

Os desafios da gestão no artesanato e suas contribuições para o desenvolvimento local e regional

The challenges of handicraft management and its contributions to local and regional development

Junio Soares dos Santos^{1*}, Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9966-9000>; Jaqueline Guimarães Santos², Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8455-1659>; Mariana Teodoro dos Santos³, Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-3399-5947>; Erondina de Farias Meira⁴, Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0712-2340>

1. Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru/PE, Brasil. E-mail: junio.santos@ufpe.br
2. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB, Brasil. E-mail: jsantos.adm@gmail.com
3. Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa/ PB, Brasil. E-mail: mariana.ttsantos@gmail.com
4. Universidade Federal de Pernambuco- Caruaru/PE, Brasil. E-mail: erondina.meira@ufpe.br

Resumo

A gestão ordinária é um tema importante no campo da gestão, e seu uso tem sido difundido nas ciências sociais aplicadas. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar como a gestão ordinária se caracteriza no cotidiano dos artesãos vinculados à associação Artesal e quais são suas contribuições para o desenvolvimento local e regional. No que se refere aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, utilizando a entrevista semiestruturada e a observação não participante, além do grupo focal, como técnicas de coleta de dados. Estes últimos, por sua vez, foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados apontam para a utilização de algumas práticas de gestão ordinária por artesãos e artesãs vinculados à associação estudada, tais como: reciprocidade, solidariedade e valorização das trocas. Contudo, a partir de um olhar crítico para o fenômeno, observou-se que a forma como a associação é conduzida exerce alguma força de padronização de alguns processos de gestão, condizentes aos modelos de produção capitalistas, caracterizados pela padronização e massificação.

Palavras-chave: artesanato; artesão(ã); gestão ordinária.

Abstract

Ordinary management is an important topic in the field of management and its use has been widespread in applied social sciences. Thus, this study aimed to analyze how management Ordinarity is characterized in the daily lives of artisans linked to association ARTESAL and their contributions to local and regional development. Regarding methodological procedures, qualitative research was carried out, using semi-structured interviews and non-participant observation, in addition to the focus group, such as data collection techniques. The data, in turn, were analyzed based on the content analysis technique. The main results of the research point to the use of some ordinary management practices by artisans linked to the craft association studied, such as reciprocity, solidarity and appreciation of exchanges. However, from a critical look at the phenomenon, we observe that the way in which the association is conducted exerts some force of standardization of some management processes, consistent with capitalist production models characterized by standardization and massification.

Keywords: crafts; craftsman; ordinary management.

Citação: Santos, J. S. dos, Santos, J. G., Santos, M. T. dos & Meira, E. de F. (2024). Os desafios da gestão no artesanato e suas contribuições para o desenvolvimento local e regional. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, n. Especial: Regionalidade e desenvolvimento: o papel da gestão, e20249380. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20249380>

1 Introdução

No Brasil, a produção artesanal se tornou uma estratégia de fomento ao desenvolvimento humano, cultural, social e econômico, por meio de práticas artesanais desenvolvidas no cotidiano das pessoas, enaltecendo a identidade de uma comunidade ou região, exaltando o patrimônio cultural e mantendo viva a memória das práticas tradicionais. Do mesmo modo, fortalecem-se os laços comunitários, uma vez que o artesanato é transmitido de geração em geração, promovendo a preservação das tradições locais e identidade cultural (Grangeiro & Silva Júnior, 2020; Gonçalves, Grangeiro & Silva Júnior, 2018).

O artesanato, como manifestação cultural rica em história e representatividade, demanda que a ciência da Administração reconheça que suas particularidades estão para além da cadeia produtiva, custos de produção, avaliação de desempenho ou aumento do lucro. Por isso, é interessante recorrer aos estudos da ciência da Antropologia enquanto disciplina que estuda a cultura e a sociedade (Ortiz, 2020), a fim de entender a significância cultural do artesanato, destacando sua conexão com a identidade e tradição local, compreendendo que ele não é apenas um produto econômico, mas também cultural.

O fato de a Administração, na maioria das vezes, abordar o artesanato pela perspectiva econômica pode negligenciar o potencial que ele tem para outros âmbitos locais e para a propagação da história, tanto dos que produzem as peças, quanto dos que partilham do local que serve como inspiração para representação das peças (Marquesan & Figueiredo, 2014). Sendo assim, é pertinente que os estudos em Administração reconheçam o artesanato como uma manifestação cultural legítima, evitando a inserção de processos de padronização e massificação, bem como adotando abordagens mais sensíveis e participativas que envolvam outras formas de gerenciamento que trabalhem guiados pelo contexto no qual estão inseridos (Carmo et al., 2023).

Não podemos negar que o artesanato é uma fonte de geração de trabalho e renda para o local ou região em que é produzido, assim como integra-se de modo indissociável ao turismo, uma vez que a atividade turística é criadora de mercado para o artesanato (Violin, 2022). A atividade envolve mais de 8,5 milhões de pessoas no Brasil, sendo a maioria constituída de mulheres que vivem diretamente da própria produção. O setor representa aproximadamente 3% do Produto Interno Bruto (PIB) e movimenta cerca de R\$ 50 bilhões por ano (Sebrae, 2022). Por essa razão, é uma atividade que contribui para o desenvolvimento regional (Alves, 2014).

Especialmente no Nordeste brasileiro, o artesanato é uma das manifestações culturais mais ricas e conta com uma produção artesanal variada, em que diferentes técnicas e materiais são utilizadas em cada estado. Em Pernambuco, em particular, destacam-se a xilogravura, a pintura em tecido, os objetos com conchas, redes, cestarias, além da produção em barro (Santana & Copolla, 2021). Portanto, a produção artesanal é destaque na contribuição para a economia pernambucana, “gerando emprego, renda e oportunidade para milhares de pessoas. É uma atividade que impulsiona o turismo, ao mesmo tempo em que se insere e valoriza os arranjos produtivos locais” (Cordeiro, 2022, p. 4).

Contudo, apesar da importância cultural, social e econômica do artesanato, chama a atenção o fato de a produção artesanal vir encontrando dificuldades na manutenção de suas atividades frente aos modelos de produção capitalistas, caracterizados pela padronização e



massificação (Cezar & Fantinel, 2018). Um exemplo disso é apresentado por Sousa, Sá, Sousa e Silva (2020), especificamente quanto aos desafios e mudanças nas práticas de trabalho no artesanato do Alto do Moura, em Caruaru-PE.

Nesse contexto, argumentamos que a gestão ordinária é uma das formas de gestão adequada para os negócios emergidos a partir do artesanato. Ela se configura de formas diferentes dos métodos de gestão convencionais e dominantes no contexto organizacional, ou seja, é a gestão praticada pelo homem e mulher comuns nos seus negócios, em muitos casos familiares, nas relações sociais desenvolvidas na organização/administração do seu negócio (Carrieri, Perdigão, Martins & Aguiar., 2018). Tais relações ocorrem no cotidiano, em que táticas e estratégias são empregadas no intuito de sobrevivência diante das adversidades encontradas, bem como das práticas dominantes, operadas por sistemas padronizadores e que limitam todas as formas de ações e/ou conhecimentos que não se encaixem na ótica funcionalista e racional de gestão (Certeau, 2014).

Portanto, é a partir da gestão ordinária que os pequenos negócios se desenvolvem e são encontrados, em sua maioria, em contextos periféricos, como é o caso de artesãos e artesãs que formam a Associação dos Artesãos de Altinho (Artesal), município localizado do interior de Pernambuco, a aproximadamente 158km da capital Recife. Atualmente, a associação conta com cerca de 25 artesãos que criam suas peças, por exemplo, roupas de renda, jogos de cozinha, brinquedos de pano, e comercializam por meio da associação.

É importante destacar a relevância de estudos que explorem a gestão ordinária dos negócios periféricos, os quais, apesar das dificuldades impostas pelo contexto, resistem e garantem a perpetuação das atividades, contribuindo para o desenvolvimento local e regional. Isso porque a reunião das pessoas em uma associação é capaz de fortalecer a atividade artesanal, gerando emprego e renda, além de enaltecer a cultura local. Assim, destacamos a originalidade de investigar o trabalho das artesãs e artesãos organizados de modo associativo como uma organização, com características multifacetadas, permitindo desvelar formas organizativas particulares.

Desse modo, o presente estudo teve o objetivo de analisar como a gestão ordinária se caracteriza no cotidiano das(os) artesãs(os) vinculados à Artesal e quais suas contribuições para o desenvolvimento local e regional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, com a entrevista semiestruturada e observação não participante, além do grupo focal como técnicas de coleta de dados. Estes últimos, por sua vez, foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo.

Ao focar negócios periféricos, a investigação busca preencher uma lacuna na literatura existente, oferecendo uma visão das práticas de gestão do negócio da associação de artesãos, bem como da comunidade estudada, fundamental para o desenvolvimento econômico e cultural da região. Suas vozes e experiências muitas vezes são minimizadas por escaparem do *mainstream* da Administração, que tende a se concentrar em modelos e práticas características do contexto industrial. Ademais, o estudo contribui para o avanço da área ao trazer à tona as práticas de gestão artesanal, que podem contribuir para a valorização e preservação dos saberes tradicionais, gerando impacto positivo na identidade cultural e no desenvolvimento econômico local, além de potencializar um olhar alternativo sobre a gestão do artesanato e de outras formas baseadas na pluralidade cultural, social e econômica do contexto organizacional.

O trabalho está dividido em cinco seções, além desta introdução. Em seguida, apresentamos o referencial teórico, construído com base nos principais autores e autoras que discorrem sobre gestão ordinária e artesanato. Posteriormente, descrevemos o percurso



metodológico realizado para a realização da pesquisa, seguido dos resultados e análises, bem como das considerações finais.

2 A importância do artesanato para o desenvolvimento regional

O artesanato é uma atividade que carrega uma bagagem cultural e social rica, tanto para quem adquire as produções quanto para o(a) próprio(a) artesão(ã), pois perpetua a história e representatividade presente em cada peça. Desse modo, a atividade artesanal faz parte da “subsistência de identidades e tradições culturais” (Keller, 2014, p. 327).

Não raro, é do cotidiano que emergem as inspirações para o fazer artesanal. Isso se justifica porque, muitas vezes, os mestres e mestras artesãs retratam, na sua arte, elementos do cotidiano, de onde vivem e firmam seus laços, caracterizando uma construção identitária a partir das diferentes origens do artesanato. Assim, a produção artesanal brasileira é classificada a partir da sua origem, ou seja: artesanato tradicional, arte popular, artesanato indígena, artesanato quilombola, artesanato de referência cultural e artesanato contemporâneo-conceitual (Brasil, 2018).

O artesanato tem relevância não só cultural, mas também econômica, por isso tem se tornado pauta de debate e de políticas públicas (Moraes, Seraine & Barbosa, 2020). Para fomentar a consolidação do artesanato enquanto setor econômico de forte impacto no desenvolvimento das comunidades, em 1991, foi instituído o Programa do Artesanato Brasileiro (PAB), que sofreu atualizações do decorrer dos anos e atualmente está vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço (MDIC). O PAB é composto por uma coordenação nacional e 27 coordenações estaduais, de modo a garantir a representatividade e peculiaridades de todos os Estados e do Distrito Federal (Brasil, 2023).

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Brasil apresenta “cerca de 8,5 milhões de artesãos, sendo a maioria constituída de mulheres que vivem diretamente da própria produção. O setor representa aproximadamente 3% do Produto Interno Bruto (PIB) e movimenta cerca de R\$ 50 bilhões por ano e cerca de 60% dos artesãos tem como principal fonte de renda a atividade artesanal” (Sebrae, 2022; 2023). Ademais, o artesanato, em muitas localidades, é um grande potencial atrativo turístico e, por conseguinte, contribui para movimentar esse setor em diversos territórios (Cavalcante & Vasconcelos, 2022). Logo, é possível assegurar que o artesanato contribui para o desenvolvimento local e regional das diferentes regiões brasileiras (Ramos, Muijder & Freire, 2014).

No Nordeste, por exemplo, ele emprega mão de obra local, explora a riqueza cultural da região, “estando diretamente relacionada com a atividade turística, porquanto se configura como uma das principais atrações para os visitantes” (Banco do Nordeste, 2002, p. 9). O Banco do Nordeste tem contribuído para o fortalecimento da atividade artesanal mediante linhas de créditos específicas (Valente Junior, Alves & Santos, 2022), assim como o Sebrae, segundo o qual o artesanato nordestino combina técnicas indígenas, africanas e européias, utilizando materiais como fibras naturais e madeira em peças que traduzem a cultura local (Sebrae, 2022).

Cada estado da região Nordeste apresenta peculiaridades artesanais e, especialmente em Pernambuco, o artesanato carrega uma bagagem cultural relevante, oriundo dos saberes e fazeres populares. Por exemplo, é reconhecido pela arte do barro desenvolvida por Mestre Vitalino, cuja produção passou de geração em geração até o presente (Sousa, Sá, Souza & Silva, 2020), além de outras práticas artesanais.



Em Pernambuco, existem localidades onde a atividade artesanal obteve desdobramentos tão significativos que seu nome é praticamente indissociável da produção de referência: Caruaru “Capital da Arte Figurativa”, Bezerros “Cidade dos Papangus” e Passira “Terra do Bordado Manual”, são exemplos de cidades que possuem identidades geográficas marcadas pela produção cultural e financeira do artesanato. A intensidade destas atividades se instalou de tal forma na dinamização de economias locais que conseguiu elevar a condição e status de seus produtos. Se antes podiam ser interpretados como objetos unicamente funcionais, decorativos, folclóricos, pertencentes a um passado superado pela modernidade, hoje são de forma constante interpretados como componentes culturais e simbólicos representativos de suas localidades (Silva, 2018, p. 22).

Para o fortalecimento da atividade artesanal no estado, em 2008, foi criado o Programa do Artesanato de Pernambuco (Pape), cujo objetivo é “promover o desenvolvimento do setor artesanal do Estado e valorizar o artesão pernambucano através de ações e políticas públicas, fortalecendo a Cadeia Produtiva do artesanato local”. Entre as principais ações desenvolvidas pelo programa, estão a coordenação de dois Centros de Artesanato de Pernambuco (Recife e Bezerros) e a Unidade Móvel do Artesanato, além do apoio a participação de artesãos em feiras de artesanato locais, nacionais e internacionais (Artesanato de Pernambuco, 2023).

O programa também coordena a Feira Nacional de Negócios do Artesanato (Fenearte), considerada a maior feira de artesanato da América Latina, constituindo-se uma oportunidade de negócios para os artesãos e artesãs pernambucanas. O evento ocorre anualmente, e da última edição, ocorrida em julho de 2023, participaram 315 mil visitantes. Na ocasião, bateu-se um recorde de movimentação financeira, gerando 2,5 mil postos de trabalho e registrando um impacto econômico de R\$ 52 milhões no estado (Artesanato de Pernambuco, 2023).

Dentre os municípios pernambucanos que têm o artesanato como importante atividade econômica, destacamos o município de Altinho, localizado na região Agreste, que conta com uma população estimada em 22.990 pessoas (IBGE, 2020). Quanto às atividades econômicas desenvolvidas em Altinho/PE, há pequenos negócios familiares, variando desde mercados, confecções, lojas de roupas, utilidades domésticas etc. O artesanato é outra importante atividade desenvolvida no município e contribui tanto para a perpetuação cultural, quanto para a geração de renda para as famílias que desenvolvem a atividade artesanal, por meio da venda das peças na feira livre semanal.

Outro espaço de produção e comercialização do artesanato local é a Associação dos Artesãos de Altinho (Artesal), onde se concentram outras artesãs e artesãos da cidade, contando com 25 associados, em sua maioria mulheres. Portanto, o “artesanato é uma atividade importante na economia de muitas regiões do Brasil e as mulheres têm um papel fundamental nesse setor, pois representam a maioria dos artesãos do país” (Menezes, 2017, p. 63).

Todavia, são muitos os desafios de gestão que caracterizam os pequenos negócios desenvolvidos a partir do artesanato, em sua maioria, familiares, cujas relações são baseadas na confiança. Trata-se, pois, de negócios ausentes de formalidade, com registros de vendas totalmente manuais, de modo que “as práticas de negociar são experimentadas no cotidiano e, muitas vezes, por sujeitos que em muito se afastam do estereótipo dos “homens de negócios” do *mainstream*” da Administração (Vale & Joaquim, 2017, p. 1).

Nesse contexto, consideramos que a gestão desenvolvida pelos artesãos e artesãs é ordinária. Mais especificamente, apesar das tensões e pressões do modo de produção capitalista dominante sob o artesanato (Keller, 2014; Marquesan & Figueiredo, 2014; Sousa, Sá, Sousa & Silva, 2020), a atividade artesanal no contexto periférico resiste e segue suas formas de fazer negócio de modo ordinário, seguindo uma gestão ordinária, conforme discutiremos a seguir.





2.1 A gestão ordinária dos pequenos negócios artesanais

A gestão dos pequenos negócios emergidos a partir do artesanato tem características peculiares, de modo que “o artesanato não é feito sem gestão, pois a gestão dessa forma de organizar existe; porém, diferencia-se da gestão instrumental das grandes empresas privadas, já que a gestão artesanal é do tipo ordinário” (Siqueira, Silva & Silva, 2021, p. 114).

A gestão ordinária é aquela que segue o caminho contrário ao dos modelos gerenciais que dominam o *mainstream* da Administração. A prática desse tipo de gestão acontece por meio da figura de um sujeito que emprega estratégias de acordo com as situações ocorridas no cotidiano em que está inserido. A gestão se diferencia do gerenciamento presente em ambientes organizacionais formais por tratar de uma gestão

[...] que foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários. Ao se tratar da gestão ordinária, não interessa falar dos grandes negócios, globais, internacionais. Interessa trabalhar o cotidiano do pequeno negociante familiar [...] (Carrieri, Perdigão & Aguiar, 2014, p. 2).

É interessante trazer à tona as diferentes formas de gestão pelo fato de a própria Administração, enquanto ciência social aplicada, focar a busca de conhecimento sobre a gestão que se mostre e se torne novo e constante, ou seja, segue exatamente a ideia da inovação na forma de gerir e realizar as atividades. Por sua vez, isso faz com que “sejam esquecidos, ou não lembrados, ou ainda silenciados, conhecimentos ditos tradicionais, outras racionalidades que não a instrumental, outras formas de gerir que não aquele objeto do conhecimento científico moderno” (Carrieri et al., 2014, p. 3).

Por essa razão, a gestão ordinária se apresenta como alternativa às formas de gerenciamento que determinam parâmetros a serem seguidos, como uma série de requisitos necessários para que outros negócios sejam tidos também como válidos. Porém, é preciso ressaltar que essa discussão não diz respeito apenas aos negócios enquanto estruturas físicas, e sim aos indivíduos que fazem parte deles e, para além de obterem sua renda, podem dar continuidade a sua história e a de seus familiares. Sendo assim, “no levantamento da gestão ordinária, os sujeitos ganham vozes, elaboram textos, discursos, falam, narram, contam suas histórias para nós, alcançando a relevância que as abordagens tradicionais não lhes conferem”. (Carrieri et al., 2014, p. 2).

Outros conceitos relevantes para a discussão da gestão ordinária são os de “cotidiano” e de “homem ordinário”, sendo este último compreendido como “mulher ordinária”, uma vez que as mulheres são maioria na atividade e gestão do artesanato (Menezes, 2017; Sebrae, 2023). O cotidiano é mutável e é o espaço da ação; é vivenciado, construído e reconstruído historicamente. Exatamente onde acontece a gestão, as relações são estabelecidas (Gouvêa, Cabana & Ichikawa, 2018). Por isso, “o cotidiano enquanto categoria de estudo não pode ser compreendido como algo a priori naturalizado, mas deve ser interpretado como uma produção da ação humana expressando as relações sociais existentes” (Carrieri et al., 2018).

Por sua vez, a mulher ordinária é aquela que utiliza dos artefatos dispostos em seu cotidiano para a sobrevivência do negócio. É também essa mulher “comum que cria estratégias e táticas para a sobrevivência de seus negócios e de sua família” (Carrieri et al., 2018, p. 5). Essas estratégias e táticas, segundo Certeau (2014) — outro autor relevante para a literatura ora discutida —, podem ser entendidas como movimentos realizados para o alcance dos objetivos de cumprimento das necessidades e atividades do cotidiano.



Diante do exposto, é possível perceber como a gestão e a mulher, ambos ordinários, caminham lado a lado, quase que no enfrentamento dos modelos que padronizam e moldam as formas de negócio. A mulher ordinária assume a postura citada anteriormente para não se tornar totalmente passiva de aceitação do que lhe é imposto, pois de nada adianta, por exemplo, uma proposta de modernização para a sua forma de atendimento ou de registro de caixa, se ela não encontrar sentido no que está sendo apresentado. Isso não quer dizer que haja sempre a resistência à mudança ou que não haja espaço para modernidade nos estabelecimentos tradicionais; pelo contrário, muito do que é inovador pode ser aproveitado.

O que faz com que o inovador — o moderno — seja introduzido no formato tradicional é justamente a adaptação presente em seu contexto. Por exemplo, a proprietária de uma loja de artesanatos pode ter um sistema que gerencie o recebimento, a entrada e a saída de peças em seu estoque e, mesmo assim, preferir fazer a anotação de entradas e saídas das vendas das mercadorias, pois esse é o formato que faz sentido para o seu tipo de negócio. Logo, essa mulher ordinária é consumidora “cultural no momento em que interage com artefatos, faz uso deles conforme a sua necessidade. “As ‘maneiras de fazer’ transformam as práticas, alterando o funcionamento sobre aquilo que é imposto pela ordem social dominante” (Machado, Chropacz & Bulgacov, 2020, p. 4).

Assim, é possível observar a conexão proposta por esse referencial com a atividade artesanal (Machado, Silva & Fernandes, 2020), pois, como já dito, o artesanato é uma atividade que demanda liberdade para expressão da criatividade de quem o produz, a fim de por em prática os saberes e técnicas repassados dos familiares. Negócios que funcionam baseados na padronização e produção em massa talvez não sejam os mais apropriados para adesão por parte dos artesãos, visto que isso poderá eliminar a individualidade e significado de cada peça produzida, principalmente por carregarem os traços do material e do local onde são feitas. Além disso, as formas de comercialização estão longe dos padrões preconizados pelo *mainstream* da área de gestão.

Desse modo, a gestão ordinária é adequada para o contexto da produção e comercialização artesanal, pela sua essência e criticidade sobre a perspectiva funcionalista das organizações, onde os procedimentos devem ser padronizados e enquadrados em normas organizacionais, que, por sua vez, distanciam o indivíduo da realidade vivida por ele (Carrieri et al., 2018). Novamente, a questão do sentido em realizar a ação deve-se fazer presente tanto para o executor da ação, quanto para o contexto em que ela se insere, sendo esse contexto organizacional o cotidiano das pessoas que produzem o artesanato.

Dito isso, apresentamos, a seguir, o percurso metodológico da pesquisa.

3 Percorso metodológico

A pesquisa realizada tem abordagem qualitativa, mais apropriada ao estudo dos fenômenos sociais, dada a forma como eles são mutáveis, demandando quase sempre novas formas de interpretá-los. É o que aponta Flick (2009) quando afirma que “a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida” (Flick, 2009, p. 20).

A parte inicial da construção do presente estudo contou com um levantamento bibliográfico sobre o que se discutia acerca dos temas do artesanato e da gestão ordinária, buscando trazer um maior aprofundamento nos conceitos abordados. Esse levantamento serviu também como inspiração para a criação das categorias analíticas, especificamente alguns trabalhos de Certeau e Carrieri que contribuíram para o entendimento do conceito de



“cotidiano” e de como o “homem ordinário” se comporta diante dos desafios impostos pelos negócios ocorridos na associação Artesal.

A segunda etapa foi a pesquisa de campo realizada com as artesãs que compõem a Artesal, localizada em Altinho/PE. Para a compreensão do cotidiano da associação, o pesquisador dirigiu-se até ela, a fim de estabelecer um contato inicial com a diretora, visando a conhecer a associação e possibilitar a realização do trabalho. Tal oportunidade possibilitou a participação em uma reunião, na qual foi possível apresentar o foco da investigação e estabelecer contatos e conversas informais com outras pessoas, caracterizando a etapa de pesquisa exploratória. Após esse contato inicial, houve novas idas à associação e, nessas oportunidades, foram realizadas conversas informais com algumas artesãs, além de entrevista com a diretora da associação. Essa primeira fase da pesquisa ocorreu no mês de junho de 2022.

Nessa etapa, é importante mencionar que a coleta de dados foi realizada a partir de duas técnicas: a entrevista semiestruturada, baseada em um instrumento de coleta elaborado com base no referencial teórico; e a observação não participante registrada em diário de campo (Minayo, 2007).

A segunda etapa da pesquisa foi realizada para aprofundamento dos dados coletados na etapa anterior, de modo considerar mais pessoas vinculadas a associação. Nesse caso, utilizou-se o grupo focal como técnica de coleta, que diz respeito a um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo com o foco em compreender determinado fenômeno (Oliveira & Freitas, 2010). A técnica tem sido amplamente utilizada nas ciências sociais e aplicadas e tem crescido seu uso no campo da Administração (Ribeiro, Demo & Santos, 2021). Portanto, o grupo focal ocorreu com seis artesãs em fevereiro de 2023. O Quadro 1 apresenta as participantes da pesquisa e seus pseudônimos de modo a garantir o anonimato.

Tabela 1

Participantes da pesquisa

ENTREVISTADA	VINCULAÇÃO COM A ARTESAL	CÓDIGO
Entrevistada 1	Presidente da associação	E1
Entrevistada 2	Artesã	E2
Entrevistada 3	Artesã	E3
Entrevistada 4	Artesã	E4
Entrevistada 5	Artesã	E5
Entrevistada 6	Artesã	E6
Entrevistada 7	Artesã	E7

Além disso, utilizou-se a fotografia como instrumento de coleta de dados, a fim de possibilitar uma maior compreensão do objeto analisado, para além do que os dados verbais são capazes de expor acerca da realidade investigada. Após a coleta de dados, o passo seguinte foi a sistematização dos dados e a transcrição das entrevistas. Vale ressaltar que o tempo de entrevistas somou em torno de três horas de áudio, exceto as conversas informais ocorridas que não foram gravadas. O material transcrito em documento Word totalizou sete páginas.

A análise de dados foi feita ancorada no referencial teórico, a partir do uso da técnica análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011, p. 42), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do



conteúdo das mensagens”. Essa técnica é bastante utilizada em estudos qualitativos por proporcionar uma compreensão mais aprofundada sobre os fenômenos sociais.

A partir do material de campo — transcrições das entrevistas, fotografias e anotações de diário de campo — e do desenvolvimento analítico inerente ao processo de análise de dados, emergiram as quatro categorias analíticas, quais sejam: produção artesanal, comercialização, autonomia das decisões inerentes à associação e contribuições da Artesal para o desenvolvimento local e regional. Elas são discutidas na seção seguinte.

4 Caracterização e contextualização da produção artesanal na Artesal

A associação apresenta 25 pessoas associadas, das quais apenas duas são homens. Está sediada no Memorial Altinense Apolônio Salles e consiste em um espaço para reuniões de alinhamento das demandas inerentes ao seu funcionamento, além da confecção, exposição e comercialização dos produtos artesanais. A sua organização conta com uma diretoria responsável pelas questões burocráticas e pelo planejamento para participação em feiras locais e regionais de artesanato e a preparação de pautas das reuniões, administração dos recursos financeiros e materiais. Há reuniões periódicas para debater a manutenção, os resultados financeiros do mês e a definição dos dias e horários em que cada um ficará responsável pelo local, seja na limpeza, seja no gerenciamento das vendas realizadas.

Para além da atuação no Memorial Altinense (ver Figura 1), a Artesal realiza feiras de artesanato local, organizadas e promovidas pelos artesãos associados em prol de divulgarem suas artes e atrair olhares para a região. O espaço para o acontecimento desses eventos geralmente é a praça pública da cidade ou a própria feira livre, por ter um número maior de pessoas circulando. Tais eventos são importantes por contribuírem para a continuidade da produção do artesanato local.

A associação apresenta-se como um elo entre os(as) artesãos(ãs) e os consumidores da arte local de Altinho/PE, bem como de cidades circunvizinhas que visitam a cidade nos eventos organizados pela Artesal, por concentrar as peças produzidas em um local que serve tanto como ponto de referência para encontrar e comercializar os trabalhos, quanto como um espaço propício para a aproximação entre o(a) artesão(ã) e o sujeito apreciador da arte. Para além desses pontos, a associação simboliza o local onde os artesãos recebem o devido reconhecimento pelas suas produções e, por meio disso, obtêm uma complementação em sua renda, podendo movimentar a economia local do município.



Figura 1

Sede do Memorial Altinense, local da sede da Artesal



Como mencionado pela diretora da associação, o processo de vinculação com a Artesal se dá mediante a avaliação de alguma peça produzida, de modo a observar se está de acordo com características do artesanato local. É importante mencionar que há um pagamento de taxa de associação mensal no valor de R\$7,00 reais, destinados à manutenção. Entretanto, o compromisso do(a) artesão(ã) não acaba com o pagamento da taxa; o grupo se reúne mensalmente para discussão de estratégias de funcionamento e planejamento das atividades que acontecem durante o mês.

Nicoletti (2018) apresenta as mudanças que o período da Revolução Industrial trouxe nas formas de produção manufatureira, sendo considerado o momento de abertura para novos métodos, técnicas e modelos organizacionais. Contudo, a autora aponta que

[..] o objeto artesanal carrega em si sentimentos de permanência e singularidade por manter parte de suas características milenares como o domínio do fazer e do labor, a transmissão de conhecimento pela oralidade, o controle completo do processo produtivo e seu forte vínculo com o território por ser representação da cultura local (Nicoletti, 2018, p. 33).

De acordo com o fragmento, é notória a importância dos produtos artesanais para a manutenção da cultura local. Por isso, o processo de associação de um(a) artesão(ã) depende da avaliação e posterior aprovação da peça, de modo a tentar manter a originalidade dos produtos artesanais locais. Porém, é preciso ressaltar a propensão à padronização das peças, imposta pela diretora da associação — a pessoa responsável pela avaliação da produção na íntegra, uma vez que há uma espécie de padrão ou formato desejado que se espera encontrar na peça após a sua finalização.

Do mesmo modo, é pertinente enfatizar que, embora a organização tenha traços da subjetividade de quem a constitui, o processo de adesão do novo(a) artesão(ã) não deveria consistir em avaliar apenas as características da peça produzida ou o tipo de material manuseado, tampouco utilizar um “modelo” ou “inspiração” a ser seguido, na tentativa de definir uma expectativa para a peça, considerando-a aceitável ou não aceitável. O interessante seria uma avaliação de forma holística, observando técnica, material, conhecimento e habilidade, aspectos intrínsecos ao fazer artesanal. A justificativa dada pela diretora da

associação fundamentou-se na ideia de prosseguir com esse formato, na tentativa de manter apenas produtos artesanais da própria região, com vistas à continuidade da tradição e cultura locais. No entanto, destacamos a padronização resultante de tal forma de avaliação.

No tocante aos processos de gestão, embora haja a possibilidade de modificar processos organizacionais, foi observado que preferem seguir com o que já está empregado na rotina, a exemplo “do caderninho” para os registros de entrada e saída das vendas. Segundo as entrevistadas, o caderno cumpre o esperado em termos de gerenciamento financeiro, não sendo necessário, por exemplo, o uso de uma planilha do Excel.

Vale ressaltar que a gestão da associação é compartilhada por todas as pessoas que dela fazem parte, ainda que exista uma diretoria que a orienta. Assim sendo, há uma divisão das atividades na Artesal, segundo a qual os(as) artesãos(as) são separados por turnos (manhã e tarde) para estarem na associação e atuarem como responsáveis pelas atividades de fabricação, exposição e vendas das peças.

As entrevistadas E5 e E6 consideram interessante o funcionamento atual da associação, pois conseguem ficar próximas da diretoria e dos demais membros, o que, por sua vez, favorece a participação delas nos momentos de troca de informações ou de ideias, por exemplo, a respeito de como organizar a exposição dos produtos, como vão se deslocar e transportar as peças até algum evento, dentro ou fora da cidade. A entrevistada 6 considera importante a troca na associação “[...] porque assim, eu posso chegar em fulana [se referindo à diretora da associação] e dizer uma ideia diferente pra gente tentar fazer aqui” (Trecho da entrevistada E6).

As entrevistadas E2 e E3 verbalizam que as relações entre as pessoas associadas são pessoais e diretas, de modo que é possível que uma artesã alerte a outra sobre a qualidade da sua peça ou dê outras informações inerentes à manutenção da associação e da atividade artesã de modo geral, conforme se verifica neste trecho: “[...] se tem alguma coisa que precisa ser melhorado na peça, ou uma costura que precise ser refeita a gente vai lá e já diz a pessoa mesmo” (Trecho da entrevista E2); e neste outro: “[...] e por um exemplo, se teve a procura por alguma peça que tenha acabado a gente já fala logo olha fulana traz mais dessa peça que acabou” (Trecho da entrevista E3).

É válido observar que as participantes percebem a existência de um acolhimento de suas contribuições como artesãs filiadas à Artesal. Ademais, elas manifestam interesse de ajudar na manutenção da associação com um todo, e não estão lá apenas para vender seus produtos. Apoiando-se na teoria aqui utilizada, esta é uma das principais motivações da mulher ordinária: encontrar e reivindicar seu espaço por meio de suas táticas.

O senso de responsabilidade também se fez presente como ponto importante para que a Artesal se perpetuasse como atividade econômica de destaque em Altinho-PE. Como já dissemos, as atividades de organização e limpeza do espaço, exposição dos produtos, registro do livro de caixa, entre outras ficam sob responsabilidade de todos os associados, distribuídos em dias da semana, nos quais ficam responsáveis por tais tarefas. Ou seja, as relações interpessoais e com a finalidade colaborativa são a base para o bom funcionamento do espaço estudado.

Tal como também já informamos, a comercialização das peças artesanais acontece na própria associação, localizada no centro da cidade, no prédio em que funciona o Memorial Municipal. As peças são dos mais diversos materiais, desde os tecidos dos panos de cozinha, roupas de renda e renascença, até mesmo o couro de bode, carro-chefe da associação, segundo a fala da entrevistada 1:

O carro chefe de Altinho a gente considera como se fosse o couro do bode pelo estudo que foi feito pela prefeitura e pelo Sebrae. Porque Altinho começou tudo por uma



fazenda onde o fazendeiro criava animais a gente confecciona [...] bolsas com esse couro de bode pela nossa história né?!” (Trecho da entrevista E1).

É possível observar que as principais peças são produzidas com couro de bode, animal característico da região e que faz parte do cotidiano das pessoas que ali vivem. Isso remete ao pensamento de Silva (2016), segundo o qual é do cotidiano que emergem as inspirações para o fazer artesanal. Ao contrário do que o *mainstream* gerencialista apregoa — que os empreendedores devem elaborar estudos prévios para observar a viabilidade dos seus negócios e preferências dos potenciais clientes —, a prática artesanal busca no cotidiano as inspirações e os materiais que fazem parte de suas produções.

O artesanato consiste na representação, por meio de símbolos, da vida cotidiana do local onde é produzido, e isso reforça as raízes de quem aprendeu com seus ancestrais a dar forma e cor aos materiais utilizados. O Centro Sebrae de Referência do Artesanato Brasileiro — CRAB — aponta que essas produções proporcionam a oportunidade de se trabalhar em seus lugares de origem e de gerar renda, promovendo a valorização da identidade e dos saberes culturais (Crab, 2023).

O artesanato em Altinho-PE é um pilar essencial de inclusão social e valorização da cultura regional, oferecendo uma fonte de sustento para muitas famílias. A produção artesanal muitas vezes envolve técnicas passadas de geração em geração, proporcionando oportunidades para os artesãos locais comercializarem suas criações, gerando não apenas um aumento na renda familiar, mas também uma valorização e preservação das práticas culturais. Dessa forma, não se trata apenas de uma expressão artística, mas de um setor econômico fundamental que impulsiona o desenvolvimento local, promove a identidade cultural da cidade e contribui para a sustentabilidade socioeconômica da região. Na seção seguinte, explanamos como se dá a gestão ordinária dos negócios produzidos pela associação.

4.2 Gestão ordinária na Artesal e suas contribuições para o desenvolvimento local e regional pernambucano

A atividade artesã demanda maior tempo para a criatividade justamente pela dinamicidade presente na confecção das peças. Considerando que a maioria é composta de mulheres artesãs, foi apontado pelas participantes que a produção se desenvolve nas suas próprias residências e na associação. Isso possibilita às mulheres conciliarem as atividades domésticas e as atividades artesanais. O fato de a produção ser realizada no espaço doméstico pode ser associado a Silva (2016), que alude à absorção dos elementos do cotidiano do interior, por exemplo, o bairro, a família e as conversas, fortemente retratados pela maioria das artesãs em suas peças.

Ainda sobre a produção que cada uma realiza, as entrevistadas E2, E6 e E7 destacam que a flexibilização de trabalhar em casa e na sede da associação é benéfica, pois não limita o processo artesanal e ajuda a manter a exclusividade/particularidade de cada peça. Trata-se de algo diferente, por exemplo, da produção em massa, na qual várias peças são feitas concomitantemente e no mesmo espaço, tal qual destaca a entrevistada E3, para quem, no artesanato, cada peça tem de ser única, e dificilmente uma será exatamente igual à outra.

Ainda que este não seja o propósito do presente trabalho, não há como ignorar o papel da mulher diante dos desafios de conciliar suas atividades domésticas às do mercado profissional. Para Siqueira, Silva & Silva (2021, p. 108) “[A] a concepção de poder fazer algo com as mãos dita o ritmo de se produzir o artesanato, refletindo na forma de se realizar a gestão de modo particularizado, superando as dificuldades encontradas”. Assim sendo, salientamos



que a flexibilidade do local é benéfica para as associadas, e isso possibilita a continuação da prática artesanal, transformando a própria casa no local de produção, onde se entrelaçam trabalho, família e negócios.

A divulgação e a comercialização dos produtos acontecem, como citado anteriormente, na própria associação e em feiras regionais e nacionais das quais a Artesal participa, a exemplo da já mencionada Fenearte, a maior feira de artesanato da América Latina. Inclusive, a associação recebeu, em maio de 2023, a visita do presidente da Fenearte para conhecer a sede e tratar da feira, que, naquele ano, teve como tema as artesãs de louça de barro, tipo forte de artesanato produzido em Altinho-PE, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2

Visita do presidente da Fenearte na Artesal em maio/2023



Fonte: Portal de notícias da prefeitura de Altinho/PE.

A participação em feiras é um importante espaço de divulgação cultural do artesanato, assim como para a maior comercialização das peças artesanais. Um aspecto relevante a ser mencionado é a cooperação existente na comercialização dos produtos artesanais, pois, quando o cliente quer determinada peça feita com um material específico, a própria artesã indica uma colega que conseguirá ofertar o produto específico. A cooperação pode ser considerada outro aspecto que caracteriza a gestão ordinária, no sentido de entender que, embora cada associado tenha de vender sua peça, o apoio de um ao outro não deixa de existir e atrair benefícios igualmente mútuos. São as relações cotidianas criadas entre os homens ordinários (Carrieri et al., 2014) e que se fazem presentes no funcionamento da Artesal.

Esse formato de negócio, caracterizado pelo contato direto entre artesão(ã) e cliente ajuda a construir certa fidelização por parte do comprador, que se identifica com o tipo de negócio, além do marketing boca a boca que acaba divulgando o negócio, sendo esta “uma ferramenta útil e eficaz, pois tem um retorno significativo para todos os empreendedores” (Rodrigues; Araújo & Cassanego Júnior, 2023, p. 115).

Outro aspecto que cabe destacar é a importância de as artesãs estarem organizadas em uma associação. Segundo a entrevistada E1, a Artesal é de grande valia para os(as) associados(as), pela representatividade proporcionada à classe artesã na cidade. Por meio dela, os direitos dos afiliados são garantidos e ganham mais força, pois segundo o que relatou a participante:

[...] no momento que é uma associação eu tenho o contato de todas as pessoas e se torna uma família com o mesmo objetivo de um ajudar o outro, divulgar o seu trabalho, são vários talentos onde a gente comercializa a peça, pede encomenda para os sócios [...] (Trecho da entrevista E1).

É com base na associação que a atividade artesanal se fortalece, tornando-se mais fáceis a visualização do artesanato e a busca por recursos de manutenção da Artesal, entre eles a Fenearte e outras feiras.

Quanto aos registros gerais do negócio, tais como as entradas de caixa a partir das vendas e os custos diversos da associação, são feitas anotações manuais em um caderno. As entrevistadas E1, E3 e E5 relatam que as entradas e saídas são registradas em um “livro de caixa” com a seguinte organização: nome do artesão que fez a peça; valor da peça; meio de pagamento. Esta é mais uma forte característica de negócios ordinários: não dispõem de nenhuma ferramenta tecnológica para sua gestão, de modo que os recursos empregados são adaptados conforme a necessidade do local. Assim, os envolvidos encontram sentido na forma como conduzem seus negócios. A fala da entrevistada E3 exemplifica isso: “[...] é bom fazer assim porque o dinheiro que a gente pega já deixa aqui anotado [em referência a um caderno que estava em suas mãos] de quem é e quando vê a pessoa já entrega logo” (Trecho da entrevista E3).

Novamente, a entrevistada E6 afirma que a forma como são registradas as vendas facilita a organização financeira como um todo, já que, segundo ela, é mais prático vender a peça de determinado(a) artesão(ã) e, logo em seguida, anotar o valor da venda, a porcentagem retirada da associação e repassar o valor a quem produziu a peça. Foi questionada a possibilidade de inserção de algum tipo de planilha para o registro de caixa e, mais uma vez, a participante E6 comenta: “que até poderiam tentar fazer um teste, mas como já é dessa forma [referindo-se à tradição das anotações no caderno], é melhor deixar como está” (Trecho da entrevista E6). As entrevistadas E1 e E4 reforçam que o formato utilizado atualmente — ou seja, a anotação no “caderninho”, a venda com base na confiança e a entrega em mãos do dinheiro de uma venda — é o mais apropriado para a dinâmica da Artesal, uma vez que fortalece a relação e o diálogo entre associação, público e diretoria.

Os relatos evidenciam a ausência de preocupações quanto à incorporação de uma instrumentalização funcionalista, pois a forma tradicional de anotações em uma folha de caderno é suficiente para os registros dos negócios realizados. Desse modo, vale ressaltar uma característica dos negócios ordinários, a saber: a não corrida pela modernização, pois, na maioria das vezes, o mais importante é realizar as atividades com sentido para quem a executa.

Outra categoria emergida dos dados foi a autonomia na tomada de decisão da associação. Como citado anteriormente pela entrevistada 1, acontecem reuniões mensais em

que os afiliados discutem o planejamento da Artesal e têm o devido espaço para manifestar suas opiniões, sempre observando o que é mais pertinente para o bom desenvolvimento e continuidade das atividades da. A participante em questão ainda reforça não haver nenhum tipo de interferência política nas decisões da associação.

A seguir, há alguns registros do espaço onde a associação está localizada, bem como das peças expostas no local. A Figura 3 mostra a fachada e o interior da Artesal, um espaço aconchegante para visitação com um tipo de pracinha e vista para pinturas sobre o cotidiano regional, além de algumas das peças (ver Figura 4) em exposição quando da realização da pesquisa.

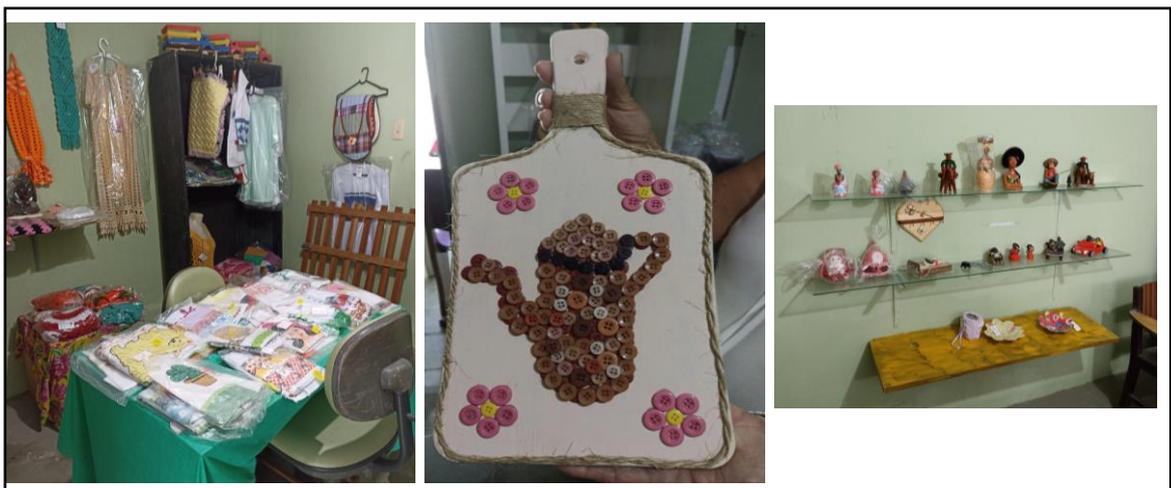
Figura 3

Ambiente externo e interno da Artesal



Figura 4

Produtos artesanais comercializados na Artesal



A partir dos dados, é possível observar traços da gestão ordinária, pois a Artesal desenvolve suas atividades a partir do cotidiano, ou seja, conforme as necessidades que surgem e precisam ser sanadas. Isso não remete à falta de planejamento ou gestão, mas a outra forma

de gerir negócios. O contexto da atividade artesanal demanda ações não programadas e que não se resolvem a partir de soluções padronizadas e previamente estabelecidas. A Tabela 2 apresenta alguns traços da gestão ordinária observados na associação em foco.

Tabela 2

Traços da gestão ordinária na Artesal

TRAÇOS DA GESTÃO ORDINÁRIA NA ARTESAL	
Registros das pessoas associadas na Artesal	É utilizado um carnê produzido manualmente, em que é feito o registro da contribuição mensal de cada artesão/artesã.
Registros de entradas e saídas das peças	É utilizado um caderno no qual são anotadas as entradas e saídas financeiras, bem como a forma de pagamento utilizada referente às vendas das peças. Ademais, menciona-se quem produziu a peça.
Trabalho coletivo na produção da peça artesanal	As peças são produzidas de acordo com inspirações e trocas entre os(as) artesãos(as); não há um cronograma estabelecido.
Estocagem das peças artesanais	Não há necessariamente um estoque de peças, porém as que não são expostas ficam guardadas nas casas dos(as) próprios(as) artesãos(as), devido ao pequeno espaço do qual a associação dispõe.
Compartilhamento de informações e trocas de experiências	As trocas acontecem por meio das reuniões quinzenais ou mensais realizadas na associação, além das trocas realizadas no cotidiano das pessoas, já que residem próximo.
Divulgação, comercialização e comunicação com os clientes	Além do espaço da própria associação, os(as) afiliados(as) contam com os recursos das redes sociais (WhatsApp e Instagram) para divulgar e vender, bem como para manter uma comunicação com os clientes. Além disso, a troca presencial é constante.
Reciprocidade, solidariedade e valorização das trocas	Embora a associação tenha uma diretoria, não há uma divisão formal de tarefas. São encorajadas a reciprocidade e as trocas de materiais e experiências entre os(as) membros, além da venda compartilhada das peças artesanais.

Considerando que a gestão ordinária se caracteriza pelo cotidiano do negócio, a Tabela 2 oferece algumas reflexões e aprendizados acerca do pluriverso das formas de gestão dos negócios que se distanciam das organizações burocráticas e capitalistas e se constituem em interessante contraponto e acréscimo às caracterizações de formas de gerir dominantes. Características como a não divisão hierárquica de tarefas, o senso de responsabilidade, a proatividade, o improviso diário para o controle de entradas e saídas e para as reuniões, a preocupação das artesãs com as peças de suas companheiras compartilhando informações de acabamentos, a preocupação em dividir as tarefas, o interesse em manter o cliente próximo das peças e da história do município podem ser apresentadas como as predominantes nesse tipo de negócio, que conta com a confiança e o comprometimento das pessoas para seguirem adiante com a associação artesanal.

No tocante à contribuição da atividade artesanal para o desenvolvimento local, é notável a importância da organização das artesãs em forma associativa, de modo a contribuir para o fortalecimento da prática. Além disso, considerando o contexto socioeconômico do município, consideramos que a atividade contribui economicamente. Isso segue o que acontece em outros municípios pernambucanos, como apontou Cordeiro (2022). Para o autor, a produção artesanal ocupa lugar cada vez mais destacado como elemento estruturador da economia do estado, gerando emprego, renda e oportunidade para milhares de pessoas (Cordeiro, 2022, p. 4).

Pernambuco constrói imaginários que reafirmam sua postura culturalmente emancipada. Sendo assim, consumir arte é uma contribuição que vai além da identificação local; trata-se de uma das maneiras pela qual os artesãos conseguem, do ponto de vista econômico, dar continuidade em suas peças, comprando materiais, participando de eventos e aperfeiçoando seus saberes. Em Altinho, é possível perceber essa relação quando E1 e E4 falam sobre a renda extra que conseguem por meio de seu ofício na associação. Esses ganhos podem ser transformados em investimento pessoal ou revertidos para a participação em feiras locais de artesanato.

Além da relevância artístico-cultural, o artesanato tornou-se, ao longo dos anos, um proeminente segmento da atividade econômica no Estado e, com o intuito de transformar a arte em fonte de renda para os artesãos, o governo do estado de Pernambuco tem investido em ações de comercialização por meio do Programa do Artesanato de Pernambuco (Pape), do qual um exemplo é a já mencionada Fenearte. Eventos dessa magnitude representam uma ótima oportunidade não apenas para preservar a identidade cultural local, mas também para a geração de empregos e renda para muitos residentes. O ano de 2018 foi o 8º em que o município de Altinho participou da Fenearte, mostrando o comprometimento com os artistas locais nessa importante vitrine artística e cultural. O estande do município colocou em exposição e à venda os trabalhos em couro e reciclagem, os bordados, os trabalhos em cabaça e madeira, os bonecos de bola de gude e os bonecos de fuxico, entre outros produtos (Portal de notícias da Prefeitura de Altinho, 2018).

Em 2021, artesãs e artesãos de Altinho-PE participaram novamente da feira, que homenageou o movimento Armorial, uma iniciativa artístico-cultural idealizada pelo escritor Ariano Suassuna, responsável pela criação da arte erudita por meio dos elementos e da riqueza da cultura popular local. No *stand* da cidade, foram expostos diversos tipos de artesanatos produzidos em material de couro, tecido, madeira, etc. (Portal de notícias da Prefeitura de Altinho, 2021). Em 2023, Altinho participou novamente e foi homenageada com o tema da Fenearte daquele ano.

A gestão ordinária no contexto artesanal torna-se fundamental para a manutenção das atividades essenciais do negócio, sejam elas financeiras, de produção e comercialização das peças produzidas ou da promoção da prática artesã em si. É também por meio dela que a organização consegue cumprir seus objetivos, de modo que todos os seus integrantes consigam ser incluídos por meio da distribuição equitativa de responsabilidades. Além disso, o tipo de gestão praticado pela associação tem permitido a busca por oportunidades de capacitação, parcerias e participação em eventos, contribuindo para o crescimento dos artesãos e para a continuidade da atividade, o que tem contribuído para o desenvolvimento local e regional. É importante salientar que o trabalho contribui para o debate dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), principalmente os ODS 8, 10 e 17, quando discute formas de negócios e de gestão baseado nos princípios da sustentabilidade ambiental, social e econômica, a partir das práticas artesanais em contexto periférico.



Com base no trabalho de associações, entre elas a Artesal, os artesãos e artesãs ganham maior representatividade para seus interesses coletivos de forma mais efetiva, podendo também ter acesso a recursos e à infraestrutura que não conseguiriam individualmente. Por exemplo, podemos citar o espaço de trabalho, os equipamentos e os materiais compartilhados, bem como o auxílio financeiro para a comercialização das peças nos eventos regionais de artesanato, por exemplo, a Fenearte.

Desse modo, no que tange ao desenvolvimento econômico, o trabalho da associação em foco ganha relevância mediante a comercialização das peças nas feiras e exposições da própria cidade, além dos grandes eventos nacionalmente conhecidos, que auxiliam no alcance de consumidores da arte local, obtendo uma considerável fonte de renda. O fortalecimento das atividades artesanais contribui também para a economia local, pois empregam tal renda nos comércios, movimentando outros setores econômicos da região.

5 Considerações Finais

A partir da pesquisa realizada, constatamos alguns princípios da gestão ordinária, como reciprocidade, solidariedade e valorização das trocas, que se mostram essenciais para a continuidade de atividades artesanais, na maioria dos casos, conduzidas por mulheres que, muitas vezes, são consideradas marginais no *mainstream* da Administração.

A realização deste trabalho possibilitou entender como a gestão ordinária se caracteriza e se faz presente em organizações periféricas, que apresentam peculiaridades de funcionamento, relacionadas a seu contexto. Por meio dessa abordagem, reforçamos a importância de realizar pesquisas que deem voz e valorizem a história dos indivíduos e dos negócios que se encontram à margem e têm características diferentes do contexto industrial funcionalista.

Do ponto de vista específico da associação, a partir de um olhar crítico para os resultados, destacamos uma propensão para a padronização das peças imposta pela diretora, pois espera-se uma espécie de padrão ou formato desejado após a finalização de cada trabalho, embora não seja uma padronização no sentido da produção industrial. Outro ponto a ser destacado é a influência que o mercado impõe às artesãs, pois algumas peças são produzidas não pela inspiração, mas pela maior procura.

O artesanato em Altinho - PE mostrou-se uma via importante tanto para preservar sua identidade cultural, quanto para impulsionar a economia local. A produção artesanal da cidade, seja por meio do bordado, da cerâmica, do couro ou de outras técnicas tradicionais, não apenas oferece peças únicas carregadas de história, mas também gera oportunidades de emprego aos moradores locais. Além disso, é de grande valia para atrair turistas e, ao valorizar e investir nas habilidades artísticas e manuais das suas associadas, a Artesal não só proporciona uma fonte de renda, mas também preserva e celebra seus saberes artesanais, além de contribuir para o alcance de alguns dos ODS, entre eles o 8, o 10 e o 17.

Conforme vimos, pesquisas a partir das práticas cotidianas dos sujeitos ordinários podem apresentar resultados relevantes e produzir conhecimentos marginalizados que fogem de concepções hegemônicas dos estudos da Administração, colaborando para encorajar pesquisadores a aderir a novas perspectivas de fazer ciência, além de potencializar um olhar alternativo sobre a gestão do artesanato e de outras formas baseadas na pluralidade cultural, social e econômica do contexto organizacional, de modo a compreender o pluriverso de expressão da gestão. Portanto, o estudo propiciou reflexões sobre as ações de sujeitos práticos que desenvolvem formas alternativas de conceber a gestão.



Cabe salientar a necessidade de o tema ser tratado academicamente durante a formação dos(as) futuros(as) gestores(as) organizacionais em cursos de formação gerencial. O conhecimento de modelos de negócios diversos aponta para a multipluralidade de um(a) profissional disposto(a) a trabalhar nos diferentes tipos de negócios.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomendamos a realização de estudos semelhantes, com outras associações de artesanato, a fim de possibilitar comparações e ampliar o conhecimento sobre o tema. A nosso ver, investigações que adotem a perspectiva teórica da gestão ordinária podem contribuir para a compreensão de questões silenciadas e negligenciadas pelo *mainstream* das pesquisas na área da Administração, promovendo o desenvolvimento de um olhar alternativo ao paradigma funcionalista de pesquisa.

Referências

- Alves, G. L. (2014). *Arte, artesanato e desenvolvimento regional: temas sul-mato-grossenses*. Campo Grande, MS: Editora UFMS.
- Artesanato de Pernambuco. (2023). *Portal do Artesanato*. Recuperado de <https://www.artesanatodepernambuco.pe.gov.br/pt-BR/artesanato-de-pernambuco>.
- Banco do Nordeste. (2002). *Ações para o desenvolvimento do artesanato do Nordeste*. 2. ed. Fortaleza: Banco do Nordeste.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. *Portal do Artesanato Brasileiro* (2023, novembro, 7). Recuperado de: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/artesanato>
- Carmo, J. de O. dos S., Gomes, J. E. De L.; Oliveira, R. C. R.; Melo, M. G., Costa, C. E. S., & Silva, V. (2023). A extensão em Administração: experiências a partir do componente “antropologia das organizações” em tempos de covid-19. *Revista Eletrônica Extensão em Debate*, 12(13), 1-8.
- Carrieri, A. de P., Perdigão, D. A., & Aguiar, A. R. C. (2014). A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração* (FEA-USP), 698-713.
- Carrieri, A. de P., Perdigão, D. A., Martins, P. G., & Aguiar, A. R. C. (2018). A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 141-359.
- Certeau, M. (2014). *A invenção do cotidiano: 1. Artes de fazer*. 22.ed. Petrópolis: Editora Vozes.
- Cordeiro, E. J. C. (2022). *O consumidor na cadeia produtiva do artesanato*. Relatório de realização de atividades do Projeto Cultural Consumidor na Cadeia Produtiva do Artesanato – 1600/18. FUNDARPE, Pernambuco.



- Faria, A. M., & Silva, A. R. L. (2017). *Artesanato nos estudos organizacionais: a literatura brasileira de 2006 a 2015*. Espírito Santo.
- Figueiredo, M. D. de. (2014). O Artesanato enquanto Prática e Materialidade: Argumento para Pensar a Dimensão Estética e a Perspectiva do Embodiment nos Estudos Organizacionais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1), 189-205.
- Figueiredo, M. D. & Marquesan, F. F. S. (2014). Artesanato, Arte, Design... Por que Isso Importa aos Estudos Organizacionais? *Revista Interdisciplinar de Gestão Social* 3 (3), 127-143.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Gonçalves, M. E. V., Grangeiro, R. da R., & Silva Júnior, J. T. (2018). O Perfil do Artesão e de sua Produção na Cidade de Várzea Alegre –Ceará. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 12 (41), 530-550.
- Gouvêa, J. B., Cabana, R. de P. L., Ichikawa, E. Y. (2018). As histórias e o cotidiano nas organizações: uma possibilidade de dar ouvidos àqueles que o discurso hegemônico cala. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 5(12), 297-347.
- Grande, M. M., Padilha, V., Pain, B. F., & Florian, F. J. de S. (2012). Da Tradição à Modernidade: O Savoir-faire do Mestre de Ofício na Produção da Cerveja e da Cachaça Artesanais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 1(3), 25-48.
- Grangeiro, R. da R., & Silva Júnior, J. T. (2020). Carreira e Artesanato: A Trajetória Profissional de Uma Família de Artesãos. *Revista Interdisciplinar De Gestão Social*, 8(3), 145-168.
- Keller, P. (2014). O artesão e a economia do artesanato na sociedade contemporânea. *Política & Trabalho*, (41), 323-347.
- Machado, F. C. L., Silva, A. R. L., & Fernandes, T. A. (2020). The Ordinary, Cultures, and Management: The Organizing Processes within the Handicraft Sector in Piúma (ES), Brazil. *Organizações & Sociedade*, 27(95), 644-673.
- Machado, R. C., Chropacz, F., & Bulgacov, Y. L. M. (2020). Epistemologia de Certeau e sua Contribuição para os Estudos Baseados em Prática em Organizações. *Revista Ciências Administrativas*, 26(2), 1-10.
- Marquesan, F., & Figueiredo, M. D. (2014). De artesão a empreendedor: a ressignificação do trabalho artesanal como estratégia para a reprodução de relações desiguais de poder. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 76-97.
- Menezes, J. A. S. (2017). A participação das mulheres no artesanato brasileiro: uma análise da realidade do estado do Ceará. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 11(1), 62-79.



- Minayo, M. C. S. (2007). Trabalho de Campo: Contexto de Observação, Interação e Descoberta. In S. F. Deslandes, R. Gomes, & M. C. S. Minayo (Eds.), *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (26. ed., pp. 61-77). Petrópolis: Vozes.
- Moraes, M. D. C. de, Seraine, A. B. M. dos S., & Barbosa, C. (2020). Artesanato e políticas públicas no Brasil:: uma trajetória entre economia e cultura. *Conhecer: Debate Entre O Público E O Privado*, 10(25), 159–182.
- Ortiz, R. I. (2020). A histórica relação entre arte e antropologia: múltiplos olhares, dilemas e perspectivas. *Revista de História*, 11(22), 182-212.
- Oliveira, M., & Freitas, H. (2010). Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Eds.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2. ed., pp. 325-346). São Paulo: Saraiva.
- Pernambuco - CRAB. (2023). Artesanato de Pernambuco. Centro de Referência do Artesanato Brasileiro. Recuperado de <https://crab.sebrae.com.br/artesanato-brasil/artesanato-de-pernambuco/pernambuco/>.
- Portaria nº 1.007/SEI (2008). Institui o Programa do Artesanato Brasileiro, cria a Comissão Nacional do Artesanato e dispõe sobre a base conceitual do artesanato brasileiro. Brasília. Recuperado de: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/34932949/do1-2018-08-01-portaria-n-1-007-sei-de-11-de-ju
- Prefeitura Municipal de Altinho. (2018). *Artesanatos de Altinho são comercializados na 19ª Fenearte*. Recuperado de <https://altinho.pe.gov.br/v1/artesanatos-de-altinho-sao-comercializados-na-19a-fenearte/>.
- Prefeitura Municipal de Altinho. (2021). *Artesãos de Altinho marcam presença na 21ª Fenearte*. Recuperado de <https://altinho.pe.gov.br/v1/artesanatos-de-altinho-sao-comercializados-na-19a-fenearte/>.
- Prefeitura Municipal de Altinho. (2023). *Presidente da Fenearte visita o Memorial Altinense*. Recuperado de <https://altinho.pe.gov.br/v1/presidente-da-fenearte-visita-o-memorial-altinense/>
- Ramos, G. M. P. D., Muylder, C. F., & Freire, D. A. L. (2014). O artesão e o empreendedorismo: um estudo bibliométrico da produção acadêmica em eventos Enanpad de 1999 a 2008. *Revista Metropolitana de Sustentabilidade*, 4(1), 76-94.
- Ribeiro, A. C., Demo, G., & Santos, C. D. (2021). Grupo Focal: aplicações na pesquisa nacional em Administração. *Pretexto*, 22(2), 108-128.
- Rodrigues, P. R., Araujo, C. F. R., & Cassanego Júnior, P. V. (2023). Marketing empreendedor e as redes de relacionamento nas pequenas empresas do ramo alimentício



artesanal de Sant'ana do Livramento. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 8 (3), 87-124.

Santana, M. F. (2020). *Trajetória do artesanato brasileiro: perspectiva das políticas públicas* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). *Artesanato vive movimento de crescimento de demanda e do número de profissionais cadastrados* (2022). Recuperado de: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-empresadora/artesanato-vive-movimento-de-crescimento-de-demanda-e-do-numero-de-profissionais-cadastrados/>.

Sebrae. (2023). *Data Sebrae*. Recuperado de: <https://datasebrae.com.br/artesanato/>

Silva, A. J. da. (2016). *Mulheres vestidas de barro e os sentidos da produção de mestras artesãs da comunidade do Alto do Moura em Caruaru/PE* (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

Silva, R. K. A. da. (2018). *Práticas artesanais fomadoras de paisagens culturais: um olhar sobre a sustentabilidade* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

Siqueira, E. S., Silva, F. C. L., & Silva, M. H. (2021). Informalidade e Resistência Cultural: o Trabalho das Artesãs do Alto Do Moura, Caruaru – PE. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 8(1), 87-118.

Sousa, J. R. F., Sá, M., Souza, D. C., Silva, S. K. (2020). Novos Modos de Fazer Artesanato e Desafios à Manutenção Econômica no Alto do Moura do Século XXI. REAd. *Revista Eletrônica de Administração* 26(3), 557–585.

Souza Neto, B. de, Diniz, D. M., & Silva, A. S. (2021). Viradores e suas Virações: a prática cotidiana de um empreendedor artista de rua. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 9 (3).

Valente Junior, A. S., Alves, M. O., & Santos, C. R. C. (2022). *Banco do Nordeste do Brasil: 70 anos de contribuição para o desenvolvimento regional*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil.

Vieira, I. E. N. S. (2018). *Manifestações Culturais de Saubara-BA: Contribuições para preservação do Ecossistema Manguezal* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.

Violin, F. L. (2022). Turismo como criador de mercado para o artesanato em Mato Grosso do Sul. *Interações*, 23(2), 575–594.

ⁱ Graduado em Administração, mestrando no Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) da UFPE.

ⁱⁱ Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2020), com doutorado-sanduíche na Cardiff University (Reino Unido; 2019-2020). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (2013) e graduada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG (2010). Professora adjunta na Universidade Federal da Paraíba, atuando também como professora colaboradora no Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC/UFPE). Professora



permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI/UFPB). Atua como pesquisadora e líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Organização, Sociedade e Natureza (Gepos), certificado pelo CNPQ.

ⁱⁱⁱ Graduada em Economia pela UFCG. Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional (PGPCI) da UFPB.

^{iv} Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) da UFPE.

