

**A GESTÃO ORDINÁRIA NO AGRESTE PERNAMBUCANO DAS CONFECÇÕES: UM OLHAR A PARTIR DO COTIDIANO DAS MULHERES PROPRIETÁRIAS DE NEGÓCIO EM UM CENTRO DE COMPRAS**

**DENISE CLEMENTINO DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**JÉSSICA PEREIRA DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

## 1 INTRODUÇÃO

A forma de gerir organizações na sociedade começou a se constituir durante o século XX, como resultado do processo de desenvolvimento da administração, legitimando como modelo hegemônico o gerencialismo, ou *management*, que tinha por finalidade a condução das organizações para padrões de eficiência visando o atingimento dos objetivos empresariais. Além de atender a uma visão funcionalista, que busca determinar e padronizar os procedimentos organizacionais, esse modelo de gestão desconsidera a incompatibilidade com a diversidade organizacional, no que diz respeito à forma, à estrutura, as pessoas, ao controle e à história (ALCADIPANI, 2011; BARROS; CARRIERI, 2013).

Conforme as teorias de administração eram disseminadas, buscavam-se soluções através das práticas gerencialistas para atender aos problemas relativos ao cotidiano organizacional, mas mesmo sendo um modelo hegemônico de gestão organizacional, existia outra forma de gestão, a gestão ordinária, “que foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum, que administra negócios ordinários” (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p.699).

A gestão ordinária abarca o cotidiano do pequeno negociante familiar, suas relações sociais firmadas, sua forma de organizar os negócios, suas estratégias de sobrevivência e o uso e sentido desses espaços de negócio e de família, bem como a rede de relações tecidas nesses espaços. O cotidiano seria um contexto de interferência cultural e social onde os sujeitos ganham vozes, elaboram textos, discursos, falam, narram e contam suas histórias, alcançando a relevância que as abordagens tradicionais não lhes conferem (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

É possível observar essa realidade no contexto do agreste pernambucano, cujos negócios são oriundos das feiras de rua e, mesmo após uma relativa modernização e surgimento dos grandes centros de compras, guardam consigo práticas fortemente embasadas na gestão ordinária.

O agreste pernambucano de confecções surge no final da década de 1950 como alternativa de sobrevivência da população que sofria com a crise agrícola oriunda da seca na região (CABRAL, 2007). Assim, aproveitando o conhecimento das mulheres na costura, começaram a fazer roupas com retalhos adquiridos a baixo custo para vender na feira e gerar renda (LIRA, 2006).

Sua formação se articulava por meio de relações do tipo familiar, de vizinhança e de amizade para desenvolverem suas atividades que originalmente foram integradas ao fazer doméstico. Inicialmente, os produtos eram destinados para os mercados populares, como à Feira da Sulanca e, em decorrência de sua expansão e desenvolvimento, ampliaram-se para o segmento industrial da confecção, com o surgimento de fabricos e de fábricas (OLIVEIRA, 2011).

A partir de 2001, o Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado de Pernambuco (SINDVEST) se uniu a um grupo de empresários locais, buscando desenvolver um projeto para o setor de confecções e surgem os grandes centros de compras na região. Atualmente, o agreste pernambucano é responsável por 9% da produção nacional de confecção, fabricando cerca de 480 milhões de peças e dispõe de 12 mil empresas que geram cerca de 120 mil empregos diretos e 80 mil indiretos (SINDVEST, 2016). Abarca mais de 11 municípios, sendo Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama os três que mais se destacam (LIRA, 2006).

É nesse espaço que as mulheres do agreste das confecções constroem suas histórias, enfrentando a dura realidade de gerir seus negócios cercadas das relações patriarcais, da divisão sexual do trabalho e da discriminação de gênero. Em contraste, também é nesse ambiente, que elas reafirmam sua força e persistência na busca pela subsistência e igualdade no mercado de trabalho.

Segundo Brandão (1994), ao articularem vida e saber, as mulheres fazem ecoar suas vozes de remição e mudança na rede trançada pelos diversos grupos e organizações. Sendo, a ênfase no trabalho feminino a chave de leitura da realidade e o caminho de libertação das mulheres, bem como, uma redefinição do desenvolvimento, tanto na dimensão cultural e ética, como política, social e econômica.

A partir do contexto exposto, esta pesquisa visa analisar as dinâmicas de gestão ordinária desenvolvidas pelas mulheres que possuem negócios de confecção em um centro de compras no agreste pernambucano por meio do recorte de gênero.

É nesse espaço que a força de trabalho feminina representa “uma das mais importantes frentes de luta das mulheres” (SILVA, 2016, p.83), suas narrativas nos permitem interpretar a realidade nesse contexto ordinário marcado pelo trabalho familiar, informal, precário e domiciliar.

Essa análise é importante para compreendermos e refletirmos sobre o papel marcante das mulheres e suas práticas de gestão no cotidiano organizacional, que tanto tem contribuído para alavancar a economia da região. Soma-se o fato de encontramos poucos trabalhos publicados sobre esses temas relacionados. Além de que, estudar o cotidiano nos permite investigar e perceber os fatos, os gestos e a diversidade de interpretações e experiências vivenciadas no espaço da gestão ordinária, aquela que se constitui embasada na maneira como os indivíduos entendem seus contextos e lhes dão significados (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Este artigo está estruturado em quatro partes, após esta introdução, apresentamos os principais aspectos da gestão ordinária e um debate sobre relações de gênero. Nas seções seguintes, apontamos o procedimento metodológico, a discussão dos resultados e as considerações finais.

## **2 GESTÃO ORDINÁRIA E COTIDIANO**

Ainda na atualidade, é preciso expandir os termo gestão, gerir, administrar e contestá-los permanentemente, “pois, tratar gestão como uma categoria, não apenas como uma representação, é partir de regras, regulamentos, estruturas que impõem padrões preestabelecidos de conhecimento e, no fundo, é mais uma forma de impor uma visão de mundo única”. A medida em que a gestão se inscreve no campo da representação, interessa o gerir, o organizar, como acontecimentos que se dão no cotidiano a ser estudado (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 700).

É preciso não ter como cenário apenas narrativas fantásticas ou legitimadas por eventuais narradores hegemônicos, mas “abordar a história transmitida a partir do cotidiano daqueles que não têm papéis de destaque nas narrativas” (XAVIER; BARROS; CRUZ; CARRIERI, 2011, p. 41).

Para Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), o cotidiano não é uma reprodução mecânica de gestos, memórias ou folclores, para ser fichado em uma única forma. O cotidiano é um espaço privilegiado, palco das necessidades costumeiras, constituído dos fazeres e saberes dos grupos sociais que o compartilham. É caracterizado no espaço individual, pois sua narrativa é construída mediante o dia a dia de seus negócios; e grupal, pois o negócio é construído com o apoio e participação dos membros da família, empregados, concorrentes, clientes e outros. Observando o sujeito comum aprende-se como ele gerencia seu próprio empreendimento e projetos, bem como, a conexão com outras importantes dimensões de sua vida.

Ao estudarmos o cotidiano, estamos tratando de um espaço de investigação que nos possibilita entender e questionar, sobre os fatos e gestos, o funcionamento da família, o papel marcante das mulheres nesse espaço e a diversidade de interpretações e experiências vivenciadas por esses sujeitos de diferentes etnias, classe e gêneros (MATOS, 2002).

A gestão ordinária é aquela que se constrói no cotidiano dos negócios ordinários, dos pequenos empreendimentos e é um exercício social e cultural constituído por uma pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais. Sendo assim, não se fundamentam numa hierarquia, numa estrutura, ou formalidade de relações, ou até mesmo nos trâmites formais de um negócio. Ao pesquisar a gestão ordinária:

Privilegiou-se o pequeno negócio, do artesão, do vendedor ambulante, do lojista, do feirante em espaços específicos da cidade. Esses espaços de passagens entre ruas, esses lugares de movimentos, revelam as ambiguidades de espaços públicos: ora cheios, no aperto dos corpos e na multidão que faz compra, olha, passeia; ora usados por tribos, grupos específicos; ora vazios, abandonados, esquecidos (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p.701).

Ao estudar as práticas cotidianas busca-se capturar a maneira como os sujeitos percebem seus contextos e lhes dão significados, criando formas diferentes de ver o mundo, permitindo interpretações e sentidos diversos (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

O ponto central está na rotina das pessoas que não ocupam cargos ou funções relevantes ou que não pertencem às classes e partes favorecidas da sociedade. Para esses autores trata-se da vida trivial do sujeito comum, e não de assuntos extraordinários, como das estratégias de líderes e executivos. Não se tenciona generalizar a gestão do cotidiano, mas examinar o funcionamento dessa gestão, o que ela pode produzir, o que ela gera de conhecimento e práticas que proporcionam a sobrevivência dos empreendimentos e das famílias (CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018).

No espaço organizacional, às velhas ideias ganham força, os indivíduos usam-nas transformando-as em novas formas, novos significados, desenvolvendo assim, suas próprias práticas gerenciais (CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018). A gestão das organizações é um fenômeno diversificado, que inclui seus participantes e as pessoas menos lembradas. Estes indivíduos criam e fazem uso do chamado conhecimento popular, com suas práticas próprias de organização de atividades em seus empreendimentos comerciais de pequeno porte (CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018).

Assim, ao se contar as práticas dos sujeitos, estará descrevendo-se também suas experiências individuais, suas ações, solidariedade e as lutas, que compõem o espaço em que constroem significações culturais e identitárias (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Diante do cenário exposto, ressaltamos a importância de estudar o cotidiano das mulheres proprietária de negócio no agreste pernambucano, dando voz a essas gestoras por tanto tempo invisibilizadas.

### **3 A MULHER NO AGRESTE DAS CONFECÇÕES E A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO**

No Brasil e no mundo a força de trabalho das mulheres foi essencial para o desenvolvimento da indústria de confecção (BEZERRA, 2011). Tanto no setor formal, como no setor informal da economia, “a participação das mulheres no mercado de trabalho é crescente e houve maior acesso à escolaridade nas últimas décadas” (MELO; CASTILHO, 2009, p.139).

No entanto, as mulheres ainda realizam atividades mais precárias e mais instáveis, principalmente no mercado informal, caracterizado como um setor que não garante direitos aos(as) trabalhadores(as) (ALMEIDA NETO; COSTA; HELAL, 2016).

No Agreste Pernambucano das confecções a costura foi, inicialmente, uma forma alternativa ao trabalho agrícola que possibilitou às mulheres garantirem certo poder de compra (MILANÊS, 2015, p.88) e hoje atuarem de diversas formas, seja na condição de proprietária do negócio, gestora ou ainda no chão de fábrica (SOUZA, et al., 2019).

O trabalho desempenhando pelas mulheres não só representou um ganho monetário, mas “a sensação de independência e também acaba rompendo com a sujeição financeira que algumas delas poderiam ter em relação aos seus maridos ou pais” (MILANÊS 2015, p.120).

Embora tenham garantido algumas conquistas no agreste pernambucano, ainda precisam percorrer um árduo caminho de luta contra às relações patriarcais e à divisão sexual do trabalho.

A divisão sexual do trabalho pode ser pensada em dois aspectos, no primeiro é discutida a posição dos homens e das mulheres no mercado de trabalho, nos ofícios e nas profissões, bem como as mudanças no tempo e no espaço dessas posições. No segundo, expõe que as desigualdades são sistemáticas e enfatiza que a sociedade manuseia essa diferenciação para hierarquizar as atividades, criando assim um sistema de gênero, constituído de significados e de práticas que se firmam de acordo com os diferentes tipos de sociedade e seu momento histórico, mas que ainda mantém a desvalorização do trabalho realizado pelas mulheres em relação ao trabalho realizado pelos homens (CARLOTO, 2002).

A divisão sexual do trabalho representa o modo de segmentação do trabalho social resultante das relações entre sexos e se caracteriza de modo a atribuir aos homens atividades relativas à esfera produtiva e às mulheres atividades direcionadas à esfera reprodutiva. É composto por dois princípios organizadores: o princípio da separação, que embasa a existência de trabalhos de homens e trabalho de mulheres; e o princípio hierárquico, que enfatiza a valorização do trabalho masculino em detrimento do feminino, ou seja, que o trabalho do homem tem mais valor do que um trabalho de mulher. A validação desses princípios transcende no tempo e no espaço, estando presente em diversas sociedades (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Esse modelo é articulado histórico e socialmente (SAFFIOTI, 1976) e direciona a mulher para atuar unicamente como dona de casa, esposa, mãe e reprodutora, assim o trabalho em domicílio é o mais conciliável com as funções tradicionais (CARLOTO, 2002).

Acrescenta-se que esse “direcionamento” para as atividades reprodutivas destina as mulheres das camadas intermediárias da sociedade às ocupações subordinadas, mal remuneradas e sem expectativas de promoção (SAFFIOTI, 1976), “além de recair sobre elas grande parte das tarefas domésticas”, cabendo aos homens as funções de maior valor (BRUSCHINI et al., 2011, p.143).

Para a mulher o emprego tem função de participação da vida comum, significando a capacidade de construí-la e sentir-se menos insegura no dia a dia, mas o medo inconsciente do fracasso e as críticas direcionadas ao fato das mulheres estarem “fora de casa”, do seu lugar “natural”, faz com que as mulheres busquem integrar-se na estrutura de classes por meio de vias de menor resistência, caracterizadas socialmente como propícias às características de seu sexo, ou seja, realizando atividades mal remuneradas, que conferem pequeno grau de prestígio e são julgadas inadequadas aos homens (SAFFIOTI, 1976; CARLOTO, 2002).

Mesmo sendo considerada uma fonte de equidade, a atividade ocupacional não pode ser pensada como fonte exclusiva de equilíbrio da mulher, pois “sua força de trabalho ora se põe no mercado como mercadoria a ser trocada, ora se põe no lar”. Ambos os papéis colocados pela sociedade são complexos e têm levado muitas mulheres a abrir mão de uma possível realização profissional em benefício de uma integração mais plena no grupo familiar, sendo a possibilidade de integração na família mais palpável do que na integração ocupacional. Nesse cenário, a mulher vai sendo levada a hierarquizar as funções que desempenha, colocando suas atividades profissionais em segundo plano, quando “na realidade, do ponto de vista de sua integração na sociedade, ambas deveriam ser colocadas em plano de igualdade” (SAFFIOTI, 1976, p.43-44).

## 4 METODOLOGIA

Este estudo tem caráter descritivo e natureza qualitativa, pois corresponde a um espaço mais profundo das relações, que reflete o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (MINAYO, 2002).

Os dados foram coletados, por meio de entrevistas semiestruturadas, com mulheres lojistas que possuem negócios em um centro de compras no agreste pernambucano. Sua seleção foi realizada por disponibilidade das entrevistadas, conforme primeiro contato; o tamanho dos seus negócios, pequenas lojas; e a quantidade de funcionários(as) atuantes nos empreendimentos, até dois(duas). O roteiro das entrevistas foi estruturado em quatro partes: 1) o perfil das entrevistadas; 2) rotinas de trabalho; 3) como as mulheres organizam e gerem seus negócios; e 4) gênero.

As entrevistas foram realizadas por telefone, diante da pandemia de COVID-19, gravadas por meio de aplicativo gravador de voz e tiveram durações entre trinta minutos e duas horas. Foram entrevistadas 10 mulheres proprietárias de lojas no centro de compras.

A análise das entrevistas foi realizada mediante a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2000), que aborda os dados através de temáticas. Assim, a análise foi construída de acordo com os temas descritos no roteiro de entrevista e abordados durante as interações.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção está estruturada em três partes. Primeiro apresentamos o perfil, a trajetória profissional e outros aspectos do trabalho das entrevistadas, em seguida discutimos aspectos da gestão ordinária na confecção e, por fim, tratamos outras questões de gênero.

### 5.1 PERFIL, TRAJETÓRIA E TRABALHO DAS PROPRIETÁRIAS DE NEGÓCIO

As 10 entrevistadas têm idade entre 21 e 58 anos, sendo cinco solteiras, três divorciadas e duas casadas. Quanto a escolaridade, duas possuem curso superior completo, em educação física e administração; uma entrevistada possui curso superior incompleto em nutrição; e uma está finalizando a graduação em farmácia. Quatro possuem o ensino médio completo e duas, incompleto:

Porque é uma coisa muito da minha cidade, né. Caruaru, aqui no Nordeste, confecção é uma coisa muito forte, né. Então quando você não estuda, não vai pra uma universidade e vai pro lado dessa coisa do profissional [...], você tem que ir para o lado da costura. Então como eu comecei muito cedo a costurar, então já tinha toda uma bagagem de costura. Aí uni tudo e graças a Deus, foi bem bom. (Entrevistada 2)

Esses achados divergem um pouco dos encontrados por Souza et al. (2020), que apontam que no agreste pernambucano é uma característica marcante a maioria das pessoas que trabalham na confecção terem um grau de escolaridade ainda mais baixo, “com poucos anos de estudo” (SOUZA et al., 2020).

Contudo, comparando-se o nível de escolaridade dos homens que atuam na confecção nesta localidade, essas mulheres apresentam uma média de tempo de estudo maior que a deles. Esse aspecto também está alinhado ao maior nível de crescimento de escolarização das mulheres no Brasil (BRUSCHINI et al., 2011; MELO; CASTILHO, 2009), embora guarde diferença entre as regiões do país. No agreste pernambucano, isso se dá mesmo com a maioria delas tendo sua jornada de trabalho iniciada, ainda, durante infância nos negócios da família e tendo que realizar atividades domésticas paralelamente aos estudos e trabalho.

Quatro entrevistadas não tem filhos; duas tem dois filhos, com idade entre 19 e 32 anos; duas mencionaram ter um filho com idades de 16 e 25 anos cada; uma entrevistada está grávida do seu primeiro filho; e uma tem três filhos com idade entre 23 e 30 anos. Dentre as que tinham filhos foi enfatizada a luta cotidiana e dificuldades em conciliar o trabalho remunerado com o cuidado com os(as) filhos(as), antes de terem suas lojas no centro de compras, como é possível aponta uma entrevistada:

Eu confesso a você que foi muito difícil. Pra trabalhar, eu tinha que levar minha filha comigo, então eu tive que trabalhar de empregada doméstica. É, de babá, aonde as pessoas deixavam que eu levasse ela, entendeu. Então ela estava sempre o tempo todo comigo. Depois foi ficando mais complicado, quando mudava de emprego, aí eu tive que botar ela numa escolinha particular, onde eu podia pagar do pouco que eu ganhava. Ela passava integral até eu sair do trabalho pra passar lá de 8 horas da noite e pegar ela e levar pra casa. Eu comprava comida para minha filha e bebia água, então a minha filha não sabe o que é passar fome. Eu almoçava no trabalho porque o patrão dava a comida e eu aproveitava e comia bastante pra que eu não viesse a sentir fome nos outros horários, pra sobrar mais pra ela. [...] Então daí, criei uma força extrema dentro de mim [...] e parti pra luta. Então, eu nunca folguei na minha vida, nunca tive um dia de folga desde que eu botei na cabeça que eu tinha que vencer pra minha filha não sofrer como eu sofri. (Entrevistada 10)

Esse desafio é ainda mais forte visto a divisão sexual do trabalho imposta pela sociedade, na qual cabe, quase que exclusivamente, às mulheres a responsabilidade pelas atividades reprodutivas, como o cuidado com os(as) filhos(as), com a casa e a família (SAFFIOTI, 1976; HIRATA; KERGOAT, 2007; CARLOTO, 2002).

Quando contam com suporte para conciliar o trabalho remunerado com os cuidados com filhos(as), é baseado na rede de ajuda de outras mulheres da família, como salienta uma entrevistada: “Eu tive muito apoio da vó e da minha sogra, [...] foi em família mesmo que eu tive esse apoio” (Entrevistada 1). Tal cotidiano corrobora o argumento de Kergoat (2010) quando aponta que o trabalho doméstico assumido pelas mulheres permite os homens investirem em suas carreiras, restando às mulheres com maior renda a transferência do trabalho doméstico para outras mulheres.

A maioria das proprietárias de negócios começaram a trabalhar ainda no período da infância. Algumas, inclusive, já realizavam tarefas domésticas e ajudavam com as vendas em lojas e bancos de feiras de confecções de familiares, ocupação esta que, seguida da costura, sobressaiu-se como os primeiros trabalhos na trajetória dessas profissionais. A família também teve um papel ativo na formação dessas mulheres que aprenderam o ofício a partir do saber prático transmitido entre os seus parentes e não realizaram cursos de formação profissional na área. Corroborando o argumento de que as relações do tipo familiar constituíram a base da produção, comercialização e desenvolvimento no agreste pernambucano das confecções (OLIVEIRA, 2011) e o cotidiano da gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Além do saber prático ser transmitido de geração a geração (SOUZA, et al., 2020).

Eu trabalho desde os 15 anos de idade, eu comecei na feira de Caruaru. Aliás, estou até hoje na feira, aí eu comecei na feira, depois eu tive que deixar a feira, aí eu comecei a trabalhar no [centro de compras], numa loja diferenciada da minha, depois eu fui para uma transportadora, passei dois anos numa transportadora, voltei para a feira de novo, eu acho que ‘um bom filho, a casa torna’, aí trabalhei na feira, estou na feira até hoje. Tenho minha loja, porém eu concilio minha loja, entre a loja e a feira hoje em dia, não consigo deixar a feira, porque tenho muitos bons frutos de lá. É onde eu me descobri, né. (Entrevistada 4)

As entrevistadas possuem negócio no centro de compras em média há 13,9 anos, sendo a de menor tempo 1 ano e 6 meses e a de maior 16 anos. Vendem produtos como roupas

femininas e masculinas, infantis, íntimas, jeans e acessórios. Três são fabricantes das peças que vendem, participando também do processo produtivo; uma é faccionista, ou seja, terceiriza o processo de produção, mas é responsável pelo seu gerenciamento, compra de insumos etc.; e as demais vendem produtos de terceiros.

A atividade na confecção é apontada pelas proprietárias, não só como uma fonte de renda, mas como uma forma de satisfação e realização pessoal, como na fala abaixo:

Eu acho que me completa trabalhar com confecções, não é só uma forma de ganhar dinheiro, mas assim de prazer. De me sentir realizada com o que eu faço, entendesse? Só o fato de você ter o seu produto ali porque eu escolho muita estampa, né. E saber que o meu cliente gostou do que eu escolhi [...] pra mim é bem legal. (Entrevistada 7)

A jornada laboral das mulheres entrevistadas é bastante intensa. Trabalham de domingo a domingo em suas lojas no centro de compras, cujo horário de funcionamento é de 09:00 às 18:00. Contudo, tal jornada ultrapassa o horário comercial, pois além de realizarem atividades referentes aos negócios quando chegam em casa, como corte de peças, respondendo mensagens, tirando pedidos ou articulando de atividades, ainda realizam atividades domésticas.

Eu acordo às 5 horas da manhã pra cuidar dos animais [...]. Coloco o café no fogo, aí tomo o café, faço o almoço da minha filha. Às 8 horas eu saio de casa, pego no trabalho, não saio de dentro da loja nem pra almoçar, peço meu almoço e o menino leva meu almoço na loja. Só saio pra ir no sanitário e para ir para casa às 7 da noite. Isso de segunda à domingo. Só folgo dia 25 de dezembro, na virada do ano e dia do comerciário, porque é proibido abrir, só. (Entrevistada 10)

Cinco das entrevistadas têm faxineira para ajudar nas atividades da casa quinzenalmente. Quatro realizam as atividades sozinhas e, apenas, uma tem empregada fixa.

Sobre o sustento da família, duas entrevistadas dividem essa responsabilidade com seu cônjuge, quatro assumem essa responsabilidade sozinhas, arcando com todas as despesas da casa, duas dividem essa responsabilidade com seu companheiro e outras duas partilham essa responsabilidade com seus pais. Ademais, cinco mulheres têm outra fonte de renda como: sócia em fabrico de confecção, loja em outro centro de compras, loja de artesanato e cuidadora em um abrigo.

## **5.2 GESTÃO ORDINÁRIA NO NEGÓCIO DA CONFECÇÃO**

As proprietárias administram seus negócios sozinhas: “é tudo eu sabe, e as meninas que trabalham me ajudam um pouco, são maravilhosas as meninas, mas tudo, tudo, sou eu” (Entrevistada 2). E desempenham funções que envolvem a organização e acompanhamento do desenvolvimento do negócio, compra de matéria prima ou peças, definição de preços das mercadorias, organização de vitrine etc.

É, na verdade, a gente faz um pouco de tudo, porque quem compra é a gente, quem organiza a loja também, é, questão de colocar valores também é a gente que decide, é, organização lá na loja em relação a, não só deixar tudo no lugarzinho certo, mas assim, de escolher vitrine, tudo, é a gente que organiza (Entrevistada 6).

A administração financeira, controle de caixa etc. também é de responsabilidade das proprietárias: “essa parte financeira, administrativa, tudinho sou eu, aí só a questão das vendas é que fica com as meninas, só a questão de vendas, mas a administrativa, financeira, tudo, sou eu quem faço” (Entrevistada 7). Entretanto, não realizam um planejamento de pagamento de suas contas a longo prazo, assim, a maioria delas realiza o pagamento de forma semanal, ou

seja, usam o dinheiro que entra no caixa durante o final de semana e pagam as contas no decorrer da semana.

Na loja, sete proprietárias têm entre uma e duas funcionárias. As demais trabalham na operação sozinhas e quando precisam viajar, organizar algumas tarefas da casa ou questões pessoais, contratam uma diarista. O mesmo vale para as épocas festivas do ano, que geram um número maior de vendas, sendo necessário a contratação de uma diarista.

Não costumam estocar materiais ou produtos devido à sazonalidade das estampas que varia em decorrência das tendências do ano: “a gente compra o suficiente, por que hoje em dia, a gente não pode fazer muito estoque, porque a gente não sabe como é que vai ser o andamento daquela malharia, né.” (Entrevistada 9). Com isso, compram e vedem novas peças num período mais curto, semanalmente ou quinzenalmente.

A maioria das entrevistadas usam as redes sociais para realizarem elas mesmas o marketing do negócio, sendo Instagram, Facebook e, principalmente, WhatsApp, as plataformas mais usadas para alavancar a divulgação das mercadorias.

Bom, a questão do marketing eu uso muito instagram e facebook, graças a Deus tem dado muito certo, porque toda divulgação sempre tem comentários, curtidas e isso engaja muito e graças a Deus eu vendo muito pelo WhatsApp, por foto, eu faço vídeo sabe, eu acredito que você mostrar o seu dia a dia, mostrar você comprando a mercadoria, isso também deixa o cliente mais a par do que ele está comprando, da qualidade (Entrevistada 4).

As entrevistadas ainda ressaltaram que foi por meio das redes sociais que puderam vender suas peças no início da pandemia de COVID-19, já que o centro de compras precisou ser fechado por alguns meses. Com isso, reinventaram-se, mudaram suas estratégias conforme as necessidades e continuaram vendendo principalmente para os clientes já fidelizados:

A gente teve que trazer praticamente todas as mercadorias aqui pra minha casa, porque ficou fechado praticamente cinco meses. E daqui a gente ficava tirando foto pra tá enviando pros clientes, pra tá postando e assim a gente foi correndo atrás porque se a gente fosse esperar cinco meses pra poder voltar mais ou menos ao normal, eu não sei como é que estaria a situação da gente porque estava difícil (Entrevistada 6).

Apontaram a dificuldade em usar sites ou outras plataformas digitais, pois trabalham com uma variedade de estampas “então quando a gente vem é, colocar todas as estampas pra você e escolher, é uma coisa muito complicada, como a gente trabalha com coisa barata, então a gente não pode tomar muito esse tempo não, sabe” (Entrevistada 1), além da falta de conhecimento em outras ferramentas tecnológicas:

A venda na internet é uma coisa que é bem interessante, mas faltam muitas ferramentas sabe, falta muita coisa pra gente conseguir isso, porque no ramo da confecção é muito difícil, é mais fácil você vender pela internet quando você vende objetos, utensílios, essas coisas você consegue, mas vestuário é complicado de você vender (Entrevistada 2).

Algumas estratégias são usadas pelas proprietárias de negócio para se manterem no mercado. A inovação constante das peças, “eu procuro me informar, com relação a sempre tá inovando com um modelinho sabe, às vezes uso alguns trabalhos de modelista, ajusto dentro da minha realidade, é, criatividade” (Entrevistada 1) ou “eles gostam de copiar, eu não gosto disso, eu gosto de inovar, eu gosto de ser o diferente. Eu não gosto de ser igual a ninguém, tipo assim, vender o que o vizinho vende (Entrevistada 7). Preços competitivos, “sempre com novidades pra vencer até os meus próprios concorrentes. E fazer estratégia de preço, porque quando você tem mercadoria nova, que está chamando atenção e com um preço bom, então você vai estar

sempre vendendo” (Entrevistada 10). Bom atendimento, “eu acredito que se você tiver um bom atendimento, você tem quase 90% de tudo do seu negócio. Se você tem pelo menos um amor pelo que você faz, você vai se manter no mercado” (Entrevistada 3). E a oferta de produtos de melhor qualidade, “o meu dilema é ter sempre coisa boa, sempre ter uma coisa mais simples, mas também uma coisa boa, aonde aquela pessoa pare para ver o simples, mas também veja o melhor, entendeu, então assim, e a um preço que caiba no bolso das pessoas” (Entrevistada 10).

Durante a pandemia de COVID-19, as entrevistadas apontaram também a necessidade de inovar criando novas formas de venda.

Eu me reinventei, porque antes eu fazia minhas peças e eu vendia no varejo e não dava muito pra vender no atacado [...], mas agora depois da pandemia eu tive que me reinventar, eu tive que fazer peças mais pro comercial, para o dia a dia do pessoal. (Entrevistada 2)

Assim o negócio passa a ser conduzido numa nova perspectiva, se adequando às novas situações do comércio local e do mercado, aspecto que reafirma o argumento de Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), quando enfatizam que o contexto dos empreendimentos permite o aparecimento de novas estratégias e táticas, já que ao estudarmos o cotidiano percebemos que algumas delas são apropriadas e outras não. Ter dinheiro guardada para situações de emergência e uma boa relação com os clientes fidelizados, também foram estratégias usadas e apontadas como importantes para lidar com a adversidade da pandemia.

Quanto ao registro do dinheiro que entra e sai da loja, sete das mulheres entrevistadas declararam que realizam o acompanhamento do dinheiro manualmente, com base nas suas experiências e saberes desenvolvidos ao longo dos anos atuando como comerciantes: “a gente trabalha naquela coisa do aperto mesmo sabe, por uma coisa nata de ser comerciante, de eu ter nascido nisso, né. A gente sabe fazer os cálculos dos custos e administrar aquele valor” (Entrevistada 1). Assim, elas organizam suas atividades gerenciais guiadas pelo dito saber popular, que resgata seus conhecimentos anteriores e fundamentam a criação de práticas próprias para a condução diária do negócio (CARRIERI; PERDIGÃO; MARTINS; AGUIAR, 2018).

Calculam e registram todo o dinheiro que entra e sai da loja usando somente cadernos, anotações, notinhas, agendas, cadernetas ou livro caixa: “é num caderno mesmo, fica lá as vendas, tudo que é pago ali entendeu [...], é tudo no olho, a gente tem o controle de tudo que entra no dinheiro e tudo que entra no cartão” (Entrevistada 9). Ou “a gente só usa a notinha mesmo, o caderno de caixa e a gente tem o controle da maquineta de cartão que a gente passa, aí a gente faz o controle do dinheiro à vista e do dinheiro que entra no cartão” (Entrevistada 3), aspecto característico do comércio oriundo das feiras de rua, que tem sua comercialização fundamentada na lógica local e costumeira (PAIVA; SÁ; SOUZA, 2018). Apenas duas entrevistadas usam planilhas e uma outra um sistema misto com planilha e também cadernos para registrar o montante.

Foram apontadas vantagens e desvantagens em atuar nesse tipo de negócio. Quanto às vantagens, a maioria destacou a importância de ser dona do próprio empreendimento, de poder organizar seu tempo e horas de trabalho e gerir o negócio baseando-se nos acontecimentos do cotidiano: “no meu caso, a vantagem é ser dona do meu próprio negócio, né. Ter o controle das coisas, almejar um futuro melhor” (Entrevistada 3). “A vantagem pelo menos no meu ponto de vista, é porque a gente trabalha pra gente entendeu, a gente não tem patrão, né. Então a gente faz da maneira que a gente achar melhor” (Entrevistada 6).

O rápido retorno financeiro e a oportunidade de crescimento no mercado local, também foram mencionados como pontos de vantajosos: “ter o seu próprio negócio lhe dar mais uma condição de você poder investir, querer crescer, independente do seu ponto de vista, né” (Entrevistada 7).

Quanto às desvantagens, ao mesmo tempo em que as proprietárias destacaram o poder decidir quantas horas extras trabalhar por dia como vantagem, também ressaltam essa condição como uma das principais desvantagens nesse tipo de negócio, pois acabam trabalhando ainda mais: “você trabalha dobrado, assim, você trabalha por duas ou três pessoas ao mesmo tempo” (Entrevistada 7). Dessa forma, essas mulheres passam a ter menos tempo para elas mesmas, já que a maioria, mesmo estando em casa no período noturno, ainda estaria na linha de produção ou resolvendo questões relativas ao trabalho.

A inovação constante dos produtos também foi apontada como desvantagem porque é preciso ter sempre capital para repor as peças: “você tem que ter sempre dinheiro pra repor, se não você fica atrás, teu concorrente passa na tua frente” (Entrevistada 10).

Essas mulheres estão inseridas num contexto transformador que traduz uma crítica aos modelos gerenciais dominantes, que ambicionam unificar a gestão organizacional. Nesses termos, Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) apontam que a gestão ordinária é aquela concebida no cotidiano dos pequenos empreendimentos, que apresentam características instantâneas, duradouras, incisivas ou repetitivas em sua fundamentação. Assim, permitem que essas gestoras atuantes na confecção possam construir uma forma própria de administrar seu negócio. Elas aprendem no dia a dia e, com base em sua intuição e saberes próprios, desenvolvem suas dinâmicas de gestão guiadas por uma perspectiva do cotidiano de feira de rua típico da região.

### 5.3 QUESTÕES DE GÊNERO

Embora o cansaço gerado pela intensa carga laboral tenha sido mencionado pelas mulheres, a grande maioria destacou também o sentimento de satisfação e realização pessoal em poder trabalhar com o que gosta, ser dona do seu próprio negócio, poder alcançar a independência financeira e tomar suas próprias decisões. Como relatado a seguir: “eu me sinto cansada, fico satisfeita entendeu, realizada em saber que eu estou trabalhando em algo pra mim, que não vou por obrigação, vou porque realmente gosto, é isso” (Entrevistada 6), “Eu me sinto assim, cansada né, porque a jornada é longa, porém feliz, porque independente de quanto você venda, você se sente muito realizada de tudo que eu conquistei” (Entrevistada 4).

Destacaram, ainda, o quão recompensador é poder ter sua independência financeira: “é muito gratificante você trabalhar, você ter suas coisas, a independência financeira é muito gratificante, principalmente pra gente mulher” (Entrevistada 4). O trabalho na confecção valida o poder de compra e de administração financeira dessas mulheres e, corroborando com Milanês (2015) a partir de sua independência financeira podem decidir como e onde usar o seu dinheiro, interrompendo o ciclo de subordinação financeira em relação aos seus parceiros ou pais: “não tem coisa pior do que você depender de alguém, esse negócio de me dá 10 reais pra eu comprar de calcinha. ‘Pra quê? Dar 10 reais, pra quê?’ Esse pra quê me mata” (Entrevistada 4).

A divisão sexual do trabalho imposta pela sociedade patriarcal fica evidente quando as mulheres relatam que se sentem sobrecarregadas por ter que realizar todas as tarefas da casa sozinhas e não poder compartilhá-las com seus familiares homens:

Eu estou me sentindo como mulher muito sobrecarregada e eu faço todos os esforços pros homens que estão ao meu lado [...], a gente chega em casa aí tem que fazer janta, aí chega um filho e diz: ‘o que que tem pra jantar hoje?’, como se a gente fosse um cardápio sabe [...]. Eu fico com muita raiva sabe, de não dividir as coisas de casa, você lave sua roupa, você varre a casa, você limpa o banheiro, já tentei, mas não consigo e é isso tudo que me pesa à noite quando eu deito, isso fica bem pesado pra mim. (Entrevistada 2)

Esse cotidiano sexista vivido pelas mulheres da confecção no agreste pernambucano corroboram uma realidade nacional, como aponta Neves e Pedrosa (2007) e mundial como ressaltam Hirata e Kergoat (2007).

As proprietárias não conseguem enxergar diferenças no que se refere a comparação dos seus negócios com os dos homens, demonstrando uma certa equidade nesse sentido e sendo o centro de compras um espaço de oportunidade para aquelas que querem empreender na confecção: “tem não, acho que não, tem muita mulher que se deu muito bem ali, né. Acho que o [centro de compras] é mais mulher do que homens. Lá é mais feminino, né” (Entrevistada 9). Contudo, no que tange às relações sociais foi verificado na pesquisa e apontado por elas, em outros momentos da entrevista, elementos claros de divisão sexual do trabalho, principalmente quanto ao não compartilhamento das atividades domésticas. Esse aspecto gera uma maior sobrecarga de trabalho para as mulheres demandando um maior esforço físico e mental.

Essa luta cotidiana para garantir seu espaço nos negócios permite, parafraseando Godinho (2016), que as mulheres construam seus canais de expressão, criem seus destinos e semeiem caminhos para as futuras gerações, galgando, assim, degraus para a igualdade de gênero.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo, foram analisadas as dinâmicas de gestão ordinária desenvolvidas pelas mulheres que possuem negócios de confecção em um centro de compras no agreste pernambucano por meio do recorte de gênero. Observando essas mulheres que trabalham ativamente no ambiente ordinário da confecção, podemos perceber como elas gerenciam e conciliam seu negócio com as demais esferas de sua vida.

Identificamos que as mulheres entrevistadas tem uma média de tempo de estudo maior que as dos homens que atuam na confecção, mesmo com a maioria tendo sua jornada de trabalho iniciada, ainda, durante infância nos negócios da família e tendo que realizar atividades domésticas paralelamente. Fato que demonstra a superação e luta que as mulheres têm que enfrentar no seu cotidiano ao longo da vida.

A ocupação precoce das mulheres na confecção contribuiu significativamente para o desenvolvimento dos seus empreendimentos e direcionamento para esse ramo de atuação, pois a maior parte das entrevistadas tiveram influência dos familiares, que trabalham ou já trabalharam nesse tipo de negócio, além de conseguirem identificar as oportunidades que foram surgindo no cotidiano, como a compra uma loja/box no centro de compras em que atuam.

Mesmo estando inseridas em um centro de compras dito moderno, com processos mais sofisticados de interações externas e internas, essas mulheres organizaram seus negócios por conta própria, de maneira informal, costumeira, características marcantes da gestão ordinária.

Com base em suas experiências de vida, elas desempenham as atividades administrativas do negócio, como fazer compras, organizar as mercadorias na loja, formular preços, organizar a loja interna e externamente, dividir as tarefas entre elas e as funcionárias, administrar os horários extras, entregar produtos nos casos em que os clientes compram via WhatsApp, divulgar as peças nas redes sociais, calcular e pagar as contas fixas e variáveis, funcionárias e, principalmente, o registro do dinheiro que entra e sai da loja, que é realizado de forma manual, por meio de agendas e cadernetas.

Utilizam estratégias diversas em seu dia a dia, como inovação constante dos produtos oferecidos, atenção às tendências do mercado, manutenção de preço competitivo e qualidade diferenciada no atendimento ao cliente. Muitas vezes são guiadas pelas necessidades, circunstâncias e situações cotidianas.

Assim, podemos observar que as proprietárias administram seus negócios de modo próprio a partir de um saber adquirido na prática, sem ferramentas de gestão consolidadas, mas que são efetivas em conseguir resultado a partir de um modo ordinário próprio de gerir seus negócios, herança de uma lógica de feira muito presente na região.

Embora apontada a sobrecarga oriunda da dupla jornada de trabalho e o cansaço ao final de cada dia, as mulheres realçaram que a partir do trabalho se sentem realizadas e, ao fazerem o que gostam, sentem-se úteis, fortes e orgulhosas por terem conquistado a independência financeira a partir do próprio trabalho. Tal função nos negócios da confecção permitiu a emancipação econômica dessas mulheres pernambucanas.

Percebemos a importância do trabalho na vida dessas mulheres e de tantas outras que estampam suas lutas e dificuldades diárias, vivenciadas nesse ambiente ordinário tão diversificado, palco para novos conhecimentos e também para o empoderamento feminino. Por isso, essas mulheres buscam crescer financeiramente, desenvolver seus saberes, contribuir e serem reconhecidas pela sociedade como produtoras de conhecimentos no passado e no presente. Sendo um processo de construção e de reconhecimento diário, sabemos que ainda existem muitas lutas a serem vencidas, como a erradicação da divisão sexual do trabalho e do patriarcalismo nas relações sociais locais.

Assim, é importante seguir pesquisando sobre esses temas. O presente estudo pode ser ampliado para outros segmentos para fins de comparações e buscar entender o cotidiano dos homens no que tange a gestão ordinária e sua visão quanto as dinâmicas de gênero.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organizações & Sociedade**. 18(57), 2011.
- ALMEIDA NETO, F. S.; COSTA, M. S.; HELAL, D. H. Relações de trabalho e gênero: aspectos da desigualdade no mercado de trabalho brasileiro. **Cadernos de Estudos Sociais**. Recife, v.31, n. 1, p. 57-79, jan/jun, 2016.
- BEZERRA, E. M. **O trabalho a domicílio das mulheres do Cariri Paraibano no Pólo de Confecções do Agreste de Pernambuco**. Dissertação. Pós-Graduação em Ciências Sociais. UFCG: Campina Grande, 2011.
- BARROS, A.N; CARRIERI, A.P. Ensino superior em administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. **Cadernos EBAPE.BR** (FGV), XI, pp.256-273. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BRANDÃO, M.L.R. **Mulher e relações de gênero**. São Paulo: Edições Loyola. 1994.
- BRUSCHINI, M. C. A.; LOMBARDI, M. R.; MERCADO, C. M.; RICOLDI, A. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (orgs). **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003–2010**. Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres, 2011.
- CABRAL, Romilson. **Relações possíveis entre empreendedorismo, arranjos organizacionais e institucionais: estudo de casos múltiplos no Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano**. Tese de Doutorado, UFBA, 2007.
- CARLOTO, C. M. **Gênero, Reestruturação Produtiva e Trabalho Feminino**. Serviço Social em Revista, Londrina, v. 4, n. 2. 2002.
- CARRIERI, A. P. PERDIGÃO, D. A. MARTINS, P. G. AGUIAR, A. R. C. A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.12. 2018.
- CARRIERI, A. P., PERDIGÃO, D. A., E AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, 49(4), 698-713, out./nov./dez. 2014.
- GODINHO, Tatau. (2016). Memória feminina: mulheres na história, história de mulheres. **Mulheres brasileiras: reinventando a vida, a história, a cultura**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana.

- HIRATA, H. KERGOAT, D. Novas Configurações da Divisão Sexual do Trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.
- KERGOAT, D. Dinâmica e Consustancialidade das Relações Sociais. **Novos Estudos - CEBRAP**. Março. 2010.
- LIRA, Sonia. **Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: um espaço construído na luta pela sobrevivência**. In: Revista de Geografia. UFPE. DCG/NAPA, Recife, 2006.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz. GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21ª. Ed.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- MATOS, Maria Izilda Santos de. **Cotidiano e cultura: história, cidade e trabalho**. São Paulo: e-Manuscrito, EPUB. 2002.
- MELO, Hildete Pereira de; CASTILHO, Marta. **Trabalho reprodutivo quem faz e quanto custa**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, UFRJ, n. 13, 1 / 2009.
- MILANÊS, Renata B. Costurando roupas e roçados: **as linhas que tecem trabalho e gênero no Agreste Pernambucano**. Mestrado de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade. Dissertação. Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- NEVES, M. A.; PEDROSA, C. M. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções: **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 11-34, jan./abr. 2007.
- PAIVA, Rick D. S.; SÁ, Marcio G. de; SOUZA, Denise C. de. “A gente saiu da feira, mas a feira não saiu da gente”: as disposições administrativas dos proprietários de lojas de um centro de compras no agreste pernambucano. **Cadernos de Estudos Sociais**. Recife, v.33, n. 1, p. 32-58, jan./jul., 2018.
- SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A Mulher na Sociedade de Classes. Mito e realidade**. São Paulo: Expressão Popular, 1976.
- SILVA, Juliana Golveia Alves da. **“Pra Onde Tu Vai, Maria? Vou Pra Feira Da Sulanca!”: um estudo sobre o trabalho feminino na Feira da Sulanca de Caruaru-PE**. Recife, 2016.
- SOUZA, Denise C; MARTINS, Thibério L. D.; PAIVA, Rick D. S.; SÁ, Marcio G. Caracterização do Público Lojista de um Centro de Compras no Agreste das Confecções: Tendências Disposicionais e Tensões Administrativas. **Organizações & Sociedade (ONLINE)**, v. 27, p. 182-198, 2020.
- SOUZA, Denise C.; SOARES, Karina S.; LIMA, Mariana P.; SILVA, Yasmim R. A trajetória de mulheres proprietárias de negócio em um centro comercial no agreste pernambucano das confecções. In: **II Jornada Científica de Administração (JCA)**. Caruaru, II JCA, 2019.
- OLIVEIRA, Roberto Vêras de. O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco: ensaiando uma perspectiva de abordagem. In: **Anais do XII Encontro da ABET**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2011.
- XAVIER, W.S., de BARROS, A. N., CRUZ, R.C., E DE PÁDUA CARRIERI, A. O imaginário dos mascates e caixeiros-viajantes de Minas Gerais na formação do lugar, do não lugar e do entre lugar. **Revista de Administração**. São Paulo, v.47, n.1, p.38-50, jan./fev./mar. 2011.