do Prédio para abrigar o Centro de Produção e Comercialização Artesanal	x	x			✓ Solicitar ao Órgão Competente (SUDEMA) a emissão das Licenças Ambientais (LP, LI e LO) previstas na Legislação.

ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA



2.33- RESPONSÁVEL PELO PROJETO				
Nome MGF CONSULTORIA, PROJETOS E EVENTOS			CPF/CNPJ 13.793.469/0001-52	RG -
Endereço Avenida Paraná, 270 – Bairro dos Estados				
Município João Pessoa	CEP 58.030-180	UF PB	Telefone (83) 8709-7820	E- mail **gracafeliciano@hotmail.com**

TERMO DE RESPONSABILIDADE

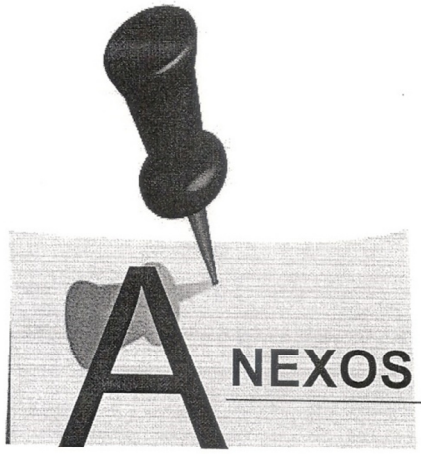
Estou ciente de que são de minha inteira responsabilidade as informações contidas no presente projeto e de que, ao apresentá-lo, deve estar acompanhado dos documentos exigidos, sem os quais o processo será indeferido.

João Pessoa, 29/06/2012

Assinatura do Presidente da Entidade Proponente

Assinatura do Responsável pelo Projeto
Maria das Graças Feliciano de Medeiros
MGF - Consultoria Projetos e Evento




ANEXOS



☑ PROGRAMA ANUAL DE PRODUÇÃO E VENDAS

☑ CUSTO ANUAL DE PRODUÇÃO



Projeto: Apoio à Produção e Comercialização Artesanal

MEMÓRIA DE CÁLCULO

1- PROGRAMA ANUAL DE PRODUÇÃO E VENDAS

1.1- CAPACIDADE INSTALADA/ANO

ANO I	
Cocada	89.340
ANO II	
Cocada	107.210
ANO III	
Cocada	128.650

1.1- CAPACIDADE INSTALADA/ANO

- **VENDAS**

Considerando-se o crescente mercado por produtos artesanais no Brasil e a diversidade e qualidade do produto confeccionado pelos artesãos cada dia o mercado se consolida. Os preços de venda foram estabelecidos conforme os custos apropriados e os valores por produto praticados no mercado.

As vendas da Unidade Produtora da Cocada são realizadas através de diversos canais de comercialização: vendas no atacado com distribuição em supermercados, hotéis, quiosques,e restaurantes.vendas diretas ao consumidor na própria unidade de produção e vendas e negócios durante as feiras.

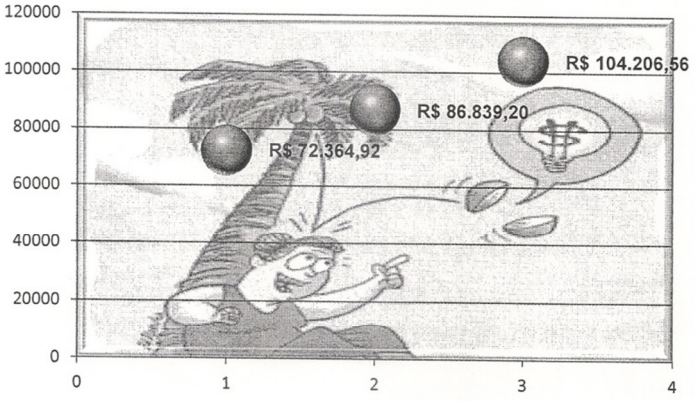
2.0- CUSTO ANUAL DE PROUÇÃO

2.1- MÃO DE OBRA – Custo Operacional

O custo de mão de obra foi dimensionado com base no número de artesãs envolvidas na produção.

ANO I	ANO II	ANO III
Nº de Artesãs	Nº de Artesãs	Nº de Artesãs
17	20	23
Custo Operacional Média Mensal	Custo Operacional Média Mensal	Custo Operacional Média Mensal
354,73	361,83	377,56
Valor Total Mensal	Valor Total Mensal	Valor Total Mensal
6.030,41	7.236,60	8.683,88
Valor Tota Anual	Valor Tota Anual	Valor Tota Anual
72.364,92	86.839,20	104.206,56

Gráfico 3 - Custo Anual de Produção



2.2- MATÉRIA – PRIMA/INSUMOS

Foi calculado com base nas informações fornecidas pela Associação, consubstanciado no preço unitário por unidade produzida.

2.3- EMBALAGENS

Custos calculados com base nos preços médios de embalagens existentes no mercado e destinados ao acondicionamento das cocadas (papel, etiqueta e o coquito).

2.4- SERVIÇOS DE TERCEIROS

Valores médios a serem utilizados pela Associação no custeio com água, energia-elétrica, telefonia e internet.

2.5- TRANSPORTE

Valores destinados ao pagamento de despesas com fretes de mercadorias comercializadas.

2.6- ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Valores previstos para serem investidos na melhoria da qualidade dos produtos manufaturados, designs e criação de novos.

SERVIÇOS - PESSOA JURÍDICA

Produto/Serviço	Especificações	Quantidade	Valor Unitário (R$)	Valor Total (R$)
Sinalização				
Sinalização	Placas de sinalização em PS, com tamanho de 30 x 8 cm, adesivadas	20	R$ 80,00	R$ 1.600,00
TOTAL				**1.600,00**
Toten				
Toten*	Toten com placa back light med. 3,0 x 1,0m, dupla face,em PS (Poliestireno) , acrílico transparente com adesivo de impressão digital com verniz e iluminação interna com lampadas fluorescentes, e sustentação com tubos laterais de aço inox .	1	R$ 2.700,00	R$ 2.700,00
TOTAL				**2.700,00**
Projeto de Design				
Projeto Design de Interior (3D) Projeto Faxada da Associação Projeto dos Móveis Definição do Layout Acompanhamento na Fabricação e Instalação dos Móveis				R$ 9.500,00
TOTAL				**9.500,00**
Bancadas em Inox				
Bancadas em Inox *	Bancadas (tampo) em aço inox que serão fixadas nos balcões de alvenaria na cozinha. *Bancada 1: 2,35 x 0,60 m/ *Bancada 2: 1,25 x 0,60 m / *Bancada 3: 0,95 x 0,60 m	3	R$ 700,00	R$ 2.100,00
TOTAL				**2.100,00**

Especificações das chapas de MDF e móveis em madeiraAngelim Pedra. (Incluso: suporte, alumínio, vidro/película, fita de borda, cola, parafuso e mão de obra).

AMBIENTES		QUANTIDADE DE CHAPAS DE MDF	MODELO	COR / MATERIAL	VALOR
01	Dispensa*	6 folhas		Branco / MDF	
02	Cozinha *	2 folhas		Branco / MDF	
03	Loja*	3 folhas		Madeirado / MDF	
04	Lanchonete*	2 folhas		Madeirado / MDF	
05	Sala de Estoque da Produção*	4 folhas		Madeirado / MDF	
06	Sala das crianças*	2 folhas		Branco / MDF	
07	Escritório*	1 folha		Branco / MDF	
08	Bancos de madeira	28 bancos	Bancos com 50cm de altura.	Madeira Angelim Pedra	
09	Mesa para quiosque *	3 tampos	Tampo de mesa para quiosques externos . Tamanho: 1 metro de diametro.	Madeira Angelim Pedra	
TOTAL					**14.520,000**

Especificações do vidro necessário em cada ambiente

*			ESPESSURA (MM)	QUANTIDADE	TAMANHO (CM)	VALOR (R$)
01		Vidro para parede *	8 MM	1	C x A = 315 X 160 cm	5.000,00
02		Pratileira de Vidro*	8 MM	4	C x A = 30 X 20 cm	1.950,00
TOTAL						**6.950,00**

*Valor do ítem com instalação do produto

TOTAL GERAL - PESSOA JURÍDICA	37.370,000
TOTAL GERAL - EQUIPAMENTOS	10.624,000
TOTAL GERAL	47.994,000

GOVERNO DA PARAÍBA

Governo do Estado da Paraíba
Secretaria de Planejamento e Gestão
Projeto Cooperar
Sistema de Monitoramento de Informações - SMI WEB

PROJETO COOPERAR

CARTA PROPOSTA

EMPRÉSTIMO: 7628-0 BR
FOLHA Nº: 1/5

1 - DADOS DO PROPONENTE

1.1 - Nº Processo:	1.2 - Entidade:		
817	ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA		
1.3 - CNPJ:	1.4 - Sigla:	1.5 - Data de Fundação:	
07.289.201/0001-08		23/08/2003	
1.6 - Endereço:	1.7 - Número:	1.8 - Bairro:	
RUA EUGENIO DE SOUZA FALCAO	S/N	PONTA DE LUCENA	
1.9 - Município:	1.10 - CEP:	1.11 - Telefone:	
LUCENA	58315-000	(83) 3293-1308	
1.12 - Nº associados:	1.13 - Nº mulheres:	1.14 - Nº jovens:	
29	25	7	
1.15 - Nº famílias beneficiadas diretamente:	1.16 - Nº famílias beneficiadas indiretamente:		
29	120		
1.17 - Banco:	1.18 - Agência:	1.19 - Nº conta:	

2 - DADOS DO PRESIDENTE DA ENTIDADE

2.1 - Presidente:	2.2 - CPF:	2.3 - RG:	2.4 - Sexo:
MAURICÉA BARBOSA DE AGUIAR	139.439.364-49	390258 SSP/PB	Feminino
- Início Mandato:	2.6 - Final Mandato:		
18/01/2010	18/01/2013		
2.7 - Telefone:	2.8 - Celular:	2.9 - Email:	
(83) 3293-1308	(83) 8897-4778	aguiarmauricea@gmail.com	
2.10 - Endereço:	2.11 - Número:	2.12 - Bairro:	
RUA EUGENIO DE SOUZA FALCÃO	S/N	PONTA DE LUCENA	

3 - DADOS DO TESOUREIRO DA ENTIDADE

3.1 - Tesoureiro:	3.2 - CPF:	3.3 - RG:
JEREMIAS DE SOUZA	047.263.288-40	12881026-49
3.4 - Endereço:	3.5 - Número:	3.6 - Bairro:
RUA JOÃO DA MATA CAVALCANTE	S/N	PONTA DE LUCENA

GOVERNO DA PARAÍBA

Governo do Estado da Paraíba
Secretaria de Planejamento e Gestão
Projeto Cooperar
Sistema de Monitoramento de Informações - SMI WEB

PROJETO COOPERAR

CARTA PROPOSTA

EMPRÉSTIMO: 7628-0 BR
FOLHA Nº: 2/5

4 - DADOS DO CONSELHO MUNICIPAL

4.1 - Nome:
CONSELHO MUNICIPAL DE DESENVOLIMENTO RURAL SUSTENTAVEL-CMDRS

4.2 - Endereço:	4.3 - Número:	
ASSENTAMENTO OUTEIRO DE MIRANDA		
4.4 - Email:	**4.5 - Telefone:**	**4.6 - Fax:**
edjane-jesus2010@hotmail.com/ed.jane123@hotma		
4.7 - Lei Criação:	**4.8 - Data Lei:**	

5 - DADOS DO PRESIDENTE DO CONSELHO MUNICIPAL

5.1 - Presidente:	5.2 - CPF:	5.3 - Sexo:
EDJANE MARIA CARLOS DOS SANTOS	983.248.104-04	Feminino
5.4 - Telefone:	**5.5 - Celular:**	**5.6 - Email:**
	(83) 8763-1001	edjane-jesus@hotmail.com/ed.jane123@hotmail.com
5.7 - Início Mandato:	**5.8 - Final Mandato:**	
02/09/2011	02/09/2013	

6 - DADOS DO SUBPROJETO

6.1 - Tipologia:	6.2 - Categoria:	6.3 - Subprojeto:
PRODUTIVO	ARTESANATO	APOIO À PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO ARTESANAL

6.4 - Atividade(s):

- Aquisição de Equipamentos e Material Permanente	- Capacitação de Produtores	- Reforma de Unidade de Produção/Comercialização

6.5 - Data de Entrada:
19/07/2012

6.6 - Objeto:
Apoio à produção e comercialização artesanal.

6.7 - Justificativa:
O Projeto ora proposto pela Associação Mãos que se ajudam é composta por um grupo de 26 mulheres da comunidade Ponta de Lucena e Gameleira que no decorrer dos anos de sua fundação tornou-se uma realidade e um

GOVERNO DA PARAÍBA

Governo do Estado da Paraíba
Secretaria de Planejamento e Gestão
Projeto Cooperar
Sistema de Monitoramento de Informações - SMI WEB

PROJETO COOPERAR

CARTA PROPOSTA

EMPRÉSTIMO: 7628-0 BR
FOLHA Nº: 3/5

importante vetor de desenvolvimento na a´rea de gastronomia e do artesanato em coco, impulsionando a economia e a qualidade de vida no Município de Lucena.

O contexto inovador e sócio-econômico da Associação, desde a sua fundação tem demonstrado a capacidade de empreendedorismo e evolução dessas mulheres em busca da auto-suficiência e sustentabilidade, visando inclusão, geração de renda e melhoria geral na vida da comunidade.

Este Projeto garantirá a complementação da obra atual (Reforma e Ampliação) que está sendo realizada com recursos oriundos do BNDES/FUNCEP, o qual não contempla o Projeto solicitado, inviabilizando a permanência das sócias no ambiente de trabalho e consequentemente a produção.

6.8 - Descrição e Dimensionamento:

Projeto de Ampliação da Estrutura Comercial e Sócio-Educacional.

6.9 - Benefícios Esperados:

Melhorar as condições de trabalho e fluxo produtivo;

Ampliar o número de sócios;

Aumentar a oferta do produto.

6.10 - Objetivo Geral:

Garantir a sustentabilidade do empreendimento, através da reforma do teto e melhorias na área de atendimento turístico.

6.11 - Objetivo Específico:

Melhorar a infra-estrutura e comercialização;

Garantir melhores condições de trabalho sócio-educativo;

Melhorar o atendimento ao cliente.

7 - COMUNIDADE(S) ATENDIDA(S) PELO SUBPROJETO

Comunidade	Distância p/ sede (Km)	Grupo étnico	Tipo	Nº de famílias beneficiárias
PONTA DE LUCENA		Nenhum	Tradicional	29
TOTAL (1)				29

8 - ORÇAMENTO DO SUBPROJETO

Discriminação	Custo (R$)		
	Total	Concedente	Proponente
B - Obras e Instalações	111.749,99	100.574,99	11.175,00
C - Equipamentos e Material Permanente	48.000,00	48.000,00	0,00
E - Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	36.800,01	28.320,01	8.480,00

GOVERNO DA PARAÍBA

Governo do Estado da Paraíba
Secretaria de Planejamento e Gestão
Projeto Cooperar
Sistema de Monitoramento de Informações - SMI WEB

PROJETO COOPERAR PARAÍBA BRASIL

CARTA PROPOSTA

EMPRÉSTIMO: 7628-0 BR
FOLHA Nº: 4/5

TOTAL	**196.550,00**	**176.895,00**	**19.655,00**
8.1 - Descrição da contra-partida: MÃO DE OBRA NÃO ESPECIALIZADA NA CONSTRUÇÃO DO PRÉDIO E CAPACITAÇÃO			

9 - CO-PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA NO SUBPROJETO (R$)

Valor Total (100%)	Comunidade (10,00%)	Estado (15,00%)	BIRD (75,00%)
196.550,00	19.655,00	29.482,50	147.412,50

10 - COMITÊ DE ACOMPANHAMENTO

Nome	CPF	Assinatura
JOEVANIA ELEOTÉRIO DA SILVA	045.463.394-70	
SANDRA SANTOS DE SOUZA	055.680.014-13	
MARIA DAS NEVES DE FRANÇA	070.173.948-79	

10.1 - Observações:

11 - DOCUMENTAÇÃO BÁSICA ENTREGUE

[X] 1 - Solicitação do Conselho ao COOPERAR
[X] 2 - Ordem de Priorização
[X] 3 - Ata de Priorização
[X] 4 - Solicitação da Associação ao Conselho
[X] 5 - Relação dos Beneficiários
[X] 6 - CNPJ
[X] 7 - CPF do Presidente da Associação
[X] 8 - RG do Presidente da Associação
[X] 10 - Ata da Atual Diretoria da Associação
[X] 11 - Estatuto
[X] 12 - Ata do Comitê
[X] 9 - Ata de Fundação
[X] 13 - Cópia do Comprovante de Residência do Presidente da Associação

12 - EXECUÇÃO FÍSICA

Etapa	Discriminação	Data Início	Data Final
1	CURSOS DE CAPACITAÇÃO	15/10/2012	31/12/2012
2	OBRAS E INSTALAÇÕES	15/10/2012	31/12/2012
3	AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	01/11/2012	30/11/2012

GOVERNO DA PARAÍBA

Governo do Estado da Paraíba
Secretaria de Planejamento e Gestão
Projeto Cooperar
Sistema de Monitoramento de Informações - SMI WEB

PROJETO COOPERAR PARAÍBA-BRASIL

CARTA PROPOSTA

EMPRÉSTIMO: 7628-0 BR
FOLHA Nº: 5/5

13 - Técnico Responsável: Flávia Cristina de Almeida Silva Assinatura: [signature]

14 - Gerente Regional: Maria Maria Evangelista Silva
Resp. - Escritório Regional do Litoral
Mat.: 139.908-0 Assinatura: [signature]

15 - Gestor do Cooperar: Roberto da Costa Vital
Gestor do PRPR/Projeto Cooperar
AG. GOV. 0102 - Matrícula 138.610-7 Assinatura: [signature]

Local/ Data: Cabedelo, 03 de outubro de 2012

PROJETO COOPERAR PARAÍBA-BRASIL

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO
GERENCIA TÉCNICA EXECUTIVA
GRUPO DE ASSESSORAMENTO TÉCNICO

GAT Grupo de Assessoramento Técnico

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

APOIO À PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO ARTESANAL

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO							
MUNICÍPIO:	LUCENA	COMUNIDADE(s):	PONTA DE LUCENA				
ENTIDADE:	ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA						
PLEITO N.º:	000817/12	DATA	18/03/2013 14:46	TIPOLOGIA	☑ Produtivo	☐ Infraestrutura	☐ Social

Item	Discriminação	Unid	Quant	Preço R$ 1,00 Unit	Preço R$ 1,00 Total	Concedente (90%)	Contrapartida (10%)
1	OBRAS E INSTALAÇÕES				111.749,99	100.574,99	11.175,00
1.1	*REFORMA E AMPLIAÇÃO DE UNIDADE DE PRODUÇÃO ARTESANAL*						
1.1.1	SERVIÇOS PRELIMINARES				4.399,00	2.500,00	1.899,00
1.1.1.1	***Barracão de obra em chapa de madeira compensada com banheiro, cobertura em fibrocimento 4mm, incluso instalações hidro-sanitárias e elétricas***	*m²*	*15,00*	*126,60*	*1.899,00*		*1.899,00*
1.1.1.2	Elaboração de Projeto	und	1,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	
1.1.1.3	Licenças e Taxas	und	1,00	500,00	500,00	500,00	
1.1.2	DEMOLIÇÃO				3.055,55		3.055,55
1.1.2.1	***Demolição de telhas cerâmicas***	*m²*	*205,69*	*3,85*	*791,91*		*791,91*
1.1.2.2	***Retirada de estrutura de madeira com tesouras para telhas cerâmicas***	*m²*	*205,69*	*7,30*	*1.501,54*		*1.501,54*
1.1.2.3	***Retirada de forro em réguas de PVC, inclusive retirada de perfis***	*m²*	*205,69*	*2,90*	*596,50*		*596,50*
1.1.2.4	***Demolição de alvenaria de tijolos furados sem reaproveitamento***	*m³*	*4,60*	*36,00*	*165,60*		*165,60*
1.1.3	ESTRUTURA EM CONCRETO ARMADO				12.663,60	12.663,60	
1.1.3.1	Concreto Armado (preparo na obra com betoneira) para estruturas(pilares) com FCK= 25MPa (formas e aço) de madeira resinada 12mm reaproveitamento de 5 vezes.	m³	3,11	1.220,00	3.794,20	3.794,20	
1.1.3.2	Concreto Armado (preparo na obra com betoneira) para estruturas(pilares) com FCK= 25MPa (formas e aço) de madeira resinada 12mm reaproveitamento de 5 vezes.	m³	7,27	1.220,00	8.869,40	8.869,40	
1.1.4	ALVENARIA DE VEDAÇÃO				5.383,24	5.383,24	
1.1.4.1	Alvenaria em tijolo cerâmico furado 10x20x20cm, 1/2 vez, assentado em argamassa 1:2:8 (cimento, cal e areia), juntas de 12mm	m²	225,24	23,90	5.383,24	5.383,24	
1.1.5	REVESTIMENTO				16.431,07	14.451,07	1.980,00
1.1.5.1	Chapisco traço 1:3 (cimento e areia), espessura 0,5 cm preparo manual	m²	656,49	3,00	1.969,47	1.969,47	
1.1.5.2	Emboço paulista (massa única) traço 1:4 (cimento e areia), espessura 2,0cm, preparo manual, incluso aditivo de impermeabilizante	m²	224,15	17,00	3.810,55	3.810,55	
1.1.5.3	***Azulejo 1A 15x15cm fixado com argamassa colante, rejuntado com cimento branco***	*m²*	*206,78*	*30,00*	*6.203,40*	*4.223,40*	*1.980,00*
1.1.5.4	Revestimento em cerâmica, imitando madeira 25,5 x 91 cm, assentado com argamassa colante	m²	29,85	149,00	4.447,65	4.447,65	
1.1.6	PAVIMENTAÇÃO				885,60	885,60	
1.1.6.1	Piso em cerâmica esmaltada 20x30cm para piso PEI-4 1ª qualidade com argamassa colante inclusive rejunte	m²	36,00	24,60	885,60	885,60	
1.1.7	ESQUADRIA				12.119,09	12.119,09	
1.1.7.1	Porta almofadada de madeira de lei (0,90 x 2,10)m c/ forra e ferragens	und	3,00	1.199,00	3597	3597	
1.1.7.2	Porta compensada lisa para cera/verniz, 0,90 x 2,10m incluso aduela 1A e alisar 1A e dobradiça com anel	und	3,00	335,62	1006,86	1006,86	
1.1.7.3	Porta de vidro temperado, 0,90 x 2,10 espessura 10mm inclusive acessórios	und	1,00	1.156,00	1156	1156	
1.1.7.4	Janela de alumínio de correr, 2 folhas para vidro, sem bandeira lilnha 25	m²	10,45	230,60	2409,77	2409,77	
1.1.7.5	Janela de abrir de madeira 1A com almofada, 1,5 x 1,5m incluso guarnição e dobradiças	und	1,00	673,00	673	673	
1.1.7.6	Portão de alumínio com ferragem	m²	16,60	56,00	929,6	929,6	
1.1.7.7	Portão em tubo de aço galvanizado, 1,0 x 1,60m	und	1,00	310,00	310	310	
1.1.7.8	Grade de ferro em barra chata 3/16"	m²	11,01	185,00	2036,86	2036,86	

PROJETO COOPERAR PARAÍBA-BRASIL

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO
GERENCIA TÉCNICA EXECUTIVA
GRUPO DE ASSESSORAMENTO TÉCNICO

GAT Grupo de Assessoramento Técnico

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

APOIO À PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO ARTESANAL

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO							
MUNICÍPIO:	LUCENA	COMUNIDADE(s):	PONTA DE LUCENA				
ENTIDADE:	ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA						
PLEITO N.º:	000817/12	DATA	18/03/2013 14:46	TIPOLOGIA	☑ Produtivo ☐ Infraestrutura ☐ Social		

Item	Discriminação	Unid	Quant	Preço R$ 1,00 Unit	Preço R$ 1,00 Total	Concedente (90%)	Contrapartida (10%)
1.1.8	COBERTA				30.971,86	26.939,16	4.032,70
1.1.8.1	Coberta com telhas cerâmicas tipo colonial, com argamassa traço 1:3	m²	205,69	37,00	7.610,53	7.610,53	
1.1.8.2	Cumieira com telha cerâmica emboçada com argamassa traço 1:2:8	m²	17,60	10,00	176,00	176,00	
1.1.8.3	Tesoura completa em maçaranduba aparelhada para vãos com 9m	und	3,00	2.362,00	7.086,00	7.086,00	
1.1.8.4	Coberta com telhas ecológicas 3mm	m²	61,30	58,00	3.555,40	3.555,40	
1.1.8.5	Pilar em madeira de lei 0,15 x 0,15x 3,50m	und	12,00	190,00	2.280,00	2.280,00	
1.1.8.6	***Laje premoldada para forro***	***m²***	***205,69***	***49,90***	***10.263,93***	***6.231,23***	***4.032,70***
1.1.9	INSTALAÇÃO ELÉTRICA				5.398,00	5.398,00	
1.1.9.1	Luminária tipo calha de embutir em alumínio com aletas para lâmpada fluorescente 2x20W- completa	und	20,00	60,00	1.200,00	1.200,00	
1.1.9.2	Ponto de luz com rede embutida- inclusive interruptor	und	20,00	83,30	1.666,00	1.666,00	
1.1.9.3	Ponto de tomada (caixa, eletrodutos, fios e tomada)	und	40,00	63,30	2.532,00	2.532,00	
1.1.10	PINTURA				5.874,53	5.874,53	
1.1.10.1	Repintura com tinta acrílica sesmi-brilhante ou acetinada para int. ou ext.	m²	1.030,62	5,70	5.874,53	5.874,53	
1.1.11	DIVERSOS				2.595,24	2.387,49	207,75
1.1.11.1	***Limpeza para entrega da obra***	***m²***	***205,69***	***1,01***	***207,75***		***207,75***
1.1.11.2	Vidro temperado incolor e=8mm, fornecimento e instalação, inclusive massa para vedação	m²	18,12	131,76	2.387,49	2.387,49	
	SUBTOTAL				**99.776,78**	**88.601,78**	**11.175,00**
1.1.14	B D I (12%)				11.973,21	11.973,21	
	TOTAL - OBRAS E INSTALAÇÕES				111.749,99	100.574,99	11.175,00
2	EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE				18.804,00	18.804,00	
2.1	Mesa em plástico redonda com Dimensões (Compr. X Larg. X Alt.): K74 mm	und	3,00	200,00	600,00	600,00	
2.2	Cadeira de plástico sem braço, empilhável dimensões(C x L x A = 43x51x90cm)	und	20,00	40,00	800,00	800,00	
2.3	Cadeira giratória de escritório com estrutura em plástico e tecido. Dimensões (L x A x P = 51 x 11 x 60 cm)	und	1,00	200,00	200,00	200,00	
2.4	Cama Solteiro cor branca e de MDF. Dimensões (L x A x P): 96,1 x 101,5 x 199,6 cm.	und	1,00	300,00	300,00	300,00	
2.5	Cômoda cor branca e de MDP com uma porta de correr e quatro gavetas. Dimensões (L x A x P): 102 x 92 x 45 cm.	und	1,00	250,00	250,00	250,00	
2.6	Ar condicionado Splits 9.000 BTUs	und	2,00	1.000,00	2.000,00	2.000,00	
2.7	Raspador de coco linha nobre, BRC - 050. Dimensões: Altura: 400 mm/ Profundidade: 315 mm/ Largura: 315 mm/ Peso: 12 kg/ Motor: 1/4 cv	und	1,00	340,00	340,00	340,00	
2.8	Bebedouro compacto com compressor fresh branco	und	1,00	510,00	510,00	510,00	
2.9	Caixa plástica vazada branca 36x55 cm/ c-13	und	8,00	50,00	400,00	400,00	
2.10	Balança Eletrônica 300 kg s/ coluna mic 300	und	1,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	
2.11	Lixeira de 25 LTS retangular com pedal branca	und	2,00	94,00	188,00	188,00	
2.12	Caixa 07 LTS com tampa/ Dimensões: 40 x 30 cm / S- 450	und	4,00	21,00	84,00	84,00	
2.13	Caixa sem tampa / S250 / Dimensões: 15 x 11 cm	und	4,00	13,00	52,00	52,00	
2.14	Bomba NXDP-4 1CV 10 2P / 60 HZ	und	1,00	450,00	450,00	450,00	
2.15	Estrado dimensões: 1200 x 1000 x 150 m. Branco	und	8,00	210,00	1.680,00	1.680,00	
2.16	Mesa para reunião redonda em MDF com acabamento em PVC. Dimensões: 1,20 x 1,20 x 0,74 cm .	und	1,00	250,00	250,00	250,00	

PROJETO COOPERAR PARAÍBA-BRASIL

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO
GERENCIA TÉCNICA EXECUTIVA
GRUPO DE ASSESSORAMENTO TÉCNICO

GAT Grupo de Assessoramento Técnico

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

APOIO À PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO ARTESANAL

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO							
MUNICÍPIO:	LUCENA	*COMUNIDADE(s):*	PONTA DE LUCENA				
ENTIDADE:	ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA						
PLEITO N.º:	000817/12	*DATA*	18/03/2013 14:46	*TIPOLOGIA*	☑ Produtivo ☐ Infraestrutura ☐ Social		

Item	Discriminação	Unid	Quant	Preço R$ 1,00		Concedente (90%)	Contrapartida (10%)
				Unit	Total		
2.17	Bancadas (tampo) em aço inox que serão fixadas nos balcões de alvenaria na cozinha. *Bancada 1: 2,35 x 0,60 m/	und	3,00	700,00	2.100,00	2.100,00	
2.18	Vidro para parede 8mm C x A = 315 X 160 cm	und	1,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
2.19	Pratileira de Vidro 8mm C x A = 30 X 20 cm	und	1,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	
3	MATERIAL DE CONSUMO				630,00	630,00	
3.1	Horta vertical composta por 10 garrafas PET, barbante e hortaliças	und	10,00	10,00	100,00	100,00	
3.2	Vaso pequeno em cerâmica para parede com as seguintes dimensões: AxL = 16 x 10 cm .	und	10,00	9,00	90,00	90,00	
3.3	Vaso pequeno em cerâmica para chão com as seguintes dimensões: A x L: 14 x 18 cm	und	2,00	220,00	440,00	440,00	
4	SERVIÇOS DE TERCEIROS PESSOA JURÍDICA				65.366,01	56.886,01	8.480,00
4.1	Reforma e pintura de estante	und	3,00	80,00	240,00	240,00	
4.2	Confecção de Toten com placa back light med. 3,0 x 1,0m, dupla face,em PS (Poliestireno) , acrílico transparente com adesivo de impressão digital com verniz e iluminação interna com lampadas fluorescentes, e sustentação com tubos laterais de aço inox .	und	1,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	
4.3	Placa de sinalização em PS, com tamanho de 30 x 8 cm, adesivadas	und	20,00	80,00	1.600,00	1.600,00	
4.4	**Elaboração de Projeto de interior 3D**	**und**	**1,00**	**2.500,00**	**2.500,00**	**2.500,00**	
4.5	**Elaboração de Projetos: Faxada da Associação/ Móveis**	**und**	**1,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	
4.6	**Elaboração de Projetos: Faxada da Associação/ Móveis**	**und**	**1,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	**3.500,00**	
4.7	Curso para instalação e treinamento no uso de máquinas	h/a	40,00	60,00	2.400,00	2.400,00	
4.8	Curso para manipulação de alimentos	h/a	12,00	50,00	600,00	600,00	
4.9	Consultoria para desenvolvImento de linha de produção	h/a	40,00	70,00	2.800,00	2.800,00	
4.10	Oficina para confecção de embalagens	h/a	80,00	87,00	6.960,00	6.960,00	
4.11	*Treinamento operacional de máquinas e equipamentos*	*und*	*1,00*	*7.686,00*	*7.686,00*	*7.686,00*	

PROJETO COOPERAR PARAÍBA-BRASIL

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO
GERENCIA TÉCNICA EXECUTIVA
GRUPO DE ASSESSORAMENTO TÉCNICO

GAT Grupo de Assessoramento Técnico

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

APOIO À PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO ARTESANAL

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO			
MUNICÍPIO:	LUCENA	*COMUNIDADE(s):*	PONTA DE LUCENA
ENTIDADE:	ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA		
PLEITO N.º:	000817/12	*DATA*	18/03/2013 14:46
TIPOLOGIA	☑ Produtivo ☐ Infraestrutura ☐ Social		

Item	Discriminação	Unid	Quant	Preço R$ 1,00 Unit	Preço R$ 1,00 Total	Concedente (90%)	Contrapartida (10%)
4.12	*Curso em Cooperativismo e Empreendedorismo*	*h/a*	*1,00*	*4240,00*	*4.240,00*		*4.240,00*
4.13	*Qualidade em processos produtivos*	*h/a*	*1,00*	*4240,00*	*4.240,00*		*4.240,00*
4.14	Confeccção de móveis para diversos ambientes	und	1,00	14.520,00	14.520,00	14.520,00	
4.15	Serviço Técnico Especializado	und	1,00	7.880,01	7.880,01	7.880,01	

PLANILHA DE CONSOLIDAÇÃO DOS RECURSOS POR USO E FONTES

DISCRIMINAÇÃO	CUSTOS (R$) Total	Concedente	Proponente
Obras e Instalações	111.749,99	100.574,99	11.175,00
Equip e Mat. Permanente	18.804,00	18.804,00	
Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	65.366,01	56.886,01	8.480,00
Material de Consumo	630,00	630,00	
TOTAL	196.550,00	176.895,00	19.655,00
PARTICIPAÇÃO	100,00%	*90,00%*	*10,00%*
VALOR TOTAL	196.550,00	100,00%	
CONCEDENTE	176.895,00	90,00%	
BIRD	147.412,50	75,00%	
ESTADO	29.482,50	15,00%	
PROPONENTE	19.655,00	10,00%	

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÃO

APOIO À PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO ARTESANAL

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO					
MUNICÍPIO:	LUCENA	COMUNIDADE(s):	PONTA DE LUCENA		
ENTIDADE:	ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA				
PLEITO N.º:	000817/12	DATA		TIPOLOGIA	☑ Produtivo

Item	Discriminação	Unid	Quant	Preço R$ 1,00	
				Unit	Total
1.1	*REFORMA E AMPLIAÇÃO DE UNIDADE DE PRODUÇÃO ARTESANAL*				
1.1.1	SERVIÇOS PRELIMINARES				
1.1.1.1	*Barracão de obra em chapa de madeira compensada com banheiro, cobertura em fibrocimento 4mm, incluso instalações hidro-sanitárias e elétricas*	*m²*	*15,00*		
1.1.1.2	Elaboração de Projeto	und	1,00		
1.1.1.3	Licenças e Taxas	und	1,00		
1.1.2	DEMOLIÇÃO				
1.1.2.1	*Demolição de telhas cerâmicas*	*m²*	*205,69*		
1.1.2.2	*Retirada de estrutura de madeira com tesouras para telhas cerâmicas*	*m²*	*205,69*		
1.1.2.3	*Retirada de forro em réguas de PVC, inclusive retirada de perfis*	*m²*	*205,69*		
1.1.2.4	*Demolição de alvenaria de tijolos furados sem reaproveitamento*	*m³*	*4,60*		
1.1.3	ESTRUTURA EM CONCRETO ARMADO				
1.1.3.1	Concreto Armado (preparo na obra com betoneira) para estruturas(pilares) com FCK= 25MPa (formas e aço) de madeira resinada 12mm reaproveitamento de 5 vezes.	m³	3,11		
1.1.3.2	Concreto Armado (preparo na obra com betoneira) para estruturas(pilares) com FCK= 25MPa (formas e aço) de madeira resinada 12mm reaproveitamento de 5 vezes.	m³	7,27		
1.1.4	ALVENARIA DE VEDAÇÃO				
1.1.4.1	Alvenaria em tijolo cerâmico furado 10x20x20cm, 1/2 vez, assentado em argamassa 1:2:8 (cimento, cal e areia), juntas de 12mm	m²	225,24		
1.1.5	REVESTIMENTO				
1.1.5.1	Chapisco traço 1:3 (cimento e areia), espessura 0,5 cm preparo manual	m²	656,49		
1.1.5.2	Emboço paulista (massa única) traço 1:4 (cimento e areia), espessura 2,0cm, preparo manual, incluso aditivo de impermeabilizante	m²	224,15		
1.1.5.3	Azulejo 1A 15x15cm fixado com argamassa colante, rejuntado com cimento branco	m²	140,78		
1.1.5.4	**Azulejo 1A 15x15cm fixado com argamassa colante, rejuntado com cimento branco**	m²	66,00		
1.1.5.5	Revestimento em cerâmica, imitando madeira 25,5 x 91 cm, assentado com argamassa colante	m²	29,85		
1.1.6	PAVIMENTAÇÃO				
1.1.6.1	Piso em cerâmica esmaltada 20x30cm para piso PEI-4 1ª qualidade com argamassa colante inclusive rejunte	m²	36,00		
1.1.7	ESQUADRIA				
1.1.7.1	Porta almofadada de madeira de lei (0,90 x 2,10)m c/ forra e ferragens	und	3,00		
1.1.7.2	Porta compensada lisa para cera/verniz, 0,90 x 2,10m incluso aduela 1A e alisar 1A e dobradiça com anel	und	3,00		
1.1.7.3	Porta de vidro temperado, 0,90 x 2,10 espessura 10mm inclusive acessórios	und	1,00		
1.1.7.4	Janela de alumínio de correr, 2 folhas para vidro, sem bandeira lilnha 25	m²	10,45		
1.1.7.5	Janela de abrir de madeira 1A com almofada, 1,5 x 1,5m incluso guarnição e dobradiças	und	1,00		
1.1.7.6	Portão de alumínio com ferragem	m²	16,60		
1.1.7.7	Portão em tubo de aço galvanizado, 1,0 x 1,60m	und	1,00		
1.1.7.8	Grade de ferro em barra chata 3/16"	m²	11,01		

PLANILHA ORÇAMENTÁRIA - LICITAÇÃO

APOIO À PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO ARTESANAL

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO					
MUNICÍPIO:	LUCENA	COMUNIDADE(s):	PONTA DE LUCENA		
ENTIDADE:	ASSOCIAÇÃO MÃOS QUE SE AJUDAM DE ARTESÃOS E PRODUTORES CASEIROS DE COCADA NA KENGA E MATERIAL DE LIMPEZA				
PLEITO N.º:	000817/12	DATA		TIPOLOGIA	☑ Produtivo

Item	Discriminação	Unid	Quant	Preço R$ 1,00 Unit	Total
1.1.8	COBERTA				
1.1.8.1	Coberta com telhas cerâmicas tipo colonial, com argamassa traço 1:3	m²	205,69		
1.1.8.2	Cumieira com telha cerâmica emboçada com argamassa traço 1:2:8	m²	17,60		
1.1.8.3	Tesoura completa em maçaranduba aparelhada para vãos com 9m	und	3,00		
1.1.8.4	Coberta com telhas ecológicas 3mm	m²	61,30		
1.1.8.5	Pilar em madeira de lei 0,15 x 0,15x 3,50m	und	12,00		
1.1.8.6	Laje premoldada para forro	m²	124,89		
1.1.8.7	Laje premoldada para forro	m²	80,80		
1.1.9	INSTALAÇÃO ELÉTRICA				
1.1.9.1	Luminária tipo calha de embutir em alumínio com aletas para lâmpada fluorescente 2x20W- completa	und	20,00		
1.1.9.2	Ponto de luz com rede embutida- inclusive interruptor	und	20,00		
1.1.9.3	Ponto de tomada (caixa, eletrodutos, fios e tomada)	und	40,00		
1.1.10	PINTURA				
1.1.10.1	Repintura com tinta acrílica sesmi-brilhante ou acetinada para int. ou ext.	m²	1.030,62		
1.1.11	DIVERSOS				
1.1.11.1	*Limpeza para entrega da obra*	*m²*	*205,69*		
1.1.11.2	Vidro temperado incolor e=8mm, fornecimento e instalação, inclusive massa para vedação	m²	18,12		
	SUBTOTAL				
1.1.14	B D I (12%)				
TOTAL - OBRAS E INSTALAÇÕES					

VALOR DE REFERÊNCIA R$ 100.574,99

NÃO COTAR OS ITENS CONTRAPARTIDA DA COMUNIDADE

1.1.1.1
1.1.2.1
1.1.2.2
1.1.2.3
1.1.2.4
1.1.5.4
1.1.8.7
1.1.11.1