



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO

ANDRÉ LACERDA BATISTA DE SOUSA

**O SENSEMAKING E O COMITÊ REGIONAL DAS ASSOCIAÇÕES E
COOPERATIVAS DO ARTESANATO SERIDOENSE: BUSCANDO
COMPREENDER UM COMPLEXO DE RELAÇÕES**



**NATAL/RN
2010**

ANDRÉ LACERDA BATISTA DE SOUSA

**O SENSEMAKING E O COMITÊ REGIONAL DAS ASSOCIAÇÕES E
COOPERATIVAS DO ARTESANATO SERIDOENSE: BUSCANDO
COMPREENDER UM COMPLEXO DE RELAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Turismo da Universidade Federal do
Rio Grande do Norte como requisito para a obtenção
do título de Mestre em Turismo.

Orientador: Francisco Fransualdo de Azevedo, Dr.

NATAL/RN

2010

SOUSA, André Lacerda Batista. O Sensemaking e o Comitê Regional das Associações e Cooperativas do Artesanato Seridoense: buscando compreender um complexo de relações. André Lacerda Batista de Sousa – Natal: UFRN, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Fransualdo de Azevedo

Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, CCSA.

1. Relacionamento de Negócios 2. Sensemaking 3. Artesanato Bordado 4. CRACAS/RN

ANDRÉ LACERDA BATISTA DE SOUSA

**O SENSEMAKING E O COMITÊ REGIONAL DAS ASSOCIAÇÕES E
COOPERATIVAS DO ARTESANATO SERIDOENSE: BUSCANDO
COMPREENDER UM COMPLEXO DE RELAÇÕES**

Dissertação **julgada e aprovada** em _____ de **2010** como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo no Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Natal, 10 de outubro de 2010.

Prof. Francisco Fransualdo de Azevedo, Dr.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Orientador

Prof. Washington José de Souza, Dr.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Examinador

Prof. Flávio José Lima Silva, Dr.
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
Examinador

Dedico a minha dissertação
a Alzenir Lacerda e Francisco Olavo,
meus amados pais.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida.

A Alzenir Lacerda e Francisco Olavo, meus pais, por me proporcionarem uma excelente educação. Aos meus irmãos Fabrício e Filipe Lacerda pelo companheirismo e incentivo a conclusão dos meus objetivos.

Aos meus familiares: meu avô, tios e primos pelos pensamentos positivos para a conclusão do mestrado.

Aos meus amigos de Brasília: Marina, Cíntia, Karlinha, Juliana, Tiago, Ramon, Gera por estarem presentes também nessa etapa da minha vida.

Aos meus amigos do Turismo: Tatiana Moritz, Pamela Brandão, Salete Gonçalves, Ana Carolina Vivala, Jaimile Cunha, Saulo Gomes, Patrícia Amaral, Marcelo Taveira e Queila Pahin. Agradeço pela amizade que será cultivada para sempre e também pelo trabalho que desenvolvemos em prol do Curso de Turismo de Natal.

A Juliana Honorato, amiga fiel que me mostrou que a beleza da vida está no mundo.

A Mickaella Dantas, amiga da arte, do turismo e da vida inteira.

A UFRN e ao PPGTUR pela busca em proporcionar a todos o melhor ambiente para o desenvolvimento da pesquisa em Turismo.

A Fransualdo de Azevedo, meu orientador, pela confiança, respeito, paciência e dedicação.

As Bordadeiras do Seridó/RN pela confiança na minha pesquisa e pelo lindo exemplo de que mesmo não dispondo das melhores condições de trabalho amam e acreditam no artesanato.

A todas as pessoas que contribuíram para a conclusão desse projeto.

RESUMO

A geração de sentido, *sensemaking*, é o processo onde os atores organizacionais começam a perceber os eventos ao seu redor estabelecendo e criando significados nas ações que desempenham em seu cotidiano. No momento em que acontecem as interações em uma rede de negócios entre os atores é que o *sensemaking* é gerado. Um exemplo de uma rede de relacionamento de negócios é o trabalho desenvolvido pelo Comitê de Associações e Cooperativas Regionais de Artesanato do Seridó - CRACAS. Essa organização, com sede na cidade de Caicó - Rio Grande de Norte existe com o objetivo de administrar a rede de artesãos da região do Seridó norterio-grandense. A presente investigação teve como objetivo geral compreender a geração de sentido das atividades realizadas pelos atores organizacionais, inseridos no CRACAS em Caicó/RN, voltadas para a utilização dos recursos em seu cotidiano de negócios. Os objetivos específicos foram a) Identificar os recursos utilizados pelos atores organizacionais do CRACAS; b) Apreender a maneira pela qual os artesãos desempenham atividades voltadas para o controle e utilização dos recursos disponíveis em seu ambiente de negócios; c) Identificar o papel desempenhado pelos atores organizacionais (artesãos) em suas atividades cotidianas de negócios; d) Compreender como os atores organizacionais do CRACAS geram sentido de suas atividades de negócios e por fim e) Verificar os princípios que norteiam as interações dos artesãos. Nesse processo de investigação empírica, a metodologia utilizada na investigação consistiu-se em um Estudo de Caso no CRACAS e nas sete Associações das Bordadeiras filiadas a ele. Concluiu-se a geração de sentido acontece durante a realização da atividade como a confecção dos produtos. De acordo com as artesãs os recursos financeiros não provêm do CRACAS. Constatou-se que os sete municípios do bordado interagem como uma rede de negócios do artesanato e que existe uma carência de recursos e infraestrutura nas associações.

Palavras-chave: Relacionamento de Negócios. *Sensemaking*. Modelo AAR. Artesanato Bordado. CRACAS/RN.

ABSTRACT

The generation of direction, sensemaking, is the process where the actors start to perceive the events around them establishing and creating meanings in their actions that they play daily. At the moment where they happen the interactions in a net business-oriented between the actors are that sensemaking is generated. A business-oriented example of a relationship net is the work developed for the Committee of Associations and Regional Cooperatives of Handcraft of Seridó - CRACAS. This organization, with headquarters in the city of Caicó - Rio Grande of North exists with the objective to manage the net of craftsmen of the region of the northeriogrاندense Seridó. The present inquiry had as objective generality to understand the generation of sensible of the activities carried through for the organizational, inserted actors in the CRACAS in Caicó/RN, directed toward the use of the resources in its daily business-oriented. The specific objectives had been) To identify the resources used for the organizational actors of the CRACAS; b) To apprehend the way for which the craftsmen play activities directed toward the control and use of the available resources in its environment business-oriented; c) To identify the role played for the organizational actors (craftsmen) in its business-oriented daily activities; d) To understand as the organizational actors of the CRACAS they generate sensible of its business-oriented activities and finally e) To verify the principles that guide the interactions of the craftsmen. Of this process of empirical inquiry, the methodology used in the inquiry consisted of a Study of Case in the CRACAS and the seven Associations of the Embroidering it. It was concluded that sensemaking happens during the accomplishment of the activity as during the confection of the products. In accordance with craftsman the financial resources do not come from the CRACAS. One evidenced that the seven cities of the business-oriented embroidering interact as a net of the handcraft and that it exists a lack of resources and infrastructure in the associations.

Keywords: Relationship business-oriented. Sensemaking. AAR Model. Embroidered Handcraft. CRACAS/RN.

RESUMEN

La regeneración del sentido, *sensemaking*, es un proceso lo cual los actores organizacionales perciben los eventos a su alrededor creando, y simultáneamente, estableciendo significados a las acciones que desenvuelven en su cotidiano. En el momento en que se dan los cambios en la red de negocios entre los actores involucrados el *sensemaking* es generado. Como ejemplo de red de negocios se observa el trabajo desarrollado por el Comité de Asociaciones y Cooperativas Regionales del Seridó – CRACAS. Esta institución, ubicada en la ciudad de Caicó, en el Estado del Rio Grande do Norte, actúa con el objetivo de gestionar la red de artesanos de la región del Seridó Norterio-grandense. Esta investigación tuvo como objetivo general comprender la generación del sentido a partir de las actividades realizadas por los actores organizacionales insertados en el CRACAS en Caicó/ RN, orientadas para la utilización de los recursos existentes en su cotidiano de negocios. Los objetivos específicos fueron: a. identificar los recursos utilizables por estos actores organizacionales del CRACA; b. verificar de qué forma los artesanos desenvuelven sus actividades con fines de control y uso de los recursos disponibles en su ambiente de negocios; c. identificar la funcionalidad desarrolladas por estos actores organizacionales (los artesanos) en sus actividades cotidianas del negocio; d. comprender como estos actores organizacionales del CRACA generan sentido en sus actividades de negocios y por fin; e. Verificar los principios que norlean las interacciones entre estos artesanos. En esta perspectiva, la investigación empírica se caracteriza en su proceso metodológico como un estudio de caso en el CRACAS y en las 7 (siete) Asociaciones de Bordado filiadas al él. Con esto, concluyese que el *sensemaking* sucede durante la realización de la actividad como durante los dulces de los productos. De acuerdo con artesano los recursos financieros no vienen del CRACAS. Uno evidenció que las siete ciudades del bordado comercial interactivo como red del artesanos y que existe una carencia de recursos y de la infraestructura en las asociaciones.

Palabras llaves: Relacionamiento de negocios. *Sensemaking*. Modelo AAR. Artesanía de Bordado. CRACAS/ RN.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 Desenho da Pesquisa.....	19
FIGURA 2 Roteiro de Planejamento e Preparação para Pesquisas Qualitativas	24
FIGURA 3 Modelo Ator Atividade Recurso – AAR.....	35
FIGURA 4 Atores de Cinco Empresas.....	36
FIGURA 5 A Estrutura das Atividades entre Cinco Companhias	37
FIGURA 6 Recursos entre Cinco Empresas.....	38
FIGURA 7 O Rio Grande do Norte e a Região do Seridó	51
FIGURA 8 A Região do Seridó Norteriograndense	52
FIGURA 9 Feira de Artes Manuais do Seridó – FAMUSE, 2009.....	59
FIGURA 10 Associações de Bordadeiras Filiadas ao CRACAS.....	61
FIGURA 11 Principais Municípios Produtores de Bordado do Seridó.....	63
FIGURA 12 Arlete Silva – Presidente do CRACAS	64
FIGURA 13 Associação de Bordadeiras de Timbaúba dos Batistas	68
FIGURA 14 Cláudia - Presidente da Associação de Bordado de São Fernando.....	69
FIGURA 15 Associação de Bordadeiras de São Fernando.....	70
FIGURA 16 Associação de Bordadeiras de Jardim do Seridó – Espaço do Artesão	71
FIGURA 17 Loja da Associação de Bordado de Caicó.....	73
FIGURA 18 Sala de Cursos de Qualificação do CRACAS	76
QUADRO 1 Atributos para a Construção de Estudos de Caso com Rigor	17
QUADRO 2 Fontes de Evidências	22

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS E <i>SENSEMAKING</i> A GERAÇÃO DE SENTIDO	28
1.1 A abordagem do IMP GROUP	29
1.2 O modelo ator atividade recurso - AAR	34
1.3 A sociedade em rede	39
1.4 <i>Sensemaking</i> : a geração de sentido	45
CAPÍTULO II A REDE CRACAS E O ARTESANATO SERIDOENSE: CARACTERIZAÇÃO	49
2.1 O Seridó norterio-grandense: uma breve contextualização	50
2.2 O artesanato seridoense	54
2.3 A rede CRACAS	57
2.3.1 Breves considerações sobre o associativismo	58
2.3.2 As associações de bordadeiras filiadas ao CRACAS	60
CAPÍTULO III COMPREENDENDO O <i>SENSEMAKING</i> A PARTIR DO CRACAS ..	62
3.1 As interações das artesãs vinculadas ao CRACAS	64
3.2 O controle e a utilização dos recursos pelas artesãs	69
3.3 A análise do papel desempenhado pelos artesãos em suas atividades cotidianas de negócios	74
3.4 A geração de sentido sob a ótica das artesãs do CRACAS	77
CONCLUSÃO	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES	91

INTRODUÇÃO

O mundo está interligado. Essa frase remete a várias reflexões sobre a maneira em que essa interligação acontece. Coesa, conectada, conexa são alguns comuns sinônimos os quais podem definir ou explicar o atual momento em que a sociedade contemporânea tecnológica vive. Faz-se importante entender o papel da tecnologia na análise de uma sociedade em rede, pois a mesma acelerou o processo de unificação do mundo. Esse processo é representado pelas informações que viajam rapidamente entre a esfera global e local, quebrando assim os limites da comunicação. Para Castells (2003) a revolução tecnológica, concentrada na tecnologia da informação, remodelou a base material da sociedade contemporânea em ritmo acelerado. Segundo o autor, a rápida comunicação entre os indivíduos facilitou o processo de interatividade entre eles. As mudanças ocorridas em âmbito social são tão drásticas quanto os processos de transformação tecnológica e econômica. As redes interativas estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação entre a sociedade, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela (CASTELLS, 2003).

As redes são laços que visam à simplificação e cooperação dos atos de acordo com Castells (2003). O autor afirma que as pessoas tendem a agrupar-se em torno das denominadas identidades primárias: religiosas, étnicas, territoriais, entre outras. Essa interação promovida pela rede possibilita o surgimento de relacionamento entre os membros. Para Grönroos (2003) é na rede que as organizações irão encontrar seus clientes, concorrentes, fornecedores e demais organizações, momento propício para o surgimento de um relacionamento de negócios.

As características que promovem o surgimento de relacionamentos de negócios entre as pessoas são inúmeras (GRÖNROOS, 2003). Vale ressaltar que o ator organizacional (o indivíduo) não se relaciona sozinho (VIEIRA, 2006). Assim, grupos de pessoas, empresas, instituições, atores organizacionais, relacionam-se mediante uma finalidade, seja para conquistar novos mercados, posicionar estrategicamente ou para formar novas parcerias.

Um exemplo de uma rede de relacionamento de negócios é o trabalho desenvolvido pelo Comitê de Associações e Cooperativas Regionais de Artesanato do Seridó - CRACAS. Essa organização, com sede na cidade de Caicó/Rio Grande de Norte, existe com o objetivo de administrar a rede de artesãos da região do Seridó norterio-grandense. A fundação do CRACAS em 2000 baseou-se na seguinte premissa: coordenar o

desenvolvimento do artesanato nos municípios a ele filiado. Ao todo compõe a rede 25 municípios associados ao CRACAS. Comunicação, distribuição de recursos, reuniões, palestras, oficinas de capacitação profissional são alguns exemplos das atividades promovidas pelo CRACAS às associações filiadas.

Nessa rede, cada ator organizacional possui o seu papel. Nas associações de cada município filiado ao CRACAS existe um presidente que organiza e cadastra os artesãos, auxilia no fluxo de informações entre o CRACAS e os municípios, além de promover cursos de qualificação de artesanato para a comunidade. Em contrapartida, o CRACAS torna-se responsável pela distribuição da matéria prima (recursos) para a fabricação, a confecção e a comercialização dos produtos fabricados pelos artesãos associados. Além disso, acontecem no Comitê reuniões e palestras mensais que traçam diagnósticos sobre o desenvolvimento do artesanato na região.

PROBLEMÁTICA

Percebe-se que o CRACAS não existiria não estando em uma rede de negócios, o que denomina a situação problemática da presente pesquisa. Observa-se que a inexistência desse comitê enfraqueceria a classe artesanal do Seridó, situação que despertou o interesse pelo estudo de como o CRACAS relaciona-se em sua rede de negócios.

Para a análise da complexidade de uma rede de negócios como a do CRACAS fez-se necessário compreender os componentes de um relacionamento de negócios. Os pesquisadores, Håkansson e Snehota (1995) sintetizaram o Modelo Ator Atividade e Recurso (AAR) que tem como meta analisar os resultados do comportamento relacional e fornecer as bases para que seja possível estudar os ‘papéis’ dos atores nos processos entre organizações, apresentando as relações entre estabilidade, desenvolvimento e interação. Dentro desta perspectiva, no modelo AAR as três dimensões são: atores, atividades e recursos. O modelo sintetiza a análise do relacionamento entre os atores mediante uma atividade desenvolvida através de recursos que são dispostos para este determinado fim.

Nesse sentido, a aplicação dos princípios do modelo AAR com a realidade vivida no cotidiano do CRACAS integra uma das questões de estudo da presente pesquisa. Todavia, a relevância da utilização dos conceitos do modelo AAR na presente investigação deu-se por ele proporcionar a estrutura conceitual necessária para a análise em uma rede de negócios (GEERSBRO, 2004).

Em uma rede de negócios, quando acontecem as interações entre os indivíduos, os quais estão desempenhando suas atividades em seu cotidiano de negócios, é o momento onde o *sensemaking* é gerado. Mas o que seria *sensemaking*? Qual seu objetivo? Para Geersbro (2004) o *sensemaking* é literalmente: o fazer sentido. Segundo Ford (1997) o *sensemaking* é o processo onde os indivíduos começam a perceber os eventos ao seu redor; como eles estabelecem e criam algum tipo de significado. Ford ainda elucida que *sensemaking* é muito mais que sentir, e sim sentir e conhecer os eventos ao nosso redor como parte do processo de geração de sentido. De acordo com Weick (1995) *sensemaking* é uma abordagem que busca avaliar de que forma os atores percebem, compreendem e sentem suas interações e como utilizam as informações e outros recursos neste processo. Para Geersbro (2004) a análise dos conceitos sobre o *sensemaking* em uma rede de negócios contribui no ciclo de vida ou estágios de um relacionamento. Na literatura de *sensemaking* esses conceitos, abordado anteriormente por Geersbro, também são definidos como dimensões.

De acordo com Weick (1995) a descrição do *sensemaking* implica em sete dimensões (social, identidade, retrospectividade, extração ou sugestão de sinais, eventos em curso (*ongoing*), plausibilidade e o *enactement*) que o caracteriza enquanto processo de entendimento, de interpretação e de atribuição. Além disso, as sete dimensões conceituam o processo de *sensemaking* (WEICK, 1995).

Geersbro (2004) afirma que é possível utilizar as sete dimensões do *sensemaking*, juntamente com as três dimensões modelo AAR para analisar uma rede de negócios. Assim, esses dois pontos servirão de pilares teóricos para o entendimento e desenvolvimento da presente investigação que teve como recorte empírico o CRACAS/RN.

Com base no que foi exposto, o presente estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Como o processo da geração de sentido (*sensemaking*) é percebido pelos artesãos inseridos no CRACAS/RN ao desenvolverem suas atividades voltadas para a utilização dos recursos em seu cotidiano de negócios?

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Compreender a geração de sentido das atividades realizadas pelos atores organizacionais, inseridos no CRACAS em Caicó/RN, voltadas para a utilização dos recursos em seu cotidiano de negócios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) verificar os princípios que norteiam as interações dos artesãos vinculados ao CRACAS;
- b) identificar a maneira pela qual os artesãos desempenham atividades voltadas para o controle e utilização dos recursos disponíveis em seu ambiente de negócios;
- c) identificar o papel desempenhado pelos atores organizacionais (artesãos) em suas atividades cotidianas de negócios;
- d) compreender como os atores organizacionais do CRACAS geram sentido de suas atividades de negócios.

JUSTIFICATIVA

Como justificativa para o estudo levou-se em consideração que através da análise das interações, dos papéis e das atividades desenvolvidas pelos artesãos do CRACAS, os mesmos poderão gerar sentido das ações que desenvolvem em uma rede de negócios. Fortalecendo dessa forma, a compreensão da importância das atividades que desempenham em seu cotidiano como o trabalho, a manutenção da associação, o fortalecimento do artesanato regional entre outros.

A justificativa em relação à escolha de Caicó/RN para a pesquisa deu-se pela importância que o artesanato possui para o município e para a região do Seridó norterio-grandense. Além disso, o CRACAS localiza-se em Caicó, município que carrega o título de “terra dos bordados”, se sobressaindo internacionalmente pela qualidade de seus bordados segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2009). Para Moraes (2005) a região do Seridó, principalmente Caicó e Timbaúba dos Batistas, são as cidades que mais refletem essa tradição lusa, apresentando características semelhantes ao bordado típico da Ilha da Madeira, em Portugal. Porém as mulheres seridoenses deram características bem nordestinas a essa arte, utilizando de cores vivas, representando a fauna e a flora locais (MORAIS, 2005).

O artesanato visto como um produto é capaz de fomentar o turismo. O artesanato de Caicó começa a ser direcionado ao turismo, mais especificamente ao turismo cultural. De acordo com Moraes (2005) o fluxo turístico em Caicó aumenta em épocas como Festa de Santana, evento de maior representação do artesanato do Seridó. O artesanato da região do

Seridó tem sido considerado patrimônio cultural, o qual faz com que o turista tenha oportunidade não só de conhecer e vivenciar o artesanato regional, como também conhecer outros atrativos que o município oferece. Para Coriolano (2009) o artesanato pode ser direcionado para atividade turística, como forma de valorização do patrimônio cultural e das representações culturais.

De acordo com Geersbro (2004) não existem muitas pesquisas que verdadeiramente foquem no *sensemaking* enquanto ‘processo’ e suas implicações em uma rede de negócios. Além disso, não existem pesquisas sob a ótica da geração de sentido do artesanato de bordado da região do Seridó. Entender como a rede de negócios, formada pelo CRACAS e seus artesãos filiados, relacionam-se e geram sentido nas ações que desempenham é motivador, pelo ineditismo da proposta e pela oportunidade de contribuição de futuros estudos sobre o tema em outras localidades. Nesse sentido, o trabalho buscou contribuir para o aumento do conhecimento dos estudos do turismo, da academia, da região e do mundo.

METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo teve como estratégia de pesquisa o ‘estudo de caso’. Robert Yin em sua obra *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (2005), serviu como inspiração para a utilização desse método de pesquisa. De acordo com Yin (2005 p.19), usar os estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais, pois é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2005).

Tendo como título de pesquisa “*Compreensão da geração de sentido das atividades realizadas pelos atores organizacionais na utilização de recursos: um estudo de caso no CRACAS – Caicó/RN*” a presente investigação visa compreender a geração de sentido entre os atores organizacionais no contexto da atividade que desenvolvem, entendendo assim como suas interações fortalecem a rede de negócios a qual o CRACAS constitui. Dessa maneira, o estudo de caso em muitas ações foi utilizado para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, além de permitir uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (YIN, 2005).

A questão de pesquisa do presente estudo *Como o processo da geração de sentido (sensemaking) é percebido pelos artesãos inseridos no CRACAS/RN ao desenvolverem suas atividades voltadas para a utilização dos recursos em seu cotidiano de negócios?* é do tipo “como”. Para Yin (1989) os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Segundo Bradshaw (1999), seria pouco provável confiar ‘apenas’ em um levantamento de dados ou exame de arquivos. Para estudos em comunidades o estudo de caso, de acordo com o autor, seria o melhor método a ser utilizado.

Nesse caso, quando a pergunta pesquisa inicia-se com a palavra “como” de acordo com Yin (2005) se faz necessário um estudo de caso na localidade (pesquisa de campo), a fim de obter as informações, ilustrações, explicações sobre uma realidade investigada. A pesquisa de campo foi realizada no CRACAS em Caicó/RN e nos municípios a ele filiado, os quais serão posteriormente especificados. Benbasat, Goldstein e Mead (1987) colocam que a realização de estudos de caso é pertinente quando existe a possibilidade de estudar o fenômeno no contexto onde ocorre; quando os dados são coletados utilizando múltiplos meios e quando a complexidade da unidade de análise é intensivamente estudada.

Buscando atingir os objetivos propostos, construíram-se etapas para o desenvolvimento desse capítulo: caracterização da pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

Caracterização da Pesquisa

O estudo de caso é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e quando eles não estão claramente definidos (YIN, 2005). A investigação caracterizou-se como exploratória, pelo caráter de ineditismo, e descritiva, por ser capaz de apresentar com detalhes o ambiente da pesquisa. Malhotra (2001) acrescenta ainda que pesquisas de natureza exploratório-descritiva são mais pertinentes onde as informações a serem buscadas são menos explícitas e mais sutis, exigindo uma participação maior do pesquisador conduzindo assim a investigação no CRACAS.

Segundo Yin (2005) o estudo de caso pode trazer tanto evidências qualitativas quanto quantitativas a pesquisa. Entretanto, no contexto de análise da temática pesquisada sob a ótica do CRACAS, percebeu-se que a adoção de métodos qualitativos para a pesquisa fez-se mais relevante, pois esse tipo de análise justifica-se quando o estudo precisa ser realizado no

seu contexto real; precisa-se de respaldo científico para compreender situações onde a prática se antecipa à teoria; o estudo envolve fenômenos complexos, nos quais os fatores contextuais devem ser exaustivamente analisados (BENBASAT, GOLDSTEIN E MEAD, 1987).

O presente estudo de caso denominou-se como ‘estudo de caso único’ de acordo com Yin (2005). Fez-se necessário conhecer quais as características de uma organização específica, o CRACAS. Optou-se então pela condução do estudo de caso único mediante a dificuldade de se encontrar organizações que disponibilizassem da estrutura organizacional como a do CRACAS, ao qual se relaciona nas premissas de uma rede de negócios, e que através da colaboração dos seus associados tem se tornado referência na gestão do artesanato do Seridó, e pelo acesso a localidade em tempo necessário para análise adequada das informações a serem pesquisadas, condições necessárias para a realização do estudo.

De acordo com Dubé e Paré (2003) existem uma série de atributos necessários para o realização de um estudo de caso com rigor científico os quais foram utilizados na presente pesquisa. Especificamente com relação a estudos de caso únicos e qualitativos, os autores destacam os seguintes atributos, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Atributos para a Construção de Estudos de Caso com Rigor

Área 1 Desenho de pesquisa	Questões de pesquisa claramente definidas
	Especificação <i>a priori</i> dos construtos
	Reflexão teórica clara
	Natureza do desenho de caso único
	Possibilidade de replicação lógica para múltiplos estudos
	Unidade de análise
	Piloto do estudo de caso
	Apresentação do contexto do caso
	Envolvimento de mais de um indivíduo na pesquisa
	Elenco de considerações de diferentes investigadores
Área 2 Coleta de dados	Descrição dos procedimentos de coleta dos dados
	Múltiplos métodos de coleta dos dados
	Coleta de dados qualitativos
	Criação de um protocolo do estudo de caso
	Criação de uma base de dados do estudo de caso
Área 3 Análise dos dados	Descrição do processo de análise dos dados
	Codificação e checagem para validação
	Manutenção de notas de estudo
	Organização dos resultados em <i>display</i>
	Processos flexíveis e oportunos
	Encadeamento lógico de evidências
	Construção de explicações
	Quotas para demonstração de evidências
	Revisão do projeto
Comparação com a literatura de base	

Fonte: Dubé e Paré, 2003.

Nesse sentido, para a elaboração da presente metodologia de pesquisa, todos os atributos citados no Quadro 2 foram adotados para a precisa realização do estudo de caso no CRACAS em Caicó, obedecendo assim o desenvolvimento das três áreas para a criação de um estudo de caso com rigor.

A área 1 compõe o Desenho da Pesquisa. Questões de pesquisa claramente definidas, Especificação *a priori* dos construtos, Reflexão teórica clara, Natureza do desenho de caso único, Possibilidade de replicação lógica para múltiplos estudos, Unidade de análise, Piloto do estudo de caso, Apresentação do contexto do Caso, Envolvimento de mais de um indivíduo na pesquisa e Elenco de considerações de diferentes investigadores. Cada item foi levado em consideração para a construção do desenho da pesquisa.

A questão de pesquisa da presente pesquisa é espelho do objetivo geral do estudo: Como o processo da geração de sentido (sensemaking) é percebido pelos artesãos inseridos no CRACAS/RN [...] - Compreender a geração de sentido das atividades realizadas pelos atores organizacionais, inseridos no CRACAS em Caicó/RN [...]. Dessa maneira a elaboração da questão de pesquisa proporcionou ao pesquisador conhecer melhor o objeto de estudo (entender a construção de relacionamento de negócios) e também a situação problema da pesquisa (a relevância do estudo sobre o CRACAS/Caicó).

A reflexão teórica auxiliou na montagem do instrumento de coleta de dados que será discutido a seguir no tópico de coleta de dados. O estudo no CRACAS caracterizou a natureza do desenho de caso único, entretanto, ao fim da dissertação o banco de dados gerado com a pesquisa possibilitará a replicação lógica para estudos de caso múltiplos. Unidade de análise se faz necessária quando o método de pesquisa é um estudo de caso.

O estudo piloto da presente pesquisa foi realizado em julho de 2009 na Festa de Sant'Anna em Caicó, evento em que o CRACAS reuniu no município todas as associações e cooperativas de artesanatos filiadas a ele para expor seus produtos e comercializá-los. Para Yin (2005) o estudo de caso piloto auxilia o pesquisador na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos. O evento possibilitou o primeiro encontro do pesquisador com a presidente do CRACAS, Arlete Silva. Segundo Yin (2005) experiência do estudo piloto caracterizou-se por um 'ensaio formal' da investigação a ser desenvolvida na localidade. Em seguida, foi produzido um relatório da experiência vivida no município, o qual auxiliou para a internalização da temática que seria pesquisada no CRACAS.

A apresentação do contexto do caso é um atributo que foi desenvolvido na introdução da dissertação, fazendo com que o leitor se familiarizasse com o estudo. Em um

estudo de caso existe o envolvimento de mais de um pesquisador principalmente na aplicação dos instrumentos de coleta de dados e por fim, o último atributo da Área 1 (desenho da pesquisa) de um estudo de caso com rigor é elencar considerações de diferentes pesquisadores. Nesse sentido, projetos sobre o aperfeiçoamento do artesanato na região do Seridó norte rio-grandense vêm sendo realizados pelo SEBRAE/RN além de pesquisas sobre a região do Seridó Azevedo (2007), Macedo (1998), Morais (1999) (2005), os quais serviram de fonte de dados de investigação da presente pesquisa.

Com isso, foi montado o Desenho da Pesquisa através dos atributos descritos acima, que podem ser observados na Figura 1:

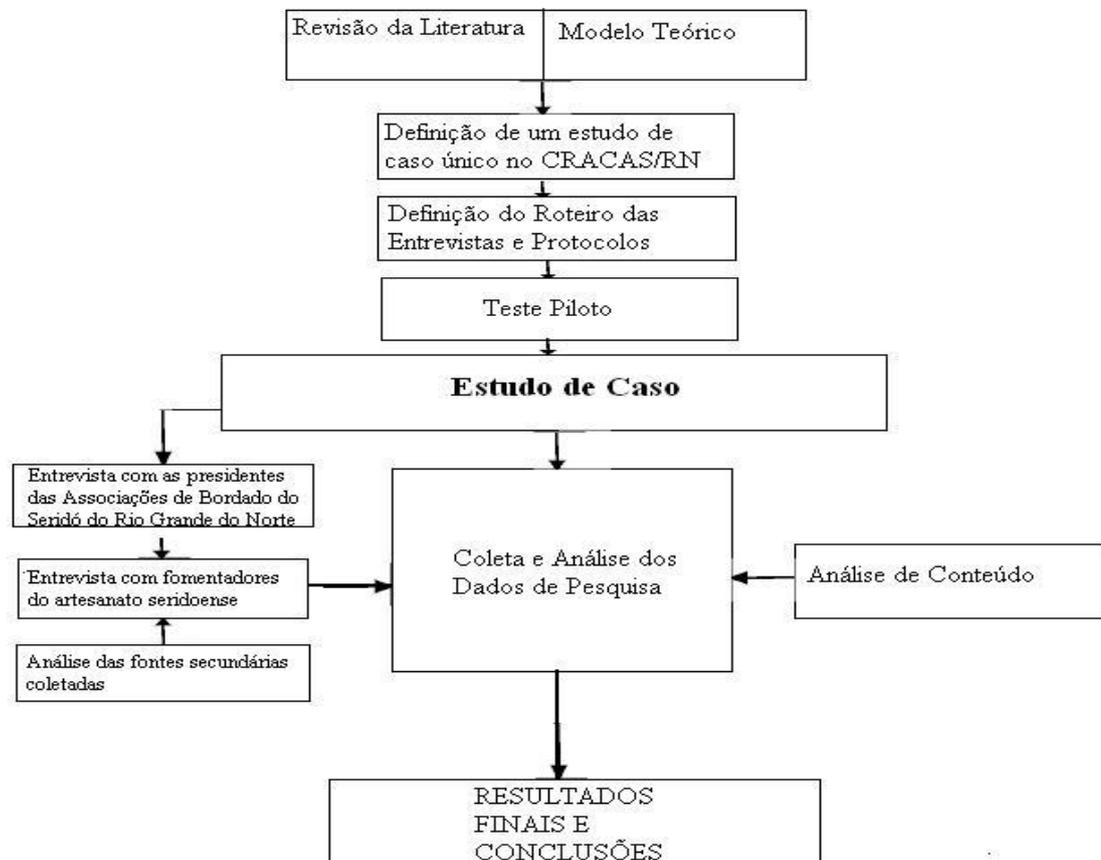


Figura 1 – Desenho da Pesquisa
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

Cada item da Figura 1 foi abordado tendo como objetivo alcançar os resultados finais e conclusões da pesquisa de maneira satisfatória e coerente.

População e Amostra

As vinte e cinco associações filiadas ao CRACAS foram denominadas no estudo como a população da presente investigação (Acari, Bodó, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Cruzeta, Currais Novos, Equador, Florânia, Ipueira, Jardim de Piranhas, Jardim do Seridó, Jucurutu, Lagoa Nova, Ouro Branco, Parelhas, Santana do Matos, Santana do Seridó, São João do Sabugi, São Fernando, São José do Seridó, São Vicente, Serra Negra do Norte, Tenente Laurentino Cruz e Timbaúba dos Batistas).

De acordo com Yin (1995) a amostra de uma pesquisa é uma pequena parte de uma população já delineada. Como dito anteriormente, a pesquisa tem como objetivo contribuir para a análise da geração de sentido na rede CRACAS focando. Entretanto, a contribuição da presente pesquisa foi sob o artesanato de bordado seridoense.

Nesse sentido, a amostra da presente pesquisa foram as sete Associações de Bordados do Seridó do Rio Grande do Norte filiadas ao CRACAS. Essas associações possuem sua sede nos seguintes municípios: Caicó, Cruzeta, São Fernando, São José do Seridó, Serra Negra do Norte, Jardim do Seridó e Timbaúba dos Batistas. Os instrumentos de coleta de dados da pesquisa foram aplicados com as presidentes das Associações dos sete municípios, buscando assim responder os objetivos propostos pelo estudo.

Contudo, a pesquisa foi realizada nas seguintes associações com suas respectivas presidentes:

- ✓ Associação das Bordadeiras do Seridó - ABS (Caicó) - Arlete Silva,
- ✓ Associação dos Produtores Artesanais de Cruzeta – Fátima Araújo Dantas,
- ✓ Associação dos Artesãos de São Fernando - Cláudia,
- ✓ Associação das Bordadeiras de São José do Seridó - Touché,
- ✓ Associação das Bordadeiras de Jardim do Seridó – Daguia Santos,
- ✓ Associação de Bordado e Conselho Comunitário da Saudade (Serra Negra do Norte) – Eliane Cristina Pereira;
- ✓ Casa do Artesão (Timbaúba dos Batistas) – Maria José.

Existem outros atores (denominados pela presente pesquisa como ‘gestores do artesanato’) que fomentam o artesanato da região do Seridó como o Ministério da Integração, SEBRAE/RN e A Incubadora de Bordados do Seridó (Faculdade Católica Santa Teresinha – FCST). Esses três órgãos se destacam nas atividades desenvolvidas junto ao CRACAS e aos municípios a ele filiados. Percebeu-se a necessidade de entrevistar os responsáveis de cada

órgão citado a fim de traçar um diagnóstico dos atuais projetos, incentivos e programas implantados, fazendo assim com que esses dados auxiliem na análise dos dados de pesquisa. Além disso, foram entrevistados os representantes das Secretarias de Turismo do Rio Grande do Norte e de Natal e também a coordenadora do artesanato do SEBRAE/RN. Analisou-se a participação e contribuição desses órgãos públicos para o desenvolvimento e fomento do artesanato no Seridó e no Estado.

Coleta de Dados

Essa seção visa apresentar a maneira que os dados da pesquisa no CRACAS e municípios foram coletados. A coleta de dados da presente investigação foi realizada no mês de novembro e dezembro de 2009 com as sete presidentes das Associações de Bordado do Seridó e as entrevistas com os gestores do artesanato.

A coleta de dados compõe a Área 2 dos atributos para a construção de um estudo de caso com rigor (DUBÉ E PARÉ, 2003). Nela apresentam-se os elementos: descrição dos procedimentos de coleta dos dados, múltiplos métodos de coleta dos dados, coleta dos dados qualitativos, criação de um protocolo do estudo de caso e criação de uma base de dados do estudo de caso. Cada item serviu de base para a construção da coleta de dados da presente investigação.

Para a coleta de dados da presente pesquisa buscou-se a utilização de instrumentos de coleta de dados múltiplos que promoveram um banco de dados, o qual auxiliou a análise dos dados da pesquisa (YIN, 2005). Assim, os procedimentos de coleta de dados da presente pesquisa foram observações, perguntas e adaptações das questões a serem utilizadas durante o processo de investigação nos sete municípios associados ao CRACAS. Mediante o estudo piloto, realizado em julho de 2009, iniciou-se o procedimento de coleta de dados da pesquisa, através da observação do pesquisador ao evento realizado em Caicó que reunia todas as artesãs do CRACAS.

A coleta de dados também foi efetuada junto a fontes primárias e secundárias. Segundo Dencker (1998, p.43) a fonte primaria é constituída pelo material mais recente e original. As fontes secundárias podem ser obtidas em livros através da revisão da literatura revistas, jornais, publicações avulsas e teses (COOPER, 1984). Para a coleta de dados das fontes secundárias, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a qual resultou na composição da revisão da literatura.

Outro item do procedimento de coleta de dados foi à revisão da literatura que facilitou o esclarecimento e a delimitação do conteúdo estudado (GIL, 1994). Tanto o modelo teórico AAR, desenvolvido pelos estudos do IMP Group, quanto às dimensões do *sensemaking*, fundamentado por Karl Weick, serviram de pilares para a construção do instrumento de coleta de dados. A concisa revisão da literatura se faz importante em um estudo de caso, pois, auxiliou na análise dos dados da pesquisa (YIN, 2005).

De acordo com Yin (2005) uma série de fontes de evidências capacitam o pesquisador ao alcance do sucesso de uma pesquisa. Documentação, registros em arquivos e entrevistas são os exemplos citados pelo autor como fontes de evidência em um estudo caso. O Quadro 2 apresenta os pontos fortes e pontos fracos da utilização dessas fontes de evidência:

Quadro 2 – Fontes de Evidências

Fonte de Evidências	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável – pode ser revisada; • Inúmeras vezes discreta, não foi criada como resultado do estudo de caso • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recuperação pode ser baixa; • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; • Relato de vieses – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor; • Acesso pode ser deliberadamente negado
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> • [os mesmos mencionados documentação] • precisos e quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • [os mesmos mencionados para documentação] • Acessibilidade aos locais devido a razões particulares
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • perceptivas – fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • vieses devido a questões mal formuladas • respostas viesadas • ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • flexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações Diretas	<ul style="list-style-type: none"> • realidade – tratam de acontecimentos em tempo real; • contextuais – tratam do contexto do evento 	<ul style="list-style-type: none"> • consomem muito tempo • seletividade • flexibilidade • custo

Fonte: Yin, 2005

As fontes de evidências (Quadro 2) foram utilizadas para a confecção dos instrumentos de coleta de dados aplicados no CRACAS e municípios associados e também para a composição do banco de dados do estudo. O poder do estudo de caso é sua capacidade

de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. De acordo com o YIN (1995, p.26):

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas nas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Nesse contexto, o estudo buscou o contato direto do pesquisador com as presidentes das associações de bordados do CRACAS. A observação do cotidiano das artesãs em cada município contribuiu qualitativamente para o repertório da investigação.

No estudo de caso feito no CRACAS com as associações de bordado do Seridó foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: Entrevistas (Apêndices A e D), Protocolo (Apêndice B) e Relatório final (Análise dos dados da pesquisa). Para Yin (2005 p.84) uma percepção que se deve ter ao fazer boas perguntas é compreender que a pesquisa baseia-se em perguntas e não necessariamente em respostas. O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa, o qual funciona como um questionário (YIN, 2005). E por fim, o relatório final compondo a descrição de todo processo e instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.

A entrevista (APÊNDICES A e D) deve criar um rico diálogo com as evidências, segundo Yin (2005). Para Becker (1998, p.66) a entrevista é:

uma atividade que compreende ponderar as possibilidades obtidas a partir da profunda familiaridade com algum aspecto do mundo, sistematizar aquelas idéias em relação aos tipos de informações que se pode reunir, verificar as idéias à luz dessas informações, lidar com as discrepâncias inevitáveis entre o que se esperava e o que se descobriu ao se reconsiderar as possibilidades de obter mais dados, e assim por diante.

Os dados de pesquisa foram coletados qualitativamente mediante aplicação dos instrumentos de coleta de dados as presidentes das associações de bordados. Para a exequibilidade dessa aplicação foi elaborado um roteiro de planejamento e preparação para pesquisas qualitativas (MASON, 1996). Assim, seguiu-se o seguinte roteiro elaborado por Mason (Figura 2) para a elaboração das entrevistas:

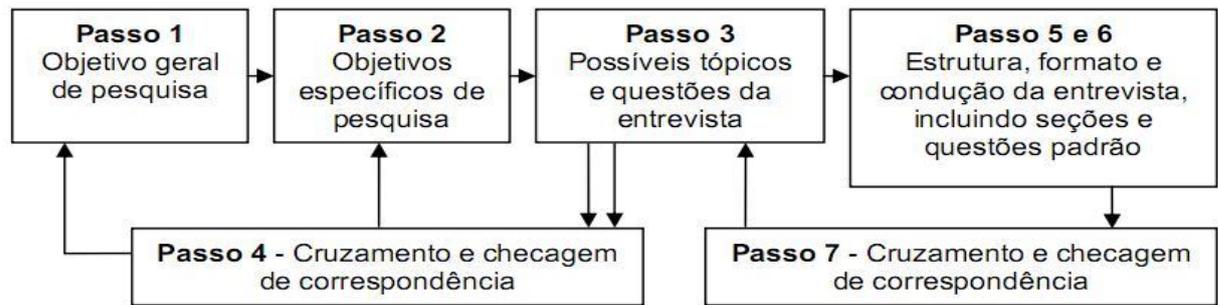


Figura 2 – Roteiro de Planejamento e Preparação para Pesquisas Qualitativas
 Fonte: Mason (1996, p.52).

Levaram-se em consideração os sete passos propostos por Mason para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados da pesquisa. A entrevista foi composta por 21 questões (APÊNDICE A) e 14 questões (APÊNDICE D). Nessa etapa, buscou-se uma definição do roteiro das entrevistas em profundidade com as Associações de Bordado do Seridó. Malhotra (2001, p. 163) destaca que, na condução de uma entrevista em profundidade, mesmo que o entrevistador procure seguir um esboço pré-determinado, o fraseado específico das perguntas e a ordem de sua formulação acabam sendo influenciados pelas respostas do entrevistado.

Entretanto, apesar da dificuldade de haver uma padronização na forma de condução das entrevistas, Mason (1996) destaca a importância de o entrevistador manter um roteiro definido, uma vez que, pela manutenção de um diálogo direto com o entrevistado e pelas incertezas do conteúdo de suas respostas, torna-se bastante difícil que todos os assuntos de interesse no estudo sejam abordados sem o estabelecimento claro de um roteiro.

Outro instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o protocolo (APÊNDICE B). De acordo com Yin (2005) um protocolo contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento: visão geral do objeto de estudo, procedimentos de campo, questões de estudo de caso e guia para o relatório de um estudo de caso. Esses quatro itens foram levados em consideração na elaboração do protocolo da presente pesquisa.

Na visão geral do objeto de estudo de caso tem-se duas observações: o objetivo do estudo de caso e o cenário no qual ele ocorrerá (YIN, 2005). Assim, a pesquisa tem como objetivo compreender a geração de sentido dos atores que compõe o CRACAS, mais especificamente os artesãos do bordado seridoense, tendo como cenário as associações de bordado filiadas ao CRACAS nos municípios da região do Seridó. Procedimento de campo

em um estudo de caso corresponde à prática, a vivência do pesquisador com as pessoas ou as instituições em suas situações cotidianas. Dessa forma o protocolo foi aplicado às presidentes das associações em seus locais de trabalho: a Associação de Bordado. Fato que será detalhado no capítulo da Análise dos Dados de Pesquisa.

Segundo Yin (2005, p.98) o ponto central do protocolo é um conjunto de questões substantivas que refletem sua linha real de investigação. Dessa maneira o protocolo contém quarenta e quatro questões (perguntas abertas) sendo divididas em duas esferas: perguntas baseadas no Modelo AAR e no Modelo do *Sensemaking*. Essa divisão auxiliou na compreensão da temática para o entrevistado e contribuiu ao esforço de responder os objetivos da pesquisa. Por fim, o relatório de um estudo de caso pode ser considerado a análise dos resultados da pesquisa desempenhada. De acordo com Yin (2005) deve-se incluir no relatório uma bibliografia comentada capaz de enriquecer a análise dos dados.

A criação de uma base de dados do estudo de caso é um atributo que fez parte da coleta de dados desta pesquisa. Após o recolhimento das fontes primárias (entrevistas, protocolos e observações) e fontes secundárias (documentação, livros, artigos, sites) montou-se um banco de dados capaz de conduzir a análise dos dados da pesquisa, auxiliando também na produção do relatório final. De acordo com Yin (2005) o relatório final ou análise dos dados são construídos através dos resultados das fontes de evidências utilizadas na pesquisa ao alcance do objetivo do estudo.

Análise dos Dados

Após a geração de um banco de dados fez-se necessária a organização da estrutura de análise dos dados da pesquisa. Para Yin (2005, p.137) a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais do estudo. Segundo Hostil (1969) a análise de conteúdo tem sido indicada em situações nas quais a linguagem e o modo de expressão do indivíduo investigado são cruciais para a investigação. De acordo com Dubé e Paré (2003) através do quadro de atributos de estudos de caso de rigor classificam esse momento da pesquisa como Área 3. Todavia, Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos extremamente diversificados, baseada na dedução, na inferência.

Na obra de Laurence Bardin, *Análise de Conteúdo – 1977* encontrou-se a base metodológica que foi utilizada na análise dos dados da presente investigação. Após todo procedimento de coleta de dados do presente estudo de caso nas Associações de Bordado do Seridó inseridas no CRACAS, iniciou-se a análise dos dados, caracterizando o processo como o de análise de conteúdo.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições e produção/recepção (variáveis inferidas) desta mensagem.

Nesse sentido, os protocolos aplicados junto às presidentes das associações de bordado dos sete municípios pesquisados serão avaliados a luz da análise de conteúdo, a qual trabalha a fala, a prática da língua realizada por emissores identificáveis, levando em consideração a inferência, que segundo Bardin (1977) o interesse não está na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes poderão ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a outras coisas.

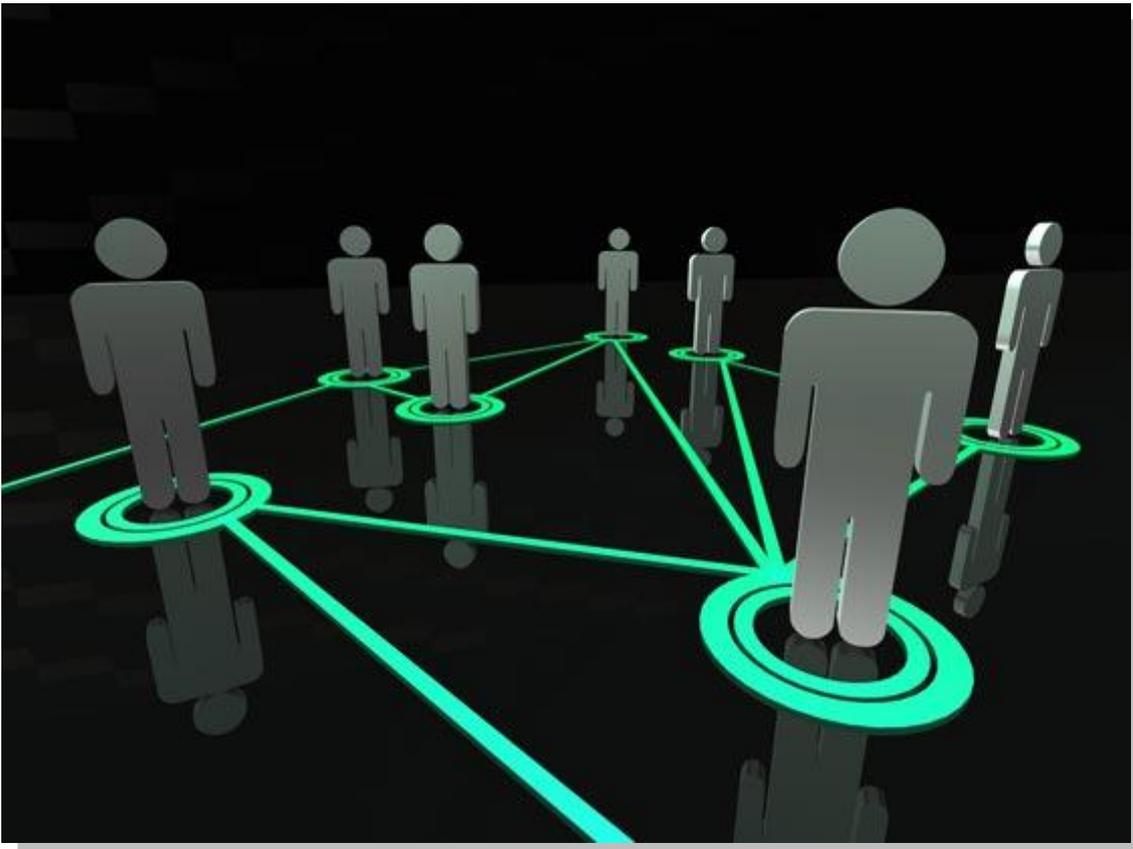
Para a análise de conteúdo dos discursos colhidos na presente pesquisa utilizaram-se duas técnicas de análise: Categorial e Temática. A Análise Categorial baseia-se na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos (BARDIN, 1977). Estes elementos são chamados por Bardin (1977, p. 104) de “unidades de registro”, que consiste na “unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização”.

O critério de seleção das unidades de registros foi por tema (Análise Temática). A Análise Temática visa identificar núcleos de sentidos nas comunicações e, neste caso, nas entrevistas e documentos analisados. Bardin (1977, p. 105) afirma que o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura.

Bardin (1977) define como regra de enumeração o modo de contagem das unidades de registros. Como possíveis regras de enumeração, a autora cita a presença (ou ausência), a frequência, a frequência ponderada, a intensidade, a direção e a ordem. Nesta análise, levando em consideração a vocação interpretativa do estudo, optou-se pela regra de presença (ou ausência), bem como a enumeração da direção e da ordem de abordagem do tema pelos entrevistados. Na categorização foram buscadas exclusivamente categorias

definidas *a posteriori* (mas baseadas nos temas definidos *a priori*), após leitura atenta e codificação. Todos esses elementos poderão ser percebidos no capítulo de Análise dos Resultados de Pesquisa.

Para a construção da revisão da literatura da presente investigação buscou-se agregar os elementos que dessem embasamento a condução da pesquisa e a compreensão do contexto do estudo. No capítulo 1, Relacionamento de Negócios e Sensemaking: a geração de sentido, buscou-se analisar as características da sociedade em rede contemporânea, a apresentação dos estudos desenvolvidos pelo *Internacional/Industrial Marketing and Purchasing Project - IMP Group* e a compreensão do Modelo Ator Atividade Recurso – AAR. Ainda neste capítulo, discutiu-se o *sensemaking* apresentando-se as definições, dimensões do *sensemaking* e como ele é percebido nas organizações. No capítulo 2, O Artesanato Seridoense, discutiu-se a relevância do CRACAS apresentando as características da região a qual o comitê pertence, a influência do artesanato como identidade seridoense, o fomento do turismo na região e por fim a apresentação das associações que formam a rede de negócios, foco de estudo da presente pesquisa. Por fim, no capítulo 3 analisaram-se as entrevistas realizadas nas associações das bordadeiras do CRACAS buscando, contudo, responder os objetivos da presente pesquisa.



CAPÍTULO I

RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS E *SENSEMAKING* A GERAÇÃO DE SENTIDO

A relevância de estudos sobre relacionamento de negócios se dá pelo fato de que em uma organização a oferta de um produto ou serviço não está limitada apenas ao preço, produto, comunicação e distribuição, havia de ser dada importância a uma dimensão relacionada ao pós-venda (VIEIRA, 2006).

Essa afirmação serve como ponto de partida para a discussão de interesse na pesquisa sobre 'relacionamento de negócios'. Segundo Vieira (2006) o valor de um relacionamento entre os atores que compõem um negócio torna-se relevante a partir do momento em que empresas, instituições, associações sentem a importância de manter parceiros. Inicialmente, o capítulo tem como objetivo apresentar a evolução dos estudos de relacionamentos de negócios. O *International Marketing and Purchasing Group* - IMP Group foi o precursor das pesquisas nessa área. O capítulo apresentará o surgimento do IMP e suas características. Para o desenvolvimento da pesquisa fez-se necessária o estudo sobre um modelo elaborado por pesquisas publicadas pelo IMP Group, o Modelo Ator Atividade Recurso - AAR, percebendo assim, como suas definições e abordagem influem nos relacionamentos entre os atores organizacionais e as atividades que eles desenvolvem em seu ambiente de negócios. No decorrer do capítulo a presença do CRACAS/RN, objeto de estudo da presente dissertação, foi incluída nessa discussão, aproximando o leitor ao ambiente de negócios, recorte empírico, em que a pesquisa se desenvolverá.

1.1 A abordagem do IMP GROUP

O *International Marketing Purchasing (IMP) Group* é um grupo que desde meados de 1970 se dedica a pesquisa sobre relacionamento de negócios, marketing e diversas outras áreas (HÅKANSSON e SNEHOTA, 2001). O Grupo possui inúmeras publicações as quais emergiram novos conceitos, quebrando paradigmas e contribuindo, ainda nos dias atuais, para o desenvolvimento da disciplina de marketing e a teoria internacional de negócios (OSLEN, 2006). A seguir, serão apresentadas as características e as abordagens do IMP Group.

Para Johanson e Mattsson (1994) a abordagem do IMP Group é primariamente qualitativa, indutiva, em processo de construção de teorias, holística e descritiva. O foco dos estudos desse grupo é principalmente em processos de troca, interações e redes (OSLEN, 2006).

Outra característica relevante para a utilização dos estudos desse grupo na presente investigação é que a abordagem do IMP Group, com o foco de pesquisas em negócios, tem encontrado sua aplicação e produzido uma estrutura conceitual em diversas áreas, como por exemplo, marketing industrial, logística e desenvolvimento técnico (GRESETVOLD, 2004). Essas publicações serviram de fonte para a construção da revisão teórica e dos instrumentos de coleta de dados da presente pesquisa. De acordo com Oslen (2006) a abordagem do IMP também enfoca os relacionamentos de negócios e as redes, pois captura a interdependência entre atores, atividades e recursos, a maioria com ênfase em recursos, denominado Modelo Ator Atividade Recurso - AAR, elaborado por Håkansson e Snehota (1995) o qual será apresentado detalhadamente ainda no Capítulo 1.

Cronologicamente, os estudos do IMP Group podem ser divididos em três momentos: IMP1, IMP2 e a Comunidade de Pesquisa. De acordo com Håkansson e Snehota (2000) a história do IMP é sobre tornar público, confrontar, cruzar os vários dados dos estudos realizados desde o IMP1 até as pesquisas desenvolvidas em pleno século XXI.

O primeiro projeto de pesquisa do IMP em 1976 foi intitulado *Internacional/Industrial Marketing and Purchasing Project* (HÅKANSON E SNEHOTA, 2000). O projeto tinha como objeto de estudo a interação nos relacionamentos de negócios. Interesses no mercado industrial e da não satisfação com os conceitos de avaliação de marketing foram às principais motivações que levaram grupos de pesquisadores de vários países europeus iniciarem o desenvolvimento de pesquisas, as quais intitularam-se IMP1. O objetivo do IMP1 foi inicialmente de caráter empírico, coletando dados sobre as relações comprador-vendedor em países da Europa, a fim de ser criado um grande banco de dados. A idéia de um estudo empírico e de escala internacional do IMP1 caracterizou os demais estudos das pesquisas do IMP Group. Segundo Hallén (1980) os resultados dessa pesquisa inicial foram tanto empíricos quanto teóricos.

O IMP2 iniciou-se em 1986 e tinha como meta de pesquisa o estudo e análise da 'formação de redes'. Construído na evidência de que existia uma forte relação entre comprador-vendedor no mercado industrial. O foco do IMP2 foi sobre a interdependência nos relacionamentos de negócios e seus efeitos nas companhias envolvidas. Utilizando a mesma metodologia do IMP1, os resultados do IMP2 foram contribuições ambos empíricos e conceituais, as quais resultaram profundas elaborações de conceitos de redes de negócios e da estrutura de relacionamento de negócios.

De acordo com Håkansson e Snehota (2000) participaram dos estudos do IMP2 pesquisadores de países como Austrália (Wilkinson e Young, 1994), Japão (Teramoto, 1990) e

Estados Unidos (Anderson e Narus, 1990), além dos pesquisadores que participaram do projeto IMP1. Os resultados dessas pesquisas trouxeram novas idéias, evidências e interesses de investigação com foco nos relacionamentos entre comprador-vendedor em forma de estudos de casos em inúmeras empresas por toda parte do mundo.

Por fim, o terceiro momento do IMP é intitulado ‘Comunidade da Pesquisa’. Nesse momento utilizou-se de todas as informações levantadas pelo IMP1 e IMP2, mas com diferentes metodologias: qualitativa e quantitativa (HÅKANSSON E SNEHOTA, 2000). Segundo esses autores, o termo Comunidade de Pesquisa é utilizado nos dias atuais (Século XXI), o qual ainda se esforça na busca de aprofundamento, nos estudos sobre redes, relacionamentos de negócios das empresas ou firmas em todo o mundo.

Nesse contexto, percebeu-se que a evolução dos estudos sobre relacionamento de negócios e todos os assuntos que abordam a temática (formação de redes, gestão de marketing, relação comprador-vendedor) consolidam-se a partir dos estudos IMP Group. Existem quatro linhas de pesquisa utilizadas pelo IMP para compor seus estudos.

Após a apresentação das características, abordagens e etapas cronológicas do IMP Group, faz-se relevante a reflexão sobre de que forma as pesquisas são desenvolvidas, que pensamentos e linha de pesquisa são utilizados para a composição das investigações. De acordo com o Håkansson e Snehota (2000) esses estudos são produzidos de forma orgânica e seguem os quatro conceitos empregados para o desenvolvimento de suas investigações: 1) Entre comprador e vendedor existe relacionamento; 2) Relacionamento de negócios estão conectados; 3) Um relacionamento é uma combinação e 4) Relacionamentos são confrontados. Todos esses conceitos foram propostos por Håkansson e Snehota (2000).

O primeiro conceito analisado é o 1) Entre comprador e vendedor existe relacionamento. Através de observações de que as empresas posicionam-se através de decisões de mercado, os pesquisadores do IMP Group constataram que existia ali um processo de interação entre as empresas (HÅKANSSON E SNEHOTA, 2000). Foi então que os pesquisadores do IMP perceberam que empresas se relacionavam entre si. A discussão sobre ‘interação’ torna-se relevante para a presente pesquisa, pois, um dos objetivos específicos deste estudo é verificar os princípios que norteiam as interações dos artesãos vinculados ao CRACAS. Essa teoria auxiliará na discussão dos resultados da pesquisa realizada com as artesãs associadas ao CRACAS, ao final da dissertação.

Dentro do processo de interação foram identificadas três abordagens que o primeiro conceito compõe: técnica, social e econômica. De acordo com Håkansson e Snehota

(2000) as três abordagens surgem nesse momento da pesquisa, a qual o relacionamento e suas particularidades tornam-se estudos empíricos do IMP Group.

A abordagem técnica esta relacionada ao mercado industrial. Segundo Håkansson e Snehota (2000) nesse momento o relacionamento é construído através de recursos técnicos de uma companhia com os recursos técnicos de seu parceiro/fornecedor. Até os problemas técnicos dos recursos utilizados pela empresa são considerados formas de relacionamento. Os autores enfatizam que nas organizações a abordagem técnica pode ser vista sob a ótica do cliente/comprador. Ele interage com o vendedor, a empresa e esse relacionamento se tornam uma das mais importantes maneiras de desenvolvimento de novos produtos e processos dentro da organização (HÅKANSSON E SNEHOTA, 2000). As pesquisas constataram a importância da figura do técnico dentro da empresa, pois eles estreitavam os laços entre cliente e organização. Essa afirmação era concebida pelos gestores das organizações, os quais consideravam de extrema importância a interação de seus técnicos com outros parceiros e clientes, pois proporcionava o desenvolvimento de novos projetos para a empresa.

De acordo com a abordagem ‘social’ do primeiro conceito utilizado pelo IMP apresenta que a relação entre clientes e fornecedores quase sempre tem uma abordagem social (HÅKANSSON e SNEHOTA, 2000). São apresentados pelos indivíduos que interagem, ou seja, desenvolvem relacionamentos sociais.

Dessa maneira, percebeu-se que os conceitos sobre a abordagem social servirão de base para o desenvolvimento da presente pesquisa no CRACAS, o qual se articula com seus associados (indivíduos) em forma de rede de negócios e é composta de pessoas que interagem em busca de um objetivo em comum: o desenvolvimento do artesanato da região do Seridó norterriograndense. Para Håkansson e Snehota (2000) os estudos do IMP Group mostram que abordagem social é caracterizada por três fatores: a confiança, o comprometimento e a influência/poder.

Segundo Grönroos (2003) a confiança é construída no processo social de interação entre as partes, quando juntas aprendem, degrau por degrau, a confiar uma na outra. Quando se fala de comprometimento remete-se também a ter confiança no relacionamento de negócios. Essa afirmação se faz correta, todavia o comprometimento de acordo com Rodrigues (1999) é baseado nas ‘prioridades’ em que as partes se propõem a possuir nas negociações. E por fim a abordagem social tem como elemento a influência/poder. Para Holmen et. al (2005) os atores sociais, com suas diferentes prioridades, cargos e funções, possuem o poder de influenciar ou persuadir uns aos outros em diversos posicionamentos.

O último elemento do primeiro conceito é a ‘economia’. Interações nos relacionamentos de negócios têm consequências econômicas e são sujeitos a uma lógica econômica (HOLMEN et. al 2005). Os estudos identificaram características na abordagem econômica dos relacionamentos de negócios que são: pequenos relacionamentos são muito importantes em termos de custo e volume de impostos; alto custo no desenvolvimento de um relacionamento e um relacionamento pode ser visto como um mercado de investimentos (HÅKANSSON E SNEHOTA, 2000).

O segundo conceito utilizado nos estudos do IMP Group é: 2) Relacionamento de negócios estão conectados. De acordo com Holmen et. al (2005) os pesquisadores do IMP descobriram que relacionamentos estão conectados de diversas maneiras e essas conexões os deram distintas participações. Em outras palavras, as organizações interagem e possibilitam várias maneiras de se relacionar, porque seus ideais são múltiplos e que cada tipo de relacionamento tem a sua particularidade. Todo relacionamento de negócios não é apenas uma ponte entre dois atores, mas também um reflexo ou projeção de outros relacionamentos (HOLMEN et. al, 2005).

O conceito três dos estudos do IMP corresponde ao fato de que ‘Um relacionamento é uma combinação’. Håkansson e Snehota (2000) afirmam que a teoria dos custos de transação tem mostrado que relacionamentos são importantes em situações que o mercado fracassa na busca de uma eficiente coordenação. Os resultados dessa linha de pesquisa constataram que a interação é um elemento de combinação em um relacionamento, pois, integra a adaptação de indivíduos e a produção de escala. Outro aspecto identificado pela pesquisa é a eficiência (HÅKANSSON E SNEHOTA, 2000).

O quarto e último conceito abordado pelo IMP como fonte de pesquisa é ‘Relacionamentos são confrontados’. Conhecimento e inovação são os dois elementos que causam confrontos nas relações. Segundo Holmen et. al (2005) o conhecimento é sempre peça chave utilizada pelas organizações em seus negócios para encontrar novas soluções. Infere-se, portanto, que o confronto não é visto de maneira negativa para os autores. Pois, segundo eles, dois atores organizacionais com diferentes conhecimentos tentam combinar e confrontar seus recursos e criam a possibilidade de inovação e também o surgimento de um novo conhecimento.

Contudo, o fenômeno relacional interorganizacional e a interação como um processo central mudou a natureza do marketing (HÅKANSSON e SNEHOTA, 2000). Para os autores é notória a necessidade de estudos e pesquisas empíricas sobre relacionamentos de

negócios e de redes, principalmente para o desenvolvimento de conceitos os quais necessitam mais precisão e clareza.

E foram esses autores Håkansson e Snehota que em 1995 publicaram junto ao IMP Group um estudo sobre o Modelo Ator Atividade Recurso – AAR, trazendo relevantes contribuições na seara dos relacionamentos de negócios, o qual será apresentado a seguir.

1.2 O modelo ator atividade recurso - AAR

Para examinar uma rede de negócios se faz necessária a análise de um relacionamento entre os indivíduos que nele interagem (FORD, 2002). Nessas interações é que os processos de troca acontecem fomentando o relacionamento de negócios. Visando a análise dos processos de interação em uma rede foi criado por Håkansson e Snehota (1995) o modelo Ator Atividade e Recurso - AAR. Os autores sintetizaram-no em três dimensões: atores, atividades e recursos.

O modelo AAR se faz presente no processo relacional de negócios. Segundo Vieira (2006) o modelo tem como essência a maneira pela qual os atores desempenham atividades voltadas para o controle e utilização dos recursos disponíveis em seu ambiente de negócios.

Para Håkansson e Snehota (1995) os atores são definidos como aqueles que realizam atividades e visam alterar ou controlar recursos. Atividades são as ações empreendidas pelos atores organizacionais em direção à utilização de recursos, intencionando controlar ou alterar outros recursos. Recursos, por sua vez, é o objeto a ser controlado ou alterado pelos atores por meio de suas atividades (HÅKANSSON E SNEHOTA, 1995). Assim, estas variáveis de definições circulares constituem redes de atores, de atividades e de recursos que se relacionam entre si (VIEIRA, 2006). Pode-se observar as três dimensões do modelo AAR fundamentadas por Håkansson e Snehota (1995) através da Figura 3:

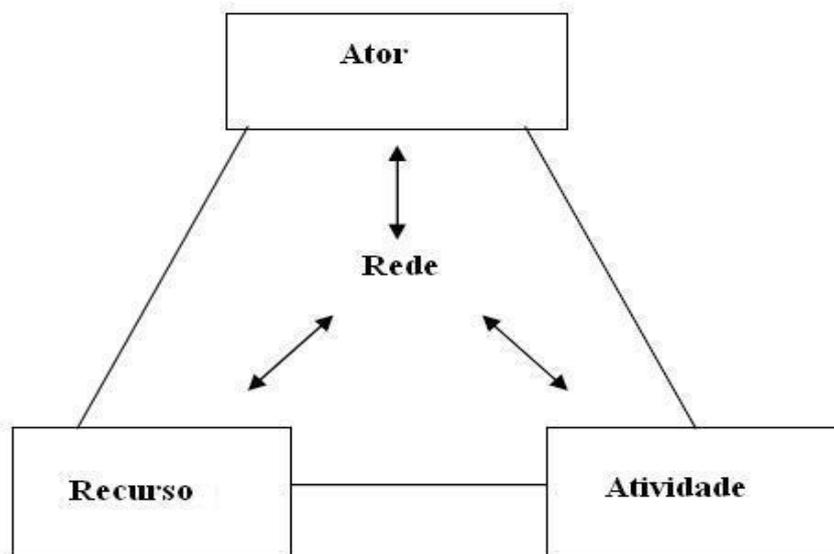


Figura 3 – Modelo Ator Atividade Recurso – AAR
Fonte: Håkansson e Snehota, 1995.

Segundo Vieira (2006) o modelo AAR tem dois objetivos principais: analisar de forma integrada a estabilidade e o desenvolvimento do mercado interorganizacional (ambiente em que as relações entre os atores organizacionais acontecem) e estudar os papéis dos atores nos processos interorganizacionais. Nesse sentido, através da reflexão do modelo AAR na presente pesquisa, buscou-se responder o objetivo específico que visa identificar o papel desempenhado pelos atores organizacionais (artesãos do CRACAS) em suas atividades cotidianas de negócios.

Dessa maneira, de acordo com Viera (2006, p.136):

são os atores organizacionais que desempenham os diversos papéis na arena ou ambiente de negócios. Neste sentido, todos fazem parte de um tecido que inclui uma série de atividades e recursos que guardam entre si certa interdependência que, em seu conjunto, influenciam a distribuição de poder na rede.

Nesse momento, faz-se necessária a discussão das características de cada dimensão do modelo AAR. A primeira dimensão discutida do modelo AAR é o ator. Entende-se o ‘ator’ ou ‘ator organizacional’ (indivíduo-interagente) como elemento integrador e administrador do processo. É o ator que controla os recursos. Tudo é possível para um ator

que tem a capacidade de mobilizar outros, ou seja, que tem a habilidade de agregar esforços em prol de um objetivo (HÅKANSSON, 1989).

Segundo Oslen (2009) atores podem ser indivíduos ou firmas, assim como grupos de indivíduos ou de firmas, dependendo do interesse de análise de cada estudo. Atores possuem intenções e objetivos e persistem em aumentar seu controle, seu poder, mas eles não atuam isoladamente. Corswant (2003, p.30) afirma que “relacionamentos entre atores são baseados em interações e cada ator é parte de uma grande rede de atores”. Atores desenvolvem atividades que são inter-conectadas em cadeias de atividades ou redes de atividades.

Um relacionamento de negócios é construído por pessoas e sempre terá uma dimensão social (FORD, 2006). Segundo o autor, os sentimentos, atitudes, normas e valores das pessoas envolvidas serão afetados pela maneira em que o relacionamento de negócios acontece. A Figura 4 ilustra um estudo feito por Håkansson e Snehota (1992) onde analisaram o comportamento dos atores em uma rede composta por cinco grandes empresas.

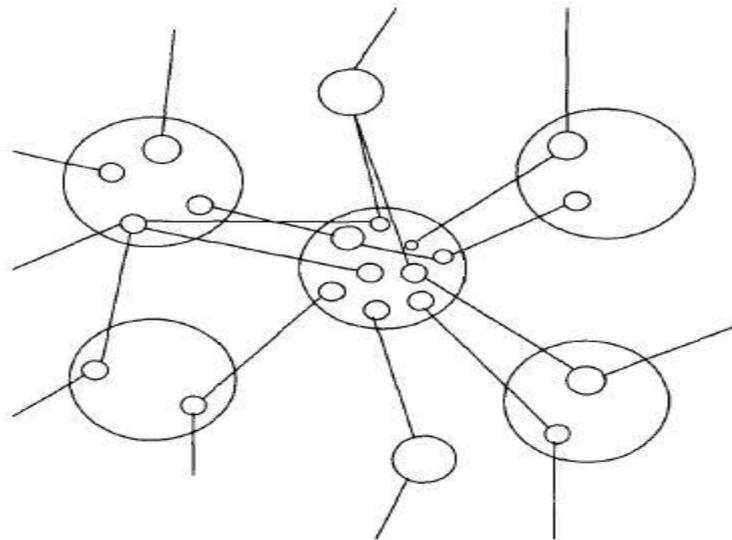


Figura 4 – Atores de Cinco Empresas
Fonte: Håkansson e Snehota (1992).

Observa-se que os atores se conectam entre as empresas. Segundo Håkansson e Snehota (1992) essa conexão acontece pelas diferentes situações existentes em cada empresa exigindo uma comunicação entre os membros. A base de um relacionamento nesse exemplo é construído mediante ações do passado, as quais solidificaram os relacionamentos futuros.

A segunda dimensão do modelo AAR é a ‘atividade’ que é o trabalho desempenhado pelo ator. Para Vieira (2006) um ator, ao realizar determinada atividade, tende a aprender como fazê-la, uma vez que ele tem noção da importância e da dependência que tem o ciclo de atividade ou da cadeia de transações da qual esta atividade é parte integrante. As atividades tendem a serem alocadas pelos recursos, ou seja, “as atividades são as ações empreendidas pelos atores organizacionais em direção a utilização dos recursos, intencionando alocar outros recursos” (VIEIRA, 2006 p.135). Entretanto, segundo o autor, em uma rede, nenhuma atividade realizada isoladamente por um determinado ator é indispensável, uma vez que, para o bom funcionamento da rede, estes podem sempre ser substituídos.

Para Håkansson e Snehota (1995) em um relacionamento de negócios é comum a ligação entre as atividades que são desempenhadas pelos fornecedores, clientes e diferentes empresas. Podem existir também, em um relacionamento, ligações entre o serviço básico e atividades produzidas de duas empresas, podem ligar atividades que facilitem ou controlem um processo de produção entre duas ou mais firmas e também a logística e design de empresas. Essas ligações podem ser observadas a partir da Figura 5.

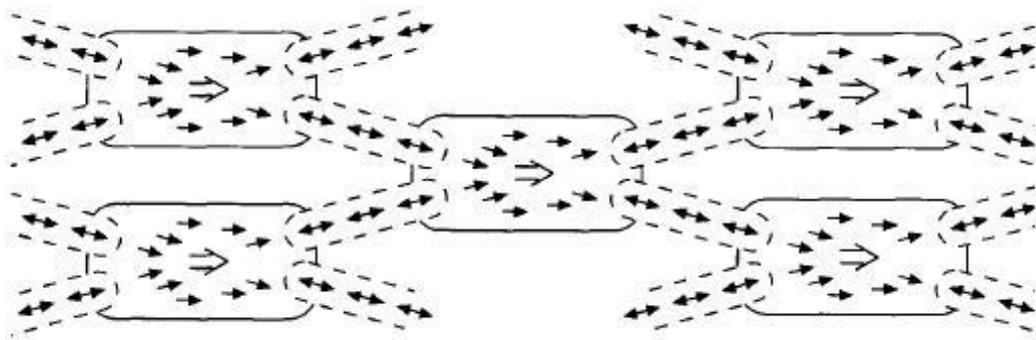


Figura 5 – A Estrutura das Atividades entre Cinco Companhias
Fonte: Håkansson e Snehota (1992).

Estudo desenvolvido por Håkansson e Snehota (1992) entre cinco companhias ilustra de que maneira é formada a estrutura das atividades. A ligação entre as atividades de empresas em rede é como um processo reflexivo, onde as atividades são desenvolvidas pelos atores organizacionais e existe um *feedback* dos resultados da experiência vivida por eles.

Ao fim da apresentação e análise dos elementos do Modelo AAR tem-se a última dimensão do modelo, os Recursos. Para Turnbull et al (1996) os recursos são integrados podendo ser de natureza financeira (relacionados à capacidade de aportar valores monetários

ao parceiro ou à rede) ou tecnológica (seja no âmbito de transferência ou transformação de recursos, de projetar novas tecnologias, de produzir certos produtos bens ou serviços, de gerenciar relacionamentos).

Segundo Oslen (2006) muitas das publicações com a abordagem do IMP Group focam nos recursos. Na economia neoclássica, os recursos eram recebidos quando dados. Nesse período da economia havia o controle dos recursos evitando assim sua escassez e promovendo vantagem à firma. Além disso, os recursos eram homogêneos e controlados (OSLEN, 2006). Segundo o autor, contraria a essas perspectivas, a abordagem do IMP Group entende os recursos com um conceito relativo que implica no valor dado a um recurso em particular e a seu uso. De acordo com Penrose (1959) nunca é o recurso por ele mesmo que gera lucro em um processo de produção, e sim os serviços que o recurso pode gerar. Um recurso pode ser adaptado na maneira em que aumenta seu valor em relação a outros recursos.

Håkansson e Snehota (1992) apresentam como os recursos são utilizados por empresas que atuam em rede, através da Figura 6:

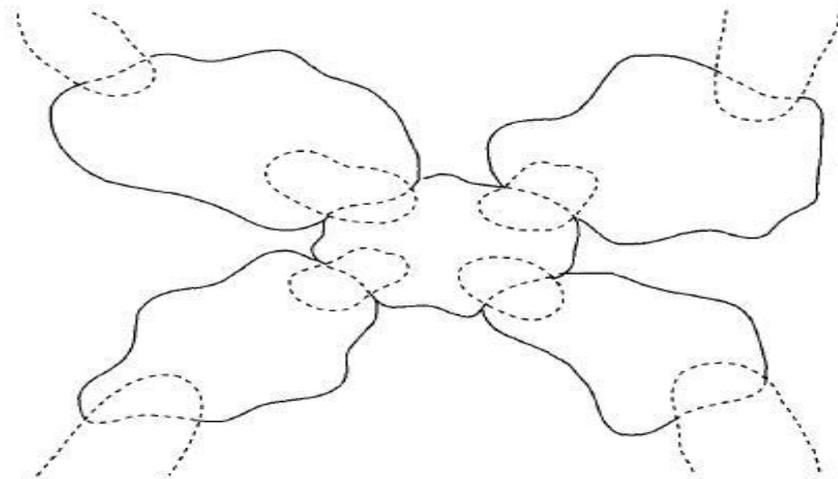


Figura 6 – Recursos entre Cinco Empresas.
Fonte: Håkansson e Snehota (1992).

A figura acima representa que um relacionamento de negócios pode unir empresas através da utilização/compartilhamento de seus recursos. De acordo com Ford (2006) existem os recursos intelectuais que unem empresas como, por exemplo, uma empresa opera o setor de *call-center* entre várias empresas. O capital intelectual é o recurso fundamental para o eficiente desenvolvimento da atividade.

Contudo, o Capítulo 1 teve como objetivo apresentar a evolução dos estudos de relacionamentos de negócios. Observou-se que o IMP Group foi fundamental nos estudos sobre relacionamentos de negócios e que o Modelo AAR, fruto de pesquisas do IMP, pode ser utilizado como metodologia na análise relacional de uma rede de negócios. A discussão desse Capítulo cabe nas palavras de Ford et al. (2002, p.14):

ator, atividade e recurso possuem conseqüências que vão além de um relacionamento de negócios específico nos quais eles surgem. Eles resultam e possuem efeitos não somente no que está acontecendo entre os atores, mas também dentro de cada ator e dentro de seus outros relacionamentos.

Essa citação encaminha a discussão da presente pesquisa para outra dimensão. Nesse momento é levado em consideração as características que faz com que o ator organizacional gere sentido nas atividades que desenvolvem, denominado *sensemaking*. Entretanto, esse assunto é tema do Capítulo 2.

1.3 A sociedade em rede

Faz-se relevante a análise teórica do discurso sobre a sociedade em rede, pois não se pode descartar que a tecnologia uniu o mundo e as relações entre os indivíduos, mesmo que muitas vezes isso ocorra de forma seletiva. Esse fato torna o atual ‘avanço tecnológico’ tão expressivo quanto a Revolução Industrial. Neste momento, a reflexão sobre a sociedade em rede e suas características, foi inspirada na obras de Manuel Castells, 2003, A Sociedade em Rede.

Existem diversos elementos que caracterizam a expressão ‘sociedade em rede’. Essas peculiaridades serão descritas a seguir através de quatro atributos encontrados na obra de Castells, os quais mostram-se relevantes neste estudo, são eles: o avanço da tecnologia, o surgimento da tecnologia da informação, a globalização e a queda das barreiras espaciais e por fim redes. Cada item será apresentado a seguir.

Levar a tecnologia a sério (CASTELLS, 2003). Utilizando essa afirmação como ponto de partida, a tecnologia torna-se o elemento semeador deste discurso, pois a mesma afeta tanto a sociedade (pessoas e empresas) quanto à instituição pública. Castells (2003) afirma que a tecnologia expressa à habilidade de uma sociedade para impulsionar seu domínio tecnológico por intermédio das instituições sociais, inclusive o Estado que age como

mediador da funcionalidade que essa tecnologia se aplicará, na contribuição do desenvolvimento de uma sociedade.

“A tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser entendida e representada sem suas ferramentas tecnológicas” de acordo com Castells (2003, p.43). Assim surge uma interação entre a sociedade e a tecnologia. O uso deste instrumento pelos indivíduos modifica uma economia, como por exemplo, o que aconteceu nos Estados Unidos da América e na China.

Na década de 1970, nos EUA, um novo paradigma tecnológico fez com que a sociedade se interessasse com a economia global e a geopolítica mundial. Esse pensamento tanto das empresas quanto do governo provocou um período de avanços tecnológicos importantes para o desenvolvimento do país.

Na China, a invenção do papel e da imprensa foram dois importantes exemplos de avanço da tecnologia. Entretanto, no século XIV, a China mesmo com sua cultura milenar, não foi cenário de acessão tecnológica, de descobertas e da Revolução Industrial. Segundo historiadores, a China teve como foco na relação homem/natureza, entretanto, pouco investiu em inovações tecnológicas. Uma mesma cultura pode induzir trajetórias tecnológicas muito diferentes, dependendo do padrão de relacionamento entre o Estado e a sociedade (CASTELLS 2003).

De que forma essa discussão sobre avanço tecnológico afeta o objeto de estudo desta pesquisa, a rede CRACAS/RN? Segundo Castells (2003) cada localidade, região e país possuem formas diferentes de desenvolvimento tecnológicos. De acordo com Cruz (2007, p. 27) “os progressos técnicos e, sobretudo, no campo da tecnologia de informação, espalharam e aprofundaram as redes de todo tipo”. Dessa maneira, cada localidade é influenciada, de uma forma mais ou menos pontual, quando o assunto é desenvolvimento gerado através da tecnologia, sem descartar o município de Caicó/RN, onde o CRACAS se localiza, onde a tecnologia é oferecida pelo Estado, por órgãos privados, por eventos promovidos pela própria comunidade entre outros. Nesse sentido, a Secretaria de Planejamento e Finanças – SEPLAN (2000) ressalta que é verdade que no Seridó, mais do que no Estado do Rio Grande do Norte, o padrão de desenvolvimento atualmente observado ainda apresenta traços de forte insustentabilidade, dados os problemas de natureza econômica, social e cultural que produz, destacando-se elementos básicos de exclusão social.

Na discussão de Castells (2003) percebe-se que o relacionamento entre o Estado e a sociedade é uma característica que promove o fomento do estímulo ao avanço tecnológico. Com esse avanço, o desenvolvimento pode ser percebido em seu legítimo sentido. Esse

desenvolvimento só é identificado, de acordo com Garofoli (1995) quando existe a capacidade para transformar o sistema sócio econômico, reacionar os defeitos externos e inovar em nível local. Ou seja, o desenvolvimento tecnológico promove o aumento da qualidade de vida, a qual é percebida pela sociedade.

O desenvolvimento tecnológico está relacionado à revolução tecnológica. É nesse momento que surge a tecnologia da informação, TI, que diferente de qualquer outra revolução tecnológica, como a primeira e a segunda Revolução Industrial, descentralizou a forma de utilização do conhecimento entre as relações. De acordo com Castells (2003. p.69):

o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos e de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso. Pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo.

O Estado contribuiu para a revolução da tecnologia da informação. De acordo com Castells (2003) foi o Estado, e não o empreendedor de inovações de garagem, que iniciou a Revolução da TI tanto nos EUA quanto em todo mundo. Consolidando assim a importância da tecnologia como fator que contribui para a uma sociedade unificada. Evidenciamos que com os novos modos de comunicação: *emails*, *iphones*, GPS, entre outros, a sociedade digital encurtou distâncias, agilizou processos de comunicações, eliminou barreiras, ou seja, conectou-se. Percebe-se que o atual estágio do capitalismo é definido por alterações causadas pelo informacionalismo através do tecnológico.

Como visto anteriormente, a informação surge como identidade da sociedade contemporânea. Neste momento surge a economia informacional, que de acordo com Castells (2003) é uma economia muito politizada, e a grande concorrência de mercado em escala global ocorre sob condições de comércio administrado, nova economia baseada em reestruturação sócio-econômica e revolução tecnológica a qual é moldada de acordo com os processos políticos desenvolvidos no e pelo Estado.

A economia informacional nasce como particularidade da globalização. De acordo com Castells (2003) uma nova economia, informacional e global, surgiu nas duas últimas décadas. Essa linha de raciocínio é traçada pelo autor porque essa 'nova economia' é

informacional e global visto que a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interação. Nesse contexto:

em longo prazo, a produtividade é a fonte de riqueza das nações. E a tecnologia é o principal fator que induz a produtividade. Mas esta não é um objeto em si. E o investimento em tecnologia também não é feito por causa da inovação tecnológica. Empresas e nações são os verdadeiros agentes do crescimento econômico. Assim, as empresas estão motivadas não pela produtividade, e sim pela lucratividade. A lucratividade e a competitividade são os verdadeiros determinantes da inovação tecnológica e do crescimento da produtividade. (CASTELLS, 2003 P. 136)

Empresas, instituições, países e nações se utilizam da economia informacional nas relações comerciais com seus parceiros. Esse fenômeno é gerado através da globalização e a busca estratégica das empresas pela produtividade e lucratividade. Castells (2003) afirma que o mais importante elemento para uma estratégia administrativa bem sucedida é posicionar a empresa na rede, de modo a ganhar vantagem competitiva para sua posição relativa.

A arquitetura da economia global apresenta um mundo assimétrico interdependente, organizado em torno de três regiões econômicas principais (Europa, América do Norte e região do Pacífico Asiático). Para Castells (2003) essas regiões se tornaram polarizadas. Refletem a desigualdade das relações com outras partes do mundo, causando assim conseqüências como o desenvolvimento e o não desenvolvimento de determinadas regiões. Entretanto, em pleno século XXI não se percebeu a separação dessas três regiões.

Essa separação e exclusão gerada pela criação das redes são encontradas no discurso de Haesbaert (2004) que afirma que há massas crescentes de excluídos no mundo, verdadeiros aglomerados humanos de exclusão, formados por indivíduos que sobrevivem nos interstícios dessas redes, totalmente desenraizados e desterritorializados. Pensamento que Santos (1996, p. 213) expõe observando que:

nem tudo é rede. Se olharmos a representação da superfície da Terra, verificaremos que numerosas e vastas áreas escapam a esse desenho reticular presente na quase totalidade dos países desenvolvidos. Essas áreas são magmas, ou são zonas de baixa intensidade.

Embora a queda das barreiras espaciais no século XXI esteja atrelada a dinâmica capitalista, e isso possa soar negativo, entende-se que para uma sociedade em rede essa queda se torna positiva pela unificação das relações que podem ser comerciais, culturais,

diplomáticas etc. entre países, cidades, empresas, comércio entre outros. Entretanto, observa-se a discussão de que as redes também excluem pessoas e que talvez países em desenvolvimento como o Brasil, onde regiões como o nordeste, e talvez a região de estudo da presente pesquisa, o Seridó norte-riograndense, seja um exemplo de como as redes excluem. Característica essa que poderá ser precisamente afirmada nas conclusões deste estudo.

O terceiro elemento abordado como característica de uma sociedade em rede são as redes de parcerias. Castells (2003, p.239) exemplifica citando a rede a partir de Hong Kong:

O cenário de Hong Kong é um grande exemplo, seu sucesso no setor de exportação baseou-se por um longo período, entre o final dos anos 50 e o início da década de 80 em *redes de pequenos negócios domésticos*, competindo na economia mundial. Mais de 85% das exportações de produtos manufaturados de Hong Kong até o início da década de 80 eram fabricados em empresas familiares, 41% das quais eram pequenas empresas com menos de 50 trabalhadores. A maior parte delas não era subcontratada de empresas maiores, mas exportava por meio da *rede* de empresas importadoras/exportadoras do país, que por sua vez também eram pequenas, também chinesas e também familiares, chegando a 14 mil no final dos anos 70.

Essa rede de pequenos negócios domésticos pode ser observada no Brasil. De acordo com o SEBRAE (2007) 99% das empresas brasileiras são de pequeno e médio porte. Elas se comunicam e se relacionam através de alianças, parcerias e competem na economia mundial. Para Lipnack e Stamps (1994, p.97) “as alianças são notáveis por sua incrível variedade [...] é o nível de pequeno grupo para os empreendimentos”. Dão suporte a necessidade e processos internos do empreendimento e redes e alianças entre empresas.

Os estudos de Rodrigues (1999) demonstram que as relações existentes em uma aliança basicamente permeiam pelos traços da cooperação e da competição. Vale ressaltar que várias empresas recorrem à aliança como forma de incorporar conhecimentos possuídos pelos parceiros e, ao atingirem esse objetivo desfazem a aliança e passam a competir diretamente com o antigo parceiro. Reid, Smith e McCloskey (2007) afirmam que as alianças estratégicas podem incluir um *mix* de níveis de governos assim como organizações privadas. Os parceiros são envolvidos através da participação financeira ou contribuições *in-kind* que são contribuições sem participações financeiras como tempo, empréstimo ou uso de legados entre outros.

De acordo com Castells (2003) as alianças estratégicas têm a ‘interligação’ como característica relevante nas empresas. As alianças estratégicas são instrumentos decisivos

nessa concorrência, com os parceiros de hoje tornando-se os adversários de amanhã, embora a colaboração em determinado mercado esteja em total contraste com a luta feroz pela fatia de mercado em outras regiões, uma vez que as operações nas organizações nesse setor são conduzidas por empresas não apenas subcontratadas e auxiliares, mas parceiras relativamente iguais, onde cooperam e competem ao mesmo tempo, nesse “mundo de negócios” onde os amigos e os adversários são os mesmos (CASTELLS, 2003).

Houve também mudança do modelo organizacional das empresas, fator que foi promovido pela transformação econômica e tecnológica. Para Castells (2003) a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal pode ser caracterizada como a principal mudança. Com a rápida transformação tecnológica, as redes, não as empresas, tornaram-se a unidade operacional real, ou seja, mediante a interação entre a crise organizacional e a transformação e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a empresa em rede.

Redes constituem a nova morfologia social de nossa sociedade (CASTELLS, 2003). Com essa frase o autor busca um novo discurso a análise da influência das redes. A rede é um instrumento apropriado para a economia capitalista voltada para a inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos valores e humores públicos; e para uma organização social que vise à suplantação do espaço e invalidação do tempo.

Ao final da discussão, percebeu-se com a presente reflexão sobre a o impactos de uma sociedade em rede, que eles podem ser positivos como defende Castells. Apreendeu-se que a tecnologia compõe o elemento que impulsiona as mudanças da sociedade contemporânea. A tecnologia informacional descentralizou a maneira com que a informação e o conhecimento são disseminados e aplicados pela sociedade contemporânea globalizada. Essa atitude fez com que as barreiras espaciais se dissolvessem em prol de um intercâmbio cultural, econômico e social. Um novo olhar as redes é dado a partir do momento em que as redes de negócios influenciam o capitalismo e traz benefícios ou atrasos a sociedade. Esses elementos atribuem à sociedade em rede um perfil que ainda merece estudos e interpretações, para que assim seja possível entender qual o real significado de viver em uma sociedade conectada, minimizando cada vez mais, os efeitos negativos dessa união.

1.4 *Sensemaking*: a geração de sentido

O significado do termo *sensemaking* nada mais é do que a geração de sentido. Essa geração deve ser sentida a partir de uma determinada ação/atividade promovida por um ou vários atores (pessoas, indivíduos). Nesse contexto é importante observar as características do *sensemaking* e sua interação em um relacionamento de negócios e nas redes.

A busca do sentido dos relacionamentos de negócios e nas redes faz parte da temática de pesquisa do IMP Group. Na perspectiva do IMP, existem duas abordagens de pesquisa sobre o *sensemaking* que são: Como se define e se observa o processo de *sensemaking* em uma rede? E como isto pode ajudar pesquisadores e gestores a entenderem o que acontece em uma rede de negócios?

Todavia, o estudo sobre o *sensemaking* também é fortemente encontrado nas obras de Karl Weick (1979; 1995; 2004). O autor afirma que é no processo nas relações entre atores organizacionais (indivíduos), sejam elas relações de negócios ou do cotidiano, que se produz a geração de sentido. Para Geersbro (2004) *sensemaking* é o processo pelo qual seres humanos, através de eventos, percebem o mundo, estabelecendo ou criando algum sentido que os permite abordar inúmeras complexidades.

Sensemaking é mais do que sentir, e sim sentir estando atento aos eventos que permeiam aqueles que participam do processo do *sensemaking*. Vieira (2006) afirma que uma característica do *sensemaking* é que ele não tem um início definido. A razão para isto é que os atores organizacionais, como define o autor, estão sempre no meio de algum processo cujo resultado é a transformação de alguma coisa. É uma atividade que o ator organizacional realiza de observação, interpretação e compreensão do mundo exterior, inferindo-lhe sentidos lógicos advindos do uso de esquemas interiores. O *sensemaking*, portanto, tem como foco a maneira pela qual o indivíduo utiliza tanto as suas observações e experiências, como as de outras pessoas para construir quadros da realidade, seu comportamento e atividades em relação aos processos nos quais estão inseridos (VIEIRA, 2006).

O *sensemaking* também é visto como um processo, uma estrutura e um conceito de rede de acordo com Ford et.al. (2002). Outra característica enfatizada por Weick (1995) é que dentro do aspecto processual do *sensemaking* existe um dinamismo. O autor sugere que esse dinamismo se dá associado ao modelo de interação do IMP, o qual deveria ajudar na geração de sentido em um relacionamento de negócios e até no fim ou na dissolução de um relacionamento. Esse fato acontece porque o conceito de *sensemaking* na rede de negócios

deveria, de fato, proporcionar uma contribuição para a existência do ciclo de vida ou estágios da evolução de um relacionamento, o qual possui inúmeras dimensões a serem abordadas (GEERSBROO, 2004).

Weick (1995) identifica sete dimensões no processo de *sensemaking*. Essas dimensões são: social, identidade, retrospectividade, extração ou sugestão de sinais, eventos em curso, plausibilidade e o *enactement*. Vários autores buscam a explicação de cada dimensão sob a ótica de uma análise relacional de negócios.

A dimensão ‘social’ se dá pelo fato de que o ator organizacional é o que analisa, na geração de sentido, suas decisões. Weick (1995) afirma que o *sensemaking* tem início a partir do ator. A geração de sentido está relacionada pelas pessoas, pelos indivíduos (GEERSBROO, 2004). Os indivíduos não são ilhas e não agem como um ser isolado (VIEIRA, 2006). Observa-se que o ator é elemento fundamental na construção da geração de sentido a uma atividade que ele desempenha.

Ainda sobre o ator organizacional, elemento chave da dimensão social do processo de *sensemaking*, de acordo com Weick (1995) o entendimento das ações e atividades do cotidiano começa no passado, pois, é a partir deste, que se torna possível capturar o processo de construção da realidade de tal modo que os indivíduos possam saber o que estão fazendo depois que tiverem desempenhado uma ação. Dessa forma, a realidade é construída por meio de interações que, na sua maioria, guardam em si normas de procedimentos e condutas que, ao longo do tempo, serão institucionalizadas e utilizadas nos processos de socialização (VIEIRA, 2006).

A segunda dimensão é a ‘identidade’. *Sensemaking* é aterrado em identidade (Weick 1995 p.18). Para que *sensemaking* ocorra deve existir alguém para desenvolvê-lo, isto é uma identidade (GEERSBROO, 2004). De acordo com o autor, frequentemente *sensemaking* ocorrerá em consequência da falha de afirmação da identidade ou imagem, ou seja, o *sensemaking* procura manter uma auto-concepção consistente e positiva. Se há um distúrbio nesta imagem, o processo *sensemaking* procurará remediar situação. Isto pode ser realizado mudando percepção da imagem ou ajustando idéia das implicações dos eventos. Vieira (2006) afirma que o ator organizacional está em constante processo de reconstrução, se redefinindo a todo o momento, de acordo com o ambiente e a atmosfera nas quais está inserido sempre na busca por uma melhor adaptação.

Outra maneira de demonstrar identidade no processo de *sensemaking* é que o ator organizacional aprende sobre sua identidade basicamente por meio da projeção que se faz dela em seu ambiente e da observação das consequências deste seu ato (VIEIRA, 2006).

A terceira dimensão do processo de *sensemaking* é a ‘retrospectividade’. Vieira (2006) argumenta que a partir de retrospectivas realizadas num contexto social, por meio da ação e do discurso, os indivíduos são capazes de criar ambientes sensíveis (*enactement*). Para Geersbro (2004) *sensemaking* em uma perspectiva do realista deve ser retrospectivo. Nesse momento o ator (indivíduo) busca gerar sentido da atividade que realiza naquele momento, mediante eventos que aconteceram no passado. O processo de *sensemaking* é sobre a vinda aos termos agregando sentido aos eventos que já aconteceram. Esses eventos podem ser positivos e negativos. Esses eventos prévios farão com que melhorias conscientes sejam implantadas em ações desempenhadas no presente (WEICK, 1995).

A quarta dimensão é a ‘extração ou sugestão de sinais’. *Sensemaking* é frequentemente muito rápido e ocorre quase instantâneo sem ser conscientemente notado por quem o pratica. Isto significa que “para os atores é mais provável observar que o resultado de *sensemaking* tenha ocorrido, do que seu processo real” (Weick 1995 p.49). Precisamos conseqüentemente dar muita atenção à maneira em que as pessoas observam os eventos em curso para compreender este processo.

A quinta dimensão é denominada ‘eventos em curso’. O *sensemaking* reporta-se a eventos em curso, ou seja, que estão acontecendo no momento em que o processo acontece (*ongoing events*) (WEICK, 1995). Na maioria das vezes, o ator só gera sentido e/ou razão da ação que ele desenvolve na metade do processo, ou seja, ao iniciar uma atividade ou um relacionamento existem dúvidas, questionamentos, conflitos. Essa atmosfera inicial não é propícia para a construção do sentido, assim o *sensemaking* se dá no momento em que a atividade acontece em seu real momento.

A sexta dimensão do processo do *sensemaking* é a ‘plausibilidade’. Ela se dá porque o *sensemaking* é um processo quase instantâneo (eventos em curso) que permite nas situações da ambigüidade e de incertezas, o processo nem sempre está relacionado à exatidão (GEERSBRO, 2004). *Sensemaking* não pode esperar até que tenhamos “a resposta”, mas, deve rapidamente fornecer uma explanação ou uma hipótese razoável em que podemos atuar (Weick 1995 p.55).

Por fim, a última dimensão do processo do *sensemaking* é o *enactement*. Berger e Luckmann (2002) argumentam que a utilização da terminologia *enactement* condiz ao fato que o ator organizacional é aquele que constrói seu mundo, ator atuante, em um ambiente que opera. É nesse momento em que acontece a produção de sentido de acordo com Vieira (2006). Para Weick (1995) o *enactement* é um dos conceitos centrais do *sensemaking*, pois é entendido como “ato constitutivo” que opera pela enunciação e pela autoridade. Este autor

associa o ato constitutivo àquilo que Berger e Luckmann (2002) chamaram de “processo de institucionalização”. Assim, a criação de sentidos é a fonte que alimenta (*the feed stock*) o processo de institucionalização (VIEIRA, 2006).

O *sensemaking* não é uma atividade solitária, pois, mesmo em uma situação de monólogo que um indivíduo pensa (processos mentais internos) pode ser considerado contingencial aos seus pares, ou seja, é um pensamento que tende a levar em consideração o contexto no qual o indivíduo pensante se encontra, portanto, ao mudar a audiência, o monólogo também muda (WEICK, 1995)

Outras características, abordadas pelos estudiosos, de *sensemaking* condizem ao fato dele ser atemporal e possuir ações compartilhadas. De acordo com Vieira (2006) mesmo que a geração de sentido seja um processo social não implica necessariamente a co-posição espacial ou temporal. Para que aconteça o *sensemaking* não há necessidade de um espaço físico. Geersbro (2004) argumenta que um processo social é ainda um processo social embora não ocorra sempre em encontros frente a frente, ou seja, em um mundo virtual como vivemos, em que os encontros são tele transmitidos, e que decisões são tomadas virtualmente, essa realidade não diminui a funcionalidade da busca pela geração de sentido desempenhada pelos atores organizacionais de uma determinada atividade.

O *Sensemaking* é promovido por ações compartilhadas (CZARNIAWSKA-JOEGES, 1992). Na perspectiva do IMP Group, pode-se afirmar que as ações compartilhadas no sentido que envolvem dois atores, não necessariamente sincronicamente a tempo e ou espaço, permitem que eles criem aquele que é compartilhado: o relacionamento (GEERSBRO, 2004).

Diante do exposto, e o que todas as características, dimensões do *sensemaking* interferem em um relacionamento de negócios? O conceito de *sensemaking* auxilia na compreensão do fenômeno das redes de negócios, pois, na perspectiva do processo, ele foca diretamente como o indivíduo se enxerga e se posiciona na rede (GEERSBRO, 2004). O autor acrescenta que relacionamentos de negócios podem ser vistos como uma acumulação de episódios/eventos que produzem situações onde o *sensemaking* se faz primordial para o desenvolvimento das ações/atividades. Esses eventos estão sendo vivenciados pela primeira vez, daí onde nasce a busca pela geração de sentido a atividade desempenhada a luz de melhores respostas, motivações, resultados entre outros. Busca-se, também, uma sensibilidade no processo de *sensemaking*, o qual permite uma oportunidade extra de fazer sentido a uma rede ou uma construção de relacionamento. Todas essas definições discutidas sobre a geração de sentido serão analisadas a luz do atores organizacionais que compõe a rede CRACAS.

Atores que através de suas atividades (artesanato) produzem eventos, em seu cotidiano de negócios, e certamente em algum momento do processo interacional questionam-se sobre o que sente, entendem, almejam de seus trabalhos e de suas vidas.



CAPÍTULO II

O CRACAS E O ARTESANATO SERIDOENSE: CARACTERIZAÇÃO

No Capítulo 1 discutiu-se de que maneira os atores organizacionais em um relacionamento de negócios interagem com seus parceiros (em uma rede de negócios) através da atividade que desenvolvem na utilização de seus recursos disponíveis no ambiente de trabalho ou de negócios. Também abordou-se o momento em que o ator, ao realizar uma atividade, sente a necessidade de entender o porquê, a razão, o sentido do desempenhar aquela ação cotidiana, ou seja, a busca pela geração de sentido, o *sensemaking*.

Nesse contexto, o presente capítulo tem como objetivo apresentar o ambiente escolhido para o recorte empírico da presente pesquisa, o CRACAS. Ao longo da discussão serão apresentados os atributos que compõe o CRACAS: a) a região em que ele se localiza; b) sua contribuição ao artesanato seridoense; c) suas parcerias; e por fim d) a rede formada pelas associações de bordado filiadas ao CRACAS. Nesse sentido, o capítulo relaciona-se ao objetivo específico da presente investigação que busca identificar a maneira pela qual os artesãos do CRACAS desempenham atividades voltadas para o controle e utilização dos recursos disponíveis em seu ambiente de negócios.

2.1 O Seridó norterio-grandense: uma breve contextualização

O Seridó é uma região localizada no interior do Rio Grande do Norte, Nordeste Semi-Árido, em área de solos de baixa fertilidade. A região do Seridó dispõe das seguintes características: reflete uma vulnerabilidade ambiental, a variabilidade do clima e a insustentabilidade da economia dos espaços nordestinos, historicamente submetidos às atribulações das secas. A Região Natural do Seridó está submetida a um dos mais característicos regimes de escassez e desigual distribuição de chuvas observados no Nordeste. (SEPLAN, 2000).

O clima da região é classificado como muito quente e semi-árido. Propicia, por isso, um acentuado déficit hídrico anual; a geologia da região é constituída, predominantemente, pelo cristalino, circunstância que aliada ao poder erosivo das chuvas torrenciais dá origem a solos rasos que impedem o acúmulo de água no seu perfil e a conseqüente descarga de base (SEPLAN, 2000). Segundo a Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó - ADESE (2008) o Semi-árido brasileiro é riquíssimo em variedades naturais, culturais e antropológicas, que utilizadas de maneira adequada, podem redefinir a realidade local. Faz-se necessário conhecer a localização regional desse espaço para entender

suas particularidades e problemáticas que surgem em meio às adversidades. O território da região do Seridó pode ser visualizado através da Figura 7:



Figura 7: O Rio Grande do Norte e a Região do Seridó.
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

De acordo com a SEPLAN (2000) estima-se a população total do Seridó, no ano 2000, em aproximadamente 294 mil pessoas, o que representa cerca de 11% da população do Rio Grande do Norte. Esta população estaria distribuída desigualmente pelas três Zonas Homogêneas regionais, com a população da Zona Homogênea de Currais Novos (Zona de Santana) calculada, no referido ano, em 94 mil habitantes; a de Caicó (Zona Ocidental) 115 mil habitantes e a da Zona Homogênea das Serras Centrais (Zona Oriental) com 85 mil habitantes.

O Seridó Norteriograndense é formado por 25 municípios: Acari, Bodó, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Cruzeta, Currais Novos, Equador, Florânia, Ipueira, Jardim de Piranhas, Jardim do Seridó, Jucurutu, Lagoa Nova, Ouro Branco, Parelhas, Santana do Matos, Santana do Seridó, São João do Sabugi, São Fernando, São José do Seridó, São Vicente, Serra Negra do Norte, Tenente Laurentino Cruz e Timbaúba dos Batistas. Através da

Figura 8 pode-se visualizar os municípios que compõem a região do Seridó Norterriograndense e seus limites geográficos:

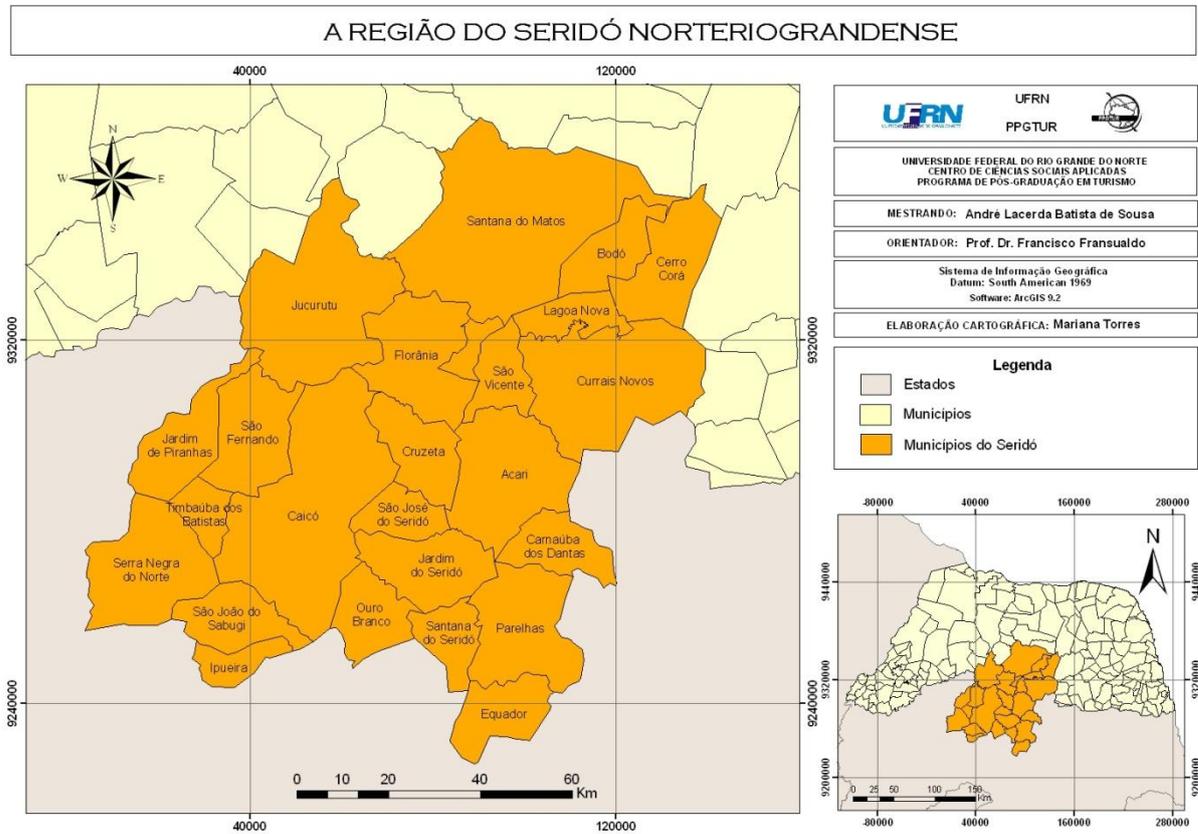


Figura 8: A Região do Seridó Norterriograndense.
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

O Seridó norte-rio-grandense caracteriza-se, estadual, regional e até nacionalmente, como “um espaço de diferenciação, em termos de simbologia, de valores e práticas culturais” (AZEVEDO, 2007 p. 51). Segundo o autor, encontra-se na região do Seridó a preservação dos costumes, crenças e práticas culturais e denotam uma identidade regional. Assim, existe uma expressiva valorização da identidade por parte da população seridoense. De acordo com o PDSS (2000) a importância dessa região é peculiar, pois o cidadão que nasce no Seridó do Rio Grande do Norte, antes de ser potiguar, denomina-se seridoense. Encontra-se também a discussão sobre a identidade seridoense no diagnóstico sociocultural da SEPLAN (2000, p. 177) o qual afirma que:

É bastante sugestivo que o Seridó exerça essa marcação no campo discursivo, a ponto de ser uma região nitidamente pronunciada nesse recorte estadual, tal evidência termina por imprimir uma visibilidade regional específica, associada a determinados padrões identitários. Obviamente, tem-se clareza de que essa identidade regional existe por meio de um efeito do poder, produzido por uma construção histórica que se entranhou e se emaranhou na memória social, ao longo de séculos de ocupação humana na ribeira do Seridó. Também é certo que, ao discorrer sobre elementos identitários, tem-se a clareza de que tais elementos não serão encontrados em “estado puro”, consubstanciados em um tipo ou estereótipo humano, flagrantemente reconhecido como *o seridoense*.

Seridoense é o termo designado aos nascidos na região do Seridó. Termo que é um dos elementos que enfatizam a identidade regional daquele lugar. Para Haesbaert (2004) a identidade regional de uma localidade corresponde ao conjunto de valores através dos quais um grupo social se reconhece e se identifica em um determinado nível como pertencente a um território geograficamente comum. De acordo com Moraes (2005 p.314) “o Seridó do RN transformou o seu patrimônio cultural objetos, símbolos, crenças e manifestações em âncora do processo de reavivamento de sua identidade”. Segundo Macedo (2006, p. 4):

no Rio Grande do Norte talvez somente o Seridó seja um substantivo a nomear o que parece ser uma identidade regional. Tanto isso é verdade que pessoas se denominam seridoenses. Assim, nenhuma outra região do Estado tem nome próprio para seus habitantes.

Dessa maneira, constatou-se que na região do Seridó norte-rio-grandense existe uma originalidade dimanada da identidade regional que o lugar possui. Neste sentido, existe a percepção de que há uma recorrência ao Seridó em vários discursos que circulam no imaginário estadual e regional. Detecta-se que a região possui significações que a distingue.

De acordo com o SEBRAE (2004) os componentes dessa rede de significações estão ancorados, basicamente, em quatro instâncias: a religiosa, a política, a socioeconômica e a educacional. Segundo este estudo, essas quatro características são responsáveis pela formação da identidade regional seridoense, tal como ela é encenada e atualizada no imaginário da maioria da sociedade que vive no Seridó.

Entretanto, o elemento em que a presente pesquisa propõe-se a investigar é o artesanato da região (instância socioeconômica), mas que está fundamentalmente ligada à cultura regional. Para a SEPLAN (2000) expande-se, na região, a indústria de transformação de porte pequeno como: cerâmicas, panificadoras, confecções, produção de redes, artesanatos,

indústrias de massas. O artesanato também tem se expandido consideravelmente, como por exemplo, os bordados. Ainda aparece a produção de redes, licor, produtos de cerâmica, doces, queijos, carne-de-sol, produtos de palha etc. Já o setor terciário, representado pelo comércio/serviços também é expressivo em municípios como Caicó e Currais Novos nos últimos anos tem se expandido também a piscicultura, a fruticultura, e o turismo.

No interior das Zonas Homogêneas destacam-se alguns municípios, Jardim de Piranhas e Timbaúba dos Batistas, os quais apresentam elevada participação de trabalhadores que desempenham suas atividades no domicílio (SEPLAN, 2000). O primeiro devido às tecelagens que se situam nas residências e se utilizam de mão-de-obra familiar. O segundo em razão do artesanato (bordados) realizado também pelas famílias.

Um dos principais cartões de visitas do Seridó é montado a partir da fama dos bordados de Caicó. Tradicionalmente conhecidos pela riqueza de detalhes, os bordados passaram a ser vendidos principalmente pelas lojas de artesanato de Natal, mas também exportados para outros Estados do Brasil e para o exterior (SEPLAN, 2000). Com a intensificação do comércio internacional, outros países puderam também divulgar os seus bordados (Ilha da Madeira, Indonésia etc.). Esses elementos serão discutidos no item a seguir.

2.2 O artesanato seridoense

O artesanato seridoense é um dos elementos que compõe a cultura e a identidade da região. O município de Caicó/RN destaca-se dentro dessa temática, tendo em vista ser o município que concentra o maior fluxo de negócios relacionados ao artesanato, bem como sedia o CRACAS. Na localidade o artesanato pode ser encontrado nas festas religiosas que de acordo Morais (1999) a tradicional e cultural presença do artesanato nas festas religiosas da cidade traduz-se em uma estratégia de fortalecimento da identidade regional e em uma forma de resistência da sociedade.

O município começou a ser habitado no início do século XVIII quando criadores de gado descobriram, na região, terras propícias para o desenvolvimento da pecuária extensiva, segundo SEBRAE (2002). A economia local, inicialmente baseada na pecuária, tem nos dias atuais a forte presença do comércio e do setor de serviços, que transformaram Caicó na principal cidade do Seridó, beneficiada ainda com o intercâmbio comercial que mantém com o Estado da Paraíba. A agricultura está limitada a culturas de subsistência como a do milho e do feijão. A carne de sol, o queijo, o leite e a manteiga do sertão, além dos

bordados e rendas produzidas no município são produtos artesanais conhecidos nacionalmente (SEBRAE, 2002).

O território caicoense dispõe de uma população estimada em 60.266 habitantes, e uma área equivalente a 1.228,574 Km², ocupando as circunscrições espaciais da Microrregião do Seridó Ocidental. Seu espaço geográfico limita-se ao Norte com Jucurutu; ao Sul com São João do Sabugí e Santa Luzia/PB; ao Leste com Florânia, Cruzeta, São José do Seridó, Jardim do Seridó e Ouro Branco; ao Oeste com São Fernando, Timbaúba dos Batistas e Serra Negra do Norte (MORAIS e ARAUJO, 2006).

Caicó aumentou o número de habitantes devido à migração do campo pra a cidade. A população residente no município teve um acréscimo de 42,4% entre os anos de 1980 a 2000, impulsionada pelo crescimento de 64,4% da população urbana, uma vez que a população rural apresentou uma redução de 30,94% nesse mesmo período de acordo com o SEBRAE (2009).

No município o artesanato é um dos elementos que auxilia no desenvolvimento do fenômeno turístico na região. Segundo Morais (2005) o turismo vem se expandindo na região. Surge o interesse de visitas à localidade, de pesquisas, de projetos de financiamentos na região, de incentivos públicos (infraestrutura básica e turística) da iniciativa privada, e da própria comunidade local através de criação de associações e cooperativas. Esse fenômeno é fomentado através dos projetos de desenvolvimento do turismo (Roteiros do Seridó/SEBRAE) e dos eventos religiosos da cidade (Festa de Sant'Anna).

Roteiros do Seridó é um exemplo de projeto que auxilia no desenvolvimento da região. Projeto idealizado pelo SEBRAE/RN, o roteiro abarca os seguintes municípios: Acari, Caicó, Carnaúba dos Dantas, Cerro Corá, Currais Novos, Jardim do Seridó e Parelhas. Em Caicó, o projeto tem como finalidade a exploração do ecoturismo, artesanato, festas religiosas e gastronomia. Segundo o SEBRAE (2010) apresenta-se aí, um:

cenário perfeito para o ecoturismo. Aqui é possível fazer escalada, rali de motos, mountain bike, acampamentos, rapel, trilhas e trekking. Além disso, Caicó é conhecida internacionalmente pelos bordados e as rendas de bilros. No calendário de eventos, destaque para a Festa de Sant'Anna e o carnaval. A cidade é famosa pela carne de sol e queijos, fato que a transformou em pólo gastronômico do Seridó.

Durante o mês de julho, milhares de pessoas visitam a cidade, incrementando a economia local e promovendo a geração de emprego e renda. O setor da hotelaria conta com onze meios de hospedagem (hotéis e pousadas), 228 unidades habitacionais (apartamentos e

quartos) e 609 leitos, de acordo com a SETUR (2010). O número de pessoas transitando pela cidade se multiplica consideravelmente neste período, lotando hotéis e pousadas e ocupando residências de familiares e amigos (MORAIS, 2005).

O turismo religioso e cultural em Caicó tem na festa da padroeira, Festa de Sant'Anna, o seu principal evento. O turismo religioso é motivado em maior ou menor grau, pelo aspecto religioso, embora o atrativo turístico religioso possa dotar diferentes formas, sempre atende as necessidades daqueles que buscam o contato divino. O turismo religioso sempre está muito relacionado com outras formas de turismo, e especialmente com o cultural (DIAS E SILVEIRA, 2003). Moraes (2005) define a Festa de Sant'Anna como uma manifestação cultural perpassada pelo sentido e pelos símbolos da identidade seridoense, por traduzir em uma estratégia de fortalecimento da identidade e em uma forma de resistência da sociedade. Mais uma vez vê-se aqui, a manifestação da identidade da região pesquisada através da Festa de Sant'Anna.

Dentre os diversos eventos culturais da festa, este trabalho tenciona apresentar sucintamente dois segmentos relevantes da presente pesquisa, a Feira de Artesanato dos Municípios do Seridó - FAMUSE e a Feirinha de Sant'Anna. As duas feiras têm como objetivo a comercialização de produtos artesanais regionais. A FAMUSE é organizada pelo CRACAS, em parceria com outras instituições. É um evento onde são expostas a riqueza do artesanato regional em bordados, redes, pinturas, peças cerâmicas, confecções e produtos da culinária (MORAIS, 2005). Na Figura 9 observa-se o local onde a FAMUSE acontece atualmente na estrutura do denominado Complexo Turístico Ilha de Santana:



**Figura 9 - Feira de Artesanato dos Municípios do Seridó – FAMUSE, 2009.
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.**

Ademais, a Feirinha de Sant'Ana é promovida por instituições governamentais, clubes de serviços e famílias, os quais se responsabilizam por comercializar determinadas iguarias da culinária regional (MORAIS, 1999. P.327). Tanto a FAMUSE quanto a Feirinha de Sant'Ana fizeram parte do estudo piloto para o reconhecimento da representatividade do CRACAS como recorte empírico da presente pesquisa. Em julho de 2009, observou-se na Festa de Sant'Ana a expressividade desses dois eventos e a maneira com que o CRACAS organiza a participação das associações a ele filiadas, na realização da comercialização do artesanato.

2.3 A rede CRACAS

A gestão do artesanato seridoense tem buscado sobretudo o fortalecimento da atividade. Essa afirmação torna-se verdadeira pela existência em Caicó do Comitê Regional das Associações e Cooperativas Artesanais do Seridó – CRACAS com sede na Rua Otavio Lamartine, 603 – B, centro – Caicó/RN.

O CRACAS foi fundado no Ano 2000 com o objetivo de organizar e fortalecer a classe artesanal do Seridó. Possui membros filiados que aproveitam a oportunidade associativista para adquirir a matéria prima, fabricar e comercializar os produtos (esses recursos serão posteriormente apresentados e analisados pela presente pesquisa).

É nesse ambiente que a investigação empírica do presente estudo acontecerá. O CRACAS abrange a região do Seridó com 25 municípios filiados. O SEBRAE e o BANCO DO NORDESTE atuam como seus parceiros. No CRACAS funcionam oficinas de várias tipologias enfocando a fauna em extinção e flora da nossa vegetação de caatinga, assim como os pontos turísticos regionais.

Inicialmente foi criada por Arlete Silva (presidente do CRACAS) a Associação das Bordadeiras do Seridó – ABS que surge como sede do movimento artesanal na região. A ABS era uma entidade institucionalizada que gozava de todos os direitos legais, porém não oferecia condições favoráveis ao artesão de efetuar compras de matéria prima, além de não suportar a demanda que procurava a associação. Nesse sentido, despertou-se o interesse da criação de associações nos municípios que demonstraram veemência na produção artesanal como uma atividade econômica.

Outra vertente do CRACAS é constituída pela Cooperativa das Bordadeiras e Artesãos do Seridó – COBARTS. A cooperativa passou a funcionar com objetivos de congregar os integrantes da profissão de bordadeiras e artesã para sua defesa econômica e social, prestação de serviço como, planejamento, pesquisas, feiras, padronizar, classificar e armazenar produções, como também dar assessoramento técnico pedagógico. Convergência de grande número de sócias, que necessitam do processo artesanal da produção do Bordado do Seridó.

A cooperativa tem como objetivo gerar emprego, renda por meio da inclusão social e dinamização produtiva de forma sustentável. A Secretaria de Programas Regionais – SPR, departamento vinculado ao Ministério da Integração Nacional, identifica e estimula os Arranjos Produtivos Locais (APLs), ou seja, os conjuntos específicos de atividades econômicas que possuem certo vínculo e podem ser desenvolvidos por aglomerações territoriais de agentes políticos, econômicos e sociais (MORAIS, 2005).

O fortalecimento da APL de Bordado da Região do Seridó beneficia 480 artesãos filiados em associações, cooperativas e grupos ligados à arte de bordar, nos municípios de Caicó, Timbaúba dos Batistas, São Fernando, Serra Negra do Norte, São João do Sabugi, São José do Seridó e Jardim do Seridó. Esse fortalecimento tem como metas: elevar em 30% o número de pessoas ocupadas na arte do bordado, aumentar em 45% o número de peças produzidas e aumentar em 15% a produtividade (peças por artesão) (SEBRAE, 2007).

Assim, para o entendimento e embasamento da pesquisa, fez-se necessária a compreensão do termo associativismo, tópico abordado a seguir.

2.3.1 Breves considerações sobre o associativismo

Consideramos como associação todo o grupo de indivíduos que decidem, voluntariamente, pôr em comum os seus conhecimentos ou atividades de forma continuada, segundo regras por eles definidas, tendo em vista compartilhar os benefícios da cooperação ou defender causas ou interesses.
Meister (1972)

A busca pelo entendimento do associativismo não apenas de sua expressão, mas também de sua essência permite que a citação de Meister (1972) seja utilizada como ponto de partida para a presente reflexão. Inicialmente o sentimento que leva um grupo de pessoas a se

reunirem em prol de uma causa comum pode advir de diversos fatores. De acordo com Chanial e Laville (2009) uma associação é impulsionada pelo sentimento de que a defesa de um bem-comum supõe a ação coletiva, de forma associada, os empreendimentos procuram superar uma de suas principais dificuldades que é a falta de renda.

Assim, o surgimento do CRACAS e posteriormente o desejo se ampliar a atividade artesanal entre outros municípios por meio do associativismo é entendido por Frantz (2002) como uma co-operação que surge com sentido econômico e envolve a produção e a distribuição dos bens necessários à vida. “O associativismo é uma questão primária para o potencial emancipatório e o desenvolvimento de qualquer comunidade ao articular o pontual com o abrangente” (CANTERLE, 2004, p. 5).

Ainda na concepção de Canterle (2004, p.6), o brasileiro representa a evolução no sentido de criar possibilidades para o surgimento de novas organizações associativas, tanto no meio rural como urbano. Entretanto, para o autor este fato se dá de forma dispersa, mesmo ratificando o resultado das ações de um conjunto de pessoas articuladas com vistas a superar dificuldades, criar uma espécie de capital social sem que elas percebam, mas, que já se constitui em benefício pelas relações estabelecidas.

O associativismo está diretamente ligado ao fortalecimento da democracia. Essa idéia é discutida por Ganança (2006, p.5), destacando que o associativismo, teve sua importância ao declarar sua contribuição para o fortalecimento da democracia, visto que possibilita a agregação de interesses individuais permitindo a educação dos cidadãos e cidadãs para a prática e o convívio democrático. Para este autor:

[...] A arte da associação. Na realidade, para ele um aspecto muito importante dos efeitos da participação associativa sobre os indivíduos é a criação de hábitos de colaboração e solidariedade (GANANÇA, 2006, p 5).

De acordo com Putnam (2002), as associações civis contribuem para a eficácia e a estabilidade do governo democrático, não só por causa de seus efeitos “internos” sobre o indivíduo, mas também por causa de seus efeitos “externos” sobre a sociedade. No âmbito interno, as associações incutem em seus membros hábitos de cooperação, solidariedade, espírito público e diálogo.

Para Souza (1993) a via do associativismo fomenta um debate permeado de pontos e contrapontos onde o diálogo abre caminho para a reconstrução, para o desenvolvimento. De acordo com Arlete Silva, atual presidente do CRACAS, as associações

em forma de rede se comunicam de uma maneira satisfatória em prol do desenvolvimento de cada associação contribuindo também ao desenvolvimento local, através da comercialização dos produtos fabricados por elas.

Torna-se pertinente a discussão da contribuição das associações relacionadas ao desenvolvimento de uma localidade.

Conforme Rodrigues (2007) as organizações associativas abrigam um complexo sistema de relações sociais que se estruturam a partir das necessidades, das intenções e interesses das pessoas que cooperam no sentido de fazer frente a naturais debilidades. Da dinâmica dessas relações nascem ações no espaço da economia, da política, constituindo-se em processos de aprendizagem e estruturas de poder. Para, Canterle (2004, p. 8), [...] o fomento do associativismo constitui a pedra angular do desenvolvimento e cuja problemática está em captar as contradições e organizar as pessoas, uní-las e engajá-las harmoniosamente em torno de interesses comuns, dando atendimento às suas necessidades coletivas e individuais. Segundo Lévy (*apud* Frantz, 2002, p.17):

[...] nada é mais precioso que o humano. Ele é a fonte das outras riquezas, critério e portador vivo de todo o valor. [...] é preciso ser economista do humano, [...]. É necessário igualmente forjar instrumentos – conceitos, métodos, técnicas – que tornem sensível, mensurável, organizável, em suma, praticável o progresso em direção a uma economia do humano. Os instrumentos de construção da economia do humano deverão ser forjados pela via do associativismo, pela organização cooperativa, mais que pela competição. A economia do humano pode ser entendida como uma das expressões mais próximas do desenvolvimento local.

Assim sendo, o associativismo instrumentaliza os mecanismos que concretizam as demandas sociais e que tornam os homens mais próximos da busca de autonomia na promoção do desenvolvimento local. Diante do exposto, depreende-se a importância do associativismo para o universo de artesãs bordadeiras na região do Seridó norterriograndense.

2.3.2 As associações de bordadeiras filiadas ao CRACAS

O município dispõe de sete associações de bordadeiras que são atualmente filiadas ao CRACAS podem ser observadas através da Figura 10:



Figura 10 – Associações de Bordadeiras filiadas ao CRACAS.
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

Nota-se que O CRACAS representa o centro das relações entre as associações de bordadeiras da região do Seridó. As sete associações seridoenses são administradas pelo CRACAS. Em Caicó encontra-se a Associação das Bordadeiras do Seridó – ABS, presidida por Arlete Silva. Em Cruzeta, a Associação dos Produtores Artesanais de Cruzeta, Fátima Araújo Dantas, a Associação dos Artesãos de São Fernando – presidida por Cláudia, a Associação das Bordadeiras de São José do Seridó – coordenada por Touché, a Associação das Bordadeiras de Jardim do Seridó – cuja presidente é Daguia Santos, a Associação de Bordado e Conselho Comunitário da Saudade (Serra Negra do Norte) – liderada por Eliane Cristina Pereira; e a Casa do Artesão (Timbaúba dos Batistas) – coordenada por Maria José.

O Capítulo 3 apresentará os resultados da pesquisa empírica, mostrando a interpretação do *Sensemaking* e do modelo AAR diante da experiência do CRACAS. Neste capítulo serão apresentadas as características de cada associação bem como os dados das entrevistas realizadas em cada associação com suas respectivas presidentes.



CAPÍTULO III - COMPREENDENDO O *SENSEMAKING* E O MODELO AAR A PARTIR DO CRACAS

Esse capítulo busca responder os objetivos da pesquisa realizada nos meses de novembro e dezembro de 2009. Entrevistas, protocolos e observações foram os instrumentos de coleta de dados utilizados nas sete Associações de Bordadeiras do Seridó norterio-grandense filiadas ao CRACAS, conforme distribuição nos municípios observados através da Figura 11:

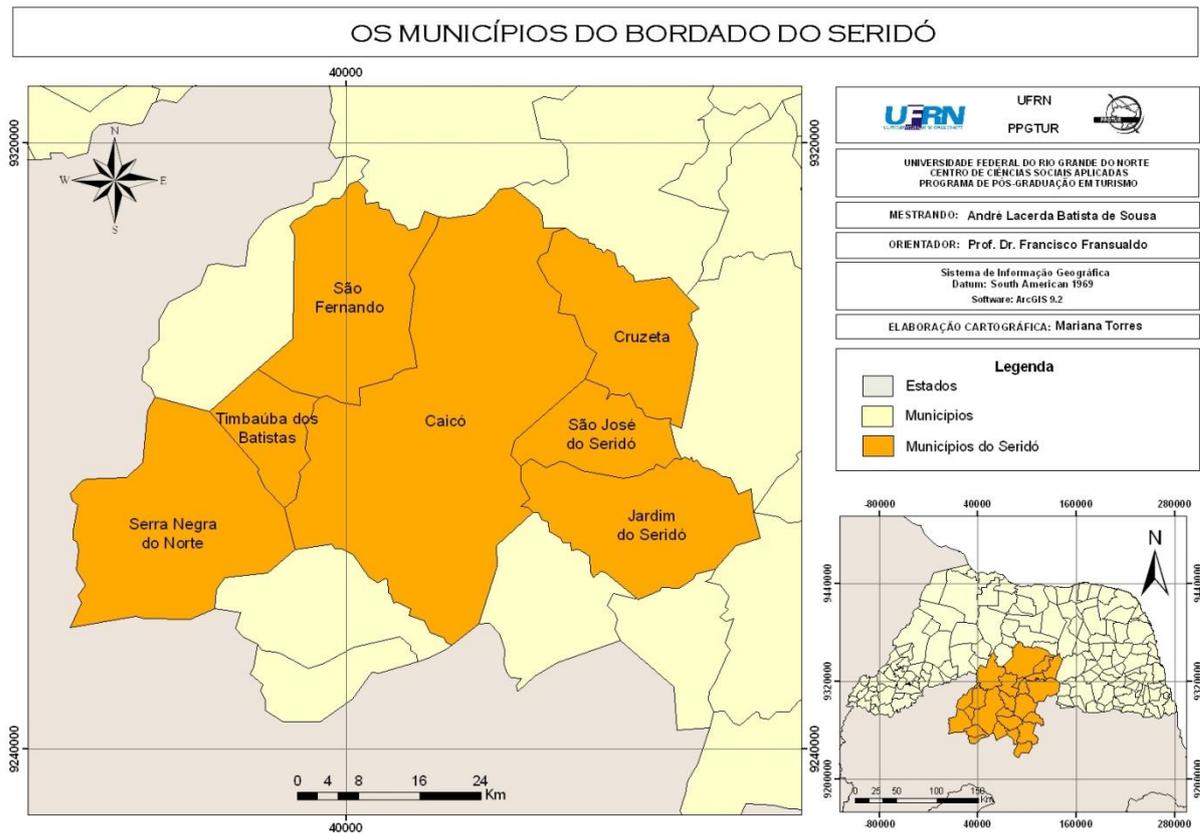


Figura 11: Principais Municípios Produtores de Bordado do Seridó
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

Buscou-se também a reflexão sob a questão problemática do estudo: Como o processo da geração de sentido (*sensemaking*) é percebido pelas artesãs inseridas no CRACAS/RN ao desenvolverem suas atividades voltadas para a utilização dos recursos disponíveis em seu cotidiano de negócios? Utilizou-se a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977) como fundamento para a condução da discussão. Cada tópico a seguir relaciona-se a um objetivo específico da presente pesquisa.

3.1 As interações das artesãs vinculadas ao CRACAS

Ao analisar as interações existentes entre as associações, a presidente do CRACAS, Arlete Silva, afirmou que:

As interações ainda acontecem de forma precária porque o interesse das associadas é muito individual. A associação do município de São Fernando, por exemplo, que agora está com um grupo muito bom e esse prefeito de lá deu uma ajudada. Cruzeta possui um bom grupo de bordadeiras. Jardim do Seridó ainda não é tão forte. Desde 2004 que eu estou trabalhando com elas cada um na sua casa. Um dos grandes problemas da produção de bordado do Seridó é que tem muita bordadeira bordando para ela mesma. O SEBRAE passou a formar a mão de obra, porém, a questão de formar um grupo de produção é difícil porque elas não querem trabalhar em prol do fortalecimento de sua associação e sim pela rápida comercialização. Então elas acham melhor que você chegue lá com um paninho e a linha e ela borda para você, oitenta por cento das bordadeiras da região do Seridó só querem isso.

Através do discurso infere-se que nos municípios a interação se dá de maneira desordenada, pois a rápida comercialização dos produtos se torna o principal fator motivacional para a produção do bordado, caracterizando-se assim como uma produção informal de algumas bordadeiras.

A falha na comunicação entre as associações é um ponto abordado por Arlete Silva. Percebeu-se, por exemplo, algumas falhas na quantificação das informações acarretando falha nos dados de vendas, os quais não são repassados em sua totalidade, o reabastecimento de matéria prima é prejudicado, o convite para cursos de qualificação é enfraquecido. Essa lacuna impede que as associadas repassem as informações corretas para o CRACAS.



Figura 12- Arlete Silva – Presidente do CRACAS
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

Para Arlete Silva a interação entre as associações existe, mas ainda é problemática. Observou-se que a falta de telefones fixos em algumas associações como a de São Fernando é um dos fatores negativos para uma efetiva comunicação. Esse fator além de não fortalecer a interação entre as bordadeiras e o CRACAS, não contribui para o desenvolvimento e crescimento econômico da associação no município de acordo com Arlete Silva. Para Håkansson e Snehota (2000) dentro do processo de interação foram identificadas três abordagens que o primeiro conceito compõe: técnica, social e econômica. As interações nos relacionamentos de negócios têm consequências econômicas e são sujeitos a uma lógica econômica (HOLMEN et. al 2005).

Notou-se, entretanto, que existe uma rede de associações conectadas ao CRACAS. De acordo com Arlete, reuniões periódicas são feitas em Caicó/RN com o objetivo de integrar as associadas e traçar as necessidades para o fortalecimento da rede. Para Grönroos (2003) é na rede que as organizações irão encontrar seus clientes, concorrentes, fornecedores e demais organizações, momento propício para o surgimento de um relacionamento de negócios. Na análise do discurso das artesãs vinculadas ao CRACAS percebeu-se que a interação é recente. Na maioria das associações as interações iniciaram-se em 2004/2005, como é o caso de Timbaúba dos Batistas.

Em outros casos, a integração da associação com o CRACAS acontece de forma inesperada. De acordo com Fátima Araújo Dantas, presidente da Associação de Produtores Artesanais de Cruzeta – ASPOARC “O CRACAS eu conheci por livre e espontânea pressão. Não houve o convite para me associar a ele, mas tive vontade de associar por causa dos cursos que em 2008 ele ofereceu. Esse contato é super recente”.

Observou-se que mesmo com as adversidades, a comunicação entre a rede de negócios (CRACAS e associações) é positiva. Existe uma preocupação do CRACAS em manter contato com as associadas e ao mesmo tempo propagar informações sobre oportunidade de trabalho e de cursos de qualificação e formação. Na análise do discurso constatou-se que esse tipo de informação é fator determinante para a continuação do relacionamento de negócios. Segundo Castells (2003), a aplicação correta da informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos influi diretamente em inovação.

De acordo com a Fátima Araújo Dantas, presidente da Associação dos Produtores Artesanais de Cruzeta a comunicação como forma de interação existe, porém de maneira não satisfatória:

A comunicação entre o CRACAS e a ASPOARC é considerada boa. Mas não é constante. [...] A Arlete é quem sabe onde tem feira, aí ela vem e repassa para a gente. A comunicação entre a gente e o CRACAS às vezes ela liga aí quando ela não liga eu ligo pra saber de alguma coisa sabe porque assim as meninas aqui elas querem saber de um monte de cursos elas querem o curso de requalificação de bordado. Eu acho muito importante o papel do CRACAS. Mas percebo que existe uma atenção maior às associações mais atuantes, mais comerciais. Eu queria mostrar serviço, ou seja, produzir mais, mas é difícil. Queria mostrar ao Rio Grande do Norte que Cruzeta existe. Já Caicó a fama está no mundo, não só no Brasil. Isso eu vejo que é por causa de uma boa força política. Em Cruzeta não existe isso ainda. Nem um site temos para divulgar nossos produtos. Precisamos botar Cruzeta no mercado.

Em Cruzeta, embora a associação com o CRACAS seja recente, Fátima não se sente atuante no mercado do bordado. Esse motivo faz com que seu discurso tenha nuances negativas, entretanto, o desejo em interagir e o fator econômico alavancar torna-se seu objetivo principal como presidente da associação.

Percebeu-se que as associações buscam a comunicação apenas com a sede, ou seja o CRACAS. Mas elas não se comunicam com os outros municípios. Essa característica evidencia a fragilidade de interação entre as artesãs, entretanto quando ela acontece, se torna um fator importante e motivador para a continuação da produção artesanal. Percebe-se nos discursos das artesãs, a seguir: Cláudia, presidente da Associação de Bordado de São Fernando afirma que “a comunicação nossa com o CRACAS é muito importante porque ela sabe onde tem feira, mas falta mais contato com a gente”. Em Serra Negra do Norte na Associação de Bordado e Conselho Comunitário da Saudade, a presidente Eliane Cristina Pereira alegou que “Com o tempo o relacionamento com as artesãs me tornou uma pessoa mais dinâmica, confiante. Porque tem uma troca. Arlete Silva freqüentemente visita a Associação de Serra Negra. É muito importante alguém como ela a frente do CRACAS, que coordene, que leve nosso artesanato para frente”.

Entretanto, um exemplo negativo da comunicação é o caso de Timbaúba dos Batistas. No município existe um conflito entre duas importantes fomentadoras da atividade artesanal no município: Salmira de Araújo atual presidente da Associação Casa das Bordadeiras e Maria José artesã, atualmente presidente da Cooperativa de Timbaúba. Para Arlete Silva “O problema que está acontecendo em Timbaúba dos Batistas é falta de apoio, é com a base, a base política não confia”. A falta de confiança percebida no discurso de Arlete prejudica a comunicação e interação tanto entre os gestores do artesanato do município quanto do seu colaborador, o CRACAS. Segundo Grönroos (2003) a confiança é construída no processo social de interação entre as partes, quando juntas aprendem, degrau por degrau, a

confiar uma na outra. Quando se fala de comprometimento remete-se também a ter confiança no relacionamento de negócios.

Todavia, a relação entre a Cooperativa de Timbaúba dos Batistas e o CRACAS é positiva de acordo com Maria José em seu relato:

O CRACAS nos ajuda muito. O SEBRAE é nosso maior parceiro porque graças a Deus o SEBRAE não trabalha com política e sim com artesãos. Ele é parceiro dos brasileiros, esse é o lema do SEBRAE o mesmo lema é o CRACAS. O CRACAS não quer crescer prefeitura, assim como as artesãs a gente não tem aquele acesso lá justamente por isso aqui é uma coisa e lá é outra então a gente vive atravessando um problema muito sério aqui em Timbaúba porque a gente não tem acesso à associação.

De acordo com Jupira Nunes, coordenadora de projetos do artesanato do SEBRAE (2010):

A relação entre o SEBRAE e o Comitê Regional das Associações de Artesanato do Seridó é relação profissional bastante favorável. Os projetos que têm sido desenvolvidos entre o SEBRAE/RN e o CRACAS são de capacitação gerencial e apoio mercadológico (participação em feiras e rodada de negócios). O relacionamento entre o SEBRAE/RN e o CRACAS é bastante positivo. E a parceria acontece desde 2005. No entanto os resultados não têm mesma intensidade no resultado em virtude da atitude dos envolvidos. Percebo a importância do desenvolvimento da minha atividade, pois, muitos grupos já mostram resultados bastante positivos e isso nos mostra a importância da nossa contribuição profissional no desenvolvimento da economia da região e muito mais, o crescimento pessoal e profissional do ser humano

O descontentamento de Maria José (presidente da associação) é reflexo de um conflito político que envolve a Prefeitura de Timbaúba e a atual presidente da Cooperativa (Casa do Artesão). Todavia, atualmente a interação entre o CRACAS e é feita com Maria José que segundo Arlete Silva é a pessoa de confiança para as relações comerciais no município. Não existe muito contato entre o CRACAS e a Associação. Arlete Silva afirmou que:

“[...] recentemente fiz uma viagem por Goiânia, Brasília e Belo Horizonte com apenas duzentos panos de bandeja, isso é muito pouco. Você sente dificuldade no negócio. Sempre haverão pessoas que terão a quantidade de material para vender. [...] Em Timbaúba dos Batistas tem oitocentas bordadeiras, não era para ser um negócio assim para você chegar e comprar e comprar mil panos de bandeja de uma vez só? Agente tem parceria com o

Ministério da Integração. Não é a associação que faz o empréstimo para as pessoas que querem começar a bordar. É a parceria com o Banco do Brasil que faz o empréstimo. E não é do jeito que a gente queria porque eu tive que chamar na zona rural e urbana. Para as pessoas conseguirem o empréstimo, primeiro você tem que ser bordadeira se a gente constatar que você realmente é bordadeira e vive dessa profissão porque esse dinheiro é para ajudar. O empréstimo pode ser de duzentos a três mil reais, em um período mínimo de um ano e meio e o máximo é de quarenta e oito meses. Se a gente constatar que você é mesmo bordadeira, aí você tem que se associar, tem trazer identidade, CPF, comprovante de residência e participar das reuniões que agora nos vamos fazer reuniões e vamos tratar de empreendedorismo”.

A Figura 13 mostra a sede da Associação de Bordadeiras de Timbaúba dos Batistas:



**Figura 13 – Associação de Bordadeiras de Timbaúba dos Batistas.
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.**

Corswant (2003, p.30) afirma que “relacionamentos entre atores são baseados em interações e cada ator é parte de uma grande rede de atores”. A falha na interação entre o CRACAS e a atual gestão da Casa das Bordadeiras de Timbaúba, Arlete complementou:

Eu me relaciono com as outras associações de bordado do Seridó, só tem um problemazinho, por exemplo o que está acontecendo com a Salmira hoje. Por que? Porque eu estou lutando para que as coisa sejam certas...mas muita coisa eu não posso fazer nada... ai fica difícil. Logo no inicio ela tinha medo da gente não acreditar. Olha eu não tenho dinheiro mas a força e a coragem faz a gente lutar.

Observou-se que o conflito entre as bordadeiras do município de Timbaúba dos Batistas afeta diretamente a interação entre elas e a produção artesanal local, visto que a vontade na contribuição para o desenvolvimento do artesanato local existe. A Casa das

Bordadeiras de Timbaúba se destaca pela sua boa infraestrutura possuindo fábrica e pontos de venda de seus produtos, além de ser considerada a segunda maior produtora de bordados do Seridó.

3.2 O controle e a utilização dos recursos pelas artesãs

Os recursos podem ser de natureza financeira (relacionados à capacidade de aportar valores monetários ao parceiro ou à rede), natureza tecnológica (seja no âmbito de transferência ou transformação de recursos, de projetar novas tecnologias, de produzir certos produtos bens ou serviços, de gerenciar relacionamentos) ou/e natureza humana (capital intelectual) (TURNBULL, 1996). Nesse sentido, esse tópico “o controle e a utilização dos recursos pelas artesãs” buscou a análise do discurso das artesãs baseado na definição dos recursos utilizados em seu cotidiano.

Segundo Cláudia, presidente da Loja dos Artesãos no município de São Fernando “A Associação de Bordado tem quase 40 bordadeiras, não temos outros tipos de artesanato. Mas no total são 66 associados”. O capital intelectual é o recurso fundamental para o eficiente desenvolvimento da atividade (PENROSE, 1959).



**Figura 14 – Cláudia, Presidente da Associação de Bordado de São Fernando
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.**

De acordo com Cláudia a disponibilização de uma sede (Figura 15) constitui-se algo vantajoso, conforme relato abaixo:

Nosso ambiente de trabalho é na câmara municipal e não aqui na Loja onde somente expomos e vendemos os produtos. Lá fazemos as reuniões. Mas cada uma confecciona na sua casa e às vezes ela faz o trabalho [...] Os materiais que utilizamos para trabalhar compramos em Caicó: linho e fercal. Vamos todas a Caicó, cada uma com sua lista [...].



Figura 15 – Associação de Bordadeiras de São Fernando
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

Em Serra Negra do Norte a presidente da Associação de Bordado e Conselho Comunitário da Saudade, Eliane Cristina Pereira, afirmou que “Quando o projeto de criação da associação foi feito, recebemos dinheiro do Programa de Desenvolvimento Solidário, através da prefeitura de Serra Negra do Norte. Aí compramos linha, linho, máquinas e começamos a produzir”.

Em Cruzeta, Fátima Dantas descreveu o processo entre a utilização dos recursos intelectuais e financeiros da seguinte forma:

Ao total temos 123 sócios, mas contribuintes de fato são 40. A associação é feita pelas pessoas. Aqui elas aprendem com os cursos que oferecemos a serem bordadeiras. Temos em Cruzeta 20 bordadeiras profissionais. Infelizmente a maioria das pessoas que vêm fazer os cursos nunca mais retorna a associação. Estamos oferecendo um curso de bordado de 300h. Esse curso é promovido exclusivamente pela ASPOARC. Cobramos R\$150,00 por pessoa. Com a soma desse recurso nós pagamos o aluguel da associação (R\$70,00), água, luz e outras despesas. Eu vivo de pedidos e doações, principalmente material de limpeza. Não seria necessário isso se todas as artesãs fossem mais unidas. A ASPOARC dispõe de 11 máquinas manuais, 2 máquinas de ponto, 1 máquina industrial, 1 computador, geladeira, geláguas e fogão. Infelizmente atualmente não existe produção de artesanato dentro da associação. Todo esse material foi conseguido desde a época da fundação da ASPOARC, no final de 2004.

Percebeu-se que a demanda de artesãs ainda é pequena. Faz-se necessária uma motivação das mulheres da comunidade no sentido de perceberem a atividade artesanal como uma fonte de renda.

Na Associação de Bordadeiras de Jardim do Seridó (Figura 16), a presidente Daguia Santos explicou como administra os recursos da associação:

Só tinha dezessete ou era dezoito mulheres, mas tinham aquelas que aprenderam, mas não se interessaram em ficar na associação, ai a gente não pode obrigar né? Você sabe muito bem disso, ai em torno de uns dezessete a gente veio trabalhando e ela só vem crescendo hoje a gente já ta com sessenta e seis associados. O CRACAS em nome financeiro não oferece nada por enquanto e a gente nunca procurou. Só no início a gente teve com as peças SEBRAE deu o instrutor, o SEBRAE é um parceiro fortíssimo. E se você chega lá sem você ter nada você não sai sem conseguir, consegue sempre o SEBRAE é em primeiro lugar, e depois a gente também busca a prefeitura a parceria quem da é a assistência social quando assim precisa ir na zona rural a gente buscou ajuda mas conseguiu pouca, mas você sabe a dificuldade é grande mas o povo ajuda sem eles a gente também não podia fazer nada. [...] a gente compra aqui mesmo tem a renda do município da gente mesmo e a gente tinha que aumentar mais a bordadeiras para isso. É o sonho da gente e construir fazer isso para montar uma oficina trabalha com todo tipo de artesanato cada qual um grupo fazendo a sua tipologia. É o sonho da gente eu sei que vai ser realizado a gente só não sabe quando pode ser logo pode demorar mas vai ser realizado ainda.



Figura 16 – Associação de Bordadeiras de Jardim do Seridó – Espaço do Artesão.
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

Conforme relato da entrevista na Associação de Bordadeira de Jardim do Seridó a compra dos materiais para a confecção do artesanato em Jardim do Seridó é feito da seguinte maneira:

Compramos todo o material em Caicó. Em Caicó tem tudo que a gente procura e o preço é maravilhoso às vezes é engano da gente sair daqui para buscar em Natal porque em Natal tá mais caro e dependendo da viagem a viagem fica caríssima e as passagens aí você chega lá e encontra mais caro que aqui. Não existe nenhum incentivo financeiro.

Na Associação de Timbaúba dos Batistas o processo da confecção do artesanato e a captação de recursos são feitos vinculados ao CRACAS, criando assim novas oportunidades. De acordo com Håkansson e Snehota (1995) dois atores organizacionais com diferentes conhecimentos tentam combinar e confrontar seus recursos e criam a possibilidade de inovação e também o surgimento de um novo conhecimento. Segundo Maria José (presidente da Associação de Timbaúba dos Batistas) é importante a parceria com o SEBRAE. Nesse sentido a entrevistada afirmou:

Tivemos ontem uma reunião com o SEBRAE e o CRACAS porque a gente tá querendo comprar o tecido de rede em Fortaleza. O CRACAS faz duas vezes no mês uma viagem para Fortaleza e compra para todo mundo [...] comprar em Fortaleza em um preço mais acessível. Fica mais barato você comprar a linha o tecido porque aqui é muito caro. O processo da confecção é o seguinte: compra o tecido que no caso é o linho ou o fercal, aí compra leva para o designer porque nós temos o designer aqui graças a Deus porque o SEBRAE já deu o curso aqui já qualificou várias pessoas o designer risca o risco que eu quero assim com vários riscos ou eu digo mais ou menos como eu quero. Ele risca se for um pano bandeja já tem a forma padrão se for estola ou caminho de mesa como aqui é conhecido é padrão estola de dois metros dois ou um metro e meio ou um e dez depende. Aí ele risca e nós levamos para a máquina se for um bordado todo branco todo aberto em trabalhado industrial ele é chamado de cobrir. É feito o cordone aí vai para outra bordadeira para essa outra máquina que tem que fazer o acabamento no caso é o vestílie, o criste, a bainha depois desse processo vai lavar essa pessoa já lava, corta e coloca na embalagem de plástico aí nós vamos vender nosso produto em algum canto na feira e vende para alguma pessoa quando aparece aqui. Expomos nossos produtos na nossa cooperativa funcionava aqui na casa de cultura. O lucro é de 100%.

Assim é notória a participação efetiva do SEBRAE na contribuição para o desenvolvimento do artesanato no Seridó norterio-grandense. A utilização dos recursos de acordo com Jupira Nunes do SEBRAE é feita da seguinte maneira:

O financiamento dos cursos é feito 50% pelo SEBRAE e 50% pelo comitê. As ações do SEBRAE/RN nos municípios acontecem de acordo com a necessidade do grupo. Não existem diferenças de um município para o outro. No entanto os resultados não têm mesma intensidade no resultado em virtude da atitude dos envolvidos.

Através da pesquisa constatou-se que a Associação de Bordadeiras de Caicó-ABS possui uma loja disposta de boa infraestrutura onde as relações comerciais são feitas.



Figura 17 – Loja da Associação de Bordadeiras de Caicó
Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

A utilização dos recursos pela ABS ocorre, segundo Arlete Silva, da seguinte maneira:

Existe um local aqui no CRACAS onde as artesãs se encontram, onde as reuniões são feitas. Lá eu pergunto assim: Como foi o ano de 2009? Houve o curso de requalificação? Entraram mais gente em sua associação? Quais foram os parceiros que mais contribuíram? Vocês participaram de alguma feira? Em seguida faço um relatório e dou para o governo do Estado ou para o SEBRAE. Em Natal o comércio de artesanato é fraquíssimo, fraquíssimo. Eu não vou saber, porque eu tenho que arrumar transporte para ir, pagar alojamento e alimentação... Da outra vez eles deram R\$20,00 de auxílio de custo por pessoa. Eu disse que não ia mais por menos de R\$150,00. A agora mesmo eu estava falando com o coordenador da feira da FIARTE 2009, e ele disse para mim que dividiu o espaço em cinco regiões, mas até agora o governo do Estado não aprontou para nada. [...] Os recursos financeiros que atualmente o CRACAS recebe são R\$3.000,00 do Banco do Brasil, R\$20.000,00 do Governo do Rio Grande do Norte. Aqui no CRACAS tenho 5 funcionários uns pagos outros voluntários. Ao total tem umas 1500 pessoas associadas ao CRACAS. E só de bordado são 1200 pessoas. Preciso sentar direitinho e saber se entrou mais pessoas porque houve eleição no CRACAS ano passado em abril mas até hoje não reuniu mas essa mesma ligação da gente eu já disse se avisa a ela se ela não for eu vou. Com as experiências negativas eu vejo da seguinte forma, eu vou tentar superar na medida do possível agora os deputados nós vamos ter que fazer alguma coisa com a Salmira, um documento e fazer uma reunião e entregar os nossos planos para tirar ela, porque é isso que nos queremos porque se o prefeito continuar assim não tem com trabalhar não sem ajudar porque ele sabe o que ele faz e o que ele não faz que aquela feirinha que eles tão fazendo sempre ali não pode confiar a gente fica dizendo e eles não querem entender.

Constatou-se que a utilização dos recursos está associada ao incentivo inicial que pode ser através de cursos promovidos pelo SEBRAE e também pelo CRACAS. Viu-se que as associações obtêm uma quantidade pequena de capital intelectual, pois muitas artesãs preferem confeccionar seus produtos em casa e rapidamente vende-los, não tendo a associação como um intermediário. A quantidade de recursos financeiros e tecnológicos disponibilizados para as associações são, na maioria dos casos, o incentivador para o início do desenvolvimento da atividade.

3.3 A análise do papel desempenhado pelas artesãs em suas atividades cotidianas de negócios

São os atores organizacionais que desempenham os diversos papéis na arena ou ambiente de negócios. Neste sentido, todos fazem parte de um tecido que inclui uma série de atividades e recursos que guardam entre si certa interdependência que, em seu conjunto, influenciam a distribuição de poder na rede (VIEIRA, 2006). Håkansson e Snehota (1995) sintetizaram o Modelo Ator Atividade e Recurso (AAR) que analisa os resultados do comportamento relacional e fornecer as bases para que seja possível estudar os ‘papéis’ dos atores nos processos entre organizações, apresentando as relações entre estabilidade, desenvolvimento e interação.

De acordo com Arlete Silva as mais relevantes atividades que o CRACAS organiza para seus associados são:

- ✓ Cursos de capacitação nos municípios;
- ✓ Cursos de incentivo a criação de outras associações;
- ✓ Auxílio na comercialização dos produtos gerados pelas associações;
- ✓ Participação em feiras;
- ✓ Eventos religiosos.

Buscou-se primeiramente identificar o papel das presidentes das associações e assim a análise das atividades desempenhadas por elas em seus cotidianos. Em Jardim do Seridó a presidente Daguia Santos elucidou que seu papel perante a associação e a comunidade local é visto da seguinte forma:

Como presidente da associação de bordado de Jardim eu sou a referência. As pessoas sempre me procuram e gostam de buscar, você sabe muito bem disso né? Se contar a gente estraga para melhorar a associação da gente tem que ter uma estratégia. O processo da nossa atividade é o seguinte: a gente compra o tecido na peça, a gente risca no carbono, a gente não usa o querosene porque prejudica o meio ambiente e a saúde da gente também eu já risquei no querosene, mas não gosto de jeito nenhum é fácil é muito fácil riscar rapidinho você risca muitas peças é rapidinho, mas o outro não prejudica a saúde da gente nem do meio ambiente e a gente repassa para as bordadeiras. Se for colorido a gente define se for preto e branco ou tom sobre tom a gente define e passa para ela ai depois que borda arruma coloca na embalagem e te pronto para vender.

Em Serra Negra do Norte, Eliane Cristina Pereira afirmou:

No momento eu sou coordenadora, sócia e comando a parte de riscar e cortar o tecido. O processo de nossa atividade é esse 1º compra o linho (tecido), 2º cortar o tecido, 3º escolher o risco, 4º escolhe as linhas coloridas para o bordado, 5º bordar, 6º lavar, engomar e embalar. Os recursos utilizados são tecido, linha e a bordadeira. Esses relacionamentos são construídos através das reuniões, dos nossos encontros. Contato uma com a outra.

Em São Fernando, Cláudia descreveu o processo de sua atividade desempenhada pela associação:

Nós promovemos o São João de São Fernando. O processo de confecção do artesanato é primeiro a gente compra o tecido ai depois risca ai começa o processo do bordado. A gente revende para outras pessoas para tipo assim Caicó a maioria das pessoas aqui bordam para Caicó. A associação é mantida pelo dinheiro que arrecadamos das sócias. E também 10% de tudo que é vendido fica aqui na associação. Não existe regra para entrar na associação, basta saber bordar.

Em Cruzeta, Fátima – Presidente da Associação de Cruzeta, sua função se refere

a:

presidente e artesã. A rotina da ASPOARC é que abrimos todas as tardes de 13h as 17h. Em abril de 2010 abriremos dois turnos manhã e noite, pois haverá cursos. O mais importante recurso é o humano. Tem que ter gente. E isso é que dificulta. É você entender que você saiu dali, é cria dali e não dá um retorno? Vou convidar toda a comunidade de Cruzeta motivando as pessoas para fazerem os cursos em abril. Vou dar diploma e vou oferecer um jantar para que elas se sintam motivadas.

Identificou-se que o processo do fomento do bordado nas associações se assemelha. Esse dado pode ser justificado pela capacitação unificada do SEBRAE nos municípios.

O papel do CRACAS na região do Seridó, Arlete Silva afirma que:

O CRACAS controla o Seridó todo. São mais de vinte e quatro associações filiadas que hoje é a presidente assim a gente tentou organizar e mudar a questão do artesanato em Seridó. Foi assim que surgiu isso aqui. Um local em que eu pudesse fazer a tese a minha casa. Em parceria com o SEBRAE nós arrumamos uma salinha. Em 2004, criou-se uma nova estratégia o TRE que ampliaram o local e deram os móveis ai aqui ficou sendo a sede da associação e a sede do CRACAS, tempos depois não pode nos ajudar e começou a perseguir a gente porque a gente queria uma nota fiscal e ela perguntava porque ai eu não sei não eu pedi na secretaria essa nota para nos autorizar mas quem ia dar? Eu lutei quatro anos para ter uma nota fiscal quando a gente conseguiu ela queria que a gente pagasse sei que despediu tanta gente que quer saber de uma coisa não vou mais brigar com essa mulher eu vou fazer uma cooperativa que tenha nota fiscal ai a gente começou a criar a cooperativa, a associação e o CRACAS para ser da região do Seridó. [...] Hoje nós estamos felizes com a associação e comercialização o CRACAS organizar a categoria e a associação das bordadeiras.

Constatou-se com a pesquisa a relevância do papel do CRACAS aos municípios associados. Ele é visto por todas as presidentes das associações como um centro de referencia na produção do bordado seridoense. Percebeu-se também que os recursos empregados na associação através da construção de salas de qualificação (bordado e internet) fortalecem a percepção da importância do CRACAS na rede.



Figura 18 – Sala dos Cursos de Qualificação do CRACAS.

Fonte: Dados de Pesquisa, 2010.

3.4 A geração de sentido sob a ótica das artesãs do CRACAS

De acordo com Weick (1995) *sensemaking* é uma abordagem que busca avaliar de que forma os atores percebem, compreendem e sentem suas interações e como utilizam as informações e outros recursos neste processo. Para Geersbro (2004) *sensemaking* é o processo pelo qual seres humanos, através de eventos, percebem o mundo, estabelecendo ou criando algum sentido que os permite abordar inúmeras complexidades. Nesse sentido o tópico da análise da geração de sentido sob a ótica dos artesãos do CRACAS inicia-se da origem da atividade artesanal da vida das presidentes das associações.

Com base nas afirmações de Arlete Silva, presidente do CRACAS é possível perceber a geração de sentido do início do artesanato, analisando o conteúdo da sua fala:

O artesanato fez parte da minha vida primeiro quando comecei a me envolver na arte quando eu fazia o ginásio. O curso de educação e tinha artes. Saí eu comecei a fazer arte na minha vida bordar a mão fazer brolio. Aí meu pai e eu fazíamos balaio. Comecei vendendo balaio na feira e esses negócios todos com meus oito anos de idade eu comecei a trabalhar aí depois eu terminei meu ginásio. Toda vida fui envolvida na política. Quando eu terminei o ginásio eu fiz um curso fui servir depois fui fazer magistério na busca da luta estudantil. Criei a associação dos debutadores de Caicó que era a EMEC e um dia eu fui convidada para o PDF e uma pessoa chamada Maristela Diniz que era a coordenadora da Secretaria do Trabalho de Caicó, em 1983, me convidou para ser a auxiliar da coordenação geral que era ela e lá era uma área que estava acabada. Chegando lá a gente fez nascer seis conjuntos de bordadeiras aí eu fui registrar tudo. Aluguei uma sala e comecei a chamar as sócias. Comecei a chamar o pessoal aí no dia da eleição eu disse eu bordo a mão e hoje eu nem bordo mais, é melhor que eu não fique aí ficou aquele negócio de que ninguém queria ficar aí eu disse tá bom eu fico até ajeitar tudo depois eu entrego aí fiquei depois quando eu saí da coordenação a gente não tinha mais nada mudou o governo eu peguei um recurso próprio e aluguei na casa de eu peguei umas prateleiras, coloquei umas tábuas. A associação ficava lá e agente se reunia lá em casa. Foi ali que a gente foi começando a fazer. Um três pessoas procuraram a gente nesse intervalo de tempo eu era quem fazia tudo aí ficava eu que passei a organizar tudo aí depois passei a organizar na região do Seridó correndo acabando sem nada eu arrumei uma instituição ligada ao governo que pudesse ajudar em Garibaldi acabou o artesanato mesmo com secretaria e eles davam o maior valor no artesanato o governo tá sem política sem nada então eu comecei a organizar O Seridó todinho e organizei o comitê, o CRACAS.

Percebe-se que a falta de investimentos e incentivos políticos motivou Arlete Silva a criar o CRACAS e dar continuidade a sua produção artesanal.

Fátima presidente da Associação dos Produtores Artesanais de Cruzeta afirmou o seguinte:

O artesanato faz parte da minha vida desde os 12 anos. Eu aprendi a fazer o crochê, fazia meus vestidos, roupas fiz até meu enxoval. Para Eliane de Serra Negra do Norte “A motivação para a criação da associação de bordado surgiu pela necessidade de toda comunidade se unir, se organizar para reivindicar nossos direitos, exercício da cidadania.

Já de acordo com Cláudia de São Fernando a arte de bordar faz parte de sua própria história de vida, pois esta começou:

a bordar com 14 anos. Entrevistada: eu tinha catorze anos. Veio da minha mãe porque ela borda e eu via ela bordar e aí eu aprendi,ela nunca sentou e disse é assim eu que aprendi só. Eu nunca bordei na mão sempre na maquina. Sinto muito orgulho, eu adoro o que eu faço. Eu vivo disso.

Para Maria José de Timbaúba dos Batistas a história se repete, o bordado faz parte de sua vida de artesã desde cedo. Nesse sentido a entrevistada afirma: “Mas eu bordo desde os 13 anos, aprendi olhando os meus vizinhos bordando minha mãe não bordava. Minha mãe nunca bordou, mas eu aprendi porque eu tinha aquela curiosidade de meu vizinho bordando e eu achava bonito e eu gosto de bordar e gosto de bordado”. De acordo com Daguia Santos de Jardim do Seridó:

A associação existe desde junho de 2006, foi quando ela foi criada, fundada, registrada e a gente começou a trabalhar de bordado. Eu já bordava desde os meus nove anos que eu bordo praticamente minha vida toda, e só bordo. Arlete Silva do CRACAS veio para uma reunião aqui em Jardim. Já fazia tempo que o CRACAS queria trazer um curso de bordado aqui pra Jardim, mas é difícil porque tem que ter uma pessoa a frente para puxar. Aí houve uma reunião que convidou ai eu vim. Ninguém sabia bordar na máquina. Então ficou o bordado a maquina e agente vai trazer o curso, tinha um instrutor e as mulheres já sabiam trabalhar com o bordado, ai Arlete foi e falou pronto ta aqui quem ensina agora pra isso precisa vocês formarem uma associação. Porque não existia uma associação.

O *sensemaking*, portanto, tem como foco a maneira pela qual o individuo utiliza tanto as suas observações e experiências, como as de outras pessoas para construir quadros da realidade, seu comportamento e atividades em relação aos processos nos quais estão inseridos (VIEIRA, 2006).

Nesse sentido, para que a geração de sentido de uma atividade aconteça faz-se necessária ela estar em um processo. Esse processo foi constatado pelas entrevistadas uma vez que surge desde a infância onde elas aprenderam a bordar com parentes e desde então estabeleceram um forte significado em torno dessa atividade a qual continuam a desenvolver. Segundo Ford (1997) o *sensemaking* é o processo onde os indivíduos começam a perceber os eventos ao seu redor; como eles estabelecem e criam algum tipo de significado.

O relacionamento de negócios é um fator que auxilia na geração de sentido de uma atividade, pois ele gera questionamentos do indivíduo que a realiza. De acordo com Maria José de Timbaúba dos Batistas:

de modo geral o relacionamento entre as sócias da cooperativa é ótimo. Temos vinte e duas sócias na cooperativa, então não é só a associação que deve ser atendida. As vezes eu me perguntou: qual é o meu objetivo de ser do jeito que eu sou? eu disse: sabe qual é meu objetivo? A coisa que mais me emocionou foi ver uma mãe comum chegar lá em casa e dizer: eu tenho uma máquina de costura e eu quero comprar uma máquina manual porque ela tem quatro anos para pagar esse empréstimo elas pagam noventa reais por mês durante quatro anos e o sonho dela foi realizado. Ela dizia assim Maria José eu comprei minha máquina porque a máquina comum não dá produção mas a máquina industrial dá produção. É felicidade isso para mim? É. Porque eu to pensando em todas as Marias José que tem aqui. Diante do que eu vejo, o CRACAS vê que nós somos prejudicados por uma política dentro do município eu acompanhava o prefeito, mas diante de tudo isso quando eu vi que ele não queria o nosso bem [...].

Observou-se que em um relacionamento nem tudo acontece corretamente, pois existem as experiências negativas. Para o *sensemaking*, a geração de sentido, essas experiências fazem parte do processo, e quando percebidas reafirmam a participação atuante dos atores na compreensão da atividade. A imagem do CRACAS também faz parte do processo da geração de sentido relatada pelas artesãs. Daguia Santos de Jardim do Seridó mostrou que:

O relacionamento entre os membros da associação é maravilhoso. O relacionamento da gente é muito bom porque eu sempre procuro saber delas o que elas estão precisando, elas procuram saber de mim também e não sabe recebe uma encomenda, aí tem dificuldade no colorir vamos supor, elas ligam para mim pedindo a minha opinião ou então elas me procuram e o preço tem que ajudar também nisso o relacionamento da gente é maravilhoso. Às vezes acontecem experiências ruins. Acontece de alguém levar produto para a feira aí a fora e não vender nada, mas a gente não pode ficar triste nem caída. A gente sente assim onde foi que agente errou né? Começa a procurar onde que agente errou se preço tava alto, se é a qualidade ou se o que tinha lá era igual ao que a gente tava fazendo também

a expectativa assim de vender por a mercadoria dos outros ta um preço e agente começa a achar assim pensar em fazer diferente pra ver se vende né? Sim a gente comenta e a gente já tenta pensar em fazer já alguma coisa para resolver. Acho que Arlete vê a gente progredindo crescendo através dela né? Não existia e ela ajudou a gente a trazer para cá ai ela ta vendo o resultado. Acho que é assim que é nossa imagem. Eu me orgulho quando agradecem é maravilhoso a gente fica feliz se sente muito realizada.

Continuando a reflexão sobre esse assunto Cláudia afirmou que em São Fernando:

Só existem mulheres filiadas a associação e todas são amigas, se relacionam muito bem. Não houve experiências negativas, mas se tiver tem que fazer de conta que nada te acontecendo tem que levantar a cabeça e seguir. Temos uma boa imagem do CRACAS. Quando falo com Arlete ela sempre avisa que tem tipo esses cursos ai ela liga avisando que tem curso lá no CRACAS ai ela liga dizendo olha arranja tantas pessoas ai de São Fernando para vim fazer esse curso aqui ai eu reúno a associação né os artesãs ai eu vou e comunico a eles que tal dia começa o curso em Caicó ai a gente vai ter que se deslocar para lá. Muitas acham muito difícil e não aceitam ir porque tem umas que é dona de casa e não quer deixar a casa para ir por que geralmente quando não é o dia todo é a tarde toda ai tem criança pequena e não tem com quem fique ai sendo lá eles acham mais difícil sendo aqui eles acham mais fácil porque pede para os vizinhos olha as crianças vai ali.

Para Geersbro (2004) o *sensemaking* em uma perspectiva do realista deve ser retrospectivo. Nesse momento o ator (indivíduo) busca gerar sentido da atividade que realiza naquele momento, mediante eventos que aconteceram no passado. O processo de *sensemaking* é sobre a vinda aos termos agregando sentido aos eventos que já aconteceram. Esses eventos podem ser positivos e negativos. Esses eventos prévios farão com que melhorias conscientes sejam implantadas em ações desempenhadas no presente (WEICK, 1995). A experiência mais negativa constatada neste estudo é em Timbaúba dos Batistas. Conforme relato de Maria José:

Nós bordadeiras hoje estamos prejudicadas, pois não trabalhamos mais com o bordado nessa situação então hoje graças a Deus em Jardim do Seridó que é uma cidade aqui vizinha que trabalha com colcha bordada e também tem da Paraíba que trabalha com rede eu hoje trabalho com rede eu sai da realidade do meu bordado porque eu não tenho como trabalhar, não tenho como sobreviver. Os matérias que utilizo para trabalhar eu compro em São Bento da Paraíba e outras compram em Caicó. Tivemos ontem uma reunião com o SEBRAE e o CRACAS porque a gente ta querendo comprar o tecido de rede em Fortaleza. O CRACAS faz duas vezes no mês a viagem para Fortaleza e compra para todo mundo.

Ademais em Serra Negra do Norte nota-se experiência não tão semelhante, pois:

Não houve experiência ruim. Existe um preconceito em relação aos homens da comunidade que não valorizam o artesanato, não participam do processo. Mas procuro conscientizá-los e prosseguir na luta. Adaptar isso e tentar mudar. A imagem que tenho da associação de bordado é que precisa de mais apoio do poder público e da comunidade, pois acredito no associativismo coletivo. Sinto um sentimento de orgulho por fazer parte da associação. O falecimento do Prefeito Rui Pereira está sendo muito triste para nós, pois em 1997 ele foi quem nos apoiou para a fundação da Associação de Bordado de Serra Negra do Norte.

Já para Daguia Santros de Jardim do Seridó “Aquele fracassozinho a gente supera a gente é forte, a gente não deve abalar, tem que ser exemplo. Às vezes a gente tem um fracasso, mas serve de exemplo com aquele fracasso a gente já procura ficar forte né?”

A entrevistada de Cruzeta, a senhora Fátima ajuda a melhor entender o assunto quando afirma:

Eu ainda não vivi experiências ruins com a atividade que realizo. Estou a apenas 1 ano na associação. Para mim a imagem do CRACAS eu ainda não sei responder ao centro. Acho que Comercialização. Ele é nossa parceria para os negócios, o comércio. A imagem que tenho da associação é de crescimento coletivo, coletividade. Até agora não houve parcerias entre a prefeitura e a ASPOARC. Não sinto o interesse do prefeito. Dentro da associação existe amizade entre os membros, mas não existe o pensamento do associativismo. As artesãs nos procura fazem o curso, se capacitam e confeccionam os produtos em casa, não havendo a sensibilidade de pensar que se juntassem a associação para melhor comercialização, talvez o CRACAS nos visse diferentes, o prefeito, os compradores.

Weick (1995) afirma que o entendimento das ações e atividades do cotidiano começa no passado, pois, é a partir deste, que se torna possível capturar o processo de construção da realidade de tal modo que os indivíduos possam saber o que estão fazendo depois que tiverem desempenhado uma ação.

A percepção das experiências negativas no processo de geração de sentido pode ser reforçada na fala de Arlete Silva:

Com as experiências negativas eu vejo da seguinte forma, eu vou tentar superar na medida do possível agora os deputados nós vamos ter que fazer alguma coisa com a Salmira, em Timbaúba dos Batista, um documento e fazer uma reunião e entregar os nossos planos para tirar ela, porque é isso que nós queremos porque se o prefeito continuar assim não tem com trabalhar, sem ajudar, porque ele sabe o que ele faz e o que ele não faz que aquela feirinha que eles tão fazendo sempre ali não pode confiar a gente fica dizendo e eles não querem entender. Graças ao CRACAS criamos uma tipologia do bordado seridoense porque antes todo mundo fazia a mesma coisa. Em 2010 vamos retomar as visitas as associações porque os municípios da terra não se identificaram com o artesanato não. Só os

meninos que tem essa garra pelo artesanato é do Seridó. Olha como é interessante o que o CRACAS está fazendo agora ta criando uma rede de Redes. Um bom exemplo foi que aconteceu em um município São Vicente onde as pessoas que fazem muito bem o crochê, mas não tem quem ajude, não tem associação. A gente fez uma reunião, apresentei essas pessoas e hoje todo sábado a pessoa vem com um bocado de peças para vender. Nosso novo projeto é em 2010 nós vamos fazer uma loja e colocar: Loja de Redes de Seridó. Nessa loja nós vamos vender a rede feita vamos vender o pano nos vamos vender a franja nos vamos vender a varanda do crochê e os municípios que vão entrar são: Carnaúba, São Vicente Jiburutu, Timbaúba dos Batistas através de Maria José. Mas isso foi quase um ano conversando e mostrando a realidade[...] Se não fosse o CRACAS pense como é que estava. Olha, aquela Daguia Santos hoje ela é instrutora e ela começou aprendendo assim ela qualificou aqui e ela já deu aula a uma menina que se tornou instrutora.

O *Sensemaking* é mais do que sentir, e sim sentir estando atento aos eventos que permeiam a aqueles que participam do processo do *sensemaking*. Vieira (2006) afirma que uma característica do *sensemaking* é que ele não tem um início definido. A razão para isto é que os atores organizacionais, como define o autor, estão sempre no meio de algum processo cujo resultado é a transformação de alguma coisa. É uma atividade que o ator organizacional realiza de observação, interpretação e compreensão do mundo exterior, inferindo-lhe sentidos lógicos advindos do uso de esquemas interiores. Para Jupira, coordenadora do SEBRAE:

O sentimento em trabalhar com artesanato é fortalecer o setor para que possa ser visto pela sociedade como negócio sustentável. As ações que têm sido desenvolvidas em prol dessa atividade nessa região são ações de consultoria na área de gestão e mercado. É possível perceber os resultados do trabalho do SEBRAE/RN com o artesanato na região do Seridó norterio-grandense em virtude da qualidade do produto e da atitude empreendedora dos artesãos. Os resultados negativos hoje são poucos, mesmo assim, são encarados como oportunidade para melhoria e conseqüentemente passível de crescimento.

Existe uma forte relação entre o artesanato de bordado português e seridoense. Características que os unem tanto na tipologia quanto na qualidade do material finalizado. Para Moraes (2005) a região do Seridó, principalmente Caicó e Timbaúba dos Batistas, são as cidades que mais refletem essa tradição lusa, apresentando características semelhantes ao bordado típico da Ilha da Madeira, em Portugal. Em visita a Ilha da Madeira em 2010, é notória a semelhança do artesanato produzido lá, com os artesanatos confeccionados pelos municípios do bordado seridoense. Entretanto, na Ilha da Madeira as artesãs dispõem de excelente infraestrutura para a produção e comercialização dos produtos.

Segundo a Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte não existem projetos de incentivo ao bordado seridoense ao menos fomentados por esse órgão. A contribuição dessa secretaria ao bordado é feita apenas através de contatos para apresentações em feiras, congressos e outros eventos. O CRACAS é informado sobre esses eventos e conseqüentemente propaga a informação a rede.

Vale salientar que na pesquisa de campo alguns gestores do artesanato não foram encontrados em seus municípios, a exemplo de (Presidência da Associação de Bordadeiras de São José do Seridó) outros não responderam as entrevistas como é o caso do o Ministério da Integração Nacional e a Incubadora de Bordados do Seridó.

CONCLUSÃO

A compreensão da geração de sentido do artesanato realizado pelas artesãs do bordado seridoense inseridas no CRACAS foi o objetivo geral da presente pesquisa. Observaram-se através da investigação as características do *sensemaking* no cotidiano das associações de bordadeiras do Seridó sob o olhar de suas presidentes. Observou-se a imagem que as associações têm do CRACAS, a superação das experiências negativas, a comunicação entre elas, o surgimento da atividade nas vidas das artesãs, como elas se sentem desempenhando o artesanato.

Entende-se que a geração de sentido acontece durante a realização da atividade, inclusive durante a confecção dos produtos. A satisfação das bordadeiras se dá quando recursos financeiros são oferecidos de forma concreta para a obtenção da matéria prima para a confecção dos produtos. Quando bem feita à distribuição de recursos a satisfação pela atividade inicia-se. Ela também se dá com a comercialização dos produtos e o reconhecimento da atividade como fonte de renda.

De acordo com as artesãs os recursos financeiros não provêm do CRACAS. Esses recursos são oferecidos pela prefeitura através de programas (municipais, estaduais e federais) de incentivo a produção artesanal. Ademais, a distribuição desses recursos ainda não é feita de forma efetiva e eficiente perante os municípios do Seridó do Rio Grande do Norte. O maior captador de recursos é o CRACAS, através de sua representatividade política.

No presente estudo de caso constatou-se que os sete municípios do bordado interagem como uma rede de negócios do artesanato. Porém é considerado fraco o relacionamento entre os municípios. Ainda não existe uma real interação entre eles. Fato que pode acontecer devido à recente criação das associações, as quais inicialmente necessitam consolidarem-se para então promoverem essa interação. A interação encontrada pela presente investigação se dá somente entre os municípios e o CRACAS. Essa questão comprova a afirmação inicial de que o CRACAS não existiria não estando em rede. Existe sim um relacionamento de negócios construído entre as associações.

A 'arte da associação' fortifica a economia do município com destaque neste caso a Caicó, sede da Associação de Bordado do Seridó e do CRACAS. Essa representatividade pode ser percebida através dos eventos no município, Festa de Santana, onde a comercialização do artesanato é um pilar importante para o desenvolvimento do evento. Nesse contexto o turismo na localidade é beneficiado e anualmente vem se desenvolvendo e se

expandindo, contribuindo então para o crescimento e desenvolvimento econômico do município.

Necessitariam novos estudos a fim de constatar a distribuição da renda desses eventos e do turismo para a região, bem como caberia observar o que muda em termos de qualidade de vida da população local e regional fato que representaria o desenvolvimento percebido pela comunidade. Entretanto, a principal festa religiosa da região cresce a cada ano no município de Caicó, a tradicional Festa de Santana, recebendo investimentos e melhorias em infraestrutura turística e básica para o sucesso do evento. O turismo, com foco no segmento religioso, se trabalhado de maneira integrada pode ter resultados favoráveis no combate à pobreza e à exclusão social, dos municípios seridoenses, gerando assim emprego, renda, bem como a conquista das necessidades básicas da sociedade.

Por fim, observa-se que o famoso bordado do Seridó está longe de ser uma atividade estruturada. São poucos os recursos e incentivos municipais, estaduais e federais para o fomento da atividade. Nota-se que atualmente somente o SEBRAE/RN incentiva a atividade na região seja através do apoio a captação de recursos, seja pelos cursos de capacitação ou pela doação de matéria prima.

As associações na maioria das vezes encontram-se em situações precárias como é o caso da Associação do município de São Fernando/RN onde a única maneira de contactar a presidente da associação é através do telefone público no final da rua da associação. Retrato esse que reflete as condições ainda precárias em que se encontram os municípios do Rio Grande do Norte. Os municípios de Caicó e Timbaúba dos Batistas são dois bons exemplos onde nota-se investimentos nas associações, entretanto é uma realidade muito distante da atividade artesanal da Ilha da Madeira em Portugal.

O sentimento de amor com que se faz a arte é um dos elementos importantes para a continuação da produção do artesanato pelas bordadeiras, entretanto não é suficiente para o desenvolvimento desse arranjo produtivo. Mesmo assim nota-se que esse sentimento está diretamente ligado ao sensemaking, a geração de sentido e faz com que a pesquisa tenha alcançado seus resultados motivando futuros estudos na região e contribuindo assim para uma reflexão aprofundada sobre a temática.

REFERÊNCIAS

- ADESE. **Diagnóstico do Uso da Lenha nas Atividades Agroindustriais do território do Seridó/RN**. Agência de Desenvolvimento Sustentável do Seridó. Caicó, 2008.
- AZEVEDO, F. F. de. **Entre a cultura e a política: uma geografia dos “currais” no sertão do Seridó Potiguar**. 2007. 445f. Tese (Doutorado em Geografia) Instituto de Geografia, Universidade de Uberlândia, Uberlândia, 2007. P. 51.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. P. 104 – 105.
- BEAUGRAND E. B. M. T. **Com quem contamos: Desenvolvimento sustentável no semi-árido nordestino e sociedade civil**. Disponível em <<http://www.fafich.ufmg.br/nesth/IIIseminario/texto7.pdf>>, 2002.
- BECKER, H. S. **Tricks of the trade: How to think about your research while you’re doing it**. Chicago: University of Chicago Press, 1998. P. 66.
- BENBASAT, I; GOLDSTEIN, D. K. e MEAD, M. **The case research strategy in studies of information systems**. Management Information Systems Quarterly (MISQ), v.11, n.3, Sep, 1987.
- BERGER, P. L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BRADSHAW, T. K. **Communities not fazed: Why military base closures may not be catastrophic**. Journal of the American Planning Association. 1999.
- CANTERLE, Nilsa Maria G. **O associativismo e sua relação com o desenvolvimento**. Francisco Beltrão-PR, Unioeste, 2004. Disponível em: <www.unioeste.br>. Acesso em: 17 jul. 2007.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 7 ed. São Paulo: Paz e Terra, v.1. 2003. (A era da informação: economia, sociedade e cultura) P. 69 – 239.
- CHANIAL, Philippe; LAVILLE, Jean-Louis. Associativismo. In: CATTANI, Antonio David *et al.* (Orgs.). **Dicionário Internacional da outra economia**. São Paulo: Almedina, 2009.
- COOPER H.M. **The problem formulation stage**. In: Cooper HM, editor. **Integrating research: a guide for literature reviews**. Newbury Park: Sage Publications; 1984.
- CORSWANT, F. Von. **Organizing activities in industrial networks**. Charlness University of Technology. 2003. P. 30.

CORIOLOANO, Luzia Neide M. T. *et al.* **Arranjos produtivos locais do turismo comunitário: atores e cenários em mudança.** Fortaleza: Ed. UECE, 2009.

CZARNIAWSKA-JOEGES, B. **Exploring complex organizations: A Cultural Perspective.** Newbury Park, CA: Sage, 1992.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 1998. P.43.

DIAS, Reinaldo; SILVEIRA, Emerson José Sena da (Orgs). **Turismo Religioso: ensaios e reflexões.** Campinas, SP: Alínea, 2003.

DUBÉ, L, PARÉ, G. **Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations.** Management Information Systems Quarterly (MISQ), v.27, n.4, Dec 2003.

FORD, D. **Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks.** London: Academic Press, 1997.

FORD, D. et al. **Managing Networks.** Perth, 18th. IMP conference. Ref Type: Conference Proceeding, 2002.

FRANTZ, Walter. **Desenvolvimento local, associativismo e cooperação,** 2002. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.html>>. Acesso em: jan. 2010.

GAROFOLI, G. **Desarrollo económico organización de la producción y território.** Economistas Libros, Madrid, España, 1995.

GEERSBRO. J. **Sensemaking in business networks – Making sense of business networks.** 2004.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 108 p.

GRESSETVOLD, E. **Product Development. Effects on a Company's Network of Relationships.** Department of Industrial Economics and Technology Management. Trondheim, NTNU: 254, 2004.

GRÖNROOS, C. **Marketing - Gerenciamento e Serviços.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HALLÉN, L. **Sverige på Europamarkaden. Åsiter om inköp och marknadsföring. [Sweden on the European Market: Opinions about purchasing and marketing].** Lund: Studentlitterature, 1980.

HÅKANSSON, H. **Industrial technological development: A network approach.** London: Routledge, 1989.

HANKANSSON, H; SNEHOTA, I. **Developing Business Relationships in Industrial Networks.** London: Thomson Learning, 1992.

_____. **Developing relationships in business networks.** London: Routledge, 1995.

_____. The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships. **Handbook of relationship marketing.** Thousand Oaks: Sage, 2000.

_____. **The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships.** Handbook of relationship marketing. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOLMEN, E.; PEDERSEN, A. C. e TORVATN, T. **Building relationships for technological innovation.** Journal of Business Research. Vol. 58, 2005. P. 1240 -1250

HOPPEN, Norberto; LAPOINTE, Liette; MOREAU, Eliane. Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação: Proposta de um Guia. In: **Anais do XXI ENANPAD.** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. P. 10.

HOSTIL O. R. **Content analysis for the social science and humanities.** Content analysis for the social science and humanities. Reading: Addison-Wesley. 1969.

JOHANSON, J. e L.-G. MATTSON (1992). "**Network Positions and Strategic Action - An Analytical Framework**" in *Understanding Business Marketing and Purchasing*. D. Ford (ed). 3. London: Thompson Learning, pp. 183-197.

LEITE, Leonel Cavalcanti et al. **Plano de Desenvolvimento Sustentável da Região do Seridó do Rio Grande do Norte.** 1 vol. Diagnóstico. Caicó, RN, 2000.

LIPNACK, J. e STAMPS, J. **The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century.** John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994. P. 97.

MACEDO, M. K. de. **A penúltima versão do Seridó – espaço e história do regionalismo seridoense.** 1998 200f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1998. P. 4.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 163p.

MASON, Jennifer. **Qualitative Researching.** London: Sage Publications, 1996. 52 p.

MEISTER, Albert **La Participation dans les Associations.** Paris: Editions Economie et Humanisme/Les Editions Ouvrières, 1974.

MORAIS, I. R. D. **Desvendando a cidade: Caicó uma dinâmica espacial.** Brasília: Senado Federal, 1999. P. 327.

_____. **Seridó Norte-rio-grandense: uma geografia da resistência** / Ione Rodrigues Diniz Morais. – Caicó, RN: Ed. do autor. 422p. : il., 2005. 314 p.

_____; ARAUJO. M. A. A. **Territorialidades e Sociabilidades na Feira Livre de Caicó (RN)**. Caminhos de Geografia 23 (17) 244 - 249, fev/2006.

OLSEN, N. V. **Incremental Product Development: Four essays on activities, resources, and actors**. BI Norwegian School of Management Department of Marketing Series of Dissertations, 2006.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, UK: Basil Blackwell, 1959.

REID, L. J; SMITH, S. L. J; McCLOSKEY R. **The effectiveness of regional marketing alliances: a case of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006**. Tourism Management, 2007.

RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Vera Lucia **O associativismo em questão: os empresários dos complexos sucro-alcooleiro e citrícola**. Disponível em: <www.iea.sp.gov.br/out/arquivoLista>. Acesso em: jun. 2007.

SANTOS, M. **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção**. São Paulo: EDUSP, 1996. P. 213.

SEBRAE. Disponível em <<http://www.roteiroserido.com.br/serido/aspectos/3>> Acesso em Jun. 2009.

_____. **Perfil Sócio-Econômico de Caicó**. Natal, Nov, 2002.

_____. **Projeto Roteiro Seridó – Plano de Turismo Sustentável**. Natal. SEBRAE – RN, 2004.

_____. **SEBRAE dos empreendedores: relatório de gestão 2005/2006**. 2007.

_____. **História de sucesso do empreendedor potiguar II**. Natal: SEBRAE/RN, 2009.

_____. **Plano Plurianual 2008-2010 e Orçamento 2008, SEBRAE/RN**. 2010.

SEPLAN. PDSS, **Plano de Desenvolvimento Sustentável do Seridó**. Volume 1. Diagnóstico, Caicó/RN, 2000.

SOUZA, Herbert. **Acervo IBASE Memória**. Novembro, 1993.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 3.ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

TURNBULL, P., FORD, D. e CUNNINGHAM, M. **Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective.** The Journal of Business & Industrial Marketing, v.11, n.3/4, p.44. 1996.

VIEIRA, R. S. G. **Compreensão da geração de sentido da relação de negócios por parceiros envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias.** 2006. 417. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2006. P. 136 – 137.

WEICK, K. E. **A Psicologia social da organização.** São Paulo: Editora da USP. 1973.

_____. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks: Sage Publications. 1995. P. 18 – 55.

_____. **Organizing and the Process of Sensemaking.** Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, v.16, n.4. 2005.

Yin, R. K. **Case Study Research: Design and Methods.** Fourth Edition, Applied Social Research Methods Volume 5, Sage Publications, 1995. P. 26.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005. P. 19 – 137.

APÊNDICES

APÊNDICE A

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO - MODELO AAR

Município: _____

Nome do entrevistado: _____

Função: _____

Data: _____

ATOR

- 1) Em que momento o artesanato fez parte de sua vida?
- 2) Como você conheceu o CRACAS?
- 3) Como você conheceu a Associação de Bordado ao qual faz parte?
- 4) O que motivou a filiação na associação de artesanato de bordado?
- 5) Quais os recursos disponíveis no seu ambiente de trabalho?
- 6) Como os artesãos controlam seus recursos? Individualmente ou em grupo?
- 7) Quais as ações desenvolvidas no cotidiano do seu ambiente de negócio?
- 8) Em sua opinião, qual a importância de ter pessoas capacitadas no seu ambiente de negócios?
- 9) De que forma acontece o fluxo informações entre o CRACAS e a Associação?
- 10) Qual a importância de haver um compartilhamento dos mesmos valores, atitudes e comportamentos em seu ambiente de negócios?
- 11) Como você vê o papel do CRACAS em seu cotidiano e do seu município?
- 12) Para você, qual a importância da infra-estrutura física do seu ambiente de trabalho?
- 13) Quais os fatores que motivam a permanência na Associação? E no CRACAS?
- 14) Quais as ações promovidas pela Associação? Existe uma dependência do CRACAS?

ATIVIDADE

- 15) Qual a atividade que você desempenha enquanto membro da Associação?
- 16) Como você descreve a atividade (o processo de confecção dos produtos) em sua Associação?
- 17) Quais as rotinas que você realiza para executar uma atividade de construção e manutenção de uma parceria?
- 18) Quais as regras a que você se submete para executar uma atividade de construção e manutenção de uma parceria?

RECURSOS

- 19) Quais os recursos essenciais para o desenvolvimento da sua atividade?
- 20) De que forma os recursos são utilizados?
- 21) Em sua opinião, qual é a importância de controlar recursos?

APÊNDICE B

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO – SENSEMAKING

- 22) O que um relacionamento significa para você?
- 23) O que o leva a ver os relacionamentos desta maneira?
- 24) Como os relacionamentos estão ligados a sua vida?
- 25) Como você constrói seus relacionamentos?
- 26) Qual o impacto de sua experiência prévia na forma pela qual
- 27) Você age nesta fase da construção de uma relação de negócios?
- 28) Como você se sentiu ao agir desta maneira?
- 29) O que fez com que estes sentimentos aflorassem naquele momento?
- 30) A que conclusões você chega após suas experiências relacionais?
- 31) Como os resultados de suas experiências relacionais estão ligados ou influencia seus relacionamentos atuais?
- 32) Como os resultados de suas experiências relacionais estão ligados ou influenciam você como pessoa?
- 33) Como, ou de que maneira, estes questionamentos e soluções encontradas auxiliam você a tomar decisões em seu cotidiano?
- 34) O que você tem aprendido com suas experiências relacionais?
- 35) Qual a sua imagem perante aos membros do CRACAS? E da associação?
- 36) Existe algum julgamento sob essa imagem construída?
- 37) Existe algum sentimento de orgulho por fazer parte do CRACAS e da Associação? Por quê?
- 38) De que maneira os artesão interagem dentro do ambiente de trabalho?
- 39) Quais ações que acontecem no momento em que os artesãos se reúnem para a confecção de seus produtos?
- 40) Quais as ações da Associação e do CRACAS que mais se destacaram?
- 41) Você percebe a importância da sua atividade antes, durante ou depois do resultado final?

APÊNDICE C

TRANSCRIÇÕES ENTREVISTAS E PROTOCOLOS

**ASSOCIAÇÃO DE BORDADO E CONSELHO COMUNITÁRIO DA SAUDADE –
SERRA NEGRA DO NORTE/RN
ENTREVISTADA: ELIANE CRISTINA PEREIRA**

Associação de Bordado e Conselho Comunitário da Saudade – Serra Negra do Norte/RN e Eliane Cristina Pereira. “ Associação fundada em 1997. O artesanato é uma coisa que passa de mãe para filha e atualmente é uma fonte de renda para a comunidade de Serra Negra do Norte, principalmente aos moradores da Zona Rural, juntamente com a agricultura. Foi nos anos 90 que iniciou a parceria com o CRACAS, com Arlete. A motivação para a criação da associação de bordado de Serra Negra surgiu pela necessidade de toda comunidade se unir, se organizar para reivindicar nossos direitos, exercício da cidadania. Quando o projeto de criação da associação foi feito, recebemos dinheiro do Programa de Desenvolvimento Solidário, através da prefeitura de Serra Negra do Norte. Aí compramos linha, linho, máquinas e começamos a produzir. Os nossos trabalhos são expostos para venda no Clube das Mães. Neide Vieira de Brito é responsável por essa parte. Atualmente não existe a sede da Associação de Bordado de Serra Negra do Norte. As artesãs bordam em casa depois expõe no Clube das Mães. Em 2007 o CRACAS e o SEBRAE deram um curso chamado Flora e Fauna do Seridó. Produzimos camisetas, redes, desenhos de pássaros, tudo nesse curso. Com o tempo relacionamento com as artesãs me tornou uma pessoa mais dinâmica, confiante. Porque tem uma troca. Arlete Silva frequentemente visita a Associação de Serra Negra. É muito importante alguém como ela a frente do CRACAS, que coordene, que leve nosso artesanato para frente. No momento eu sou coordenadora, sócia e comando a parte de riscar e cortar o tecido. O processo de nossa atividade é esse 1º compra o linho (tecido), 2º cortar o tecido, 3º escolher o risco, 4º escolhe as linhas coloridas para o bordado, 5º bordar, 6º lavar, engomar e embalar. Os recursos utilizados são tecido, linha e a bordadeira. Esses relacionamentos são construídos através das reuniões, dos nossos encontros. Contato uma com a outra. Não houve experiência ruim. Existe um preconceito em relação aos homens da comunidade que não valorizam o artesanato, não participam do processo. Mas procuro conscientizá-los e prosseguir na luta. Adaptar isso e tentar mudar. A imagem que tenho da associação de bordado é que precisa de mais apoio do poder público e da comunidade, pois acredito no associativismo coletivo. Sinto um sentimento de orgulho por fazer parte da associação. O falecimento do Prefeito Rui Pereira está sendo muito triste para nós pois em 1997 ele foi quem nos apoiou para a fundação da Associação de Bordado de Serra Negra do Norte”

**ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES ARTESANAIS DE CRUZETA – ASPOARC
ENTREVISTADA: FÁTIMA ARAÚJO DANTAS**

Associação dos Produtores Artesanais de Cruzeta – ASPOARC – Fátima Araújo Dantas.
 “O artesanato faz parte da minha vida desde os 12 anos. Eu aprendi a fazer o crochê, fazia meus vestidos, roupas fiz até meu enxoval. O CRACAS eu conheci por livre e espontânea pressão. Não houve o convite para me associar a ele, mas tive vontade de associar por casa dos cursos que em 2008 ele ofereceu. Esse contato é super recente. Falta oxigênio para a ASPOARC. Não existe divisão de tarefas, uma tesoureira por exemplo. Ao total temos 123 sócios mas contribuintes de fato são 40. A associação é feita pelas pessoas. Aqui elas aprendem com os cursos que oferecemos a serem bordadeiras. Temos em Cruzeta 20 bordadeiras profissionais. Infelizmente a maioria das pessoas que vêm fazer os cursos nunca mais retornam a associação. Estamos oferecendo um curso de bordado de 300h. Esse curso é promovido exclusivamente pela ASPOARC. Cobramos R\$150,00 por pessoa. Com a soma desse recurso nós pagamos o aluguel da associação (R\$70,00), água, luz e outras despesas. Eu vivo de pedidos e doações, principalmente material de limpeza. Não seria necessário isso se todas as artesãs fossem mais unidas. A ASPOARC dispõe de 11 máquinas manuais, 2 máquinas de ponto, 1 máquina industrial, 1 computador, geladeira, geláguia e fogão. Infelizmente atualmente não existe produção de artesanato dentro da associação. Todo esse material foi conseguido desde a época da fundação da ASPOARC, no final de 2004. Cruzeta ainda não é um grupo de bordado atuante para freqüentar feiras, eventos, exposições...A comunicação entre o CRACAS e a ASPOARC é considerada boa. Mas não é constante. Porque além de presidente da ASPOARC eu sou professora. Eu acho muito importante o papel do CRACAS. Mas percebo que existe uma atenção maior às associações mais atuantes, mais comerciais. Eu queria mostrar serviço, ou seja, produzir mais, mas é difícil. Queria mostrar ao Rio Grande do Norte que Cruzeta existe. Já Caicó a fama está no mundo, não só no Brasil. Isso eu vejo que é por causa de uma boa força política. Em Cruzeta não existe isso ainda. Nem um site temos para divulgar nossos produtos. Precisamos botar Cruzeta no mercado. Minha função na associação é de presidente e artesã. Quando a associação foi fundada, houve o recebimento de recursos (tecido) e então houve o início de uma produção. Mas atualmente não há produção de bordado na associação. Existem artesãs, formadas pelos cursos de bordado da ASPOARC, que sobrevivem do artesanato. A rotina da ASPOARC é que abrimos todas as tardes de 13h as 17h. Em abril de 2010 abriremos dois turnos manhã e noite, pois haverá cursos. O mais importante recurso é o humano. Tem que ter gente. E isso é que dificulta. É você entender que você saiu dali, é cria dali e não dá um retorno? Vou convidar toda a comunidade de Cruzeta motivando as pessoas para fazerem os cursos em abril. Vou dar diploma e vou oferecer um jantar para que elas se sintam motivadas. Sinto que sou uma pessoa que me relaciona bem com a comunidade e com as pessoas da associação. Sou professora né? É essencial bom relacionamento em qualquer lugar. Me relaciono através de conversas. Aqui em Cruzeta eu ando bastante e presto auxílio as pessoas, e isso desde que nasci. Eu ainda não vivi experiências ruins com a atividade que realizo. Estou a apenas 1 ano na associação. Para mim a imagem do CRACAS eu ainda não sei responder ao centro. Acho que Comercialização. Ele é nossa parceria para os negócios, o comércio. A imagem que tenho da associação é de crescimento coletivo, coletividade. Até agora não houveram parcerias entre a prefeitura e a ASPOARC. Não sinto o interesse do prefeito. Dentro da associação existe amizade entre os membros, mas não existe o pensamento do associativismo. As artesãs nos procura, fazem o curso, se capacitam e confecciona os produtos em casa, não havendo a sensibilidade de pensar que se juntassem a associação para melhor comercialização, talvez o CRACAS nos vissem diferente, o prefeito, os compradores.”

ASSOCIAÇÃO DE BORDADO DO SERIDÓ – ABS (CAICÓ)
ENTREVISTADA : Arlete Silva

Associação de Bordado do Seridó – Arlete Silva. “O problema que está acontecendo em Timbaúba dos Batistas é falta de apoio, é com a base, a base não confia. Eu recentemente fiz uma viagem rodei por Goiânia, Brasília e Belo Horizonte com apenas duzentos panos de bandeja, isso é muito pouco. Você sente dificuldade é um negocio. Sempre haverão pessoas que terão a quantidade de material para vender. Um dia desses ela foram ...numa feira e vieram buscar mercadoria aqui, uma mulher chamada Sonia é uma pessoa que é sócia daqui agora e ela faz parte da associação, mas ela vende em grandes quantidades ela vende mas ela veio comprar ai. Em Timbaúba dos Batistas tem oitocentas bordadeiras, não era para ser um negócio assim para você chegar e comprar e comprar mil panos de bandeja de uma vez só? Agente tem parceria com o Ministério da Integração. Não é a associação que faz o empréstimo para as pessoas que querem começar a bordar. É a parceria com o Banco do Brasil que faz o empréstimo. E não é do jeito que a gente queria porque eu tive que chamar na zona rural e urbana. Para as pessoas conseguirem o empréstimo, primeiro você tem que ser bordadeira se a gente constatar que você realmente é bordadeira e vive dessa profissão porque esse dinheiro é para ajudar. O empréstimo pode ser de duzentos a três mil reais, em um período mínimo de um ano e meio e o máximo é de quarenta e oito meses. Se a gente constatar que você é mesmo bordadeira ai você tem que se associar a cooperativa tem trazer identidade, CPF, comprovante de residência e participar das reuniões das cooperativas que agora nos vamos fazer reuniões e vamos tratar de empreendedorismo, trocando a técnica e ter uma direção a cooperativa quando a gente formou a adesão era cem reais em dez parcelas só sei que hoje nós estamos recebendo a adesão total porque a sócia recebe na primeira prestação e nunca mais volta aqui e aqui a gente paga água, luz, material de limpeza, material de higiene e essa papelada todinha que a gente tira ou uma manutenção, só vai continuar no dia quatro de janeiro porque houve alguns problemazinhos de inadimplência de dez pessoas que eles mandaram. Graças a Deus em Caicó tinha um, ai os outros a gente vai buscar porque a gente sabe que banco é banco e tem que pagar não pagar arranca tudo mete na justiça não quer nem saber. O artesanato fez parte da minha vida primeiro quando comecei a me envolver na arte quando eu fazia o ginásial. O curso de educação e tinha arte. Saí eu comecei a fazer arte na minha vida bordar a mão fazer brolio. Ai meu pai e eu fazíamos balaio. Comecei vendendo balaio na feira e esses negócios todos com meus oito anos de idade eu comecei a trabalhar ai depois eu terminei meu ginásial. Toda vida fui envolvida na política. Quando eu terminei o ginásial eu fiz um curso fui servi depois fui fazer magistério na busca da luta estudantil depois criei a associação dos debutadores de Caico que era a EMEC e um dia eu fui convidada para o PDF e uma pessoa chamada Maristela Diniz que era a coordenadora da Secretaria do Trabalho de Caicó, em 1983, me convidou para ser a auxiliar da coordenadoria geral que era ela e La era uma área que tava acabada. Chegando lá a gente fez nascer seis conjuntos de bordadeiras ai eu fui registrar tudo. Aluguei uma sala e comecei a chamar as sócias. Comecei a chamar o pessoal ai no dia da eleição eu disse eu bordo a mão e hoje eu nem bordo mais, é melhor que eu não fique ai ficou aquele negócio de que ninguém queria ficar ai eu disse ta bom eu fico até ajeitar tudo depois eu entrego ai fiquei depois quando eu sai da coordenação a gente não tinha mais nada mudou o governo eu peguei um recurso próprio e aluguei na casa de eu peguei umas prateleiras, coloquei umas tábuas. A associação ficava lá e agente se reunia lá em casa. Foi ali que a gente foi começando a fazer. Um três pessoas procuraram a gente nesse intervalo de tempo eu era quem fazia tudo ai ficava eu que passei a organizar tudo ai depois passei a organizar na região do Seridó correndo acabando sem nada eu arrumei uma instituição ligada ao governo que pudesse ajudar em Garibalde acabou o artesanato mesmo com

secretaria e eles davam o maior valor no artesanato o governo ta sem política sem nada então eu comecei a organizar O Seridó todinho e organizei o comitê, o CRACAS. O CRACAS controla o Seridó todo. São mais de vinte e quatro associações filiadas que hoje é a presidente assim a gente tentou organizar e mudar a questão do artesanato em Seridó. Foi assim que surgiu isso aqui. Um local em que eu pudesse fazer a tese a minha casa Em parceria com o SEBRAE nós arrumamos uma salinha. Em 2004, criou-se uma nova estratégia o TRE que ampliaram o local e deram os moveis ai aqui ficou sendo a sede da associação e a sede do Cracas, tempos depois não pode nos ajudar e começou a perseguir a gente porque a gente queria uma nota fiscal e ela perguntava porque ai eu não sei não eu pedi na secretaria essa nota para nos autorizar mas quem ia dar? Eu lutei quatro anos para ter uma nota fiscal quando a gente conseguiu ela queria que a gente pagasse sei que despediu tanta gente que quer saber de uma coisa não vou mais brigar com essa mulher eu vou fazer uma cooperativa que tenha nota fiscal ai a gente começou a criar a cooperativa, a associação e o CRACAS para ser a região do Seridó deu muito bem mas agora com a presidência.foi uma luta grande nossa daquilo ali para não desistir com o governador com prefeito quando a gente chega ela dão a maior importância e quando a gente se afasta ela somem hoje nos estamos felizes com a associação e comercialização o CRACAS organizar a categoria e a associação das bordadeiras. Serra Negra é nossa filiada com 2 associações. São José do Seridó. Timbaúba dos Batistas, São Fernando que agora ta com um grupo muito bom e esse prefeito de lá agora deu uma ajudada. Cruzeta que possui um bom grupo de bordadeiras. Jardim do Seridó ainda não é tão forte. Desde 2004 que eu estou trabalhando com elas cada um na sua casa. Um dos grandes problemas da produção de bordado do Seridó é que tem muita bordadeira bordando para ela mesma. O SEBRAE passou a formar a mão de obra, porém, a questão de formar um grupo de produção é difícil porque elas não querem trabalhar em prol do fortalecimento de sua associação e sim pela rápida comercialização. Então elas acham melhor que você chegue lá com esse paninho e alinha e ela borda para você oitenta por cento das bordadeiras da região do Seridó só querem isso. Você com dinheiro você entrar em qualquer tipo de bordado nessa região. Nós vendemos para Goiânia Brasília e Belo Horizonte R\$28.785,00 com 480 peças. Isso é para você vê como o bordado dá dinheiro e é grande. Fomos a Belo Horizonte recentemente de van, uma van que nos temos, saímos daqui no sábado e chegamos em Goiânia segunda ao meio dia. Tica é responsável pela interação CRACAS e os municípios. Graças ao CRACAS criamos uma tipologia do bordado seridoense porque todo mundo fazia a mesma coisa. Em 2010 vamos retomar as visitas as associações porque os municípios da terra não se identificaram com o artesanato não. Só os meninos que tem essa garra pelo artesanato é do Seridó. Olha como é interessante o que o CRACAS esta fazendo agora ta criando uma rede de redes. Um bom exemplo foi que aconteceu em um município São Vicente onde as pessoas que fazem muito bem o crochê, mas não tem quem ajude, não tem associação. A gente fez uma reunião, apresentei essas pessoas e hoje todo sábado a pessoa vem com um bocado de peças para vender. Nosso novo projeto é em janeiro de 2010 nós vamos fazer uma loja e colocar: loja de redes de Seridó. Nessa loja nós vamos vender a rede feita vamos vender o pano nos vamos vender a franja nos vamos vender a varanda do crochê e os municípios que vão entrar são: Carnaúba, São Vicente Jiburutu, Timbaúba dos Batistas através de Maria José. Mas isso foi quase um ano conversando e mostrando a realidade quando for o ano esse eu abro a loja ta todo mundo ali depois vou comprar os tecidos o grude para elas para sair mais baratos, vamos fazer reuniões com as bordadeiras.entendeu é por isso ai que eu acho importante. Se não fosse o CRACAS pense como é que estava. olha aquela Daguia Santos hoje ela é instrutora e ela começou aprendendo assim ela qualificou aqui e ela já deu aula a uma menina que se tornou instrutora. Existe um local aqui no CRACAS onde as artesãs se encontram, onde as reuniões são feitas. Lá eu pergunto assim: Como foi o ano de 2009?

Houve o curso de requalificação? Entraram mais gente em sua associação? Quais foram os parceiros que mais contribuíram? Vocês participaram de alguma feira? Em seguida faço um relatório e dou para o governo do Estado ou para o SEBRAE. Em Natal o comércio de artesanato é fraquíssimo, fraquíssimo. Eu não vou sabe porque eu tenho que arrumar transporte para ir, pagar alojamento e alimentação... Da outra vez eles deram R\$20,00 de auxílio de custo por pessoa. Eu disse que não ia mais por menos de R\$150,00. A agora mesmo eu estava falando com o coordenador da feira da FIARTE e ele disse para mim que dividiu o espaço em cinco regiões, mas até agora o governo do Estado não aprontou para nada. As atividades que o CRACAS organiza são: cursos de capacitação nos municípios, cursos de incentivo a criação de associações, auxílio na comercialização dos produtos gerados pelas associações, participação em feiras, eventos, exposições... Os recursos financeiros que atualmente o CRACAS recebe são R\$3.000,00 do Banco do Brasil, R\$20.000,00 do Governo do Rio Grande do Norte. Aqui no CRACAS tenho 5 funcionários uns pagos outros voluntários. Eu me relaciono com as outras associações de bordado do Seridó, só tem um problemazinho, por exemplo o que está acontecendo com a Salmira hoje. Por que? Porque eu estou lutando para que as coisa sejam certas...mas muita coisa eu não posso fazer nada... ai fica difícil. Logo no inicio ela tinha medo da gente não acreditar. olha eu não tenho dinheiro mas a força e a coragem faz a gente lutar ai foi e elas ganharam hoje elas já tem uma credibilidade uma confiança ai se fica reclamando que eu não apareço ai eu vou ate lá converso do a sugestão vou lutar porque ele me disse que escolheu uma área para colocar região de Seridó e o que que eu vou fazer? Ao total tem umas 1500 pessoas associadas ao CRACAS. E só de bordado são 1200 pessoas. Preciso sentar direitinho e saber se entrou mais pessoas porque houve eleição no CRACAS ano passado em abril mas ate hoje não reuniu mas essa mesma ligação da gente eu já disse se avisa a ela se ela não for eu vou. Com as experiências negativas eu vejo da seguinte forma, eu vou tentar superar na medida do possível agora os deputados nós vamos ter que fazer alguma coisa com a Salmira, um documento e fazer uma reunião e entregar os nossos planos para tirar ela, porque é isso que nos queremos porque se o prefeito continuar assim não tem com trabalhar não sem ajudar porque ele sabe o que ele faz e o que ele não faz que aquela feirinha que eles tão fazendo sempre ali não pode confiar a gente fica dizendo e eles não querem entender”.

ASSOCIAÇÃO DE BORDADO DE SÃO FERNANDO

ENTREVISTADA: CLÁUDIA

Associação de Bordado de São Fernando – Cláudia “A associação existe desde 2002, mas ai foi reativada agora esse ano em abril porque tava parada a associação ninguém movimentava a quando foi esse ano ai foi reativada. Foi com o SEBRAE que iniciou tudo. Foi assim, acharam que dava para formar a associação e na época veio o mas o outro prefeito não dava muito apoio. O prefeito agora que entrou colocou a associação em dia tava o que tava atrasado ai colocou em dia a associação. A Arlete é quem sabe onde tem feira ai ela vem e repassa para a gente sabe. A comunicação entre agente e o CRACAS as vezes ela liga ai quando ela não liga eu ligo pra saber de alguma coisa sabe porque assim as meninas aqui elas querem saber de um monte de cursos elas querem o curso de requalificação de bordado. E sempre que tem curso é em Caicó, ai elas não tem muito tempo as vezes não tem como se deslocar daqui para Caicó, fica assim muito chato assim era bem melhor que o curso viesse pra aqui ser dado aqui ate porque se a gente quisesse ate porque se a gente quisesse que o curso viesse para aqui o prefeito dava o apoio. Aqui na Associação de Bordado de São

Fernando tem quase 40 bordadeiras, não temos outros tipos de artesanato. Mas no total são 66 associados. Nosso ambiente de trabalho é na câmara municipal. Lá fazemos as reuniões. Mas cada uma confecciona na sua casa e as vezes ela faz o trabalho e agente pede a ela para trazer aqui sabe ai elas trazem cada uma tem Os materiais que utilizamos para trabalhar compramos em Caicó: linho e fercal. Vamos todas a Caicó, cada uma com sua lista. Temos o SEBRAE, o CRACAS como parceiros mas atualmente que dá mais apoio é a prefeitura. Os Encontros com as artesãs é fei mensalmente, a gente faz quando precisa a gente faz ate mais reuniões quando precisa de compra alguma coisa a não ser a gente faz assim uma vez no mês. Nesses encontros nós discutimos muito sobre mensalidade. Porque tem umas sócias que elas não se responsabilizam de pagar a taxa que é dois reais, ai precisa de pagar o aluguel, o aluguel aqui a gente paga com o dinheiro de cada uma que é arrecadado aqui paga dois reais ai junta o dinheiro para pagar o aluguel e também tem as festinhas que a gente faz na associação agora mesmo a gente fez o natal da associação o dinheiro que a gente tinha arrecadado da festa em junho o são João da associação foi feita em junho ai arrecadou uma quantia em dinheiro e a gente pegou e fez o natal da gente agora dia doze. É comunicação nossa com o CRACAS é muito importante assim porque ela sabe onde tem feira, mas assim falta mais contato com a gente assim. Nós promovemos o São João de São Fernando. O processo de confecção do artesanato é primeiro a gente compra o tecido ai depois risca ai começa o processo do bordado. A gente revende para outras pessoas para tipo assim Caicó a maioria das pessoas aqui bordam para Caicó. A associação é mantida pelo dinheiro que arrecadamos das sócias. E também 10% de tudo que é vendido fica aqui na associação. Não existe regra para entrar na associação, basta saber bordar. Só existem mulheres filiadas a associação e todas são amigas, se relacionam muito bem. Não houve experiências negativas, mas se tiver tem que fazer de conta que nada te acontecendo tem que levantar a cabeça e seguir. Temos uma boa imagem do CRACAS. Quando falo com Arlete ela sempre avisa que tem tipo esses cursos ai ela liga avisando que tem curso lá no CRACAS ai ela liga dizendo olha arranja tantas pessoas ai de São Fernando para vim fazer esse curso aqui ai eu reúno a associação né os artesãs ai eu vou e comunico a eles que tal dia começa o curso em Caicó ai a gente vai ter que se deslocar para lá. Muitas acham muito difícil e não aceitam ir porque tem umas que é dona de casa e não quer deixar a casa para ir por que geralmente quando não é o dia todo é a tarde toda ai tem criança pequena e não tem com quem fique ai sendo lá eles acham mais difícil sendo aqui eles acham mais fácil porque pede para os vizinhos olha as crianças vai ali. Comecei a bordar com 14 anos. Entrevistada: eu tinha catorze anos. Veio da minha mãe porque ela borda e eu via ela bordar e ai eu aprendi, ela nunca sentou e disse é assim eu que aprendi só. Eu nunca bordei na mão sempre na maquina. Sinto muito orgulho, eu adoro o que eu faço. Eu vivo disso”.

**COOPERATIVA DE BORDADO DE TIMBAÚBA DOS BATISTAS
ENTREVISTADA: MARIA JOSÉ**

Associação de Bordado de Timbaúba dos Batistas – Maria José “A Arlete ela hoje é a presidente da associação na companhia do CRACAS porque é o CRACAS o Procópio que é dinheiro agrônomo desde a criação da casa da bordadeira nos acompanhamos de perto. Quando veio o projeto que veio pelo desenvolvimento solidário R\$160.000,00 para a construção da Casa da Bordadeira de Timbaúba dos Batistas. Para mim era um sonho, não

só para mim mas para todas as bordadeiras a construção dessa Casa. A gente queria espaço para a gente colocar nossos produtos lá, só que o sonho não foi realizado a casa sim, mas como o projeto foi feito não porque ele foi feito no intuito de dar aquela casa para nós bordadeiras tomar conta dela e a gente tomasse conta e colocássemos ao produtos, mas infelizmente isso não aconteceu e hoje eu pago porque eu fui a bordadeira que acompanhei estive presente e hoje eu não posso mais entra lá. É triste, e mais, é a realidade da nossa convivência. O prefeito de Timbaúba ganhou um prêmio de servidor. Pensei que esse prêmio ia nos ajudar, mas não ajudou a ele para a mídia mas pra gente mesmo não serviu de nada nossa cooperativa não tem vez só tem vez na associação das bordadeiras porque esta lá porque a residência e a secretaria de ação social que convive com o prefeito. Então tudo o que eles fazem é gerado em cima da política e nós não queremos isso André. Queremos ação, nós queremos ter a nossa independência nós queremos trabalhar e amanhã ter o nosso resultado. O CRACAS nos ajuda muito. O SEBRAE é nosso maior parceiro porque graças a Deus o SEBRAE não trabalha com política e sim com artesãos. Ele é parceiro dos brasileiros esse é o lema do SEBRAE o mesmo lema é o CRACAS. O CRACAS não quer crescer prefeitura nem prefeitura, assim como as artesãs a gente não tem aquele acesso lá justamente por isso aqui é uma coisa e lá é outra então a gente vive atravessando um problema muito sério aqui em Timbaúba porque a gente não tem acesso a nossa cooperativa. Ela existe, mas, nós não temos um talão de notas porque a nossa presidente não estou falando da nossa presidente, mas eu tenho que por em pratos limpos o que esta acontecendo. Nós temos um talão mas nossa presidente mora em Natal mas hoje ela esta aqui desde quinta feira ou é quarta ela chegou mas ela não procurou nenhuma sócia até agora. Nós criamos nossa cooperativa em 2003. Estamos com nove anos e nunca ouve uma eleição então ela existe? Existe, mas para comprar limo, linho, fercal e vender. Porque a cooperativa é só para comprar e quando está pronto ela joga para fora então cooperativa busca O que? Investimento em projetos, lucros e a gente não tem acesso a esses lucros e a nossa cooperativa o talão de notas apresenta em uma e a presidente da associação tem outro talão eu tenho bordadeiras aqui da cooperativa e nós temos que para emitir uma nota fiscal para a gente trabalhar temos que ir na prefeitura em Caicó, na receita federal para tirar a nota fiscal porque o talão de notas nosso não temos acesso essa é a realidade de Timbaúba. Eu não sei lhe afirmar porque eu sou uma sócia fundadora da Associação de Timbaúba dos Batistas e eu já soube que meu nome não esta lá. Salmira retirou o nome das sócias fundadoras e colocou outras sócias. Outro dia eu perguntei a vice presidente da Associação que trabalha aqui na casa da cultura ela faz faculdade aqui de longa distancia e ela é a secretaria Perguntei a ela pelo meu nome e ela disse que não sabia. Eu sou sócia fundadora da Associação. Quando a gente trabalhava antigamente doávamos um pano de bandeja todos os meses eu quero saber o que eles fizeram com eles e com o dinheiro porque a gente nunca prestou conta e porque meu nome saiu de lá sem eles me comunicarem. Eu sou a parte interessada em saber o que eles fizeram com meu nome e ela disse que não sabia e que eu fosse procurar lá e eu disse: não eu não vou não porque eu aprendi, André, a criticar as coisas que sejam para o nosso bem. Eu servi muito tempo de lagartixa do prefeito hoje eu me arrependo porque tudo que eu fiz porque as pessoas diziam que eu era 'babona do prefeito', mas eu não era 'babona do prefeito' e ele tinha muitos filhos eu pensava que aqueles filho deles era para nos ajudar, mas infelizmente ele ouviu pessoas que hoje estão ao lado dele e que não quer o nosso bem, e sim o bom para si próprio. Nós bordadeiras hoje estamos prejudicadas nessa situação então hoje graças a Deus em Jardim do Seridó que é uma cidade aqui vizinha que trabalha com colcha bordada e também tem da Paraíba que trabalha com rede eu hoje trabalho com rede eu sai da realidade do meu bordado porque eu não tenho como trabalhar não tenho como sobreviver. Os matérias que utilizo para trabalhar eu compro o meu em São Bento da Paraíba e outras compram em Caicó. Tivemos ontem uma

reunião com o SEBRAE e o CRACAS porque a gente tá querendo comprar o tecido de rede em Fortaleza. O CRACAS faz duas vezes no mês a viagem para Fortaleza e compra para todo mundo. Aí o Rangel ontem estipulou o seguinte o levantamento de quantos panos de rede eu quero esse mês e o CRACAS junta aquele pessoal as bordadeiras e ir comprar em Fortaleza em um preço mais acessível. Fica mais barato você comprar a linha o tecido porque aqui é muito caro. O processo da confecção é o seguinte: compra o tecido que no caso é o linho ou o fercal, aí compra leva para o designer porque nos temos o designer aqui graças a Deus porque o SEBRAE já deu o curso aqui já qualificou várias pessoas o designer risca o risco que eu quero assim com vários riscos ou eu digo mais ou menos como eu quero. Ele risca se for um pano bandeja já tem a forma padrão se for estola ou caminho de mesa como aqui é conhecido é padrão estola de dois metros dois ou um metro e meio ou um e dez depende. Aí ele risca e nós levamos para a máquina se for um bordado todo branco todo aberto em trabalhado industrial ele é chamado de cobrir. É feito o cordone aí vai para outra bordadeira para essa outra máquina que tem que fazer o acabamento no caso é o vestílie, o criste, a bainha depois desse processo vai lavar essa pessoa já lava, corta e coloca na embalagem de plástico aí nos vamos vender nosso produto em algum canto na feira e vende para alguma pessoa quando aparece aqui. Expomos nossos produtos na nossa cooperativa funcionava aqui na casa de cultura. O lucro é de 100%. Devido a nossa situação da gente na época, nós não estávamos tirando nada para a cooperativa. Quando a gente precisava vamos supor contador vamos dizer que o contador tá atrasado aí a gente dá uma ajuda e tira 5%, era assim mas nos não tirávamos nada de nenhuma delas porque a situação é crítica aqui quando elas fazem um pano de bandeja e você encomenda uma estola e já pede até o dinheiro adiantado por que ela tira o bordado da máquina e vai para a...a situação é preta. Hoje em dia eu comercializo os bordados nas feiras porque a Arlete viaja muito para feiras. Vamos em nome da COMARCA, a nossa cooperativa, e não como Associação de Timbaúba. Ainda sou atuante na cooperativa só porque eu aprendi zelar pelo nome dela. Na festa de Sant'Anna de 2010 nós não participamos. O prefeito alugou um espaço e deu a Salmira, presidente da associação, e nossa cooperativa ficou de fora. Aqui em Timbaúba tem um vereador que ganhou é um vereador novato que estava disposto a nos ajudar comprou os estandes e eu fui em nome da cooperativa para Caicó. Eu ia todo dia para Caicó, eu ia vender os produtos não só de Maria José, mas de todas as artesãs que não tiveram oportunidade de ir. Chegou uma pessoa para me entrevistar e me perguntou: por que esse bordado de Timbaúba tem três estandes? Pirina bordado aqui é da cooperativa mas ela compra com o dinheiro dela ela vai juntando todo ano um dinheirinho extra para comprar o estandezinho dela. Então nessa feira tinham três estandes o da prefeitura, o da cooperativa e o de Pirina Bordado porque vocês estão com três estandes e não um só? Eu disse e não me arrependo: esse é o bordado de quem não tem vez e voz. Lá na Casa das Bordadeiras sempre foi assim, só o espaço, sem muitos cursos. Na cooperativa eu fiz a carteira dos artesãs pela cooperativa para fazer investimento pelo Banco do Brasil o DRS, desenvolvimento regional sustentável do Ministério da Integração. Isso gerou confusão porque eu tava dando a declaração dizendo que você é artesão, mas o banco não sabe que você é artesão então a gente fez o processo eu e minha filha tivemos que fazer isso cadastrar e ao mesmo tempo Arlete disse aproveite e faça a carteira do artesão. Eu renovava a carteira quem fez a carteira foi a cooperativa em 2004 e ela já está vencida. Em 2008 nunca a casa da bordadeira fez eu renovei eu tirava xerox do meu bolso para e fazer a xerox da cópia do cadastro da artesã, declaração de artesã para levar ao banco quando eu peguei em torno de umas duzentas cópias dessas já tudo pronto porque quando você vai ao banco eles retornam com o original e eu retorno para o Pró-arte em Natal para fazer a carteira. Só que o que a Salmira fez nossa secretaria de ação social foi lá em Natal pegou as carteiras lá prontinhas quando chegou aqui botou um aviso de som lá na igreja que se chama boca de fé e colocou a prefeitura municipal. Eu fui lá e disse assim

quem pegou essas carteiras? e a moça disse foi Salmira, mas essas carteiras quem fez foi a cooperativa que ela tivesse tido um pouquinho de compreensão e colocado a cooperativa. A minha revolta é da sensação que foi traída, eu trouxe a relação e eu vi ela bem aqui. Salmira por que você pegou as carteiras e colocou um aviso ali dizendo que foi você e a prefeitura que as fizeram? Ela disse: porque quem manda aqui é a prefeitura. Eu disse: mas acontece que quem fez as carteiras não foi a prefeitura nem a associação, foi eu que fiz em nome da cooperativa! Ela disse: mas nem você nem a cooperativa existem. Fiquei muito chateada, liguei para a Arlete e para o SEBRAE, eles disseram tome as providências que você quiser ai eu liguei para o advogado, nós temos um advogado, ele disse que tinha que dar parte dela a polícia, porque ela tem que devolver as carteiras para a cooperativa eu fui na delegacia e o delegado tinha viajado para São Paulo e o soldado disse dona Maria Jose a senhora vem amanhã que a manha eu falo com o prefeito eu não porque se quisesse agir agiria agora você vai aguardar até amanhã quando o prefeito estiver ai amanhã vai surgir vários movimentos e eu sou a pequena não vai adiantar e amanhã eu não quero mais pode deixar quieto e ela entregou as carteiras riu de mim e eu to com mais de duzentos cadastros novamente aqui para mandar para Natal. Eu ainda não sei o que eu vou fazer quer dizer que eu to trabalhando para que eles ganhe em nome da gente? Eu não quero o meu nome eu quero colocar o nome da entidade. Eu sei que o SEBRAE ajuda tem bordadeira que diz que eu quero algo, mas eu não quero nada quero minha liberdade eu quero que eu não precise da prefeitura para que eu e as bordadeiras não precisem de uma feira. Queremos ser independentes que chegue algo aqui para nos trabalhar e para nos termos o nosso dinheirinho o povo de Jardim de Piranhas vem para que, é porque vocês chegaram agora, mas se tivessem aqui mais cedo o carro aqui vem deixar ao lado da minha casa colchas e mais colchas. Ele vem todas as terças feiras e quando ele vem já vêm com o dinheiro essa é a nossa liberdade de mim puder trabalhar para você André trabalhar ela sem ter o prefeito dizendo e eu? Então nos bordadeiras somos trabalhadoras porque bordamos para a presidente da cooperativa e para a residente das associações nos das bordadeiras daqui se você quiser pesquisar pode ir você borda para quem? Para a Carmem você borda para quem? Para a Carminha você borda para quem? Para a Associação, porque lá tem encomenda. Nós não temos acesso a essa encomenda só quem tem acesso a encomenda são elas. Quando se tem elas saem distribuindo nas casas das bordadeiras e ainda reclamavam se estava bem feito o serviço se não estivesse ela mandava desfazer esse bordado eu não quero e nos fomos tratados dessa forma de quinze reais em um pano de bandeja acabou sendo pago quinze reais porque era para a bordadeira fazer. E não existe um preço justo. Elas dizem quanto nos pagam. E nada acontece porque grande parte do bordado que está na casa da bordadeira não são elas que bordam e elas fazem para enfeitar eu sou criticada? Só porque eu abro a boca. Eu recebi agora a poucos dias uma pessoa do Rio de Janeiro Patrícia ela é do Folclore Cultural do Rio de Janeiro ela veio fazer doações para as bordadeiras do entorno elas foram contempladas com essas doações ai ela veio primeiramente me entrevistar. Salmira estava em Natal quando ela veio me entrevistar eu disse: quem mandou as doações? Ela disse Dona Maria José a senhora é do governo Federal .-eu trabalho para o governo estadual mas quem trouxe a senhora? Foi o prefeito? Porque se você veio usar o nome do prefeito não conte comigo. Ela ficou muito surpresa porque não sabia dessa nossa realidade daqui do bordado de Timbaúba. Ela pensava que a realidade é que vocês vivem muito bem os prefeitos da assistência a vocês em tudo os que vocês precisam vocês não passam necessidades porque o prefeito arca com todas as dividas que vocês tem e vocês vivem muito bem é a única cidade no Rio Grande do Norte que tem assistência assim. Que vocês tem graças ao prefeito de vocês. Eu disse: minha filia a informação de vocês esta errada, esta erradíssima. Você pesquisou quem são as bordadeiras ou o prefeito com a secretaria dele? Dona Patrícia vamos nas casas das bordadeiras mas vamos fazer um

negocio eu não escolho não você escolhe eu digo daquela borda aquela e você escolhe eu quero só dizer a você o dia em que a mãe de Salmira adocece ou dá a luz a um filho quem é que dá a feira a ela? Nós bordadeiras somos nós bordadeiras com carrinho de mão eu me arrepio todinha porque eu já fiz isso gente se compadece de uma para as outras porque tem gente que ta passando fome. De modo geral o relacionamento entre as sócias da cooperativa é ótimo. Temos vinte e duas sócias na cooperativa, então não é só a associação que deve ser atendida. As vezes eu me perguntou: qual é o meu objetivo de ser do jeito que eu sou? eu disse: sabe qual é meu objetivo? A coisa que mais me emocionou foi ver uma mãe comum chegar lá em casa e dizer: eu tenho uma máquina de costura e eu quero comprar uma máquina manual porque ela tem quatro anos para pagar esse empréstimo elas pagam noventa reais por mês durante quatro anos e o sonho dela foi realizado. Ela dizia assim Marie Jose eu comprei minha máquina porque a máquina comum não dá produção mas a máquina industrial dá produção. É felicidade isso para mim? É. Porque eu to pensando em todas as Maria Josés que tem aqui. Diante do que eu vejo, o CRACAS vê que nós somos prejudicados por uma política dentro do município eu acompanhava o prefeito mas diante de tudo isso quando eu vi que ele não queria o nosso bem, queria só posição sai de perto do prefeito hoje eu sou adversária do prefeito eu trabalhei três meses na casa da bordadeira quem abriu a casa das bordadeiras fui eu quem levou os sócios a cooperativa fui eu aquelas coisas que tem lá é da cooperativa mesa de riscar geladeira tudo aquilo aquela geladeira é cedida do estado para a cooperativa. A cooperativa existe mas cada uma trabalha por si própria nos não temos onde nos reunir. Não nos reunimos muito. A gente se encontra quando junta duas três ou quando tem reunião no CRACAS e eu vou eu chamo elas que são sócias mas nem todas vão umas acompanham Maria Jose e outras acompanham Salmira e toda a reunião que tem o CRACAS me convida ai eu vou como a COMARTE. O prefeito nos cedeu uma sala para expor nossos produtos mas nunca essa sala foi realmente nossa, nunca foi aberta. Eu mostro para vocês a aonde é. É muito gratificante para a gente estar participando dessa pesquisa, mostrando nossa realidade. O SEBRAE é sim um grande parceiro. Mas o SEBRAE Natal olha somente para a Associação de Timbauba. Jupira dá muita atenção ao projeto Prefeito Empreendedor. Ela não tem muitos olhares para a cooperativa. Talvez ela não saiba da real situação do nosso município, do nosso bordado. Tudo isso é muito difícil, eu já quis desistir eu já me ausentei já me afastei. Mas eu bordo desde os 13 anos, aprendi olhando os meus vizinhos bordando minha mãe não bordava. Minha mãe nunca bordou, mas eu aprendi porque eu tinha aquela curiosidade de meu vizinho bordando e eu achava bonito e eu gosto de bordar e gosto de bordado. Eu tenho curso sai mas voltei para o artesanato é um dom que tem e não tenho interesse nenhum em fazer mal a ninguém eu só acho que se elas estão prejudicadas eu estou também nos somos prejudicadas com uma propaganda enganosa. A propaganda que a pessoa chega aqui eu vou para a feira de São Bernardo vender minha arte sai daqui levo trago de volta e dou o dinheiro a elas. E agora eu to querendo ajeitar junto com o vereador junto com essas moçinhas que não bordam e que não vale a pena aprender a bordar não na nossa realidade elas trabalharem como um grupo de dez moçinhas e trabalhar com ponto cruz em São Bento porque lá ta precisando falei ate com a Arlete já. Agora ta no auge o ponto cruz e aqui já trabalha com malha e lá eles precisam cada caso é diferente. Não sei se alcanço o seu objetivo e a nossa realidade é essa.”

ASSOCIAÇÃO DE BORDADO DE JARDIM DO SERIDÓ ENTREVISTADA: DAGUIA SANTOS

Associação de Bordado de Jardim do Seridó – Daguia Santos “A associação existe desde junho de 2006, foi quando ela foi criada, fundada, registrada e a gente começou a trabalhar de bordado. Eu já bordava desde os meus nove anos que eu bordo praticamente minha vida toda, e só bordo. Arlete Silva do CRACAS veio para uma reunião aqui em Jardim. Já fazia tempo que o CRACAS queria trazer um curso de bordado aqui pra Jardim, mas é difícil porque tem que ter uma pessoa a frente para puxar. Aí houve uma reunião que convidou ai eu vim. Ninguém sabia bordar na máquina. Então ficou o bordado a máquina e agente vai trazer o curso, tinha um instrutor e as mulheres já sabiam trabalhar com o bordado, ai Arlete foi e falou pronto ta aqui quem ensina agora pra isso precisa vocês formarem uma associação. Porque não existia uma associação. Ela disse vocês tem que formar uma associação porque só assim vocês serão vistos e reconhecidos, somente com a associação viriam às ajudas. Teve o curso e dentro do curso mesmo a gente estipulou um presidente, a direção geral da associação. Só tinha dezessete ou era dezoito mulheres, mas tinham aquelas que aprenderam, mas não se interessaram em ficar na associação, ai a gente não pode obrigar né? Você sabe muito bem disso, ai em torno de uns dezessete a gente veio trabalhando e ela só vem crescendo hoje a gente já ta com sessenta e seis associados. Elas são daqui e da parte rural de Jardim. A gente trabalha com vários tipos de ecologia na área do artesanato, não só com o bordado a gente trabalha com um monte de coisa. Nós não trabalhamos só com o bordado, mas arte em geral todos os artesanatos. A gente tenta buscar para trabalhar com outras ecologias porque não é só o bordado a máquina que tem na associação. Todas as bordadeiras trabalham em casa. Assim desde o inicio que a gente não tem um lugar certo ai a gente fica num canto no outro tendo que carregar para um lado e para outro e aí de repente alguém dizia a gente vai precisar dessa sala vocês vão ter de se mudar para outra sala isso quando a gente tava no curso de bordado. A gente começou lá no Bela Vista, depois fomos para a Casa de Costura, quando tem alguma coisa para debater a gente se encontra lá. Os encontros são mensais, quando precisa a gente se encontra. Tem a reunião pra gente debater. A gente fala assim de encomendas das pessoas buscar cursos de outras ecologias. Assim tem muita gente que trabalha, mas não esta na associação ai elas procuram a associação e tipo assim: Eu faço o eu trabalho, mas não pertenco a nenhuma associação e ninguém me reconhece e a partir do momento que eu entro na associação a gente começa a ser reconhecida. Saber que aquela pessoa trabalha com artesanato quando temos uma encomenda já sabemos a quem direcionar o serviço e através da associação que a gente tem apoio também. A importância dos cursos de capacitação é assim, porque você, a gente nunca sabe tudo né? Quando a gente começa a trocar idéias ai a gente começa a descobrir que tem algo mais pra gente aprender e dentro de um grupo começa a surgir mais idéias, as vezes você trabalha com um único objetivo só copiando as outras vamos supor né? Mas ai você tando junto do grupo você começa a trocar idéias e ai começa a surgir novas idéias para a gente trabalhar. Nosso relacionamento com Arlete é ótimo desde o inicio eu já me dou muito bem com a Arlete, antes de trazer o curso pra cá para vim trabalhar aqui e a Arlete é uma pessoa maravilhosa, ela nunca diz um não ela sempre trás referência de bordado e ela já passa pra gente também. Só que aqui no Jardim as bordadeiras são muito poucas é muito pouca e a demanda de bordado ta grande e elas não estão dando conta. Assim a gente recebe uma encomenda e ela já diz: já tem. Porque são poucas as costureiras e ela já tem a freguesia dela que a gente não pode tirar isso né? De repente se recebe uma encomenda e eu procuro saber dela se ela já tem uma encomenda e ela diz não Leinha eu não posso porque eu já to fazendo isso se eu deixar meu compromisso ai já começa a atrasar ai já né? Pode

perde a freguesia. Como presidente da associação de bordado de jardim eu sou a referência as pessoas sempre me procuram e gostam de busca você sabe muito bem disso né? Se contar a gente estraga para melhorar a associação da gente, tem que ter uma estratégia. O processo da nossa atividade é o seguinte: a gente compra o tecido na peça a gente risca no carbono a gente não usa o querosene porque prejudica o meio ambiente e a saúde da gente também eu já risquei no querosene, mas não gosto de jeito nenhum é fácil é muito fácil riscar rapidinho você risca muitas peças é rapidinho mas o outro não prejudica a saúde da gente nem do meio ambiente e a gente repassa para as bordadeiras. Se for colorido a gente define se for preto e branco ou tom sobre tom a gente define e passa para ela ai depois que borda arruma coloca na embalagem e te pronto para vender. Compramos todo o material em Caicó. Em Caicó tem tudo que a gente procura e o preço é maravilhoso as vezes é engano da gente sair daqui para buscar em Natal porque em Natal ta mais caro e dependendo da viagem a viagem fica caríssima e as passagens ai você chega lá e encontra mais caro que aqui. Não existe nenhum incentivo financeiro. O CRACAS em nome financeiro não oferece nada por enquanto a gente nunca procurou. Só no inicio a gente teve com as peças SEBRAE deu o instrutor, o SEBRAE é um parceiro fortíssimo da gente. E se você chega lá sem você ter nada você não sai sem conseguir, consegue sempre o SEBRAE é em primeiro lugar, e depois a gente também busca a prefeitura a parceria quem da é a assistência social quando assim precisa de ir na zona rural a gente buscou ajuda mas conseguiu pouca, mas você sabe a dificuldade é grande mas o povo ajuda sem eles a gente também na podia fazer nada. Em Jardim do Seridó tem a festa da padroeira que acontece em dezembro e fevereiro. A gente expõe. Ter mais bordadeiras capacitadas na associação vai gerar mais renda além de ser para elas para o crescimento delas para o município também porque ta aqui ninguém vai sair daqui para ir comprar em outro lugar compra aqui mesmo a gente que é mulher e trabalha com artesanato com bordado a gente só, quando a gente ganha a gente só pensa em comprar coisas para casa né? Você não vai sair daqui gastando passagem, a gente compra aqui mesmo tem a renda do município da gente mesmo e a gente tinha que aumentar mais a bordadeiras para isso. É o sonho da gente e construir fazer isso para montar uma oficina trabalha com todo tipo de artesanato cada qual um grupo fazendo a sua tipologia. É o sonho da gente eu sei que vai ser realizado a gente só não sabe quando pode ser logo pode demorar mas vai ser realizado ainda . O relacionamento entre os membros da associação é maravilhoso. O relacionamento da gente é muito bom porque eu sempre procuro saber delas o que elas estão precisando elas procuram saber de mim também e não sabe recebe uma encomenda aí tem dificuldade no colorir vamos supor elas ligam para mim pedindo a minha opinião ou então elas me procuram e o preço tem que ajudar também nisso o relacionamento da gente é maravilhoso. As vezes acontecem experiências ruins. Acontece de alguém levar produto para a feira ai a fora e não vender nada mas a gente não pode ficar triste nem caída. A gente sente assim onde foi que agente errou né começa a procurar onde que agente errou se preço tava alto, se é a qualidade ou se o que tinha lá era igual ao que a gente tava fazendo também a expectativa assim de vender por a mercadoria dos outros ta um preço e agente começa a achar assim pensar em fazer diferente pra ver se vende né? Sim a gente comenta e a gente já tenta pensar em fazer já alguma coisa para resolver. Acho que Arlete vê a gente progredindo crescendo através dela né? Não existia e ela ajudou a gente a trazer para cá ai ela ta vendo o resultado. Acho que é assim que é nossa imagem. Eu me orgulho quando agradecem é maravilhoso a gente fica feliz se sente muito realizada. Nas nossas reuniões a gente discute o que a gente pretende fazer se pretende criar mais alguma coisa no bordado a ultima reunião que ouve. A última foi dia dezoito desse mês dezembro. Por causa do Natal Ano Novo nessa semana a gente ta tendo reunião. Foi desse mês ai agora só vai ter outra em janeiro a gente tem a prestação de contas a gente é fica pensando porque lá na reunião porque quando a gente arrecada uma quantia fixa é a mensalidade que a gente paga. Quando foi formada a

associação a gente discutiu que a gente tem que pagar a mensalidade por mês para a gente puder usar para quando precisar de algum dinheiro porque na associação a gente não ganha nada então a gente discutiu lá que tinha que ter uma mensalidade para a gente pagar para poder arcar com as despesas para quando for mudar o estatuto, passagem quando precisar de comprar alguma coisa aí ficou discutido lá três reais a mensalidade. Então aí a gente todos os meses surge uma despesa, não posso ficar devendo Deus me livre aí a gente compra depois de discutir lá. O prefeito ajudou a gente a arrumar essa lojinha é paga o aluguel, funcionário água e luz. Hoje a associação possui 66 filiadas. O processo é o seguinte: O bordado é como eu já falei a você primeiro arruma o material risca e depois borda e lava engoma embala trás para cá. Quando não assim através de encomenda para eu bordar toalha aí já tem o material se não você trás o material como acontece aqui com a gente também hoje a tarde o material que a gente trabalha borda muitas vezes não precisa nem engoma. Ana Maria ela passou dois anos no mandato tinha direito a reeleição, mas não quis, 2006-2007 aí houve eleição no ano passado, 2008, esse ano vai completar um ano que eu to na presidência aí em 2010 a gente vai ter nova eleição aí eu tenho direito a me recandidatar mas elas não querem que eu saia de modo algum porque elas tão sentindo que a associação tá só crescendo o bordado tá se espalhando mas se sabe nem tudo é perfeito. Aquele pequenininho aquele fracassozinho a gente supera a gente é forte agente supera não deve abalar a gente não Tem que ser exemplo as vezes a gente tem um fracasso mas serve de exemplo com aquele fracasso a gente já procura ficar forte né? Entrevistada: a gente tem que procurar ficar forte na fracassada levantar e não deixa a associação cair. Temos o apoio da do CRACAS, SEBRAE e prefeitura. Ninguém consegue quando esta só, e nenhum só tem coragem aí a gente vai buscar busca com um busca com outro e aí se junta e a gente já tá de olho já procurando mais. Vai ter um evento em Natal, ligaram pra mim, mas as bordadeiras estão ocupadas. Que bom né? Tudo cheia de bordado e as vezes tem gente que não acredita mas agente tem muita coisa para fazer. liga a gente diz que não tem mas ela já tem a freguesia. sim ainda tem mais uma outra parceria com agente é a o Ministério da Integração. A gente recebeu um tanto de material para a gente trabalhar. A pessoa de Aparecida ela é a coordenadora lá de Açu ela veio formar alguns cursos aqui para a gente saber como administrar essas coisa assim. A gente não tem noção de nada tá tudo perdido, depois é que a gente começa a deslanchar aí ela trouxe para gente e procurou saber do que a gente precisava para trabalhar com o bordado. Aí eu fui e falei para ela a gente precisa é de matéria prima porque já tem professora nova o curso também é novo já caminhamos um pouquinho você sabe como é né? A gente não tava recebendo encomendas não tinha como a gente comprar aí fica difícil aí a gente falou que precisava do material para a gente conseguir o material do ministério aí ela trouxe. Só que você sabe que se você trouxer uma quantia “x” de material e entregar assim se depois não sabe nem onde é que está. Sabe não, aí ela decidiu que se eu fosse a responsável se tem que trabalhar com ela sabendo que ela é viva para bordar aí é a seguinte a gente lixa e trás aqui para borda numa lojinha para saber onde é que tira o trabalho dela e o resto a gente já fica para movimentar aí é só girar comprando mais material assim a gente vai para frente. No mês de março de 2009 eu fui para Salvador num projeto tava o Brasil inteiro toda parte do mundo tava lá foi muito bom para trocar idéias eu recebi um monte de contato para a gente trabalhar com bordado. Porém o grupo é pequeno é não tinha como fechar na Amazonas é Minas Gerais, Belo Horizonte, de um povo assim que tinha um a loja só de pano de prato ela queria fecha contrato aí quando eu ia da o nome das outras ela dizia não o que a gente que é o seu trabalho não pode jogar para outra aí não deu para eu fechar o negócio. Nós perdemos muito por isso que o grupo tem que crescer no próximo ano que vem a gente já vai mais parceria.”

SEBRAE RN**ENTREVISTADA: JUPIRA NUNES****FUNÇÃO: Coordenadora do Artesanato SEBRAE/RN**

Jupira Nunes – Coordenadora Sebrae. “Hoje atuo no SEBRAE/RN gerindo projetos na Unidade de Comércio e serviços especificamente na área do artesanato. Elaboro projeto para a gestão do setor diretamente com o público-alvo. Iniciei o trabalho com o artesanato no Rio Grande do Norte no ano de 2007. O sentimento em trabalhar com artesanato é fortalecer o setor para que possa ser visto pela sociedade como negócio sustentável. As ações que têm sido desenvolvidas em prol dessa atividade nessa região são ações de consultoria na área de gestão e mercado. É possível perceber os resultados do trabalho do SEBRAE/RN com o artesanato na região do Seridó norterio-grandense em virtude da qualidade do produto e da atitude empreendedora dos artesãos. Os resultados negativos hoje são poucos, mesmo assim, são encarados como oportunidade para melhoria e conseqüentemente passível de crescimento. A relação entre o SEBRAE e o Comitê Regional das Associações de Artesanato do Seridó é relação profissional bastante favorável. Os projetos que têm sido desenvolvidos entre o SEBRAE/RN e o CRACAS são de capacitação gerencial e apoio mercadológico (participação em feiras e rodada de negócios). O relacionamento entre o SEBRAE/RN e o CRACAS é bastante positivo. E a parceria acontece desde 2005. A imagem do CRACAS é de uma representação da categoria bem organizada e de uma visão empreendedora bem favorável, no entanto acredito que possam sempre estar em sintonia com as demandas do mercado. Os cursos de qualificação as Associações de Bordado do Seridó acontecem sempre no local de horário disponibilidade das mesmas. O planejamento acontece sempre combinado com o grupo de acordo com a necessidade e demanda do mercado. O financiamento dos cursos é feito 50% pelo SEBRAE e 50% pelo comitê. As ações do SEBRAE/RN nos municípios acontecem de acordo com a necessidade do grupo. Não existe diferenças de um município para o outro. No entanto os resultados não têm mesma intensidade no resultado em virtude da atitude dos envolvidos. Percebo a importância do desenvolvimento da minha atividade, pois, muitos grupos já mostram resultados bastante positivos e isso nos mostra a importância da nossa contribuição profissional no desenvolvimento da economia da região e muito mais, o crescimento pessoal e profissional do ser humano.”

APÊNDICE D



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO**

Olá Jupira Nunes, me chamo André Lacerda B. de Sousa, sou mestrando em turismo pelo Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN e venho através desse documento realizar uma pesquisa que venho desenvolvendo sobre o Artesanato de Bordado do Seridó. Desde já, agradeço a sua contribuição para esse trabalho.

- 1) **Qual a atividade que você desempenha no SEBRAE/RN?** Hoje atuo no SEBRAE gerindo projetos na Unidade de Comércio e serviços especificamente na área do artesanato.
- 2) **De que forma você a exerce?** Elaboro projeto para a gestão do setor diretamente com o público-alvo.
- 3) **Em que momento iniciou o seu trabalho com o artesanato no Rio Grande do Norte?** No ano de 2007.
- 4) **Qual o sentimento em trabalhar com artesanato?** Fortalecer o setor para que possa ser visto pela sociedade como negócio sustentável.
- 5) **Sabendo que o SEBRAE/RN é um forte parceiro no desenvolvimento do artesanato na região do Seridó, quais as ações têm sido desenvolvidas em prol dessa atividade nessa região?** Ações de consultoria na área de gestão e mercado.
- 6) **É possível perceber os resultados do trabalho do SEBRAE/RN com o artesanato na região do Seridó norteriograndense?** Sim, em virtude da qualidade do produto e da atitude empreendedora dos artesãos.
- 7) **E os resultados negativos? Como você lida com eles e quais as ações tomadas com as experiências negativas?** Os resultados negativos hoje são poucos, mesmo assim, são encarados como oportunidade para melhoria e conseqüentemente passível de crescimento.
- 8) **Qual a sua relação com o Comitê Regional das Associações de Artesanato do Seridó – CRACAS?** Relação profissional bastante favorável.
- 9) **Quais projetos têm sido desenvolvidos entre o SEBRAE/RN e o CRACAS?** Capacitação gerencial e apoio mercadológico (participação em feiras e rodada de negócios).

- 10) **Como é o relacionamento entre o SEBRAE/RN e o CRACAS? Há quanto tempo essa parceria acontece?** Bastante positivo, desde 2005.
- 11) **De que forma você vê o CRACAS?** Uma representação da categoria bem organizada e de uma visão empreendedora bem favorável, no entanto acredito que possam sempre estar em sintonia com as demandas do mercado.
- 12) **Para a realização dessa pesquisa foram entrevistadas todas as presidentes das Associações de Bordado do Seridó. Percebeu-se que as presidentes avaliam como essencial à participação do SEBRAE/RN quanto aos cursos de qualificação que ele oferece. Como essa qualificação acontece? Sempre no local em horário de disponibilidade das mesmas. Como acontece o planejamento desses cursos? Sempre combinada com o grupo de acordo com a necessidade e demanda do mercado. Quem financia os custos desse projeto? 50% SEBRAE e 50% o comitê.**
- 13) **Notou-se com a pesquisa o desenvolvimento do artesanato de bordado nos municípios de Caicó e Timbaúba dos Batistas. Existem ações do SEBRAE/RN específicas para esses municípios?** Sim, as ações acontecem de acordo com a necessidade do grupo. O que tem sido feito nos municípios que também contemplam o artesanato de bordado como: São Fernando, Cruzeta, São José, Jardim do Seridó e Serra Negra? As mesmas ações. No entanto os resultados não têm mesma intensidade no resultado em virtude da atitude dos envolvidos.
- 14) **Você percebe a importância da sua atividade antes, durante ou depois do resultado final?** Certamente. Pois, muitos grupos já mostram resultados bastante positivos e isso nos mostra a importância da nossa contribuição profissional no desenvolvimento da economia da região e muito mais, o crescimento pessoal e profissional do ser humano.