



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

FERNANDA MARIA ALMEIDA DE ANDRADE

**GESTÃO EM FABRICOS DE CONFECÇÃO NO AGRESTE
PERNAMBUCANO E A AÇÃO DE AGENTES MODERNIZADORES: UMA
ANÁLISE DECOLONIAL**

Caruaru
2024

FERNANDA MARIA ALMEIDA DE ANDRADE

**GESTÃO EM FABRICOS DE CONFECÇÃO NO AGRESTE
PERNAMBUCANO E A AÇÃO DE AGENTES MODERNIZADORES: UMA
ANÁLISE DECOLONIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Gestão, Inovação e Consumo. Área de concentração: Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Elisabeth Cavalcante dos Santos

Caruaru

2024

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Andrade, Fernanda Maria Almeida de.

Gestão em fabricos de confecção no agreste pernambucano e a ação de agentes modernizadores: uma análise decolonial / Fernanda Maria Almeida de Andrade. - Recife, 2025.

130f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, 2025.

Orientação: Elisabeth Cavalcante dos Santos.

Inclui referências e apêndices.

1. Gestão; 2. Fabricos; 3. Colonialidade; 4. Abordagem decolonial; 5. Modernidade; 6. Polo de confecções. I. Santos, Elisabeth Cavalcante dos. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

FERNANDA MARIA ALMEIDA DE ANDRADE

**GESTÃO EM FABRICOS DE CONFECÇÃO NO AGRESTE
PERNAMBUCANO E A AÇÃO DE AGENTES MODERNIZADORES: UMA
ANÁLISE DECOLONIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

Aprovado em: 28/01/2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Elisabeth Cavalcante dos Santos (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Profa. Dra. Ana Márcia Batista Almeida Pereira (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Prof. Dr. Sébastien Gabriel Fabien Ghislain Antoine (Examinador Externo)
Maynooth University

Este Trabalho é dedicado às pessoas mais importantes da minha vida, que estão presentes e acompanham minha jornada acadêmica desde o início, minha mãe, Ivanilda, a minha noiva, Joice, que é minha maior incentivadora e a meus irmãos, Douglas, José, Filipe, Giselly e Cibele.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e pela força de continuar durante todo o processo de crescimento pessoal e profissional.

A minha família, minha mãe, Ivanilda, que sempre me apoiou e incentivou meus estudos. Além de sempre dizer palavras cheias de carinho, gentileza e amor.

Aos meus irmãos, Douglas, José, Filipe, Giselly e Cibele, pelo apoio incondicional e pelo incentivo na minha jornada acadêmica.

A minha noiva, Joice, que acompanhou todo o processo de escrita dessa dissertação, me apoiando e incentivando, mesmo quando eu pensava em desistir. Agradeço por seu amor e seu cuidado, sem você, nada seria possível.

As minhas cunhadas e amigas Amanda e Jéssica, agradeço a amizade, pelas palavras gentis e pelas longas conversas que muito me ajudaram me acalmando sempre que precisava.

A minha orientadora, Elisabeth, por todos os ensinamentos e ricas discussões que proporcionou dois anos de aprendizagem sem igual. Agradeço por cada indicação de leitura e por cada conversa que tivemos.

A professora Ana Márcia, que está comigo desde a graduação, e no período do mestrado, foi minha orientadora do estágio docência, agradeço pelos ensinamentos e pelo incentivo. Agradeço por cada conversa, cada conselho que me ajudaram a seguir nessa jornada acadêmica.

Aos meus amigos, Rick e Chang que estão comigo desde 2018, acompanhando cada passo, agradeço por cada palavra e cada vídeo chamada.

Ao meu grupo de amigas que tive a sorte de encontrar na graduação, Naialy, Joyce, Gessica e Gabriela. Agradeço por cada reunião, conversas e desabafos.

Ao meu afilhado José, pela amizade e brincadeiras, que muitas vezes me ajudaram a rir um pouco em todas as situações.

Todos os professores que me ensinaram nesse processo de aprendizado que foi o mestrado. Ao programa PPGIC, graças a interiorização foi possível para mim a formação *stricto sensu*.

A todos os professores do Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco – Campus do Agreste, que passaram os conhecimentos necessários para a formação em Administração e pelas experiências na pesquisa e extensão.

A secretaria do PPGIC, agradeço por ser a melhor secretaria, sempre ajudando e tirando minhas dúvidas.

A FACEPE pelo incentivo por meio de bolsa, sem a qual não seria possível terminar minha pesquisa e obter o grau de mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”
(Freire, 1996, p. 103).

RESUMO

Essa dissertação se insere nos Estudos Organizacionais (EOR), em uma perspectiva crítica que defende a opção decolonial no campo da gestão/administração, expandido as alternativas epistemológicas deste campo, além de desafiar o pensamento euro-estadunidense. Tivemos como objetivo analisar a gestão em fabricos de confecções e a ação de agentes modernizadores na cidade de Caruaru-PE, a partir da abordagem decolonial. Problematicamos aqui a ideia de modernização como algo constituinte da colonialidade, que mesmo após a independência política das antigas colônias, persiste até hoje nas estruturas de poder e controle estabelecidos. Para isso, os conceitos mobilizados no decorrer do texto são: colonialidade do poder, do saber, do ser, e as contribuições das Epistemologias do Sul. Resgatamos, a partir de uma construção histórica, o lócus dessa pesquisa, o Polo de Confecções e a cidade de Caruaru. Essa construção foi discutida em três momentos históricos, sendo o primeiro a origem do Polo entre 1940/50 pelo protagonismo local, o segundo momento com o aumento da produção entre 1970/80, e o terceiro momento de modernização que começou em 1990 e está em curso, com a presença de agentes coletivos internos e externos, assim como a maior atuação do estado, com incentivos de formalização e profissionalização da região. O polo de confecções é formado por 10 municípios, sendo que as três principais cidades desse aglomerado produtivo são Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama. Nesse estudo, escolhemos a cidade de Caruaru, que tem uma grande concentração de fábricas e fabricos. Essa pesquisa foi de natureza qualitativa, dividida em três momentos: na primeira parte, realizamos uma pesquisa documental com os principais agentes coletivos da região, nomeadamente: SEBRAE, SENAI, ADEPE e ACIC. No segundo momento fizemos entrevistas semiestruturadas junto a pessoas ligadas ao programa Agente Local de Inovação (ALI) – SEBRAE. No terceiro momento, realizamos entrevistas semiestruturadas com proprietários/as de fabricos na cidade de Caruaru-PE. Como análise do material empírico, usamos a análise narrativa, a partir da tríade hermenêutica: explicação, exploração e explanação. A partir da análise, foi possível perceber a permanência da colonialidade do saber, na medida em que agentes modernizadores buscam inserir no Polo de Confecções um modelo único de gestão, cujos princípios são predominantemente

neoliberais, desconsiderando saberes e práticas locais dos/as proprietários/as dos fabricos acessados.

Palavras-chave: Gestão. Fabricos. Colonialidade. Abordagem Decolonial. Modernidade. Polo de Confecções.

ABSTRACT

This dissertation is part of Organizational Studies (OS), in a critical perspective that defends the decolonial option in the field of management/administration, expanding the epistemological alternatives of this field, in addition to challenging Euro-American thinking. Our objective was to analyze the management of clothing factories and the action of modernizing agents in the city of Caruaru-PE, from the decolonial approach. Here we problematize the idea of modernization as something that constitutes coloniality, which even after the political independence of the former colonies, persists to this day in the established structures of power and control. To this end, the concepts mobilized throughout the text are: coloniality of power, of knowledge, of being, and the contributions of Epistemologies of the South. We rescue, from a historical construction, the locus of this research, the Clothing Hub and the city of Caruaru. This construction was discussed in three historical moments, the first being the origin of the Hub between 1940/50 due to local protagonism, the second moment with the increase in production between 1970/80, and the third moment of modernization that began in 1990 and is ongoing, with the presence of internal and external collective agents, as well as greater state involvement, with incentives for formalization and professionalization of the region. The clothing hub is formed by 10 municipalities, and the three main cities of this productive cluster are Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru and Toritama. In this study, we chose the city of Caruaru, which has a large concentration of factions and factories. This research was qualitative in nature, divided into three moments: in the first part, we conducted documentary research with the main collective agents of the region, namely: SEBRAE, SENAI, ADEPE and ACIC. In the second moment, we conducted semi-structured interviews with people linked to the Local Innovation Agent (ALI) program – SEBRAE. In the third moment, we conducted semi-structured interviews with factory owners in the city of Caruaru-PE. As an analysis of the empirical material, we used narrative analysis, based on the hermeneutic triad: explanation, exploration and explanation. From the analysis, it was possible to perceive the permanence of the coloniality of knowledge, as modernizing agents seek to insert a single management model in the Clothing Hub, whose principles are predominantly neoliberal, disregarding the local knowledge and practices of the owners of the factories accessed.

Keywords: Management. Manufacturing. Coloniality. Decolonial Approach. Modernity. Polo de Confecções.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Linha do Tempo da atuação SEBRAE no Polo de Confecções	42
Figura 2	Agentes Coletivos atuantes no Polo de Confecções	44
Figura 3	Sequência da Análise Narrativa	74
Figura 4	Peças Jeans e PT Infantis	82
Figura 5	Moldes das Peças	84
Figura 6	Moldes das Peças	85
Figura 7	Referências das Peças Produzidas	86
Figura 8	Peças em Liganete	87
Figura 9	Placas Térmicas	89
Figura 10	Máquina Overlock	91
Figura 11	Máquina Galoneira	91
Figura 12	Mesa do Corte	93
Figura 13	Máquina do Corte	93
Figura 14	Mecanismo da Mesa de Corte	94
Figura 15	Máquina de Costura	95
Figura 16	Máquina de Costura	95
Figura 17	Lote de Tecidos	103
Figura 18	Grade de Tecidos	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Sequência metodológica da pesquisa	53
Quadro 2 –	Descrição dos documentos e projetos analisados	58
Quadro 3 –	Entrevistas com pessoas ligadas ao SEBRAE	60
Quadro 4 –	Análise Narrativa	73
Quadro 5 –	Perfil dos proprietários/as dos fabricos	77
Quadro 6 –	Características dos fabricos	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIC	Associação Comercial e Empresarial de Caruaru
ALI	Agente Local de Inovação
ADEPE	Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco
EOR	Estudos Organizacionais
EUA	Estados Unidos
ES	Epistemologias do Sul
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem de Transportes
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem da Agricultura
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SEST	Serviço Social do Transporte
SUDENE	Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Objetivo Geral	24
1.1.2	Objetivos Específicos.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1	Para além das fronteiras: uma discussão sobre Colonialidade/Decolonialidade e Epistemologias do Sul	25
2.2	O Polo de Confeccões no Agreste Pernambucano: sua origem e configurações recentes	33
2.3	(Re)pensando a gestão: Alternativas epistemológicas nos estudos organizacionais	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1	Caracterização da pesquisa	54
3.2	<i>Lócus</i> da pesquisa e seleção dos sujeitos	54
3.3	Sobre as incursões em campo	56
3.3.1	Primeira fase - pesquisa documental.....	56
3.3.2	Segunda fase - entrevistas com os agentes local de inovação.....	60
3.3.3	Terceira fase - entrevistas com os/as proprietários/as dos fabricos....	61
3.4	Crítérios de validade e confiabilidade.....	71
3.5	Análise do material empírico	72
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	75
4.1	O perfil dos/as entrevistados/as e a inserção dos/as proprietários/as no segmento da confecção.....	75
4.2	A organização e a gestão nos fabricos de confecções no Agreste pernambucano.....	85
4.3	As “necessidades de gestão” e a modernização em curso no Polo de Confecção.....	106

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
	REFERÊNCIAS.....	123
	APÊNDICE A – FASE EXPLORATÓRIA – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	133
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	135
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	137

1 INTRODUÇÃO

Essa dissertação se insere nos Estudos Organizacionais (EOR), em uma perspectiva crítica que defende a opção decolonial no campo da gestão/administração, expandindo as alternativas epistemológicas deste campo, além de desafiar o pensamento euro-estadunidense. Iniciamos esse estudo situando nosso leitor acerca do *lócus* da nossa pesquisa: o Polo de Confecções.

Na região do agreste pernambucano encontra-se o recém denominado Polo de Confecções, que surgiu entre as décadas de 1940-1950, por uma necessidade da comunidade Agrestina, em uma região seca e que naquela época se encontrava em meio a uma crise na sua atividade econômica principal, baseada na produção agrícola e no cultivo de algodão. Diante disso, como estratégia de sobrevivência, os habitantes iniciaram um processo de costura de retalhos advindos do Recife, sobras de tecidos que eram descartados pelas fábricas têxteis da capital (Milanês, 2020) e eram utilizados para suprir uma necessidade de vestimenta, confeccionado toalhas, sacos, roupas e outros itens que tinham como destino, principalmente, as feiras de Santa Cruz do Capibaribe e Caruaru. Nesse momento foram constituídas as atividades de costura e comércio de roupas, inicialmente na zona rural, em residências domésticas nos sítios da região, sendo utilizado o trabalho familiar, principalmente das mulheres que utilizavam máquinas de costura caseiras, produzindo uma pequena quantidade de peças, sendo essa produção um complemento da renda familiar (Almeida Pereira *et al.*, 2022).

A base constituída no Agreste divergia dos outros centros de desenvolvimento têxteis, pois não estava ligada a nenhuma estratégia empresarial, nem fazia parte das políticas de incentivos fiscais fornecidas pelo Estado, não compondo a pauta de políticas da SUDENE no período, nem contando com a ação interventora do Estado nas esferas municipal, estadual e federal (Verás de Oliveira, 2011; Almeida Pereira, 2018). Seu surgimento esteve associado a uma necessidade de sobrevivência, pelas condições econômicas nas quais a população estava inserida (Bezerra, 2013). Em seu início, o que se conhece hoje como Polo de Confecções era conhecido como “território da sulanca”, sendo importante ressaltar que se tratam de termos em disputa,

com um movimento¹ liderado pela sociedade civil e coletivos que buscam a revitalização do termo *sulanca*.

Esse território contou com o protagonismo das mulheres, que usavam os retalhos e faziam roupas que levavam para as feiras locais, atuando sem registro, ou seja, sem carteira assinada, e produzindo em unidades sem registro como firma. Além disso, a organização e gestão do trabalho divergiam das empresas formais (Pereira, 2018; Milanês, 2020).

Desse modo, desde a década de 1950 -1960, a principal atividade econômica e produtiva da região do Agreste é a confecção, sendo que uma das principais características é o trabalho familiar realizado no domicílio. Com a sua consolidação, o Polo de Confecções se tornou um empreendimento com um novo propósito, de acumulação de capital, com grande parte de sua confecção sendo produzida em micro e pequenas unidades, sendo conectada de maneira bastante fragmentada com a dinâmica capitalista, ou seja, a produção é muito heterogênea e o propósito de acumulação é bastante diluído. Com o alargamento da produção, que conforme pesquisa do Sebrae (2013) é realizada nos 10 municípios que compõem o Polo², passam a existir cerca de 18.803 unidades produtivas, sendo que desse total, 24 % estão localizadas em Caruaru. Em estudo recente de Almeida Pereira *et al.* (2022), referente ao conjunto de unidades produtivas (formais e informais), existe cerca de 141 mil máquinas, dentre elas máquinas de corte, de costura industrial, convencionais, eletrônicas, de estamperia e de bordado. A média mensal de produção é de 3.800 peças por unidade produtiva, cerca de 225 milhões de peças no ano para o conjunto das unidades produtivas do Polo. Em relação ao faturamento estima-se um valor de 6 bilhões de reais por ano (Almeida Pereira *et al.*, 2022).

A maneira e a forma de trabalho na região foram constituídas em bases informais, tendo em sua centralidade o trabalho informal, que desde o princípio fez parte de sua formação, segundo Pereira e Freire (2021).

¹Esse movimento compreende o termo *sulanca* para além das confecções, entendendo que o termo está relacionado a uma forma de fazer e de se relacionar, criando trocas a partir da cultura popular. Inclusive, existe um manifesto, intitulado como “Manifesto *Sulanca*” feito por *sulanqueiros* com a intenção de resgate da identidade local, que pode ser acessado pelo link: [Abaixo-assinado - MANIFESTO SULANCA - MANIFESTE O QUE A FEIRA TE DÁ! - Brasil - Change.org](#)

² O Polo de Confecções é formado por 10 municípios, são eles: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes (Sebrae, 2013).

Mesmo diante da informalidade, da produção familiar e domiciliar e do caráter de sobrevivência dos empreendimentos de confecções criados no contexto do Agreste pernambucano, se observa desde o final dos anos 1990, um apelo à modernização dos negócios, impulsionado por instituições como o SENAI, por exemplo, que tem atuado no sentido de tentar formalizar, racionalizar e legitimar saberes práticos por certificações dadas; realizando redefinições organizacionais, institucionais e pedagógicas pautadas na lógica da empresa, elaborando plano estratégico, dando consultoria, e agindo como agente executor de políticas públicas de educação; e incentivando nova dinâmica formativa dos trabalhadores (em substituição aos processos informais e práticos), assim como imprimindo um padrão de gestão (em substituição aos métodos habituais e intuitivos) (Pereira Neto; Vêras de Oliveira, 2013).

Diante do exposto, percebe-se que uma das principais ferramentas para o alcance da modernização desse contexto tem sido a gestão. Os modelos de gestão, segundo Carrieri (2014), desenvolvidos a partir do século XX com o desenvolvimento da ciência da Administração, tinham como objetivo atingir uma máxima eficiência da gestão formal e de um padrão de organização. Dentro desse contexto, o modelo gerencialista é marcado por uma estrutura rígida e formal, com uma divisão hierárquica dos cargos e das tarefas, além de controles utilizados para medir a produtividade. Entretanto, sabemos que o modelo gerencialista que é utilizado por organizações formais de forma hegemônica, não é o único. Outros modelos de gestão podem ser encontrados, como o modelo estilístico brasileiro que retrata as diferentes culturas do país, que possui várias particularidades, além de trazer questões históricas e geográficas (Silva, 2021).

O entendimento sobre modelos de gestão é importante para este trabalho, pois partimos da compreensão que há tensões entre os modelos pregados por instituições modernas que compõem o Polo de Confecções e os modelos exercidos na gestão do dia a dia dos fabricos investigados.

Também no sentido de modernizar o Agreste das Confecções, o próprio termo Polo de Confecções se apresenta como uma reelaboração discursiva realizada para nomear o território, transformando a “sulanca” em “moda” e o “sulaqueiro” em “empresário” (Vêras de Oliveira, 2013). Os centros comerciais criados neste espaço, também se apresentam como processos modernizadores, sendo o primeiro deles inaugurado em Toritama - o Parque das Feiras - em função de articulações entre

empresas privadas da região e o Estado. Logo em seguida, foram inaugurados também o Polo Comercial de Caruaru e o Moda Center Santa Cruz. Mesmo com a criação destes espaços, as feiras da sulanca, espaços improvisados, informais, e marcas da história local, continuam existindo, numa dinâmica complexa marcada pela presença de diferentes espaços como os fabricos, as facções, os sulanqueiros, os vendedores ambulantes etc. (Véras de Oliveira; Braga, 2014).

Estudos recentes têm buscado compreender as dinâmicas modernas existentes no Agreste de Pernambuco e o processo de modernização em curso na região (Almeida Pereira, 2018; Véras de Oliveira, 2011; Almeida Pereira *et al.*, 2022; Vasconcelos & Pereira, 2019). Assim como, pesquisas de Trabalho de Conclusão de Curso e Dissertações desenvolvidas por estudantes e professores/as da Universidade Federal de Pernambuco, no curso de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, tem tido o polo de confecções como locus, tais como Lindôso (2011), Silva (2021), Andrade (2022) e Vasconcelos (2018).

O trabalho de Santos e Helal (2018, p. 185), por sua vez, se apoiam na noção de hibridismo evidenciar as dinâmicas entre o moderno e o tradicional no contexto do Agreste pernambucano. Particularmente no que se refere aos centros comerciais criados recentemente na região, o estudo de Santos e Nascimento (2018) foca nas rotinas de trabalho do Moda Center Santa Cruz para evidenciar a coexistência entre elementos modernos (como a busca por melhor atendimento ao cliente e por qualidade dos produtos, o uso de tecnologias para divulgar produtos e ampliar cartela de clientes, e a importância dada à internacionalização do Moda Center Santa Cruz, por exemplo) e elementos tradicionais (por exemplo, a fé cristã que evidencia o sistema de crenças que se faz presente para muitos dos feirantes que se encontram no Moda Center Santa Cruz, a aprendizagem oral entre gerações, os laços de amizade existentes entre os donos de boxes, bem como a importância do elemento “confiança”, que é a base da relação entre consignados e confeccionistas, dentre outros).

Sá (2018), por sua vez, busca apoio na literatura de Pierre Bourdieu para defender a existência de um *habitus* feirante entre os filhos das feiras, caracterizado por três tendências principais: a manutenção da herança das feiras de rua, marcada por laços de amizade e concessão de descontos, por exemplo; a negação da condição original feirante; e a adaptação ao mercado contemporâneo, marcado pela coordenação de atividades produtivas de confecção em série, monitoramento de

tendências e consultorias de gestão. Segundo o autor, essas tendências são construções disposicionais, individuais e coletivas, ou seja, são as disposições de aprender, avaliar e agir que são absorvidos ao longo do tempo, através das construções sociais relacionadas ao contato com a família ou no ambiente de trabalho.

Os estudos acima mencionados, apesar de se referirem à ideia de modernidade/modernização, não a problematizam enquanto algo constituinte da colonialidade. Entende-se que mesmo com a independência política das antigas colônias, os padrões de poder, hegemonia e controle estabelecidos no período colonial não desapareceram, mas foram ressignificados/transformados e continuam influenciando as estruturas sociais, culturais, econômicas e políticas nas sociedades contemporâneas. Essa problematização é uma importante contribuição desta pesquisa. Dito isso, a pergunta de pesquisa orientadora desta dissertação é **como as tensões entre a gestão em fabricos de confecções e a ação de agentes modernizadores ocorrem na cidade de Caruaru-PE, a partir da abordagem decolonial.**

A pesquisa será realizada em fabricos, que segundo Pereira (2011, p. 112-113)

consistem em unidades de produção informal, cujos espaços se confundem com a residência de seu proprietário, muito embora as mudanças mais recentes apontem para uma maior racionalização e estruturação desses ambientes (nos negócios mais bem sucedidos), com a construção de salões separados, onde se abrigam o setor de costura.

Algumas das características dessas unidades é que possuem os meios de produção para a fabricação das peças, compondo assim todo o processo produtivo ou externalizando parte dele, além de ser composto por mão de obra familiar, com a presença dos pais, filhos, cunhados, entre outros parentes, sendo que um deles está na condição de dono do negócio e os/as demais na condição de trabalhador/a informal, ganhando por semana, quinzena ou por produtividade (Pereira, 2011).

A escolha pelo *lócus* de pesquisa se dá, entre outras questões, pela formação acadêmica da pesquisadora, que teve seu primeiro contato com o Polo de Confecções em 2017, com o projeto de iniciação científica – PIBIC e logo depois para confecção de trabalho de conclusão de curso, com o intuito de entender as relações de trabalho, a informalidade, precariedade e o trabalho por conta própria, assim como, as dinâmicas moderno-tradicional que estão imbricadas na região. Foi a partir desse

contato inicial, e de posteriores diálogos com a orientadora da pesquisa, que surgiu questionamentos sobre o objeto de estudo investigado nessa pesquisa.

A escolha pela abordagem decolonial se dá por sua preocupação em buscar compreender a problemática da modernidade e colonialidade em países marcados pelo processo de colonização, como foi o caso do Brasil (Ballestrin, 2013). Particularmente, o Nordeste brasileiro possui marcas derivadas do processo de colonização que distinguem este contexto dos demais, sendo importante analisar os fenômenos situados nesse território a partir da abordagem teórica escolhida (Freyre, 2004; Albuquerque Jr., 2011).

A abordagem decolonial se trata de uma contribuição transcospolita, que segundo Abdalla e Faria (2017, p. 926), seria “a promoção de uma perspectiva transcospolita de pluriversalidade, em contraposição e engajamento com a universalidade hipermoderna euro-estadunidense”, ou seja, uma perspectiva plural contrariando a perspectiva euroestadunidense, e que em sua origem possui influência dos escritos marxianos e marxistas em seus pressupostos epistemológicos (Ballestrin, 2013). Na década de 1990, um programa geoepestêmico, formado por alguns países latino-americanos e a academia dos Estados Unidos propuseram a junção entre modernidade, colonialidade e decolonialidade em um grupo de pesquisa. Foi esse grupo que evidenciou a problemática da construção de uma identidade política decolonial.

Segundo Ballestrin (2013, p. 108), “a decolonialidade é um diagnóstico e um prognóstico afastado e não reivindicado pelo *mainstream* do pós-colonialismo, envolvendo diversas dimensões relacionadas com a colonialidade do ser, saber e poder”. De modo prático, com a utilização das reflexões teóricas decoloniais, acredita-se ser possível: compreender as exterioridades que circundam a modernidade imperial (Mignolo, 2008); questionar a hiper-modernidade como a causa do acirramento do quadro de pobreza e de desigualdade em diversos campos (Abdalla; Faria, 2017); compreender as respostas transmodernas do subalternizado perante a modernidade eurocêntrica (Grosfoguel, 2009); valorizar os conhecimentos criados à margem, por acreditar que todo conhecimento é localizado geohistoricamente, sendo o pensamento fronteiro a porta de entrada para ir além do eurocentrismo (Mignolo, 2000).

Desse modo, é possível, de acordo com Mignolo (2008), entender a identidade na política, em vez de uma política de identidade, caracterizando a diferença colonial

que marca a experiência de gestão na confecção na região Agreste de Pernambuco. Desse modo, acreditamos ser possível apontar as principais problemáticas em torno dos processos modernizadores que tem se evidenciado no contexto em questão, particularmente aqueles ligados à gestão dos negócios locais, bem como ressaltar os modos de resistência na região do Agreste pernambucano, que se desenvolvem nas fronteiras entre o moderno e o tradicional. Tais contribuições implicam no desenvolvimento da teoria sobre gestão no Agreste pernambucano, permitindo a construção de um conhecimento local e pluriversal, que se afasta da proposta universalizante do conhecimento moderno colonial.

1.1 Objetivo geral

- Analisar as tensões entre a gestão em fabricos de confecções e a ação de agentes modernizadores na cidade de Caruaru-PE, a partir da abordagem decolonial.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil socioeconômico dos/as proprietários/as pesquisados/as no segmento da confecção;
- Compreender como se deu a inserção dos/as proprietários/as entrevistados/as no setor de confecção e a constituição da unidade produtiva;
- Caracterizar a organização e a gestão nos fabricos de confecções na cidade de Caruaru-PE;
- Problematizar os processos de modernização identificados, a partir da abordagem decolonial;
- Evidenciar as tensões entre diferentes modelos de gestão, nomeadamente, aquele empregado por agentes coletivos modernizadores e aquele exercido pelos fabricos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, começaremos com as discussões teóricas que são essenciais para o desenvolvimento e a compreensão dessa pesquisa. Para isto, discutiremos três pontos principais para a construção deste estudo, com a seguinte sequência: primeiro, a discussão para além das fronteiras: uma discussão sobre a Colonialidade, Epistemologias do Sul e a Abordagem Decolonial; depois, sobre o Polo de Confeções no agreste pernambucano: origem e configurações recentes; e, em seguida, (Re)pensando a gestão: alternativas epistemológicas nos estudos organizacionais.

2.1 Para além das fronteiras: uma discussão sobre Colonialidade/Decolonialidade e Epistemologias do Sul

O Grupo Latino-Americano de Estudos Subalternos composto por acadêmicos latino-americanos e estadunidenses, influenciados pelo Grupo Sul-Asiático, fundaram o grupo com o intuito de promover a discussão pós-colonial na América Latina (Ballestrin, 2013). Com o tempo e com uma parte dos integrantes dando prioridade a pensadores ocidentais, que partiam de abordagens eurocêntricas, não utilizando a produção do conhecimento do Sul, entendeu-se que os integrantes não estavam seguindo as diretrizes nem cumprindo os objetivos do Grupo de Estudos Subalternos.

Autores como Walter D. Mignolo e Ramón Grosfoguel não acreditavam mais no Grupo (Grosfoguel, 2009; Ballestrin, 2013). A partir disso, houve a criação do grupo Modernidade/Colonialidade (M/C), tendo como um de seus criadores Walter D. Mignolo. Este grupo tinha como objetivo a transdisciplinaridade, além de discussões críticas nas ciências sociais, tendo como entendimento principal que a subalternidade da América Latina permitiu a acumulação de riquezas da Europa (Ballestrin, 2013).

Esse movimento tem sido caracterizado como “giro decolonial”, que incentiva o protagonismo de epistemologias oriundas do Sul (Ballestrin, 2013). Nesse sentido, a decolonialidade consiste em um processo que visa consertar uma fenda que foi provocada pela colonialidade, da qual fazem parte a dominação e a exploração, e para isso, o movimento além de ser contínuo, precisa incentivar outras maneiras de enxergar o mundo (Walsh, 2018). Segundo Mignolo (2012, p. 10):

A analítica da colonialidade (o pensamento descolonial) consiste no trabalho inexorável de desvendar como a matriz funciona, e a opção descolonial é o projeto inexorável de tirar todos da miragem da modernidade e da armadilha da colonialidade.

Para Maldonado-Torres (2007, p. 5), “a colonialidade é diferente do colonialismo”. O colonialismo refere-se a um elo entre política e economia que faz uma nação ter poder sobre a outra, dando à mesma um *status* de império. Já a colonialidade está relacionada aos padrões de poder, em longo prazo, que surgem como consequência do colonialismo. Diferentemente do colonialismo, a colonialidade determina “a cultura, o trabalho, as relações intersubjetivas e a produção de conhecimento muito além dos limites estritos das administrações coloniais. Assim, a colonialidade sobrevive ao colonialismo”. Ou seja, a colonialidade é mantida nas sociedades modernas, presente nos padrões culturais, na academia, nos livros, entre outros aspectos de uma sociedade moderna.

A descoberta e conquista das Américas foi o pano de fundo sócio-histórico para o surgimento da colonialidade. Foi nesse contexto que o empreendimento colonial das Américas foi composto com o capitalismo, na qual várias formas de dominação e subordinação foram instauradas para conseguir o controle colonial das Américas e depois em outras nações.

Nesse sentido, a colonização das Américas foi muito além do local, tornando-se um modelo de poder, que veio a se tornar a base da identidade moderna, baseada na ideia de raça, construindo assim um sistema de dominação estruturado na experiência moderna. A colonialidade do poder emerge na discussão sobre se os povos indígenas tinham alma ou não, e novas identidades foram criadas a partir de uma classificação social que tinha como características superioridade de uns (os europeus) sobre os outros (os colonizados) (Maldonado - Torres, 2007).

A colonialidade do poder, segundo Quijano (2000, p. 532), compreende:

Dois processos históricos [que] convergiram e se associaram na produção do referido espaço/tempo e estabeleceram-se como os dois eixos fundamentais do novo padrão de poder. Por um lado, a codificação das diferenças entre conquistadores e conquistados na ideia de raça, ou seja, uma supostamente distinta estrutura biológica que situava a uns em situação natural de inferioridade em relação a outros. Essa ideia foi assumida pelos conquistadores como o principal elemento constitutivo, fundacional, das relações de dominação que a conquista exigia. Nessas bases, conseqüentemente, foi classificada a população da América, e mais tarde do mundo, nesse novo padrão de poder. Por outro lado, a articulação de todas as formas históricas de controle do trabalho, de seus recursos e de seus produtos, em torno do capital e do mercado mundial.

Com relação ao poder, o autor afirma que

o poder é o espaço e uma malha de relações sociais de exploração/dominação/conflito articuladas, basicamente, em função e em torno da disputa pelo controle dos seguintes meios de existência social: 1) o trabalho e os seus produtos; 2) dependente do anterior, a 'natureza' e os seus recursos de produção; 3) o sexo, os seus produtos e a reprodução da espécie; 4) a subjetividade e os seus produtos, materiais e intersubjetivos, incluindo o conhecimento; 5) a autoridade e os seus instrumentos, de coerção em particular, para assegurar a reprodução desse padrão de relações sociais e regular as suas mudanças (Quijano, 2014, p. 71).

Desse modo, pode-se compreender a colonialidade como uma matriz de poder que envolve a dominação e a exploração, articulando raça e capitalismo, que segundo Maldonado-Torres (2014, p. 342) é “um modelo de poder especificamente moderno que interliga a formação racial, o controle do trabalho, o Estado e a produção do conhecimento”.

Para Maldonado-Torres (2014, p. 350), foi a partir das reflexões sobre modernidade, colonialidade e o mundo moderno/colonial que o conceito de colonialidade do Ser surgiu, como uma dimensão ontológica da colonialidade do poder. Segundo Oliveira (2021, p. 14, tradução nossa), existem três características que compõem a colonialidade do Ser, primeiro “há a ideia de classificação de acordo com o *locus* de enunciação, colocando grupos privilegiados do Norte Global em posição de superioridade, e marginalizando aqueles que não fazem parte desses grupos”. O segundo seria a classificação referente à raça, orientação sexual, gênero, condições financeiras e sociais, sendo que o estereótipo com padrão superior seria de homem/branco/heterossexual/rico. Como terceiro aspecto, tem-se a autoimposição da colonialidade, relacionada a um grupo de colonizados que assumem “saberes e práticas coloniais”, para assim, conseguir alguma aprovação.

Nesse sentido, a “colonialidade do Ser refere-se ao processo pelo qual o senso comum e a tradição são marcados por dinâmicas de poder de caráter preferencial: discriminam pessoas e tomam por alvo determinadas comunidades” (Maldonado-Torres, 2008, p. 96). Dessa forma, esse caráter preferencial está relacionado à violência, traduzida na colonialidade do poder, ligada a questões de exploração capitalista (Quijano, 2000).

A colonialidade do saber, por sua vez, trata-se de “um legado epistemológico do eurocentrismo que nos impede de compreender o mundo a partir do próprio mundo em que vivemos e das epistemes que lhes são próprias” (Porto - Gonçalves, 2005, p.

3). Assim sendo, a colonialidade do saber tem como propósito amenizar a compreensão de mundo baseada na visão eurocêntrica. Foi juntamente com a colonialidade do poder que foi possível colocar a América Latina em um papel de coadjuvante na produção de conhecimento (Lander, 2000). Conforme Castro-Gómez (2005, p. 84), a colonialidade do poder e do saber fazem parte da “mesma matriz genética”. Foi a partir desse mecanismo que no século XXI, o conhecimento euro-estadunidense passou a ser importado e tido como certo, sendo essa ideia essencial para entendermos a construção histórica do campo de gestão e do ensino deste saber (Ibarra-Colado, 2006).

A partir da concepção de Aníbal Quijano sobre a colonialidade, com a discussão sobre a colonialidade do poder, percebe-se que “não há modernidade sem colonialidade” (Mignolo, 2012). Para Mignolo (2012, p. 4) “a modernidade veio junto com a colonialidade: a América não era uma entidade existente para ser descoberta. Foi inventada, mapeada, apropriada e explorada sob a bandeira da missão cristã”.

Nas palavras de Grosfoguel (2014, p. 389), “Colonialidade e modernidade constituem duas faces de uma mesma moeda”. Para Mignolo (2017, p. 8)

a lógica da colonialidade (ou seja, a lógica que sustentava os diferentes âmbitos da matriz) passou por etapas sucessivas e cumulativas que foram apresentadas positivamente na retórica da modernidade: especificamente, nos termos da salvação, do progresso, do desenvolvimento, da modernização e da democracia. A etapa inicial dispôs a retórica da modernidade como salvação. A salvação era focada em salvar almas pela conversão ao cristianismo.

Quanto à relação entre a modernidade e a experiência colonial nas Américas, Maldonado - Torres (2014) aponta para as promessas de modernização e para as qualidades redentoras de um Estado, chamando atenção para a construção dessa modernidade no século XVI. Além disso, as excursões imperiais ao longo do século XIX, para Maldonado-Torres (2014, p. 341) foram responsáveis por introduzir

novas técnicas de subordinação e de controle colonial, reformulando, assim, de uma forma original, os laços entre a modernidade e a experiência colonial, por outro lado, a lógica que animou os projetos imperiais não foi assim tão diferente dos padrões que emergiram no contexto da conquista das Américas.

A partir disso, entendemos que as técnicas de subordinação e controle evoluíram ao longo do tempo, o que sugere uma adaptação nas estratégias de dominação colonial.

Além disso, envolve a discussão sobre as desigualdades sociais, de gênero e classe (Walsh, 2018). Para Quijano (2014, p. 90), no pensamento eurocêntrico “a sociedade era um organismo, uma ordem dada e fechada. E as classes sociais foram pensadas como categorias já dadas na ‘sociedade’ como acontecia com as classes de plantas na ‘natureza’”. A ideia de classe social foi desenvolvida entre os séculos XVIII e XIX, no pensamento eurocêntrico, em um contexto em que a Europa era o centro do “mundo capitalista”, no qual havia uma dualidade entre Europa e Não-Europa. O que significava que mesmo que existissem outras maneiras de classificação em um mesmo horizonte temporal, “na realidade correspondia ao passado de um tempo linear cujo ponto de chegada era (é), obviamente, a Europa”. Até hoje, “as formas não-salariais do trabalho”, que existiam na Não - Europa são consideradas, no eurocentrismo, como “passado do pré-capitalista ou pré-industrial” (Quijano, 2014, p. 92). Sendo assim, as classes sociais que não fossem provenientes da Europa eram inexistentes ou pré-capitalistas. Em relação à raça e gênero, nas palavras de Quijano (2014, p. 92)

Na Não-Europa tinham sido impostas identidades “raciais” não-europeias ou “não-brancas”. Mas elas, como a idade ou o gênero entre os “europeus”, correspondem a diferenças “naturais” de poder entre “europeus” e “não-europeus”. Na Europa estavam em formação ou já estavam formadas as instituições “modernas” de autoridade: os “estados-nação modernos” e as suas respectivas “identidades”. Na Não-Europa só eram percebidas as tribos e as etnias, ou seja, o passado “pré-moderno”.

E, logo em seguida, o autor afirma que esses elementos

“pré-modernos” destinavam-se a ser substituídos no futuro por Estados-Nação-cujo-na Europa. A Europa é civilizada. A Não-Europa é primitiva. O sujeito racional é Europeu. A Não-Europa é objeto de conhecimento. Como corresponde, a ciência que estudará os Europeus chamar-se-á “sociologia”. A que estudará os Não-Europeus chamar-se-á “etnografia”.

O que está ligado à noção de classificação das classes sociais é “a questão do poder na sociedade”, com isso, para Quijano (2014, p.93), o conceito de classificação social relaciona-se com os

processos de longo prazo nos quais os indivíduos disputam o controle dos meios básicos de existência social e de cujos resultados se configura um padrão de distribuição do poder centrado em relações de exploração/dominação/conflito entre a população de uma sociedade e numa história determinada.

O poder, nesse sentido, está relacionado às mais variadas relações de exploração/dominação/conflito, se configurando nas mais diversas formas entre as pessoas na disputa pelo controle do trabalho, da subjetividade, da autoridade e do sexo (Quijano, 2014), como afirmado anteriormente.

Dito isso, o pensamento decolonial não objetiva negar os conhecimentos produzidos pelo Norte, mas sim reconhecer e estabelecer diálogo com os conhecimentos do Sul, pois, segundo Mignolo (2008), se esquecermos as epistemologias do Norte, cairemos na mesma lógica do conhecimento do Ocidente, cuja “história do sistema-mundo patriarcal/capitalista/colonial/moderno tem privilegiado a cultura, o conhecimento e a epistemologia produzidos pelo Ocidente” (Grosfoguel, 2008, p. 137).

A diferença colonial exerce papel fundamental nessa resposta à imposição Ocidental, pois permite reflexão sobre a modernidade, que levou ao apagamento de muitas histórias em todo o mundo. Para Ballestrin (2013), o reconhecimento dessa diferença colonial é uma das contribuições da abordagem decolonial.

Nessa perspectiva, a diferença colonial permite uma reflexão a partir de outras visões, através do pensamento de fronteira, sendo este uma crítica à compreensão hegemônica de que existe apenas uma epistemologia correta e que as demais não têm valor e por isso devem ser ignoradas (Mignolo, 2008; 2012). Para Bernardino-Costa e Grosfoguel (2016, p. 19),

O pensamento de fronteira não é um pensamento fundamentalista ou essencialista daqueles que estão à margem ou na fronteira da modernidade. Justamente por estar na fronteira, esse pensamento está em diálogo com a modernidade, porém a partir das perspectivas subalternas. Em outras palavras, o pensamento de fronteira é a resposta epistêmica dos subalternos ao projeto eurocêntrico da modernidade.

Para Grosfoguel (2008, p. 25), o pensamento de fronteira é uma “resposta transmoderna descolonial do subalterno perante a modernidade eurocêntrica”. Sendo assim, além das críticas às estruturas coloniais, o pensamento de fronteira, tem como proposta ir contra a subalternização de conhecimentos diante da modernidade eurocêntrica, oriunda da colonialidade do poder.

Desse modo, os projetos decoloniais que surgem a partir do pensamento de fronteira não visam a fusão das epistemologias do conhecimento, muito menos uma supremacia de uma sob a outra, mas sim a concepção de um lugar epistemológico,

onde será possível o diálogo entre as epistemologias subalternas e ocidentais, respeitando as divergências coloniais (Mignolo, 2012; Walsh, 2019).

Atenta a essa questão está a corrente de pensamento denominada Epistemologias do Sul (ES), desenvolvida nos anos 2000, com o Fórum Social Mundial, e que se diferencia (mas em outros momentos se aproxima) da abordagem Latino-Americana, trazendo a ideia de linha abissal, uma noção útil para essa pesquisa. Outras questões que diferenciam essas duas abordagens é que a abordagem decolonial latino-americana aproxima as noções de colonialismo e imperialismo, além da compressão de que a colonialidade tem seu início com a invasão da América Latina no século XVI, enquanto as ES compreendem que o colonialismo surgiu em invasões anteriores a ocorrida na América Latina (Santos, 2024).

As ES visam ainda “nomear e destacar os saberes antigos e contemporâneos dos grupos sociais que resistiram ao domínio eurocêntrico moderno” (Santos, 2022, p. 18). Uma das premissas das Epistemologias do Sul é que ainda existe colonialismo e que a dominação moderna, hoje, está vinculada tanto ao colonialismo como também ao capitalismo e ao heteropatriarcado. O heteropatriarcado é uma junção entre os conceitos de patriarcado e a heteronormatividade, que estrutura a sociedade. Nesse sentido, o primeiro termo refere-se à posição de poder do gênero masculino em relação aos demais. O segundo tem relação com a concepção que a heterossexualidade é a orientação sexual natural, invisibilizando as demais. Esses dois conceitos juntos formam a noção de heteropatriarcado, que impõe condições rígidas de gênero e sexualidade e perpetua a dominação masculina heterossexual em detrimento de outras expressões de sexualidade, marginalizando outras formas que não estejam dentro desse padrão (Santos; Cunha, 2022).

Tanto as ES como os estudos decoloniais evidenciam o extermínio cognitivo e ontológico que foi ocasionado pelo colonialismo, porém, as ES se concentram na criatividade e positividade que surgem “dos conhecimentos nascidos na luta contra a dominação e na forma como se traduzem em formas alternativas de conhecer e praticar a autodeterminação” (Santos, 2022, p. 18-19). Para Santos (2022, p. 51),

O Sul é, neste caso, um conceito epistêmico não geográfico, uma metáfora dos conhecimentos nascidos na luta. A diversidade das lutas é uma fonte de abundantes saberes, de conhecimentos produzidos pelas classes e grupos sociais em sua resistência contra as injustiças estruturais e as múltiplas opressões causadas pela dominação moderna. Tais lutas e saberes

confirmam que os três modos principais da dominação moderna são o capitalismo, o colonialismo e o patriarcado, os quais operam articuladamente.

Assim sendo, para além de uma questão geográfica, o Sul está relacionado aos conhecimentos produzidos a partir das lutas perante a dominação moderna.

Uma das concepções das ES é que não pode existir justiça social global sem a justiça cognitiva global, sendo assim, as ES tentam resgatar os saberes populares que não foram reconhecidos como conhecimento válido, entendendo dessa forma que esses conhecimentos são necessários para um melhor entendimento do mundo. Um exemplo disso, nas Américas, foi a invalidação dos saberes indígenas e de seus modos de vida.

Sendo assim, as ES estão inseridas em uma posição contrária à dominação moderna, e, para isso, traçam um quadro com pontos que são essenciais nesse processo de oposição, tais como: a sociologia das ausências e das emergências, as ecologias de saberes e o conceito de linha abissal. Sendo esse último, um dos conceitos mobilizados nessa pesquisa.

Segundo Santos (2014), a ideia de pensamento abissal afirma que o mundo é dividido em dois por uma linha invisível. De um lado da linha estão inseridas as experiências, saberes e atores sociais que são considerados úteis, e do outro lado da linha estão os inúteis, que são suprimidos e esquecidos. Trata-se de uma linha radical e invisível, que tem marcado o mundo moderno desde o século XVI, que separa os humanos plenos dos sub-humanos, as sociabilidades metropolitanas das sociabilidades coloniais, criando, dessa forma, dois mundos de dominação, o metropolitano e o colonial (Santos, 2022).

Esse pensamento, para o autor, ainda está presente atualmente, mesmo com a independência das antigas colônias, e como resposta a isso, seria preciso uma epistemologia pautada pela ecologia dos saberes e tradução intercultural. A ecologia dos saberes está relacionada a aceitação das mais variadas formas de conhecimento, das diferenças e do reconhecimento simultâneo entre várias culturas. Dessa forma, supera-se o eurocentrismo e a monocultura no meio científico, que foi estabelecida pela negação dos outros conhecimentos, por meio de critérios dominantes impostos. Já a tradução intercultural diz respeito a tradução dos conhecimentos e resistências de diversos grupos sociais que resistiram e resistem à dominação, gerando saberes a partir da sua resistência. Por causa da diversidade cultural, é preciso uma tradução intercultural para que haja articulação entre as lutas (Santos, 2022).

2.2 O Polo de Confecções no Agreste Pernambucano: sua origem e configurações recentes

Como apontado na introdução deste trabalho, o surgimento do Polo, se dá de forma não planejada, influenciada pela escassez da região, pela adversidade com a produção agrícola e como opção econômica. Segundo Lyra (2006), alguns estudos resgatam a condição da sobrevivência como explicação para a origem, e posteriormente, um desenvolvimento ‘espontâneo’. Por outro lado, estudiosos apontam “a emergência desse espaço ressaltando as experiências coletivas ancestrais, transmitidas pelas gerações, que culminaram em formas inventivas de produção da vida” (Rangel; Corteletti, 2022, p. 5). Esse debate, porém, não torna as duas perspectivas excludentes, já que o surgimento da confecção local pode ser considerado uma forma coletiva de resposta a dificuldades com a escassez de recursos, além da questão da sobrevivência da população local (Espírito Santo, 2013; Milanês, 2019).

Entre as décadas de 1940-1950, surgiu no Agreste pernambucano o que hoje se denomina Polo de Confecções, a partir da produção artesanal na cidade de Santa Cruz do Capibaribe, considerada atualmente como a capital da sulanca (Moraes, 2013), que logo depois era distribuída pelas feiras das cidades circunvizinhas. Seu surgimento ocorreu por causa de uma necessidade da região, na qual a produção agrícola, o cultivo do algodão e a pecuária eram as principais atividades econômicas da população, que sofria com as dificuldades impostas pelas condições climáticas, com longos períodos de seca, prejudicando dessa forma as pequenas produções agrícolas, ocasionado na dificuldade em ter uma renda contínua e estável (Milanês, 2019).

Nesse contexto, a confecção serviu como uma estratégia de sobrevivência diante desse cenário de escassez. Além disso, o fato de ser uma rota de passagem entre o sertão e o litoral de Pernambuco também facilitou o processo, e fez com que a região do Agreste pudesse iniciar a produção de grande quantidade de peças de malhas, brim e jeans, contando, principalmente, com a mobilização local (Bezerra, 2018; Pereira, 2019), para ser comercializada em diferentes lugares.

As mulheres foram protagonistas nessa construção. Com suas técnicas e experiências que foram transmitidas durante as gerações, começaram a costurar

retalhos dos tecidos que iriam para o lixo das fábricas têxteis do Recife. Nesse contexto, os comerciantes eram os responsáveis por recolher essas sobras e levá-las para o Agreste, onde acontecia o comércio dos retalhos a um baixo custo (Milanês, 2020).

Até o início da década de 1950, para Burnett (2013), o trabalho era considerado artesanal, com o aproveitamento dos retalhos provenientes da capital pernambucana, que eram recolhidos gratuitamente e trazidos por pequenos comerciantes que iam vender queijo, galinhas e carvão mineral (Lyra, 2006). Esses retalhos eram usados na fabricação de peças íntimas femininas na cidade de Santa Cruz do Capibaribe (Lima; Soares, 2002), além das mantas de retalhos, que viriam a se tornar um produto característico da região. Depois da fabricação, esses produtos eram distribuídos nas feiras da região do Agreste de Pernambuco, que além de serem espaços econômicos, são considerados importantes espaços sociais e culturais (Sá, 2018).

Na origem do Polo, essa produção era artesanal desenvolvida em ambiente familiar e doméstico, com a utilização de máquinas de costura, sob o comando da 'mãe de família', que produzia peças para o consumo popular (Burnett, 2013). Já no período de desenvolvimento e modernização da atividade, a produção passa a ser em escala, com a introdução e o desenvolvimento de uma mecanização com máquinas convencionais e eletrônicas (Almeida Pereira *et al.*, 2022).

Além disso, é comum na região que mulheres confeccionistas da área urbana emprestem máquinas para mulheres da área rural, inserindo estas últimas trabalhadoras como subcontratadas da cadeia produtiva. Destaca-se dessa forma, que o trabalho na cadeia produtiva sempre foi marcado pela flexibilidade, pelo trabalho informal, doméstico e familiar (Lyra, 2006).

Na década de 1960, com o desenvolvimento da produção, as indústrias têxteis de Recife passaram a cobrar os retalhos. Nesse momento, grande quantidade de retalhos passou a ser trazida de São Paulo, dando uma nova força para a produção agrestina. Foi a partir desse material oriundo do sul que a produção da região passou a ser conhecida como Sulanca, termo que é uma junção da palavra helanca, material dos retalhos, e Sul, a região geográfica de onde vinham os retalhos. Esse termo passou a identificar a produção de peças a um baixo custo, com acabamento simples destinado a populações de baixa renda (Lima; Soares, 2002; Lyra, 2006). Segundo Bezerra (2013), além de serem conhecidas como 'Sulanca', as roupas eram

associadas a um preço baixo e baixa qualidade, por causa dos retalhos que eram oriundos do Sul do país, advindo de tecido sintético, conhecido como helanca.

Ao longo da década de 1970, as cidades de Caruaru e Toritama entram na produção, haja vista a potencialização dessa atividade econômica. Caruaru já se destacava como centro comercial, com uma grande circulação de mercadorias (Milanês, 2019). Desde 1960, a cidade já era referência na comercialização de produtos nordestinos e sulinos nas feiras de rua. As peças da confecção circulavam juntamente com as frutas da região, a charque, o couro e o artesanato, sendo a cidade considerada como uma “verdadeira capital econômica” (Cardoso, 1965, p. 60). O aumento na quantidade de peças produzidas e comercializadas nas feiras proporcionou um salto. As feiras locais aumentaram e ganharam uma maior relevância, passando a ser chamadas de feiras da Sulanca. Com isso, iniciou-se movimentos significativos de sacoleiros³ que vinham de diferentes regiões do país (Rabossi, 2008).

A partir disso, ao longo da década de 1970, há o aparecimento de uma figura muito importante para o contexto local, o “sulanqueiro”, um termo usado para designar pessoas que iam de cidade em cidade levando as mercadorias produzidas no Agreste pernambucano (Milanês, 2019). Essas peças, muitas vezes eram confeccionadas pela própria família do sulanqueiro, e depois vendidas em feiras do Norte e Nordeste, sendo expostas nas ruas. O papel tanto do sacoleiro quanto do sulanqueiro foi essencial na divulgação dos produtos da Sulanca em outros mercados, aumentando dessa forma a demanda e a produção, com a inserção de várias outras famílias na confecção (Milanês, 2019).

Com a intensificação na participação de famílias na produção de confecções, na década de 1970, o Agreste pernambucano já não era mais uma pequena produção, mas sim um conjunto de pequenos negócios informais, que funcionava em ambiente familiar e domiciliar. Diante desse contexto, de crescimento econômico e oportunidades de trabalho e renda, houve uma atração das populações circunvizinhas que começaram a se instalar nas cidades, ocasionando implicações na urbanização das principais cidades, resultando na aglomeração das unidades produtivas (Véras de Oliveira, 2013).

³ Sacoleiros eram trabalhadores/as que faziam o circuito entre o Agreste Pernambucano e demais regiões e estados, levando as peças produzidas na região, sendo uma forma de divulgação da sulanca em outros locais.

Já na década de 1980, houve duas situações que favoreceram um movimento migratório para a região, que historicamente passava por um processo contrário, uma ‘expulsão’ dos migrantes para o Sul ou Sudeste do país (Lyra, 2005). O primeiro foi o desenvolvimento do Polo de Confecções e o segundo foi a crise que ocorreu na indústria brasileira, afetando dessa forma os migrantes, que não conseguiam inserção econômica no Sudeste. Com isso houve um movimento de retorno para o Nordeste, além da permanência de muitos que estavam na região (Burnett, 2013). Esses circuitos migratórios foram importantes também por estabelecer redes que ligaram o Agreste aos centros comerciais do Sudeste, sendo importante para a circulação econômica da Sulanca, constituindo uma “rede nacional de parentesco e amizade de arranjos produtivos e comerciais” (Burnett, 2013, p. 11).

Com essa recuperação histórica da economia da região da Sulanca, observamos que tanto na origem como no desenvolvimento da produção e do comércio não houve a participação de figuras institucionais, muito menos estatais. A institucionalidade da atividade aconteceu por meio das famílias, como é mencionado por Almeida Pereira et al., (2022, p. 460):

os núcleos/grupos familiares locais constituídos por feirantes/comerciantes e produtores de confecção, assim como as suas redes de proximidade, atuaram como a forma institucional principal de sustentação das relações de trabalho não propriamente capitalistas, mediadas por laços de parentesco; e da dinâmica econômica, cuja produção era escoada nas feiras da sulanca locais com baixa conexão “para fora” do Agreste.

Até mesmo as políticas desenvolvimentistas encabeçadas pela Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), em 1960, não chegaram diretamente à região (Véras de Oliveira, 2013).

Evidencia-se ainda que o surgimento do Polo de Confecções no Agreste ocorreu de maneira diferente dos demais polos têxteis, por ser constituído em bases informais desde o início, no qual não existia nenhum incentivo fiscal por parte do Estado, nem por parte de agentes de desenvolvimento, como o Sebrae e a Sudene, não existindo nenhuma estratégia empresarial, mas sim uma necessidade de sobrevivência da população local (Andrade, 2019; Andrade; Pereira; Cavalcante, 2023).

Na década de 1980, houve a expansão da atividade de confecções e a consolidação da produção e do comércio do Polo de Confecções, com a construção de um território industrial, comercial e de serviços relativos à confecção que cresceu

a margem de qualquer incentivo por parte do Estado e de agentes coletivos, e que foi durante muito tempo minimizado pelos órgãos oficiais (Lima; Corteletti; Araújo, 2020). A partir disso, houve uma visibilidade desse território, que era conhecido como produtor de peças de baixa qualidade, com preço baixo e destinado a pessoas mais pobres. Com seu crescimento e suas reconfigurações, nesta década, as confecções produzidas no Agreste passaram a ser consideradas capazes de combater os produtos chineses que adentravam o mercado nacional (Lima; Rangel, 2019).

Assim, com a intensificação da presença de unidades produtivas, do número de trabalhadores/as envolvidos com essa produção e com a quantidade de peças produzidas na região, ficou evidente a relevância desse território (Rangel; Corteletti, 2022). Passa-se, portanto, a observar um processo de modernização em curso que incorpora os elementos tradicionais, se configurando como um modelo híbrido formal/informal.

Foi a partir dessa modernização do comércio e da produção que certas estratégias foram sendo inseridas nessa região, sendo associadas à moda e a serviços diversos, como, por exemplo, serviços de consultoria, de marketing e gestão, assim como, semana de eventos de moda, desenvolvidos em Toritama, Santa Cruz e Caruaru. Foi também nesse momento que começou o surgimento das primeiras marcas próprias na região (Véras de Oliveira, 2013) nas três principais cidades da região, cada uma tendo um foco de produção diferente. Caruaru tem sua produção e comercialização de peças variadas, sendo sua principal confecção a produção com tecido em malha; Santa Cruz do Capibaribe tem como especialidade a produção em tecidos de malhas de algodão, moda praia e moda íntima; já o município de Toritama é reconhecido nacionalmente pela confecção em *jeans*, contando com o festival de *jeans*, evento conhecido nacionalmente (Sebrae, 2013).

Com um faturamento de 1 bilhão em 2011, segundo relatório do Sebrae (2013), o Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco é o segundo maior Polo de confecções do Brasil, sendo que desse total, cerca de 80% da produção é desenvolvida em unidades produtivas informais. Essa produção segue as tendências midiáticas, no circuito *fast fashion*, a famosa modinha, na qual os produtores estão atentos às tendências e desenvolvem suas peças de acordo com o que está em alta, diferenciando os modelos, as cores, os tecidos, entre outras demandas. Outra característica da região é a venda em atacado, na qual os produtores têm uma margem de lucro reduzida, e ficam sujeitos a vendas em largas escala de peças. É

nesse contexto que surge a relevância dos sacoleiros para a região, os responsáveis por comercializar em outras cidades e estados (Rangel; Corteletti, 2022).

Em relação ao trabalho desenvolvido no Polo, a informalidade⁴ tem forte presença desde o início. De caráter informal e domiciliar, os *fabricos* e as *facções* são as principais unidades produtivas presentes no Polo de Confeções. Os *fabricos* “representam as pequenas unidades produtivas nas quais ocorre a produção das confeções” (Rangel; Corteletti, 2022, p. 9). Essas unidades funcionam, principalmente, em ambientes domésticos, em galpões alugados ou em garagens (Lima; Corteletti; Araújo, 2020). Segundo Rangel e Corteletti (2022, p. 9), os fabricos têm ganhado espaço na região, com o desenvolvimento de “marcas próprias e modernizado sua estrutura física e organizacional, tornando-se verdadeiras fábricas”.

No que se refere às *facções*, são mais precárias que os fabricos e são responsáveis por uma ou mais etapas da cadeia produtiva, sendo sua inserção por meio da terceirização. Fábricas e *fabricos* fazem a contratação dessas unidades para a produção de suas peças, e as *facções* funcionam em ambientes domésticos e familiares, a exemplo de uma sala de estar com uma mãe de família atuando como peleira⁵, ou até mesmo espaços mais desenvolvidos com máquinas de costura e com a família inteira participando da confecção (Andrade, 2019; Andrade; Pereira; Cavalcante, 2023).

⁴ Algumas das características dessa informalidade no Nordeste são as rendas instáveis dos trabalhadores/as, condições de trabalho sem regulação, sem carteira assinada e sem proteção previdenciária, trabalho em domicílio e com uma gestão improvisada (Almeida Pereira, 2018). Segundo Almeida Pereira (2018, p. 13), a discussão sobre informalidade, em sua origem, tinha relação com o problema do “desenvolvimento capitalista nos países periféricos”, estando a ‘margem’ do mercado formal, modelo padrão na Europa, em 1950. Algumas das características da informalidade eram as formas e as relações de trabalho que eram diferentes do padrão europeu, baseadas no pacto fordista. Esse entendimento eurocêntrico direcionou os estudos pioneiros sobre a informalidade, na África nos anos de 1970, a concepção nesses estudos tratava o setor informal como sinônimo de atraso, apesar de dinâmico e com alta produtividade, em contraste com o setor formal e industrial europeu. Logo depois, outros estudos buscaram entender a conexão entre o moderno e o atrasado, no qual o setor informal/atrasado estava subordinado a dinâmica de acumulação de capital. Em 1971, Machado da Silva trouxe a dualidade entre o formal e o informal, com questões como a inserção, a gestão e a organização sendo diferente entre os setores, como exemplo, no informal as relações pessoais e de parentesco estão presentes tanto na inserção como na organização e gestão, já o formal mantinha a impessoalidade. Com esses estudos, é possível inferir que a informalidade que era considerável passageira foi se recriando e se reformulando à medida que novas configurações do mercado de trabalho entravam em cenário, contrariando os estudos iniciais que a consideravam algo temporário.

⁵ Peleira é um dos trabalhos desenvolvidos por trabalhadores/as nas facções de acabamento. Consiste em tirar os ‘pelos’, ou seja, pedaços de linhas que ficam nas peças de *jeans*, sendo necessária a retirada antes de ir para a feira.

Com todo esse crescimento da comercialização e da produção, nos anos 2000, as feiras da *sulanca* não conseguiam suprir as necessidades dos fluxos de mercadorias. Com isso e com a participação de investimentos privados e parcerias com os governos locais, foram construídos grandes centros comerciais em Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, uma forma de consolidar o processo de formalização, que está sendo desenvolvido há muito tempo na região (Lima; Rangel, 2019). Associado a isso, uma estratégia dos governos locais e dos investidores passou a tomar força, em uma tentativa de reelaboração discursiva para mudar o estigma da produção local que era associada a produtos de baixa qualidade, uma imagem construída ao longo do tempo, associada ao nome *sulanca* (Rangel, 2020).

A partir dessa exposição, se percebe que na região, a modernização e a formalização têm sido estimuladas, apesar da produção ser estruturada em moldes informais, terceirizados, com trabalhadores/as subcontratados e com trabalhos sendo realizados de maneira precária (Rangel; Corteletti, 2022). Quanto a formalização, o estudo de Almeida Pereira *et al.* (2022) ressaltam essa tendência da região a partir de duas questões: o aumento do número de empresas formais e o crescimento dos trabalhadores registrados com carteira assinada. Quando se olha apenas esse critério jurídico, com dados de 2018, o Polo de Confecções apresentava 2.505 empresas formais, sendo que dessas, 1.406 eram empresas ligadas a indústria têxtil e de confecção, enquanto 1.099 eram empresas comerciais. Essas empresas empregavam, juntas, 18.130 trabalhadores de carteira assinada.

Nesse contexto, enxergamos, por um lado, a formalização e modernização dos centros comerciais e, do outro, a produção realizada em diferentes graus de informalidade e com exploração do trabalho.

Machado da Silva (1971) chama a atenção para os laços sociais e de parentesco que são fatores estabelecidos em ambientes informais, com o estabelecimento da confiança, assim como a ideia de ajuda (Moraes, 2013). No Polo de Confecções do Agreste, a contratação é realizada por meio da confiança, assim como a relação entre patrão e empregado, no qual não existe, em muitos casos, a formalização de contratos, sendo baseados em “tratos” e na confiança de ambas as partes (Moraes, 2013).

Em sua configuração atual, os fabricos e facções, nas palavras de Rangel e Corteletti (2022, p. 10):

em vez de significar apenas um resquício de formas produtivas arcaicas, é constituinte da forma “moderna” desse território produtivo, fundamental à sua configuração contemporânea. Por um lado, é condição para rebaixamento de custos e manutenção da competitividade; por outro, o significado das relações informais e as expectativas construídas no trabalho precário e informal vão muito além disso.

Nesse sentido, a informalidade foi base constitutiva do Polo de confecções, estando presente desde sua origem, passando por reconfigurações ao longo do tempo (Pereira, 2018; Pereira; Freire, 2021).

Dito isso, observamos que essa região tem na sua história três momentos importantes: o primeiro na década de 1950 - 1960, sendo a confecção a principal atividade produtiva, com o trabalho sendo realizado nas residências pelas famílias, de maneira informal e para sobrevivência; o segundo momento, foi o seu desenvolvimento com a intensificação da produção e com maior participação das famílias no processo produtivo; o terceiro momento é marcado pela modernização dessa atividade produtiva e pela atuação do Estado e de agentes coletivos, como o Sebrae... , com o intuito de realizar reelaboração discursiva no cenário e nas estratégias. Nesse sentido, há a mudança do nome, de território da sulanca para Polo de Confecções, além disso, há a aproximação desse território com a lógica neoliberal, entendida como uma face do capitalismo (Andrade; Pereira; Santos, 2023).

No Polo de Confecções, um dos agentes coletivos que tem tido grande atuação é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que faz parte do sistema S. O sistema S é composto pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) que foi criado em 1942, o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e o Serviço Social do Comércio (SESC), que foram criados em 1976, todos por decreto presidencial. Os outros S foram concebidos em 1976, sendo o Serviço Nacional de Aprendizagem da Agricultura (SENAR) desfeito em 1988 e reconstituído em 1991; já em 1993 foram criados o Serviço Nacional de Aprendizagem de Transportes (SENAT) e o Serviço Social do Transporte (SEST); e em 1998, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) foi instituído. O Cebrae surgiu em 1972 com a inicial “C” que significava Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa e, em 1990, tornou-se Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Para Manfredi (2002, p. 179-180) “o Sistema S não constitui um todo homogêneo, embora possua uma estrutura organizativa, de gestão e

financiamento comum. Apesar das semelhanças, há também diferenças, decorrentes da história particular de cada entidade”.

O Sebrae tem como um de seus projetos, o Observatório Empresarial no estado de Pernambuco, tendo como objetivo a produção técnica de relatórios e estudos sobre o ambiente econômico. Além disso, o projeto tem outras funções, tais como:

- 1) Monitorar os estudos de cenários para o ambiente dos pequenos negócios em Pernambuco;
- 2) Disseminar interna e externamente informações estratégicas, sobre os cenários e a conjuntura econômica para os pequenos negócios, através de publicações, apresentações ou informativos;
- 3) Acompanhar dados relativos ao contexto mundial, nacional e estadual para analisar os cenários que se delineiam para os pequenos negócios, identificando necessidades de ajustes na estratégia de atuação do Sebrae;
- 4) Apresentar e posicionar o Sebrae nos principais fóruns de discussão sobre a economia de Pernambuco, quanto à temática dos pequenos negócios (Portal Sebrae, 2019).

Um de seus programas é o Agente Local de Inovação - ALI, atuando como agentes modernizadores na região. A especialidade desse programa, segundo o Sebrae é

fomentar o sucesso dos pequenos negócios, urbanos ou rurais; estimular a educação empreendedora; desenvolver o potencial econômico-social de territórios brasileiros, por meio da maturidade em ecossistemas de inovação e indicações geográficas registradas. Ajudamos na inovação de arranjos locais, produtos, serviços e processos, incluindo sustentabilidade e tecnologia.

Apresentamos abaixo uma linha do tempo com a atuação do Sebrae no Polo de confecções (vide figura 1), desde sua instalação em 1992, assim como, os projetos que acontecem no decorrer do tempo. O primeiro projeto instituído em 2008 era voltado para melhoria da competitividade, sendo que seu público alvo era composto por

500 micros e pequenas empresas, formais e informais dos municípios de abrangência do APL de confecções do Agreste” (SIGEOR). O “foco estratégico” se estrutura a partir de cinco eixos: 1) Promoção da inovação e da tecnologia na melhoria da qualidade e produtividade dos produtos e das empresas; 2) Ampliação da comercialização nos mercados regional e nacional; 3) Estímulo às empresas para a inserção da comercialização no mercado internacional; 4) Ampliação da capacidade de gestão empresarial e do empreendedorismo; 5) Articulação e fortalecimento da cultura da cooperação em redes de empresas (Lima, 2011, p. 83).

Figura 1 - Linha do Tempo da atuação do SEBRAE no Polo de Confecções



Fonte: Adaptado de Lima (2011), Almeida Pereira (2022) e Andrade (2022).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), desde a década de 1970, também tem atuado no Polo de Confecções, oferecendo cursos profissionalizantes para os trabalhadores e gestores com o intuito de modernizar a gestão e a organização no polo de confecções.

Diante das transformações dentro do estado e na região, com seu desenvolvimento social e econômico, a rede SENAI, que antes tinha a sua atuação na capital pernambucana, expandiu para regiões periféricas. Sua atuação em Caruaru acontecia em torno de um centro de formação profissional, Segundo Pereira Neto (2011, p. 156)

o SENAI Caruaru contou com uma estrutura modesta composta por apenas dois pequenos galpões, nos quais foram instaladas as salas de aula, equipamentos e as oficinas para os exercícios práticos de cada ofício, infraestrutura básica que assim permaneceu por três décadas, até os anos mais recentes, quando passou por uma reforma bem significativa.

Em relação aos cursos oferecidos pelo centro, eram principalmente na área de metal-mecânica, serviços de montagem e reparação, com foco em formar trabalhadores com habilidades industriais, formando profissionais, que na maioria dos casos não eram absorvidos pelo mercado de trabalho local, já que a região não contava com grandes indústrias, diferentemente de São Paulo e Rio de Janeiro. Por isso, o modo de atuação do SENAI era distante da realidade local, nas palavras de Pereira Neto (2011, p. 151),

à medida que o SENAI Caruaru se firmava e penetrava na realidade local, mais transparente tornava-se a falta de adaptação e adequação de seu

projeto à realidade local, configurando um modo de atuação inicialmente mais afim com as prioridades definidas nacionalmente, do que propriamente frente às demandas e vocações locais ou regionais, notadamente àquelas referidas às necessidades sociais e produtivas do segmento das confecções de roupas.

A partir disso, notamos que a participação do SENAI na região, no início, tinha uma dificuldade de se adaptar à realidade local, com cursos que favorecessem o crescimento e a profissionalização da comunidade dentro dos parâmetros de produção e comercialização da região. Ao contrário, os cursos tinham uma dinâmica nacional, voltado para indústria.

Com o tempo e com as pressões de agentes coletivos locais, o modo de atuação do SENAI passou por uma adequação, para assim, suprir as demandas do setor confeccionista. Um dos aspectos que mudou foi a postura frente a novas posições sociais, com adequação do seu modelo pedagógico, com a inserção da noção de competência, ao lado de outros agentes coletivos, com a intenção de além de ensinar o saber fazer, ensinar o saber agir. Nesse sentido, a atuação do SENAI ampliou para além da qualificação profissional, que era o principal objetivo, e observou-se “a contratação de agentes de mercado e consultores, para o atendimento externo junto às empresas, com a venda de consultorias, disseminação de informação, adequação, geração e difusão de tecnologia” (Pereira Neto, 2011, p. 159).

A partir de iniciativas com as organizações empresariais, o SENAI traçou um plano de ação, com o intuito de se adequar às demandas da realidade local. Algumas das medidas estabelecidas foram a criação de um espaço de *design* de moda, que oferecia serviços de tecnologia e técnicos, e a criação do curso técnico em vestuário, o primeiro curso, nesse formato, a ser ofertado na região.

Desde os anos 2000, os modos de atuação do SENAI são moldados para uma adequação às dinâmicas e características locais. Depois das unidades de Caruaru e Santa Cruz, o SENAI expandiu para várias cidades do Agreste Pernambucano, e em parceria com outros agentes locais, como as prefeituras municipais, estabeleceu projetos vinculados à modernização do Polo de Confecções (Pereira Neto, 2011).

Mesmo com a adequação do SENAI, as profissionais costureiras/os que foram capacitados por esta instituição enfrentam dificuldades de inserção produtiva, pelo fato do contexto local não absorver essa mão de obra qualificada, isso acontece, uma vez que, as facções, fabricos e até mesmo as fábricas formalizadas no Polo de Confecções priorizam outros elementos, como a experiência, e não a formação

técnica (Pereira Neto, 2011). Nesse sentido, o problema de mão de obra qualificada na região não é resolvido, pois a formação do SENAI não habilita as costureiras/os para o ritmo de produção intensa com centenas de peças sendo produzidas por semana (Pereira Neto, 2011).

A figura 2 a seguir, mostra os agentes coletivos públicos e privados que atuam na região do agreste pernambucano.

Figura 2 - Agentes Coletivos Modernizadores atuantes no Polo de Confecções



Fonte: Almeida Pereira *et al.* (2021, p. 462).

Essa modernização descrita aqui, é um processo que está em curso e que pode ser observado também na internacionalização da produção, na qual, a exportação é colocada como sinônimo de crescimento econômico no Nordeste brasileiro, visto que existem polos têxteis e de confecções que geram renda e emprego, como o polo do Ceará e de Pernambuco (Ferreira; Barros; Silva, 2024). Os maiores exportadores de confecção do Nordeste são os polos do Ceará, Bahia, Paraíba e Pernambuco, que exportam suas confecções para outros países, como, por exemplo, Argentina e Portugal. Nesse contexto, a cidade de Caruaru, no período entre 2008 e 2022, foi o maior exportador da região agreste (Ferreira; Barros; Silva, 2024). Os autores também pontuam que o produto interno bruto – PIB de Caruaru teve um salto no período de

15 anos, quando a produção e comercialização de confecções se tornou a principal atividade econômica, além de movimentar outros negócios realizados na cidade, impulsionando a economia local.

2.3 (Re)pensando a gestão: Alternativas epistemológicas nos estudos organizacionais

A crise global de 2008, iniciada pelo *Wall Street*, nos Estados Unidos, colocou à prova o conhecimento hipermodernista desenvolvido pelo Norte Global, mostrando que a modernidade não é mais apta a lidar com as contrariedades ocasionadas pela globalização, questionando, a partir disso, o fundamentalismo da gestão, no qual “tudo deve e pode ser transformado em gestão, desde que seja a ‘nossa gestão’” (Faria; Wanderley, 2013, p. 2).

A expansão do fundamentalismo da gestão ocorreu após a Guerra Fria, determinado pelo processo de globalização neoliberal e do fundamentalismo de mercado. Esse novo formato da geopolítica do conhecimento, iniciado no contexto da Guerra Fria, a partir do desenvolvimento da americanização em várias localidades, foi possível com a ascensão da gestão científica nos Estados Unidos (EUA), um processo historicamente ligado ao capitalismo gerencial, sendo possível a partir do processo de colonialidade (Faria; Wanderley, 2013; Wanderley, 2015). Desse modo, para Rosa e Alves (2011), a gestão passou a ser encarada como uma disciplina global, na qual os conteúdos criados pelos EUA, passaram a serem vistos como universais, podendo, dessa forma, serem aplicados para outros locais e contextos.

Nessa ocasião de consecutivas crises, grandes organizações

como a General Motors e grupos de privilegiados que vêm promovendo o desempoderamento da classe de administradores/gestores por meio da mobilização ilimitada de mecanismos de acumulação via expulsão, exclusão e apropriação, corromperam mais uma vez as teorizações do neoliberalismo ao recorrerem aos fundos públicos para aprofundar o projeto neoliberal de acumulação ilimitada (Abdalla; Faria, 2017, p. 4).

Desse modo, observa-se que grandes organizações com modelos de gestão ditos eficazes, defensores do mercado livre global e do Estado mínimo, recorreram ao apoio do Estado para solucionar a crise, uma contradição diante do discurso do neoliberalismo.

Nos estudos organizacionais, ao longo da história, percebe-se uma influência positivista e funcionalista, tendo como base a “epistemologia positivista com caráter universalista e determinista que vê a organização como um ente coisificado, orientado por uma racionalidade objetivista e quantitativa, constituindo-se em um corpo a-histórico e a-político” (Medeiros; Teixeira, 2018, p. 2). Nessa perspectiva, domina a concepção de *homo economicus*, na qual o que importava é a remuneração financeira. Com o tempo, essa concepção tem sofrido críticas, visto que as relações e interações sociais dentro das organizações passaram a ser vistas como complexas por autores/as mais críticos/as, que desenvolveram a ideia de *homo social*.

Segundo Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) esses modelos de gestão orientados ao positivismo e funcionalismo tem como objetivo maximizar os padrões de eficiência das organizações. A partir do século XX, o modelo gerencialista se tornou hegemônico, caracterizado por uma forma de organizar que é estruturada de forma rígida e formal, que busca padronizar os processos de uma organização, que é caracterizado pela divisão hierárquica de cargos e funções, além do controle exercido nessas organizações, sempre com o objetivo de medir a produtividade e auxiliar nos processos gerenciais. Nessa perspectiva Paes de Paula (2016, p. 16) pontua que existe um “alinhamento quase automático entre gestão e gerencialismo”, a autora questiona que o próprio significado da palavra gestão está constantemente sendo associado ao controle exercido nas grandes organizações formais.

Essas práticas gerencialistas são ensinadas nas escolas de gestão/administração, como modelo hegemônico capaz de atender as necessidades organizacionais, no entanto, existem outros modelos de gestão que podem ser adotados, como, por exemplo, a gestão ordinária, que ao contrário do modelo gerencialista, busca entender o homem comum que administra negócios ordinários. Esse modelo estuda os pequenos negócios e negociantes familiares e seus vínculos sociais, além de “sua forma de organizar seus negócios, suas estratégias de sobrevivência, bem como tentar abarcar os usos e os sentidos desses espaços – de negócio e de família – e a rede de relações ali tecidas por aqueles que os vivem cotidianamente” (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014, p. 699).

As críticas à noção funcionalista vêm de estudiosos/as que adotam o pressuposto da singularidade, entendendo

as organizações como um ambiente social onde se faz presente o poder na tomada de decisão, conflitos nas relações de práticas de gestão autoritárias que estão associados a contextos históricos, políticos, culturais e sociais, mostrando, portanto, que a compreensão do mundo organizacional requer abordagens que suplantem a lógica positivista (Medeiros; Teixeira, 2018, p. 2).

Com isso, os estudos organizacionais passam a ser analisados a partir de teorias críticas, partindo do entendimento “que as formas de organização do mundo contemporâneo só podem ser compreendidas como resultados de um processo histórico em todas as suas instâncias” (Faria, 2008, p. 28). Assim, questões relacionadas a, por exemplo, exploração do trabalho pelo capital e controle do trabalho, passaram a ser fenômenos estudados no contexto organizacional.

Dentre as abordagens críticas utilizadas para compreender os fenômenos organizacionais, encontram-se as decoloniais, já apresentadas neste referencial teórico. Abdalla e Faria (2017, p. 12) sugerem

a co-construção de uma agenda em administração/gestão no (e a partir do) Brasil, que promovam conhecimentos e práticas informados pela opção decolonial por meio do engajamento com lado brilhante da decolonialidade, ao invés do foco monolítico na face mais obscura da modernidade/colonialidade.

Desse modo, os autores fazem uma crítica à subalternização do conhecimento produzido por “outros”, além do universalismo euro-estadunidense no ensino de administração do país.

Entendemos aqui as organizações como um lugar de prática social onde “as práticas de gestão são aquelas que nascem das relações e das interações sociais e que são mediadas, de alguma maneira, pelo exercício do poder e pela regulamentação do direito do trabalho” (Medeiros; Teixeira, 2018, p. 6). Reconhecemos, nesse sentido, que as organizações são espaços de prática social, na qual as interações e relações humanas desempenham um papel essencial. Medeiros e Teixeira (2018) chamam atenção para o papel do poder dentro das organizações e nas práticas de gestão, afetando também as relações sociais.

Autores como Santos e Silveira (2015) argumentam a gestão como prática social, e que, ao longo do tempo, o campo de estudos organizacionais se distanciou do cotidiano organizacional e passou a teorizar as organizações de forma mais abstrata, com foco com questões formais e estruturais, deixando de lado as questões que ocorrem no dia a dia das atividades organizacionais.

É importante destacar que numa pesquisa da área de gestão que adote a abordagem decolonial ou das Epistemologias do Sul, não se defende uma gestão “purista ou nacionalista própria do Sul Global”, até porque essa gestão preservou o “contato com as importações de ferramentas gerenciais pretensamente neutras do Norte Global”, excluindo as particularidades do local, rotulando a gestão e as práticas administrativas que foram inseridas na civilização americana neoliberal (Silva; Dias; Santos, 2021, p. 698).

O eurocentrismo, importante noção para compreender os modos de gestão “modernos”, se trata de uma ideologia incorporada em diversas localidades do mundo, que atualmente conta com a influência do neoliberalismo estadunidense, e que juntos atuam e discutem “sobre como se comportar, pensar e agir em busca do ‘desenvolvimento’ e da ‘modernidade’” (Silva; Dias; Santos, 2021, p. 685). Para Manning (2024, p. 3, tradução nossa), “os princípios neoliberais de racionalidade instrumental, interesse próprio, economia de mercado livre, governo limitado e crescimento incessante dominam a gestão e o pensamento econômico”. A autora chama atenção para a presença neoliberal na gestão, tanto que, por vezes, os princípios neoliberais são tratados como ciência e não como uma ideologia.

Outra noção importante é a de “americanização”, entendida “como mecanismo epistemológico de dominação” na produção do conhecimento em gestão. Sobre essa americanização, Silva, Dias e Santos (2021, p. 691) estabelecem três importantes características:

(1) o processo de industrialização durante o avanço da modernidade; (2) a separação cartesiana entre mente e corpo com a figura do gestor de linha como homem norte-americano extremamente racional; e (3) o termo “organização” usualmente é uma designação de um tipo particular de forma de gestão das grandes corporações dos EUA. Esse processo de universalização de uma epistemologia local em escalas globais que ignora o lócus de enunciação ou produção do conhecimento [...] passa pela implementação da lógica de mercado como forma de gestão unicamente racional e possível de ser feita.

Pode-se afirmar ainda que essa americanização é intencional, uma vez que produz e reproduz o conhecimento norte americano nos cursos de administração desde seus anos iniciais, já que as escolas de administração no país foram oriundas de “iniciativas político-ideológicas estadunidenses” (Louredo; Oliveira, 2022, p. 10). Isso tem influenciado a estrutura funcionalista do ensino da gestão, reproduzindo modelos importados do centro. Nessa perspectiva, percebemos que marcos históricos e sociais de cada localidade são ignorados, sendo implementados modelos

universalistas que transmitem a gestão e os processos organizacionais de maneira hegemônica (Louredo; Oliveira, 2022), pela lógica euro-estadunidense (Couto et al., 2019; Bertero, Barros e Alcadipani, 2019). A partir disso, temos como resultado o apagamento de conhecimentos locais e históricos, que são negligenciados pelo modelo universal (Louredo; Oliveira, 2022).

Para Abdalla e Faria (2017, p. 2-3), a proposta decolonial não prevê a substituição do campo da administração/gestão, provocando dessa forma uma possível divisão assimétrica ou então que o universo euroestadunidense supere os problemas que a modernidade não é capaz de reconhecer ou solucionar nesse campo da gestão. Existe uma possibilidade para “diálogos críticos interculturais, outras-cosmopolitas, entre essas visões em (e a partir de) economias emergentes (especialmente no contexto da América Latina)”. Uma questão importante é que, quando falamos em geopolítica do conhecimento, o *mainstream* e a crítica no campo de administração/gestão tem ignorado o crescimento das economias emergentes e a

possibilidade de que estas não apenas reforcem o ocidentalismo capitalista liberal ou promovam modernidades alternativas, mas também que liderem a co-construção de uma ordem mundial não ocidentalista conectada de diferentes maneiras à opção decolonial (Abdalla; Faria, 2017, p. 3).

Louredo e Oliveira (2022, p. 11) chamam atenção para a existência de pesquisadores e acadêmicos dos estudos organizacionais que criaram um cenário de transmodernidade pluriversal, tendo como ponto de partida os saberes do Sul e diálogos entre o Sul-Norte, com a possibilidade de construir “caminhos globais”. É a partir disso que entendemos que a abordagem decolonial cria alternativas para a garantia da pluralidade, com abertura para a compreensão pluriversal das diversidades culturais, políticas e econômicas, entendendo que elas podem coabitar simultaneamente. Para Dussel (2002, p. 224), a transmodernidade traz para o palco “as próprias culturas excluídas da modernidade, a fim de desenvolver uma nova civilização para o século XXI” além de devolver “essas culturas ao seu estatuto de atores na história do século XXI.”

Segundo Faria, Abdalla e Guedes (2021, p. 2), o campo de gestão/administração é composto, em sua maioria, pelas elites dominantes, que ao longo do tempo vem proliferando as “dinâmicas neoimperiais de apropriação e contenção em escala global por meio do discurso de mercado livre”. Essas dinâmicas acontecem em resposta às ameaças imaginárias, relacionadas aos estudos e

ideologias sobre a preservação das identidades culturais, econômicas e políticas, em contraposição à globalização neoliberal. Os campos de pesquisa e educação reproduzem essas dinâmicas neoliberais, perpetuando, dessa forma, as estruturas de poder que os favorecem sob o disfarce de proporcionar o mercado livre global, mercado esse que incentiva a desregulamentação, a privatização e um mercado sem restrições, fatores que privilegiam as elites dominantes, em detrimento da redistribuição de renda e poder. Nesse sentido, ainda podemos inferir sobre a visibilização/invisibilização, um processo que auxilia na manutenção do discurso hegemônico do mercado livre, como única solução à globalização. Esses discursos neoliberais, ao mesmo tempo que privilegiam uma minoria dominante, suprimem uma maioria global, mantendo estruturas de poder (Faria; Abdalla; Guedes, 2021).

Couto, Honorato e Silva (2019) chamam atenção para a visão predominante no campo de gestão/administração, na qual as organizações devem ter uma estrutura específica, assim como hierarquias e formatos organizacionais específicos. Essa perspectiva de estrutura nas organizações, historicamente construída com o intuito de beneficiar os países desenvolvidos, além de favorecer a expansão do capitalismo, garante a posição de dependência dos países periféricos. Nesse sentido, as teorias de Frederick Taylor e Henry Fayol, que são ensinadas no campo de gestão/administração de forma hegemônica, foram validadas com o objetivo de ampliação do sistema capitalista, reforçando a 'colonialidade epistêmica' (Ibarra-Colado, 2006; Carvalho Filho et al., 2017; Couto; Honorato; Silva, 2019; Faria; Wanderley, 2013; Wanderley, 2015) nos estudos organizacionais, condição que favoreceu as necessidades produtivas das organizações capitalistas. Isso levou à imposição de um conhecimento produzido em uma realidade em outros contextos, provocando uma subalternização dos conhecimentos e práticas locais.

Nesse contexto, o campo de gestão/administração foi inserido nos países periféricos, internalizando as teorias do Norte global como padrão de conhecimento, o que serviu para perpetuar as relações de dependência e desigualdade desses países. Dessa forma, muitos países, inclusive o Brasil, adotaram as narrativas dominantes de gestão/administração sem considerar os aspectos locais.

Em estudos recentes, Jammulamadaka *et al.* (2021) destacam que mesmo durante a pandemia do COVID 19, as práticas neoliberais estavam presentes nas escolas de gestão e negócios, ressaltando que as organizações continuaram com os mesmos modelos de gestão com foco na eficiência econômica, fazendo uma crítica

ao campo de gestão/administração e à dificuldade desse campo em adotar medidas e noções diferentes do *mainstream*. Mesmo que em outras áreas do conhecimento essa discussão esteja mais desenvolvida, nas escolas de negócios ainda existe uma resistência.

Na mesma linha, Abdalla e Faria (2017) tecem crítica ao campo de gestão/administração, no qual o conhecimento eurocêntrico e estadunidense é baseado no (neo)colonialismo, principalmente após 1989 e às consecutivas crises do capitalismo neoliberal global,

conectados não somente ao extraordinário processo de exportação/imposição de conhecimentos e instituições de administração/gestão para o resto do mundo a partir dos EUA, mas também às críticas à cumplicidade do campo ao expansionismo global do gerencialismo financista (Abdalla; Faria, 2017, p. 4).

A hegemonia euro ou anglo-americana no conhecimento acadêmico em gestão faz contraste com crises neoliberais ocidentais consecutivas, juntamente com o crescimento das economias emergentes (Faria; Wanderley, 2013; Carvalho Filho; Ipiranga; Almeida Faria, 2017).

Misoczky e Camara (2020) ressaltam a importância da pesquisa nos estudos organizacionais a partir de uma perspectiva latino-americana, reconhecendo as realidades e especificidades locais, entendendo que a produção do conhecimento é influenciada pelas relações de poder e dominação. A autora e autor afirmam que pensar a partir da América Latina deve considerar os “marcos categoriais que permitam entender nossas especificidades sem isolacionismos”, entendendo que “a modernidade se inicia com a invasão da América e, portanto, é indissociável do capitalismo”, e que

falar em descolonialidade implica incluir, para além da dimensão epistêmica, também a dimensão da vida concreta de comunidades, povos e coletivos sociais que a têm sob ameaça ou como uma impossibilidade prática (Misoczky; Camara, 2020, p. 8).

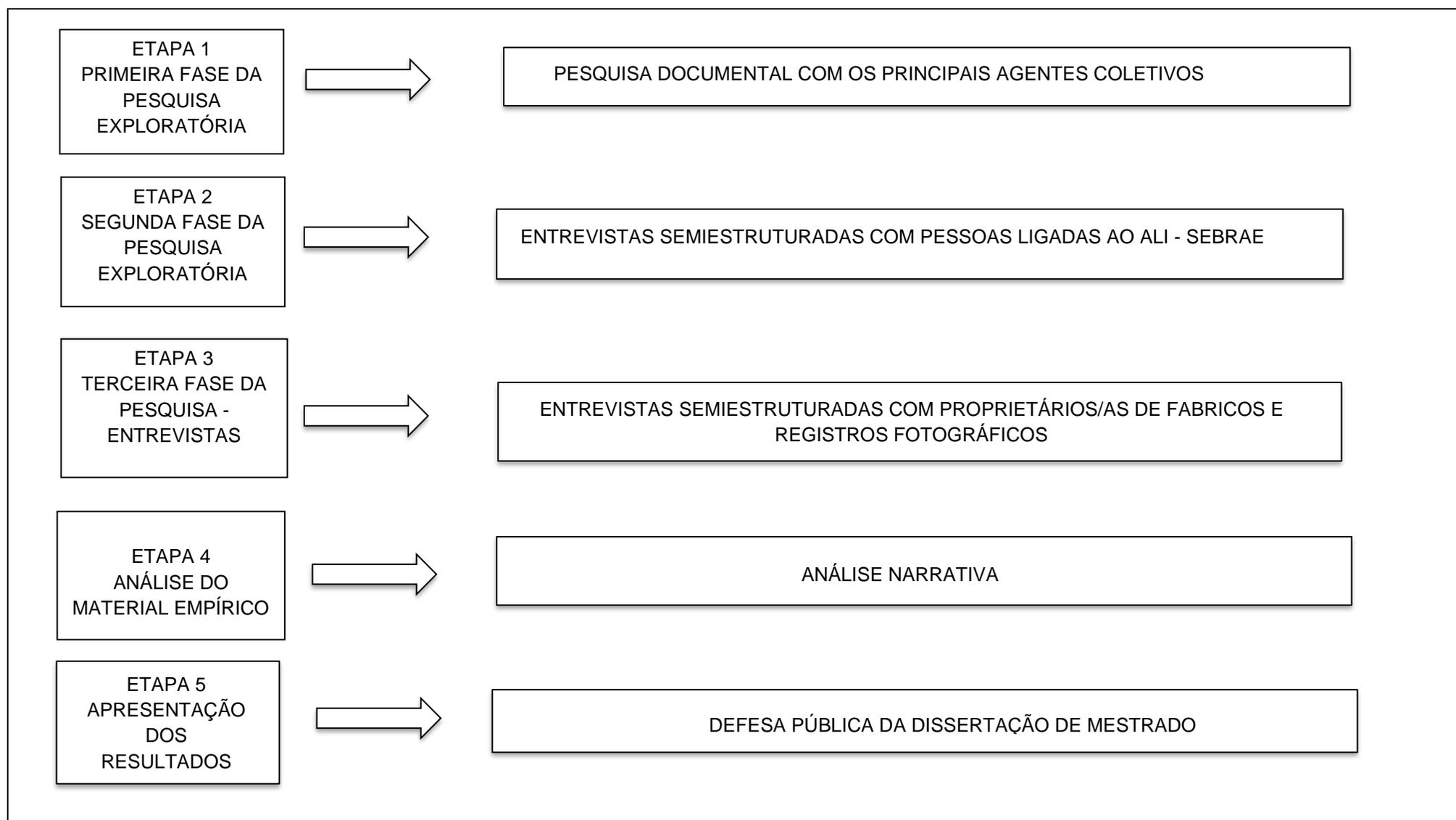
A partir dessas constatações, uma importante contribuição dessa pesquisa para o campo dos estudos organizacionais é a possibilidade de enxergar outras formas de organizar para além do *mainstream*, modos esses que foram negligenciados ou silenciados nos estudos sobre gestão/administração.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentamos o percurso metodológico que será percorrido durante a realização dessa pesquisa. No primeiro momento é apresentada a caracterização da pesquisa, com a apresentação da abordagem, o *lócus* da pesquisa, no qual explicaremos o campo, o porquê dessa escolha e uma descrição da cidade de Caruaru, a seleção dos sujeitos, o instrumento de coleta de dados, onde explicamos a primeira fase desse estudo, as entrevistas que foram realizadas na fase exploratória e a análise dos dados empíricos.

No quadro 1, apresentamos todo o percurso metodológico dessa pesquisa, que contou com quatro fases.

Quadro 1: Sequência metodológica da pesquisa



3.1 Caracterização da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo. A escolha pela abordagem qualitativa se deu pelo fato dela não se preocupar com a representatividade numérica, mas com a compreensão de uma organização ou de um grupo social. Segundo Minayo (2002), a pesquisa qualitativa opera em um universo de significados, crenças, valores, motivos e atitudes, na tentativa de compreender as relações com mais profundidade. O caráter qualitativo compreende métodos interpretativos para o entendimento dos significados e as experiências dos sujeitos deste estudo (Teixeira, 2003). Por ser um método que admite as características, os fenômenos sociais e suas especificidades, é conveniente para o tema em questão (Gerhardi; Silveira, 2009; Flick, 2013).

Para esse estudo, os objetivos serão classificados de duas formas: descritivo e explicativo. Sendo o primeiro responsável por caracterizar o fenômeno, ou seja, descrever o fenômeno investigado. E explicativo, que visa explicar o porquê dos fenômenos e os fatores que implicam nesse espaço.

3.2 *Lócus* da pesquisa e os sujeitos

O *lócus* da pesquisa será a cidade de Caruaru, que foi escolhida por ser uma das três cidades do Polo de confecções com maior concentração de unidades produtivas, conforme dados do Sebrae (2013) e Pereira *et al.* (2022).

Segundo o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN, 2006, p. 15-17),

Caruaru é uma cidade que nasceu da feira, se expandiu e se consolidou junto com ela. Não há como separar uma da outra, tão dependentes entre si, que compõem um todo orgânico, numa verdadeira simbiose. [...] A Capela de Nossa Senhora da Conceição permitiu o surgimento de um pequeno comércio de rua, que inicialmente colocava à venda artigos de couro e alimentos. Além disso, a realização de festas religiosas, sobretudo as que homenageavam a padroeira, contribuiu para o crescimento da feira e, simultaneamente, o desenvolvimento da cidade. [...] Ao longo do século 20, com a acessibilidade reforçada pela estrada de ferro e, mais tarde, pelas rodovias estaduais e federais, Caruaru se transformou no polo comercial mais importante da região, posição mantida até os dias de hoje. [...] A pequena feira transformou a área central do povoado, agregando valores econômicos, sociais e culturais, estreitando cada vez mais a ligação da vida cotidiana do lugar com a Feira de Caruaru.

A partir do que é colocado pelo IPHAN, percebemos a influência da feira na construção da cidade de Caruaru. Essa influência é tanto econômica como social, e Caruaru é uma das três cidades com maior concentração de unidades produtivas, entre fabricos e facções.

Esse estudo foi realizado em três fases. A primeira fase foi uma pesquisa documental, a segunda fase fizemos entrevistas exploratórias com pessoas ligadas ao programa ALI – SEBRAE, e a terceira fase realizamos entrevistas com proprietários/as de fabricos, assim como, registros fotográficos.

Realizamos uma pesquisa documental sobre os agentes modernizadores que têm atividades no polo de confecções, com o objetivo de entender de que maneira esses agentes atuam na região (Ver Quadro 2). Segundo Kripka *et al.* (2015, p. 3), “A pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”.

O programa ALI foi escolhido pela sua atuação em Caruaru, sendo um dos principais programas no SEBRAE voltado à gestão do Polo de Confecções.

Para as entrevistas com os proprietários/as de fabricos, a escolha pela cidade de Caruaru se deu pelo fato de possuir características essenciais para estudar o fenômeno em questão, como a alta concentração de unidades produtivas, os modos de gestão e organização serem imbricados em uma dinâmica formal/informal, e as relações pessoais que permeiam as relações entre fabricos e facções (Almeida Pereira, 2018; Andrade, 2019). Além disso, foram escolhidos, especificamente, os bairros do Salgado e São João da Escócia, por contarem com várias unidades produtivas, facções e fabricos, que podem ser vistos de longe por estarem em casas e galpões que ficam com as portas abertas. Além disso, ao andar nas ruas desses bairros, mesmo quando as portas estão fechadas, escuta-se o barulho das máquinas de costura no interior dos estabelecimentos, o que foi útil para que a pesquisadora tivesse acesso aos/às entrevistados/as.

Os principais critérios para escolha dos/as entrevistados/as foram: a) atuação na gestão de negócios de confecções em Caruaru, na região Agreste de Pernambuco por, pelo menos, cinco anos. Esse tempo foi delimitado para que conseguíssemos acessar participantes que tivessem uma experiência com a organização e a gestão nos fabricos e já tivessem desenvolvidos habilidades como proprietários/as; b) ser natural de Caruaru, preferencialmente, já que estamos analisando em perspectiva histórica e, dessa forma, o/a participante poderia expor diferentes momentos da sua

história que poderia ser conectado com o desenvolvimento local; c) disponibilidade para participar da pesquisa, documentada em termo de consentimento livre e esclarecido (Vide Apêndice C).

O primeiro contato com o campo aconteceu a partir de um colega que intermediou o acesso à primeira entrevistada, que recebeu a pesquisadora sem nenhuma desconfiança. Depois da primeira entrevista, não conseguimos outra indicação. Indo a campo sem nenhuma indicação, houve maior desconfiança dos/as proprietários e uma maior resistência em participar da pesquisa. Foram três meses de imersão no campo, com a realização de 12 entrevistas. O encerramento se deu pela dificuldade de acesso e pela desconfiança dos/as proprietários/as, que pode ser explicada pela alta informalidade presente no segmento, levando os/as trabalhadores/as a terem receio de sofrerem punições por uma suposta atuação “ilegal”. A partir disso, chegamos aos/às participantes dessa pesquisa que são apresentados, logo mais, no quadro 3. Já no quadro 4 apresentamos as características dos fabricos pesquisados.

3.3 Sobre as incursões em campo

Como foi dito anteriormente, realizamos a pesquisa de campo em três etapas que são detalhadas nos tópicos a seguir.

3.3.1 Primeira fase - pesquisa documental

A pesquisa documental foi realizada nos sites dos principais agentes coletivos do Agreste pernambucano, com o intuito de verificar os principais programas e projetos que foram implementados ou que estão em andamento na região e que, de alguma forma, tivessem como objetivo a ‘modernização’ local. Com isso, encontramos no portal e nos sites do SEBRAE, SENAI, na Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (ADEPE) e na Associação Comercial e Empresarial de Caruaru (ACIC), documentos e projetos que abrangem a confecção no Agreste, como pode ser visualizado no quadro 2 a seguir.

Os documentos e projetos do SEBRAE são pensados para os confeccionistas formais e possuem proposta nacional, sendo os mesmos para todas as regiões, como apresentamos, com maior profundidade no capítulo de análise dos resultados. A

ADEPE atua no estado de Pernambuco desde de 1965, com o intuito de promover o crescimento econômico em diferentes setores, através de editais de fomento, apoio com questões estratégicas e técnica. A atuação do SENAI gira em torno da profissionalização, por meio de cursos técnicos. A ACIC está presente na cidade de Caruaru desde 1920, uma associação que atua na promoção de palestras, feiras de negócios e um de seus objetivos é “unir o setor empresarial em prol do desenvolvimento local e regional” (Portal ACIC). A ACIC reúne empresários de diferentes setores econômicos, nomeadamente, empresários do comércio, serviços, indústria e profissionais liberais.

Quadro 2: Descrição dos documentos e projetos analisados

Título	Produzido por	Objetivo	Período	Link/Fonte
Como montar um serviço de confecção ⁶	SEBRAE	O texto ensina como montar um negócio na confecção, com dicas sobre estrutura, condições legais e pessoal.	---	Como montar um serviço de confecção - Sebrae
Programa ALI em Pernambuco - ALI produtividade	SEBRAE	O programa tem como propósito promover a inovação e melhorias da gestão, com o objetivo de aumentar a produtividade, o faturamento e a redução dos custos.	Entre 2011/2012	Programa ALI em Pernambuco - Sebrae
Planejamento e gestão na indústria de confecção	SEBRAE	Tem como objetivo desenvolver o planejamento e a produção na confecção. Com o intuito de tirar as dúvidas dos empreendedores, além de fornecer conhecimentos práticos de gestão.	---	Planejamento e gestão na indústria de confecção - Sebrae
Como gerenciar a produção na confecção de peças'	SEBRAE	Uma cartilha com o passo a passo de como ser eficiente no processo produtivo.	---	Como gerenciar a produção na confecção de peças - Sebrae
Observatório Empresarial do Sebrae	SEBRAE	Atuar na produção de relatórios técnicos e econômicos sobre o ambiente em que micro e pequenas empresas. Com o intuito de fornecer informações que serão usadas para a discussão e a tomada de decisão, tanto por parte do Sebrae como dos empreendedores e instituições.	---	Conheça o ambiente das MPE - Sebrae

⁶ A partir das informações obtidas com o entrevistado Lucas – analista no Sebrae, esses documentos são de abrangência nacional, criado por volta de 2011/2012.

Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano	SEBRAE	Relatório econômico sobre os 10 municípios do polo de confeções. Com informações sobre o número de unidades produtivas da região e postos de trabalho.	2013	Estudo Economico do APL de Confeccoes do Agreste - 07 de MAIO 2013 docx (sebrae.com.br)
APL da Confeção em Pernambuco	ADEPE	Informações econômicas sobre o Polo de confeções, com dados sobre a concentração de vínculos da confeção.	2023	APL-DA-CONFEECAO-EM-PERNAMBUCO.pdf (adepe.pe.gov.br)
Observatório da Indústria	SENAI	Realiza estudos com as informações de 13 áreas de desenvolvimento. Além disso, estabeleceu três áreas com maior tendência para a confeção, são elas: aumento da produtividade, sistemas de customização e matéria-prima.	2021	Rota Tecnológica do Setor de Confeções e Vestuário - Observatório SENAI (sistemafiepe.org.br)
Câmara Setorial dos Componentes Têxteis ⁷	ACIC	Tem como atuação a defesa organizada de interesses do segmento da confeção reunindo as empresas que negociam os insumos para a confeção.	---	Componentes Têxteis – ACIC (aciccaruaru.com)
Câmara Setorial do Arranjo Produtivo de Confeções	ACIC	Sendo umas das mais antigas, a câmara tem como objetivo organizar o setor confeccionista e os mais variados aspectos que o compõem.	---	Arranjo Produtivo de Confeções – ACIC (aciccaruaru.com)

Fonte: Elaboração própria, 2024.

⁷ A informação do período que as câmaras setoriais foram iniciadas não está presente no site da ACIC. O portal deixa claro que é uma das mais antigas da associação que atua na região desde 1920.

3.3.2 Segunda fase – entrevistas com os Agentes Locais de Inovação

Foram realizadas seis entrevistas exploratórias com pessoas ligadas ao programa ALI – SEBRAE, sendo quatro realizadas em setembro e outubro de 2023 e duas realizadas em julho de 2024, com dois agentes de produtividade que atuam na região, captando empresários/as e empreendedores/as para participarem do programa; dois analistas do SEBRAE, responsáveis pela área de produtividade e moda pernambucana; um professor do programa que atua como supervisor; e uma gestora estadual do programa (Vide quadro 3). O primeiro contato aconteceu por intermédio de outra pesquisadora. Com a ajuda dela, foi possível marcar a primeira entrevista com uma agente de inovação local, que ocorreu no dia 18 de setembro de 2023. A segunda entrevista foi presencial, na sede no SEBRAE em Caruaru, que fica localizada no bairro Indianópolis, durante a tarde do dia 23 de outubro de 2023. Duas entrevistas aconteceram no mesmo dia, uma pela manhã e outra pela tarde, no dia 14 de novembro, ambas pelo *google meet*. As outras duas entrevistas foram em julho de 2024, em formato online, a partir de um contato feito no ano de 2023.

As entrevistas tiveram uma média de 53 minutos e foram gravadas com o auxílio do aplicativo gravador do celular, e posteriormente transcritas com apoio do *Transkriptor*, um *software* que auxilia na transcrição.

Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Vide Apêndice C), permitindo a gravação e a utilização dos dados para essa pesquisa. Além disso, no início da gravação, foi questionado se os participantes aceitavam e permitiam a gravação da entrevista. O intuito dessas entrevistas exploratórias foi entender melhor como os agentes coletivos, como o SEBRAE, estavam atuando na região, considerando que essa é uma das principais instituições que promovem a inovação na gestão no contexto estudado. O roteiro da entrevista foi o semiestruturado, que pode ser visualizado no Apêndice A. A escolha pela entrevista semiestruturada se deu pela possibilidade que oferece ao/à pesquisador/a de guiar e de ser menos rígido/a durante a entrevista (Gil, 2002).

Quadro 3: Entrevistas com pessoas ligadas ao SEBRAE

Nome fictício	Função
Pedro	Agente local de Inovação
Ana	Agente local de Inovação

Lucas	Analista
Carlos	Analista
Ricardo	Professor supervisor
Beatriz	Gestora

Fonte: Elaboração própria, 2024.

3.3.3 Terceira fase – entrevistas com os/as proprietários/as dos fabricos

Nessa etapa da pesquisa, realizamos entrevistas semiestruturadas junto a proprietários/as de fabricos ligados à confecção no Agreste pernambucano, assim como, registros fotográficos foram feitos e anotações foram registradas em diário de campo. O roteiro da entrevista com os/as proprietários/as foi desenvolvido a partir das discussões do referencial teórico, como pode ser visualizado no Apêndice B. Foram três meses de pesquisa de campo, indo toda semana aos bairros com maiores concentrações de facções e fabricos de Caruaru, nomeadamente, o bairro do Salgado. No primeiro momento, as idas aconteciam de segunda a sexta pela manhã, mas depois de duas semanas em campo, ficou evidente que na quinta e na sexta era bem mais difícil encontrar proprietários/as devido a feira ser nesses dias. Então, a partir disso, decidimos ir a campo de segunda a quarta. Por dia, chegávamos a falar com seis proprietários/as, mas muitos recusaram participar da pesquisa, devido à desconfiança com relação à fiscalização, por causa do alto nível de informalidade nos negócios da confecção. Muitos pediam para voltar durante a tarde ou marcava em um outro dia, mas quando a pesquisadora chegava, o proprietário/a não se encontrava no fabrico e também não respondia mais as mensagens, nem ligações.

Foram 15 entrevistas, no entanto, três delas foram retiradas da análise por se tratarem de proprietários/as de facções. A análise foi realizada com 12 entrevistas, com duração média de 58 minutos. Para preservar a identidade dos/as entrevistados/as dessa pesquisa, nomeamos todos/as com nomes fictícios, como segue na descrição abaixo.

A primeira entrevista foi indicação de um colega e ocorreu dia 21 de agosto de 2024, às 14h, na sala de estar da entrevistada Joana, no bairro São João da Escócia (quase como uma extensão do Salgado, bairro com maior concentração de facção e fabrico de Caruaru). Durante toda a entrevista se escutava o barulho das máquinas funcionando no fundo do quintal, no qual as trabalhadoras costuravam as peças do

fabrico. Depois da entrevista, ela mostrou o ambiente de trabalho, no qual tinha 6 máquinas de costura, com quatro trabalhadoras, das quais três estavam costurando e uma estava indo levar peças para uma facção ali perto, na mesma rua. Essa trabalhadora estava levando tecido para uma facção que iria fazer a montagem da peça, logo depois, ela voltou com um pacote de peças prontas que iriam para o acabamento e depois seguiriam para as feiras da região.

Logo na entrada da casa, encontravam-se os tecidos em malha de um lado, e do outro lado estavam as peças já prontas para serem levadas para a comercialização. O fabrico contava ainda com um mesão para o corte e a máquina de corte, além disso, a proprietária fazia as modelagens dos vestidos, peças principais do fabrico.

Ao final da entrevista, a entrevistada foi questionada se teria alguma indicação. Ela falou que tinha duas pessoas em mente, que iria falar com elas e que depois me daria um retorno pelo *WhatsApp*. No outro dia, falei com ela por mensagem e ela me comunicou que as pessoas não aceitaram participar. A partir dessa negativa, já foi possível notar uma diferença entre a época que a pesquisadora realizou entrevistas com facções (para o trabalho de conclusão de curso) e agora com fabricos, que parecem ter maior desconfiança.

Com isso, iniciou-se uma rotina de caminhar nas ruas do bairro do Salgado, procurando por proprietários/as de fabrico. A partir de experiências anteriores, foi possível identificar o barulho das máquinas, mesmo com as portas fechadas, o que permitia identificar se existia alguma confecção na rua. Além disso, foram acessadas facções menores e, falando com os/as trabalhadores/as que estavam produzindo, perguntávamos se conheciam algum fabrico naquela rua ou tinham algum contato. Com isso, foi possível acessar um contato para a segunda entrevista, que foi com Joaquim, no dia 28 de agosto pela manhã. Ele trabalha desde os 16 anos no fabrico dos pais, atuando na gestão aos poucos, e iniciou uma faculdade de administração, no intuito de assumir a gestão do fabrico. Atualmente, lida com toda a gestão do fabrico e afirmou que sempre trabalhou na confecção, não tendo outras ocupações.

A terceira entrevista ocorreu dia 29 de agosto de 2024 com Daniela, às 9h da manhã no bairro do Salgado. A partir de caminhada pelas ruas do bairro do Salgado, procurando proprietários/as de fabricos para participarem, foi possível avistar uma senhora sentada em frente à sua casa, tirando a costura de uma saia. Foi questionado se ela conhecia algum fabrico naquela rua e ela perguntou o motivo da pergunta, se

era procura por trabalho, fiscalização ou para “colocar peças” (termo que é muito comum na região, usado para saber se a pessoa quer confeccionar peças). A pesquisa foi explicada e ela disse que era proprietária de um fabrico e que poderia participar. Ela estava no térreo de um prédio com dois andares. A entrevista aconteceu no térreo, onde tinha algumas peças ao lado, bolsas de embalagem e peças de manequim (bonecos que os/as comerciantes utilizam nas feiras para expor a roupa). Logo depois, ela apresentou o primeiro andar da casa, onde se encontravam a mesa de corte e a máquina de corte (que ela chamou de facção⁸).

Durante essa entrevista, havia uma trabalhadora embalando as peças que iria para a feira do dia seguinte em Caruaru (a entrevista foi em uma quinta e a feira da sulanca está acontecendo, atualmente, na sexta). Durante a entrevista, também chegou outro trabalhador com várias peças em cima de uma moto (cena muito comum no bairro), para entregar as peças prontas vindas das facções. Nesse momento, a entrevistada pediu para pausar a entrevista, para verificar as peças que estavam sendo entregues. Nesse mesmo dia, foram consultadas mais quatro pessoas, que não quiseram participar da pesquisa.

A quarta entrevista foi com um casal de proprietários simultaneamente, Maria e Adriano, que ocorreu na casa deles, às 19h do dia 03 de setembro de 2024. A entrevista foi indicação de uma colega, e os entrevistados preferiram marcar à noite, pois tinham três filhos e precisavam organizar a rotina para poder conceder a entrevista. Conversamos na parte da frente da casa, onde fica a máquina de estampania e as máquinas (três máquinas que são necessárias para aprontar a camisa), enquanto as crianças ficaram assistindo desenhos na televisão.

A quinta entrevista foi com Aline e ocorreu no dia 10 de setembro de 2024, às 9h30 da manhã. A pesquisadora foi a campo por volta das 8h da manhã e ficou andando pelas principais ruas entre os bairros do Salgado e São João da Escócia, quando avistou um armazém entreaberto. Ao chegar perto, o casal de proprietários estava saindo com mercadorias cortada que ia para uma facção de costura. O casal foi convidado a participar da entrevista e, como ele estava saindo para entregar, a esposa recebeu a pesquisadora em seu escritório, que ficava aos fundos do galpão. No galpão havia uma mesa enorme para cortar os tecidos e a máquina de corte. Ao lado da mesa estavam vários rolos de tecido que são comprados em grande

⁸ Essa palavra foi dita em duas entrevistas, termo utilizada para designar a máquina de corte que pode ser visualizada na imagem 13.

quantidade para ficarem no estoque. Do outro lado havia oito máquinas de costuras, três trabalhadoras costurando e uma trabalhadora fazendo o acabamento das peças (colocando na embalagem para serem entregues). Aline foi a entrevistada que mais transpareceu desconfiança durante a pesquisa de campo.

A sexta entrevista aconteceu dia 10 de setembro de 2024 com Henrique, às 14h da tarde. O fabrico funcionava no andar de cima da casa onde ele mora com os pais, que também já fabricaram há 12 anos atrás. Nesse andar, há uma máquina de corte, o mesão e os rolos de tecidos comprados. Henrique passou a adolescência ajudando o pai no fabrico, fazendo a parte de acabamento da peça (tirando pontas de linhas, organizando a embalagem) e ia para as feiras de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe comercializar as peças produzidas pelo pai. Quando se formou em direito, decidiu, junto aos dois irmãos (um deles sendo formado em administração), recomeçar o fabrico da família.

A sétima entrevista foi com João e ocorreu no dia 11 de setembro de 2024, às 8h30 da manhã. João atua como advogado de segunda a quarta, e nas quintas e sextas atua no fabrico produzindo peças masculinas (bermudas, calças e jaquetas). Toda a produção é terceirizada, ou seja, o tecido da loja já vai direto para o cortador. Eles colocam as peças em quatro facções diferentes até a peça ficar pronta para ser comercializada na feira de Caruaru e Toritama. Como não havia um espaço físico do fabrico, a entrevista foi realizada em outro espaço, mais movimentado. Esse cuidado foi tomado devido ao fato da pesquisadora ser mulher e se sentir desconfortável em estar sozinha com o entrevistado.

A oitava entrevista foi com Ester e ocorreu dia 12 de setembro de 2024, às 16h30 da tarde. O fabrico funciona em um galpão feito especificamente para a fabricação. Atrás desse galpão está a casa dela. Quando a pesquisadora chegou, uma trabalhadora que trabalha por diária estava costurando e saiu às 17h10. As peças estavam no chão, havia uma mesa grande com peças cortadas, três máquinas de costura e, ao lado, muitas peças cortadas.

A nona entrevista foi com Antônio e ocorreu dia 27 de setembro de 2024. Marcamos em uma cafeteria, e a entrevista aconteceu por indicação de uma colega pesquisadora. A entrevista foi às 15h da tarde, conversamos por mais de uma hora. Antônio tem um fabrico com a mãe no bairro Indianópolis, contando com 4 facções terceirizadas. Ele também tem 4 bancos na feira de Caruaru.

A décima primeira entrevista foi com Laura e ocorreu dia 30 de setembro de 2024, às 14h da tarde, na casa dela. Essa proprietária foi indicação de outro entrevistado. Na parte da frente da casa da entrevistada ficavam os tecidos (uma boa quantidade de tecido em rolo) e na parte de trás da casa tinha a máquina de corte e a mesa.

A décima primeira entrevista foi com André e ocorreu dia 30 de setembro de 2024, às 15h da tarde, no galpão em que ele trabalha, que fica no bairro Vassoural. A fachada do galpão já sinalizava que ali tinha uma confecção, quando toquei a campainha. Foi o próprio André que atendeu e, ao entrar no galpão, foi possível visualizar vários rolos de tecidos empilhados, onde André se sentou para iniciar a entrevista. Ao lado esquerdo havia uma máquina de corte em cima de um mesão que serve para colocar o tecido que vai ser cortado. Do lado direito havia três máquinas de costura.

A décima segunda entrevista ocorreu em outubro, com Andreia, que é proprietária de fabrico há mais de 8 anos, não tendo um espaço físico para o fabrico, terceirizando toda a produção desde que iniciou na confecção. A pesquisadora já conhecia essa proprietária de experiências prévias com o campo de pesquisa.

Na seção dos resultados, apresentamos o quadro 4, com as informações dos/as participantes da pesquisa, tais como: idade, tempo na confecção, se tem filhos, a naturalidade, escolaridade e estado civil. Já o quadro 5 apresenta as características dos fabricos, tais como: o tipo de tecido, onde comercializa, quantas facções, quantos trabalhadores/as, quantas peças produz por mês e qual o valor das peças.

3.4 Critérios de validade e confiabilidade

A validade de uma pesquisa é entendida como “capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos”. Já a confiabilidade é a “garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados”. Ambos são critérios essenciais em uma pesquisa (Paiva Jr.; Souza Leão; Mello, p. 194-195, 2011).

Seguindo critérios éticos, todos/as os/as participantes dessa pesquisa são maiores de 18 anos e concordaram em participar da pesquisa, desde que sua identidade fosse mantida em sigilo, como foi assegurado a todos/as por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Esse instrumento foi lido e explicado aos/às entrevistados/as, e depois de assinado foi entregue uma cópia aos/às participantes. Também optamos por pedir a autorização da gravação em todas as entrevistas. É importante salientar que esses critérios de validade e confiabilidade, apesar de serem considerados importante em pesquisas acadêmicas, seguindo os critérios éticos, estão muito relacionados a pesquisas positivistas e quantitativas. Foram adotados nessa pesquisa pela formação colonial da pesquisadora, que mesmo discutindo a partir de uma teoria decolonial, tem influências coloniais ao longo de sua trajetória acadêmica. Dito isso, entendemos que alguns elementos desse termo foram construídos com base na realidade de organizações formais e, por isso, quando aplicado em contextos informais, pode gerar resistência por parte dos proprietários/as e trabalhadores/as informais, que tem uma maior desconfiança por estarem na informalidade e por terem receio de fiscalizações.

Para aumentar a qualidade da pesquisa, fizemos a triangulação das informações por meio das entrevistas, documentos e registros fotográficos. A partir das transcrições das entrevistas, foi possível estabelecer códigos, verificar as informações e fazer revisões no material.

O encerramento do campo ocorreu no momento em que percebemos uma maior dificuldade no acesso aos/às proprietários/as, que se deu por dois motivos principais: primeiro, pelo medo de se tratar de fiscalização. Mesmo sendo explicado que se tratava de uma pesquisa acadêmica, notamos uma desconfiança entre os/as proprietários/as, que pode ser explicada pela alta informalidade do setor. O segundo motivo foi, em alguns momentos, a falta de tempo dos/as proprietários/as. Nas idas a campo notamos que na quinta e sexta-feira, pela proximidade da feira, muitos/as

proprietários/as não conseguiam participar (isso foi percebido na segunda semana em campo). A partir disso, decidimos ir a campo de segunda a quarta-feira (essa decisão foi tomada com base nos relatos dos/as entrevistados/as). Porém, mesmo assim, tivemos muita dificuldade no acesso aos/às proprietários/as. Muitos diziam que não podiam na primeira abordagem, e passavam o número para o contato. Porém, quando tentávamos entrar em contato, não tínhamos mais respostas. Acontecia também de marcamos em outro horário ou outro dia, mas quando chegávamos ao local, os/as proprietários/as não estavam. Em todas as entrevistas pedimos indicações de outros/as proprietários/as, mas encontramos resistência dos/as entrevistados/as em dar essas indicações, por várias razões. Muitos diziam que os/as conhecidos/as que trabalhavam na confecção não iam aceitar participar, que não iam entender o propósito das perguntas ou que não iam responder informações sobre seus negócios, por estarem em condição informal e temerem fiscalizações. Essa dificuldade de acesso aos/as proprietários/as torna difícil a produção de dados que são inexistentes ou desatualizados na região.

3.5 Análise do material empírico

Como forma de tratamento do material empírico, optamos pela análise narrativa, um processo que narra compreensões e descobertas, capturando circunstâncias do ambiente investigado (Wittizorecki *et al.*, 2006). Essa análise ainda permite narrar experiências, fatos, fenômenos e textos científicos. Dessa forma, a narrativa é uma dimensão essencial na comunicação e na forma que atribuímos significado a determinada situação e/ou determinada trajetória (Wittizorecki *et al.*, 2006).

Tendo em vista o cenário social que foi investigado, que está inserido num contexto com diversas especificidades, mas que também é ligado aos processos globais e nacionais, buscamos, através da técnica analítica escolhida, entender os significados construídos e/ou atribuídos nas histórias dos/as proprietários/as (Saraiva, 2007; Seefeld; Rese, 2020). Além disso, escolhemos essa técnica pela conexão dela com os aspectos epistemológicos e ontológicos dessa pesquisa, que consideram a existência de diferentes vozes, visões de mundo e saberes, alguns deles marginalizados, como os de trabalhadores/as do Sul Global.

A análise empregada nesse estudo foi proposta por Barbara Czarniawska (2000; 2004; 2011), a partir da tríade hermenêutica, como pode ser visualizado no quadro 4.

Quadro 4: Análise narrativa

Tríade Hermenêutica		
Fase 1 – Explicação	Fase 2 – Explicação	Fase 3 – Exploração
O que o texto diz? Entender as histórias; Tradução reprodutiva; Reconstrução.	Como é que se diz? Como as histórias estão sendo contadas; Detecção inferencial; Desconstrução.	O que entendi? O que entendeu da história; Encenação existencial; Construção.

Fonte: Adaptado de Czarniawska (2000, p. 16-17).

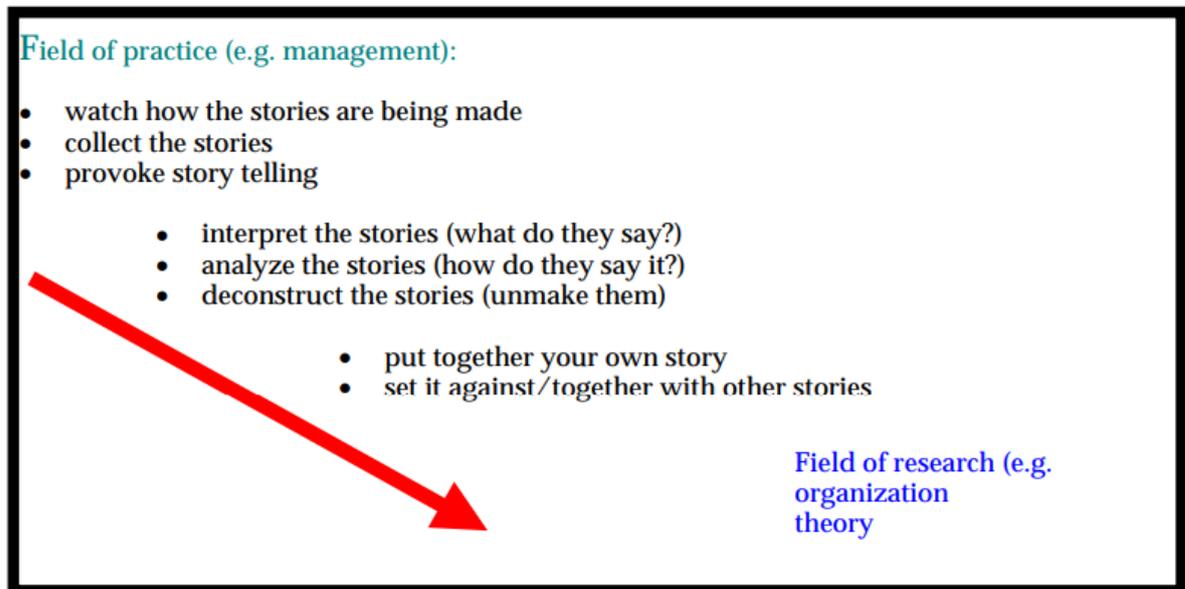
Iniciando pela explicação, a questão “o que o texto diz?” corresponde à descrição do que os documentos, as entrevistas semiestruturadas e os registros fotográficos dizem, permitindo acessar os ambientes de trabalho, as histórias pessoais e profissionais, bem como outros elementos contextuais. Nessa etapa, foi fundamental a leitura e a releitura dos textos, fazendo marcações (utilizado cor de realce juntamente com comentários/anotações no arquivo) sobre as categorias que mais se repetiam. Logo em seguida, houve a seleção dos textos (sejam imagens, trechos de entrevistas, de documentos ou de anotações).

Depois da explicação, acontece a fase de explicação, onde indagamos sobre “como é que se diz?”. Nessa etapa há uma análise do contexto onde os textos coletados pelos documentos, registros fotográficos e entrevistas, foram produzidos.

A última fase é a exploração, fase que serve para responder a seguinte indagação: “o que entendi?”, nesse sentido, nessa etapa desenvolvemos um papel de desconstruir e reconstruir as narrativas a partir da abordagem teórica escolhida, para assim, responder à pergunta orientadora dessa pesquisa. Essa etapa envolve a desconstrução e a reconstrução das narrativas.

A autora propõe uma sequência para a análise narrativa, que é apresentada na figura 3. No primeiro momento, a autora fala sobre como as histórias estão sendo feitas, a interpretação das histórias, assim como a análise das histórias, a desconstrução das histórias e depois confrontá-las juntos a outras histórias, construindo uma nova história.

Figura 3 - Sequência da análise narrativa



Fonte: Czarniawska (2000, p. 5).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A construção dessa seção foi baseada nos objetivos específicos. O primeiro tópico refere-se aos dois primeiros objetivos específicos, que são: identificar o perfil socioeconômico dos/as proprietários/as pesquisados/as no segmento da confecção e recuperar historicamente a inserção deles/as no setor e a constituição da unidade produtiva.

No segundo momento, para atender ao terceiro objetivo específico, que é caracterizar a organização e a gestão nos fabricos de confecções no Agreste de Pernambuco, em perspectiva histórica, discutimos sobre a organização e a gestão dos fabricos cujos proprietários/as participaram dessa pesquisa. Por fim, no último tópico de análise, respondemos os outros dois objetivos específicos, sendo eles: problematizar os processos de modernização identificados, a partir da abordagem decolonial e evidenciar as tensões entre diferentes modelos de gestão, nomeadamente aquele empregado pelo SEBRAE e outras instituições modernizadoras, e aquele exercido pelos fabricos.

4.1 O perfil dos/as entrevistados/as e a inserção dos/as proprietários/as no segmento da confecção

A forma de inserção na confecção dos/as proprietários/as entrevistados/as, em sua maioria, foi através da família. Todos/as possuem algum parente que já estava inserido na confecção, uma característica comum do Polo de confecções (Andrade, 2019; Andrade; Pereira; Cavalcante, 2023). Na maioria dos casos, esse início foi na fase da adolescência, seja pelo fato de os pais estarem inseridos na produção e comercialização, seja porque o início da vida profissional aconteceu trabalhando em confecções, fabricos ou fábricas, devido à grande quantidade desses estabelecimentos na região, que acaba sendo, geralmente, a maneira de inserção de jovens no mercado de trabalho, levando-os/as, dessa forma, a aprenderem o processo produtivo (Rangel; Corteletti, 2022).

A idade dos/as entrevistados/as varia entre 26 a 69 anos. Foram 7 mulheres e 6 homens, a maioria são nascidos e criados em Caruaru, à exceção de três: dois nascidos em São Paulo, mas que vieram morar ainda na infância em Caruaru, e uma nascida em Ribeirão, Pernambuco. Em relação à escolaridade, 5 entrevistados/as têm

ensino superior completo, sendo dois formados em administração, dois em direito e uma em geografia. Um dos proprietários tem ensino superior incompleto e os outros proprietários/as possuem o ensino médio completo. O perfil dos/as entrevistados/as pode ser visualizado no quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Perfil dos/as proprietários/as de fabricos

Nome fictício	Idade	Gênero	Identificação racial	Sexualidade	Estado civil	Naturalidade	Escolaridade	Maternidade/ Paternidade	Inserção na confecção
Joana	47 anos	Cisgênero	Branca	Heterossexual	Viúva	São Paulo	Ensino médio completo	Dois Filhos	Iniciou na adolescência
Joaquim	26 anos	Cisgênero	Branco	Heterossexual	Solteiro	Caruaru	Ensino superior incompleto	Sem filhos	Iniciou na adolescência
Daniela	69 anos	Cisgênero	Branca	Heterossexual	Viúva	Caruaru	Ensino superior completo	Sem filhos	Iniciou na fase adulta
Maria e Adriano	37 anos e 34 anos	Cisgêneros	Negra/ Branco	Heterossexual	Casados	Caruaru	Ensino médio completo	Três filhos	Iniciaram na adolescência
Aline	32 anos	Cisgênero	Branca	Heterossexual	Casada	Caruaru	Ensino médio completo	Um filho	Iniciou na adolescência
Henrique	30 anos	Cisgênero	Branca	Heterossexual	Solteiro	Caruaru	Ensino superior completo	Sem filhos	Iniciou na adolescência
João	26 anos	Cisgênero	Branco	Heterossexual	Noivo	São Paulo	Ensino superior completo	Sem filhos	Iniciou na adolescência
Ester	31 anos	Cisgênero	Branca	Heterossexual	Casada	Caruaru	Ensino médio completo	Dois filhos	Iniciou na adolescência

Antônio	35 anos	Cisgênero	Branco	Heterossexual	Casado	Caruaru	Ensino superior completo	Um filho	Iniciou na adolescência
Laura	47 anos	Cisgênero	Branca	Heterossexual	Casada	Caruaru	Ensino médio completo	Um filho	Iniciou na adolescência
André	38 anos	Cisgênero	Branco	Heterossexual	Casado	Caruaru	Ensino médio completo	Uma filha	Iniciou na adolescência
Andréia	31 anos	Cisgênero	Branca	Homossexual	Casada	Caruaru	Ensino superior completo	Sem filhos	Iniciou na fase adulta

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Quadro 6: Características dos fabricos

Fabricos	Peças produzidas	Tipo de Tecido	Onde comercializa	Quantas peças produz	Valor de venda	Há quanto tempo produz	Quantos trabalhadores	Quantas facções
Fabrico 1	Vestidos para senhoras	Malha	Em Santa Cruz do Capibaribe	1000/1500 peças em épocas não festivas 3.500 peças em junho/dezembro	8,50 reais pelas peças (tem apenas um modelo de vestido)	Faz 6 anos	4 trabalhadoras	Já chegou a ter 8 facções, mas atualmente tem 4 facções.
Fabrico 2	Peças infanto-juvenil, shorts, calças e camisaria	Jeans e malha	Em Caruaru e envia para todo o Brasil	22 mil peças em épocas festivas	O preço varia entre 11 a 55 reais no atacado	Faz mais de 10 anos	30 trabalhadores/as	15 a 20 facções
Fabrico 3	Saias e vestidos para o público evangélico	Tecido com elastano	Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe	Entre 2.400 a 2.800 peças por mês Em épocas festivas produz 3 vezes mais	25 reais as peças tradicionais e 35 reais as peças mais trabalhadas	Faz 29 anos	2 trabalhadores	4 facções de costura e acabamento
Fabrico 4	Camisaria masculina (camisas polos e resgatas)	Malha	Enviam por meio de grupos de excursões ⁹ para Rio de Janeiro, Maranhão e Bahia. Também vendem online, através de grupos do whatsapp.	8 mil peças por mês	O valor da peça varia entre 10 e 12 reais.	Faz mais de 20 anos	Varia de acordo com a necessidade, de 1 a 3 trabalhadores/as que são pagos pela diária.	3 facções de costura
Fabrico 5	Moda infanto – juvenil, principalmente	Jeans	Começaram nas feiras de Caruaru e Santa	Aproximadamente 1200 peças por mês	O valor da peça varia	Faz mais de 7 anos	4 trabalhadoras	5 facções de costura e acabamento.

⁹ Grupo de excursões são ônibus que vem de outros estados do país buscar mercadorias que podem ser negociadas de forma online e enviadas nesses meios de transporte. De acordo com as informações de campo, esses ônibus ficam estacionados no Moda Center, em Santa Cruz do Capibaribe.

	calça e macacões		Cruz do Capibaribe e depois da pandemia iniciaram as vendas online.		entre 20 a 24 reais.			
Fabrico 6	Shorts e calças masculinas	Jeans e Brim	Comercializa nas feiras de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe e também através de vendas online pelo <i>facebook</i> e <i>whatsapp</i> .	Entre 1000 a 1600 peças por mês.	O valor da peça varia entre 18 a 25 reais.	Faz mais de 15 anos (iniciou com os pais e depois decidiu fabricar sozinho).	Tem uma mesa de corte, ele faz somente o corte em sua casa, no 1 andar da casa, o restante do processo é externalizado.	3 facções de costura e acabamento.
Fabrico 7	Calça, bermudas e jaquetas masculinas	Jeans e Brim	Comercializa nas feiras de Caruaru e Toritama.	Entre 600 a 1200 peças por mês.	O valor varia entre 48 a 50 reais.	Faz mais de 10 anos.	Não tem espaço físico, a produção é totalmente externalizada.	4 facções.
Fabrico 8	Peças infantis, calças, shorts e bermudas.	Jeans e PT (um tecido que vai para a lavanderia para ser tingido).	Comercializa de forma online e utiliza aplicativos como o Moda Center e o Venda Mais ¹⁰ em Santa Cruz de Capibaribe.	Entre 4000 a 4800 peças por mês.	O valor da peça varia entre 18 a 35 reais	Faz mais de 9 anos.	Varia de acordo com a necessidade, entre 1 a 3 trabalhadores/as que trabalham por uma diária.	8 facções
Fabrico 9	Blusas e vestidos femininos	Tecidos importados principalmente da China.	Comercializa na feira de Caruaru	Entre 1000 a 1500 peças por mês	O valor da peça varia entre 12 a 35 reais	Faz mais de 18 anos.	Não tem trabalhadores/as no fabrico, externaliza toda a produção.	5 facções

¹⁰ São aplicativos desenvolvidos em Santa Cruz do Capibaribe. Por meio dessa plataforma paga, os/as fabricantes expõem seu catálogo de peças e os valores para, assim, os/as compradores/as fazerem os pedidos e a entrega acontece no Moda Center Santa Cruz.

Fabrico 10	Peças femininas, calças, blusas, vestidos e macacões.	Alfaiataria, duna, linho, viscose e viscolinho.	Comercializa principalmente em Santa Cruz do Capibaribe, onde tem uma loja. E vende também online nos grupos de whatsapp.	1200 peças por mês	O valor da peça varia entre 55 a 65 reais.	Faz mais de 30 anos.	Não possui trabalhadores/as no espaço do fabrico, ela e o esposo faz apenas o corte que é realizado pelo esposo. O restante da produção é externalizado.	3 facções
Fabrico 11	Camisaria social masculina	Tecido Chambray (tecido leve e macio utilizado na produção de camisaria masculina e feminina).	Comercializa nas cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, principalmente no atacado. Também vende no formato online.	20 mil peças por mês	O valor varia entre 45 a 50 reais.	Faz 8 anos.	15 trabalhadores/as que trabalham em um galpão	3 facções
Fabrico 12	Camisas polos, jaleco, T- shirts, camisas e calças sociais	Tecido 100% algodão, poliéster.	Comercializa em Caruaru e cidades adjacentes. Envia também para Alagoas e Rio de Janeiro.	610 a 1110 peças por mês	O preço varia entre 40 a 150 reais.	Faz 11 anos.	Não há espaço físico do fabrico, toda a produção é externalizada.	7 facções (4 costureiras, 2 bordadores, 1 cortador e 1 acabamento).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Os/As proprietários/as produzem diferentes peças para diversos segmentos, como, por exemplo, camisas, calças, macacões, vestidos, *shorts*, *t-shirts*, tanto para o público feminino como para o masculino. Para entender melhor o perfil dos/as entrevistados/as, separamos eles/as pelo público, sendo três fabricos voltados para o público infanto-juvenil, cinco com produção para o público feminino e quatro fabricos que trabalham com o público masculino.

Três fabricos produzem peças infanto-juvenil, que são destinadas para crianças e adolescentes, principalmente para crianças, utilizando dos tecidos jeans, PT e malha, especificamente. A malha é utilizada na fabricação de camisas de um fabrico. Já o jeans e o PT são os tecidos voltados para a confecção de calça, shorts, bermudas, macacões e jaquetas. A escolha pelo PT é feita pela possibilidade de cores que o tecido permite no processo de lavagem na lavadeira com produtos químicos. A cor pode ser verde, azul ou vermelho, por exemplo, o que possibilita uma maior variedade de peças, como podemos ver na figura 4 abaixo.

Figura 4 - Peças jeans e PT infantis



Fonte: dados do campo, 2024.

A partir dos relatos dos/as entrevistados/as, percebemos que a escolha pelo público infantil se deu pelo fato de todos/as terem filhos/as. Ester relatou que não encontrava calças bonitas para seu filho, então decidiu fabricar essas peças infantis, como percebemos na fala dela:

Porque eu tenho o meu filho mais velho e era difícil de achar shorts bonitinhos, calças bonitinhas para a criança e também o irmão do meu esposo, ele já fabrica para menina. Aí ele disse que na feira era muito escasso roupa para menino e indicou a gente para fazer de menino, desde o início a gente faz peças masculinas infantis.

Os/As proprietários/as dos cinco fabricos que tem sua produção voltada para o público feminino ressaltaram que a escolha por esse público se deu pela quantidade de vendas que superavam o público masculino, comprando mais e tendo como uma de suas características a preferência por “modinha”, na qual os modelos são alterados toda semana ou por quinzena, e são desenhados a partir do que está na moda. Esta é uma prática bastante comum na região, na qual os/as proprietários/as, a partir das suas experiências, conseguem definir, se uma peça vestida por uma atriz de novela, ou que foi vestida por uma influenciadora, será bem vendida ou não, como podemos perceber na fala de Antônio, quando ele narra a experiência de sua mãe com o fabrico que eles têm:

Ela tem essa modelista e quando ela tem uma ideia de peça, ela tira de revista um artista que está usando e que o pessoal gostou de uma peça. Ainda existe um pouco da influência da televisão no sentido da novela das nove, às vezes, ter uma personagem feminina que se destaca por um visual que monta lá para aquela personagem e começa a fabricar, o pessoal usa elementos. Teve uma novela aí que eu lembro que a gente passou dois anos vendendo esse tipo de peça, que era uma peça modelo cigantina. [...] que era utilizado pela personagem da Juliana Paz, numa novela que ela era traficante, que ela virou traficante. Acho que era Bibi o nome da personagem. Essa personagem fez muito sucesso e ela usava um padrão de roupa, que era calça jeans com vários tipos de roupa desse modelo cigantina, com ombro caído e de alça. E aí, como o personagem fazia sucesso, na época da novela, minha mãe disse, essa roupa é bacana, é fácil de fazer, dentro do contexto que a gente vende, modinha. Começou a produzir e essa roupa vendeu durante dois anos, praticamente. Até a fama da personagem, porque acabou a novela, a novela passa em torno de seis a oito meses no ar, ainda fica repercutindo muita coisa, então depois que passou toda a repercussão mesmo da personagem, as peças começaram a cair e é deixou de fabricar. Então é daí que ela tira as inspirações, digamos assim. [...] É, da vivência dela, de entender o público. Ela entende muito bem o público, conhece o público.

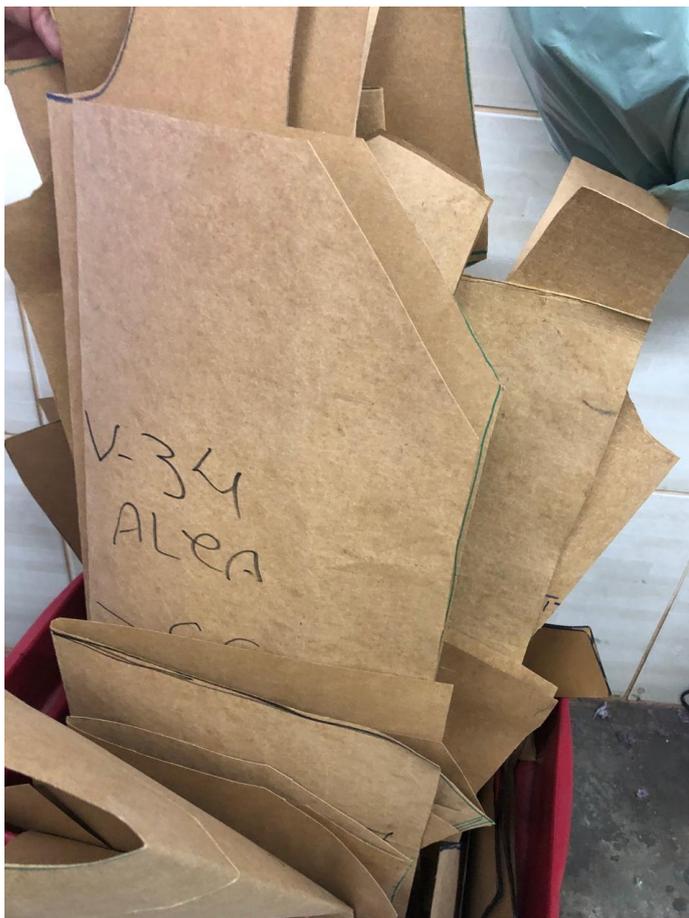
Os moldes que são desenvolvidos pela modelista são guardados no fabrico, ao lado da peça de corte e das referências que são utilizadas para fazer o corte das peças, como podemos visualizar na figura 5 e 6 abaixo.

Figura 5 - Moldes das peças



Fonte: Dados do campo, 2024.

Figura 6 – Moldes das Peças



Fonte: dados do campo, 2024.

Até esse momento apresentamos o perfil dos/as proprietários/as, assim como, informações sobre os fabricos que participaram dessa pesquisa. No tópico a seguir discorreremos sobre a organização e a gestão nos fabricos acessados com maior detalhamento, a partir das experiências e vivências dos/as proprietários/as entrevistados/as.

4.2 A organização e a gestão nos fabricos de confecções no Agreste pernambucano

Nesse tópico, iremos discutir alguns pontos importantes em relação à organização e à gestão praticada pelos/as proprietários/as participantes dessa pesquisa, principalmente no que se refere a como eles/as atuam durante o processo produtivo, da compra dos tecidos até chegar na peça final e sua comercialização nas feiras ou nos canais online.

É importante frisar que os fabricos estão cada vez mais presente na região, desenvolvendo, segundo Rangel e Corteletti (2022, p. 9), “marcas próprias e modernizado sua estrutura física e organizacional, tornando-se verdadeiras fábricas”, o que foi identificando entre os/as proprietários/as participantes desse estudo, uma vez que a maioria possui marcas próprias e alguns possuem estrutura física que mais parece uma fábrica. Aqueles/as que não possuem estrutura física, externalizam toda sua produção, como forma de baratear os custos com a produção, tática que se aproxima da lógica neoliberal (Andrade; Pereira; Santos, 2023). Além disso, os/as proprietários/as, muitas vezes, também estão na posição de trabalhadores/as, atuando, por exemplo, na costura ou no corte. Essa dinâmica se distancia daquilo que foi proposto por Henry Fayol, ao apresentar os princípios da Administração Científica, que fazia distinção entre aqueles/as que pensavam e aqueles/as que executavam.

Na figura 7, percebemos como os/as proprietários/as organizam a quantidade de peças e suas devidas referências para o processo produtivo, como os tamanhos das peças e os números dos moldes que serão cortados para cada peça. Os moldes podem ser visualizados nas imagens 5 e 6 na seção anterior, com um número de referência. Além disso, há também as referências dos tipos de modelos que serão fabricados, se serão os tradicionais ou outra peça específica para aquela semana de produção. Esses elementos serão melhor detalhados a seguir.

Figura 7 - Referências das Peças Produzidas



Fonte: Dados do campo, 2024.

Essa expertise de entender o público, escolher adequadamente os tecidos e as peças que serão produzidas, é desenvolvida durante anos comercializando nas feiras de Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe, e a partir das experiências anteriores em facções e fabricos informais. Os/As proprietários/as que produzem peças femininas, nesse estudo, estão ligados/as à produção de vestidos, saias e camisaria. Nesse grupo, o principal tecido utilizado é a malha, por ser um tecido fácil de ser trabalhado e por atender ao público de dois dos/as proprietários/as - que são mulheres idosas e evangélicas - através da confecção de vestidos, como mostra a figura 8, com peças em liganete (que é um tipo de malha específica para a confecção de vestidos). Na imagem, podemos perceber cortes de tecidos que serão utilizados na confecção de vestidos. Ao lado, os moldes (em papel) que foram utilizados para cortar e a máquina de corte. Essa é a segunda etapa no processo produtivo, ou seja, depois de fazer a modelagem, os tecidos são riscados e cortados.

Figura 8 – Peças em Liganete



Fonte: Dados do campo, 2024.

Os outros quatro fabricos produzem peças masculinas, sendo dois deles voltados para a produção de calças, shorts, bermudas e jaquetas e dois voltados à produção de camisaria. Pelo relato dos/as proprietários/as dos dois primeiros fabricos, esse público é mais fácil de ser trabalhado, já que os modelos não mudam, são sempre os mesmos e vendem bem, diferentemente do público feminino. Trabalham principalmente com o jeans, o PT e o Brim.

Dos outros dois fabricos que produzem apenas camisaria masculina, para um deles, essa escolha foi feita a partir das experiências do casal de proprietário e proprietária, Maria e Adriano. Maria explicou essa escolha:

Foi porque eu já trabalhava com ele, eu achei mais fácil, sabe. Mais prático. E o comércio também, a demanda assim, sabe. A gente via que com quem a gente trabalhava (nas facções e fabricos informais, antes de terem seu próprio fabrico) tinha uma demanda boa de mercadoria e a gente foi analisando.

Além disso, Adriano tinha experiência com estamperia e já havia trabalhado em um fabrico informal, ou seja, conhecia todo o processo produtivo das camisas estampadas. A partir disso, decidiram comprar todo o equipamento, que foram as

placas térmicas. Essas placas são aquecidas através de botijão de gás que fica embaixo do equipamento, então as camisetas são colocadas em cima das placas com as estampas que aquecem e fazem com que as camisas absorvam as estampas. Esse equipamento é manuseado pelo Adriano. Essas placas podem ser visualizadas na figura 9, a seguir.

Figura 9 – Placas térmicas



Fonte: Dados do campo, 2024.

Já o outro proprietário produz camisaria social com um tecido chamando *chambray*, um tecido específico para camisaria social. Desde seu início na confecção, ele produz esse tipo de peça com esse tecido.

A inserção na confecção, em sua maioria, foi por meio da família que já trabalhava nesse ramo (Andrade, 2019; Andrade; Pereira; Cavalcante, 2023), como dito anteriormente. Daniela falou um pouco sobre sua inserção, que ocorreu por incentivo da sua irmã que trabalhava com confecção:

Minha irmã já trabalhava nas confecções, sempre me falava, mas eu não aceitava porque eu não tinha jeito para aquele tipo de coisa. Eu nasci assim, com vontade de ser professora, então eu era realizada de um lado e do outro eu não era. E ela sempre me falava que sendo sulanqueira, fabricando, eu ia ganhar bem mais. Eu ia ter uma vida bem melhor do que numa sala de aula. Até que ela falou tanto, tanto, tanto que eu tentei fazer algumas coisas e deu certo, graças a Deus.

Para Henrique a inserção também foi através dos pais, como ele mesmo relata:

Quando a gente chegou aqui, meu pai trabalhava com um lanche em São Paulo e aqui ele teve que se virar. E aí um dos meus tios já trabalhavam na feira. E aí uma das saídas pra gente começar a se virar aqui foi entrar na feira. Aí depois que ele entrou na feira, todo mundo lá em casa passou a ajudar na feira. E eu, particularmente, passei a partir dos 16, fazer minha própria mercadoria.

Na maioria dos casos, os/as entrevistados/as começaram trabalhando em outras facções/fabricos/fábricas, aprenderam o processo produtivo no dia a dia, com o tempo iniciaram suas próprias facções, e atualmente são proprietários/as de fabricos. Os/As proprietários/as trabalham com diferentes tipos tecidos, e isso os/as diferencia, tendo em vista o processo produtivo. Aqueles/as que trabalham com tecido de malha não passam pela lavanderia, também não passam pelas facções de diferenciados¹¹, etapas que, geralmente, fazem parte do processo produtivo do Jeans, Brim e PT. O tipo de tecido também influencia as máquinas que são necessárias para os fabricos, assim como, na contratação de facções com máquinas específicas para desempenhar cada etapa do processo, como, por exemplo, Joana, que trabalha com malha e, nesse caso, explica que as máquinas que ela precisa

são as básicas, a overlock que fecha, a galoneira que abanha, coloca viés, tem uma máquina de botão, tem uma pessoa que trabalha na máquina reta também. Mas não trabalha aqui porque o meu uso de máquina reta é pouco. É o básico, o básico, porque a malha, ela é bem básica para trabalhar com ela.

Essas máquinas que são utilizadas na confecção de vestidos de malha podem ser visualizadas na figura 10 e 11 abaixo. A overlock é uma máquina de costura que faz um acabamento melhor na peça, para que a peça não se desfie, por meio de uma costura cruzada, sendo usadas em calças, blusas e vestidos, assim como, para colocar elásticos nas peças. Já a Galoneira é uma máquina de costura que é indicada

¹¹ Diferenciado são efeitos artesanais feitos nas peças, seja com a aplicação de resinas, produtos químicos e/ou lixamentos que deixam as peças com efeitos de “bigode”, “puído” e/ou “amassado” (Almeida Pereira, 2018, p.134).

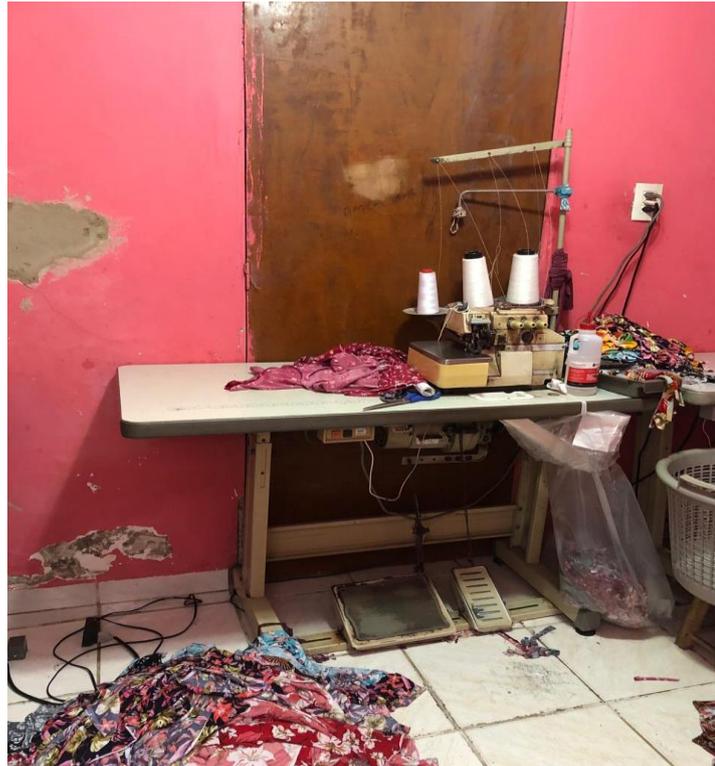
para fazer bainhas, golas e aplicações de viés. A primeira é utilizada no primeiro momento da montagem da peça, já a outra é usada na parte final, nos últimos acabamentos da roupa, para fazer a bainha de uma calça, por exemplo.

Figura 10 – Máquina Overlock



Fonte: Dados do campo, 2024.

Figura 11 – Máquina Galoneira



Fonte: Dados do campo, 2024.

Já no processo de produção do jeans, há a necessidade de outras máquinas de lavanderia e, dependendo do modelo, também é necessário o diferenciado, que é responsável por alguns efeitos nas peças jeans, tais como: o puído e o bigode (Almeida Pereira, 2018). Todos os/as proprietários/as entrevistados/as terceirizam a produção para as facções, mantendo, em sua maioria, um espaço físico apenas para o corte e, em alguns casos, o acabamento final, como Daniela comenta: “aqui a gente trabalha só com corte e acabamento. Todo nosso serviço é terceirizado, porque terceirizado? porque a mão de obra fica mais em conta. E os custos hoje fica bem melhor você colocar fora do que colocar o pessoal para trabalhar dentro de casa”.

Ela continua falando sobre como se dá esse processo de confeccionar a peça durante a semana e como é a dinâmica com as facções:

A gente faz as compras hoje (quinta-feira), corta amanhã, porque o tecido tem que descansar, porque é com elastano ele, a gente corta no dia seguinte. Na medida que corta, a gente já vai entregando às facções. Quando eles terminam de fazer a peça, a gente recolhe as peças e faz todo o acabamento, pelo (tirar linha), prega botão, toda parte de os últimos detalhes.

Nas figuras 12 e 13, podemos observar a mesa e a máquina de corte que a proprietária tem no espaço físico. Durante sua fala, ela explica como é o processo para o corte, que é necessário colocar na mesa e riscar o tecido e deixar ele na mesa

descansando até o outro dia, devido ao elastano. A proprietária explica que esse descanso do tecido é necessário para que o corte seja mais preciso. Ela conta que aprendeu isso com o tempo na confecção. Nas fotos abaixo, é possível perceber uma mesa de corte e uma máquina de corte padrão na região, utilizados para cortar os mais variados tecidos. Na figura 12 também é possível visualizar algumas modelagens de peças que são usadas para cortar devidamente os tecidos.

Figura 12 – Mesa de Corte



Fonte: dados do campo, 2024.

Figura 13 – Máquina de Corte



Fonte: dados do campo, 2024.

Ao lado da máquina de corte também pode ter um mecanismo (circulando na cor azul na imagem abaixo) que ajuda os proprietários/as a desenrolar o tecido mais rápido. Pelos relatos, este mecanismo é mais utilizado com os jeans e pode ser visualizado ao fundo da figura 14 abaixo:

Figura 14 – Mecanismo na Mesa de Corte



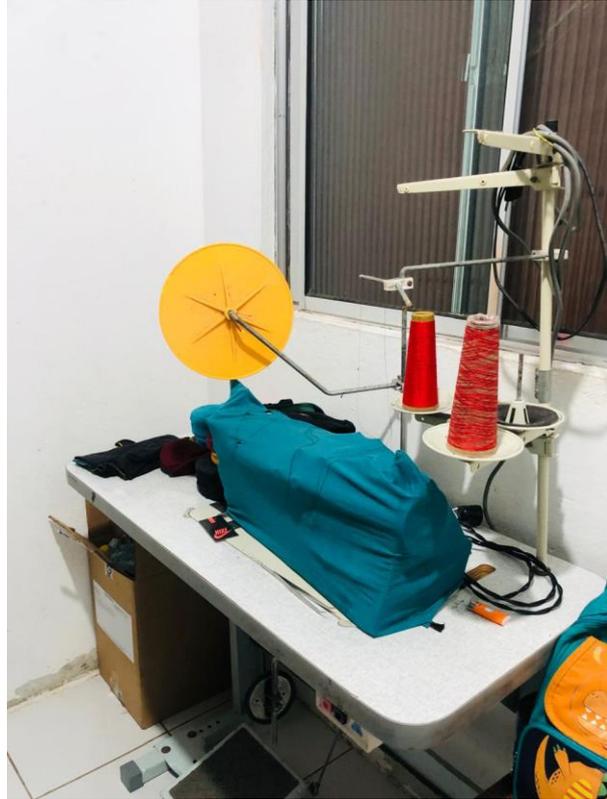
Fonte: Dados do campo, 2024.

Uma prática que apareceu a partir da pesquisa de campo foi que, em alguns casos, os/as proprietários/as emprestam uma ou duas máquinas para pessoas que querem e sabem costurar, mas não tem a máquina disponível. Joana relatou isso durante sua entrevista

Eram pessoas que tinham vontade de trabalhar e não tinham condições de comprar uma máquina. E eu precisava do trabalho. Como a máquina de malha é um pouco acessível, assim, e não precisa de tipo 2, 3 máquinas, aí eu compro. Só que aí o acabamento é feito aqui, elas me entregam as peças prontas e o acabamento é feito aqui.

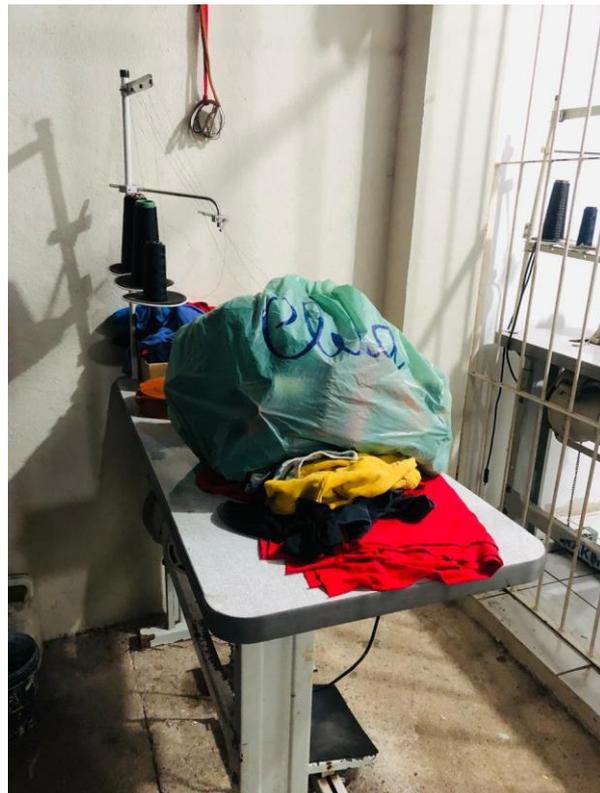
Maria e Adriano também falaram sobre isso. O proprietário e proprietária tem 3 máquinas no fabrico e comentaram que já emprestaram para as facções terminarem a costura de suas peças. As máquinas são apresentadas nas figuras 15 e 16 abaixo:

Figura 15 – Máquina de Costura



Fonte: Dados do campo, 2024.

Figura 16 – Máquina de Costura



Fonte: Dados do campo, 2024.

A partir das falas deles/as, é possível perceber que a experiência prática tem uma maior importância na gestão e organização dos seus fabricos, e que eles/as percebem essa diferença entre as teorias ensinadas no curso de Administração e o dia a dia da gestão nos fabricos. Andreia falou sobre isso, a partir de sua experiência na confecção em Caruaru:

Eu consigo sim ver muita coisa do que foi estudado no curso de administração, não vou mentir, é, vejo na prática, né. E aí, na prática, chega a ser algumas coisas um pouco, é um pouco distante, sabe. Porque quando você vai para a realidade das pessoas, do convívio com as pessoas, né, a realidade é um pouco diferente. Então, assim que eu entrei nesse ramo, o que me chocou de início foi essa questão da precarização mesmo do trabalho, entendeu. Eu sou muito ciente em relação a isso, que há uma precarização do trabalho.

O que percebemos no Polo de Confecções é uma tendência à terceirização e uma reformulação da precariedade já existente na região, a partir da inserção de outras empresas e agentes modernizadores. Essa reformulação da precariedade pode ser entendida como uma marca do neoliberalismo, uma vez que, desde meados da década de 1990 e início da década de 2000, há um incentivo maior dos agentes coletivos modernizadores na região, para a adoção dos princípios neoliberais. Esse neoliberalismo está atrelado à colonialidade como uma matriz de poder, envolvendo a dominação e a exploração, que além disso, articula raça e capitalismo. Para Maldonado-Torres (2014, p. 342), o capitalismo é “um modelo de poder especificamente moderno que interliga a formação racial, o controle do trabalho, o Estado e a produção do conhecimento”. Esse neoliberalismo, juntamente com o eurocentrismo, atuam juntos e discutem “sobre como se comportar, pensar e agir em busca do ‘desenvolvimento’ e da ‘modernidade’” (Silva; Dias; Santos, 2021, p. 685).

Os/As proprietários/as se inseriram na confecção a partir dos pais ou de algum familiar que já estava inserido no setor, trabalhando em facções e fabricos informais ou formais, como exposto anteriormente. Assim, aprenderam formas de gerir e organizar seus fabricos com essas vivências, como no caso de Maria, que diz:

Eu aprendi com a gerente da fábrica onde eu trabalhei de roupinha de bebê, porque lá, como era uma fábrica grande, e aí eu via como ela fazia, eu aprendi olhando, não tive um curso específico, eu aprendi olhando com ela para ver como faria, e aí eu fui pensando como era que eu tinha que fazer, como era que eu tinha que organizar, para onde iria, pra quais setores, como deveria fazer, foi o mesmo que fui, na minha mente mesmo, fui aprendendo.

Esse aprendizado também tem uma característica familiar, no qual os ensinamentos vão passando de um para o outro dentro do ambiente familiar, como Aline menciona em sua fala:

Eu aprendi com a minha irmã. Minha irmã me ensinou, que ela fez um curso de costura e em casa ela já passou pra mim e com ela eu aprendi. (a irmã fez um curso com costureiras experientes) costureiras em casa mesmo, que ensinava, que botava a plaquinha lá na porta e ensinava. Uma pessoa que já costurava e que ensinava, se a pessoa quisesse aprender, ela já ensinava outras pessoas.

Essa também é uma característica no Polo de Confecções: a oferta de cursos de costura e de como manusear as máquinas no processo produtivo, oferecido por costureiras experientes em suas próprias casas. Aline falou sobre isso ao comentar que a irmã dela fez um curso de costura com uma vizinha, e assim ela aprendeu.

A questão de parentesco também é observada na contratação das facções, forma que difere de suposta neutralidade e impessoalidade recomendada pelos manuais de gestão nos processos seletivos organizacionais (Couto; Honorato e Silva, 2019). Entre os/as proprietários/as entrevistados/as, a forma de contratação acontece por meio de indicação ou por meios de relações pessoais de amizade e parentesco (Machado da Silva, 1971), como percebemos na fala de Joana:

Na verdade, são praticamente tudo da família. Como eles sabem, o meu estilo é assim. A gente só trabalha quando tem. Quando não tem, se eu parar, elas param. E aí, elas só ganham o que elas fazem. No caso, eu não tenho nenhum contrato, não tenho nada, sabe. Aquela coisa assim: trabalha, recebe, trabalha, recebe.

Entre os/as proprietários dos fabricos entrevistados/as, a forma de pagamento se dá pela produtividade (Pereira, 2011) para as facções. Já para os/as trabalhadores/as, existem duas formas de pagamento: por produtividade ou pela diária, como podemos perceber na fala de Maria:

A gente paga diária, porque assim, às vezes acontece de faltar muito, sabe. Aí a gente analisa a falta, vê se foi alguma coisa muito séria. Se for, realmente a gente consegue ainda dar uma ajuda. Mas se não for, aí a gente só paga a diária.

Diferentemente da fala de Maria, no caso de Antônio, fica evidente o pagamento por produção:

É por produção. No caso dessas que fazem todo o processo, aí ela diz assim, olha, você consegue produzir quantas peças? Porque aí são eles (as facções)

que dominam o processo, né. Aí ela (a mãe dele) paga, digamos assim, pelo lote (pela quantidade de peças na semana).

Nesse caso, a facção é responsável por realizar toda a montagem da peça, já entregando a peça pronta, e, nesse caso, recebem por produção.

Outra forma de contratação de facções foi comentada por João e Ester, respectivamente:

É, foi pelo Facebook que eu achei esse rapaz (cortador). E a maioria é por indicação, porta a porta a gente vai bate de porta e porta. Pergunta. Às vezes ver uma garagem aberta, costurando, pergunta se quer costurar, se conhece alguém ali ao redor que queira costurar, e aí pronto, coloca um, geralmente uma peça piloto, um corte pequeno, aí faz e vai aumentando, dependendo da quantidade.

Costureira a gente procura nos grupos do Face (facebook). A gente sempre tá procurando nos grupos de costureira. Aí a gente procura sempre mais no São João da Escócia e no Salgado, que é o bairro que a gente mora, né, mais próximo. E o pessoal que trabalha com a gente é só conhecido mesmo.

Esses dois proprietários relataram uma dificuldade em encontrar facções de costureiras para contratar e, como solução, encontraram grupos no Facebook que são formados por costureiras. Assim, eles conseguem encontrar com maior facilidade. Nesse processo de contratação de trabalhadores/as ou facções, existe uma característica muito comum no Polo de confecções que é os proprietários solicitarem uma peça piloto para verificarem a qualidade da costura e se realmente o/a trabalhador/a tem os requisitos necessários para serem contratados, seja na costura, no corte, acabamento ou qualquer outra etapa do processo produtivo. Esse controle da qualidade é uma prática recorrente na região. Alguns relatos dos proprietários/as mostram que além de pedirem essa peça piloto, eles também colocam uma pequena quantidade de peças para testarem as facções, se elas vão entregar no prazo combinado, se a costura terá a qualidade desejada, entre outros fatores (Andrade, 2022; Corteletti, 2020). E, depois dessa verificação, os proprietários começam a enviar uma quantidade maior de peças.

Em relação à gestão, um traço muito comum na região é os pais ensinarem os filhos desde cedo, como podemos perceber na fala de João

Como eu aprendi a gestão? Aprendi vendo meus pais. Só que eu acho que eu gostei mais um pouco do meu pai do que da minha mãe, porque a minha mãe é muito organizada. Ela tem tudo, ela nota tudo no caderno, tudo certinho. Ela às vezes chega até o ponto de ser, infelizmente, entre aspas chata, porque ela tem tanto controle que às vezes ela liga para o cortador e

fala não. Tantos metros era para dar tanta mercadoria, porque não deu? aí o cortador fala que sobrou pano e não sei o que, não sei o que, ela está certa, ela está certa, só que já teve gente de querer parar de trabalhar com a gente por conta desse, desse, desse, puxão de orelha que ela dá excessivamente, entendeu? Às vezes aí já foi prejudicado por conta disso, mas ela está certa em certo ponto, mas ela não sabe dosar, digamos assim, esse, essa cobrança, ela é demais. E meu pai, digamos assim, é de menos.

O que percebemos nessa fala de João é que o alto controle exercido não parece ser algo bem vindo, e isso se distancia do que pregam os manuais de administração, nos quais existe uma hierarquização bem definida e um controle na linha de produção, como pregado pelos agentes modernizadores, conforme será detalhado na seção seguinte.

Quando perguntados sobre como ensinariam a gestão, uma característica recorrente em todas as respostas dos/as proprietários/as entrevistados/as, foi a experiência na fabricação e na feira, e como isso é importante para o aprendizado na prática, como pode ser evidenciado na fala de Henrique:

[...] Então você tem que estudar tudo aí (tecidos, modelos das peças, se tem estampa ou não). Aí vem a questão da precificação, você tem que fazer, para saber quanto que você vai gastar, e na precificação tem que entrar tudo, até aqueles centavinhos que você gasta com a etiqueta de número, que você coloca na gola da camisa e você acha que é irrelevante, mas no final é relevante. Então tem que ter isso.

Essa questão da precificação é ensinada nos manuais administrativos, só que de uma forma mais técnica, com a compreensão de variáveis como os custos fixos, variados e o ponto de equilíbrio de um negócio, a partir de estratégias sistemáticas que, segundo os manuais administrativos, são influenciadas por diferentes departamentos da organização como o marketing, as estratégias do mix de marketing, os custos, além dos fatores externos que incluem a demanda e a concorrência (Milan *et al.*, 2016). Isso se diferencia da experiência dos/as proprietários/as, que dão prioridade à precificação na prática, a partir do seu dia a dia na feira, com sua convivência com os pais/irmãos/cunhados. A partir da fala de Henrique, percebemos que os/as proprietários/as entendem sobre as variáveis internas e externas que influenciam no preço de sua peça e que isso foi desenvolvido ao longo de sua trajetória.

A experiência de Laura também diz muito sobre como os/as proprietários/as aprendem sobre a gestão e organização dos seus negócios:

Eu acho assim, né, que tudo a gente tem que, como eu disse a você, começa da peça pro outro. Você pega a peça, você quando cortar, você já colocar o valor do tecido, da costura, dos aviamentos, o custo seu, energia, essas coisas. E daí você calcular o preço que você vai saber mais ou menos quanto você vai ganhar. Aí toda semana você vê o que é que você tá vendendo mais, aí você vai investir naquela peça e trabalhar com modinha é sempre uma novidade. Você tem que ter toda semana de 15, 15 dias, mas você tem que ter uma novidade. Senão você vai ficando pra trás. Porque quanto mais você demora a chegar, porque principalmente mulher é isso. Mulher não vai na loja, chega lá, no próximo mês, ela chegar na loja, ela não vai querer comprar aquela mesma roupa que tem. O que é que tem de novidade? Mesmo que ela não queira comprar nada, ah, mais novidade eu vou levar.

Duas questões sobre gestão enfatizadas durante as entrevistas estão relacionadas ao controle financeiro e à divulgação. Em relação ao controle financeiro, todos/as os/as proprietários/as falaram sobre suas anotações, que são feitas no caderno, anotações sobre os custos com tecidos, aviamentos, as entradas e saídas, quantas peças venderam, quantas produziram na semana, as encomendas etc. Através dessas notas, eles/as organizam a questão financeira do seu negócio, como foi dito pelos/as proprietários/as Ester, Henrique e Aline, respectivamente:

[...]Só que pra precificar a peça a gente anota tudinho, vê o que é que gasta, até o botão a gente tem que somar o preço que sai o botão pra poder ver o preço final que a gente pode vender a peça. [...] a gente faz todo o fechamento de caixa, tudo que vende é anotado, tudo que sai também, as saídas a gente anota pra no final a gente fechar o caixa pra ver se bateu tudo direitinho (Ester).

E a gente sempre tem o controle da entrada e saída, desde o começo. Eu sei, se você perguntar, no mês passado entrou quanto, saiu quanto. De cabeça eu não sei, mas eu tenho anotado lá. Porque a gente anota tudo (em um caderno). Faz todas as contas, então acredito que essa parte de gestão, você ter esse controle financeiro, e a parte da precificação também é muito importante (Henrique).

A gente (ela e o marido) tenta se organizar a gente mesmo, no velho papelzinho, caneta, anotando caderno, agenda, computador um pouco, mas a gente tá tentando entrar nessa daí também, mas é mais a gente mesmo, papel e caneta. Sempre foi assim, nós dois (Aline).

A forma de precificar é aprendida na lida com a feira, pelos/as compradores/as e vendedores/as. A partir de suas experiências, os/as proprietários/as aprendem sobre as questões financeiras, como foi colocado por André, que explica que aprendeu a parte financeira do seu negócio através do contato com a feira e com colegas, se referindo a suas anotações em cadernos sobre os custos das peças e do seu lucro, assim como, aprendeu a negociar os valores com seus clientes: “Minha financeira é essa. Foi a feira, colegas”. Para Sá (2018), muitos desses proprietários aprenderam

essas questões na sua entrada na confecção, então existe uma resistência para mudar essa forma tradicional de aprendizagem

Em relação à divulgação, que está relacionada ao marketing, subárea do campo da Administração, os/as proprietários/as entrevistados/as, em sua maioria, utilizam das mídias sociais, nomeadamente, whatsapp, facebook e instagram, para divulgarem seus produtos, como já apontado por trabalho anterior (Silva, 2021), a partir de grupos com compradores/as de diferentes regiões do país, assim como, de comunidade no whatsapp que tem vendedores/as e compradores/as das principais feiras da região (localizadas em Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama). Uma das proprietárias, Ester, também mencionou aplicativos no Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe, especificamente o Venda Mais, que segundo ela:

no aplicativo Venda Mais, a gente tem a loja montada lá no aplicativo, o cliente vem lá mesmo, escolhe e já manda pra mim no WhatsApp, já vem o pedido dele todo pronto, só pra gente mandar o link do pagamento. E aí já veio tudo formado, por esse aplicativo.

Logo em seguida, Ester fala sobre como conheceu o aplicativo: “lá no Moda Center, quando eu tinha box. Eles passam lá no box, fazendo as propostas e tem vários planos”. As vendas online estão ganhando cada vez mais espaço, principalmente depois da pandemia do COVID – 19, especificamente para as mulheres que tem filhos/as, que encontraram nas vendas online uma facilidade para não precisarem ir às feiras que acontecem de madrugada, como é possível perceber na fala de Ester:

Só que em 2021, meu bebê nasceu. Aí não tava conseguindo conciliar feira com ele. Porque a feira você tem que passar dois dias. E ficava deixando ele com um e com o outro, aí não dava certo. Aí eu preferi investir só na venda online. A gente só faz venda online agora. [...] tem os aplicativos, tipo o aplicativo Moda Center, o aplicativo Venda Mais¹², que é lá de Santa Cruz também.

Além desses aplicativos, essa proprietária utiliza influenciadores/as, anúncio no *Instagram* e tráfego pago como forma de divulgação. Ela conta que aprendeu através de um curso ofertado por uma conhecida:

¹² Trata-se de uma plataforma de vendas disponível para o Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe, um aplicativo pago, reunindo compradores/as e vendedores/as, com a exposição de catálogos. Além disso, o aplicativo mostra as rotas de excursões para diferentes estados, com horários e telefones.

Eu fiz um curso com uma moça bem especial, que ela virou uma chave bem grande. A partir dela, eu já divulgava assim, um blogueiro de atacado, mas anúncios, tráfego pago, essas coisas não investiam. Depois desse curso, eu comecei a fazer. [...] Aí agora ela foi morar em Orlando e de lá ela se especializou e começou a fazer. Aí eu fiz o curso ela lá, online, e eu aqui. [...] Gestão financeira, aí ensinava a gente a mexer nessas coisas online, fazer catálogo digital, que a gente também não tinha. A gente enviava foto pros clientes e embaixo botava o preço, aquela coisa bem desorganizada. E hoje em dia é catálogo digital. Ensinou a gente a organizar o Instagram, tudo isso.

Na fala de Aline também falou dessa divulgação através de influenciadores

[...] Hoje, principalmente online. Hoje a gente vive num mundo online, né. Pra gente que trabalha com jeans, com confecção, a feira é essencial, mas o online é predominante hoje em dia. [...] A menina aqui saindo agora era uma blogueira (influenciadora, com perfil no instagram), que ela vem fazer a divulgação para clientes atacadistas, que ela trabalha com clientes atacadistas. Ela vem faz a divulgação, a gente posta no Instagram e ali a gente já vai adquirindo clientes e divulgando a marca, né. [...] No começo a gente fazia feira, ia pra feira mesmo. Mas aí depois da pandemia, né. A gente parou e teve por obrigação que se atualizar no online, né. Aí do online, de pouquinho em pouquinho, a gente vai administrando, mas aí é complicado também.

Em ambas narrativas, observam-se estratégias inseridas numa proposta de modernização do Polo de Confeções. Isso porque estão inseridas em uma dinâmica maior, ditada pelos agentes modernizadores, que atuam inserindo novas estratégias de vendas e marketing. Essa modernização também tem influência em uma nova imagem do Polo de Confeções, com projetos como as rodadas de negócios, evento que reúne vários/as compradores/as e vendedores/as em um único espaço, promovido pela ACIC e outros parceiros, com o intuito de aumentar as vendas e impulsionar a economia por meio da confecção (Silva, 2021).

Alguns proprietários/as falaram que compram o tecido em São Paulo ou importam da China, seja pelo preço mais baixo ou pelo fato das cores e estampas novas estarem disponíveis primeiro lá. Essa expertise de comprar o tecido fora para vender peças com cores e estampas exclusivas vem de anos de experiência com o público, seja oriundo das feiras da região ou de vendas online, como Laura comenta:

Então, foi com ela (falando da sua irmã que também possui um fabrico), eu fui as primeiras vezes, acho que foi umas três ou quatro vezes com ela, aí depois fui embora sozinha, morrendo de medo, coração na mão, a primeira vez perder o avião e eu digo, Deus sabe todas as coisas, aí da outra vez eu fui só, coração na mão e eu com medo de me perder, medo de me perder mesmo em São Paulo.

De acordo com o relato, Laura, no início, comprava os tecidos indo até São Paulo e contratando uma transportadora para trazer para Pernambuco. A partir desses primeiros contatos que foram estabelecidos, Laura consegue, atualmente, solicitar, por meio de catálogo digital dos tecidos disponíveis no whatsapp, e os/as vendedores/as encaminham pela transportadora até a casa dela. Os tecidos também são comprados na região, em lojas específicas, tanto em Caruaru como em Santa Cruz do Capibaribe, que chegam nessas lojas através da importação. Os/As proprietários/as, geralmente, compram em grandes quantidades para ganharem desconto e armazenam os rolos de tecidos nos fabricos, como pode ser observado na figura 17:

Figura 17 – Lote de Tecidos



Fonte: Dados do campo, 2024.

Para aqueles/as proprietários/as que produzem todos os meses a mesma peça, com o mesmo tecido, como o fabrico 12, que produz camisaria social com um tecido chamado *chambray*, é comum comprar uma grade de tecidos (vide figura 18) em lojas

maiores, onde a loja faz uma grade com 30 ou 40 rolos de tecidos lisos ou estampados.

Figura 18 – Grade de Tecidos



Fonte: Dados do campo, 2024.

Sobre o entendimento dos/as proprietários/as sobre gestão, a resposta de Daniela construída a partir de uma experiência de mais de 20 anos na confecção, chama a atenção:

Eu sempre digo aqui, quando eu faço reunião com meus meninos [referindo-se a um trabalhador e uma trabalhadora que fazem o corte e o acabamento dentro do fabrico], que é um grupo. Nós somos um grupo, um dependendo do outro. A gente sempre procurando ouvir a opinião que às vezes aquela pessoa que você que nem alfabetizado direito é, mas ele tem uma visão assim, ele explica não dentro do palavreado de gestão. Mas que dá para você aproveitar alguma coisa e colocar dentro do negócio. A gente procura fazer reunião. A gente mesmo mudou os funcionários, mas não são 2 diretamente, indiretamente, nós temos vários. Então a gente procura saber muito como é que está o pessoal, como é que a gente vai fazer para ser o melhor? então a gente procura ouvir aquele, aquela série de opiniões para poder gerir o negócio com qualidade.

A partir da fala dela, é possível frisar a importância que é dada às vivências/experiências no segmento, e como eles/as entendem a gestão pela experiência no seu cotidiano. Isso se reflete nas outras falas dos proprietários/as. Daniela era professora de geografia antes de ser proprietária de fabrico. Ela e os/as demais proprietários/as com formação superior tinham um posicionamento mais assertivo em relação à atuação dos agentes modernizadores.

Importante destacar que, durante a realização da entrevista com Daniela, antes de responder sobre o que entendia por gestão, ela devolveu a pergunta à pesquisadora, que respondeu “que a gestão era baseada em princípios que estava atrelada às funções de uma administradora de planejar, organizar, dirigir e controlar” Essa resposta deixou a pesquisadora reflexiva sobre como o entendimento sobre gestão, mesmo no desenvolvimento de uma pesquisa crítica, ainda pode ser colonial, devido a uma formação em administração com disciplinas, autores/as e referências importadas do Norte global.

4.3 A “necessidade de gestão” e a modernização em curso no Polo de Confecção

Como foi visto anteriormente no referencial teórico, a produção na confecção no Polo teve como base a informalidade em cerca de 90% do seu total até a década de 1980, quando ocorreu uma expansão e o início de um processo de formalização, com o aumento das atividades formais que foram intensificadas nas décadas de 1990/2000, com um grupo de confeccionistas que assumiram o papel de “empresários/as” e formalizaram seus negócios com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ – e contratação de funcionários/as com carteira assinada (Almeida Pereira *et al.*, 2022).

Essa situação pode ser visualizada como uma estratégia continuada do SEBRAE. Observamos isso durante a entrevista de Lucas, representante do SEBRAE:

Se o nosso intuito é fazer com que as pequenas empresas cresçam e deixem de ser pequenos negócios né, para que elas possam caminhar pra média empresa ou pequena empresa, é óbvio que a gente precisa caminhar também para isso de formalização. E aí passa o nosso trabalho de explicar, **catequizar**, orientar as empresas, e quais vantagens, quais benefícios, quais obrigações ao se ter uma empresa para que ele, por exemplo, possa estar

caminhando realmente de forma assistida orientando ele nessa jornada de crescimento empresarial. Então, sim, é de uma das estratégias continuada do SEBRAE Pernambuco e SEBRAE nacional. Esse processo de formalização, de orientação à formalização (grifo nosso).

Nessa fala de Lucas, o que chama atenção é a utilização do termo “catequizar”, que remete à ideia de imposição de uma visão sobre outra, que é reconhecido através da orientação a formalização em um território constituído em base informal. Dussel (1993) fala sobre a catequização durante a colonização das Américas, que envolveu, para além de uma questão religiosa, a dominação política e cultural. No polo de confecções, essa “catequização” referente ao processo de formalização, está inserida em um movimento de modernização em curso encabeçado por agentes externos e internos ao Polo, assim como, por ações estatais que estão constantemente em disputa na região (Almeida Pereira *et al.*, 2022). Outro elemento na fala de Lucas, que pode ser inserido nesse movimento de modernização, é a busca por crescimento empresarial, ou seja, crescimento econômico. Não basta aos fabricos serem pequenas empresas, eles devem crescer. Para isso, o SEBRAE se coloca como um “agente norteador”, que detém o conhecimento necessário para esse crescimento e formalização. Esse discurso se insere em uma dinâmica colonial, pois prioriza uma única narrativa sobre como devem ser os negócios e que caminho devem seguir.

Mesmo após esse incentivo à formalidade, a informalidade ainda se apresenta no segmento, em outro formato, diferente do início do território da *sulanca*, com delineamento mais moderno. Entendemos que essa informalidade está alinhada a princípios neoliberais de acumulação de capital, como no caso da terceirização, que é utilizada para a diminuição dos custos da produção. Então, se antes a informalidade era uma estratégia de sobrevivência local, nos últimos anos, passou a ser utilizada para “fragilizar e flexibilizar o trabalho, [e] universalizar a subcontratação” (Quijano, 2003, p. 413).

Esse processo gera tensões para além da questão jurídica, mas entre diferentes modelos de gestão, já que dois modelos coexistem nessa região: o modelo que é empregado pelos agentes modernizadores que são baseados nos manuais administrativos, mais gerencialistas e funcionalistas, e o modelo que é praticado pelos/as proprietários/as, que aprendem através de suas experiências com anos no segmento da confecção. Como exemplo, podemos mencionar o fato dos/as proprietários/as saberem qual o melhor tecido para fazer um vestido, qual a estampa

ou cor será mais bem vendida nas feiras, qual o tipo de peça que as pessoas compram mais, tudo isso a partir de suas vivências no dia a dia da feira.

Além disso, as práticas de gestão desenvolvidas pelos/as proprietários/as locais estão sendo incorporadas com técnicas gerenciais que visam o aumento da lucratividade, associada a uma dinâmica maior de controle de qualidade e produtividade que estão inseridas em um sistema capitalista. Além desses fatores, a inserção de outras estratégias no Polo de confecções, com a chegada de outros autores importantes como a Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e a Escola Técnica Estadual – ETE, que atuam na qualificação e profissionalização da gestão, também tem gerado modificações nos modos de gerir os negócios (Almeida Pereira *et al.*, 2022).

Esse processo de modernização, além do incentivo à formalização, também influencia outros aspectos que refletem as investidas da modernidade nos processos de gestão e organização no polo de confecções. Essas ações podem ser percebidas tanto nas entrevistas quanto nos documentos disponibilizados nos portais dos principais agentes coletivos acessados, como o SEBRAE e o SENAI.

Nas narrativas desses agentes, observamos alguns aspectos relacionados ao planejamento e à produção de conhecimento para empreendedores/as da região, assim como, a intenção de ensinar as práticas de gestão. O SEBRAE tem forte atuação na oferta de cursos, oficinas e consultorias, em diferentes formatos, seja por meio de encontros ou palestras. Esse formato de atuação do SEBRAE vem acontecendo desde de 2009, como foi discutido na linha do tempo no referencial teórico. Um dos propósitos dessa atuação seria “formar” os/as gestores/as com competências relacionadas à organização dos sistemas de produção, estratégias de planejamento, controle do produto e organização dos processos.

Na proposta do SEBRAE de “como gerenciar a produção na confecção de peças”, apresenta-se um passo a passo do fluxo produtivo, sempre dando ênfase a questões de eficiência e agilidade nesse processo. Nas entrevistas com três proprietários/as dos fabricos, foi possível acessar que o SEBRAE indica como boa prática cronometrar o tempo que uma costureira leva para fazer a montagem da peça, contudo, isso já é feito pelos/as proprietários/as, em moldes diferentes do empregado pelo SEBRAE. A proprietária Daniela falou um pouco sobre isso:

[...] Eles [profissionais do SEBRAE] explicam assim, você tem que marcar quantos minutos o cortador está no corte, quantos minutos ele está fazendo o risco, quanto tempo pra pregar botão, quanto tempo pra casear, quanto tempo pra tirar pelo. Isso aí eu já faço, meu bem, eu não posso apertar mais do que eu já aperto, eu aperto uma produção. Se ele me der uma produção, eu não posso estar com o celular ligado, terminou. Porque no risco, as vezes tem alguma coisa que atrapalha no corte, tem alguma coisa que muda, que você tem que parar para fazer aquelas curvas, fazer aqueles cortes mais acentuados, que você não pode dizer, você tem 10 minutos para cortar isso aqui. Não. Você tem que deixar principalmente o corte trabalhar livre para que eles possam, para que não possa ter nenhum defeito no final. Porque na medida que eu aperto o corte vai sair errado e no costureiro vai dar problema.

Na tensão apresentada na fala de Daniela, é possível perceber, de um lado, os agentes coletivos que tem sua atuação pautada nas “necessidades de gestão” no Polo de Confecções, apontando soluções que são baseadas em uma gestão cujos princípios são, sobretudo, estadunidenses, desenvolvidos no começo do século XX, na Escola de Administração Científica, por Frederick Taylor; e do outro lado, os/as proprietários/as que tem o conhecimento em gestão a partir de suas experiências, como Daniela colocou:

A consultoria é muito boa. Mas assim existe coisas, existe pontos que eles trabalham que na prática não existe, só existe no SEBRAE. Como é que você hoje você quer abrir uma pequena empresa, você tem que ter x para você investir, se você não tem o x, como é que você vai investir? [...] Eles têm assim visões, visões que na prática você tem que ter dinheiro para poder executar, porque sem dinheiro não tem como, sonhando não, você tem que botar na prática.

Mais uma vez, essa fala mostra um distanciamento que existe entre as teorias de gestão reproduzidas pelos agentes modernizadores e as práticas locais. A abordagem decolonial permitiria a criação de alternativas mais plurais, com uma compreensão pluriversal das diversidades políticas, culturais e econômicas, e compreendendo que essas diversidades coexistem simultaneamente (Dussel, 2002). Além disso, os agentes modernizadores estão atrelados a uma lógica neoliberal presente nos princípios de administração que, por vezes, não cabem exatamente na realidade dos negócios locais. Santos e Silveira (2015) chamaram a atenção para o distanciamento dos estudos organizacionais para com o cotidiano organizacional, passando a teorizar as organizações de maneira mais abstrata, dando ênfase a questões estruturais e formais, colocando outras questões, como o dia a dia das atividades organizacionais, de lado.

Enquanto o SEBRAE tem essa atuação voltada para consultoria e palestras, o SENAI atua na profissionalização com cursos técnicos e, recentemente, existe uma

parceria entre esses dois agentes coletivos, o SEBRATEC. O SEBRAETEC é um serviço de consultoria de inovação que conta com uma rede de prestadores de serviços, como o SENAI, oferecendo soluções inovadoras “para ajudar sua empresa a inovar e a fazer melhor gastando menos” (Portal SEBRAE). Algumas das áreas que esse serviço atua são a certificação e inspeção, mapeamento e melhoria dos processos e desenvolvimento tecnológico. Esse programa atua no incentivo à modernidade no Polo de Confecções, através de um dos pilares da atuação do SEBRAE atualmente na região, que é a inovação.

Outros programas oriundos de aliança entre SEBRAE e SENAI também se destacam no contexto do Polo de Confecções, como o Agente Local de Inovação, que segundo Beatriz “atua junto com outro programa chamado Brasil Mais Produtivo. Então o ALI entra na parte de gestão, dentro desse programa, o SENAI entra na parte técnica de chão de fábrica, de melhoria de processo através do Lean¹³, né, de eficiência energética”.

Em relação ao programa ALI, trata-se de um serviço nacional que oferece um atendimento personalizado durante 6 meses, com 9 encontros, e a criação de um plano de negócios. Cada agente (também denominados ALI) atende 25 empresas em cada ciclo no ALI produtividade, que atende o setor da confecção. Os outros ALI tem duração e metodologia diferentes.

Segundo Carlos, o projeto “tem como objetivo aumentar a produtividade das micro e pequenas empresas”. Essas empresas são captadas através das feiras de negócios promovidas pelo SEBRAE, por indicação, ou o agente de inovação local indo a campo, procurando negócios para participar. Ainda segundo Carlos e informações do site do SEBRAE, o ALI possui cinco subdivisões: primeiro foi criado em 2010/2011 o ALI produtividade, e, mais recentemente, há cerca de dois anos, foram criados o ALI transformação digital, ALI educação empreendedora, ALI rural, ALI ecossistema, ALI indicação geográfica.

No que se refere aos ALI produtividade, no primeiro contato com os/as empresários/as, os/as agentes aplicam o Radar, que é explicado pelo Pedro:

É uma ferramenta de diagnóstico, ele tem 24 perguntas sobre as 6 áreas da empresa, que é gestão operacional [pausa para ele abrir o documento no

¹³ Lean é uma metodologia ensinada nos cursos de gestão/administração. Trata-se de um sistema de produção enxuta, tendo como objetivo eliminar os desperdícios e otimizar os processos nas organizações.

computador] gerencial, operacional, marketing, inovação, transformação digital e ESG, que envolve questões ambientais, sociais e de governanças, aí a gente aplica esse questionário juntamente com o empresário, a gente não deixa ele responder sozinho e depois pega, porque as notas [mostra no computador como é colocando a nota na ferramenta]¹⁴, nós ALI damos de acordo com a resposta do empresário, então a gente faz a pergunta, ele diz como aquela questão acontece na empresa e a gente dar a nota de acordo com a ferramenta e aí quando termina as 24 perguntas, a gente gera o gráfico [mostra o gráfico de um negócio no computador] que a gente consegue ver quais são as áreas da empresa que tem notas maiores e quais são as áreas que a empresa tem notas menores.

A partir das respostas a um questionário aplicado junto aos/às empresários/as, os/as agentes dão notas e, a partir disso, identificam quais as áreas que, segundo eles/as, necessitam de maior atenção. Carlos também falou sobre isso: “E aí ele dá depois uma um gráfico em forma de estrela que pontua o índice de maturidade de gestão que aquela empresa tem de acordo com esses módulos. Aliás, de acordo com esses departamentos que são feitos no radar”.

Além disso, utilizam a matriz 5W2H, como um checklist das atividades administrativas, com prazos e responsabilidades. Dependendo da situação do negócio, os/as agentes podem direcionar os/s empresários a aplicarem as ferramentas e, a partir disso, as reuniões são de controle e monitoramento das mudanças. Em outros casos, a recomendação é que os/as empresários/as contratem consultorias externas e cursos que são indicados pelo próprio SEBRAE.

Essa metodologia é nacional, segundo Carlos, que afirma: “o ALI de produtividade, o ALI de transformação digital, todos os ALI a gente utiliza aqui no Estado. Porém, a metodologia é nacional. A gente não pode interferir na metodologia”. Essa metodologia que é desenvolvida pelo ALI, segundo Carlos:

Então, toda essa parte de metodologia, o que foi estudado, eu sei que tiveram aí influências internacionais de projetos que estavam rodando na Europa, nos Estados Unidos. Então, houve adaptações para trazer para o Brasil, mas foi baseado em projetos que já aconteciam né internacionalmente.

Diante do exposto, é possível perceber mais uma vez a influência do Norte Global na atuação do SEBRAE. Essa influência pode ser explicada por meio do conceito de colonialidade do saber (Porto-Gonçalves, 2005). A colonialidade do saber dissemina a compreensão de mundo baseada na visão eurocêntrica. Atrelada à colonialidade do poder, foi possível, no século XXI, a importação do conhecimento

¹⁴ O radar direciona a área que mais necessita da atuação dos agentes, a partir de notas que são dadas de acordo com a resposta do/a empresário/a.

euro-estadunidense e a compreensão de que esse conhecimento seria o único correto, enquanto os demais foram marginalizados. Isso aconteceu com o conhecimento em gestão, que teve sua construção histórica baseada em um conhecimento importado do Norte global (Ibarra-Colado, 2006), ou seja, essa produção de conhecimento eurocêntrica, que é ensinada nos cursos de gestão/administração, também tem sua influência nas práticas de gestão que são incentivadas pelos agentes modernizadores no Polo de Confeções, através de ferramentas como a matriz 5W2H, ferramentas que possuem sua origem em países ocidentais. Nos documentos acessados, é possível verificar a influência de autores/as euro-estadunidenses, como no arquivo “como montar uma confecção”, no qual há menção a autores como Armstrong e Kotler (2008) e Kotler (2000), que são referências no ensino de marketing.

A colonialidade do saber não se limita à aplicação das ferramentas pelos agentes do SEBRAE, mas se evidencia na formação que esses/as agentes possuem em cursos de administração, evidenciando que o problema é amplo e complexo. A fala de Ana indica isso:

Se você tem um conhecimento teórico da administração, sou formada em administração, então você percebe que o próprio questionário ele se embasa em teorias administrativas para identificar como a empresa está. Então, em cima desse radar, a gente consegue trabalhar. Então, assim, toda solução apresentada, ela é embasada em técnicas e ferramentas administrativas para a gente conseguir dar andamento com as soluções propostas.

Problematizamos aqui essas soluções que são propostas, afinal, são soluções propostas por quem? A partir de que conhecimento? O que percebemos é que essas propostas não são feitas por quem entende dos negócios agrestinos, que estão no dia a dia lidando com as questões que aparecem na dinâmica da feira, tão pouco são propostas pensadas a partir de um diálogo profundo entre os conhecimentos teóricos e empíricos, estes últimos dominados pelos/as proprietários/as que conhecem e lidam diariamente com os problemas e as mais variadas situações. Com um diálogo profundo entre os agentes modernizadores e os/as proprietários/as, seria possível a criação de soluções mais condizentes com a realidade dos negócios agrestinos.

A atuação do SEBRAE no Polo de Confeções, como agente modernizador, nos dias atuais, para além do continuado de incentivo à formalização, é refletida em três pilares estratégicos, segundo Lucas: “inovação, acesso ao mercado e gestão”. Importante destacar que estes pilares dialogam com os grandes objetivos do SEBRAE

para os negócios locais, apontados no início dessa subseção: crescimento e aumento de produtividade, vistos como únicos caminhos possíveis, alinhando-se a uma visão colonial de mundo.

Assim, para o alcance desses objetivos e execução das estratégias, reforçando o que foi dito anteriormente, os agentes coletivos modernizadores utilizam-se de ferramentas de gestão/administração importadas de matriz euro-estaduniense, que são ensinadas nos cursos de gestão/administração de forma hegemônica, o que reforça a ‘colonialidade epistêmica’ (Ibarra-Colado, 2006; Carvalho Filho et al., 2017; Couto; Honorato; Silva, 2019; Faria; Wanderley, 2013; Wanderley, 2015), em que o conhecimento produzido pelo Norte Global é valorizado e os outros são subalternizados, existindo, dessa forma, um pensamento hierárquico baseado na “superioridade epistêmica dos países ocidentais”. A abordagem decolonial propõe o pensamento heterárquico como alternativa, que se basearia na “coexistência de linhas de pensamento distintas que não se sobrepõem como verdade universal” (Couto; Honorato; Pádua, 2021, p. 58). Essa vinculação com a matriz euro-estadunidense estabelece um padrão de poder (Mignolo, 2008) que está naturalizado no ensino da gestão/administração (Bertero, Barros e Alcadipani, 2019).

Sendo assim, a gestão proposta tem base funcionalista, o que é percebido através do programa ALI, das ferramentas que são empregadas pelos/as agentes de inovação local, assim como, dos documentos do SEBRAE (apresentados no quadro 2) que são nacionais. Um dos documentos analisados do Sebrae tinha como título “como montar um serviço de confecção”, no qual tem uma série de informações sobre como montar um negócio no setor das confecções, além de dicas de negócio como, por exemplo: “ser empreendedor requer dedicação e esforço para que o negócio se torne lucrativo e sustentável” (Portal SEBRAE). A partir dessa colocação, é possível dizer que existe uma individualização na questão do sucesso empresarial, que não leva em consideração elementos sociais, econômicos e culturais. Essa individualização e responsabilização do indivíduo pelo seu sucesso e inserção profissional está associada à lógica neoliberal, que está atrelada à colonialidade do poder na contemporaneidade (Andrade; Pereira; Santos, 2023).

Nesse mesmo arquivo, há ainda tópicos falando sobre o mercado, matéria prima, localização, tipos de tecidos, exigências legais e específicas, estrutura, equipamentos e organização do processo produtivo, como se fosse uma cartilha com um passo a passo para criar um negócio no segmento da confecção.

Lucas falou um pouco sobre esses documentos:

Existem diversos modelos pré-formatados e modelos inéditos, né. Existem, inclusive, ferramentas que o SEBRAE possui para estruturar o negócio. Existem já alguns *dashboards*¹⁵ básicos em relação a alguns tipos de segmento, como montar uma confecção. Isso é mais nacional, não é específico para cada um, mas ele vai dar nota. Quais são os pontos críticos que devem ser observados ao se estruturar uma confecção: pessoal, equipamento, localização, produtividade.

Nesses arquivos disponibilizados pelo SEBRAE, o que chama atenção é essa “receita de bolo”, um passo a passo que desconsideram questões importantes, como a cultura local. A partir das entrevistas com os/as proprietários/as, é possível perceber certas peculiaridades que não são consideradas nesses documentos, como a importância das relações familiares para esses negócios, seja na contratação ou no aprendizado do dia a dia sobre a gestão e a organização do trabalho que são praticadas pelos/as proprietários/as locais.

Além disso, é possível identificar a base instrumental e funcionalista de fazer gestão para além das escolas de negócios, que reproduz a colonialidade do saber através de ferramentas que possuem um padrão de gestão norte-americano (Ibarra-Colado, 2006). Essa colonialidade do saber se estabelece através de uma dominação intelectual, que é naturalizada a partir do entendimento que países do Norte Global são considerados dominantes na produção do conhecimento, ao passo que o conhecimento produzido por outros são invalidados (Porto- Gonçalves, 2005).

Além disso, é importante frisar que o SEBRAE nacional, desde sua fundação, tinha como sede o eixo sul do país, especificamente, a cidade do Rio de Janeiro, e mais recentemente Brasília, no centro-oeste. Isso reflete também uma colonialidade interna, uma vez que Porto-Gonçalves (2005, p. 3) afirma que “[...] no Brasil, há o nordestino, o sulista e o nortista, mas não há o sudestino, nem o centro-oestista. Afinal, o Sudeste é o centro e, como tal, não é parte. É o todo! E a melhor dominação, sabemos, é aquela que, naturalizada, não aparece como tal”. É importante frisar isso, já que os programas que são desenvolvidos pelas unidades regionais são pensados pelo SEBRAE nacional.

Outros agentes coletivos modernizadores, como o ADEPE, atuam na região com estudos econômicos realizados no Agreste de Pernambucano, divulgando

¹⁵ *Dashboard* é um painel visual que contém informações, indicadores e métricas, ou seja, é uma maneira de visualizar os dados com mais agilidade, através de gráficos ou tabelas.

informações econômicas, sociais e de produção. Já na ACIC, encontramos as câmaras setoriais direcionadas ao setor da confecção, tendo sua atuação na organização de vários aspectos do segmento, além de reunir as empresas para a compra de insumos para a confecção (Portal ACIC). A ACIC também oferece palestras e feiras de negócios. Daniela e André, proprietária e proprietário entrevistados, participaram das feiras. Daniela diz que:

[...] não participei, mas vou e vejo como é que procede, o problema daquelas feiras, são muito boas, porque assim para um grande fabricante, porque eles têm x prazo para entregar e certeza para receber, o pequeno na condição, na minha condição, não tem como passar seis meses para receber. A gente é assando e comendo. Fabricando e recebendo, agora o suporte para ir para feira e passar seis meses para receber com boleto eu não tenho.

Na fala de Daniela, é possível perceber que as feiras de negócios que são promovidas por agentes coletivos modernizadores, como SEBRAE e ACIC, são desenvolvidas para grandes negócios, que podem produzir em grande quantidade de produtos e que tem capital de giro para negociar suas peças com diferentes prazos de pagamentos, o que não é o caso dos pequenos negócios. Como a proprietária fala, ela não pode esperar seis meses para receber suas peças, ou seja, essas feiras nem sempre levam em consideração as especificidades dos negócios agrestinos, especificamente, os pequenos negócios que estão alinhados à dinâmica da feira da sulanca em Caruaru, onde as peças são produzidas durante a semana, são vendidas na quinta e na sexta (dias em que ocorre a feira na cidade), e o dinheiro recebido na venda é utilizado na produção da próxima semana.

André, por sua vez, afirma:

chegaram até mim, sim, e passaram vários com questão de produção, né, como iniciar, encerrar, sabe, eu aprendi. A gente começou a conversar, tendo conhecimento, troca de ideias e começou a prática. Então ele começou a passar pra mim, como iniciar a questão da produção, no início, por exemplo, começo com o que? Com o bordado. E se a gente fizer primeiro a abertura e depois levar para o bordado? Não daria mais produção?

André também comenta que em 2018/2019 recebeu o convite da ACIC para participar de uma rodada de negócios e que entre os temas que surgiram, estava a formalização. André relata que perguntaram a ele “como é a tua questão de jurídica, lei trabalhista, tu tem noção sobre essa questão? Me ofereceram isso daí”. A partir da fala de André é possível inferir que os agentes modernizadores tem um entendimento

limitado sobre a formalidade/informalidade, com o foco somente na questão jurídico-institucional. Porém, estudos como o de Almeida Pereira (2018)¹⁶ mostram que existem outras dimensões da informalidade, como as dimensões contextual, sociocultural e socioeconômica.

A partir dos relatos do proprietário e da proprietária, fica evidente que existe uma diferença entre o que eles entendem por gestão, a partir de suas vivências, e a gestão proposta pelos agentes coletivos modernizadores. Isso fica evidente na fala de Daniela:

Fiz no Senac [depois ela corrigiu e falou Sebrae] assim, essas palestrinhas. Mas aquelas palestras são muito bonitas na teoria, quando você chama para prática, a realidade é outra [...] faz mais de 15 anos. Eu, particularmente eu não gostei muito, porque eles têm uma visão diferente, que na prática é outra. Já vieram fazer uma consultoria. Eles estiveram aqui, uma palestra muito bonita aqui, assim, eles são tudo tem que ser cronometrado e assim eu vi, ouvi, perguntei, mas eu nunca senti vontade de colocar, de jeito nenhum. Eu vou administrando de acordo com a **minha ignorância** e tá dando certo, entendeu? (Grifo nosso)

É importante frisar que aquilo que Daniela coloca como “ignorância”, na verdade, se refere a um conhecimento tido como subalterno, quando comparado ao conhecimento do Norte global. A fala dela reflete a colonialidade do ser, remetendo à ideia de superioridade de determinados grupos em relação a outros (Maldonado – Torres, 2014), e que é internalizado pelos próprios grupos subalternizados.

A fala de Daniela também indica a colonialidade do saber exercida pelos agentes coletivos modernizadores que, segundo Porto-Gonçalves (2005, p. 3) traz consigo “um legado epistemológico do eurocentrismo que nos impede de compreender o mundo a partir do próprio mundo em que vivemos e das epistemes que lhes são próprias”. Isso se dá pela falta de preocupação dos agentes coletivos modernizadores em dialogar com os/as proprietários/as, impondo um modo de gestão que diverge, em várias pontos, do que é praticado por eles/as. Uma abordagem decolonial que utiliza a concepção de pensamento de fronteira, cuja proposta é contestar a subalternização do conhecimento (Grosfoguel, 2008), aponta que um

¹⁶ A autora apresenta a informalidade multidimensional, articulando as quatro dimensões citadas acima, sendo a dimensão jurídico-institucional referente aos vínculos de trabalho e ao registro do negócio. A dimensão contextual refere-se às relações entre o local-global e o local-nacional. A dimensão sociocultural está relacionada aos vínculos entre os sujeitos, como a naturalização e o paternalismo. A dimensão socioeconômica está vinculada à organização do processo produtivo e à gestão do trabalho (Almeida Pereira, 2018).

caminho ideal seria um diálogo entre as diferentes epistemologias, subalternas e ocidentais, sempre respeitando as diferenças coloniais (Mignolo, 2012; Walsh, 2019).

Outra questão encontrada no campo foi o acesso a cursos online oferecidos por pessoas físicas para os/as proprietários/as, como foi comentando por duas proprietárias: Ester e Aline. Ester comenta que uma conhecida foi morar nos Estados Unidos e começou a ofertar cursos online sobre gestão financeira e marketing, com foco principal nas vendas online, permitindo, por exemplo, a criação de catálogo digital e a organização do *Instagram*, em substituição à antiga prática de enviar as fotos dos produtos com o preço embaixo, para os clientes.

Os/As proprietários/as possuem um sistema de controle financeiro, assim como, anotações dos dados de entradas e saídas, desenvolvido durante anos. Este sistema diverge do que é proposto pelos agentes coletivos, como o SEBRAE. Beatriz coloca que:

Porque as empresas não medem, não tem indicadores. Então de partida, muitas vezes a gente não tem esses dados, então a gente tem que trabalhar fortemente o levantamento desses dados para ter um t zero. Aí um ponto de partida é, aí tem deficiência desse levantamento de dados de informações, é na entrada e na saída, a gente tem essa deficiência.

A partir da fala de Beatriz, percebemos que os agentes modernizadores se referem ao sistema de controle financeiro a partir de termos técnicos, como indicadores de desempenho, fluxo de caixa, capital de giro e o t zero, termos comuns nos manuais administrativos utilizados por departamentos financeiros de grandes organizações, com *softwares* específicos de controle, diferentemente do que é praticado pelos/as proprietários/as dos fabricos, que realizam controle financeiro manual, com anotações em cadernos. Esse controle financeiro foi desenvolvido a partir de suas experiências na feira e também pelo contato com os pais, amigos e familiares, que já estavam inseridos na confecção. A partir dessa fala também é possível verificar, mais uma vez, a questão do alto controle que é incentivado pelo agente modernizador.

A partir dessas tensões que foram apresentadas ao longo desse tópico, percebemos a coexistência de diferentes modelos de gestão: um modelo gerencialista que é empregado pelos agentes modernizadores, baseado num conhecimento em gestão/administração importado do Norte global; e um modelo desenvolvido pelos/as proprietários/as a partir de um conhecimento produzido por eles/as, ao longo do

tempo, desde sua primeira inserção na confecção, seja com facção ou trabalhando informalmente em fabricos/facções de outros/as. Esse conhecimento foi aprendido olhando, ouvindo e refletindo sobre as dinâmicas e as negociações que ocorrem nesses negócios, e com o tempo foram aprimoradas a partir de vivência própria no fabrico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como objetivo geral analisar a gestão em fabricos de confecções e a ação de agentes modernizadores na cidade de Caruaru-PE, a partir de uma abordagem decolonial. Os objetivos específicos foram: Identificar o perfil socioeconômico dos/as proprietários/as pesquisados/as no segmento da confecção; Compreender como se deu a inserção dos/as proprietários/as entrevistados/as no setor de confecção e a constituição da unidade produtiva; Caracterizar a organização e a gestão nos fabricos de confecções na cidade de Caruaru-PE; Problematizar os processos de modernização identificados, a partir da abordagem decolonial; Evidenciar as tensões entre diferentes modelos de gestão, nomeadamente, aquele empregado por agentes coletivos modernizadores e aquele exercido pelos fabricos.

Para responder esses objetivos, essa pesquisa foi desenvolvida em três fases. Na primeira fase, realizamos uma pesquisa documental nos sites dos principais agentes coletivos da região do Agreste pernambucano, como, por exemplo, o SEBRAE e o SENAI. Nessa fase, encontramos documentos que foram analisados e mostraram a reprodução da colonialidade do saber, com forte presença dos princípios neoliberais. Na segunda fase, realizamos seis entrevistas com pessoas ligadas ao programa ALI – SEBRAE. Nessa fase, foi possível compreender como é a atuação do SEBRAE nos dias atuais, sendo o ALI um dos principais programas desenvolvido por esse agente modernizador. Na terceira fase, realizamos 12 entrevistas com proprietários/as de fabricos da cidade de Caruaru, assim como, fizemos registros fotográficos dos espaços físicos das unidades produtivas.

No primeiro momento de análise dessa dissertação, identificamos o perfil socioeconômico dos/as proprietários/as de fabricos na cidade de Caruaru, principalmente nos bairros do Salgado e São João da Escócia, que concentram a maior quantidade de facções e fabricos da cidade. Os/As proprietários/as exercem essa função no segmento há mais de seis anos, mas mesmo antes disso, atuavam no setor como faccionistas ou trabalhadores/as formais/informais em fabricos/fábricas. Em sua maioria, aprenderam o processo produtivo das peças que produzem atualmente a partir de suas experiências práticas, assim como aprenderam sobre a gestão e a organização do trabalho.

A inserção desses/as proprietários/as na confecção se deu, em grande parte, por meio dos pais e/ou familiares que já estavam inseridos/as na confecção. A idade

dos/as entrevistados/as varia entre 26 a 69 anos. Foram 7 mulheres e 6 homens, a maioria nascidos e criados em Caruaru. Em relação à escolaridade, cinco proprietários/as possuem o ensino superior completo, em áreas diversas, um proprietário tem ensino superior incompleto e os demais possuem ensino médio completo.

Foram acessados fabricos que atuam em três segmentos ligados às confecções: infanto-juvenil, voltado ao público feminino e voltado para o público masculino. Cada fabrico possui peculiaridades, como o uso de tecidos e maquinários diferentes. Percebemos, por exemplo, que os fabricos que estão no segmento infanto-juvenil utilizam tecidos jeans, brim e PT, assim como, tinham maquinários de costura para a montagem da peça e o acabamento final de embalagem também era feito em um espaço físico próprio. Os fabricos que estão no segmento feminino utilizam diferentes tecidos, mas os mais comuns são a malha e a liganete, tecidos que são considerados mais leves e utilizados na confecção de vestidos, saias e camisaria. Os fabricos masculinos produzem dois tipos de peças, camisaria ou calças e/ou bermudas. As calças/bermudas/shorts tinham como principais tecidos o *jeans*, já na parte de camisaria são usados tecidos como a malha e o *chambray*.

A gestão praticada nesses fabricos é marcada por elementos como: aprendizagem por meio de interações familiares e na prática da organização do trabalho no dia a dia; contratações de facções e de trabalhadores/as também associada às relações familiares, sendo muito comum a prática do teste com peças piloto, principalmente no caso de contratação de costureiras; pagamento das facções e dos/as trabalhadores/as feito por produção ou diária; sistema de controle financeiro feito manualmente, muitas vezes em cadernos; inserção de estratégias modernas de divulgação online, por meio de aplicativo e influenciadoras; importação de tecidos com estampas exclusivas.

Em contraponto a essa gestão praticada pelos/as proprietários/as, observou-se a atuação de agentes coletivos modernizadores, como o SEBRAE e o SENAI, principalmente por meio do programa de Agente Local de Inovação. Os principais objetivos desses agentes, ao realizarem ações junto aos fabricos no Polo de Confecções, são incentivar o crescimento empresarial/econômico e o aumento de produtividade, por meio de uma “catequização”, fazendo referência direta ao processo de colonização. O incentivo à formalização (limitada à dimensão jurídica) é colocado como único caminho possível para o crescimento. Princípios tayloristas de controle do

tempo para o aumento da produtividade, sem considerar elementos sociais ou até condições físicas dos/as trabalhadores/as são estimulados. O uso de ferramentas eurocêntricas e americanizadas, bem como de “passo a passo” para a estruturação de negócios sem considerar questões culturais locais também foram observados. Além disso, grandes ações, como as feiras e rodadas de negócios, de acordo com os/as entrevistados/as, não consideram a realidade dos pequenos empreendimentos.

Diante do exposto, foi possível perceber a permanência da colonialidade do saber, na medida em que agentes modernizadores buscam inserir no Polo de Confecções um modelo único de gestão, cujos princípios são predominantemente neoliberais, desconsiderando saberes e práticas locais dos proprietários/as dos fabricos acessados. Também identificamos a persistência da colonialidade do ser, quando os/as proprietários/as são vistos como “ignorantes”, internalizando uma construção colonial sobre eles/as, construída pela modernidade.

Este estudo contribui na busca por teorizar sobre modos de gestão locais e plurais, além de fazer uma crítica à colonialidade presente na relação entre fabricos do Polo de Confecções e agentes modernizadores no Nordeste brasileiro, região periférica do país, marcado pela colonialidade interna. Além disso, a partir da lente teórica escolhida, esse estudo problematizou a modernidade/modernização como algo constituinte da colonialidade, e como a gestão é utilizada no Agreste pernambucano como mecanismo para nesse processo.

A partir da trajetória da pesquisadora no *lócus* de pesquisa acessado, foi possível observar tensões entre as diferentes unidades produtivas, nomeadamente as facções e fabricos. A pesquisadora acessou as facções durante o processo de construção de pesquisa para o programa de iniciação científica - PIBIC e o trabalho de conclusão de curso em Administração e percebeu que o acesso aos/as trabalhadores/as informais dessas unidades foi mais fácil. Os/As trabalhadores/as estavam dispostos a responderem as perguntas e sempre indicavam outros/as, o que facilitava ainda mais o acesso da pesquisadora no campo de pesquisa. Essa dinâmica não foi a mesma nessa dissertação. Os/As proprietários/as dos fabricos eram mais desconfiados, tinham mais resistência em participar da pesquisa e, quando participavam, em alguns casos, tinham receio em falar sobre determinados pontos, principalmente aqueles relacionados a questões financeiras, como, por exemplo, o valor das peças produzidas, o valor pago às facções e aos trabalhadores. Outros pontos observados durante essa trajetória que diferencia as facções e os fabricos têm

relação com a escolaridade e com a renda, pois os/as donos/as e trabalhadores/as de facções possuíam, em sua maioria, o ensino fundamental. Já os/as proprietários/as de fabricos possuem o ensino médio ou o ensino superior. A renda dos/as proprietários/as de fabricos é maior que os trabalhadores/as de facções. Além disso, percebemos a colonialidade do poder presente nessa relação de fabrico com facção, na qual os/as proprietários/as de fabricos ditam os valores que serão pagos pelas peças que são produzidas pelos/as faccionistas, além das cobranças em relação ao tempo de entrega e o controle de qualidade.

Algumas questões que surgiram durante a construção dessa pesquisa e que podem suscitar pesquisas futuras estão relacionadas à desconfiança em assinar o termo de consentimento livre e esclarecido e em participar dessa pesquisa, e se isso estaria relacionado a informalidade nos negócios. Além disso, as próximas pesquisas podem buscar entender qual o histórico e as mudanças dos saberes sobre gestão até chegarem no Polo de Confecções, caracterizando melhor a colonialidade de saber; e explorar como a modernização é ressignificada pelas pessoas que constituem os fabricos. Outras perguntas que surgiram ao longo da pesquisa e que podem inspirar novas produções acadêmicas foram: Como esse processo de modernização atua nas unidades produtivas menores, nomeadamente, as facções? A atuação dos agentes coletivos modernizadores ocorre da mesma forma nos outros municípios do Polo de Confecções? Qual o papel da gestão pública nesse processo? Esses questionamentos oferecem *insights* para as próximas pesquisas no Polo de Confecções, usando a lente teórica abordada nesse estudo.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; FARIA, A. Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. **Cadernos Ebape. br**, v. 15, p. 914-929, 2017.

ACIC. **Componentes Têxteis**. Disponível em: <https://www.aciccaruaru.com/componentes-texteis/>. Acesso em 23 de novembro de 2023.

ACIC. Arranjo Produtivo de Confecções. Disponível em: <https://www.aciccaruaru.com/arranjo-produtivo-de-confeccoes/>. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

ADEPE. **APL da confecção em Pernambuco**. Secretária de desenvolvimento econômico. Disponível em: <https://www.adepe.pe.gov.br/wp-content/uploads/2023/06/APL-DA-CONFECCAO-EM-PERNAMBUCO>. Acesso em 20 de dezembro de 2023.

ALBUQUERQUE Jr., D. M. **A Invenção do Nordeste e Outras Artes** (5a ed.). São Paulo: Cortez, 2011.

ANDRADE, F. M. A; ALMEIDA PEREIRA, A. M. B. **Dinâmicas da informalidade nas facções de jeans em Caruaru-PE**. Relatório final do programa de bolsa de iniciação científica, 2019.

ALMEIDA PEREIRA, A. M. B. Dinâmica formal-informal em lavanderias de jeans e suas implicações nas relações de trabalho (**Tese de Doutorado**). Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

ALMEIDA PEREIRA, A. M. B.; PEREIRA, E.; BRAGA, B. M.; FREIRE, C. O padrão de relações de trabalho no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; RODGERS, G. (org.). **Desenvolvimento e regime de trabalho: a trajetória do Nordeste do Brasil/**. – São Paulo: Annablume, 2022.

ALMEIDA PEREIRA, A. M. B.; ANDRADE, F. M. A.; SILVA, R. F. L. As condições e o ideário de “autonomia” do trabalhador por conta própria no setor de confecções do Agreste de Pernambuco. In: **Encontro Nacional Associação Brasileira de Estudos do Trabalho**, XVI, 2018, Salvador. Anais [...]. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2018. Tema: Cultura, Identidade e Experiência social em meio às (re)configurações do mundo do trabalho.

ALMEIDA PEREIRA, A. M. B.; FREIRE, C. O trabalhador por conta própria na produção de confecções em Caruaru-PE. In: **Encontro Nacional Associação Brasileira de Estudos do Trabalho**, XVII, 2021, Evento online. Anais [...]. Evento online: Universidade Federal Fluminense, 2021. Tema: Crises e horizontes do trabalho a partir da periferia.

- BALLESTRIN, L. América Latina e o giro decolonial. **Revista Brasileira de Ciência Política**, v. 11, n. 11, p. 89-117, 2013.
- BERNARDINO-COSTA, J.; GROSFUGUEL, R. Decolonialidade e perspectiva negra. **Revista Sociedade e Estado** – v. 31, n. 1, Janeiro/Abril, 2016.
- BERTERO, C. O.; BARROS, A.; ALCADIPANI, R. Missionários americanos na Bahia: O bacharelado em administração da Escola de Administração da UFBA. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 144-155, 2019.
- BEZERRA, E. O trabalho das mulheres na origem e desenvolvimento do polo de confecções do Agreste de Pernambuco. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M. A. (Orgs.), **Trabalho em Territórios Produtivos Reconfigurados no Brasil** (p. 233-278). João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.
- BEZERRA, E. Trabalho de mulher, trabalho de homem no polo de confecções do agreste de Pernambuco. **(Tese de Doutorado)** – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2018.
- BURNETT, A. A saga dos retalheiros: um estudo sobre a instituição da feira da Sulanca no Agreste Pernambucano. **Revista de Ciências Sociais**, v. 3, n. 2, p. 09-40, 2013.
- BRAGA, B. M. O informal como tecido social: Os arranjos econômicos, sociais e laborais que constituem o Agreste das confecções/Pernambuco/Brasil **(Dissertação de Mestrado)**, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal da Paraíba, 2019.
- CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração (FEA-USP)**, v. 49, n.4, p. 698- 713, 2014.
- CASTRO-GÓMEZ, S. Ciências sociais, violência epistêmica e o problema da “invenção do outro”. In: LANDER, E. (org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais**. Perspectivas latino-americanas. Colección Sur Sur, CLACSO, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. setembro 2005. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.
- CARDOSO, M. F. Caruaru: A cidade e sua área de influência. **Revista Brasileira de Geografia**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 587-614, 1965.
- CARVALHO FILHO, V.; IPIRANGA, A. S.R.; DE ALMEIDA FARIA, A. (De) Colonialidade na educação em administração: **Explorando limites e possibilidades**. Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, v. 25, n. 47, p. 1-30, 2017.
- COUTO, F. F.; HONORATO, B. E. F.; SILVA, E. R. D. Organizações outras: diálogos entre a teoria da prática e a abordagem decolonial de Dussel. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 249-267, 2019.

COUTO, F. F.; HONORATO, B. E. F.; CARRIERI, A. P. The decolonizing future of organization studies. **ephemera: theory & politics in organization**. v. 21, n. 4, 2021.

CORTELLETTI, R. **Informalidade, terceirização e trabalho domiciliar em facções de costura de Santa Cruz do Capibaribe-PE**, 2020.

CZARNIAWSKA, B. Narrating organization studies. **Narrative Inquiry**, v. 21, n. 2, p. 337-344, 2011.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in social science research**. Sage, 2004.

CZARNIAWSKA, B. The uses of narrative in organization research. **Rapport NR.: GRI reports**, n. 2000, 2000.

DA SILVA, Í.; DIAS, P. K.; SANTOS, E. C. Gestão, história decolonial e literatura: Macunaíma como personagem antropofágico para (re)pensarmos a crítica nos Estudos Organizacionais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 4, p. 683-714, 2021.

DE PAIVA JÚNIOR, F. G.; DE SOUZA LEÃO, A. L. M.; DE MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

DUSSEL, E. **1492: o encobrimento do outro: a origem do mito da modernidade**. Conferência de Frankfurt, tradução de Jaime A. Clasen. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1993.

DUSSEL, E. Sistemas-mundo e “trans”-modernidade. **Nepantla: Vistas do Sul**, v. 3, n. 2, p. 221-244, 2002.

ESPÍRITO SANTO, W. Sulanqueiras: o trabalho com vestuário e outros ofícios no agreste pernambucano. **(Tese de Doutorado em Antropologia)** – Universidade Federal do Rio de Janeiro/Museu Nacional, Rio de Janeiro, 2013.

FARIA, A.; ABDALLA, M. M.; GUEDES, A. L. Podemos Co-Construir um campo de gestão/administração engajado com a maioria? **Revista Organizações e Sociedade**, 2021.

FARIA, A.; WANDERLEY, S. Fundamentalismo da gestão encontra a descolonialidade: repensando estrategicamente organizações familiares. **Cadernos Ebape. Br**, v. 11 n. 4, p. 569-587, 2013.

FERREIRA, M.O.; BARROS, L. L.; SILVA, M. A. C. Participação do Polo Têxtil e Confecções do Agreste Pernambucano no Comércio Internacional entre 2008 e 2022. In: Monaliza de Oliveira Ferreira; André Luiz de Miranda Martins. (Org.).

Economia do Agreste pernambucano: Agrestes de hoje, Agreste do futuro. 1ed. Recife: Editora UFPE, 2024, v. 1, p. 126-133.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa:** Um guia para iniciantes (Magda Lopes, Trad.). Porto Alegre: Penso, 2013.

FREYRE, G. **Nordeste: Aspectos da influência da cana sobre a vida e a paisagem do Nordeste do Brasil** (7a ed.). São Paulo: Global, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** (4a. ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Plageder, 2009.

GROSFOGUEL, R. Para descolonizar os estudos de economia política e os estudos pós-coloniais: transmodernidade, pensamento de fronteira e colonialidade global. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 80, p. 115-147, 2008.

GROSFOGUEL, R. A estrutura do conhecimento nas universidades ocidentalizadas: racismo/sexismo epistêmico e os quatro genocídios/epistemicídios do longo século XVI. **Revista Sociedade e Estado, Brasília**, v. 31, n. 1, p. 25-49, 2016.

GROSFOGUEL, R. Para descolonizar os estudos de economia política e os estudos pós-coloniais: transmodernidade, pensamento de fronteira e colonialidade global. In: SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. G. (Orgs.), **Epistemologias do Sul.** São Paulo: Editora Cortez, 2014.

IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 463-488, 2006.

JAMMULAMADAKA, N.; FARIA, A.; JACK, G.; RUGGUNAN, S. Decolonising management and organisational knowledge (MOK): Praxistical theorising for potential worlds. **Organization**, v. 28, n. 5, p. 717-740, 2021.

LANDER, E. **Eurocentrismo Y Ciencias Sociales: Perspectivas Latinoamericanas.** CLACSO, 2000.

LINDÔSO, R. O. A inserção da força de trabalho feminina no mercado de trabalho nordestino: uma análise sobre o Município de Toritama – PE (**Dissertação de Mestrado**), Recife, 2011.

LIMA, A. S. “Empreendendo” a Sulanca: o Sebrae e o Polo de Confeções do Agreste Pernambucano. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M. A. (Orgs.), **Trabalho em Territórios Produtivos Reconfigurados no Brasil.** João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2013.

LIMA, J.; SOARES, M. Trabalho flexível e o novo informal. **Caderno CRH**, Salvador, v. 15, n. 37, p. 163-180, 2002.

LIMA, J.; CORTELETTI, R.; ARAÚJO, I. Empreendedorismo, informalidade e terceirização na produção de confecções: Experiências no nordeste brasileiro. In: LIMA, J. (org.). **O trabalho em territórios periféricos: Estudos em três setores produtivos**. São Paulo: Annablume, 2020.

LIMA, J.; RANGEL, F. Dimensões da nova informalidade no Brasil: Considerações sobre o trabalho em polos industriais e no comércio popular. In: RODRIGUES, I. **Trabalho e ação coletiva no Brasil: Contradições, impasses, perspectivas (1978-2018)**. São Paulo: Anablume, 2019.

LOUREDO, F.; OLIVEIRA, T. C. Administração desnordeada? Uma revisão sistemática sobre a perspectiva decolonial e os estudos em organizações. **Research, Society and Development**, v.11, n. 2, 2022.

LYRA, M. **Sulanca X muamba: rede social que alimenta a migração de retorno**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 144-154, 2005.

LYRA, S. Os aglomerados de micro e pequenas indústrias de confecções do Agreste/PE: Um espaço construído na luta pela sobrevivência. **Revista de Geografia UFPE**, v. 23, n. 1, p. 98- 114, 2006.

MACHADO DA SILVA, L. A. Mercados metropolitanos de trabalho manual e marginalidade (**Dissertação de Mestrado**), Antropologia, Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1971.

MALDONADO-TORRES, N. A topologia do ser e a geopolítica do conhecimento. Modernidade, império e colonialidade. In: SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. G. (Orgs.), **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Editora Cortez, 2014.

MALDONADO-TORRES, N. On the coloniality of being. **Cultural Studies**, v. 1, n. 2-3, p. 240-270, 2007.

MALDONADO-TORRES, N. A topologia do Ser e a geopolítica do conhecimento. Modernidade, império e colonialidade. **Revista Crítica de Ciências Sociais** (Online), 2008.

MANFREDI, S. M. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MANNING, J. A performative critical management studies: Developing a critical management pedagogy as intellectual activism práxis. **Organization**. 2024.

MEDEIROS, A. L.; TEIXEIRA, M. L. M. A potencialidade do pensamento de Boaventura Santos para os estudos organizacionais. **Revista de Ciências da Administração – RCA**, v. 20, n. 50, p. 166-177, abril, 2018.

MENESES, M. P. G. Corpos de violência, linguagens de resistência: as complexas teias de conhecimentos no Moçambique contemporâneo. In: SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. G. (Orgs.), **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Editora Cortez, 2014.

MIGNOLO, W. **Local histories/global designs; coloniality, subaltern knowledges and border thinking**. Princeton, Princeton University Press, 2000.

MIGNOLO, W. Desobediência Epistêmica: A opção descolonial e o significado de identidade em política. **Cadernos de Letras da UFF**, v. 34, p. 287-324, 2008.

MIGNOLO, W. **Local histories/global designs: Coloniality, subaltern knowledges, and border thinking**. Princeton University Press, 2012.

MIGNOLO, W. Colonialidade o lado mais escuro da modernidade, tradução por Marco Oliveira. **RBCS**, v. 32, n. 94, 2017.

MILANÊS, R. Costurando roupas e roçados: As linhas que tecem trabalho e gênero no Agreste Pernambucano (**Dissertação de Mestrado**), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2020.

MILANÊS, R. Aqui é muito fácil começar um negócio: trajetórias empresariais no mercado de roupas do Agreste de Pernambuco. In: **REUNIÃO DE ANTROPOLOGIA DO MERCOSUL**, 8., 2019, Porto Alegre. Anais [...]. Porto Alegre: UFRGS, 2019.

MINAYO, M. C. S (Ed.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade** (21a. ed.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MISOCZKY, M. C.; CAMARA, G. D. Pensar desde a América Latina em diálogo com a organização das lutas sociais descoloniais: Explorando possibilidade. **Revista de Administração de Empresas – FGV EAESP**. São Paulo. v. 60, n.2, p. 93-103, 2020.

MORAES, A. Da casa à feira: trabalho independente e estratégias econômicas no polo de confecções do agreste pernambucano. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M. A. (Orgs.), **Trabalho em Territórios Produtivos Reconfigurados no Brasil**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

PAES DE PAULA, A. P. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, v. 17, n. 2, p. 18-41, São Paulo, SP, 2016.

PEREIRA, A. M. B. A.; FREIRE, C. O TRABALHADOR POR CONTA PRÓPRIA NA PRODUÇÃO DE CONFECÇÕES EM CARUARU-PE. In: **Anais do Encontro Nacional da ABET: Crises e horizontes do trabalho a partir da periferia**. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/abet_trabalho2021/349303-O-TRABALHADOR-POR-CONTA-PRÓPRIA-NA-PRODUÇÃO-DE-CONFECÇÕES-EM-CARUARU-PE>. Acesso em: 16/04/2023, 2021.

PEREIRA, A. M. B. A.; ANDRADE, F. M. A.; SILVA, R. J. L. As Condições de Precariedade e o Ideário de "Autonomia" do Trabalhador por Conta Própria no Setor de Confecções do Agreste de Pernambuco. In: **XVI Encontro Nacional da ABET. UFBA**, Salvador - BA, 2018.

PEREIRA, J. Empreendedoras das confecções: Um estudo sobre a implementação do MEI e o trabalho faccionado no Agreste de Pernambuco. Tese (**Doutorado em Ciências Sociais**) – Universidade Federal de Campina Grande, 2019.

PEREIRA NETO, E. V. Qualificação Profissional e Relações de Trabalho no Pólo de Confecções de Pernambuco: Trajetória e Perspectivas de Atuação do SENAI (**Dissertação de mestrado**), Campina Grande, 2011.

PEREIRA NETO, E.; VÉRAS DE OLIVEIRA, R. Modos de atuação do SENAI no polo de Confecções de Pernambuco: mudanças recentes e implicações recíprocas. In: SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. G. (Orgs.). **Trabalho em territórios produtivos reconfigurados no Brasil**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

PEREIRA NETO, E. V. Qualificação e Informalidade: os modos de atuação do Senai no Polo de Confecções do Agreste Pernambucano. Recife: **Fundação Joaquim Nabuco**, 2013.

QUIJANO, A. Sistemas alternativos de produção? In: SANTOS, B. S. (Ed.), **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Porto: Edições Afrontamento, 2003.

QUIJANO, A. Colonialidade do poder e classificação social. In: SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. G. (Orgs.), **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Editora Cortez, 2014.

RABOSSI, F. En la ruta de las confecciones. **Crítica en desarrollo**, v. 2, n. 2, p. 151-171, 2008.

RANGEL, F. Das feiras aos shoppings: Contrastes e aproximações entre o comércio popular de São Paulo e do Agreste Pernambucano. In: LIMA, J. (org.). **O trabalho em territórios periféricos: Estudos em três setores produtivos**. São Paulo: Annablume, 2020.

RANGEL, F.; CORTELETTI, R. O polo de confecções do agreste pernambucano: origens e configurações atuais. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 27, jan./dez, 2022.

ROSA, A. R.; ALVES, M. A. Pode o conhecimento em gestão e organização falar português? **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 255-264, 2011.

SÁ, M. Filhos das feiras: uma composição do campo de negócios agreste. Recife: **Fundação Joaquim Nabuco**, Editora Massangana, 2018.

SANTOS, B. S.; CUNHA, T. Introdução. In: SANTOS, B. S.; CUNHA, T. **Economias de bem viver: contra o desperdício das experiências**. Edições 70, 2022.

SANTOS, E. C.; HELAL, D. O moderno e o tradicional no agreste de pernambuco. **Ciência & Trópico**, v. 42 n. 1, 2018.

SANTOS, E. C. Abordagens de(s)coloniais na gestão e nas organizações. **Revista REAd**, Porto Alegre, v. 30 - n. 1, p. 936-964, 2024.

SANTOS, E.; NASCIMENTO, L. Da feira de rua ao Moda Center Santa Cruz: A construção de um espaço híbrido e a percepção dos atores locais. **Cadernos de Estudos Sociais**, v. 32, n. 1, p. 86–114, 2017.

SANTOS, B. S. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. In: SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. G. (Orgs.), **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Editora Cortez, 2014.

SANTOS, B. S. **O fim do império cognitivo: a afirmação das epistemologias do Sul**. Coimbra: Edições Almedina, 2018.

SANTOS, B. S.; CUNHA, T. **Economias de bem viver: contra o desperdício das experiências**. Coimbra: Edições 70, 2022.

SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. Introducción, las Epistemologías del Sur: Dar voz a la diversidad del Sur. In: SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. G. (Orgs.), **Conocimientos nacidos en las luchas: Construyendo las epistemologías del sur**. México: Akal, 2020.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais. **Organizações e Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79–98, jan/mar. 2015.

SARAIVA, L. A. S. Métodos Narrativos de Pesquisa: uma aproximação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, mai./ago., 2007.

SEBRAE. **Estudo econômico do Arranjo Produtivo Local de Confecções do Agreste Pernambucano**, 2012. Relatório Final. Recife, 2013.

SEBRAE. **Como montar um serviço de confecção**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-confeccao,89387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#apresentacao-de-negocio>. Acesso em 10 de janeiro de 2024.

SEBRAE. **Programa ALI em Pernambuco**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/sebraeaz/ali-agente-local-de-inovacao,f137767836fc7710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=Nossa%20especialidade%20%C3%A9%20fomentar%20o,maturidade%20em%20ecossistemas%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 11 de janeiro de 2024.

SEBRAE. **Planejamento e gestão na indústria de confecção**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planejamento-e-gestao-na-industria-de-confeccao,4c94458e33180510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Entre%20os%20principais%20objetivos%20do,planejar%20melhor%20a%20sua%20f%C3%A1brica>. Acesso em 14 de janeiro de 2024.

SEBRAE. **Como gerenciar a produção na confecção de peças.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/semanadomei2019/conteudos/como-gerenciar-a-producao-na-confeccao-de-pecas,0e80103bc7d1b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 20 de janeiro de 2024.

SEBRAE. **Conheça o ambiente das MPE.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/sebraeaz/conheca-o-ambiente-das-mpe,88267ef6c2558410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 22 de janeiro de 2024.

SEEFELD, R.; RESE, N. "Para bom entendedor, meia palavra basta?!": um estudo sobre as narrativas produzidas por agentes de mídia na tradução do papel dos envolvidos na Operação Lava Jato. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 18, p. 124-141, 2020.

SENAI. **Rota Tecnológica do Setor de Confecções e Vestuário.** Disponível em: <https://observatorio.sistemafiepe.org.br/rota-tecnologica-do-setor-de-confeccoes-e-vestuario/>. Acesso em 24 de novembro de 2023.

SILVA, J. S. As práticas de gestão nos negócios informais de confecções em Caruaru-PE. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2021.

SOUZA, A. M. "A gente trabalha onde a gente vive": A vida social das relações econômicas: parentesco, "conhecimento" e as estratégias econômicas no agreste das confecções (**Dissertação de Mestrado**), Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**. v.1, n. 2, p. 177-201, 2003.

VASCONCELOS, A. L. A Modernização da gestão empresarial no Polo de confecções do Agreste: um estudo sobre a atuação dos consultores na experiência socioproductiva (**Trabalho de Conclusão de Curso**), Universidade Federal de Pernambuco, 2018.

VASCONCELOS, A. L.; PEREIRA, A. M. B. A. A prática de Consultoria na dinâmica informal do Polo de Confecções do Agreste Pernambucano. **Journal of Perspectives in Management – JPM**, v. 2, n. 2, p. 2-17, 2018.

VÉRAS DE OLIVEIRA, R. O Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco: elementos para uma visão panorâmica. In: VÉRAS DE OLIVEIRA, R.; SANTANA, M. A. (Orgs.), **Trabalho em Territórios Produtivos Reconfigurados no Brasil**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** (2a. Ed.). São Paulo: Atlas, 2000.

WALSH, C. Decoloniality in/as Praxis. In: MIGNOLO, W. D.; WALSH, C. **On decoloniality: Concepts, analytics, praxis**. Duke University Press, 2018.

WALSH, C. Interculturalidade e decolonialidade do poder: um pensamento e posicionamento "outro" a partir da diferença colonial. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Pelotas**, v. 5, n. 1, 2019.

WANDERLEY, S. Estudos organizacionais, (des)colonialidade e estudos da dependência: as contribuições da Cepal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 237-255, 2015.

WITTIZORECKI, E. S.; BOSSLE, F.; SILVA, L. O. e; GÜNTHER, M. C. C.; SANTOS, M. V. dos; SANCHOTENE, M. U.; MOLINA, R. K.; DIEHL, V. R. O.; MOLINA NETO, V. Pesquisar exige interrogar-se: A narrativa como estratégia de pesquisa e de formação do(a) pesquisador(a). **Movimento**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 9–33, 2007. DOI: 10.22456/1982-8918.2904. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/2904>. Acesso em: 24 jul. 2024.

APÊNDICE A - Fase Exploratória - Roteiro da entrevista Semiestruturada

Roteiro de Entrevista	
Pressupostos e Valores do Programa	<p>Quais são as principais finalidades e valores do programa de agentes de inovação local do SEBRAE?</p> <p>Como esses valores são traduzidos em práticas e ações específicas? E como se alinham com os valores e necessidades das empresas no polo de confecções?</p> <p>Quais são os objetivos gerais do programa?</p> <p>Como o programa foi desenvolvido e quais foram os motivos que o levaram a ser implementado?</p>
Fundamentos do Programa	<p>Quais são as bases teóricas ou conceituais que sustentam o programa de agentes de inovação local?</p> <p>Como o programa se relaciona com as necessidades específicas do polo de confecções no Agreste Pernambucano?</p>
Interesses do Programa	<p>Como o programa visa beneficiar os negócios locais no Agreste Pernambucano?</p> <p>Quais são os principais resultados ou impactos que o programa busca alcançar?</p>
Ferramentas de Gestão	<p>Quais são as principais ferramentas de gestão que o programa oferece aos negócios locais?</p> <p>Como essas ferramentas são adaptadas ao contexto específico do polo de confecções?</p> <p>Você pode fornecer exemplos de empresas que se beneficiaram das ferramentas de gestão oferecidas pelo programa?</p>

<p>Interação com os Negócios Locais</p>	<p>Como os negócios são abordados? Como os agentes chegam aos negócios? Quais são os critérios para a escolha do negócio? E como as necessidades nesses negócios são encontradas e como são trabalhadas?</p> <p>Como é a interação entre os agentes de inovação local do SEBRAE e os negócios no polo de confecções?</p> <p>Quais são os principais desafios enfrentados ao trabalhar com esses negócios? Quais são as estratégias usadas para promover a adesão e a participação das empresas no programa?</p>
<p>Resultados do Programa</p>	<p>Quais são os principais resultados alcançados pelo programa até agora?</p> <p>Você pode compartilhar casos de “sucesso” e de fracasso de empresas que foram impactadas pelo programa?</p>

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista semiestruturada

Roteiro da entrevista semiestruturada		
Objetivos específicos	Categorias analíticas	Tópicos guias
Informações demográficas	----	Gênero; Se é casado ou não; Se tem filhos/as; Onde reside; Onde nasceu; Identificação racial; Sexualidade; Estado civil
Identificar o perfil socioeconômico dos/as gestores e/ou proprietários/as pesquisados/as e suas condições de trabalho no segmento da confecção; Recuperar historicamente a inserção dos proprietários no setor de confecção e a constituição da unidade produtiva.	Colonialidade do saber e do ser; Linha Abissal; Sociabilidades.	Conta um pouco sobre sua trajetória pessoal e profissional (Onde foi socializado; qual a escolaridade; quanto ganha por mês; quantas horas trabalha; qual a função atual; há quanto tempo está na função atual; qual(is) o(s) trabalho(s) anterior(es)).
Caracterizar a organização e a gestão nos fabricos de confecções no agreste de Pernambuco, em perspectiva histórica;	Sociabilidades; Linha abissal; Poder colonial; Colonialidade do ser e do saber.	Como você organiza o ambiente de trabalho (quais as etapas da produção; quantas peças produz; quanto custa cada peça; como faz o controle financeiro; como “contrata”; como divulga os produtos).
Problematizar os processos de modernização identificados, a partir da abordagem decolonial;	Retórica da modernização; Poder colonial; Colonialidade do ser e do saber.	O que você entende por gestão (como você aprendeu; como ensinaria; quais os desafios, e como você lida com esses desafios).
Evidenciar os processos de coexistência e resistência elaborados pelos/as gestores/as e/ou proprietários/as à modernização na região agreste de Pernambuco.	Retórica da modernização. Sociabilidades. Decolonialidad e.	Participou de algum curso ou projeto do Sebrae, Senai ou outro agente coletivo modernizador; Qual ou quais; Quando; Em que esses cursos ajudaram na sua prática de gestão; Houve algum conteúdo que você não conseguiu aplicar na

		<p>gestão do fabrico; por quê; Qual sua posição perante a atuação desses agentes coletivos; Já recebeu visita ou convite para participar de projetos desenvolvidos pelos agentes coletivos; Se sim, como se deu sua participação; Como o proprietário/a elabora o conhecimento vindo dos agentes coletivos;</p>
--	--	---

APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma entrevista. Caso você não queira participar, não há problema algum. Você não precisa me explicar por que, e não haverá nenhum tipo de punição por isso.

Para confirmar sua participação você precisará ler todo este documento e depois assinar o consentimento de participação correspondente no final dele. Este documento se chama TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Nele estão contidas as principais informações sobre o estudo, objetivos, metodologias, riscos e benefícios, dentre outras ponderações.

Este TCLE se refere a entrevista gravada para o meu projeto de dissertação, no mestrado em Gestão, Inovação e Consumo – PPGIC/UFPE. A orientadora é a Prof^a. Dr^a. Elisabeth Cavalcante dos Santos, que atualmente está no pós-doutoramento. O objetivo desta pesquisa é “Gestão em fabricos de confecção no agreste pernambucano e a ação de agentes modernizadores: uma análise decolonial”.

Destaco que:

- I. Os/As entrevistados não serão identificados.
- II. Você poderá solicitar às pesquisadoras do estudo uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados no final deste termo.
- III. Você não será remunerado/a, visto que sua participação nesta entrevista é de caráter voluntário. Como também não terá nenhuma despesa.
- IV. A entrevista não possui nenhum risco aos/às entrevistados/as.
- V. Quando o trabalho estiver publicado enviaremos aos/às entrevistados/as.

Para qualquer dúvida no tocante a entrevista, você poderá encaminhar um e-mail, a qualquer momento, para: fernanda.almeidaandrade@ufpe.br, mestranda no programa no PPGIC/UFPE; ou elisabeth.csantos@ufpe.br, professora do curso de administração do CAA/UFPE.

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, _____, declaro que li e estou de acordo em participar voluntariamente da entrevista. A pesquisadora me garantiu que poderei sair da pesquisa a qualquer momento, sem dar nenhuma explicação, e que esta decisão não me trará nenhum tipo de penalidade.

Caruaru, __ de _____ 2024.

Assinatura