

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL

RAISSA MAFFILI SANT'ANNA GALVÃO

PARTICIPAÇÃO E EMPODERAMENTO DE MULHERES EXTRATIVISTAS NA
SOCIOBIOECONOMIA DA AMAZÔNIA: O CASO DA AMAZONBAI

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

RAISSA MAFFILI SANT'ANNA GALVÃO

**PARTICIPAÇÃO E EMPODERAMENTO DE MULHERES EXTRATIVISTAS NA
SOCIOBIOECONOMIA DA AMAZÔNIA: O CASO DA AMAZONBAI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Viçosa, como parte das
exigências para obtenção do título de Bacharel em
Cooperativismo.

Orientador: Prof. Alan Ferreira de Freitas

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

RAISSA MAFFILI SANT'ANNA GALVÃO

**PARTICIPAÇÃO E EMPODERAMENTO DE MULHERES EXTRATIVISTAS NA
SOCIOBIOECONOMIA DA AMAZÔNIA: O CASO DA AMAZONBAI**

Banca Avaliadora:

Professor: Dr. Alan Ferreira de Freitas (orientador)

Professor: Dr. Alair Ferreira de Freitas

Mestra: Isabela Renó Jorge Moreira

Aprovada em: 28 de novembro de 2025

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2025

RESUMO

A sociobioeconomia da Amazônia tem se consolidado como uma alternativa estratégica para impulsionar o desenvolvimento sustentável no Brasil, ao integrar geração de renda, conservação da biodiversidade, inclusão social e valorização dos saberes tradicionais. Nesse contexto, as cooperativas agroextrativistas desempenham papel fundamental na organização das cadeias produtivas sustentáveis e na promoção de uma governança participativa e democrática, especialmente em territórios ocupados por populações tradicionais. Esta pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, teve como objetivo analisar os mecanismos institucionais implementados pela Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai), localizada no Arquipélago do Bailique, Amapá, para promover a inserção, a participação ativa e o empoderamento das mulheres em suas atividades produtivas e estruturas de governança. A metodologia adotada inclui estudo de caso, com triangulação de dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos internos, como estatuto social, regimento interno, atas e planejamentos estratégicos. Os resultados indicam que a Amazonbai consolidou estruturas institucionais de governança que garantem a participação formal das mulheres, assegurando seus direitos e sua representatividade nos processos decisórios. Conclui-se que as transformações institucionais observadas refletem o fortalecimento do capital social e o reconhecimento da importância da diversidade de gênero na governança e na sustentabilidade dos territórios amazônicos.

Palavras-chave: Cooperativismo; bioeconomia; gênero; governança; capital social.

ABSTRACT

The socio-bioeconomy of the Amazon has consolidated itself as a strategic alternative to boost sustainable development in Brazil, integrating income generation, biodiversity conservation, social inclusion, and the valorization of traditional knowledge. In this context, agro-extractive cooperatives play a fundamental role in organizing sustainable production chains and promoting participatory and democratic governance, especially in territories occupied by traditional populations. This qualitative and exploratory research aimed to analyze the institutional mechanisms implemented by the Agro-extractive Producers Cooperative of Bailique and Beira Amazonas (Amazonbai), located in the Bailique Archipelago, Amapá, to promote the inclusion, active participation, and empowerment of women in its productive activities and governance structures. The methodology adopted includes a case study, with triangulation of data collected through semi-structured interviews and analysis of internal documents, such as bylaws, internal regulations, minutes, and strategic plans. The results

indicate that Amazonbai has consolidated institutional governance structures that guarantee the formal participation of women, ensuring their rights and representation in decision-making processes. It is concluded that the institutional transformations observed reflect the strengthening of social capital and the recognition of the importance of gender diversity in the governance and sustainability of Amazonian territories.

Keywords: Cooperativism; bioeconomy; gender; governance; social capital.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	Cooperativismo e Capital Social.....	8
2.2	Gênero e Emponderamento Feminino no Cooperativismo.....	11
3	METODOLOGIA	14
3.1	Coleta de Dados	14
3.2	Análise de Dados	15
4	RESULTADOS	16
4.1	A Amazonbai	16
4.2	Mudanças institucionais e expansão de oportunidades.....	17
4.3	A política de salvaguarda e o fortalecimento da rede interna.....	18
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1 INTRODUÇÃO

A Amazônia ocupa lugar de destaque no cenário mundial sobre sustentabilidade, sendo reconhecida por sua relevância ecológica, sociocultural e econômica (Lima; Pozzobon, 2005). No contexto atual, marcado por crescentes desafios ambientais, pressões sobre os territórios florestais e à valorização de modelos produtivos mais inclusivos, a sociobioeconomia da Amazônia se apresenta como uma alternativa estratégica para promover um desenvolvimento sustentável. Fundamentada na valorização da biodiversidade e dos conhecimentos tradicionais, ela incentiva formas de produção comunitária e sustentável, impulsionando a economia brasileira a partir de práticas que conciliam geração de renda, conservação ambiental, preservação dos ecossistemas, inclusão social e valorização dos saberes tradicionais, fortalecendo a cultura local. (Silva et al., 2024; Nascimento et al., 2024).

Nesse contexto, destacam-se as cooperativas como instrumentos essenciais nesse processo de consolidação de uma sociobioeconomia baseada na inclusão social, na valorização dos saberes tradicionais e na organização de cadeias produtivas sustentáveis, desempenhando um papel central na organização das cadeias produtivas agroextrativistas sustentáveis e na inclusão socioeconômica de populações tradicionais (Ramos et al., 2022). As cooperativas configuram-se como formas organizacionais baseadas na autogestão, na participação democrática e na cooperação entre seus membros, constituindo-se em alternativas sólidas ao modelo empresarial tradicional, possibilitando o reconhecimento institucional de comunidades historicamente marginalizadas e ampliando o acesso a mercados (Honain, 2022). Além disso, as cooperativas favorecem a valorização dos saberes locais e a autonomia dos indivíduos, reconhecendo a pluralidade de interesses e a corresponsabilidade entre seus membros (Honain, 2022).

Diversos estudos e dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) evidenciam que os homens ainda predominam nas estruturas cooperativistas, sobretudo nos espaços de liderança e direção. Contudo, segundo Leite e Lorenzi (2023), principalmente no contexto amazônico, torna-se imprescindível reconhecer o papel central desempenhado pelas mulheres, que se envolvem diretamente nas atividades produtivas e assumem, de maneira majoritária, as responsabilidades ligadas ao cuidado familiar e à manutenção do lar. Apesar disso, essa contribuição permanece frequentemente invisibilizada ou pouco reconhecida nos processos formais de gestão.

Nesse cenário, embora a sociobioeconomia e o cooperativismo tenham despertado crescente interesse acadêmico, com estudos que destacam suas potencialidades econômicas, sociais e ambientais, ainda são escassas as pesquisas que abordam de forma aprofundada como essas organizações têm incorporado práticas de equidade de gênero e fortalecido o protagonismo das mulheres em suas estruturas institucionais (Leite; Lorenzi, 2023; Silva et al., 2023). Conforme salienta Silva e Nascimento (2022), há necessidade de novos estudos que explorem a participação e liderança das mulheres no cooperativismo, uma vez que a produção científica tem priorizado análises sobre cadeias produtivas e sustentabilidade ambiental, negligenciando as dinâmicas sociais internas e deixando as questões de gênero a um segundo plano.

Em consonância com esse panorama, a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), ao estabelecer os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforça a importância da igualdade de gênero para o alcance de um desenvolvimento justo e equitativo. O ODS 5 (Igualdade de gênero), em especial, propõe a eliminação das desigualdades de gênero em todos os níveis, o que inclui a participação plena e efetiva das mulheres na vida econômica, social e política. Tal diretriz é fundamental para orientar políticas e práticas em todas as organizações, públicas e privadas, incluindo as cooperativas, que historicamente têm buscado conciliar princípios econômicos e sociais (ONU, 2015)

Assim, investigar como as mulheres têm sido incorporadas às atividades produtivas e aos espaços decisórios das cooperativas extrativistas inseridas na sociobioeconomia da Amazônia torna-se essencial não apenas para compreender os desafios e avanços na promoção da igualdade de gênero, com o intuito de seguir os ODS (principalmente o ODS 5), mas também para fortalecer o papel estratégico dessas organizações na construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, inclusivo e capaz de garantir sua própria perenidade, reforçando a importância das mulheres.

Nesse sentido, destaca-se a Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai), localizada no Arquipélago do Bailique, na foz do Rio Amazonas, no estado do Amapá (AP). Criada em 2017, a cooperativa constitui uma experiência emblemática e uma das mais representativas na articulação entre bioeconomia, cooperativismo e inclusão social na Amazônia. Formada majoritariamente por populações tradicionais extrativistas, a Amazonbai atua na cadeia da sociobiodiversidade amazônica e é reconhecida pelo pioneirismo na adesão da certificação FSC de Manejo Florestal para a cultura do açaí, se consolidando como uma referência de modelo de produção sustentável da floresta (MundoCoop, 2025).

Recentemente, a cooperativa tem ampliado seus esforços para incorporar práticas de governança inclusiva, promovendo a participação ativa de mulheres em atividades produtivas, em espaços de decisão e em processos formativos, por meio da criação de comissões de mulheres, estímulo à formação técnica, adoção de políticas de salvaguarda e incentivo à presença ativa nos espaços de decisão. A experiência da Amazonbai, reflete o reconhecimento do protagonismo feminino na consolidação de um desenvolvimento mais justo e sustentável na região, ilustrando os potenciais efeitos da inclusão feminina para a transformação institucional e o fortalecimento da governança participativa.

Diante disso, e considerando a relevância estratégica das mulheres para o fortalecimento das organizações e dos territórios em que atuam, este trabalho propõe-se: i) investigar quais mecanismos a Cooperativa Amazonbai desenvolve para viabilizar e promover a inserção, a participação e o empoderamento das mulheres nas atividades produtivas e nos espaços de decisão; ii) descrever como a adoção dessas práticas tem se revertido em benefícios concretos tanto para a cooperativa quanto para as próprias mulheres, contribuindo para o fortalecimento institucional e social da organização.

A motivação desta pesquisa está relacionada ao desafio de compreender de que maneira o cooperativismo pode ser um instrumento efetivo de transformação social quando associado às pautas de gênero e territorialidade. O objeto de estudo são os mecanismos institucionais e organizativos adotados pela Amazonbai que têm promovido a participação das mulheres nas cadeias produtivas e nos espaços decisórios da cooperativa. O aumento da participação feminina coincide com melhorias na gestão interna, maior engajamento nas assembleias e fortalecimento do capital social. Dessa forma, esses indicadores reforçam a importância da investigação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO E CAPITAL SOCIAL

O cooperativismo constitui uma forma de organização econômica e social baseada na cooperação, autogestão e solidariedade, que visa atender às necessidades comuns de seus membros por meio da união de esforços e da distribuição equitativa de resultados. Como define a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), as cooperativas são “associações autônomas de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente

geridas”. Estruturaram-se em torno de valores e princípios como: gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência e interesse pela comunidade (OCB, 2023).

Esses princípios garantem uma estrutura de governança participativa e inclusiva, voltada não apenas à geração de renda, mas também à promoção do desenvolvimento social e comunitário. Mais do que uma estrutura produtiva, o cooperativismo representa um modelo de organização pautado na democracia econômica e na valorização do trabalho coletivo. No Brasil, as cooperativas assumem papel relevante no fomento da inclusão social e na construção de economias mais justas e sustentáveis, especialmente em territórios rurais e periféricos, onde se constituem como mecanismos de organização comunitária e fortalecimento local (Honain, 2022).

Historicamente, o cooperativismo surgiu como uma resposta coletiva às falhas do mercado e às limitações do Estado, sendo capaz de oferecer alternativas inclusivas ao modelo capitalista industrial, tendo como marco os Pioneiros de Rochdale, na Inglaterra, no século XIX. Ao longo do tempo, consolidou-se como um movimento global, com forte presença em áreas rurais e periféricas, onde atua como instrumento de desenvolvimento socioeconômico. No Brasil, o cooperativismo foi introduzido no início do século XIX, expandindo-se a partir das cooperativas agrícolas e de crédito, e assumiu relevância significativa em regiões de maior vulnerabilidade (Silva, 2024).

Nas últimas décadas, as cooperativas têm se consolidado como agente importante na promoção do desenvolvimento sustentável, especialmente em contextos de grande diversidade socioambiental, como ocorre no ambiente amazônico (e.g. Amazônia Legal). Nesse cenário, o cooperativismo é considerado um instrumento estratégico para a organização produtiva de povos e comunidades tradicionais, desempenhando um papel fundamental na estruturação das cadeias produtivas da sociobioeconomia, que se orienta pela valorização dos recursos naturais e conhecimentos tradicionais de forma sustentável e socialmente justa (Ramos et al., 2022; Gumiero; Barbosa, 2024).

A doutrina cooperativista busca romper com a competitividade individualista e fomentar o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, princípios que se articulam diretamente com o conceito de capital social. A Teoria do Capital Social, amplamente discutida por Putnam (1995), destaca a importância das redes sociais, da confiança mútua e das normas de reciprocidade para o fortalecimento da coesão social e da capacidade de ação coletiva. Segundo o autor, o capital social é gerado a partir das relações interpessoais e constitui-se como um recurso compartilhado que fortalece a cooperação e a governança democrática, elevando a

eficiência das instituições. Em comunidades organizadas por princípios de solidariedade e confiança mútua, como nas cooperativas, o capital social opera fundamentado na base relacional que sustenta a participação, o engajamento dos membros e o comprometimento coletivo.

Putnam (1995), distingue duas formas principais de capital social: i) o capital de ligação, que ocorre entre indivíduos com características semelhantes e reforça o apoio interno; ii) capital de ponte, que conecta grupos diferentes e amplia o acesso a novas oportunidades e informações. Ambos os tipos são essenciais para o desenvolvimento organizacional, mas o capital de ponte, em especial, é decisivo para que cooperativas rurais ampliem seu alcance, acessem mercados e parceiros externos e promovam inovação social (Putnam, 1995). Assim, o cooperativismo pode ser compreendido como uma expressão institucional do capital social, na medida em que transforma laços de confiança em estruturas organizacionais capazes de gerar benefícios econômicos e sociais. As cooperativas se constituem como tramas sociais, ou seja, uma organização que nasce e se desenvolve a partir das relações humanas, dos quais são dependentes, já que as cooperativas são organizações de pessoas e não de capitais.

As cooperativas buscam criar redes de solidariedade e reciprocidade, estimulando o envolvimento dos membros nas decisões e a corresponsabilidade pelos resultados coletivos (Silva et al., 2024). Entretanto, a cooperação organizada somente se sustenta quando existe um estoque mínimo de confiança, normas compartilhadas e valores comuns, o que explica por que muitas cooperativas não resistem quando há rupturas no tecido social. Nesse sentido, cooperativismo e capital social são conceitos indissociáveis: o primeiro é a institucionalização da cooperação; o segundo, o recurso que a legitima e a sustenta.

Diante disso, é notório que para que esse capital seja plenamente mobilizado, é necessário que todos os membros da comunidade tenham igual acesso aos espaços de decisão e as oportunidades. Nesse ponto, a igualdade de gênero emerge como um princípio ético e organizacional indispensável à sustentabilidade das cooperativas. De acordo com Leite e Lorenzi (2023), a inclusão das mulheres nos processos de gestão gera impactos positivos tanto na governança quanto na eficiência das organizações, por fortalecer os vínculos sociais e a capacidade de inovação. Isso ocorre porque a diversidade de gênero nos espaços de governança aumenta a relação social, melhora a distribuição de poder e reconhece de forma mais justa o trabalho produtivo.

Desse modo, o cooperativismo e o capital social se interligam como bases estruturantes para o desenvolvimento sustentável e inclusivo. Ambos se orientam pela confiança, pela reciprocidade e pela valorização da igualdade de oportunidades. Assim, promover a igualdade

de gênero dentro das cooperativas não é apenas um compromisso ético, mas também uma estratégia de fortalecimento institucional e comunitário, essencial para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável focados em Igualdade de Gênero (ODS 5) e para a construção de uma sociobioeconomia que valorize as pessoas e os territórios.

2.2 GÊNERO E EMPONDERAMENTO FEMININO NO COOPERATIVISMO

Apesar de sua importância, a estrutura das cooperativas nem sempre reflete plenamente os princípios de equidade e inclusão desejado, por vezes acabam reforçando cenários de desigualdade, deparando-se assim com desafios relacionados à participação plena de grupos historicamente marginalizados, como é o caso das mulheres, cuja sua inserção nos processos decisórios e nos espaços de poder continua sendo marginalizado. Conforme destaca Honain (2021), mesmo quando ocupam posições centrais nas atividades produtivas, as mulheres em cooperativas amazônicas ainda enfrentam barreiras estruturais para participar plenamente da gestão e da tomada de decisões. Essas limitações se devem a fatores culturais, sociais e institucionais que naturalizam os estereótipos de gênero, restringem a autonomia feminina e perpetuam a invisibilidade de sua contribuição.

As discussões contemporâneas sobre gênero no campo do desenvolvimento enfatizam a necessidade de superar a visão tradicional que restringe o papel das mulheres ao espaço doméstico e reprodutivo. Desde a Conferência de Pequim em 1995, consolidou-se a noção de que a equidade de gênero é estratégica para a redução da pobreza, o fortalecimento da cidadania e a sustentabilidade socioeconômica. Assim, torna-se indispensável refletir sobre as formas de inclusão das mulheres em espaços organizacionais coletivos, como as cooperativas, uma vez que elas constituem importantes ferramentas de desenvolvimento econômico e social.

Kabeer (1999) oferece uma contribuição fundamental para esse debate ao definir o empoderamento feminino como um processo pelo qual as mulheres adquirem a capacidade de fazer escolhas estratégicas em contextos nos quais anteriormente lhes era negado esse direito. Para a autora, o empoderamento envolve três dimensões interligadas: recursos, entendidos como os ativos materiais, sociais e humanos aos quais as mulheres têm acesso; agência, que se refere à capacidade de definir objetivos e agir para alcançá-los; e realizações, que correspondem aos resultados concretos obtidos a partir do exercício dessa agência. Essa perspectiva desloca o empoderamento da ideia de um estado final e o coloca como um processo dinâmico de transformação social, vinculado à redistribuição de poder nas relações de gênero.

No âmbito das cooperativas, o empoderamento feminino assume relevância particular, pois essas organizações, ao se fundamentarem em princípios democráticos e solidários, criam oportunidades institucionais para a participação política e econômica das mulheres. A presença em assembleias, a possibilidade de ocupar cargos de liderança e a inserção em redes de comercialização são exemplos de mecanismos que ampliam a voz e a capacidade de ação das mulheres no espaço público. Além disso, ao favorecer o acesso a crédito, mercados e capacitação, as cooperativas contribuem diretamente para ampliar os recursos das mulheres, fortalecendo sua agência e potencializando suas realizações, em consonância com a formulação de Kabeer (1999).

Contudo, a literatura demonstra que a inclusão feminina no cooperativismo nem sempre é significativa. A simples presença formal das mulheres em associações ou conselhos não garante empoderamento efetivo, uma vez que barreiras culturais, a divisão sexual do trabalho, a sobrecarga de responsabilidades domésticas e a permanência de lideranças masculinas hegemônicas limitam o alcance de sua participação (Silva et al., 2023). Para que o empoderamento ocorra de forma plena, é necessário que as cooperativas promovam mudanças estruturais que garantam não apenas o ingresso das mulheres, mas também condições reais para sua atuação, o que implica investimento em capacitação, valorização do trabalho produtivo, redes de apoio e integração com políticas públicas de gênero.

No contexto amazônico, essas questões ganham contornos ainda mais expressivos, uma vez que grande parte da economia local está estruturada em torno do extrativismo e da bioeconomia, atividades em que as mulheres exercem papel central, mas historicamente invisibilizado. A cooperativa Amazonbai, formada por extrativistas do arquipélago do Bailique, no Amapá, representa um exemplo significativo dessa realidade. Nela, as mulheres têm conquistado espaço tanto nas atividades produtivas, relacionadas ao manejo e processamento de produtos da sociobiodiversidade, quanto em funções de liderança e representação.

A partir da ótica de Kabeer (1999), é possível observar como essas mulheres ampliaram seu acesso a recursos, por meio do fortalecimento da renda e do acesso a mercados institucionais, exercem agência ao participarem das decisões coletivas e conquistam realizações expressivas, como reconhecimento social, melhoria das condições de vida e ampliação de sua autonomia. Dessa forma, compreender o empoderamento feminino no âmbito das cooperativas amazônicas significa reconhecer que o fortalecimento do capital social e da governança só se torna sustentável quando homens e mulheres participam em condições de igualdade.

No caso da Amazonbai, a inclusão das mulheres não é apenas um princípio básico do cooperativismo, mas uma estratégia fundamental para o desenvolvimento da bioeconomia

amazônica, contribuindo para a valorização do trabalho feminino, para a promoção da justiça social e para a construção de organizações mais resilientes e democráticas. Complementarmente, a formulação de Kabeer (1999), amplia a análise ao considerar que o empoderamento não se restringe ao acesso a recursos, mas envolve principalmente o desenvolvimento da capacidade de fazer escolhas estratégicas e exercer controle sobre a própria vida.

Essa abordagem compreende que o empoderamento é um processo e não um ponto de chegada. Mulheres podem participar de uma organização econômica, como uma cooperativa, mas continuarem em situação de subordinação se não tiverem voz ativa, autonomia financeira e influência nos rumos da organização. Por isso, a inclusão qualitativa é mais importante do que a simples presença quantitativa. No ambiente cooperativo, o empoderamento feminino torna-se especialmente relevante por ocorrer em estruturas que já valorizam a participação coletiva. Contudo, a efetivação dessa participação exige mecanismos de mudanças culturais, capacitação, escuta ativa e distribuição equitativa de poder.

Como observaram Rodrigues et al. (2023), em estudo com cooperativas da Amazônia, muitas mulheres que atuavam nas atividades produtivas não se sentiam preparadas ou autorizadas a participar das assembleias ou dos conselhos, por medo de errar ou por não serem incentivadas. Diante disso, Freitas, Freitas e Pedra (2011) destacam exemplos de transformação institucional a partir da criação de núcleos dentro das cooperativas, os quais promoveram formação política, apoio mútuo e articulação de pautas específicas, como acesso a crédito e reconhecimento do trabalho doméstico como parte da dinâmica produtiva. Esse tipo de ação amplia a capacidade de agência e favorece a transformação de normas sociais que antes restringiam a participação feminina.

Portanto, ao articular a Teoria do Capital Social com a ideia de Empoderamento Feminino por Naila Kaaber, compreende-se que inserir mulheres nos processos decisórios e produtivos das cooperativas não é apenas uma questão de justiça social, mas também de fortalecimento institucional e de construção de modelos de desenvolvimento mais justos e sustentáveis. A valorização do protagonismo feminino amplia a capacidade coletiva de ação, inova na gestão, promove justiça econômica e torna mais efetiva a missão transformadora das organizações cooperativas inseridas na bioeconomia amazônica.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, cujo foco de análise é a Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai). A escolha da Amazonbai como unidade de análise justifica-se pela sua expressiva experiência de organização socioeconômica baseada no extrativismo sustentável na Amazônia e por seus recentes avanços e mecanismos implementados em relação à participação e empoderamento feminino em seus espaços de decisão e atividades produtivas. A cooperativa atua no Arquipélago do Bailique e Beira Amazonas, no estado do Amapá.

O estudo visa descrever e analisar as estratégias implementadas pela Cooperativa Amazonbai para viabilizar e promover a inserção, a participação e o empoderamento das mulheres nas atividades das cadeias produtivas e nos espaços de decisão. Para tal, buscou-se identificar esses mecanismos, analisar as estratégias de capacitação e formação em liderança voltadas para mulheres associadas, a política de salvaguarda e, a organização dos espaços de governança da cooperativa, entendendo como eles favorecem a participação feminina nos processos decisórios, e por fim avaliar como essas estratégias estão influenciando a cooperativa.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários e secundários foi realizada por meio das seguintes técnicas:

i) Entrevista semiestruturada 1: Foi conduzida uma entrevista online com o Presidente da Amazonbai, Sr. Amiraldo Enuns de Lima Picanço, em 31 de janeiro de 2024. O roteiro buscou abordar a história da cooperativa, suas motivações para constituição, o estágio atual de organização e gestão, dificuldades enfrentadas, certificações e mercados acessados. A entrevista foi gravada mediante consentimento para posterior transcrição e sistematização do material. O caráter acadêmico e a confidencialidade foram garantidos.

ii) Entrevista semiestruturada 2: Foi realizada nova entrevista online em 29 de abril de 2025, com a participação do Presidente (Sr. Amiraldo) e da Vice-Presidente, (Sra. Gabriele Santos Corrêa), da Amazonbai. Esta técnica teve como objetivo aprofundar a compreensão sobre a estrutura de governança e gestão da cooperativa, a evolução organizacional ao longo do tempo e a relação com as comunidades. Além de compreender a abordagem da questão de gênero, o papel e o espaço das mulheres dentro da cooperativa, incluindo a formalização dos mecanismos implementados para essa temática e os desafios enfrentados. A entrevista também foi gravada com autorização dos participantes para subsidiar a análise.

iii) Análise Documental: Concomitantemente foram realizadas análises de documentos internos da Cooperativa Amazonbai para complementar e corroborar as informações obtidas nas entrevistas, tais como:

- Estatuto Social Reformado (registrado em 2021): Oferece a base normativa da cooperativa, detalhando sua denominação, objetivos, área de atuação, estrutura de governança (Assembleia Geral, Diretoria, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal), requisitos para admissão de cooperados, direitos e deveres, e procedimentos para desligamento, eliminação e exclusão.
- Regimento Interno (aprovado em 2021): Complementa o Estatuto, estabelecendo normas e procedimentos internos para o bom funcionamento da cooperativa e o relacionamento com os cooperados. Detalha diretrizes de gestão, a organização da Assembleia Geral, Diretoria, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, procedimentos administrativos, o sistema de certificações integradas (orgânica, FSC) com seus mecanismos de controle e papéis, análise de risco e penalidades, e a política de salvaguardas socioambientais.
- Ata da Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2024: Documenta as discussões e deliberações da Assembleia realizada em 26 e 27 de janeiro de 2024, incluindo a prestação de contas do exercício de 2023, deliberação sobre sobras ou perdas, destinação de obrigações, admissão e exclusão de cooperados, aprovação do Plano Safra 2024, e aprovação de documentos de certificação. A ata fornece dados sobre a participação, sendo 84 dos 141 sócios presentes na segunda chamada, a composição do Conselho Fiscal e a votação de propostas.
- Planejamento Estratégico Amazonbai 2021-2031: Apresenta a visão de longo prazo, valores, e estrutura organizacional almejada, incluindo metas relacionadas à liderança feminina.
- Política de Proteção / Salvaguarda Socioambiental (aprovada em 2022): Documento específico que detalha as medidas de salvaguarda adotadas pela cooperativa, incluindo a proteção de mulheres e jovens, abordando questões como assédio e segurança.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

O processamento e análise dos dados obtidos através das entrevistas semiestruturadas 1 e 2, além dos documentos mencionados permitiu uma validação das informações obtidas, uma

vez que foi possível confrontar as narrativas dos dirigentes com as normas e registros oficiais da cooperativa, além da percepção sobre as práticas e seus impactos relatados. Após a transcrição das entrevistas, o material textual foi analisado de forma integrada aos documentos acessados.

4 RESULTADOS

4.1 A AMAZONBAI

A Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai) foi criada em 2017 como desdobramento do processo organizativo comunitário iniciado no Arquipélago do Bailique com a construção do Protocolo Comunitário, em 2013 e a criação da Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique (ACTB) em 2014. Esses marcos permitiram consolidar práticas de manejo sustentável do açaizal, fortalecer a governança comunitária e preparar as bases para a constituição da cooperativa. Em 2016, o território obteve a certificação FSC de manejo comunitário, o que impulsionou a formalização da Amazonbai como instrumento econômico para comercialização justa do açaí e valorização do trabalho extrativista.

Inicialmente formada por 37 cooperados oriundos da ACTB, a organização ampliou sua abrangência em 2019, incorporando extrativistas do território do Beira Amazonas. Atualmente, conforme a Ata da Assembleia Geral Ordinária de 2024, a Amazonbai reúne 141 cooperados, envolvendo homens e mulheres extrativistas, pescadores e agricultores. Durante o período da safra, cerca de 200 trabalhadores indiretos, como peconheiros, barqueiros e monitores, também participam do processo produtivo, compondo uma rede ampla de geração de trabalho e renda.

A estrutura produtiva da cooperativa compreende o manejo comunitário do açaí nativo, o transporte da safra ribeirinha e o processamento industrial em Macapá. Desde a retomada organizacional após a pandemia em 2021, a capacidade de produção da agroindústria vem crescendo: foram processadas 30 toneladas de polpa em 2022 e 70 toneladas em 2023, com destaque para a regularidade de entrega e para o aumento da estabilidade no fornecimento. O faturamento anual chegou a R\$ 1,5 milhão em 2023, com renda média anual dos produtores variando entre R\$ 10 mil e R\$ 20 mil, valores considerados no contexto extrativista local.

A Amazonbai opera um dos sistemas mais robustos de certificações socioambientais da Amazônia, que inclui FSC de manejo florestal, cadeia de custódia, serviços ecossistêmicos, certificação orgânica, certificação vegana e Selo Amapá. As áreas manejadas somam cerca de

4.500 hectares de florestas certificadas, além de 2.500 hectares de sistemas agroflorestais e 1.000 hectares destinados à restauração, consolidando um dos maiores modelos de manejo comunitário certificado da Amazônia.

No campo institucional, os documentos analisados mostram um processo de reestruturação iniciado em 2020, com reforma do Estatuto Social, aprovação do Regimento Interno e criação do Conselho Deliberativo. O Planejamento Estratégico 2021–2031 reforça metas voltadas à formação, participação social, inclusão de mulheres e jovens, segurança institucional e fortalecimento dos processos de certificação. A cooperativa também mantém forte atuação educacional, apoiando as Escolas Famílias Agroextrativistas do Bailique e Marajó (EFAB e EFAM), que adotam a pedagogia da alternância e formam jovens no campo da sociobioeconomia.

Em síntese, a Amazonbai constitui uma experiência emblemática de cooperativismo amazônico ao articular produção sustentável, inclusão social, governança territorial e formação de capacidades, contexto fundamental para analisar os mecanismos de participação e empoderamento feminino discutidos nos tópicos seguintes.

4.2 MUDANÇAS INSTITUCIONAIS E EXPANSÃO DE OPORTUNIDADES

A análise das entrevistas e dos documentos institucionais revela que, a partir de 2020, a Amazonbai passou por um processo consistente de transformação organizacional, marcada pela revisão do Estatuto Social, aprovação do Regimento Interno, o fortalecimento do Conselho Fiscal e a criação do Conselho Deliberativo, além da elaboração do Planejamento Estratégico 2021–2031. Esses documentos estabeleceram novas diretrizes de governança, ampliaram a clareza sobre funções, fluxos de decisão, requisitos para participação e responsabilidades. Essa estruturação ampliou a transparência e fortaleceu as condições para a incorporação de políticas inclusivas.

Diante disso, esse processo institucional refletiu em uma expansão significativa da presença feminina. Segundo as lideranças entrevistadas, quando a atual gestão assumiu, a cooperativa contava com cinco mulheres produtoras. Atualmente, esse número chega a aproximadamente trinta mulheres, ou 21,3% dos associados, indicando crescimento exponencial no período. Ademais, mais de sessenta mulheres e jovens participaram de formações, capacitações e oficinas organizativas, ampliando o alcance das ações para além do número formal de associadas. Isso se deve à criação e implementação de mecanismos

institucionais pela cooperativa, garantindo o empoderamento das mulheres tanto no âmbito produtivo quanto nos espaços decisórios.

A presença feminina passou também a integrar espaços estratégicos da governança. A ocupação da vice-presidência por uma mulher e sua participação ativa em decisões internas indicam mudança qualitativa no padrão de representatividade. Segundo o Sr. Amiraldo, a entrada das mulheres melhorou expressivamente o processo de organização da Amazonbai, enquanto a Sra. Gabriela destacou que elas hoje participam das deliberações com mais segurança. Além disso, as formações realizadas em parceria com instituições externas, foram apontadas como fundamentais para esse avanço, pois contribuíram para aumentar o domínio sobre processos decisórios, a confiança para participação de assembleias, certificações e aspectos organizacionais da cooperativa.

Esses elementos evidenciam que a expansão da participação feminina resultou de transformações institucionais concretas, que abriram espaço para maior inclusão, desenvolvimento de capacidades e ampliação da agência das mulheres na Amazonbai. Além disso, demonstrou como a cooperativa tem estruturado mecanismos formais e práticas organizacionais que garantem maior inclusão, segurança e protagonismo às mulheres extrativistas do Arquipélago do Bailique.

4.3 A POLÍTICA DE SALVAGUARDA E O FORTALECIMENTO DA REDE INTERNA

A implementação da Política de Proteção e Salvaguardas Socioambientais representa outro eixo importante das transformações observadas. O documento estabelece medidas de prevenção e enfrentamento de violência, assédio e discriminação, além de protocolos formais de denúncia, acompanhamento e acolhimento. Mais do que um instrumento normativo, a política se consolidou como um marco institucional atuando em em duas dimensões: a organizacional, ao padronizar fluxos e responsabilidades; e a simbólica, ao sinalizar compromisso explícito com a proteção e valorização das pessoas que integram a cooperativa.

Entre os elementos centrais da política está sua estrutura de governança, normatizada no Capítulo V do documento. Nesse capítulo, define-se a composição do Comitê de Política de Proteção, formado por: Coordenador(a) de Proteção; Secretário(a) de Proteção; dois Representantes Territoriais; Representante da Gestão; e o Comitê de Ética, composto por três membros. Cada função possui atribuições específicas: o Coordenador(a) é responsável por articular ações, conduzir atendimentos iniciais e figurar como primeiro ponto de contato em casos de potenciais ou reais danos; o Secretário(a) elabora documentos, realiza registros,

organiza reuniões e mantém arquivos atualizados; os Representantes Territoriais atuam na mediação comunitária e na disseminação das salvaguardas; e o Comitê de Ética delibera sobre análises de casos e encaminhamentos disciplinares, assegurando o cumprimento das diretrizes estabelecidas.

A política determina ainda a realização de capacitações obrigatórias a cada seis meses voltadas a colaboradores e diretores, garantindo que todos conheçam os protocolos e procedimentos instituídos (item VI). Essa medida reforça a dimensão pedagógica das salvaguardas, transformando a política em mecanismo vivo, revisitado periodicamente e integrado à cultura interna da organização. Assim, o documento deixa de funcionar apenas como um manual de diretrizes e passa a atuar como um instrumento de formação contínua, reduzindo assimetrias de informação e fortalecendo capacidades institucionais.

Conforme os relatos das lideranças, a institucionalização desses mecanismos produziu efeitos perceptíveis nos espaços sociais da cooperativa. Mulheres e jovens passaram a sentir-se mais seguras para participar e expressar suas opiniões, indicando que a política não apenas regula condutas, mas também cria condições para o exercício pleno da participação. Conforme destacou o Sr. Amiraldo isso influenciou no aumento da participação e engajamento dos cooperados e na maior qualidade dos debates, enquanto a Sra. Gabriele relatou que as mulheres fortaleceram os processos de mobilização comunitária e organização das entregas de produção. Esses elementos contribuíram para ampliar laços de confiança, fortalecer redes internas e melhorar a circulação de informações, aspectos centrais para a construção de capital social no cooperativismo.

Apesar dos avanços, ainda persistem desafios. Parte das iniciativas voltadas às mulheres depende de parcerias externas, o que pode limitar a continuidade de algumas ações; a cooperativa ainda não formalizou um núcleo feminino em seu Estatuto, o que enfraquece a institucionalidade da pauta de gênero; e barreiras socioculturais seguem restringindo a participação plena de determinadas associadas. Esses limites revelam que o processo de inclusão feminina, embora fortalecido pela política de salvaguarda, permanece em construção e demanda continuidade das estratégias institucionais, fortalecimento das capacidades internas e ampliação dos mecanismos de participação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar os mecanismos institucionais implementados pela Cooperativa dos Produtores Agroextrativistas do Bailique e Beira Amazonas (Amazonbai) para

promover a inserção, a participação e o empoderamento das mulheres em suas atividades produtivas e estruturas de governança. A partir da triangulação entre entrevistas com a diretoria e análise documental, foi possível identificar um conjunto articulado de medidas institucionais e um processo consistente de fortalecimento interno, no qual a participação feminina assume papel estratégico para a consolidação de práticas mais democráticas e sustentáveis. Assim, isso têm contribuído para ampliar a visibilidade e a presença feminina nas rotinas produtivas e nos espaços decisórios da cooperativa.

Os resultados evidenciam que a reestruturação institucional iniciada em 2020 abriu caminho para avanços importantes na representatividade e no engajamento das mulheres, que passaram a ocupar posições de maior visibilidade e influência na cooperativa. A ampliação do número de associadas, a presença em cargos diretivos e a participação crescente em formações e processos deliberativos mostram que a inclusão feminina vem se consolidando como um elemento estruturante da Amazonbai. Esses avanços também se refletem em aspectos subjetivos e sociais, como maior autonomia, segurança institucional e fortalecimento da autoestima das mulheres no território.

Outro aspecto decisivo foi a adoção da Política de Proteção e Salvaguardas Socioambientais, que contribuiu para criar um ambiente mais seguro, acolhedor e alinhado às normas de prevenção de violências. A existência de diretrizes claras de proteção amplia a confiança das associadas e reforça o compromisso da cooperativa com práticas organizacionais mais justas. Esse movimento fortalece laços internos, melhora a dinâmica das assembleias e amplia o capital social, considerando o papel das mulheres na mobilização comunitária e na comunicação entre base e gestão. Apesar dos avanços, desafios importantes permanecem, a representatividade feminina ainda não está formalizada no Estatuto, e grande parte das iniciativas voltadas às mulheres depende de ações informais ou de parcerias externas. Além disso, barreiras culturais continuam influenciando a participação plena, indicando a necessidade de continuidade das políticas formativas, de apoio institucional e da consolidação de mecanismos permanentes de inclusão.

Com base nesses achados, recomenda-se que a Amazonbai considere as seguintes ações prioritárias: i) incorporar dispositivos estatutários que salvaguadem a representatividade feminina, por exemplo, reserva de vagas em conselhos ou previsão da formalização dos núcleos de mulheres; ii) criar uma rubrica orçamentária própria para formação contínua e ações de mobilização, reduzindo a dependência de financiamentos pontuais; iii) consolidar e divulgar rotinas de monitoramento e avaliação das ações de gênero, por meio de indicadores simples e regulares contendo o número de mulheres participantes em formações, participação em

assembleias, representatividade nos conselhos, variação de renda); e iv) articular estratégias de enfrentamento das barreiras culturais, por meio de ações de sensibilização dirigidas a famílias e lideranças comunitárias e da promoção de políticas que facilitem a conciliação entre atividades produtivas e responsabilidades domésticas.

Em termos acadêmicos, este trabalho contribui para a literatura sobre cooperativismo e sociobioeconomia ao demonstrar que a inclusão de gênero pode ser tratada como estratégia institucional deliberada e que a combinação de reformas normativas, políticas de salvaguarda e ações formativas é capaz de produzir transformações organizacionais relevantes em territórios extrativistas da Amazônia. Como limitações da pesquisa, destaca-se a natureza qualitativa e o recorte de estudo de caso, o que restringe a generalização direta dos resultados para outras cooperativas, e o fato de que as informações primárias foram obtidas principalmente por meio dos dirigentes, o que pode refletir percepções institucionais limitadas. Em pesquisa futura, recomenda-se aprofundar a investigação por meio de entrevistas diretas com cooperadas de diferentes faixas etárias e localidades do Bailique, bem como realizar um acompanhamento para avaliar a sustentabilidade das mudanças ao longo do tempo.

De modo geral, a trajetória da Amazonbai demonstra que a promoção da igualdade de gênero não é apenas um objetivo normativo, mas uma estratégia de fortalecimento institucional e territorial. Ao reconhecer o papel das mulheres na sociobioeconomia e integrar sua participação aos processos de governança, a cooperativa contribui para um modelo de desenvolvimento mais justo, inclusivo e sustentável, em alinhamento às diretrizes do ODS 5. Este estudo reafirma a relevância de aprofundar pesquisas sobre gênero no cooperativismo amazônico e evidencia o potencial transformador das organizações que adotam práticas de governança inclusivas como parte de sua identidade institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ACI. Definição de cooperativismo. Disponível em: <https://www.ica.coop/pt/cooperativas/cooperativismo>. Acesso em: 26 jun. 2025.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

CIROLINI, V.; NORO, G. de B. A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na Cotrisel. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas*, Santa Maria (RS, Brasil), v. 4, n. 1, p. 29–43, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1483>. Acesso em: 3 jun. 2025.

FREITAS, A. F. Relatório técnico com os elementos incentivadores e dissuasores das cooperativas na Amazônia. TR SEV-DEAMA – Agroindustrialização de Cooperativas da Agricultura Familiar na Amazônia / PNUD-MDIC. Universidade Federal de Viçosa (UFV), nov. 2024.

FREITAS, Alair Ferreira de; FREITAS, Alan Ferreira de; PEDRA, Michelle de Sá. Participação na gestão de cooperativas: a estratégia de organização do quadro social (OQS). Revista Em Extensão, Uberlândia, v. 10, n. 1, 2011. DOI: 10.14393/REE-v10n12011-20648. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20648>. Acesso em: 6 abr. 2025.

GUMIERO, R. G.; BARBOSA, M. R. R. A BIOECONOMIA DA CADEIA PRODUTIVA DE CASTANHA NA AMAZÔNIA: O CASO DA BÀ-Y COOPERATIVA KAYAPÓ NO SUL DO PARÁ. Revista Baru - Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos, Goiânia, v. 10, n. 2, p. 269–283, 2024.

HONAIN, Celi Aparecida Consolin. A CONTRIBUIÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL–COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES–PARA A FLORESTA E COMUNIDADE LOCAL DO ARQUIPÉLAGO DE BAILIQUE. MUDANÇAS CLIMÁTICAS E CONFRONTAÇÃO: EXPERIÊNCIAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS, p. 59-78, 2022.

KABEER, Naila. Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. Development and Change, v. 30, n. 3, p. 435–464, 1999.

LEITE, J. G. D. B.; LORENZI, L. K. Participação das mulheres em cooperativas da agricultura familiar em Santa Catarina. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], v. 9, n. 18, p. e11, 2023. DOI: 10.5902/2359043266716. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/66716>. Acesso em: 24 mai. 2025.

LIMA, D.; POZZOBON, J. Amazônia socioambiental: sustentabilidade ecológica e diversidade social. Estudos Avançados, v. 19, n. 54, p. 45–76, maio 2005.

MUNDOCOOP. Cooperativa é referência em atividade sustentável na Amazônia. 23 maio 2024. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaque/cooperativa-e-referencia-em-atividade-sustentavel-na-amazonia/>. Acesso em: 16 jun. 2024

NASCIMENTO, Aline et al. Bioeconomia e mudanças climáticas: experiências de cooperativas agroextrativistas na Amazônia brasileira. Sustainability in Debate, Brasília, v. 15, n.2, p.153-168, 2024.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 30 mai. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Institucional – OCB. Somos Cooperativismo, [s.d.]. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/ocb>. Acesso em: 12 nov. 2025.

PUTNAM, Robert D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, v. 6, n. 1, p. 65–78, 1995.

RAMOS, Johnny Markos Guedes et al. O cooperativismo como fator de potencialização do desenvolvimento sustentável em comunidades rurais amazônicas: o caso de uma cooperativa agrícola de Rio Preto da Eva-Amazonas. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 7, p. e53811730479-e53811730479, 2022.

REDE-AMAZÔNICAS. Mulheres ampliam participação na Amazonbai. REPAM, 3 fev. 2025. Disponível em: <https://repam.org.br/noticia/participacao-feminina-na-amazonbai>. Acesso em: 3 jun. 2025.

RODRIGUES, Helder Epifane et al. Empreendedorismo e empoderamento da mulher na agricultura familiar: estudo de caso no nordeste paraense, Amazônia brasileira. *Revista Orbis Latina-ISSN: 2237-6976*, v. 13, n. 1, p. 62-77, 2023.

SCHNEIDER, J. O. Cooperativismo e desenvolvimento sustentável. *Otra Economía*, Rio Grande do Sul, v. 9, n. 16, p. 94-104, 2015.

SILVA, E. de O. F.; NASCIMENTO, L. H. F. VISÃO DISRUPTIVA: COMO AS MULHERES PODEM TRANSFORMAR O COOPERATIVISMO. **REVICOOP**, [S. l.], v. 3, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/37>. Acesso em: 30 mai. 2025.

SILVA, Juliano Almeida da. MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO DAS COOPERATIVAS. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Cooperativas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2023.

SILVA, Lindomar et al. Cooperativismo e bioeconomia: desafios para o desenvolvimento sustentável na Amazônia. *Peer Review*, v. 6, n. 10, p. 204-219, 2024.

SILVA, Mariza et al. AS MULHERES NO COOPERATIVISMO E NAS COOPERATIVAS RURAIS. *Revista Humanidades & Inovação*, Palmas, v. 10, n. 13, p. 162–171, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/7214>. Acesso em: 3 jun. 2025.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.