



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA  
CURSO DE DOUTORADO/MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCISCO RANIERE MOREIRA DA SILVA**

**CONFIGURAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO ARTESANATO: O  
ARRANJO INTERORGANIZACIONAL DA ATIVIDADE ARTESANAL  
EM JUAZEIRO DO NORTE, NO CARIRI CEARENSE.**

Salvador  
2013

**FRANCISCO RANIERE MOREIRA DA SILVA**

**CONFIGURAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO ARTESANATO: O  
ARRANJO INTERORGANIZACIONAL DA ATIVIDADE ARTESANAL  
EM JUAZEIRO DO NORTE, NO CARIRI CEARENSE.**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer

Salvador  
2013





Escola de Administração - UFBA

S586 Silva, Francisco Raniere Moreira da  
Configurações interorganizacionais no artesanato: o arranjo  
interorganizacional da atividade artesanal em Juazeiro do Norte, no Cariri  
cearense. – 2013.

111 f. : il.

Orientador: Profa. Dra. Tânia Maria Diederichs Fischer.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de  
Administração, Salvador, 2013.

1. Artesanato – Organização – Juazeiro do Norte (CE). 2. Relações  
interorganizacionais. 3. Cultura organizacional. I. Universidade Federal da  
Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.047

**FRANCISCO RANIERE MOREIRA DA SILVA**

**CONFIGURAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO ARTESANATO: O  
ARRANJO INTERORGANIZACIONAL DA ATIVIDADE ARTESANAL  
EM JUAZEIRO DO NORTE, NO CARIRI CEARENSE.**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**Banca Examinadora**

Tânia Maria Diederichs Fischer – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Vinícius Nobre Lages \_\_\_\_\_  
Doutor em Sócio-Economie du Développement pela École des Hautes Études en  
Sciences Sociales, EHESS, França  
Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

José Marcelo Dantas dos Reis \_\_\_\_\_  
Doutor em Sociologie pela Université Paris Diderot, Paris 7, França  
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Aos meus pais e irmãs,  
minha família, meu  
porto seguro

## AGRADECIMENTOS

O poeta Antônio Machado já dizia que "não há caminhos; faz-se o caminho ao andar". E o caminho aqui trilhado foi ímpar, de muitas descobertas, lutas e conquistas. O resultado deste caminhar é uma verdadeira criação artesanal, ou talvez duas: a dissertação, obra acabada, e o seu autor, obra em processo. Eis que o caminho conduz agora a uma tarefa difícil, a de agradecer às muitas pessoas que andaram comigo e cujo auxílio, as palavras de incentivo, as discussões e noites passadas em claro, os conselhos e a torcida foram essenciais para a realização deste trabalho. Essa parte da trilha esconde uma armadilha, a do esquecimento. Mesmo assim me arrisco a ser traído pela memória, para fazer alguns agradecimentos específicos.

A Deus, autor da vida e artefato do universo, por ter escrito meu nome no livro da vida e pelas oportunidades e pessoas que tem posto em meu caminho;

Aos meus pais Benedito e Elioêne, pelo incentivo dado desde as minhas primeiras letras e pelas vezes que renunciaram aos seus projetos para que eu pudesse realizar os meus. É a luz de vocês que orienta o meu caminho e me faz trilhá-lo com dignidade.

Às minhas irmãs Maria Lanielle e Isabelle Victória, que junto aos meus pais me dão a alegria de ter uma família completa;

À minha amada noiva Reginalda, por entender minhas ausências e me apoiar sempre. Com você eu compartilhei angústias, preocupações, lágrimas e sorrisos, e divido agora o mérito desta conquista. Com você eu tenho um longo caminho a percorrer;

À minha orientadora, professora Tânia Fischer, pelo crédito e confiança em mim depositados. Sua ousadia e determinação me inspiram;

Aos membros da banca, Prof. Marcelo Dantas e Dr. Vinícius Lages, por aceitarem o convite e pelas valiosas contribuições a este trabalho;

A toda equipe do NPGA, professores e funcionários, especialmente à Anaélia e Dacy, pelo auxílio e presteza de sempre;

Ao CIAGS e sua equipe, pela prazerosa correria cotidiana e os desafios constantes, pela liberdade criativa e os bons momentos a mim proporcionados;

Aos meus avós, tios, primos e familiares que sempre acreditaram e tanto torcem por mim;

À minha família "Soterobrasileira", repleta de culturas, sotaques e dons: Pamela (RN); Dora e Paulo (MG); Daniel e Carol (PI); Agnes e Murilo (BA); Tati (RJ); Ives,

Jeová e Bruno (a bancada Cearense). A amizade e o convívio de vocês tornaram a distância de casa e a saudade dos meus um fardo menos pesado.

Aos amigos de longa data, em especial a Roberto (de infância), Luana, Daiane, Rodrigo e Diane (da faculdade), Emanuel e Teté (da vida), Wagner, Ary, Diego e Rafael (de sempre). Neste caminho, a amizade de vocês foi por vezes a sombra onde eu parei para descansar.

Aos colegas da Sala 20, grupo eternizado em minha memória;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pela bolsa concedida e ao Banco do Nordeste do Brasil – BNB pelo auxílio financeiro à pesquisa;

Aos artesãos de Juazeiro do Norte, por terem me emprestado seu tempo, suas falas e suas vidas, para que eu pudesse realizar este trabalho.

Um galo sozinho não tece uma manhã:  
ele precisará sempre de outros galos.

De um que apanhe esse grito que ele  
e o lance a outro; de um outro galo  
que apanhe o grito de um galo antes  
e o lance a outro; e de outros galos  
que com muitos outros galos se cruzem  
os fios de sol de seus gritos de galo,  
para que a manhã, desde uma teia tênue,  
se vá tecendo, entre todos os galos.

E se encorpando em tela, entre todos,  
se erguendo tenda, onde entrem todos,  
se entretendendo para todos, no toldo  
(a manhã) que plana livre de armação.

João Cabral de Melo Neto, 1999.

## RESUMO

Esta dissertação analisa a configuração do arranjo interorganizacional do artesanato em Juazeiro do Norte/CE, nas suas dimensões histórica, relacional e estrutural. Trata-se de um estudo exploratório descritivo, de natureza qualitativa, com estratégia metodológica baseada em recursos de historiografia, mais especificamente história organizacional, e análise de redes interorganizacionais. A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental, observação não participante e entrevistas semiestruturadas em profundidade. Foram entrevistados 09 integrantes de organizações artesanais e 04 representantes de instituições apoiadoras da atividade artesanal no município. O processo analítico interpretativo utilizou métodos de análise de conteúdo e análise de redes interorganizacionais. Os resultados apontam para a existência de um arranjo híbrido, complexo e intercomplementar, historicamente construído e culturalmente enraizado, constituído por conjuntos interorganizacionais de relações entre as organizações artesanais e as diversas instituições de apoio ao artesanato atuantes no município. Verifica-se o potencial do arranjo para a atuação em rede de cooperação. Todavia, evidenciam-se também fragilidades no que diz respeito à alta dependência das instituições de apoio, ao baixo nível de conectividade entre as organizações artesanais e à falta de legitimidade das estruturas de governança criadas. Esta pesquisa contribui para o campo dos estudos organizacionais, ao defender a pertinência da abordagem interorganizacional para a compreensão de organizações complexas. Ainda, colabora para a valorização do artesanato como tema e agenda de pesquisas em Administração.

**Palavras chave:** Interorganização. Arranjo Interorganizacional. Artesanato. Organizações Artesanais.

## ABSTRACT

This dissertation analyzes the interorganizational configuration of the craft activity in the city of Juazeiro do Norte in Ceará, in its historical, relational and structural dimensions. It is a qualitative research, with an exploratory and descriptive study. It uses a methodological strategy based in historiography resources, specifically organizational history, and analysis of interorganizational networks. Data collection occurred through documentary research, non-participant observation and semi-structured in-depth interviews. Respondents were 09 members of craft organizations and 04 representatives of institutions that develop actions of support to the craft activity in the city. The analytical and interpretive process used methods of content analysis and analysis of interorganizational networks. The results indicate the existence of a hybrid, intercomplementar and complex arrangement, historically rooted and culturally constructed, formed by a set of interorganizational relationships between the craft organizations and the various supporting institutions working in the city. It was verified the potential of this arrangement for work in cooperation network. However, there are weaknesses related to the high dependence of supporting institutions, the low connectivity between craft organizations and the lack of legitimacy of governance structures that was created. This research contributes to the field of organizational studies, by supporting the relevance of interorganizational approach to understand complex organizations. Still, contributes to the process of valuation of handicraft as a theme and agenda for research in management.

**Key words:** Interorganizations. Interorganizational Arrangement. Handicraft. Craft Organizations

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sede da Associação dos Artesãos de Juazeiro do Norte/CE.....	60
Figura 2: Produtos do Centro Mestre Noza comercializados na loja CEART em Fortaleza/CE.....	62
Figura 3: Sede da Associação dos Artesãos da Mãe das Dores e do Padre Cícero ...	64
Figura 4: Produtos da Associação dos Artesãos da Mãe das Dores e do Padre Cícero .....	66
Figura 5: Oficina de acabamento dos produtos da Genipoarte.....	68
Figura 6: Produto desenvolvido pela Genipoarte me parceria com a Associação dos Xilógrafos.....	70
Figura 7: Oficina da ALAMORCA.....	72
Figura 8: Peças produzidas pela ALAMORCA .....	73
Figura 9: Artesão fazendo xilogravura.....	75
Figura 10: Produtos comercializados pela Lira Nordestina .....	76
Figura 11: Fachada da loja da CEART em Fortaleza/CE .....	79
Figura 12: Interorganização Centro Mestre Noza.....	84
Figura 13: Interorganização Genipoarte.....	86
Figura 14: Arranjo Interorganizacional do Artesanato de Juazeiro do Norte/CE .....	88
Figura 15: Arranjo Interorganizacional com a presença da FEAAC, SEBRAE e CEART.....	91
Figura 16: Arranjo Interorganizacional sem presença da federação e das instituições de apoio ao artesão .....	92
Figura 17: Arranjo Interorganizacional conectado pela FEAAC.....	93
Figura 18: Comparativo do papel da CEART, SEBRAE e CEART na coesão do arranjo .....	94

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais .....	41
Quadro 2: Caracterização dos artesãos informantes da pesquisa.....	54
Quadro 3: Representantes institucionais entrevistados .....	55
Quadro 4: Caracterização das organizações artesanais de Juazeiro do Norte/CE....	81

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	20
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1. ARTESANATO.....	24
2.1.1. Consensos e (des)entendimentos sobre o artesanato: a polissemia do conceito	25
2.1.2. A delimitação conceitual do artesanato para esta pesquisa.....	32
2.2. ORGANIZAÇÕES ARTESANAIS .....	32
2.3. INTERORGANIZAÇÕES.....	36
2.3.1. Contexto Geral das Interorganizações nos Estudos Organizacionais.....	36
2.3.2 Interorganizações – Conceitos e arranjos sob as perspectivas de redes .....	38
2.3.3. Configurações interorganizacionais: definições e perspectivas de análise.....	39
<b>3. CAMINHO METODOLÓGICO</b> .....	<b>45</b>
3.1. DESENHO DA PESQUISA – A PERSPECTIVA HISTÓRICA E AS TRAJETÓRIAS ORGANIZACIONAIS .....	47
3.2. A IDA A CAMPO .....	50
3.3. O TRATAMENTO ANALÍTICO-INTERPRETATIVO DOS DADOS.....	55
3.4. A SÍNTESE .....	57
<b>4. A CONSTRUÇÃO INTERORGANIZACIONAL DO ARTESANATO EM JUAZEIRO DO NORTE-CE</b> .....	<b>58</b>
4.1. OS FIOS DA TRAMA: TRAJETÓRIAS DAS ORGANIZAÇÕES ARTESANAIS DO MUNICÍPIO .....	58
4.2. TECENDO A REDE: CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS IDENTIFICADAS .....	80
4.3. A TESSITURA CONFORMADA: A CONFIGURAÇÃO INTERORGANIZACIONAL DO ARTESANATO EM JUAZEIRO DO NORTE/CE.....	87
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>100</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>110</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O artesanato surge no contexto histórico desde que o ser humano, no período neolítico, passou a criar e desenvolver manualmente artefatos para garantir sua sobrevivência e bem-estar coletivo (CHITI, 2003; LIMA, 2011). Assim, começou também a ser vinculado ao mundo do trabalho, com esquemas produtivos diferenciados, sobrevivendo inclusive ao processo de industrialização (VERGARA e SILVA, 2007; SOARES, 2011).

Na atualidade, tais esquemas produtivos representam não apenas modos de fazer e se relacionar, mas conformam desenhos organizativos diversificados, que assumiram diferentes formas e nomes ao longo da história. Do antigo sistema familiar, passando pelas corporações de ofício medievais até o seu declínio com o surgimento dos sistemas fabris (SAVIANI; RUGIU, 1998) a história da atividade artesanal revela uma infinidade de práticas sociais e modelos organizacionais.

No entanto, ao analisar o campo dos estudos organizacionais é possível perceber que o interesse pelas organizações artesanais é relativamente reduzido, sendo a maior parte dos estudos voltados às organizações industriais e arranjos empresariais (SILVA, 2006). Vergara e Silva (2007) reforçam a importância de estudar os núcleos de produção artesanal como potencialidade para a valorização da cultura e identidade territorial e desenvolvimento local. É nesse sentido que aumenta o interesse em investigar as organizações artesanais e contribuir para o debate do artesanato enquanto fenômeno organizacional.

Ao tratar sobre análise organizacional, Daft (2009) considera que o principal elemento de uma organização não é o conjunto de políticas e procedimentos, mas as pessoas e seus inter-relacionamentos. Nesse sentido, coloca-se a necessidade de compreender as organizações não somente numa perspectiva individual e interna, mas levando em consideração o contexto social em que se inserem (SELEME e ORSATO, 1990), as relações que estabelecem com o ambiente e com outras organizações (CUNHA e CARRIERI, 2003; CUNHA, 2004; HALL, 1984) e os desenhos organizativos que essas relações configuram, como interorganizações (FISCHER, 2002).

Entende-se por interorganizações as configurações organizativas complexas e com texturas híbridas, ou seja, compostas por organizações diversas que tecem relações e podem criar redes (ALTER e HAGE, 1993; FISCHER, 1997; 2002).

Assim, esta dissertação investiga a configuração interorganizacional do artesanato no município de Juazeiro do Norte/CE e os desafios de gestão que lhe são inerentes. Tem como foco as organizações artesanais e as tramas de relacionamentos que tecem entre si, abordando aspectos relacionados às trajetórias dos grupos artesanais e seus respectivos desenhos organizativos, ao arranjo interorganizacional configurado e os desafios que se colocam à sua gestão.

Trata-se de um estudo teórico e empírico sobre o artesanato não apenas como atividade criativa (MILLS, 2009; SENNETT, 2009; REIS, 2008; BRASIL, 2011), mas como fenômeno social (RUGIU, 1998; VERGARA e SILVA, 2007; FISCHER e SOARES, 2010; NASCIMENTO, 2011) espacialmente localizado, que incorpora e traduz a cultura do local. Compartilha-se aqui da ideia de centralidade da cultura na vida social, sobretudo em suas relações com a economia (MIGUEZ, 2007, p.96). Assim, ao acionar as características culturais, inimitáveis por excelência, a criatividade gera valor e relaciona-se com a cultura pela sua unicidade, capaz de gerar produtos tangíveis com valores intangíveis, marcadamente simbólicos.

Para além disso, o estudo ganha relevância na medida em que adota uma perspectiva interorganizacional para a análise do fenômeno, elegendo os aspectos estruturais e relacionais das interorganizações como dimensões analíticas da pesquisa.

### 1.1. DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Caracterizado pela mobilização de habilidades especiais e pela criatividade, atributos profundamente individuais, os artefatos artesanais são, muitas vezes, produto do repasse geracional de técnicas e de saberes. Ainda, o artesanato gera renda e ocupação, podendo atuar como fator de inclusão social e de desenvolvimento local. Como enfatiza Reis (2008), a atividade artesanal traz a possibilidade de o artesão viver daquilo que deseja: sua cultura. Outro aspecto próprio do artesanato, sobretudo na contemporaneidade, é sua possibilidade de aliar

tradição e tecnologia. Como antecipou Lina Bo Bardi (1994), arte popular e artesanato devem ser valorizados por meio de design contemporâneo e tecnologias adequadas, de forma a se garantir a preservação do patrimônio imaterial, a passagem dos saberes tradicionais às novas gerações e a dignidade das pessoas. Dessa forma percebe-se que o artesanato mobiliza não apenas valor econômico, mas também dimensões de natureza cultural, social e tecnológica.

Em termos organizacionais, o artesanato caracteriza-se como atividade preponderantemente familiar, com núcleos de produção que assumem os mais diversos formatos, seja em cooperativas, associações ou grupos informais. De acordo com Vergara e Silva (2007), as organizações artesanais, em sua maioria, estruturam-se como sistemas comunitários não hierárquicos, marcados por relações interpessoais e primárias. Funcionam em espaços coletivos – por vezes a própria residência de um dos membros – e desenvolvem atividades criativas e motivadoras. Por estas características, as autoras assemelham as organizações artesanais às isonomias e fonomias propostas pela teoria paraeconômica de Guerreiro Ramos (1989).

Segundo o IBGE (2007), a atividade artesanal se destaca como uma das principais manifestações culturais e artísticas brasileiras, presente em mais de 60% dos municípios do país. Uma pesquisa referente a mapeamento do setor artesanal no Brasil, realizada em 2002 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC, 2002a; MDIC, 2002b), apontou que o Brasil possuía, naquele ano, 8,5 milhões de artesãos, responsáveis por um movimento financeiro anual de R\$ 28 bilhões, correspondente a 2,8% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

A região Nordeste é uma área de grande tradição cultural e turística e desponta como cenário de ricas expressões do artesanato nacional. De acordo com o BNB (2002), no ano de 2002, a região Nordeste possuía aproximadamente 3,3 milhões de artesãos. No Ceará, 76,1% dos municípios produzem artesanato, fato que sugere a relevância do setor no Estado, seja nos aspectos econômico, social ou cultural (BNB, 2002). De acordo com dados da Central de Artesanato do Ceará – CEART, o estado possui atualmente 43.750 artesãos<sup>1</sup> devidamente registrados, o

---

<sup>1</sup> Informações obtidas em 15 de Janeiro de 2013

que representa apenas uma parcela dos artesãos cearenses, tendo em vista os que não possuem cadastro no órgão.

Por sua expressividade, o artesanato cearense tem sido objeto de estudo recorrente em pesquisas de diversos campos como turismo, administração, economia, sociologia, entre outros. O foco destes estudos também é bastante diversificado, com destaque para temas como: Aspectos socioeconômicos e culturais (FILGUEIRAS, 2005; SALES, 2009; SILVA, 2009); Aspectos mercadológicos (PRUDENTE, 2006); Políticas Públicas (LEMOS, 2011); Arranjos Produtivos Locais (FERREIRA, 2007); Economia Solidária (GONÇALVES, 2010; DO VALE; GRANGEIRO; SILVA JR, 2012); Exportação (SANTOS, 2007; OLIVEIRA; NETO, 2008); Espaços produtivos (ARAÚJO, 2006; GONÇALVES, 2009); Cultura, Memória e Tradição (MENDES, 2010; SENA, 2010); Carreira – mestres artesãos (DUARTE, 2010), entre outros.

Informações sobre o artesanato cearense também se encontram disponibilizadas na forma de planos (CEARÁ, s.d.), termos de referência (SEBRAE, 2010) e estudos setoriais (BNB, 2002; SEBRAE, 2010) empreendidos por diversas instituições.

Tendo em vista a motivação para estudar o artesanato como fenômeno organizacional, surgem então alguns questionamentos: que aspectos da atividade devem ser melhor compreendidos? Quais as dimensões capazes de apontar pistas para a compreensão desse fenômeno? Que teorias organizacionais oferecem subsídios ao estudo do problema?

Uma análise dos estudos e documentos supracitados, conjugada a conversas com diversos especialistas e uma primeira exploração do campo empírico elucidam alguns aspectos da realidade local a serem considerados nestas definições:

- Atividade concentrada em vários núcleos, especializada por tipologias, e espalhada por todo o território cearense, configurando diversos polos de produção artesanal, com destaque para a região do Cariri cearense;
- Considerável número de organizações de produção artesanal, com trajetórias diferentes e níveis diversos de organização e inserção econômica e social;

- Existência de órgãos e instituições que executam projetos de apoio ao artesanato, por vezes com sobreposição de ações, devido ao baixo nível de articulação entre eles.

Esse panorama revelado pelo campo empírico, somado à revisão da literatura e às inquietações de outros pesquisadores sugere a possibilidade de caracterizar o artesanato como campo organizacional, marcado por estruturas cognitivas e de significação sociocultural. De acordo com Machado-da-Silva e Coser (2006, p.11),

o campo organizacional surge como um nível de análise apropriado, dado fato de contemplar os aspectos estruturais que valorizam construções simbólicas desenvolvidas e exteriorizadas a partir da constante interpretação e interação entre os atores envolvidos.

Outro atributo do artesanato investigado é a sua configuração híbrida, assinalada pela existência de diversas organizações com trajetórias, estruturas e dinâmicas diferentes entre si, mas com um forte componente identitário, relacionado à cultura local. Assim, o presente estudo considera o artesanato como campo interorganizacional, de maneira que esta é a premissa que orienta a pesquisa e norteia o estabelecimento dos objetivos e das dimensões analíticas.

Neste contexto emergem pelo menos três vias de investigação, com possibilidades distintas, mas fortemente complementares. A primeira delas ligada a uma dimensão histórica (Como a atividade se constrói historicamente no território? Quem são as organizações artesanais e quais as suas trajetórias? Que instituições apoiaram e apoiam o artesanato?). A segunda ligada aos aspectos relacionais (Com quem se relacionam as organizações artesanais? Como se relacionam? Qual a motivação para se relacionarem?). Por fim, uma dimensão de natureza mais estrutural (Que estrutura interorganizacional estas relações conformam? Que características são marcantes? Que desafios de gestão lhe são inerentes?

Caracterizar a construção histórica e social do artesanato e das organizações que o fazem é imperativo à compreensão dos aspectos relacionais e estruturais que conformam a atividade. Neste sentido, as dimensões **histórica, relacional e estrutural** mobilizadas como categorias analíticas desta pesquisa, são os fios que se entrecruzam na (re)construção das trajetórias organizacionais e dão forma a esta dissertação.

Interessa nesta pesquisa identificar as organizações artesanais e reconstruir, numa perspectiva histórica, suas trajetórias para, a partir daí caracterizar as relações interorganizacionais estabelecidas e analisar a estrutura que estas relações conformam e os desafios que lhe são inerentes.

Diante de todo o exposto, a pesquisa teve como direcionamento a seguinte questão:

- **Como se configura o arranjo interorganizacional do artesanato no município de Juazeiro do Norte-Ce em suas dimensões histórica, relacional e estrutural?**

O objetivo geral foi então compreender a configuração interorganizacional do artesanato no município de Juazeiro do Norte-Ce e os desafios de gestão a ela relacionados.

Como etapas para o alcance deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Mapear as organizações artesanais presentes no território e as instituições que desenvolvem projetos de apoio ao artesanato, (re)construindo suas trajetórias organizacionais;
- Caracterizar as relações interorganizacionais estabelecidas entre os atores pesquisados;
- Configurar o arranjo interorganizacional do artesanato no território pesquisado;
- Analisar o arranjo interorganizacional configurado, na perspectiva da interação entre os atores, da estrutura de relacionamento conformada e dos desafios que lhe são inerentes.

## 1.2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Um olhar histórico sobre a cultura e os modos de vida das comunidades sertanejas ratifica uma forte presença do artesanato nas práticas cotidianas. Os

utensílios domésticos confeccionados em barro, flandres, fibras naturais; a vestimenta de trabalho do vaqueiro, confeccionada nas oficinas de couro e as suas ferramentas, produzidas pelos mestres ferreiros; a fé materializada na arte santeira e nas esculturas dos “ex-votos” em madeira; a estética do cangaço e a produção artesanal das armas dos cangaceiros. Enfim, estas diversas práticas não apenas evidenciam a utilização de produtos artesanais, mas encerram modos de vida, de produção e relações sociais construídos historicamente e artesanalmente por estes povos, muitos dos quais ainda hoje presentes em diversas comunidades.

Na cena contemporânea, de reinvenção de valores, padrões de consumo, modos de vida (FLORIDA, 2002), o processo de globalização parece ter valorizado o fazer manual, por mais paradoxal que isso pareça. O artesanato, hoje, é contrapartida à massificação e à uniformização de produtos globalizados, promovendo ao mesmo tempo o resgate cultural e a identidade regional (SILVA, 2006; SEBRAE, 2008; FISCHER & SOARES, 2010). Emergem então novos padrões de consumo onde os valores são criados a partir do simbólico, do intangível.

Inserido neste contexto, o artesanato constitui-se em atividade de relevância socioeconômica e cultural para o país e para a região Nordeste, em particular. Assim, salienta-se a importância de investigar a organização da atividade artesanal em um contexto local. Outrossim, alguns pesquisadores têm reivindicado a inserção do artesanato como tema e agenda de pesquisa em Administração, entendendo-o como campo fecundo de possibilidades de investigação nos Estudos Organizacionais.

Somem-se a isso as indicações de diversos pesquisadores em teoria das organizações que enfatizam as vantagens da abordagem interorganizacional para a compreensão das organizações contemporâneas, inseridas em contextos cada vez mais complexos.

Tal feito demanda uma visão holística, do ambiente como um todo, desde a organização da atividade e das redes relacionais estabelecidas entre os diversos atores, até a conformação de uma estrutura capaz de mobilizar os recursos necessários, sejam humanos, financeiros, tecnológicos ou outros.

Neste cenário é que ganham força as dimensões mobilizadas no presente estudo: as trajetórias das organizações que forjam a construção social e histórica do artesanato no território, a rede de relações estabelecidas entre elas e a estrutura interorganizacional que estas relações conformam. Desta forma, a novidade e relevância do presente estudo residem na articulação destas abordagens para a compreensão do arranjo interorganizacional do artesanato e dos desafios que lhe são inerentes.

Uma vez justificadas a pertinência e relevância teóricas da pesquisa convém ressaltar ainda sua relevância social.

A realização do estudo também se justifica porque o estímulo ao desenvolvimento do artesanato significa abrir possibilidades de atenuação das disparidades socioeconômicas existentes na região, além de promover a preservação de valores da cultura popular local (BNB, 2002). Reis (2008) acrescenta que temas como este despertam o debate e a conscientização para o fato de que as atividades criativas podem significar uma oportunidade de transformação e inclusão socioeconômica para o Brasil, de forma que a criatividade brasileira seja traduzida em resultados também econômicos.

Caracterizada a relevância, a representatividade e o potencial do setor, a compreensão do fenômeno em estudo, portanto, também possui importância em nível macro social e econômico por se constituir possibilidade de inclusão e de atenuação de assimetrias regionais pela via endógena da criatividade e da tradição cultural. Desta forma, esta pesquisa se distancia de visões puramente economicistas ou meramente estéticas do artesanato, entendendo as dimensões social, cultural e econômica como indissociáveis.

### 1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A fim de facilitar a compreensão do leitor, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Este primeiro capítulo, de caráter introdutório, apresenta as considerações iniciais e uma contextualização do tema e do objeto da investigação. Expõe ainda a delimitação do problema e dos objetivos e as justificativas para a

realização do estudo, evidenciando a relevância teórico-prática e a pertinência do mesmo.

O segundo capítulo traz o referencial teórico que dá suporte à pesquisa. São abordadas questões teóricas sobre o Artesanato e as Organizações artesanais, conceitos estruturantes desta dissertação. Trata ainda do conceito de Interorganizações, aqui mobilizado como abordagem teórica para a compreensão do artesanato no âmbito dos Estudos Organizacionais.

O terceiro capítulo socializa o percurso metodológico seguido na realização da pesquisa. São expostos o desenho da pesquisa e sua abordagem metodológica norteadora, a inserção do pesquisador no campo e sua relação com os sujeitos do estudo, os instrumentos e procedimentos de coleta dos dados e de análise e interpretação dos mesmos.

O desenvolvimento da pesquisa é apresentado no quarto capítulo. Neste encontram-se as análises realizadas a partir das categorias analíticas da dissertação, bem como as interpretações delas decorrentes.

O quinto e último capítulo traz as considerações finais, com sugestões para estudos futuros e outras indicações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. ARTESANATO

O artesanato está presente na história humana desde que o homem passou a criar e produzir manualmente objetos que facilitassem o seu dia-a-dia. Com o surgimento da manufatura e o advento da sociedade industrial, o modo de produção artesanal entrou em decadência. Todavia, na contemporaneidade, verifica-se uma revalorização e ressignificação do trabalho artesanal de maneira que hoje o artesanato pode ser situado como uma matriz de resistência às tentativas substancialmente homogeneizantes de modos de produção e padrões de consumo (FISCHER E SOARES, 2010).

Como alerta Silva (2009), a complexidade que envolve os estudos sobre o artesanato decorre do fato de que este, na qualidade de elemento componente do patrimônio cultural, incorpora-se ao conjunto de monumentos, documentos e objetos que constituem a memória coletiva de um povo e, portanto, deve ser considerado do ponto de vista social e cultural. Por outro lado, o artesanato também possui características que atendem aos interesses da sociedade de consumo, como o valor estético e o simbólico; dessa forma, seu potencial econômico é crucial para o acirramento das discussões.

Segundo Fischer e Soares (2010), o artesanato insere-se como um dos campos de representação da cultura popular, responsável por contribuir com a identidade cultural de um dado território. Assim é que a produção artesanal é permeada de particularidades, que podem dizer respeito tanto à interpretação da história e cultura local como, e é o que mais influencia, à disponibilidade de determinada matéria-prima na região. Por esta relação com a identidade, a recuperação de determinada atividade artesanal pode resgatar a cultura e unicidade de um grupo/povo. Sendo marcado por uma forte valorização do local e pela partilha de códigos de conduta específicos e singulares, o artesanato configura-se como uma expressão local inserida numa lógica global de acirramento das diferenças entre os territórios (FISCHER E SOARES, 2010).

A produção artesanal do Brasil é rica, diversificada e se apresenta como uma das formas mais espontâneas de expressão da cultura do país. Barros (2006) e Soares (2011) tentam explicar essa diversidade pelo fato do artesanato brasileiro ter sido influenciado por um conjunto de tradições diferentes, de povos com cultura e conhecimento diversos, como os indígenas, africanos, europeus, etc. Some-se a isso a sua capacidade geradora de valor econômico, ocupação e renda, com desenvolvimento humano e sociocultural. Por estas razões, o artesanato comparece como atividade com potencial para catalisar a economia criativa no país (REIS, 2008).

Nesse sentido, é conveniente analisar a forma como essa atividade é apreendida conceitualmente, tanto pelos estudiosos do artesanato quanto por diferentes organizações relacionadas ao setor. No contexto deste trabalho, tal análise se justifica por apresentar os (des)entendimentos existentes e a necessidade de contorná-los.

Duarte (2010) e Soares (2011) alertam que a dicotomia expressa entre aqueles que buscam definir a atividade sob o ponto de vista econômico e aqueles que a relacionam mais fortemente com o campo unicamente das produções simbólicas, dificulta a definição de artesanato. Decerto, ambas as perspectivas se mostram representativas da realidade e complementares, por trazerem o motivo pelo qual existe a atividade (expressão cultural) e como alternativa para geração de renda (atividade econômica).

### **2.1.1. Consensos e (des)entendimentos sobre o artesanato: a polissemia do conceito**

A revisão de literatura aqui empreendida percorreu diversos campos do conhecimento, com destaque para a Administração, Sociologia, Antropologia, Design e Estudos da Cultura. Complementarmente, foram explorados textos e outras publicações dos diversos órgãos, públicos e privados, relacionados ao setor artesanal. Expõem-se então diversas formas como o artesanato é conceitualmente apreendido, a partir das quais foram feitas as escolhas teóricas que sustentam a argumentação aqui defendida.

O italiano Antonio Santoni Rugiu (1998), em uma abordagem sobre a pedagogia do artesanato, apresenta a forma como os conhecimentos artesanais eram transferidos nas relações pessoais e diretas de mestres para seus aprendizes. O autor trabalha o significado histórico do artesanato reconstruindo sua trajetória, desde as origens nas Corporações de Ofício medievais, seu declínio com o advento da manufatura e da produção industrial, e sua matriz de resistência ainda presente nos dias atuais. Para Rugiu (1998), a forma de ensino do artesanato era saudável e permitia a sobrevivência dos aprendizes não apenas pela possibilidade de transformar um ofício em empreendimento remunerável, mas pela acumulação de valores compartilhados, fortalecendo a tessitura da organização social e comunal. Rugiu (1998, p.19) resgatando Dewey e outros a quem ele chama de nostálgicos da formação artesanal – Locke e Rousseau – advoga pela indissociabilidade do fazer e do aprender, a partir da constatação de que “os aprendizes, em essência, aprendem fazendo”.

Charles Wright Mills (2009) utiliza o artesanato enquanto metáfora para rejeitar a ideia de separação entre vida e trabalho e, conseqüentemente, entre a mão e a mente, a partir do conceito de artesanato intelectual. Segundo o autor, o artesanato é o modelo plenamente idealizado de satisfação no trabalho, em que a relação entre o artesão e o seu trabalho vai além das meras relações legais de propriedade e torna a disposição do artesão para o trabalho algo espontâneo e lúdico. Como afirma o autor ? não há ruptura entre o trabalho e diversão, ou trabalho e cultura. O modo como o artesão ganha seu sustento determina e impregna todo o seu modo de vida (MILLS, 2009, p. 59).

Nesse sentido, Mills (2009) elabora uma tipologia ideal de artesanato. O modelo de Mills envolve seis características principais: I) Paixão criativa – satisfação do indivíduo em desenvolver a atividade, paixão pelo fazer; II) Aptidão básica manual – competência motora no manuseio dos instrumentos/ferramentas; III) Liberdade de criação – liberdade para definir sua produção, seja na tecnologia que emprega, na matéria-prima que utiliza ou no seu ritmo de produção; IV) Autodesenvolvimento – à medida que melhora sua peça, o artesão desenvolve e aperfeiçoa sua atividade, em termos técnicos e estéticos; V) Intima relação entre trabalho artesanal e cultura – trabalho artesanal como fragmento da cultura, que por sua vez é considerada como um conjunto integrado de fragmentos humanos; VI)

Íntima relação entre trabalho artesanal e lazer – A esfera do trabalho confunde-se com a esfera do ócio, sendo o artesanato citado muitas vezes como “distração”.

Estas características são retomadas por Sennett (2009), onde a metáfora do artesanato é utilizada para tratar da relação entre homem e trabalho. Nesse sentido, Sennett (2009) direciona seu foco para a habilidade artesanal, definida como “[...] um impulso humano básico e permanente, o desejo de um trabalho benfeito por si mesmo. Abrange um espectro muito mais amplo que o trabalho derivado de atividades manuais” (p. 19). Para Sennett, o processo artesanal, da forma como deve ser, requer artífices inquietos, máquinas e ferramentas estimulantes, resistência à ambiguidade, qualidade artesanal, entre outros aspectos (SENNETT, 2009).

Estes autores têm em comum a utilização do artesanato como metáfora para a compreensão de processos, geralmente sociológicos e relacionais. Ao fazerem isto evidenciam uma dimensão processual do artesanato, elucidando o processo, ou os vários processos inerentes à atividade artesanal, seja de aprendizagem e repasse de saberes, de criação, de produção, ou de relação do artífice com a sua atividade e com o produto dela resultante.

A produção científica latino-americana sobre artesanato tem se mostrado adequada ao entendimento da atividade. Os diversos estudos mapeados tem em comum o foco no produto artesanal, como cultura materializada em artefatos. Destacam-se autores como Colombres (1997) e Chiti (2003).

Chiti (2003), ao investigar as origens e relações existentes entre artesanato, folclore e arte popular, afirma que o artesanato está referenciado na arte, preferencialmente de natureza popular, criada por povos de baixo poder aquisitivo, em grande parte, pertencentes às camadas menos favorecidas da sociedade. O mesmo autor coloca que a atividade artesanal é motivada por necessidades estéticas, funcionais ou de sobrevivência de quem produz.

Colombres (1997) analisa a distinção entre artesanato e arte popular. Diferenciação que, na opinião do próprio autor, é ambígua uma vez que ambas as atividades têm as mesmas raízes primitivas. No entanto, o autor situa a diferença entre artesanato e arte popular na possibilidade de reprodução do primeiro, em detrimento da unicidade, exclusividade e influência cultural da segunda. Esta

distinção é bastante questionada na medida em que o artesão também imprime características únicas e culturalmente enraizadas nas suas peças. Embora sejam reproduzidos, os artefatos artesanais guardam sempre uma marca de exclusividade e distinção.

Chiti (2003) é um dos poucos autores que se propõem a identificar as características do produto artesanal. Segundo o autor, para que um produto seja considerado artesanato deve possuir: manualidade; funcionalidade; seriação; durabilidade; tipicidade e tridimensionalidade.

Nesse sentido, o contato direto manual do artesão com sua obra deve ser predominante, uma vez que humaniza e dá identidade ao produto. Isso não significa o total abandono de máquinas e ferramentas, que podem ser utilizadas, mas apenas com funções acessórias. Quanto à característica de funcionalidade, Silva (2009, p.17), a partir das considerações de Chiti (2003) afirma

Desde a Antiguidade, quando o ser humano passou a produzir suas peças e ferramentas para o trabalho agrícola, deu ao artesanato uma função. O artesanato deve ser um objeto de uso prático, utilitário, acessível e tangível. Não pode ser confundido com objetos de contemplação e de estímulo à emoção, como poemas, monumentos ou esculturas de grande porte. Estes são peças únicas, como obras de arte, e somente admitem réplicas para a redução do volume ou tamanho, favorecendo as minimizações e seriações típicas do artesanato.

A possibilidade de seriação apontada por Chiti como característica do artesanato, não deve ser interpretada como reprodução em grande escala, o que comumente é feito com artefatos que remetem à lembrança de um local, podendo ser caracterizados como industriano (SEBRAE, 2010). A capacidade de seriação no artesanato deve ser limitada, em pequena escala, de maneira que a manualidade seja mantida.

A característica de tipicidade tem a ver com a historicidade e ancoragem na tradição e cultura de quem produz e/ou do local onde é produzido. Com relação à durabilidade, o autor defende que um produto artesanal deve ser durável e permanente. Com isto, exclui de sua conceituação os alimentos e bebidas ditos artesanais. Nesse caso, para o autor, artesanato não é a bebida em si, mas o modo de produzi-la.

A tridimensionalidade diz respeito à materialidade, função utilitária e aplicação prática do artesanato. Distingue-se aqui o artesanato de trabalhos manuais como desenhos e bordados sem aplicação funcional. Em que pese a riqueza estética destas peças, deslocadas de uma função utilitária elas não podem ser consideradas artesanato, diz o autor.

O escritor Nestor Canclini, tece uma crítica a esta forma de apreensão do artesanato simplesmente como produto. Como afirma o autor, “necessitamos, portanto, estudar o artesanato como um processo e não como um resultado, como produtos inseridos em relações sociais e não como objetos voltados para si mesmos” (CANCLINI, 1983, p.53). Com esta consideração, Canclini (1983) retoma a dimensão do artesanato como processo, aproximando-se mais das proposições de Rugiu (1998), Mills (2009) e Sennett (2009). O autor insere ainda um novo componente, o das relações sociais que abrigam tanto o processo artesanal quanto o produto dele resultante.

Outra autora que advoga por este componente social do artesanato é a arquiteta Lina Bo Bardi (1994). Para a autora, a atividade artesanal pressupõe uma estrutura social e o artesanato só é artesanato através das condições sociais que o condicionam

Identificam-se, portanto pelo menos três componentes do artesanato, quais sejam: processo (CANCLINI, 1983; RUGIU, 1998; MILLS, 2009; SENNETT, 2009), produto (COLOMBRES, 1997; CHITI, 2003) e relações sociais (CANCLINI, 1983). Estes componentes encerram ainda as dimensões cultural, social e econômica da atividade artesanal (UNESCO, 2008).

O fazer artesanal é uma atividade cultural, na medida em que é construída, transmitida e modificada ao longo do tempo, perpetuando modos de vida, saberes e fazeres de uma determinada sociedade. É também uma atividade social, dadas as relações sociais e familiares configuradas em torno da atividade. É ainda o artesanato uma atividade econômica produtiva, capaz de gerar ocupação e renda, sendo por isso comumente convocado a assumir um papel central em projetos de desenvolvimento local e redução das desigualdades sociais.

Neste sentido, entende-se o artesanato como uma atividade portadora de elementos culturais que gera trabalho e renda, adquirindo, assim, uma função

socioeconômica que pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos artesãos.

Conforme dados do IBGE (2007), dentre as atividades culturais e artísticas desenvolvidas no Brasil, o artesanato se destaca como uma das principais manifestações culturais do país, estando presente em 64,3% dos municípios brasileiros. A atividade artesanal ainda movimentava uma série de eventos culturais, como as exposições e feiras de artes e artesanato, presentes em 57,7% e 55,6% dos municípios brasileiros, respectivamente.

Em termos econômicos, uma pesquisa referente a mapeamento do setor artesanal no Brasil, realizada em 2002 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC, 2002a; MDIC, 2002b), apontou que o Brasil possuía, naquele ano, 8,5 milhões de artesãos, os quais foram responsáveis por um movimento financeiro anual de R\$ 28 bilhões, correspondente a 2,8% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

No tocante à dimensão social, Silva (2006) explica que, ao se estimular o resgate das atividades econômicas baseadas no fazer manual e na manufatura primitiva, promove-se, na atualidade, a inclusão produtiva de determinados segmentos populacionais menos favorecidos.

A fim de complementar o debate sobre as diferentes formas de conceituação do artesanato, faz-se necessário compreender não apenas como os pesquisadores abordam o tema, mas também o que dizem os diversos órgãos e instituições que mantêm relação com o tema do artesanato, seja na regulação política e legal ou no desenvolvimento de projetos de apoio à atividade. Conforme afirma Soares (2011, p.30),

Embora não se objetive chegar a uma definição única a partir destas visões institucionais, elas contribuem para entender que lugar o artesanato ocupa estrategicamente nos órgãos públicos, organizações privadas e agências de fomento.

Convém então elencar as múltiplas definições utilizadas por estes organismos.

O Programa de Artesanato Brasileiro (PAB)<sup>2</sup> considera artesanato

toda a produção resultante da transformação de matérias-primas, com predominância manual, por indivíduo que detenha o domínio integral de uma ou mais técnicas, aliando criatividade, habilidade e valor cultural (possui valor simbólico e identidade cultural), podendo no processo de sua atividade ocorrer o auxílio limitado de máquinas, ferramentas, artefatos e utensílios. (BRASIL, MDIC, 2010, p. 100).

O SEBRAE (2010), define o artesanato como:

toda atividade produtiva que resulte em objetos e artefatos acabados, feitos manualmente ou com a utilização de meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza, qualidade e criatividade (SEBRAE, 2010, p.12).

A Central de Artesanato do Ceará (CEART)<sup>3</sup> em seu conceito de artesanato, tenta aglutinar tanto os aspectos relacionados à habilidade e à criatividade do artesão, quanto o processo produtivo artesanal, além da relevância social e cultural da referida atividade:

artesanato é uma atividade predominantemente manual que exige criatividade e habilidade pessoal. A matéria prima utilizada nessa produção pode ser natural, semi elaborada ou constituída de sobras industriais. Para produzir sua arte, o artesão poderá utilizar ferramentas manuais ou máquinas elétricas (exceto industriais) na execução do serviço. O artesão deve desenvolver sua atividade em ambiente doméstico, pequenas oficinas, grupos de produção e entidades associativas. O artesanato é reconhecido como grande valor social e cultural na sua produção artística e raízes tradicionais, éticas e contemporâneas (CEART, 2008, s/p).

---

<sup>2</sup> programa do Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior-MDIC responsável pelas políticas públicas de artesanato em nível nacional, bem como pela regulamentação da atividade e criação de marcos legais para o artesanato

<sup>3</sup> Órgão ligado à Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Social do Ceará, a CEART é responsável pela coordenação da política estadual de artesanato e pela execução das diretrizes do PAB no Ceará.

Se o consenso conceitual acerca do artesanato parece impossível, os dissensos também não são tão explícitos. Tanto na fala dos estudiosos quanto nas definições institucionais de artesanato, é possível encontrar diversos aspectos comuns. Entre eles destacam-se a manualidade, as raízes tradicionais e a importância cultural e social da atividade.

### **2.1.2. A delimitação conceitual do artesanato para esta pesquisa**

Para fins desta dissertação e a partir das diversas falas aqui mobilizadas – dos estudiosos, das instituições e dos artesãos no campo empírico – chegou-se a uma demarcação conceitual de artesanato que possa servir como constructo teórico norteador desta investigação.

Considera-se aqui o artesanato como processo criativo com forte componente identitário e enraizamento na cultura do local em que é produzido, e cujo produto é dotado de valor simbólico, estético e utilitário.

Além de ancorar-se nas perspectivas teóricas dos diversos autores com os quais este trabalho dialoga, compartilha-se aqui de pressupostos teóricos da economia criativa. Neste contexto, o artesanato é considerado como atividade criativa capaz de viabilizar e integrar novas dinâmicas culturais, econômicas e sociais, mobilizando atores e organizações diversos e um dado território.

Convém ressaltar que o interesse maior deste trabalho não reside na busca por uma conceituação teórica de artesanato, por mais que este debate seja necessário. A intenção aqui é discutir a sua dinâmica organizacional, no âmbito da Teoria das Organizações e do arcabouço teórico que ela oferece.

## **2.2. ORGANIZAÇÕES ARTESANAIS**

Na concepção de Lina Bo Bardi (1994),

o artesanato popular corresponde [...] a uma forma particular de agremiação social, isto é, às uniões de trabalhadores especializados reunidos por interesses comuns de trabalho e mútua defesa, em

associações que, no passado, tiveram o nome de CORPORAÇÕES. (BO BARDI, 1994, p.16).

As corporações de ofício tiveram seu apogeu na Idade Média, quando os modelos de organização da produção e de passagem de saberes e aprendizagem eram baseados no sistema de corporações (BO BARDI, 1994; RUGIU, 1998).

Este sistema representava não apenas um modelo de organização da produção e repasse de saberes, mas um conjunto de práticas sociais, baseadas em relações de autoridade entre o mestre e seus aprendizes, no interior das oficinas artesanais. Conforme Sennett (2009), as oficinas ou guildas de artesãos que caracterizavam as corporações de ofício da Idade Média podem ser definidas como um esforço produtivo no qual as pessoas lidam diretamente com questões de autoridade.

O mesmo autor afirma a importância das oficinas artesanais como espaço social, ainda em dias atuais.

No passado como no presente as oficinas estabelecem um movimento de coesão entre as pessoas através dos rituais do trabalho, seja um cafezinho tomado no corredor ou uma parada urbana; através do ensino e orientação, seja na formalizada paternidade de substituição da época medieval ou no aconselhamento informal no local de trabalho; através da troca direta de informações. (SENNETT, 2009, p.88).

Dessa forma, pode-se afirmar que os núcleos de produção artesanal pressupõem a existência de um sistema técnico, baseado em habilidades pessoais e técnicas de produção, e um sistema social, caracterizado pelos valores compartilhados pelos seus integrantes. Eugène Enriquez (1997) acrescenta mais três sistemas existentes em uma organização, sendo um cultural, um simbólico e um imaginário. Segundo o autor, estes três sistemas conformam o que a teoria das organizações denomina de cultura organizacional.

Em se tratando dos núcleos de produção artesanal, estes atributos apresentados por Enriquez (1997) tornam-se ainda mais evidentes, dado o enraizamento cultural que caracteriza o artesanato e o nível de simbolismo presente na atividade. Some-se a estes ainda um componente afetivo, marcado pela subjetividade e caracterizado pelo estabelecimento de vínculos entre a organização e seus membros, bem como destes entre si.

Sobre o componente afetivo dos vínculos, Motta e Freitas (1993) argumentam que, é fundamental que os indivíduos estejam engajados na organização e, principalmente, que eles estabeleçam com ela laços afetivos. Dessa forma, faz-se possível mediar as contradições dentro das organizações e exercer o controle social de forma mais eficaz. O vínculo é visto então como um dos controles sociais exercidos pelas organizações.

Nesse sentido, afirma-se que os membros das organizações artesanais são motivados ao trabalho e ao fazer criativo, por razões outras, que não apenas as de finalidade econômica, constituindo assim o artesanato um mecanismo não convencional de participação produtiva.

Silva (2006) defende a tese de que as organizações artesanais constituem não apenas modelos de sobrevivência de grupos marginais ao sistema, mas possibilidades para a geração de ocupação e para o desenvolvimento. Por estas razões, a mesma autora reclama a inserção das organizações artesanais como objeto passível de análise no campo dos estudos organizacionais.

Vergara e Silva (2007) buscando identificar na teoria organizacional elementos úteis à compreensão das organizações artesanais, apresentam a teoria paraeconômica de Gerreiro Ramos (1989) como possibilidade analítica. As autoras afirmam que os atuais modelos de organizações artesanais guardam conexões com as isonomias e fenomenias da teoria de Guerreiro Ramos.

Conforme salientam Vergara e Silva (2007, p.33):

O artesanato sobreviveu ao processo de industrialização. Como modelo produtivo, sustenta-se em um tipo de conhecimento especializado, não massificado, e auto renovável, característico das organizações não tratadas pela teoria das organizações. Este tipo de organização encontra atualmente alguma referência nos modelos de desenvolvimento territorial local, onde o empresário clássico assume novo perfil, atuando com um agente mobilizador de redes sociais produtivas, integradas por elos de cooperação para a produção. O processo produtivo também sugere o aproveitamento dos recursos naturais e tecnologias locais, dimensionados de forma a evitar o surgimento de externalidades negativas sobre o meio ambiente e a sociedade.

Lages (2004) também defende o potencial das organizações artesanais para a atuação em redes produtivas e sistemas de cooperação, por meio do incentivo a uma atuação mais coletiva. As contribuições advindas destas redes seriam no sentido de aumentar a capacidade de criação e a escala de produção artesanal e de agregar indivíduos e grupos. Tais grupos estão situados em um mesmo território e, por isso, comungam dos mesmos problemas, dos elementos que formam a subjetividade coletiva e de um mesmo sistema de valores (VERGARA; SILVA, 2007, p.36).

A produção artesanal é geralmente organizada em núcleos produtivos, sejam familiares, grupais, associativos ou tantas outras formas organizativas que a atividade assume. Convém então buscar uma classificação destas formas organizacionais que permeiam o artesanato.

O Programa do Artesanato Brasileiro (PAB) utiliza uma categorização que engloba 06 (seis) classes: Núcleos de Artesãos; Associação; Cooperativa; Sindicato; Federação; Confederação.

O Programa define os núcleos de artesãos como

um agrupamento de artesãos, com poucos integrantes, organizado formalmente ou não, com objetivo comum de desenvolver e aprimorar temas pertinentes ao artesanato. São atividades do núcleo, entre outras: o manejo, a produção, a divulgação, a comercialização e o ensino. Eles podem ser classificados em:

I – Grupos de produção artesanal – organização informal de artesãos atuando no mesmo segmento artesanal (até duas tipologias);

II – Núcleos de produção familiar – A força de trabalho é constituída por membros de uma mesma família, alguns com dedicação integral e outros com dedicação parcial ou esporádica, podendo ser formais ou informais;

III – Núcleos mistos – artesãos que trabalham com diferentes matérias-primas e técnicas de produção, que se unem formalmente ou informalmente, para integrar os processos de desenvolvimento de produtos, buscarem benefícios comuns e estabelecer estratégias conjuntas de promoção e comercialização. (PAB, 2012, p.16)

Dada a abrangência de escopo, esta tipologia desenvolvida pelo PAB (2012) será utilizada para a classificação das organizações artesanais investigadas nesta dissertação.

Contudo, ao pensar o artesanato e sua dinâmica organizacional, outra questão que se coloca é a estruturação de uma ambiência favorável ao seu desenvolvimento. Nessa situação, para além do fazer artesanal e suas dimensões, há a necessidade de entender o ambiente organizacional em que a atividade tem lugar, as organizações que o integram, as relações interorganizacionais existentes, e a estrutura interorganizacional que tais relações conformam.

## 2.3. INTERORGANIZAÇÕES

### 2.3.1. Contexto Geral das Interorganizações nos Estudos Organizacionais

Ao longo da trajetória da humanidade, as organizações cresceram em número, em diversidade e, por conseguinte, em importância. Sua inserção enquanto objeto de estudo das Ciências Humanas e Sociais é devida a Weber e sua Teoria da Burocracia.

Todavia, desde a caracterização das organizações burocráticas sistematizada por Weber até os dias atuais, muita coisa mudou. O ambiente em que as organizações atuam é cada vez mais instável e complexo (DAFT, 2009), provocando o surgimento de novas formas organizacionais, também complexas (CLEGG; HARDY, 1998).

Olhando as organizações numa perspectiva interna, verificam-se mudanças no que diz respeito à estrutura. Cada vez mais as formas hierárquicas e rígidas, típicas do modelo burocrático, vão sendo substituídas por estruturas mais enxutas, flexíveis e com menos níveis hierárquicos. Externamente, o que se evidencia é a diminuição das fronteiras organizacionais, e o surgimento das cadeias, redes e alianças estratégicas. (KUMAR, STERN E ANDERSON, 1993; CLEGG; HARDY, 1998).

Diversos autores têm atribuído estas mudanças às pressões do ambiente em que as organizações atuam e à necessidade destas de sobreviver e prosperar em ambientes cada vez mais competitivos e complexos por meio do estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais (RING e VAN DE VEN, 1992).

Estando as organizações inseridas no ambiente e esse exercendo influência constante sobre a organização, é necessário o aprofundamento da questão ambiental no seio das pesquisas organizacionais brasileiras. Nesse sentido, o relacionamento entre as organizações representa parte importante do estudo do ambiente. (CUNHA, 2002, p.02).

Decerto, como afirmam Cunha e Carrieri (2003), desde o surgimento das teorias Sistêmica e Contingencial, o ambiente tem ganhado destaque nos estudos organizacionais. Clegg e Hardy (1998, p.38) afirmam que as pesquisas contemporâneas sobre organizações envolvem “da burocracia à fluidez”, ampliando o foco de análise e as abordagens possíveis. Nesse contexto é que ganha espaço a abordagem interorganizacional.

De acordo com Daft (2009, p.166), a pesquisa interorganizacional deu origem a perspectivas teóricas como a dependência de recursos, redes de colaboração, ecologia populacional e institucionalismo. Para o autor, a teoria da dependência de recursos é a perspectiva mais tradicional das relações entre organizações, segundo a qual as organizações estabelecem relacionamentos umas com as outras para reduzir as incertezas do ambiente. Na perspectiva das redes de colaboração, as organizações se unem para tornarem-se mais competitivas. A abordagem da ecologia populacional trata da maneira como as organizações se modificam para adaptar-se e sobreviver no ambiente. Por fim, a teoria institucional situa a motivação para o relacionamento interorganizacional na necessidade de legitimidade da organização diante de seus pares e do contexto social em que opera.

Fischer e outros (2002, p.488) complementam falando da inserção das interorganizações no ideário das organizações complexas. Conforme argumentam,

Clássicos, como Amitai Etzioni (1973), neofuncionalistas, como Nohria e Eccles (1992), novos institucionalistas, como Weick (2001), March e Olsen (1976, 1989, 1995), os teóricos das redes, como Alter e Hage (1993) e Alexander (1995), bem como estudiosos da complexidade no sentido estrito, como Luhmann (1995), têm em comum o conceito recorrente da intersetorialidade e da interorganização como requisitos para a institucionalização de sistemas complexos. (FISCHER et al., 2002, p.488).

Ressalta-se então que as relações interorganizacionais têm tomado grande espaço nos estudos organizacionais (CLEGG; HARDY, 1998; FISCHER, 2002; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007; BALESTRIN, 2010)

### **2.3.2 Interorganizações – Conceitos e arranjos sob as perspectivas de redes**

A fim de compreender o arranjo interorganizacional do artesanato no município de Juazeiro do Norte-Ce, esta dissertação apoia-se no conceito de **interorganização**, definida por Fischer (1997; 2002) e Fischer e outros (2002), como configuração organizativa híbrida, de maior complexidade, constituída de subconjuntos distintos na natureza e finalidade, mas intercomplementares quanto ao escopo de viabilizar institucionalmente os sistemas mais complexos.

A consideração das interorganizações sob a perspectiva de rede é produto da reflexão de Alter e Hage (1993). Os autores afirmam que as redes permitem interações interorganizacionais de intercâmbio, ação concertada e produção conjunta, representando aglomerados organizativos que, por definição, são coletivos não hierárquicos de unidades legalmente separadas.

Reconhece-se a existência de diversas visões conceituais sobre redes. Castells (2009), por exemplo, define rede como um conjunto de nós interconectados. No âmbito das ciências sociais, estes nós equivalem às pessoas ou organizações. Para o autor, a intensidade e frequência da interação entre atores sociais são maiores se esses atores forem “nós” de uma rede do que se não pertencessem a mesma rede. Porém, nesta dissertação, assim como no estudo de Melo (2002, p. 61), considera-se que “o termo redes pode ser adotado enquanto metáfora para as diversas interações entre organizações, sem levar em conta a qualidade destas interações, mas sim o desenho de rede”.

Dessa forma, considera-se o entendimento de arranjo como uma rede simbólica e material que se configura como fator de influência para a transformação do ambiente em questão, para a construção de um convívio associativo e participativo no plano local.

Ao fazer a opção por esta perspectiva teórica, considera-se o artesanato como atividade constituída por organizações diferenciadas, interdependentes,

conectadas por propósitos comuns e integradas em forma de rede. Compartilha-se aqui da ideia das redes sistêmicas de Alter e Hage (1993), definidas pelos autores como agrupamento de organizações que tomam decisões conjuntas e articulam esforços para produzir um bem ou serviço.

Cabe ressaltar a importância das redes na estruturação das organizações e da sociedade no atual contexto de complexidade e incertezas ambientais. Tal abordagem apresenta grandes possibilidades de exploração pelos estudos organizacionais (OLIVER, 1990; ALTER e HAGE, 1993; CLEGG e HARDY, 1998; CUNHA e CARRIERI, 2003).

Ao construir o debate sobre arranjos interorganizacionais a partir de componentes relacionais e estruturais, este trabalho ancora-se em pressupostos da sociologia estruturalista (GULATI, 1998) de acordo com os quais as ações dos diversos agentes são influenciadas pelos vínculos da estrutura social na qual as relações estão imersas. Reforça-se então o argumento de Granovetter (1985) de que os comportamentos e ações verificadas em uma rede têm mais a ver com as estruturas das relações entre as organizações do que com as formas organizacionais.

Faz-se necessário então aprofundar a discussão sobre estes componentes interorganizacionais que influenciam a composição das relações sociais construídas.

### **2.3.3. Configurações interorganizacionais: definições e perspectivas de análise**

Conforme apontam as pesquisas realizadas por Weick (2001), Scott e Christensen (1995) e outros estudiosos do tema, as organizações são construções sociais tecidas pela ação coletiva. Ao falar de construções sociais e texturas organizacionais, fala-se de estruturas e de formas de maior ou menor complexidade, que consolidam uma lógica de hibridismo e impõem formatos organizativos os mais diversos.

Para Fischer, Melo e Codes (2002), estrutura é um dos conceitos mais recorrentes no campo das Ciências Sociais. O próprio conceito de organização foi concebido por Weber como estrutura social. Como alertam as autoras,

O conceito de estrutura refere-se explicitamente às partes ou componentes que integram uma totalidade e ao processo contínuo que a mantém constantemente em movimento e transformação. Estruturas não existem no vácuo e, sim, em contextos dinâmicos. (FISCHER, MELO E CODES, 2002, p.02)

Ainda segundo as autoras, dhar as organizações pela sua textura é uma forma de ver configurações que se constroem, desconstroem e reconstroem em tempos e espaços intencionalmente delimitados pela análise. Nesse sentido, coloca-se a necessidade de analisar não apenas a estrutura conformada, como forma estática, posto que não o é, mas a maneira como ela se constrói, com seus atores e as relações que estabelecem entre si. Trata-se de interpretar o tecido configurado, a partir da análise dos fios e nós que o urdiram, ou seja, das organizações e suas relações. Emerge daí a perspectiva relacional.

Oliver (1990) considera como relacionamento interorganizacional as transações, fluxos e ligações relativamente duradouras que ocorrem entre duas ou mais organizações, no ambiente onde se encontram. Para esta autora, as organizações estabelecem relações interorganizacionais motivadas por seis razões: a) Necessidade – uma organização frequentemente estabelece elos ou trocas com outras organizações por necessidade; b) Assimetria – as relações interorganizacionais são induzidas pelo potencial exercício de poder que uma organização possui sobre outra; c) Reciprocidade – redes interorganizacionais ocorrem com o propósito de buscar interesses e objetivos comuns em ações de cooperação; d) Eficiência – buscar uma melhor performance na eficiência organizacional; e) Estabilidade – busca pela redução de incertezas e estabilidade no ambiente; f) Legitimidade – é sustentada fundamentalmente pela teoria institucional, a qual sugere que o ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações para justificar suas atividades e seus resultados.

Ao elencar as possíveis causas do estabelecimento de relações interorganizacionais, Oliver (1990) apresenta uma tipologia de análise de interorganizações baseada nas contingências críticas (MELO, 2002) ou pressões contingenciais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007) que motivaram a formação do arranjo.

Cunha e Melo (2004) ampliam o escopo analítico e conceitual das relações interorganizacionais ao considerar todos os tipos de contatos entre organizações, não apenas os relacionamentos duradouros da definição de Oliver (1990).

Numa tentativa de identificar as principais abordagens teóricas utilizadas nos estudos de relações interorganizacionais, Cunha (2002) apresenta um conjunto de oito teorias que embasam os estudos das relações interorganizacionais, descrevendo e analisando suas ideias principais, seus objetivos, características e os autores que fundamentam esses pensamentos. A sistematização de CUNHA (2002) é apresentada no quadro abaixo:

<b>Perspectivas teóricas</b>	<b>Termos chave</b>	<b>Origem do pensamento</b>	<b>Autores</b>
Teoria da troca	Trocas Sociais Estrutura Social Relações de Interesses	Sociologia	Blau 78 Cook 78, 89,92 Cook e Yamagishi 92
Ecologia organizacional	Sobrevivência organizacional Variação/Seleção/Retenção Evolução no Tempo	Biologia Sociologia	Hannan e Freeman 89 Aldrich 78, 79
Dependência de recursos	Cooperação Conflito de Interesses Interdependência Poder Sobrevivência	Ciência política Sociologia	Oliver 90 Pfefer e Salancik 78 Axelrod 78
Redes cooperativas	Associações Mecanismos de Controle Parceria	Sociologia Economia	Whetten 81 Miles e Snow 82, 86
Redes sociais	Interação Trocas Sociais Estrutura de Relacionamento Comunicação Normas	Sociologia	Aldrich e Whetten 84 Nohria 92 Christholm 96 Burt 77, 80, 82 Granovetter 80, 81, 91
Estratégia	Alianças Atitudes Cooperativas/ Concorrenciais Arranjos Híbridos	Economia industrial	Porter 80, 86
Institucionalismo	Mudanças Ambientais Legitimidade Isomorfismos Mimético, Coercitivo e Normativo	Sociologia	DiMaggio e Powell 83 Scott 92,95 Meyer e Rowan 90
Custos de transação	Acordos Colaborativos Oligopólios Estrutura de Governança Domínio de Mercados	Economia Sociologia	Williamson 75, 85 Phillips 78

**Quadro 1: Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais**

Fonte: CUNHA (2002)

O autor apresenta e discute cada uma das perspectivas teóricas mapeadas, abordando a forma como elas são utilizadas para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais. Entre as oito abordagens apresentadas, a que se mostra mais aderente à proposta desta dissertação é a das redes sociais.

A perspectiva das redes sociais amplia o escopo da análise organizacional, abrindo as portas para a identificação e o estudo dos relacionamentos que as organizações desenvolvem no ambiente, bem como alternativa para integração dos diversos níveis de análise. (CUNHA, 2002, p.8).

Amparado por Christolm (1996), Cunha (2002) afirma que uma rede deve pressupor algum nível de dependência da relação, seja em termos de informações, de fluxo de bens e serviços ou de expectativas de um membro da rede com relação aos demais. Para Carvalho e Fisher (2000), o compartilhamento direto de conexões possibilita aos atores maiores informações e conhecimentos em relação àqueles que não executam esses compartilhamentos.

Em essência, supõe-se que os atores estão fortemente ligados uns aos outros para desenvolver uma compreensão partilhada da utilidade de certos comportamentos, como, por exemplo, o resultado de discussões em que socializam relações que influenciam suas ações (CARVALHO e FISHER, 2000).

Esta assertiva vai ao encontro do que postula Granovetter (1992) ao mencionar o mecanismo de coesão das redes. Para o autor, a estabilidade de uma rede está relacionada aos enlaces sociais presentes e à sua capacidade de satisfazer às expectativas dos atores. Nesse sentido, quanto maior o nível de informações, menores as incertezas, mais fortes os laços sociais e maior a coesão da rede. Este elemento de coesão irá definir também o nível de confiança entre os atores.

A coesão criada pelos enlaces sociais representa a capacidade de diminuir a incerteza, promovendo confiança mútua e se configurando como mecanismo de articulação, negociação e formação de expectativas e comportamentos (CARVALHO e FISHER, 2000).

Refletindo sobre as organizações artesanais objeto desta investigação, o fato de estarem localizadas no mesmo território, possuírem semelhanças culturais e conhecerem relativamente bem os parceiros com quem desenvolvem relações pode

potencializar estes componentes relacionais de coesão e confiança. Isso reforça o argumento defendido por Granovetter (1985; 1992) de necessidade de imersão nos enlances sociais.

Granovetter (1992) acrescenta ainda o mecanismo de posição na rede, segundo o qual a posição que um ator ocupa na rede define o seu potencial de controle e valor informacional perante os demais parceiros. Assim, esta perspectiva ultrapassa os laços imediatos (GULATI, 1998), ou seja, as relações diretas entre atores preconizadas pelo mecanismo de coesão.

Castells (1999) aproxima-se das proposições de Granovetter (1992) quando argumenta que a formação e desempenho de uma determinada rede dependerão de dois de seus atributos fundamentais: a coerência e a conectividade. A primeira, de caráter mais relacional, está relacionada aos interesses e objetivos das organizações que compõem a rede. A segunda, de natureza estrutural, diz respeito à capacidade de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes.

Sobre a coerência, Castells (1999) afirma que esta se verifica na medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede com os objetivos de seus atores. Assim, a coerência define o nível de confiança entre as organizações componentes do arranjo. De acordo com Balestrin e Verschoore (2007), o nível de coerência de um arranjo pode também estar associado aos motivos que levaram à formação da rede, bem como aos mecanismos de coordenação implicados na governança das relações interorganizacionais.

O fortalecimento de uma rede tem relação direta com o grau de conectividade construído entre os atores envolvidos. Logo, a comunicação entre os membros da rede é, por definição, condição para sua existência (CASTELLS, 1999). A conectividade, para Balestrin e Verschoore (2007), ocorre mediante contato pessoal ou por meio de recursos de comunicação, sejam estes tecnológicos ou mecânicos, capazes de transmitir, armazenar e processar dados.

Adotando uma perspectiva diferente, Alter e Hage (1993), propõem uma taxonomia baseada em cinco propriedades estruturais das redes, quais sejam: centralidade, tamanho, complexidade, diferenciação e conectividade.

- **Centralidade:** existência de núcleos centrais dominantes, detectada, por exemplo, pelo volume de informação que passa por um dos atores (centro);

- **Tamanho:** diz respeito à quantidade de membros na rede;
- **Complexidade:** definida pelo número de setores, serviços ou produtos diferentes representados pelas organizações membros da rede;
- **Diferenciação:** nível de especialização funcional e de serviço entre as organizações que compõem a rede;
- **Conectividade:** total de ligações entre as organizações da rede.

Verifica-se então uma série de atributos que fornecem subsídios à análise das estruturas de relacionamentos presentes nas redes interorganizacionais. Dentre estes, destacam-se as propriedades de coesão e posição (GRANOVETTER, 1992) e coerência e conectividade (CASTELLS, 1999), bem como as propriedades estruturais elencadas por Alter e Hage (1993). Todavia, entende-se que, antes de uma estrutura configurada, existe um conjunto de relacionamentos que vão sendo urdidos entre atores diversos, até conformarem o arranjo maior.

Van de Ven (apud Hall, 1984) propõe uma tipologia de classificação das relações interorganizacionais, tipificando-as de três formas. Nesta classificação, as relações podem ocorrer aos pares, de maneira diádica, onde uma organização A interage com uma organização ou grupo organizacional B. Outro tipo de relação possível é o conjunto interorganizational, caracterizado por diversas relações aos pares, relacionando-se indiretamente em conjunto para atingir um objetivo. Por fim, tem-se a rede, que reúne o padrão total de inter-relações entre um aglomerado de organizações que se entrelaçam num sistema social para atingir metas coletivas e de auto interesse ou para solucionar problemas específicos de uma população-alvo. (Van de Ven, apud Hall, 1984).

Para as finalidades deste estudo, e tendo em vista a trajetória analítica interconectada que se pretende percorrer, as tipologias e classificações listadas serão utilizadas como componentes analíticos para a compreensão das dimensões relacionais e estruturais do arranjo interorganizational do artesanato em Juazeiro do Norte/CE.

### 3. CAMINHO METODOLÓGICO

Uma das características marcantes do processo de pesquisa é a utilização de métodos sistemáticos tendo em vista a criação de conhecimento sobre determinado problema (CERVO e BERVIAN, 1996; GIL, 1999). No entanto, apresentar o método utilizado na pesquisa não significa expor uma mera formalização do procedimento, mas o próprio modo de agir, de proceder do pesquisador. Assim, o presente capítulo apresenta o delineamento metodológico adotado nesta investigação, com base no seu objeto de estudo e nos objetivos propostos. Expõem-se aqui o desenho da pesquisa e sua abordagem norteadora, a inserção do pesquisador no campo e sua relação com os sujeitos do estudo, os instrumentos e procedimentos de coleta dos dados e de análise e interpretação dos mesmos.

Tal quais as redes de relações que aqui são investigadas, este trabalho constitui-se de uma série de fios e tramas de ideias que foram se entrelaçando e dando forma à pesquisa, num verdadeiro exercício de artesanato intelectual, como defendido por Mills (2009). Partiu-se do entendimento de que há especificidades na pesquisa social que trazem implicações metodológicas para aquele que almeja construir conhecimento sobre a realidade em sua dimensão não natural, isto é, numa dimensão distinta dos fenômenos físico-naturais, a saber, a dimensão humana, aquela que é, por constituição, social e histórica (MINAYO, 2004).

Neste sentido, a abordagem de pesquisa utilizada foi iminentemente qualitativa, desde a coleta à análise e interpretação dos dados (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). Denzin e Lincoln (2000, p. 3) definem a pesquisa qualitativa como “uma atividade situada que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível”. A pertinência da pesquisa qualitativa no âmbito dos estudos organizacionais e da gestão tem sido destacada por diversos autores, e sua utilização tem se tornado crescente visando à compreensão dos processos organizacionais formais e informais, que são complexos por constituição (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008; GODOI; BALSINI, 2006). Dada sua natureza qualitativa, a pesquisa centrou-se no Outro, em seu mundo vivido, privilegiando suas opiniões, suas crenças, e, especialmente, seus motivos, já que a pesquisa qualitativa tem como característica manter o foco nos processos de significado visando à compreensão de indivíduos, grupos,

organizações e trajetórias (GOLDENBERG, 1997). Segundo Minayo (2004, p. 21-22):

o objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo [devendo] qualquer investigação social contemplar uma característica básica de seu objeto: o aspecto qualitativo. Isso implica considerar sujeito de estudo: gente, em determinada condição social, pertencente a determinado grupo social ou classe com suas crenças, valores e significados.

Assim, a compreensão do problema foi buscada por meio da aproximação do pesquisador com o cenário em que ocorre e da análise aprofundada do mesmo. A vida dos sujeitos e organizações investigados, analisada em uma perspectiva histórica, forneceu o amálgama a partir do qual a pesquisa foi construída.

Cumprido ressaltar que esse processo se fez em uma constante interação reflexiva do pesquisador com seu objeto de estudo, no intuito de gerar sistematizações que, embora provisórias, apresentassem o rigor e a consistência metodológica esperados de um trabalho acadêmico. Interação esta que não ocorreu sem conflito, posto envolver escolhas, renúncias, trocas, sejam elas teóricas, metodológicas ou empíricas, num exercício de (re)alinhamento e (re)posicionamento constante. Na visão de Mills (2009), esta é a característica distintiva da pesquisa social: “a capacidade de passar de uma perspectiva para outra, e, nesse processo, consolidar uma visão adequada de uma sociedade total e de seus componentes.” (MILLS, 2009, p.41).

As definições e decisões metodológicas foram tomadas considerando a forma como o objeto foi se construindo ao longo de toda a pesquisa, que trilhou um percurso não linear. Essa construção do objeto da investigação adotou a compreensão de Deslauriers e Kérisit (2008, p. 132-133) de que “em todos os tipos de pesquisa, mas principalmente na pesquisa qualitativa, o objeto de pesquisa é, ao mesmo tempo, um ponto de partida e um ponto de chegada”, complementada por Pires (2008, p. 154), quando coloca que “é próprio da pesquisa qualitativa ser flexível e descobrir-construir seus objetos, à medida que a pesquisa progride”.

Tendo em vista estas considerações partiu-se para uma primeira exploração do campo empírico. Em um processo indutivo, sem categorias analíticas pré-definidas, apenas com um roteiro simplificado de entrevista, um gravador de voz, um

olhar curioso e a necessidade de delimitar um problema a ser investigado. A observação atenta das organizações artesanais e do contexto em que se inserem, conjugada a entrevistas com algumas pessoas e conversas informais com nativos fizeram emergir uma série de possibilidades de investigação.

Finda esta primeira ida ao campo, as possibilidades surgidas foram confrontadas com a revisão da literatura da área, a fim de que a pesquisa ora desenhada mantivesse a coerência necessária entre o objeto de estudo e as escolhas teóricas e metodológicas feitas. Nesse processo, destaca-se também o caráter decisivo das reuniões de orientação na definição do objeto da pesquisa.

### 3.1. DESENHO DA PESQUISA – A PERSPECTIVA HISTÓRICA E AS TRAJETÓRIAS ORGANIZACIONAIS

O estudo realizado foi do tipo exploratório-descritivo e utilizou recursos da perspectiva histórica, mais especificamente da história organizacional, como estratégia de pesquisa (VIZEU, 2010; COSTA; BARROS; MARTINS, 2010).

Malhotra (2001) considera que a pesquisa exploratória é usada em casos em que é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes e alternativos de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Complementando essa visão, Saunders, Lewis e Thornhill (2000) mencionam que os estudos exploratórios procuram familiarizar-se com um tema pouco explorado, por meio de pesquisas bibliográficas, com denso diagnóstico na literatura; em conversas com outros pesquisadores especialistas na área, buscando informações sobre as especificidades do fenômeno pesquisado, e pela condução de entrevistas em profundidade.

A pesquisa descritiva, por sua vez, é realizada, normalmente, com o intuito de definir características de grupos relevantes, estimar a porcentagem de unidades numa população específica, delimitar as percepções de características de determinados objetos ou fenômenos; determinar o grau em que as variáveis de estudo estão associadas (MALHOTRA, 2001; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

O caráter exploratório dado à pesquisa foi de suma importância na medida em que possibilitou uma maior familiaridade com os artesãos e o seu contexto social, revelando aspectos do seu cotidiano que por vezes passam despercebidos, mas constituíram fontes ricas de informações. Igualmente, este tipo de investigação permitiu conhecer as características do fenômeno investigado para, posteriormente, tentar explicá-lo. Em termos descritivos, o relato detalhado do fenômeno estudado, sua configuração, estrutura, atividades, mudança no tempo e relacionamento com outros fenômenos, foi evidenciado nas trajetórias das organizações artesanais.

O entendimento do artesanato enquanto fenômeno social e organizacional e das organizações que o compõem como eixos de uma estrutura interorganizacional, pressupõe a compreensão de como tal atividade se desenvolve em âmbito local. Isso implica em conhecer os atores envolvidos e como estes se relacionam com a situação problema proposta (SOARES, 2011). Nesse contexto, a (re)construção das trajetórias organizacionais do artesanato em Juazeiro do Norte-CE, numa perspectiva histórica, mostrou-se como caminho pertinente à consecução dos objetivos do estudo. Assim, optou-se por uma combinação de métodos de historiografia e história oral (VERGARA, 2005; COSTA; BARROS; MARTINS, 2010), com observação não participante (PATTON, 2002) e pesquisas bibliográfica e documental (GIL, 1999).

A utilização de recursos de historiografia como estratégia metodológica em pesquisas no campo da Administração é defendida por diversos autores (VERGARA, 2005; VIZEU, 2010; COSTA; BARROS; MARTINS, 2010; FISCHER; WAIANDT; FONSECA, 2011), pela possibilidade de resgate dos aspectos históricos e interculturais em oposição à reprodução ideológica dominante que tende a excluir o passado ou o contexto das teorias e práticas organizacionais. Estudos como o de Araújo (2006), Soares (2011) e Nascimento (2011) apresentam as vantagens da abordagem histórica em estudos sobre o artesanato uma vez que as narrativas de vida tratam de projetos de vida em grupo, e o artesanato é, por natureza, convívio social.

De acordo com Costa, Barros e Martins (2010) a perspectiva histórica em Administração tem sido utilizada em pelo menos três abordagens, quais sejam, a história dos negócios (*business history*); a história da gestão (*management history*); e a história organizacional (*organizational history*). Esta dissertação emprega a

abordagem da história organizacional, pautada pela historiografia renovada ou nova história, onde a práxis social é valorizada. Importa agora também o indivíduo, não apenas os seus registros documentais.

Neste contexto, as trajetórias de indivíduos, organizações e movimentos sociais, ganham importância significativa na medida em que possibilitam uma maior aproximação entre discurso e prática. A relação entre o sujeito e a sua história é aqui considerada como o lócus propício à construção de conhecimento sobre a realidade social em sua complexidade e dinamicidade.

Ao narrar sua história e evocar a memória e o vivido, os sujeitos atualizam a marca da temporalidade, imprimindo significados presentes às situações passadas, num contexto que, de acordo com Queiroz (1988), é sempre social posto que os sujeitos expressam a sua relação com o mundo. Dessa forma, ao discorrer sobre sua própria história os indivíduos reelaboram a realidade social na qual se inserem, possibilitando que se façam interpretações de processos histórico-sociais a partir de suas narrativas.

Como colocado por Soares (2011), o sujeito que é convidado a narrar alguns pontos de sua vida é parte de um mosaico com inúmeras relações entre si, de pessoas, instituições e tradições. As experiências de vida de um agrupamento social ao serem registradas não evidenciam trajetórias individuais isoladas. Entre os sujeitos que o integram, existem mediações subjetivas e culturais que influenciam os relatos e interferem na sua percepção e avaliação da experiência vivida.

Cumprido ressaltar que estes aspectos subjetivos e culturais interferem não apenas os relatos dos sujeitos, como também a apreensão da realidade por parte do pesquisador, que carrega consigo visões de mundo construídas a partir de suas vivências. Esta perspectiva foge aos pressupostos de neutralidade científica defendidos pela tradição positivista, ao considerar que a práxis social do pesquisador é um dos componentes do processo de investigação. Nesse sentido, o método historiográfico aqui empregado propôs um enfoque narrativo alinhado ao interesse mais amplo das orientações interpretativas e discursivas em oposição ao quadro científico tradicional.

Assim, as trajetórias das organizações que forjam a construção social e interorganizacional do artesanato em Juazeiro do Norte-Ce foram reconstruídas

historicamente a partir de uma relação dialógica entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados. Estes, por meio de suas narrativas orais, aquele, através das suas interpretações.

### 3.2. A IDA A CAMPO

A pesquisa de campo foi desenvolvida no município de Juazeiro do Norte, no território do Cariri cearense.

A estada do pesquisador em campo para a realização da pesquisa foi, por si só, reveladora de aspectos que, direta ou indiretamente interferem a forma como as informações foram obtidas e, conseqüentemente, como foram interpretadas. Assim, da mesma forma que os depoimentos dos sujeitos pesquisados, o percurso trilhado na fase de campo, com todas as suas nuances, assumiu aqui a forma de narrativa.

Tendo em vista a operacionalização da pesquisa a partir do percurso historiográfico escolhido como estratégia metodológica, a inserção do pesquisador no campo empírico se deu em dois momentos distintos.

O primeiro contato com o campo, de caráter mais exploratório conforme já citado, se deu em Janeiro de 2012. Esta primeira visita tinha o objetivo de conhecer melhor a realidade a ser estudada. As observações feitas e as informações coletadas, confrontadas com a revisão da literatura sobre artesanato, serviriam para delimitar o problema de pesquisa e proceder às escolhas teóricas e metodológicas do estudo, por mais que a decisão de realizar uma primeira exploração do campo já representasse uma escolha metodológica.

A visita teve uma duração de três dias, durante os quais foi realizada observação direta não participante (PATTON, 2002), complementada por conversas informais com habitantes do município e entrevistas com artesãos membros de núcleos de produção artesanal.

Por seu caráter exploratório, achou-se por bem que a observação realizada fosse do tipo discreta, ou seja, sem que os sujeitos percebessem que estavam sendo observados. Esta escolha foi pautada pela necessidade de que a presença do observador não interferisse na situação observada, por mais que esse tipo de

observação seja alvo de críticas de pesquisadores que a consideram como conduta antiética (PATTON, 2002). Foram observados diversos aspectos do território, no intuito de obter uma maior familiaridade com o fenômeno, bem como mapear o contexto social em que a atividade se insere. Neste sentido, foram visitados alguns lugares públicos como praças, mercados e feiras livres e outros espaços representativos da vida cotidiana do lugar. Visitou-se também museus e espaços culturais. A ida a estes espaços tinha a intenção de perceber a forma como o artesanato estava presente na vida do local e a maneira como esta presença havia se construído historicamente. Todas as observações que mantinham relação com a temática do artesanato eram registradas no diário de campo.

As conversas informais, travadas em sua maioria nos espaços acima descritos, com feirantes, comerciantes de artefatos artesanais e habitantes do município, serviram para confirmar ou refutar as informações anteriormente obtidas por meio de pesquisa bibliográfica e documental, sobre as organizações artesanais presentes no território. Com isto, foram identificados cinco grupos de produção artesanal, dois dos quais foram visitados.

Durante a visita aos grupos, foi estabelecido contato com os coordenadores, que foram entrevistados. As entrevistas tiveram um tom mais livre, informal, o que, de acordo com Patton (2002), aumenta a relevância e pertinência das perguntas que emergem a partir das observações, dos indivíduos e das circunstâncias. As perguntas eram voltadas para questões mais gerais, com o objetivo de conhecer melhor as organizações artesanais e identificar pistas de investigação possíveis, a partir da fala dos entrevistados.

A realização da pesquisa exploratória de campo permitiu confirmar/atualizar algumas informações obtidas em documentos e estudos sobre o artesanato do Cariri cearense, mais especificamente do município de Juazeiro do Norte. Ainda, possibilitou ao pesquisador uma maior familiaridade com o objeto empírico e uma avaliação de suas estratégias de inserção no campo e de apreciação do fenômeno, além de evidenciar peculiaridades do contexto sociocultural investigado a serem consideradas quando do retorno a campo para a realização da pesquisa definitiva.

Os achados desta primeira exploração do campo empírico, somados a uma extensa revisão da literatura sobre artesanato e ao cruzamento de dados obtidos em

fontes diversas orientaram a delimitação do objeto de estudo e o delineamento teórico e metodológico desta dissertação. Este processo confirmou então o caráter não linear desta pesquisa, corroborando os pressupostos de Deslauriers e Kérisit (2008) de que o objeto de estudo é ao mesmo tempo ponto de partida e de chegada.

Neste percurso foram também identificados os sujeitos do estudo, que constituíram a fonte primária dos dados, a saber, artesãos membros de núcleos produtivos e representantes de instituições que desenvolvem projetos de apoio ao artesanato. Geralmente, o membro de um grupo citava outro grupo, que por sua vez citava outro e assim foi se construindo o itinerário que conduziu a pesquisa.

A segunda ida a campo ocorreu em Janeiro de 2013 e teve uma duração de duas semanas. Nesta, as categorias analíticas já estavam pré-definidas, embora tenham sofrido alteração a partir do novo contato com o empírico.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista. Em conformidade com a historiografia, abordagem metodológica norteadora desta dissertação, optou-se pelo emprego da entrevista narrativa. A escolha se pautou pelos pressupostos de Jovchelovitch e Bauer (2012, p.91) de que “não há experiência humana que não possa ser expressa na forma de uma narrativa” e de que as histórias contadas por grupos sociais empregam palavras e sentidos que são específicos à sua experiência e ao seu modo de vida.

A entrevista narrativa tem em vista uma situação que encoraje e estimule um entrevistado (que na EN é chamado um “informante”) a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social. (JOVCHELOVITCH E BAUER, 2012, p.93).

Ainda de acordo com os autores, a técnica de entrevista narrativa é indicada em pesquisas que envolvem grupos diferentes, uma vez que estes constroem histórias diferentes. As diferenças entre essas histórias e entre as trajetórias que remontam são cruciais para captar a plenitude dos eventos e dos fenômenos.

Seguindo essa mesma linha, Bertraux (2010, p.48) complementa

Relacionando-se vários testemunhos sobre a experiência vivida de uma mesma situação social, por exemplo, será possível superar suas singularidades para alcançar, por construção progressiva, uma representação sociológica dos componentes sociais (coletivos) da situação.

Para as finalidades desta pesquisa, o aspecto da oralidade também foi marcante na definição do tipo de entrevista. Pela fala, o presente ganhava sentido na medida em que a história e os eventos passados eram reelaborados discursivamente pelos informantes. Esta característica se mostrou totalmente aderente aos intentos deste estudo, de construir conhecimento qualitativo sobre o artesanato enquanto fenômeno interorganizacional, a partir das trajetórias das organizações que o compõem.

Recorreu-se então à história oral temática, onde a narrativa buscada não era a narrativa de vida completa dos informantes, mas um relato contextualizado, capaz de fornecer informações úteis à compreensão do objeto de estudo. Ichikawa e Santos (2006) afirmam que a história oral temática

parte de um assunto específico e preestabelecido, onde busca-se o esclarecimento ou a opinião do entrevistado sobre um evento dado [sendo que] detalhes da vida pessoal do narrador só interessam se revelarem aspectos úteis à informação temática central. (ICHIKAWA E SANTOS, 2006, P. 183).

Nesse sentido, a condução das entrevistas com os artesãos se deu por meio de um roteiro dividido em blocos temáticos (Apêndice A). A elaboração dos blocos de questões, visou à facilitar o encadeamento lógico das ideias e acontecimentos, com o cuidado para que isso não significasse uma linearidade rígida que viesse a tolher a liberdade narrativa dos informantes. Os blocos foram assim divididos:

**I) Trajetória pessoal** – Tinha a intenção de estimular o informante a recuperar memórias relacionadas à sua relação com o artesanato. As questões deste bloco eram do tipo: *Desde quando você faz artesanato? Como começou? Com quem aprendeu?*

**II) Trajetória do grupo/organização** – Este bloco buscava fazer com que o informante reconstruísse na sua fala a história da organização. Envolveia questões como: *Quando surgiu a organização? De quem foi a ideia de criar o grupo? Como foi o processo?*

**III) Configuração interorganizacional atual** – Aqui o objetivo era que o informante descrevesse o tempo presente da trajetória da organização, com uma construção

discursiva ancorada no vivido, mas com projeções de futuro. O incentivo a narrativa era feito através de questões geralmente iniciadas por “E hoje?...”; “E atualmente?...”. As indagações eram: *Quantas pessoas fazem parte da organização? Quem são os principais parceiros? Vocês mantêm algum tipo de relação com outro grupo de artesanato? Qual? Como?*

**IV) Encerramento** – Bloco mais livre, com o intuito de captar aspectos mais subjetivos, não abordados anteriormente. Envolvia questões do tipo: *Que significado esta atividade tem pra você? O que o artesanato representa? Que expectativas você tem com relação ao artesanato na região?*

Ao todo, foram entrevistados nove artesãos, cinco dos quais eram os coordenadores responsáveis pelas organizações objeto da pesquisa. Os outros quatro artesãos foram abordados intencionalmente, escolhidos por indicação do coordenador do grupo ou pela disponibilidade em serem informantes do estudo. Das cinco organizações pesquisadas, em uma foram entrevistados três artesãos, em outras duas, foram entrevistados dois artesãos de cada. Nas duas restantes, apenas um artesão de cada associação foi entrevistado. A caracterização dos artesãos informantes da pesquisa está sintetizada no Quadro 2.

<b>Organização</b>	<b>Informante</b>	<b>Função</b>
Associação Mestre Noza	Hamurabi Batista	Artesão/Coordenador
	Wanderlei Alves	Artesão
	Maria de Lourdes Cândido	Artesã
Associação da Mãe das Dores	Luciano Silva	Artesão/Coordenador
	D. Tecla	Artesã/Fundadora
AXARC	José Lourenço	Artesão/Coordenador
	Cícero Lourenço	Artesão
ALAMORCA	Mônica Amorim	Artesã/Coordenadora
Genipoarte	Maria Célia	Artesã/Coordenadora

**Quadro 2: Caracterização dos artesãos informantes da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria (2013)

As entrevistas ocorreram no local de trabalho do próprio artesão. A maioria foi realizada na sede da associação da qual o informante fazia parte. Outras tiveram lugar na própria residência do artesão, pelo fato de a organização não possuir sede.

Obedecendo aos requisitos protocolares da investigação em ciências sociais, antes de cada entrevista o pesquisador informava ao entrevistado sobre os objetivos do estudo, bem como solicitava a permissão do mesmo para a utilização das

informações dadas. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e foram integralmente gravadas, com o consentimento prévio dos informantes.

Para complementar as informações obtidas, foram entrevistados também representantes de algumas instituições citadas pelos artesãos como apoiadoras do artesanato na região. Para estas entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado (Apêndice B), distinto daquele utilizado para os artesãos. O objetivo foi compreender a atuação destas instituições junto ao artesanato, o tipo de apoio dado e a forma de relacionamento com os núcleos de produção artesanal. A escolha das instituições a serem procuradas se deu mediante o cruzamento das informações dadas pelos artesãos entrevistados, de maneira que as mais citadas foram contatadas. O Quadro 3 expõe a relação dos representantes de instituições que foram entrevistados.

Instituição	Entrevistado	Função
FEAAC	Maria Celeste	Presidente
SEBRAE	Tânia Porto	Articuladora Regional (Cariri)
CEART	Ivone Moraes	Técnica (Regional Cariri)
	Horácio Marques	Técnico (Coordenação Estadual)

**Quadro 3: Representantes institucionais entrevistados.**

Fonte: Elaboração própria (2013)

### 3.3. O TRATAMENTO ANALÍTICO-INTERPRETATIVO DOS DADOS

Após a realização das entrevistas, todas foram ouvidas na gravação e integralmente transcritas. As narrativas orais assumiram a forma de textos e o diálogo constante com os mesmos facilitou o processo de análise e interpretação dos dados. Para tanto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo tal como orientada por Bardin,

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 de produção/recepção destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

A partir destes textos narrativos foram identificadas as categorias que mantinham relação direta com o tema investigado, a partir das quais a análise foi

realizada. Como afirma Bertraux, “não se trata de extrair de uma narrativa de vida todas as significações que ela contém, mas somente aquelas pertinentes ao objeto de pesquisa, que adquirem aí o status de indícios” (BERTRAUX, 2010, p. 89).

Foram definidos três níveis ou categorias analíticas, que trilharam um percurso interconectado, onde a análise de uma categoria dependia do nível imediatamente anterior.

Inicialmente, as narrativas foram reescritas, agora na forma de história organizacional, que aqui tratamos como trajetórias organizacionais. Este constituiu o primeiro nível de análise. A partir das trajetórias organizacionais individuais é que foi buscada a compreensão do itinerário interorganizacional do artesanato no território, identificando encontros, desencontros, semelhanças, diferenças, conexões e convergências possíveis.

Em seguida, num segundo nível analítico, foram identificadas as diversas relações estabelecidas entre os atores investigados, buscando conhecer os tipos de relações e as motivações para tal. Foram caracterizados os relacionamentos construídos entre as organizações artesanais e/ou destas com as instituições que apoiam a atividade artesanal no município.

Finalmente, as diversas relações caracterizadas permitiram a consecução do terceiro nível analítico da pesquisa. Este consistiu em analisar o arranjo configurado e a estrutura interorganizacional por ele conformada para, com base nesta estrutura, identificar os desafios inerentes à gestão do artesanato no município.

Neste nível, foram utilizados recursos de análise de redes, mais especificamente de análise de redes organizacionais. A pertinência da utilização da análise de redes foi ratificada por dois aspectos. Primeiro, possibilitou o desenho das redes e representação dos arranjos interorganizacionais configurados, com o auxílio dos softwares UCINet for Windows e NetDraw. Segundo, permitiu fazer inferências e interpretações sobre o problema, a partir das representações das interorganizações e redes interorganizacionais configuradas.

### 3.4. A SÍNTESE

Como destaca Queiróz (1988, p.36), a história de vida “capta o que sucede na encruzilhada da vida individual com o social”. O resgate da memória experimentado nesta dissertação foi de extrema relevância para a compreensão do artesanato, do seu processo de construção social e da sua contextualização no território investigado. Nesta abordagem, o texto narrativo ganhou importância não pelo texto em si ou pelas categorias analíticas que fez emergir, mas pela possibilidade de traduzir as práticas sociais da atividade artesanal, ancoradas no contexto cultural em que as organizações estudadas estavam inseridas. Tradução esta feita de forma artesanal, onde os fragmentos das trajetórias individuais e organizacionais foram as peças utilizadas na construção do mosaico interorganizacional a que esta dissertação chegou.

A postura assumida pelo pesquisador e a relação dela decorrente sempre foi a de sujeito-sujeito, uma vez que o “objeto” desta investigação é um fenômeno social construído por gente. Assim, no decurso da pesquisa e nas interações entre os sujeitos, pesquisados e pesquisador, foram travadas inúmeras reflexões, análises, (des)construções e (re)construções. A rota percorrida, o *métodos*<sup>4</sup>, não foi aquela trilha rígida e linear, com meios estabelecidos e um fim já esperado, mas um caminho circular, de idas e voltas constantes. Constantes mas não enfadonhas, visto que cada retorno era diferente, gerava um novo olhar, uma nova visão de mundo.

---

<sup>4</sup> Palavra de origem grega com sentido de via, caminho, rota para se chegar a um fim.

#### **4. A CONSTRUÇÃO INTERORGANIZACIONAL DO ARTESANATO EM JUAZEIRO DO NORTE-CE**

Este capítulo destina-se à apresentação dos dados e informações obtidas na pesquisa e à exposição do processo analítico-interpretativo aqui trabalhado. Assim, o capítulo está dividido em três seções interconectadas. A primeira delas trata da narrativa das trajetórias das organizações artesanais estudadas. A seção seguinte apresenta uma caracterização da atividade artesanal no campo empírico estudado e das relações interorganizacionais verificadas. Por fim, a última seção faz uma configuração das estruturas de relações interorganizacionais urdidas entre as organizações e traz uma análise da estrutura configurada. Esta sequência foi estabelecida com base nos objetivos específicos apresentados no capítulo introdutório, de modo que se constitui no fio condutor que leva à resposta da questão problema que motivou a realização pesquisa. Assim, a primeira seção deste capítulo relaciona-se ao objetivo específico 1, a segunda guarda relação com o objetivo 2, enquanto a terceira seção responde aos objetivos específicos 3 e 4.

##### **4.1. OS FIOS DA TRAMA: TRAJETÓRIAS DAS ORGANIZAÇÕES ARTESANAIS DO MUNICÍPIO**

A pesquisa foi construída com base no entendimento de que a construção histórica do artesanato no território é reveladora de aspectos úteis à compreensão do fenômeno estudado e de que as trajetórias organizacionais são o mecanismo mais adequado à essa construção histórica.

Isto posto, o primeiro objetivo específico desta dissertação consistiu em mapear as organizações artesanais presentes no território e as instituições que desenvolvem projetos de apoio ao artesanato, reconstruindo suas trajetórias organizacionais.

Ao falar em trajetórias organizacionais, o presente trabalho refere-se não apenas ao resgate histórico do passado e do vivido, mas à história do tempo presente, com prospecções de futuro, sempre ancoradas em um contexto de referência. Nesse perspectiva, e tendo em vista responder ao primeiro objetivo

específico deste trabalho, apresentam-se as trajetórias das organizações artesanais de Juazeiro do Norte/CE.

### **A Associação dos Artesãos de Juazeiro do Norte/CE (Centro Mestre Noza)**

A Associação dos Artesãos de Juazeiro do Norte é a entidade jurídica que abriga o Centro de Cultura Popular Mestre Noza, ou simplesmente Centro Mestre Noza, como é mais conhecido. É uma das mais antigas associações de artesãos do município. O início de sua história remonta à década de 1980.

No ano de 1983 o professor Abraão Batista, então secretário de cultura e turismo de Juazeiro do Norte, propôs um projeto à Fundação Nacional das Artes – FUNARTE. A ideia era a criação de um espaço que congregasse os artistas contemporâneos de origem popular da época, onde os mesmos pudessem trabalhar, expor e confeccionar as suas peças. A proposta foi aceita pela FUNARTE e, em 1985, o Centro de Cultura Popular Mestre Noza era inaugurado.

O espaço vislumbrado para a instalação da associação foi o prédio do antigo quartel da Polícia Militar, que estava abandonado. O prédio foi recuperado e, até hoje, abriga o Centro Mestre Noza. Além da FUNARTE, a prefeitura municipal de Juazeiro do Norte era o principal parceiro da associação.



**Figura 1: Sede da Associação dos Artesãos de Juazeiro do Norte**  
 Fonte: Acervo pessoal (2013)

O recurso recebido da FUNARTE foi empregado na compra de equipamentos e matéria-prima e na adequação da infraestrutura para o funcionamento do Centro. Como havia sobrado parte do recurso, os associados se reuniram em assembleia para decidir sobre a destinação do dinheiro restante. Resolveram utilizar o valor como capital de giro. Com isso, iniciaram a prática de comprar a produção dos associados e revender para o mercado. O resultado desta operação era utilizado para o cumprimento estatutário, ou seja, para comprar mais produção e custear as despesas operacionais. Este modelo de organização da produção e comercialização ainda hoje é marca característica do Centro Mestre Noza.

Após a criação da associação pelo professor Abraão Batista, sua coordenação ficou sob a responsabilidade da Sra. Dolores Batista, esposa do referido professor e sócia fundadora também. Atualmente, o presidente da associação é o Sr. Hamurabi Batista, filho do casal.

Diversos artistas, reconhecidos pela população como mestres da cultura popular, faziam parte da associação. Entre eles destacam-se os Mestres: Nino, Manuel Graciano, Cícera, Expedito Santeiro, Zé Ferreira, Celestino, Maria Cândido, entre outros. Grande parte destes artistas eram escultores de peças em madeira. O

Mestre Noza, que era famoso na região pelas imagens do Padre Cícero que esculpia em madeira, faleceu pouco antes da inauguração da Associação e foi homenageado, emprestando seu nome ao Centro. Destes membros fundadores, poucos ainda estão vivos.

Atualmente, a associação conta com 180 artesãos sendo, na opinião de seus membros, a maior comunidade de artesãos da região do Cariri, seja em termos de diversidade de tipologias, em organização ou em resultados. A maioria dos associados é residente em Juazeiro do Norte, mas existem artesãos cadastrados de diversos outros municípios do Cariri, como Crato, Barbalha, Caririaçu, entre outros. Deste total de artesãos, 85 são membros efetivos, isto é, participam ativamente da associação, tomam parte nas decisões e têm direito de voto nas assembleias. Os 95 restantes, membros não-efetivos como são denominados na associação, mantêm uma relação mais distante, geralmente apenas para comercialização, e não têm direito de voto nos fóruns deliberativos.

Dos 85 membros efetivos, 40 são escultores de madeira, 30 são artesãs de palha de carnaúba, 10 trabalham com argila e 05 com outras tipologias. Essa divisão dos artesãos é caracterizada não apenas pela tipologia de artesanato que desenvolvem, mas pelo núcleo produtivo do qual fazem parte. A associação possui um núcleo central, que funciona na própria sede e reúne os artesãos da madeira, e outros dois núcleos que, apesar de integrarem a associação, possuem certa autonomia. Um destes núcleos autônomos é o grupo Mulheres da Palha do Horto. O grupo está situado na Colina do Horto e reúne artesãs que residem no bairro homônimo. O outro núcleo independente é o da Família Cândido, que congrega os artesãos da argila, todos da mesma família.

A diversidade de tipologias e a qualidade artística do trabalho dos mestres e artesãos garantiu à associação uma destacada inserção nos mercados nacional e internacional de artes e artesanato, sobretudo através das esculturas em madeiras e das peças em argila. As peças são comercializadas em galerias, feiras, exposições e rodadas de negócios no Brasil e no exterior, através de parcerias com diversas instituições, entre as quais se destacam o SEBRAE e a CEART.



**Figura 2: Produtos do Centro Mestre Noza comercializados na loja da CEART em Fortaleza/CE.**  
 Fonte: Acervo pessoal (2013)

Ainda assim, a comercialização é apontada como uma das principais dificuldades da associação. Por falta de clientes, uma considerável parte da produção fica parada no galpão do centro. Como a estratégia da associação é comprar as peças dos artesãos e revender para comprar mais, a falta de comercialização dificulta a execução deste ciclo. Por este motivo, muitos artesãos já arrumaram outra atividade com renda fixa, deixando o artesanato de lado ou em segundo plano.

A história do Centro Mestre Noza revela uma trajetória marcada por parcerias estabelecidas e apoios recebidos. A FUNARTE, além de garantir os recursos para a criação da Associação e do Centro Mestre Noza, concedeu novo apoio, por meio do programa PROMOARTE, que garantiu melhorias na infraestrutura, a aquisição do sistema de monitoramento por câmeras e outros equipamentos. A ONG Comunidade Solidária por meio do projeto Artesanato Solidário prestou auxílio de gestão. A prefeitura municipal de Juazeiro do Norte, uma das grandes parceiras quando da criação da associação, foi diminuindo o apoio ao longo dos anos, a cada

nova gestão, mas ainda é uma parceira. A Universidade Federal do Ceará, Campus do Cariri, desenvolve um projeto junto ao grupo das mulheres da palha.

Os dois maiores apoiadores da Associação dos Artesãos de Juazeiro do Norte, presentes desde a criação do Centro até hoje, são o SEBRAE e a CEART. A parceria do SEBRAE se dá tanto por meio de consultorias e capacitação quanto pelo apoio à comercialização, viabilizando a participação da associação em feiras, rodadas de negócios e outros eventos. O apoio da CEART está relacionado principalmente ao escoamento da produção, sendo atualmente o principal cliente da associação.

Em 2009, por meio de um convênio com o Ministério da Cultura e a Secretaria de Cultura do Estado do Ceará a associação passou a ser considerada um Ponto de Cultura. Por esta parceria, foram adquiridos computadores, internet e outros equipamentos, garantindo a inclusão digital dos artesãos.

### **A Associação dos Artesãos da Mãe das Dores e do Padre Cícero**

A Associação dos Artesãos da Mãe das Dores e do Padre Cícero e a Associação dos Artesãos de Juazeiro do Norte são as duas primeiras associações de artesãos do município de Juazeiro do Norte/CE. A história deste grupo está fortemente vinculada ao trabalho social da Igreja Católica, maior incentivadora da associação.

A Rua do Horto, em Juazeiro do Norte, era conhecida por ser um aglomerado de produção de artefatos em palha de carnaúba, principalmente os chapéus de palha. Os moradores da referida rua tinham no artesanato a sua principal fonte de renda, apesar de serem constantemente explorados por atravessadores. Em meados da década de 70, um grupo de freiras missionárias católicas passou a desenvolver trabalhos sociais na Rua do Horto por meio das Comunidades Eclesiais de Base – CEBs. Entre os trabalhos desenvolvidos estavam os cursos de artesanato em palha de milho ministrados pela Sra. Tecla Cosma, artesã natural de Pernambuco e residente na Rua do Horto.

No decorrer do trabalho as irmãs resolveram criar uma associação de artesãos. A ideia era congregar os artesãos da Rua do Horto e incentivar o trabalho coletivo, diminuindo a situação de exploração em que viviam. Assim, no início da

década de 80 era criado o Grupo dos Artesãos da Mãe das Dores, nos moldes de uma comunidade de artesãos situada em Olinda-Pe que serviu de inspiração para a associação do Juazeiro. No início o grupo contava com 04 artesãos, trabalhando apenas com palha de carnaúba.

As pessoas começaram a se reunir e produzir, mas tinham onde vender a produção. Tentaram instalar um ponto de venda no Horto, próximo à estátua do Padre Cícero, a fim de aproveitar o movimento das romarias e comercializar a produção. Não obtiveram sucesso, pois não conseguiram espaço para comercializar lá. Todos os espaços já estavam ocupados. Não encontrando espaço no Horto, resolveram então expor os produtos na calçada da casa das freiras, e os 04 artesãos iam se revezando nas vendas durante os 03 dias de romaria.

Em 1983, conseguiram um espaço no centro da cidade para comercialização. Tratava-se de um antigo casarão, pertencente à Paróquia de Nossa Senhora das Dores, cedido para o grupo pelo Monsenhor Murilo de Sá Barreto, grande incentivador do grupo. A associação ainda está sediada lá até hoje. (Ver figura 3)



**Figura 3: Sede da Associação dos Artesãos da Mãe das Dores e do Padre Cícero**  
Fonte: Acervo pessoal (2013)

A partir de então começaram os contatos com diversas instituições, no intuito de ampliar os canais de comercialização. Entre estas se destacam o SEBRAE, e

CEART e o SINE-CE. Com estas parcerias, em 1984 passou a existir oficialmente a Associação dos Artesãos da Mãe das Dores e do Padre Cícero, mas apenas alguns anos depois é que veio o registro jurídico em cartório. Surgiram então diversos projetos, como os pontos de vendas em Fortaleza, antes por intermédio do SINE-CE e hoje por meio da CEART, a participação em feiras e eventos no Brasil e no exterior, com o apoio do SEBRAE, e a comercialização em outras capitais do Nordeste, como Recife – PE, intermediada pelo padre e pelas freiras.

A associação passou também a diversificar a produção, introduzindo o trabalho com outras tipologias. Entre os novos produtos estavam os cartões confeccionados em tecido e palha, cuja produção envolvia os jovens da comunidade como forma de retirá-los da ociosidade e ensinar a eles um ofício. O projeto com os jovens era também uma estratégia de inclusão produtiva e geração de renda. Os cartões eram comercializados principalmente para fora do Brasil, por meio das redes de cooperação internacional com quem as freiras mantinham contato. Por muitos anos, a produção dos cartões foi o carro-chefe da associação, sendo os responsáveis pelo custeio das despesas operacionais da associação. Além da confecção dos cartões e do artesanato em palha de carnaúba, existiam ainda os trabalhos artesanais com palha de milho e a tecelagem manual.

Ao longo de sua trajetória a associação foi experimentando momentos de crescimento e de crise, seja em termos de produção, comercialização ou ainda de pessoas envolvidas. Atualmente, o grupo conta com cerca de 25 artesãos, entre diretos (aqueles que participam ativamente do dia-a-dia da associação) e indiretos (aqueles cuja participação se dá apenas eventualmente, sobretudo em períodos de grandes encomendas). Destes 25, a maioria tem o artesanato como a principal fonte de renda, envolvendo também outros membros da família na atividade de confecção das peças.

A produção atual é quase toda voltada ao artesanato com palha de milho, matéria-prima extraída na própria região, com a qual são produzidos baús, cestas, bolsas, luminárias e diversos outros artigos, decorativos e utilitários. (Figura ). O artesanato é comercializado pela associação em regime de consignação. Os associados deixam o produto na loja e, à medida que as peças vão sendo vendidas, os valores vão sendo repassados para quem as produziu.



**Figura 4: Produtos da Associação dos Artesãos da Mãe das Dores e do Padre Cícero**  
Fonte: Acervo pessoal (2013)

Entre os principais problemas enfrentados pela associação está a questão da sazonalidade da matéria prima, agravada pela ocorrência de longos períodos de estiagem como o vivenciado recentemente na região. Além da dificuldade em conseguir a matéria-prima, a palha de milho é um material frágil, o que demanda uma série de cuidados desde a retirada nas roças da região, até o armazenamento, manuseio, tingimento, etc. Outro problema vivido é o da comercialização. Em que pese a localização estratégica do ponto de vendas no centro da cidade, a participação em feiras e os canais de comercialização já estabelecidos, nem toda a produção dos associados consegue ser escoada, o que gera uma desmotivação dos mesmos para o trabalho artesanal.

A associação conta atualmente com diversos parceiros. Além do auxílio da Igreja e da parceria com o SEBRAE e a CEART, destaca-se ainda o apoio do Banco do Brasil, que financiou a aquisição de máquinas e equipamentos através da estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável. O apoio dado pela prefeitura

municipal de Juazeiro do Norte é descontínuo, constituindo-se apenas de ações pontuais.

### **A Associação dos Artesãos em Palha de Milho (Genipoarte)**

A história da Genipoarte está intimamente ligada à trajetória de sua fundadora, a artesã Célia Matos. Célia iniciou seu trabalho com artesanato ainda na adolescência, na Associação dos Artesãos da Mãe das Dores, onde atuava na confecção dos cartões em tecido e palha. Com o surgimento da técnica de trançado em palha de milho, a artesã foi convidada a acompanhar o grupo de artesanato em palha, no que dizia respeito à gestão do grupo e organização da produção.

No ano de 2002 a artesã deixou a Associação da Mãe das Dores e, junto com 04 irmãs, fundou o grupo Genipoarte. Ao longo dos anos o restante da família foi sendo incluído no grupo, que atualmente é composto por 28 pessoas, entre irmãos, cunhados, filhos e sobrinhos. Assim, a organização iminentemente familiar é uma das peculiaridades da associação Genipoarte.

Outra marca característica do grupo é o seu intenso processo criativo. A inventividade e o constante desenvolvimento de novas peças e coleções a partir da palha de milho tornaram a associação conhecida em diversos mercados. Além do artesanato utilitário tradicional, o grupo cria e confecciona diversas peças de mobiliário como gaveteiros, testeiras de cama, mesas, cadeiras, bancos, etc.

Em 2002, foi firmada uma parceria com o Banco do Nordeste, por meio do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Com o apoio do banco foi montada a oficina da associação, no sítio da família na zona rural. Todo o processo produtivo, exceto o acabamento das peças, ocorre na zona rural. Lá é feita a plantação e colheita da palha, a confecção das fôrmas em marcenaria, o trançado e o tingimento das peças.

A Genipoarte desenvolveu um modelo próprio de divisão do trabalho e organização da produção. Existe a equipe da marcenaria que só faz a parte da madeira, os responsáveis pelo tingimento, a equipe responsável pelo trançado, e a equipe de acabamento, que finaliza a peça. Em todas as etapas há um controle de qualidade realizado pelos próprios artesãos, de maneira que a peça só passa para a fase seguinte se atender aos requisitos de qualidade estabelecidos. Esse modelo de

trabalho, além de garantir a qualidade das peças descentraliza o processo de produção, que fica distribuído nas casas dos artesãos. Apenas o acabamento e a comercialização não são feitos na zona rural.

Durante certo período a associação contava com um espaço de comercialização no centro de Juazeiro do Norte, mantido pela prefeitura. Com a mudança de gestão, a prefeitura deixou de pagar o aluguel do espaço e a associação ficou sem uma sede. Os produtos são expostos e comercializados em um espaço improvisado, na casa da coordenadora do grupo Célia Matos, onde também está montada a oficina para o acabamento das peças. (Ver figura 5)



**Figura 5: Oficina de acabamento dos produtos da Genipoarte**

Fonte: Acervo pessoal (2013)

Os principais canais de comercialização da Genipoarte eram e ainda são, embora de maneira reduzida, as lojas da CEART, as feiras e exposições de artesanato e os clientes conquistados nas rodadas de negócios do SEBRAE. A associação escoava sua produção para diversas regiões do país e até para o exterior. No entanto, o apoio à comercialização e à participação nas feiras de

artesanato por parte do SEBRAE e da CEART foram reduzidos. Some-se a isso as barreiras à comercialização impostas pelo alto valor da alíquota de ICMS, que equivale a 17% do valor do produto.

Até 2010, os artesãos cearenses eram isentos de recolhimento de ICMS, bastando para isso a apresentação da Carteira de Identidade do Artesão emitida pela CEART. Por conta de algumas fraudes cometidas por artesãos, o governo bloqueou a isenção da alíquota. O recolhimento do imposto, somado aos custos de frete e outras despesas, impôs grandes dificuldades ao escoamento do artesanato produzido pela associação. Por conta de tudo isso, o volume de vendas da Genipoarte foi significativamente reduzido, ficando restrito à CEART e as feiras das quais ainda participam.

Até esse período, o artesanato era a principal fonte de renda dos membros da associação. Moradia, transporte, educação da família, tudo era garantido com a venda de artesanato. Por conta destas crises, redução significativa dos apoios recebidos, dificuldades de comercialização e outros problemas, muitos artesãos buscaram outro trabalho. Para a maioria dos membros da Genipoarte o artesanato atualmente é apenas uma atividade complementar. Quando há encomendas, os artesãos utilizam o contra turno do trabalho para produzirem as peças.

Embora o apoio tenha sido reduzido, o SEBRAE e a CEART ainda são os principais parceiros da associação.

A Genipoarte tem um papel importante na história do artesanato em palha de milho do Cariri. O grupo nasceu a partir do desmembramento da associação da Mãe das Dores e praticamente todos os outros grupos de artesanato em palha de milho do Cariri nasceram a partir da Genipoarte, com o auxílio de Célia. Em virtude disso há uma proximidade grande entre todos os grupos, que compartilham experiências, informações, novas técnicas, etc. No entanto, cada grupo tem sua identidade própria evidenciada no traço característico das peças. *“Cada grupo tem seu estilo. O jeito deles tingirem, o jeito deles tecerem é diferente.”* (Informação verbal)<sup>5</sup>.

A Genipoarte tem ainda parcerias com organizações artesanais de Juazeiro do Norte que trabalham outras tipologias, sobretudo para o desenvolvimento de

---

<sup>5</sup> Entrevista concedida pela artesã Célia Matos em Juazeiro do Norte – Ce, em 11/01/2013

produtos em conjunto. Exemplos destas parcerias são as estabelecidas com a Associação dos Lapidários e Ourives – ALAMORCA e com a Associação dos Xilógrafos – AXARC.



**Figura 6: Produto desenvolvido pela Genipoarte em parceria com a Associação dos Xilógrafos**  
Fonte: Acervo pessoal (2013)

### **A Associação dos Lapidários, Artesãos Minerais e Ourives da Região do Cariri (ALAMORCA)**

A trajetória da ALAMORCA tem início com a criação da escola de lapidação de Juazeiro do Norte, no final da década de 90. A escola foi criada pela prefeitura municipal, seguindo um modelo já existente na Paraíba. A ideia era a criação de uma oficina-escola que pudesse ensinar um ofício à juventude local, a partir das vocações do município. A tradição da ourivesaria, já enraizada na cidade, somada à disponibilidade da pedra cariri, mineral com forte ocorrência no local, utilizada como matéria-prima para as peças produzidas pelo grupo, foram o incentivo para a criação da escola. Assim, logo que a escola foi criada ocorreu o primeiro curso, com duração de três meses.

Uma das alunas do curso era a artesã Mônica Amorim, artífice concursada pela prefeitura, que ao final do curso foi convidada para assumir a direção da escola. Na trajetória de vida da artesã, o artesanato sempre foi marca presente. A avó era rendeira, o tio era escultor, e ela desde cedo começou a desenvolver habilidades manuais e a se capacitar para aperfeiçoar as técnicas artesanais. Passou no concurso da prefeitura de Juazeiro do Norte para o cargo de artífice, passando a trabalhar inicialmente com comunidades do município e depois com o grupo de lapidários, artesãos minerais e ourives, quando da criação da escola de lapidação e da associação.

Voltando à história da organização, logo depois do curso de lapidação, o grupo então formado deveria montar uma associação a fim de firmar parcerias com diversos órgãos e captar recursos para a manutenção do grupo e continuidade das atividades. Assim foi criada a Associação dos Lapidários, Artesãos Minerais e Ourives da Região do Cariri – ALAMORCA. Apesar de estar situada em Juazeiro do Norte, a associação já trazia em seu nome uma abrangência regional, pensando em uma posterior expansão para todo o Cariri cearense.

Quando foi criada, associação era formada por 47 artesãos, sendo 46 homens e apenas 01 mulher, que é a responsável até hoje pela coordenação do grupo. Em uma matéria publicada sobre a associação, a coordenadora da ALAMORCA era referenciada como “*Bendita sois entre os homens*”. Dos associados, a maioria era de artesãos ourives que já desenvolviam o ofício antes da associação. Os lapidários começaram o ofício a partir do curso e, por muito tempo, tiveram no artesanato a sua principal fonte de renda.

A associação funcionava em um espaço alugado pela prefeitura, instituição que por muitos anos foi a principal apoiadora da associação. Por meio de um acordo de cooperação, a prefeitura tinha o compromisso de prestar assistência constante ao grupo e assim o fez durante um considerável período. Depois, com uma mudança de gestão e modificação nas políticas de apoio ao artesanato do município, a prefeitura cessou a ajuda ao grupo e pediu o prédio onde funcionava a associação.

Neste período, sem sede e sem estrutura de trabalho, a associação viveu um momento de crise. Praticamente todos os artesãos lapidários deixaram o grupo para

buscar outra fonte de renda. Depois, a associação passou a funcionar em um prédio cedido pelo Governo do Estado, onde funciona até hoje (Ver figura 7).



**Figura 7: Oficina da ALAMORCA**

Fonte: Acervo pessoal (2013)

Atualmente, a ALAMORCA conta com 34 associados, sendo 28 ourives e 06 lapidários. Entre os ourives, praticamente todos tem o seu próprio local de trabalho e de comercialização, geralmente no centro da cidade. Dos lapidários, 04 são membros fixos e estão sempre presentes na associação. Os outros 02 têm outro emprego e desenvolvem trabalhos na associação eventualmente, sobretudo em épocas de grandes encomendas.

As peças produzidas pelo grupo são desenvolvidas a partir da lapidação da pedra cariri. A matéria-prima é oriunda de Nova Olinda, município da região do Cariri, e é obtida por meio de doação das indústrias mineradoras da região. Por muitos anos a confecção de joias artesanais foi o carro-chefe da associação. No entanto, o alto valor das peças representa uma das maiores dificuldades à comercialização. Os materiais utilizados, a técnica de confecção e o banho das

peças encarece muito o processo produtivo e restringe o mercado potencial da associação.

Assim é que, por meio de dicas de diversos parceiros e da parceria com a Genipoarte, surgiu a ideia de criação de peças utilitárias, com preços mais baixos e maiores possibilidades de comercialização. Atualmente, além das joias Cariris – nome dado à coleção produzida pela ALAMORCA –, a associação confecciona peças de artesanato utilitário, como bandejas, espelhos, móveis, peças decorativas e outros produtos. (Ver figura 8).



**Figura 8: Peças produzidas pela ALAMORCA**

Fonte: Acervo pessoal (2013)

Além das dificuldades de comercialização já citadas, outras fragilidades evidentes na organização são: a escassez de pessoas interessadas no ofício da lapidação e a falta de financiamento da produção.

A trajetória da ALAMORCA é marcada também pelas parcerias estabelecidas ao longo de sua história com diversas instituições. A prefeitura municipal, que era a principal apoiadora quando da criação da escola de lapidação e da associação,

interrompeu a parceria posteriormente e recentemente retomou o diálogo com a associação. A parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – SENAC se dá através de cursos de design para os associados. Um dos cursos realizados resultou na criação de uma coleção de joias temáticas, sobre o centenário de Juazeiro do Norte. Outra parceria relacionada ao design e criação das peças é a estabelecida com a Universidade Federal do Ceará – UFC/Campus Cariri, por meio do curso de graduação em design de produtos.

Através de um projeto do Governo do Estado, em parceria com a Universidade Regional do Cariri – URCA, o SEBRAE, o Geopark Araripe e outros órgãos, a ALAMORCA passou a integrar o Arranjo Produtivo Local – APL de Gemas Minerais do Cariri.

Os maiores parceiros da associação são o SEBRAE e a CEART. Ambos têm forte atuação no que toca à organização do grupo, à capacitação tecnológica e gerencial por meio de cursos e consultorias, e à comercialização através da participação em feiras, eventos e rodadas de negócios, bem como a venda dos produtos nas lojas da CEART.

### **A Associação dos Xilógrafos Artesãos da Região do Cariri (AXARC)**

A história de uma organização é sempre a história dos que a fazem. Nesse sentido a trajetória da AXARC guarda íntima relação com a história dos irmãos xilógrafos da família Lourenço e remonta aos anos 70, com a Tipografia São Francisco. Os irmãos Lourenço começaram a trabalhar na tipografia ainda crianças, levados pelo avô que era funcionário da empresa. Esse trabalho foi proporcionando o aprendizado do ofício e o contato com poetas, cordelistas e xilógrafos da região como Mestre Noza, Abraão Batista, Valderedo Gonçalves e outros artistas reconhecidos na região.

A Empresa Tipografia São Francisco havia se instalado em Juazeiro do Norte através da articulação do Padre Cícero e seus projetos desenvolvimentistas. O proprietário era o Senhor José Bernardes, passando depois para as mãos de sua filha. A tipografia São Francisco teve um papel importante na história da educação de Juazeiro do Norte. Lá eram impressas as cartilhas, tabuadas, cordéis e outros materiais utilizados pelas escolas da região.

No início da década de 80 a tipografia foi comprada pelo Governo do Estado e passou à propriedade da URCA, como forma de manutenção da literatura de cordel, tradição forte na região do Cariri. A partir desse período, a organização deixou de se chamar Tipografia São Francisco e passou a ser denominada Lira Nordestina e o Sr. Expedito Sebastião assumiu a coordenação. O produto principal da Lira não era a xilogravura, mas o cordel. A xilogravura era então atividade artística acessória, desenvolvida com a finalidade de ilustrar as capas dos cordéis.



**Figura 9: Artesão fazendo xilogravura**

Fonte: Acervo pessoal (2013)

Ainda em meados da década de 80, a organização vivenciou momentos de crise e grandes dificuldades, gerados pela falta de interesse pelo cordel e pela xilogravura. Quase não havia encomendas. Quando raramente apareciam cordéis para fazer, não tinha quem fizesse as capas. Surgiu então a ideia de desenvolver outros produtos, que não apenas os cordéis. Começou então um processo de criação de álbuns de xilogravura e montagem de exposições artísticas, apoiadas pelo professor e pesquisador de cultura popular Gilmar de Carvalho. Nesta época, a Lira Nordestina contava com quatro xilógrafos: José Lourenço, Abraão Batista, Stênio e Zênio.

No início da década de 90 morre o Sr. Expedito Sebastião e o José Lourenço assume a coordenação da Lira. Este mesmo período marca uma nova crise da organização. Eram poucos os cordelistas e poucos os xilógrafos. Foi então firmada uma parceria com o SESC, através do projeto SESC Cordel Novos Talentos. O projeto tinha o intuito de reanimar a tradição do cordel. A iniciativa resultou no lançamento de cerca de 200 títulos de cordel, todos ilustrados com xilogravura da Lira Nordestina, e na identificação de novos talentos regionais, fortalecendo a atividade.

Outra parceria estabelecida foi com o SEBRAE. Com o apoio desta instituição foram identificadas novas formas de utilização da xilogravura. Para além da gravura artística, passou-se a desenvolver também peças de artesanato em xilogravura. O grupo começou a criar peças artesanais como quadros de xilogravura em azulejo e cerâmica, canecas, camisas, sandálias, cartões postais, etc. Por conta do valor mais acessível, estes produtos eram mais comerciais e passaram a ser o carro-chefe da comercialização do grupo. Assim, a Lira passou a atuar em dois mercados, utilizando a xilogravura como arte e como artesanato. (Ver figura 10).



**Figura 10: Produtos comercializados pela Lira Nordestina**  
Fonte: Acervo pessoal (2013)

Desde 2009 a Lira Nordestina foi reconhecida como Ponto de Cultura, por meio de convênio com o Ministério da Cultura e a Secretaria de Cultura do Ceará.

Em 2012, com o apoio da CEART, a Associação dos Xilógrafos Artesãos da Região do Cariri foi criada e registrada. A associação é atualmente composta por nove xilógrafos. O apoio da CEART se dá ainda pela comercialização dos produtos da associação.

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pela associação está na sua própria origem. A organização passou de empresa tipográfica à patrimônio público, sob a responsabilidade da Universidade Regional do Cariri. À época, havia o interesse do poder público em utilizar o equipamento para a manutenção das tradições locais. Com o tempo, esse interesse foi diminuindo e hoje se traduz no total abandono, por parte da universidade, da estrutura e dos equipamentos da Lira. Assim, a Lira Nordestina vive uma situação de dependência da URCA, instituição detentora dos direitos patrimoniais da tipografia. Isso representa não apenas uma dificuldade à definição do papel da associação dos xilógrafos como uma ameaça à sua continuidade, uma vez que a associação utiliza uma estrutura cuja propriedade é pública, sem nenhum documento de cessão de uso, acordo de cooperação ou qualquer outro instrumento legal que resguarde a parceria.

### **As instituições parceiras**

Além de conhecer as histórias das organizações artesanais aqui investigadas, entende-se a necessidade de distinguir também as variadas formas de atuação das muitas instituições que apoiam o artesanato no município, desenvolvendo projetos e parcerias junto às organizações.

A trajetória de cada organização é marcada por uma série de parcerias distintas, estabelecidas por meio de projetos, apoios, relações nem sempre contínuas. Foram muitas as instituições identificadas no discurso dos informantes entrevistados. No entanto, algumas delas se destacam pela parceria com quase todas as organizações pesquisadas. A seguir, apresenta-se uma síntese descritiva das instituições mais atuantes junto ao artesanato de Juazeiro do Norte e seus mecanismos de atuação.

**Federação das Associações de Artesãos do Cariri (FEAAC)** – Organização criada em 2007 com o objetivo de representação das organizações artesanais e fortalecimento da atividade artesanal do território do Cariri cearense. Além da representação, a federação atua na assessoria jurídica, elaboração de projetos conjuntos, prospecção de novos mercados e parcerias e difusão de informações de interesse dos diversos grupos e organizações artesanais. A federação não tem sede própria, funcionando em espaço cedido pelo SEBRAE. Todas as organizações investigadas são filiadas à FEAAC.

**Central de Artesanato do Ceará (CEART)** – Órgão do Governo do Estado do Ceará, ligada à Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Social, a CEART é a responsável pela coordenação da política estadual de artesanato e execução do PAB – Programa de Artesanato Brasileiro. Criada em 1979, a atuação da CEART se dá basicamente em três frentes: a regulamentação da atividade através da organização dos núcleos de produção, do cadastramento dos artesãos e da emissão da Carteira de Identidade Artesanal; a capacitação, por meio de cursos e consultorias técnicas, de design e de gestão; e o apoio à comercialização através da participação em feiras e eventos e da comercialização do artesanato nas 06 lojas existentes no Ceará (Figura ). A CEART possui uma coordenação regional no Cariri, localizada em Juazeiro do Norte, sendo este o único núcleo fora da capital. Das organizações investigadas, todas citaram a CEART como um dos principais parceiros e como o principal canal de escoamento da produção.



**Figura 11: Fachada da Loja da CEART em Fortaleza/CE**

Fonte: Acervo pessoal (2012)

**SEBRAE** – O SEBRAE tem um histórico de atuação nacional junto ao artesanato, como forma de cumprir sua missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável de micro e pequenas empresas e das cadeias produtivas vocacionadas, a exemplo do artesanato (SEBRAE, 2010). A atuação da instituição se verifica através da realização de estudos e pesquisas setoriais do artesanato, da capacitação tecnológica e gerencial por meio de cursos e consultorias, e do apoio à comercialização e acesso a mercados viabilizando a participação dos artesãos em feiras, exposições, eventos e rodadas de negócio nacionais e internacionais. O escritório regional do SEBRAE no Cariri conta com um técnico responsável pelos projetos do segmento artesanal. Todos os informantes entrevistados citaram o SEBRAE como um dos principais parceiros.

**Prefeitura Municipal de Juazeiro do Norte** – Em que pese a importância da atividade artesanal para o município de Juazeiro do Norte, a atuação da prefeitura se dá de maneira eventual e descontínua. O artesanato é considerado apenas como política de governo, não como política de estado. Assim, não há uma garantia legal

de apoio à atividade e cada governante decide por priorizar ou não o apoio ao artesanato. Quase todas as organizações pesquisadas declaram terem recebido apoio da prefeitura em algum momento, sobretudo no que toca à cessão ou aluguel de espaços para a comercialização do artesanato. Contudo, as últimas gestões interromperam todo o auxílio que era dado às associações, provocando certa revolta e ressentimento por parte dos artesãos. Atualmente, com a nova gestão municipal, está sendo criada uma Coordenação Municipal de Artesanato, ligada à Secretaria de Trabalho e Ação Social. A criação da coordenação é uma reivindicação antiga dos artesãos e grupos do município e é aguardada com expectativa pelos mesmos.

A análise das trajetórias organizacionais expostas, somadas a diversos fragmentos das falas dos informantes entrevistados conduz a uma narrativa totalizante que fornece elementos úteis à compreensão da atividade artesanal no contexto investigado. Além do mais, estas trajetórias evidenciam perfis visíveis, seja das organizações ou de seus líderes, que traduzem o sistema cultural e simbólico da organização e fortalecem o imaginário que ela constrói de si.

Toda essa conjuntura permite ainda fazer algumas inferências sobre as conexões tecidas ao longo do tempo por estas organizações, bem como as motivações para o estabelecimento das mesmas. Assim, ratifica-se a importância desta análise histórica mais profunda, por sua capacidade de elucidar aspectos que qualificam as relações estabelecidas e a estrutura interorganizacional que configuram, e que passariam despercebidos à uma análise puramente estrutural do arranjo.

#### 4.2. TECENDO A REDE: CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS IDENTIFICADAS

Esta subseção atende ao objetivo específico 2, que visa caracterizar as relações interorganizacionais estabelecidas entre os atores pesquisados.

De maneira geral, a atividade artesanal do município de Juazeiro do Norte pode ser caracterizada pelos aspectos apresentados no quadro 4.

	<b>Mestre Noza</b>	<b>Mãe das Dores</b>	<b>Genipoarte</b>	<b>ALAMORCA</b>	<b>AXARC</b>
<b>Contexto de criação</b>	Projeto da prefeitura para congregar os artistas populares do município	Trabalho social da Igreja Católica nas CEBs	Núcleo de produção artesanal familiar	Escola de lapidação	Tipografia Lira Nordestina (impressão de cordéis e xilogravuras)
<b>Técnica/Tipologia de artesanato</b>	Escultura em Madeira, trançado de fibras vegetais (palha de carnaúba) e modelagem de argila	Trançado de fibras vegetais (palha de milho)	Trançado de fibras vegetais (palha de milho)	Lapidação de Pedra	Entalhe em madeira (xilogravura)
<b>Forma Jurídica</b>	Associação	Associação	Associação	Associação	Associação
<b>Forma de organização do artesanato / artesãos</b>	Núcleo misto	Grupo de produção artesanal	Núcleo de produção familiar	Grupo de produção artesanal	Grupo de produção artesanal
<b>Existência de suborganizações</b>	Sim (mulheres da palha e família Cândido)	-	-	-	-
<b>Parcerias com outras organizações artesanais</b>	-	Sim (com a Genipoarte)	Sim (com Mãe das Dores, ALAMORCA e AXARC)	Sim (com a Genipoarte)	Sim (com a Genipoarte)
<b>Motivo da parceria</b>	-	Troca de informações e desenvolvimento de novos produtos	Desenvolvimento de novos produtos e comercialização	Desenvolvimento de novos produtos e comercialização	Desenvolvimento de novos produtos
<b>Principais apoiadores</b>	FUNARTE SEBRAE CEART MinC SECULT/CE	Igreja Católica SEBRAE CEART	SEBRAE CEART	SEBRAE CEART	SEBRAE CEART MinC SECULT/Ce

**Quadro 4: Caracterização das organizações artesanais de Juazeiro do Norte/CE.**

Fonte: Elaboração própria (2013)

A partir do quadro, percebe-se que as organizações investigadas apresentam uma série de semelhanças e diferenças entre si.

Observa-se a diversidade de tipologias e técnicas artesanais praticadas pelas organizações, com destaque para o trançado de fibras vegetais, notadamente a palha de milho e de carnaúba, predominante na maioria dos grupos. Estas tipologias guardam forte relação com a cultura e as tradições da região do Cariri, bem como são influenciadas pela disponibilidade de matéria-prima local.

A gente sabe que a região do Cariri ela é muito rica né, nessa parte de arte, de cultura, do próprio artesanato. Na época do Padre Cícero mesmo, ele já incentivava essas práticas de trabalhos manuais. E a partir daí foi gerado esse vínculo, esse interesse realmente do povo que ao se instalarem aqui trabalhavam com processo criativo manual. (Informação verbal)<sup>6</sup>.

As principais tipologias do Cariri são a escultura em madeira, isso aí não tem pra onde fugir. Argila, artística e utilitária, nós fazemos o artístico, mas há quem faça o utilitário. Palhas. Tem a palha de milho e a palha de carnaúba. A associação do Juazeiro, que é a nossa, trabalha com palha de carnaúba, mas tem a associação da Mãe das Dores, que é contemporânea nossa, que trabalha com palha de milho. Além disso tem outras coisas também [...] Nossa! É muita coisa, isso aqui é um celeiro. (Informação verbal)<sup>7</sup>.

As esculturas de madeira, as modelagens de cerâmica e as xilogravuras são geralmente baseadas na cultura popular e nas tradições religiosas de Juazeiro do Norte. São comuns as reproduções da figura do Padre Cícero, ícone da história da região, bem como de personagens e cenas do cotidiano e do imaginário local, como vaqueiros, cangaceiros, brincantes de reisado, entre outros. Os artesãos lapidários utilizam como matéria prima a pedra cariri, mineral de franca ocorrência no local e que singulariza toda uma relação com os sítios arqueológicos presentes na região.

Vamos supor, as joias Cariri. Pra quem conhece a pedra Cariri, tá levando a história da nossa região. Aonde chegar, quem conhece a mente já vem pra aqui pra região. Pra quem não conhece fica entusiasmado, enche os olhos e fica interessado por uma coisa tão diferente. Quer logo saber a história, de onde vem e tudo. Você carrega uma biblioteca no pescoço. (Informação verbal)<sup>8</sup>

Com as palhas de milho e carnaúba são desenvolvidas peças artesanais, utilitárias e decorativas, também com temáticas locais, utilizadas cotidianamente pela população local. São cestas, baús, caixas, bolsas, chapéus, etc. Comparadas aos outros produtos, as peças artesanais são geralmente mais baratas. Este caráter mais utilitário do artesanato em palha, somado ao baixo preço e à grande disponibilidade de matéria prima local pode explicar a predominância desta tipologia de artesanato diante das demais. Todavia, em que pese a disponibilidade de matéria prima, a sazonalidade da mesma é uma dificuldade dos grupos que a utilizam.

---

<sup>6</sup> Entrevista concedida por Luciano Silva, em Juazeiro do Norte – Ce, em 23/02/2012

<sup>7</sup> Entrevista concedida por Hamurabi Batista, em Juazeiro do Norte – Ce, em 23/02/2012.

<sup>8</sup> Entrevista concedida por Mônica Amorim, em Juazeiro do Norte – Ce, em 10/01/2013

A partir do exposto, é possível verificar o enraizamento histórico e cultural da produção artesanal do município. Acredita-se então que este enraizamento seja potencializador da legitimidade e a longevidade da atividade, uma vez que esta encontra-se alicerçada nas raízes históricas da identidade do povo.

Na forma jurídica, todas as organizações pesquisadas constituem-se enquanto associações. Todavia, as formas de organização da atividade artesanal são diferentes.

Utilizando a classificação do PAB (2012), tem-se um núcleo misto, ou seja, que trabalha com diferentes matérias primas e técnicas de produção. Das associações pesquisadas, apenas o Centro Mestre Noza se enquadra nesta categoria. Ao reunir artesãos de três tipologias diferentes, escultura em madeira, modelagem de argila e trançado de palha de carnaúba, a organização diversifica sua produção e obtém ganhos de escopo, podendo atender a clientes diversos. Nesta organização, a atividade é dividida em núcleos menores, de acordo com a tipologia. Com isto, distinguem-se três grupos diferentes: os artesãos da madeira, que trabalham na sede do Centro Mestre Noza, as artesãs de palha da Rua do Horto, e os artesãos de argila da família Cândido.

Estes dois últimos núcleos, apesar de integrarem a associação, constituem-se de grupos com relativa autonomia. Um deles caracteriza-se como grupo de produção artesanal, articulando pessoas no mesmo segmento artesanal. É o caso das artesãs de palha da Rua do Horto. O grupo dos artesãos de argila da família Cândido, insere-se na classificação de núcleo de produção familiar, uma vez que os artesãos são membros de uma mesma família.

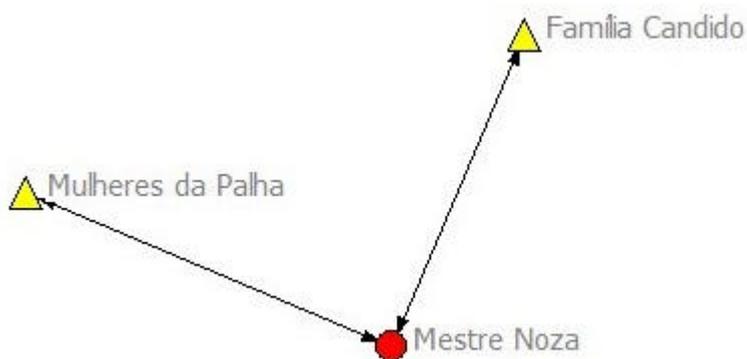
Tem a parceria de nós fazer o nosso trabalho pra outra entidade, por exemplo, tá precisando de uma peça pra encaixar no trabalho dele, nós faz a peça. Quando nós estamos precisando do trabalho deles, eles também cedem pra gente. [...] São as mulheres da palha da Rua do Horto que sempre procura a gente pra fazer peças pra elas encaixarem nas bolsas, nas coisas de palha que elas fazem. (Informação verbal)<sup>9</sup>.

Verifica-se então que o Centro Mestre Noza configura-se como uma organização composta de organizações menores, ou suborganizações, como aqui são denominadas. Dessa forma, pode-se se afirmar que esta organização

---

<sup>9</sup> Entrevista concedida por Vanderlei Alves, em Juazeiro do Norte – Ce, em 11/01/2013

caracteriza-se por si só como uma interorganização (Figura ). Neste arranjo, o hibridismo e complexidade são percebidos pela diversidade de tipologias e a intercomplementaridade se dá por meio das relações de troca de informações, desenvolvimento de produtos que agregam mais de uma tipologia e, por isso, demandam o trabalho de mais de um dos núcleos, e da comercialização. Evidenciam-se então as características das interorganizações, defendidas por Alter e Hage (1993) e Fischer (2002).



**Figura 12: Interorganização Centro Mestre Noza**

Fonte: Elaboração própria (2013)

Na figura, o círculo vermelho representa a organização central, enquanto os triângulos amarelos representam as suborganizações.

Das demais organizações pesquisadas, três assumem a forma de grupo de produção artesanal, ou seja, trabalham no mesmo segmento artesanal. Estas organizações são a Associação Mãe das Dores, a AXARC e a ALAMORCA. Cada uma possui a sua sede, que abriga a oficina e o centro de comercialização. A produção dos artesãos é comercializada pela associação em regime de consignação.

Apenas uma das organizações pesquisadas enquadra-se na classificação de núcleo de produção familiar, trata-se da Genipoarte. Esta associação reúne membros de uma mesma família em torno da atividade artesanal de trançado de fibras vegetais. Observação interessante é a forma como a associação organiza seu processo produtivo.

Pra gente chegar nesse ponto, nessa questão da qualidade a gente dividiu os trabalhos em equipe. Existe a equipe da marcenaria que só faz a parte da madeira. Existe a equipe da trança que só faz o cumbuco e existe a equipe do acabamento que finaliza a peça. Pra cada equipe a [...] mesmo a gente não trabalhando todo mundo junto, porque não tem espaço, a gente já sabe o resultado final. (Informação verbal)<sup>10</sup>.

Este modelo de divisão da produção representa ganhos de eficiência e qualidade dos produtos. Todavia, a divisão em etapas de trabalho pode descaracterizar a atividade artesanal, notadamente marcada pelo domínio, por parte do artesão, de todas as etapas do processo produtivo.

No que diz respeito ao estabelecimento de parcerias entre as organizações artesanais investigadas, verifica-se que apenas o Centro Mestre Noza não desenvolve parcerias com as outras associações presentes no arranjo. Isto é explicado em parte pelas razões expostas anteriormente de que a própria organização configura uma interorganização. Sendo composta por núcleos intercomplementares, as trocas de informações e produção conjunta são realizadas no interior do arranjo, fazendo com que a necessidade de relacionamento com outras organizações artesanais não seja percebida.

Tal evidência confirma o argumento de Oliver (1990) de que a necessidade é uma das motivações para a criação de relacionamentos interorganizacionais. Uma vez que estas necessidades são atendidas na própria organização, o interesse desta pela busca de parcerias externas é diminuído.

Na observação das parcerias desenvolvidas entre as demais associações, um aspecto ganha destaque. Apenas a Genipoarte estabelece parceria com todas as demais. A relação da Genipoarte com as demais organizações se dá aos pares, ou seja, ela se relaciona com cada uma das demais organizações em separado. A parceria se verifica, sobretudo por meio do compartilhamento de informações e do desenvolvimento de produtos coletivos.

Conversando com a Ivone, técnica da CEART, e a Célia da Genipoarte eu disse: - Vamos mudar o trabalho desta associação, por que o negócio não tá andando do jeito que é pra ser. Vamos trabalhar com artesanato. E criamos um espelho e uma bandeja. O espelho é um círculo, com a moldura de pedra, o ferro envolvido com palha de milho, a moldura de pedra e o espelho. A CEART amou e a

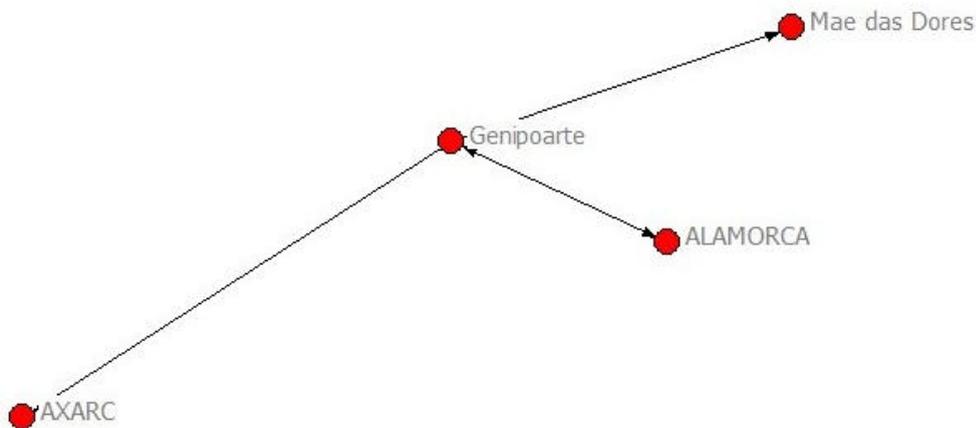
---

<sup>10</sup> Entrevista concedida por Célia Mattos, em Juazeiro do Norte – Ce, em 11/01/2013

gente já tá fazendo pra CEART. A bandeja é de MDF, a base dela toda revestida de pedra [...] E tá dando certo. E a gente sempre criando. Já estamos pensando, criando outros produtos. (Informação verbal)<sup>11</sup>.

Utilizando a classificação de Oliver (1990), as razões para a criação de relacionamento entre a Genipoarte e a Associação Mãe das Dores, a ALAMORCA e a AXARC, são explicadas pelos requisitos de reciprocidade e eficiência.

Verifica-se ainda que estes relacionamentos configuram uma nova interorganização, conforme a figura 13.



**Figura 13: Interorganização Genipoarte**

Fonte: Elaboração própria (2013)

O hibridismo aqui é comprovado pela presença de distintas organizações, de diferentes tipologias. A intercomplementaridade fica evidente nos produtos artesanais resultantes das parcerias.

Analisando as instituições que atuam no território, no desenvolvimento de projetos de apoio ao artesanato, observa-se a existência de instituições diversas. Cada uma destas instituições relaciona-se com uma ou mais organizações artesanais. Algumas instituições desenvolvem projetos conjuntos, como ações de capacitação e apoio à comercialização envolvendo as diversas organizações artesanais. Contudo, é importante notar que a simples participação conjunta das organizações artesanais nestes eventos não configura uma relação interorganizacional entre elas. As relações são estabelecidas aos pares, ou seja, o

<sup>11</sup> Entrevista concedida por Mônica Amorim, em Juazeiro do Norte – Ce, em 09/01/2013

relacionamento entre uma instituição A e a organização artesanal B existe independentemente de uma organização ou instituição C.

A apreciação destas relações à luz da tipologia de Oliver (1990) evidencia a ocorrência de quase todas as pressões contingenciais na formação do relacionamento interorganizacional, com exceção da assimetria. Assim, tornam-se evidentes as motivações de necessidade, que causa inclusive certa dependência das organizações artesanais em relação às instituições apoiadoras; reciprocidade, uma vez que há um alinhamento de interesses e objetivos entre as organizações artesanais e as instituições de apoio; eficiência, no sentido de potencializar o artesanato no território; estabilidade, no intuito de reduzir as incertezas ambientais provocadas por oscilações de mercado, sazonalidade, diminuição na demanda, etc.; e legitimidade, relacionada ao papel das organizações artesanais na construção social do artesanato no território e das instituições de apoio em termos de potencializar a atividade artesanal enquanto ativo cultural local e cadeia produtiva vocacionada.

Em um esforço de síntese, pode-se afirmar que as relações interorganizacionais diagnosticadas entre as organizações artesanais foram decorrentes das parcerias estabelecidas para o desenvolvimento de novos produtos, para a comercialização conjunta e troca de informações. Já os relacionamentos entre as organizações artesanais e as instituições de apoio foram e são realizados para capacitação, apoio à comercialização, organização da atividade e financiamento aos projetos.

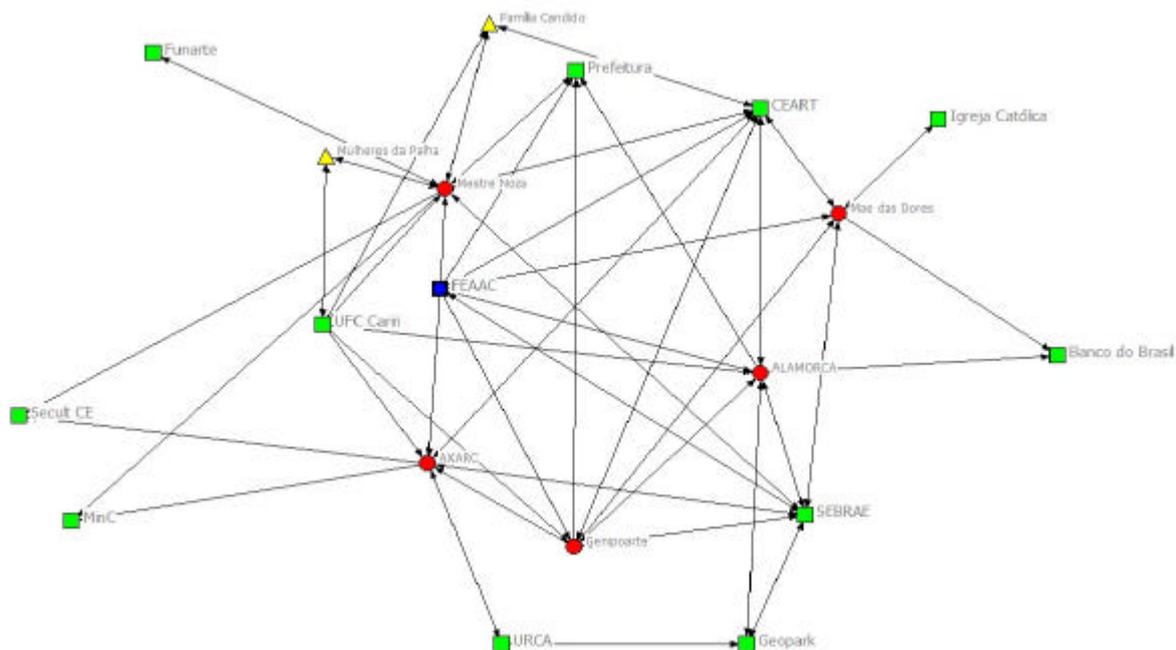
#### 4.3. A TESSITURA CONFORMADA: A CONFIGURAÇÃO INTERORGANIZACIONAL DO ARTESANATO EM JUAZEIRO DO NORTE/CE

Esta subseção está relacionada aos objetivos específicos 3 e 4 da dissertação, apresentando a configuração interorganizacional identificada e analisando o arranjo configurado.

A partir das informações coletadas e analisadas nesta pesquisa atesta-se que a configuração dos diversos atores envolvidos com a atividade artesanal de Juazeiro do Norte/CE caracteriza a existência de um arranjo interorganizacional conformada

por uma textura híbrida. A hibridização se verifica pela existência de organizações distintas na natureza e na finalidade que se intercomplementam. Essas organizações se categorizam em dois grandes grupos: organizações artesanais e instituições de apoio ao artesanato, tais como: instituições de ensino, instituições financeiras, instituições públicas, instituição de fomento à atividade artesanal, instituição religiosa dentre outras. Tal constatação é fundamentada na definição arranjos interorganizacionais defendidas por Alter e Hage (1993), Fischer (1997, 2002) e Fischer e outros (2002).

Em primeira vista, o Arranjo Interorganizacional do Artesanato de Juazeiro do Norte/CE aparenta-se conectado. Observando a configuração da rede completa (ver figura 14) percebe-se através de uma inspeção visual que as organizações presentes neste arranjo estabelecem relações entre si.



**Figura 14: Arranjo Interorganizacional do Artesanato de Juazeiro do Norte/CE**  
Fonte: Elaboração própria (2013)

O Arranjo Interorganizacional do Artesanato de Juazeiro do Norte/CE atualmente é formado por 19 (dezenove) organizações, sendo: 05 (cinco) organizações artesanais, representadas na figura por círculos vermelhos; 02 (duas) suborganizações artesanais, representadas por triângulos amarelos; 11 (onze) instituições de apoio representadas por quadrados verdes; 01 (uma) federação de

artesãos representada por quadrado azul. As ligações entre essas organizações constituem as relações interorganizacionais.

De todos os atores presentes no arranjo, sejam as organizações artesanais ou instituições de apoio, o Centro Mestre Noza apresenta maior centralidade de grau, ou seja, uma maior quantidade de relacionamentos e vínculos estabelecidos com outros atores. No entanto, verifica-se que o Centro Mestre Noza estabelece relações interorganizacionais diretas apenas com as instituições de apoio, a saber: Ministério da Cultura, FUNARTE, SECULT/CE, UFC Cariri, Prefeitura de Juazeiro do Norte/CE, CEART e SEBRAE.

O Centro Mestre Noza não se relaciona diretamente com as demais organizações artesanais, mantendo contato apenas nos eventos de comercialização do artesanato realizados e/ou apoiados pela CEART e pelo SEBRAE. Tal constatação se manifesta como um fator limitante para o fortalecimento do arranjo e consequente ampliação dos benefícios gerados pela interação entre as organizações que forjam a tessitura do artesanato local.

Nesse sentido, a centralidade do Mestre Noza – decorrente da quantidade dos vínculos relacionais entre a organização e as instituições de apoio – pode ser explicada por três fatores: (1) Estrutura Organizacional; (2) Diversidade do artesanato; e (3) Quantidade de artesãos associados. Retomam-se aqui as evidências verificadas na seção anterior de que o Centro Mestre Noza, por si só, já constitui uma interorganização. Estes fatores por sua vez, recebem influência do contexto social e histórico da formação e consolidação desta organização. Verifica-se então a existência de uma autonomia individual formada fora da teia de interdependência que contribui para o seu posicionamento central no arranjo, mesmo sem estabelecer relacionamentos com as demais organizações artesanais.

O relacionamento entre o Centro Mestre Noza e as demais organizações artesanais do arranjo é realizado por contatos indiretos e caracterizado por laços fracos. A fragilidade desses laços é caracterizada por relações esparsas que envolvem uma menor reciprocidade. A ligação entre o Centro Mestre Noza e as demais organizações artesanais do arranjo se dá principalmente através da intermediação realizada pela FEAAC, CEART e SEBRAE.

As relações existentes entre organizações artesanais são caracterizadas por ações pontuais – empreendidas pela AXARC, Genipoarte, ALAMORCA e Associação Mãe das Dores - e são motivadas, sobretudo, por afinidades e relações de amizade entre os seus líderes. Neste caso, os vínculos relacionais entre essas organizações são caracterizados por alto nível de intimidade e proximidade, classificando-os conforme Granovetter (1973) como laços fortes.

No entanto, as limitações de continuidade temporal da realização de serviços recíprocos tem sido responsável pela atenuação dos ganhos de eficiência. Não se percebe a existência de uma interdependência entre as organizações artesanais, apenas entre estas e as organizações de apoio.

A Genipoarte e a AXARC apresentam alta centralidade no arranjo, dividindo o segundo lugar no *ranking* de centralidade de graus. Cada uma se relaciona com oito outras organizações. No entanto, diferentemente da organização Mestre Noza, a centralidade da Genipoarte é decorrente não apenas dos relacionamentos estabelecidos com as instituições de apoio, mas sobretudo do relacionamento com as organizações artesanais.

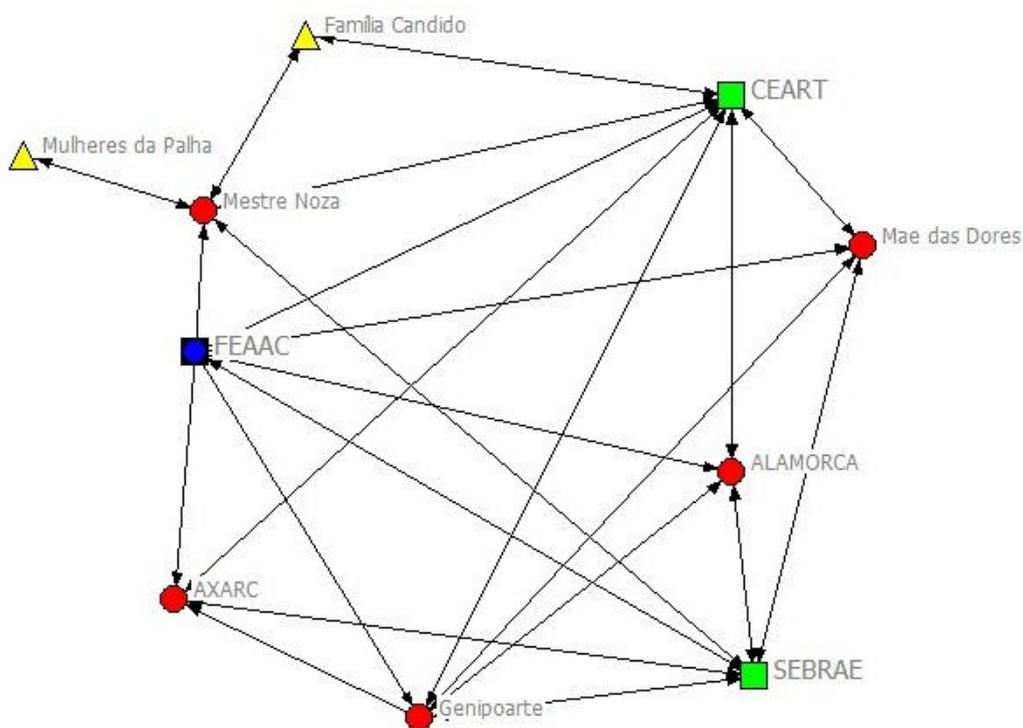
A Genipoarte se relaciona com todas as organizações artesanais presentes no arranjo com exceção do Centro Mestre Noza. Isto revela que a Genipoarte, embora tenha uma centralidade na rede menor que a do Mestre Noza, possui maior importância para a coesão do arranjo interorganizacional dada a sua capacidade de articulação e proximidade com as demais organizações artesanais.

Esta configuração permite que a Genipoarte articule esforços para a produção coletiva de artefatos artesanais com a AXARC, ALAMORCA e Mãe das Dores. A produção conjunta de produtos artesanais evidencia a reciprocidade e a intercomplementaridade indispensáveis para a coesão do arranjo interorganizacional, e conseqüentemente, para a ampliação dos ganhos de eficiência por meio de geração de novos produtos. Retoma-se aqui novamente as constatações da seção anterior, de que a articulação entre estas organizações artesanais configura-se como uma interorganização.

Em reconhecimento da importância desta ação o SEBRAE e a CEART têm estimulado a inovação e o desenvolvimento de novos produtos decorrentes de parcerias entre as organizações artesanais e com a utilização de diferentes

tipologias e técnicas de produção. A ação destas instituições de apoio tem sido decisiva para a articulação do arranjo interorganizacional, visto que são responsáveis pela conectividade entre as organizações artesanais.

Percebe-se que a CEART e o SEBRAE são as instituições de apoio que apresentam o maior número de relações estabelecidas com as organizações artesanais presentes no arranjo. Para uma melhor visualização apresenta-se na figura 15 a configuração do arranjo excluindo-se as demais instituições de apoio.



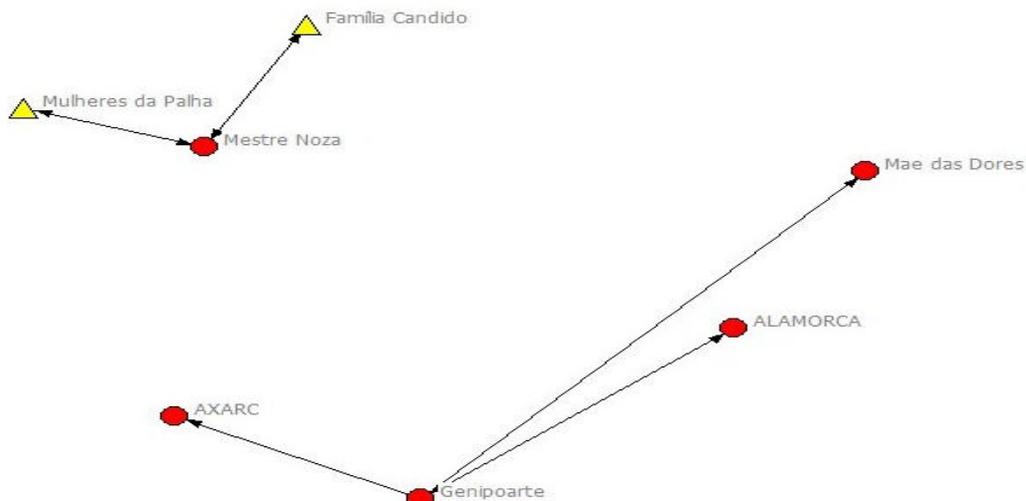
**Figura 15: Arranjo interorganizacional com a presença da FEAAC, do SEBRAE e da CEART**  
Fonte: Elaboração própria (2013)

Por um lado, isto se mostra como um fator positivo na medida em que essas organizações vêm desempenhando um papel para a articulação do arranjo, principalmente no que diz respeito à distribuição e comercialização dos produtos artesanais. Por outro lado, evidencia a existência de uma significativa dependência de organizações de apoio. Considerando que as ações do SEBRAE são de caráter temporário essa dependência causa uma preocupação para a coesão do arranjo interorganizacional. Ocorrendo uma possível exclusão do SEBRAE do arranjo, as relações interorganizacionais tornam-se mais difusas, com possibilidades de dissolução ao longo do tempo.

O mesmo observa-se com a CEART. A atuação da CEART revela que o governo vem desenvolvendo ações voltadas para o fortalecimento e incentivo ao artesanato. Deve-se, de todo modo, atentar que as ações desenvolvidas por esse órgão são pontuais e que a dependência de um órgão público traz prejuízos para a manutenção e desenvolvimento do arranjo.

Daí a importância da necessidade de fortalecimento da FEAAC. Essa federação apresenta-se no arranjo como um mecanismo de coordenação das relações interorganizacionais, que em adequado funcionamento pode promover a articulação permanente do arranjo e o desenvolvimento tanto individual quanto coletivo das organizações que o compõem. As ações desenvolvidas pela FEAAC podem contribuir para que as organizações artesanais promovam trocas que garantam uma eficiência maior do que se estivessem atuando isoladamente. Ademais, em caso de saída do SEBRAE e da CEART do arranjo, em função do término de projetos, a FEAAC manteria o arranjo conectado.

Numa dimensão mais pormenorizada, percebe-se que o Arranjo Interorganizacional de Juazeiro do Norte encontra-se com limitações. Excluindo-se as instituições de apoio por completo percebe-se a existência de um arranjo com baixa conectividade, evidenciada pela escassez de interação entre as organizações artesanais. (ver figura 16)



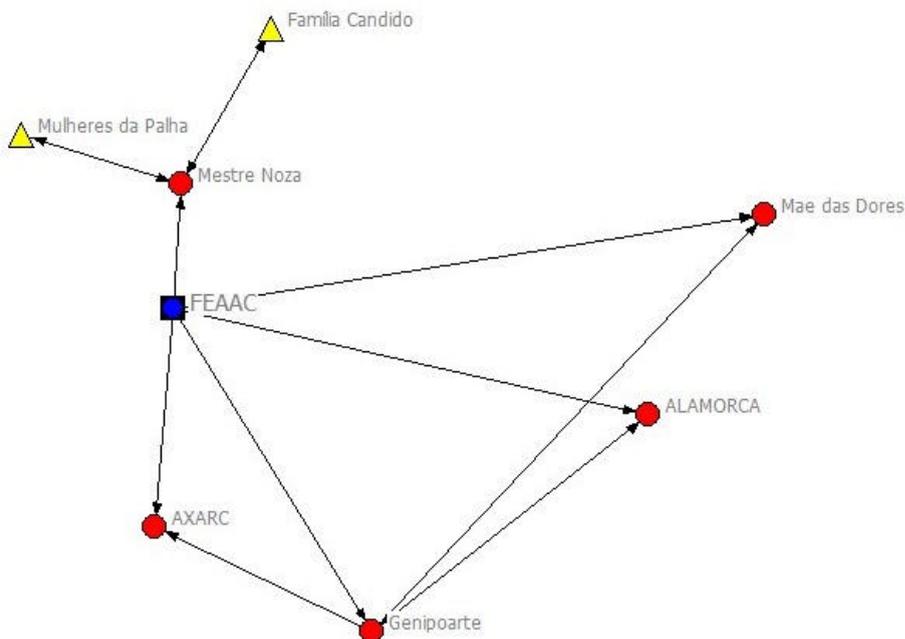
**Figura 16: Arranjo interorganizacional sem a presença da federação e das instituições de apoio ao artesanato**

Fonte: Elaboração própria (2013)

A figura mostra a existência das duas interorganizações anteriormente identificadas, que foram denominadas na seção anterior como Interorganização Mestre Noza e Interorganização Genipoarte. Nesta configuração, a Genipoarte apresenta o maior nível de conectividade se destacando entre as demais pelo número de relacionamentos interorganizacionais. Observa-se ainda a existência de um buraco estrutural evidenciado pela não conectividade entre as duas interorganizações citadas.

Dada a importância das duas interorganizações para a coesão do arranjo com um todo, sua conectividade deve ser viabilizada por meio de uma ponte. As pontes são conexões estabelecidas entre um ator aparentemente periférico, mas que está ligado a subgrupos de atores importantes.

Nesta perspectiva, a FEAAC ratifica sua importância para aumentar a conectividade e a densidade do arranjo. Conforme pode ser visualizado na figura 17, esta federação funciona como um agente de intermediação com os demais.



**Figura 17: Arranjo interorganizacional conectado pela FEAAC**

Fonte: Elaboração própria (2013)

Pela figura, pode-se afirmar que o arranjo configurado pela inserção da FEAAC caracteriza-se como uma nova interorganização que conecta as duas interorganizações anteriormente isoladas pela ausência de relacionamento. A fragilidade se verifica pelo fato de que, embora todas as organizações artesanais

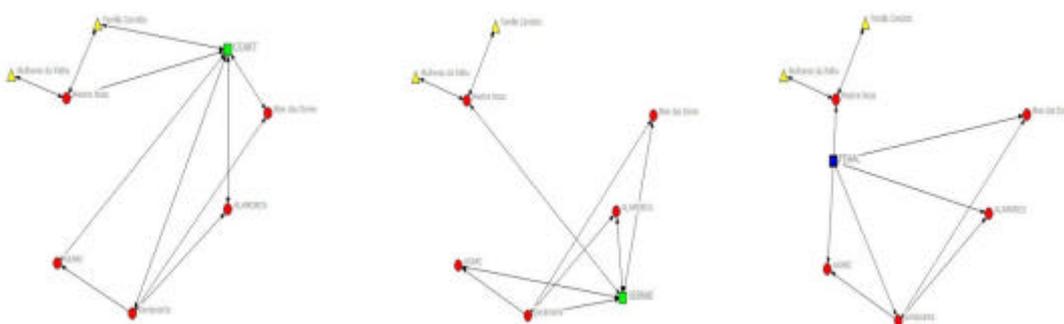
integrem a federação, esta parece não se constituir como instância de governança legítima do arranjo.

Existia uma associação que representava todas essas associações. Criaram um projeto muito bom, muito bonito que era pra abranger as associações da região inteira, dessas cidades vizinhas por aí. Mas pra mim, não tá andando bem não [...] Há muitos anos existe esta federação. Já foram vários representantes. Na época funcionava até em um Box no mercado, onde a gente se reunia. [...] Ela ainda existe, mas eu nem sei mais onde funciona. Agora eu nem sei mais como é que anda esta federação. E não acredito que esteja mais tão ativa não, e não está. (Informação verbal)<sup>12</sup>.

Além do trecho citado, e possível falta de legitimidade da federação foi atestada pela pouca frequência com a qual ela era citada no discurso dos artesãos entrevistados. Dos 09 (nove) entrevistados, apenas 01 (um) falou sobre a existência da federação espontaneamente, isto é, sem ter sido provocado pelo pesquisador. Assim, verifica-se que a existência da federação enquanto interorganização que congrega outras associações representativas da atividade artesanal se dá apenas de direito, uma vez que ela é legalmente constituída, mas não de fato, visto que ela não é institucionalmente legitimada com tal pelas organizações membro.

Isto implica uma dificuldade à consolidação do arranjo, pela ideia de que em um arranjo sócio produtivo, caso do artesanato, as estruturas de articulação localmente enraizadas, caso da FEAAC, detém o maior poder de potencializar o tecido associativo já existente.

A figura 18 apresenta uma comparação das posições ocupadas pela CEART, pelo SEBRAE e pela FEAAC no arranjo.



**Figura 18: Comparativo do papel da CEART, SEBRAE e FEAAC na coesão do arranjo.**  
Fonte: Elaboração própria (2013)

<sup>12</sup> Entrevista concedida por Tecla Cosma, em Juazeiro do Norte/CE, em 10/01/2013

Observa-se que independente da organização presente (CEART, SEBRAE ou FEAAC) o número de relacionamentos entre as organizações artesanais permanece igual. Isso mostra que FEACC, se institucionalmente legitimada, é capaz de manter a coesão da rede, mesmo em caso de saída do SEBRAE ou da CEART do arranjo.

Outra análise importante diz respeito à atuação das outras instituições de apoio no arranjo. Mais que o número de relacionamentos, faz-se importante observar as relações de poder inferidas. Instituições como o Ministério da Cultura, a Funarte e a Secretaria de Cultura do Ceará, embora sejam atores periféricos, possuem poder organizacional capaz de trazer benefícios para o arranjo. Ademais, estas instituições podem fortalecer o arranjo na medida em que possuem potencial para conectar a rede interorganizacional do artesanato de Juazeiro do Norte e do Cariri com outras redes de artesanato do Ceará ou de outros territórios do país.

Outra instituição que merece destaque é a UFC Cariri, que estabelece relações com a maioria das organizações artesanais, com exceção da Mãe das Dores. Esta universidade tem desenvolvido desde 2009 um projeto extencionista, intitulado “Projeto Fomento à Arte e à Economia Solidária na região do Cariri”, voltado exclusivamente para o trabalho com os artesãos do território. Por ser uma instituição de reconhecida reputação científica apresenta significativas possibilidades de trazer benefícios para o arranjo, notadamente no que diz respeito a informações, ideias e recursos diferenciados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a configuração, ou as configurações, do arranjo interorganizacional do artesanato em Juazeiro do Norte/CE, esta dissertação permitiu uma reflexão crítica acerca do artesanato enquanto prática social e organizacional e das interorganizações enquanto possibilidade analítica para a compreensão das organizações complexas.

Percebeu-se assim o quanto uma atividade produtiva aparentemente simples, como é o caso do artesanato, possui atributos de complexidade, sinalizados, sobretudo pela diversidade, seja de formas organizacionais, de relações estabelecidas ou de arranjos possíveis. Esta diversidade de formas e complexidade de relações permitiu dar ao arranjo configurado o status de interorganização, embora esta só exista virtualmente uma vez que ainda não está institucionalizada. Complementarmente, como contraponto à diversidade apresentada, a investigação evidencia também uma série de semelhanças nas práticas das organizações pesquisadas, notadamente no que se relaciona ao enraizamento cultural da atividade.

Afirma-se, a partir destas evidências, que a configuração organizativa da atividade artesanal em Juazeiro do Norte/CE conforma uma estrutura interorganizacional composta de organizações com trajetórias, formatos e dinâmicas diferentes entre si, mas com forte componente identitário, relacionado principalmente à cultura local. Verifica-se ainda a existência de diferentes interorganizações dentro do arranjo caracterizado, confirmando o pressuposto de que, ao estabelecer parcerias, cada organização cria o seu próprio ecossistema e integra o ecossistema de outras, configurando interorganizações dentro de interorganizações.

Teoricamente, tal estrutura apresenta um forte potencial para a atuação em rede, necessitando para isso fortalecer mecanismos de governança capazes de dar robustez à textura do arranjo e reduzir possíveis conflitos, viabilizando uma maior conectividade entre as diversas organizações e garantido a coesão do arranjo. Infere-se a necessidade de estratégias de gestão que facilitem esta articulação entre os diversos atores. Para tanto, faz-se necessária a institucionalização de um mecanismo de coordenação eficiente, com sistema de normas claras e bem

definidas que assegurem a estabilidade do arranjo. Nesse sentido, a Federação das Associações de Artesãos do Cariri – FEAAC apresenta-se como forma interorganizacional importante. Embora sua legitimidade e capacidade de articulação ainda sejam baixas, é a estrutura que congrega todas as organizações e pode servir de ponte ou elo entre atores ainda desconectados.

Todavia, a análise das relações interorganizacionais tecidas entre organizações artesanais investigadas mostrou que a baixa conectividade não significa necessariamente um baixo desempenho. Em que pesem as parcerias desenvolvidas entre algumas organizações, o nível de interdependência entre elas ainda é muito baixo, o que significa dizer que cada uma delas consegue desenvolver suas atividades e obter resultados positivos, mesmo fora da rede de relacionamentos. Isto pode ser explicado em parte pela teia de relações estabelecidas entre cada organização artesanal e as instituições que a apoiam. Assim, evidenciou-se uma alta dependência das instituições apoiadoras, em detrimento da baixa interdependência entre as organizações artesanais.

O baixo nível de interdependência diminui a inclinação das organizações para a cooperação em rede e dificulta a institucionalização de um arranjo interorganizacional. Esta constatação vai de encontro a postulados teóricos que supervalorizam as redes e apontam a atuação em redes de cooperação como o único mecanismo capaz de viabilizar os sistemas de produção artesanal.

Em termos de contribuições teóricas desta pesquisa, destaca-se a novidade e relevância de utilização da abordagem interorganizacional para a compreensão da atividade artesanal. Na contramão de estudos que privilegiam a análise de organizações discretas e a perspectiva individual e intraorganizacional, esta pesquisa pautou-se pela premissa de complexidade e hibridização do artesanato.

A agregação de conhecimento científico específico sobre organizações artesanais é outra contribuição teórica desta dissertação. Comunga-se aqui da tese de Vergara e Silva (2007) de que as organizações artesanais são sistemas por vezes esquecidos pela teoria organizacional, mas com grande potencial de análise pela mesma.

De outro lado, cabe salientar a contribuição do estudo para o campo das interorganizações. A diversidade presente nos diversos aspectos da atividade

artesanal, seja nos múltiplos formatos organizativos e/ou nas parcerias e relações transescalares e interinstitucionais que são estabelecidas, faz do artesanato um campo fértil para estudos sobre interorganizações.

Dessa forma, esta dissertação colabora para a valorização do artesanato como tema e agenda de pesquisas em Administração, entendendo-o como campo fecundo de possibilidades de investigação pelos estudos organizacionais. Outrossim, fornece contribuições ao campo de estudos interorganizacionais pela combinação de abordagens e perspectivas analíticas, diferentes mas complementares, harmonizadas em um quadro de congruência que poderá ser útil a pesquisadores que porventura utilizem este trabalho como ponto de partida para suas investigações.

Ratifica-se a pertinência do itinerário teórico-metodológico-analítico aqui trilhado. A utilização de recursos de historiografia e história organizacional, complementada pela abordagem analítica das redes interorganizacionais ampliou a capacidade analítica da dissertação. Partiu-se da premissa de que as trajetórias organizacionais e os contextos em que se inserem são aspectos estruturantes das organizações e das interorganizações que estas configuram. A reconstrução narrativa das trajetórias organizacionais permitiu perceber especificidades e nuances das organizações artesanais e da tessitura interorganizacional investigada que passariam despercebidas a uma análise puramente estrutural das interorganizações. A configuração estrutural do arranjo, por sua vez, possibilitou a visualização totalizante do tecido interorganizacional, evidenciando aspectos positivos e fragilidades que apontam pistas para a definição de estratégias de gestão do arranjo.

Cumpram-se destacar ainda a relevância social desta dissertação em termos de dar notoriedade a uma atividade por vezes esquecida ou marginalizada, mas que apresenta grande potencial de valorização da identidade local e geração de oportunidades de renda pela via endógena da cultura e das tradições de um povo.

A partir das constatações de que, no Ceará, o artesanato é tido como uma das maiores expressões da cultura material de seu povo, esta atividade tende a ser praticada de maneira constante e com destacadas qualidade e diferenciação, resultando, conseqüentemente, na construção de uma imagem responsável por

associar um lugar a determinadas marcas culturais. Diminuindo ainda mais o recorte para falar especificamente da região do Cariri cearense, a existência de raízes sociais históricas de produção e utilização do objeto artesanal, potencializa a atividade enquanto via de desenvolvimento e geração de oportunidades.

Neste contexto, surgem diversas possibilidades de articulação da atividade artesanal com outras cadeias produtivas, a exemplo do turismo, bem como sua inserção nas estratégias de promoção da economia criativa. Possibilidades estas que não foram exploradas nesta dissertação, dada a limitação de escopo da pesquisa, mas constituem terreno fértil para investigações futuras.

Entende-se aqui que, além dos resultados obtidos, as novas questões surgidas a partir das análises e reflexões feitas são também uma importante contribuição de pesquisa. Assim, além das possibilidades de investigação já elencadas, propõem-se alternativas de estudos considerados interessantes para ampliar e fortalecer os campos de investigação aqui mobilizados.

- Processos de institucionalização de interorganizações e arranjos interorganizacionais:
- Estudos voltados à identificação de desafios, mecanismos e/ou estratégias de gestão de arranjos interorganizacionais;
- Histórias de vida de líderes de organizações artesanais e interorganizações;
- Estudos de caso único e estudos comparativos de organizações artesanais que apresentam trajetórias de sucesso e insucesso.
- Pesquisas sobre o artesanato na perspectiva da demanda (o que fazer para ter clientes? como aliar o valor simbólico da tradição ao valor econômico da produção artesanal?).

## REFERÊNCIAS

ALTER, Catherine; HAGE, Jerald. **Organizations Working Together**. Newbury Park: SAGE, 1993.

ARAÚJO, Iara Maria de. **Os Novos Espaços Produtivos: Relações sociais e vida econômica no Cariri cearense**. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, março de 2006.

BALESTRIN, Alsones. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, mai/jun, 2010.

\_\_\_\_\_; VARGAS, Lilia Maria. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (ENEO), II, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE, ANPAD.

\_\_\_\_\_; VERSCHOORE, Jorge R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.8, n.4, p. 153-177, 2007.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Ações para o Desenvolvimento do Artesanato do Nordeste**. Fortaleza: BNB, 2002.

BARBOSA DA SILVA, Frederico A. **Indicador de desenvolvimento da economia da cultura**. Brasília: IPEA, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARROS, L. A. S. **Design e Artesanato: as trocas possíveis**. Dissertação (Mestrado em Design). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. 132 p.

BAUER, Martin e GASKELL, George (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BERTAUX, Daniel. **Narrativas de vida: a pesquisa e seus métodos**. Natal: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2010

BO BARDI, Lina. **Tempos de Grossura: o design no impasse**. São Paulo: Instituto Lina Bo e P. M. Bardi, 1994.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **MDIC e Sebrae lançam projeto do artesanato na BR 040**. 2002a. MDIC. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=2&noticia=4366>>. Acesso em: 16 de setembro de 2011.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Avaliação**. 2002b. MDIC. Disponível em: <[www.camara.gov.br/internet/comissao/index/mista/orca/ppa/ppa%202000-2003/ppa.../017\\_Desenvolvimento,%20Industria.PDF](http://www.camara.gov.br/internet/comissao/index/mista/orca/ppa/ppa%202000-2003/ppa.../017_Desenvolvimento,%20Industria.PDF)>. Acesso em 10 de dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. **Programa do Artesanato Brasileiro**. Brasília, MDIC, 2006. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1286460528.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1286460528.pdf)> Acesso em: 01 out. 2011

\_\_\_\_\_. **Base conceitual do artesanato brasileiro**. Brasília: MDIC, 2012

CANCLINI, Nestor Garcia. **As culturas populares no capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CARVALHO, Mércya; FISCHER, Tânia. Redes sociais e formação de alianças estratégicas: o caso do Multiplex Igratemi. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 199-218, nov./dez., 2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CENTRAL DE ARTESANATO DO CEARÁ (CEART). 2008. Disponível em <<http://www.ceart.ce.gov.br/dlgArtesanato.aspx>>. Acesso em: 09 de junho de 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4º ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

CHITI, Jorge Fernández. **Artesania, Folklore y Arte Popular**. Buenos Aires: Ediciones Condorhuasi, 2003. 312p.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organizações e estudos organizacionais. In: \_\_\_\_\_, NORD, Walter R. (Org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 27-57.

COLOMBRES, Adolfo. **Sobre la Cultura y el Arte Popular**. Buenos Aires: Ediciones Del Sol, 1997. 197p.

COSTA, Alessandra de S. M.; BARROS, Denise F.; MARTINS, Paulo Emilio M. Perspectiva histórica em administração: Novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n. 3, p. 288-299, jul./set., 2010.

CUNHA, Cleverson Renan Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_; CARRIERI, A. P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003.1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_; MELO, Marlene Catarina O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, v.10. ed. especial, 2004.

DAFT, R.L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (org.) **Handbook of Qualitative Research**. 2 ed. London: Sage Publications, Inc. 2000, p. 1-28.

DESLAURIERS, J-P; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 127-153, 2008.

DUARTE, Márcia de Freitas. **Desenvolvimento de carreira na indústria criativa cearense: histórias de vida de mestres da cultura do artesanato**. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010. 206p.

ENRIQUEZ, Eugéne. Como Estudar as Organizações Locais. In: FICHER, Tânia (Org.). **Gestão Contemporânea – Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. 2a ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997. p. 27-36.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 2a ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1972.

FERREIRA, Alcides Marques. **Análise e Projeto de desenvolvimento para o APL de Artesanato de Iguatu – CE**. Monografia (Especialização em gestão de projetos) – CEPAL, Brasília, 2007.

FILGUEIRAS, A. P. A.. **Aspectos socioeconômicos do artesanato em comunidades rurais no Ceará – O Bordado de Itapajé - Ce**. Dissertação (Mestrado em Economia Rural). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005. 130f.

FISCHER, Tânia. Poder Local e Cidadania: os recursos da análise. In:\_\_\_\_\_. **Poder Local, Governo e Cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1993.

\_\_\_\_\_. Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas: Aprendendo com Fragmentos e Reconfigurações do Local. In:\_\_\_\_\_. (org.). **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. 2a ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

\_\_\_\_\_. Poderes Locais, Desenvolvimento e Gestão: Introdução a uma Agenda. In:\_\_\_\_\_. (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: Marcos Teóricos e Avaliação**. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

\_\_\_\_\_. Et. al. Capacitação avançada em regulação: desafios institucionais às interorganizações do setor de energia elétrica no Brasil e alternativas críticas à retórica da competência. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n.3, p. 485-506, 2002.

\_\_\_\_\_; WAIANDT, Claudiani; FONSECA, Renata L. A história do ensino em administração: contribuições teórico-metodológicas e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.45, n. 4, p.911-939, jul./ago., 2009.

\_\_\_\_\_; Melo, Vanessa P.; CODES, Ana. Interorganizações e Gestão do Desenvolvimento Sócio-Territorial: Um Estudo de Organizações da Sociedade Civil em Municípios Baianos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_; SOARES, Rodrigo M. F. **“Aqui Aprendeu da Mãe que Aprendeu da Mãe”**: Memórias e Significados do Artesanato no Território do Sisal/Bahia. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2010.

FLORIDA, Richard. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books, 2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K; BALSINI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 89-112, 2006.

GONÇALVES, Luiz Antonio Araujo. **Traçando mobilidades e tecendo territorialidades o comércio de artesanato na beira-mar de fortaleza/ce**. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Julho de 2009.

GONÇALVES, Sarah Maria da Silva. **Economia solidária, associativismo & autogestão: uma análise das associações de artesanato de Juazeiro do Norte/CE**. Monografia (Graduação em administração) – Universidade Federal do Ceará, Juazeiro do Norte. 2010.

GRANOVETTER, Mark. Problems of explanation in economy sociology. In: Nohria, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Cambridge, Havard Business School Press, 1992. p. 25-56.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2a ed. Trad. Mary Cardoso. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

GULATI, Ranjay. Aliances and networks. **Strategic Management Journal**. 19: 293-317, 1998.

HALL, Richard H. **Organizações: Estrutura e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 5ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

ICHIKAWA, E. Y; SANTOS, L. W. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 181-205, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Perfil dos municípios brasileiros - Cultura**. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 2007. Disponível no [sítio do IBGE](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/cultura2006/default.shtm). Disponível em: [www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/cultura2006/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/cultura2006/default.shtm). Acesso em 27 de abril de 2012.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In:BAUER, M. W.; GASKELL, G. **A pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 90-113, 2002.

KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. Conducting interorganizational research using key informants. **Academy of Management Journal**, v.36, n.6, 1993.

LAGES, Vinicius et al (Org.). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004.

LIMA, Ricardo Gomes. Artesanato em debate. **Rev. Pós Ci. Soc.** v.8, n.15, jan./jun. 2011.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; COSER, Cláudia. Redes de relações interorganizacionais no campo organizacional de videira-SC. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.4, out-dez 2006, p.09-45.

MELO, Vanessa Paternostro. **Terceiro setor e interorganizações: uma análise crítica a partir da realidade baiana**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. Salvador, 2002. 178 fls.

MENDES, Francisca R. N. Memória e tradição no saber-fazer das louceiras de córrego da areia. In: Fazendo gênero: diásporas, diversidades, deslocamentos, IX, 2010, (S.L.). **Anais**. 2010.

MIGUEZ, Paulo. Economia criativa: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, Gisele M. (org.). **Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, 2007.

MILLS, C. Wright. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MYNAYO, M. C. DE S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 8° ed., 2004.

NASCIMENTO, Luiza Mahin Araújo Lima. **A construção social da maestria: um estudo dos mestres ceramistas da Bahia**. Dissertação (Mestrado interdisciplinar profissional em desenvolvimento e gestão social) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2011.

NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

OLIVER, Christine. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PATTON, M. Q. Fieldwork strategies and observation methods. In: \_\_\_\_\_. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousands Oaks: Sage publications, 2002. P. 259-338.

RABELLO, Sylvio. **Os Artesãos do Padre Cícero**: Condições sociais e econômicas do artesanato de Juazeiro do Norte. Recife: Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais, 1967.

REIS, Ana Carla Fonseca. Transformando a Criatividade Brasileira em Recurso Econômico. In: REIS, A. C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. Cap. 5, p. 126-143.

RING, P.S.; VAN de VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, 13, p. 483-98, 1992.

SANTONI RUGIU, Antônio. **Nostalgia do mestre artesão**. Campinas: Autores Associados, 1998.

SANTOS, Evelynne Tabosa. **Exportações de artesanato do Ceará no período de 2004 a 2006: desafios e oportunidades**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Fortaleza, 2007. 96 fls.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SAVIANI, Demerval. Educação e trabalho artesanal. In: RUGIU, Antonio Santoni. **Nostalgia do Mestre Artesão**. Campinas: Autores Associados, 1998.

SCOTT, W.; CHRISTCHSEN, S. **The institucional construction of organizations**. London: Sage, 1995.

SELEME, A.; ORSSATTO, R. J. A construção social da realidade organizacional: a tradição macro analítica dos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD), XIV, 1990, Belo Horizonte. **Anais**. Belo Horizonte: ANPAD, 1990.

SENNETT, Richard. **O Artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Programa SEBRAE de Artesanato**: termo de referência. Brasília: SEBRAE, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial do Artesanato**. Ceará, Sebrae-CE, 2005. 76 p.  
Disponível em:  
<[www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=1C3782D208237437832574FF00433B53](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=1C3782D208237437832574FF00433B53)> Acesso em: 30 de novembro de 2011.

\_\_\_\_\_. **Artesanato: um negócio genuinamente brasileiro**. Brasília: SEBRAE, 2008.

SILVA, Emanuelle K. R. **Quando a cultura entra na moda: A mercadologização do artesanato e suas repercussões no cotidiano de bordadeiras de Maranguape**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2009. 165 fls.

SILVA, Heliana Marinho. **Por uma teorização das organizações de produção artesanal: habilidades produtivas nos caminhos singulares do Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado em Administração), Fundação Getúlio Vargas – FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, 2006. 178f.

SOARES, Rodrigo M. F. **Interfaces entre identidade, memória e comercialização da produção artesanal no território do sisal / Bahia: o artesanato como fator de desenvolvimento local**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social), Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, CIAGS, Salvador, 2011. 159f.

THROSBY, David. **Economics and culture**. New York: Cambridge University Press, 2001.

UNIÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO CIÊNCIA E CULTURA (UNESCO). **Handicraft and Design: Translating the past into the future**. 2008.  
Disponível em: <http://74.125.47.132/search?q=cache:VhckjCl3qeYJ:portal.unesco.org/culture/en/ev.php->

URL\_ID%3D38488%26URL\_DO%3DDO\_PRINTPAGE%26URL\_SECTION%3D201.html +Handcrafts+and+Design+unesco&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 22/03/2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005b.

\_\_\_\_\_; SILVA, Heliana Marinho. **Organizações artesanais – um sistema esquecido na teoria das organizações**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v.6, n.3, p. 32-38, jul./set. 2007.

VIZEU, Fábio. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **RAE – revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 37- 47, 2010.

WEICK, K. **Making sense of organization**. Massachussets: Blackwell, 2001.

## Apêndice A – Roteiro de entrevista semiestruturada (Artesãos)

Nome do artesão: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Organização/grupo: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
 Tipologia/técnica de artesanato que trabalha: \_\_\_\_\_  
 Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Duração: \_\_\_\_\_ Gravado: ( ) Sim ( ) Não

### Bloco I: Trajetória pessoal

Objetivo: Estimular o informante a recuperar memórias relacionadas à sua relação com o artesanato.

Ponto de partida: Fale um pouco da sua história de vida enquanto artesão.

Questões orientadoras: Desde quando você faz artesanato? Como começou? Com quem aprendeu?

### Bloco II: Trajetória do grupo/organização

Objetivo: Fazer com que o informante reconstrua na sua fala a história da organização. Quando surgiu a organização?

Ponto de partida: Conte-nos sobre a história do grupo.

Questões orientadoras: Quando surgiu o grupo? Por que foi criado? De quem foi a ideia de criá-lo? Como foi o processo?

### Bloco III: Configuração interorganizacional atual

Objetivo: Descrever o tempo presente da trajetória da organização, com uma construção discursiva ancorada no vivido, mas com projeções de futuro.

Ponto de partida: “E hoje?...”; “E atualmente?...”.

Questões orientadoras: Quantas pessoas fazem parte da organização? Quem são os principais parceiros? Como se dá a relação com os parceiros e que tipo de apoio é dado? Vocês mantêm algum tipo de relação com outro grupo de artesanato? Qual(is)? Como?

### Bloco IV: Encerramento

Objetivo: Captar aspectos mais subjetivos, não abordados anteriormente.

Ponto de partida: O que mais você gostaria de falar a respeito do seu trabalho com artesanato, do seu grupo, da região, etc.?

Questões orientadoras: Que significado esta atividade tem pra você? O que o artesanato representa? Que expectativas você tem com relação ao artesanato na região?

## Apêndice B – Roteiro de entrevista semiestruturada (Instituições de Apoio)

Nome do informante: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
Instituição: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Duração: \_\_\_\_\_ Gravado: ( ) Sim ( ) Não

### Objetivo

Compreender a atuação destas instituições junto ao artesanato, o tipo de apoio dado e a forma de relacionamento com os núcleos de produção artesanal.

### Ponto de partida

Fale um pouco da sua instituição e do trabalho desenvolvido junto aos artesãos e organizações artesanais da região.

### Questões orientadoras

Qual é a relação da instituição com a atividade artesanal?

Que tipo de ações, projetos ou programas são desenvolvidos?

Quais grupos / organizações artesanais são atendidos e que tipo de apoio é dado?

Existe alguma articulação com outras instituições que também apoiam o artesanato na região? Como é feita?

Quais os resultados produzidos por este apoio (buscar dados qualitativos e quantitativos)?